

BERUF & ERFOLG

Hamburger **JOBS.de**



Wenn die Arbeit Freude bereitet, ist die Motivation hoch. ISTOCKPHOTO

Nachgefragt

Neue Kollegen einarbeiten



Jennifer Zacher-Handke, Strupat
Kundenbegeisterung, Halle (Westfalen)

1 Warum ist eine gute Einarbeitung wichtig?

In vielen Branchen ist es zur Zeit sehr schwer, überhaupt gute Leute zu finden. Umso wichtiger wird es, dass die Einarbeitung gut läuft, denn da entscheidet das neue Teammitglied: Will ich hier bleiben? Läuft die Einarbeitung nicht gut, kommen schnell Frust und Demotivation auf, so dass es auch zu einem frühzeitigen Abbruch kommen kann. Das wäre katastrophal, weil das Unternehmen ja schon viele Ressourcen investiert hat.

2 Wann fängt das Einarbeiten an, wann ist es abgeschlossen?

Viele Fehler werden tatsächlich schon vor dem ersten Arbeitstag gemacht. Etwa 30 Prozent neuer Teammitglieder kündigen dann bereits wieder. Wir unterteilen den Onboarding-Prozess in drei Phasen: Das Pre-Boarding umfasst alles, was vor dem ersten Arbeitstag passiert. Wenn in einem Bewerbungsgespräch etwa das Team unvorbereitet wirkt, sorgt das schon für Irritation. Am ersten Tag selbst ist wichtig, dass der Arbeitsplatz mit allem Zubehör fertig eingerichtet ist, auch Blumen oder eine Karte mit persönlichen Worten sind als Gesten sehr sinnvoll. Als zweites folgt die Orientierungsphase, also das menschliche und fachliche Ankommen im Unternehmen. Die letzte ist die Integrationsphase, die nach den ersten Wochen noch bis zum Ende der Probezeit läuft, also etwa sechs Monate lang.

3 Wer übernimmt die Einarbeitung?

Schön ist es immer, wenn es einen Paten gibt, also eine vertraute Person auf Augenhöhe, die man auch informelle Dinge fragen kann. Aber es sollte sich auch immer eine Person aus der obersten Führungsebene sehen lassen und sei es in einem Zoom-Meeting. Natürlich muss auch das ganze Team involviert sein. Es sollte signalisieren: „Wir freuen uns, dass Sie da sind.“ *teso*

Buchtipps

Die Zukunft gestalten statt sie aufzuhalten

Das Buch

„Zweifle nie daran, dass eine kleine Gruppe engagierter Menschen die Welt verändern kann – tatsächlich ist dies die einzige Art und Weise, in der die Welt jemals verändert wurde“, sagte die Kulturanthropologin Margaret Mead. Als Beispiel wird in dem neuen Buch von Anna Müller Greta Thunberg genannt, die eine weltweite Klimabewegung in Gang gesetzt hat, aber seitdem auch mit Hass und Hämie überzogen wird. Der Sprung in die Zukunft kann nur dann gelingen, wenn drei Ebenen in Einklang sind: das Individuum, das Team und die gesamte Organisation. Und so ist auch Müllers Buch in drei Teile gegliedert. Es geht um Future Skills, also Zukunftskompetenzen, dann um Future Working, als um das Arbeiten, und um Future Fitness, in der weitere positive Beispiele vorgestellt werden. Ein Buch, das Denkanstöße liefern möchte und Menschen ermuntert, die Zukunft aktiv zu gestalten – auch wenn sie dabei auf jede Menge Gegenwehr stoßen sollten.

Die Autorin

Anne M. Schüller war über zwanzig Jahre in leitender Position tätig. 2002 verließ sie die Konzernwelt und arbeitet seitdem als Autorin und Business Coach. *mahi*



„Bahn frei für Übermorgengestalter“ von Anne M. Schüller, Gabal, 216 Seiten, 24,90 Euro

Die Arbeit sollte sinnvoll sein

Ein hohes Gehalt ist kein Garant für mehr Zufriedenheit im Job. Innerer Antrieb gilt langfristig als erfolgversprechender

Katja Sponholz

München. Mira Mühlhof weiß, was ihr fehlt, wenn sie im Arbeitsalltag mal etwas „unleidlich“ wird. Dann braucht sie den Auftritt vor Menschen, Bestätigung und Applaus – und schon ist sie wieder da, die Motivation. „Ich stehe nun mal gerne vor der Gruppe, sagt Mühlhof, die als Coachin und Universitätsdozentin arbeitet.

Ganz gleich, was es ist: Jeder Mensch hat etwas, was ihn von innen heraus antreibt. Die sogenannte intrinsische Motivation. Und es ist gut, diesen inneren Antrieb und die Bedürfnisse, die ihm zugrunde liegen, zu kennen. Wer im Job zufrieden ist, gilt als ausgeglichener, ist leistungsfähiger, teamorientierter und kann effizienter arbeiten.

Finanzielle Anreize motivieren nicht auf Dauer, Mitarbeiter verbringen laut Studien häufig die Hälfte ihrer Arbeitszeit unproduktiv, oft einfach mit Fremdbeschäftigung, weil sie nicht motiviert sind“, sagt Buch-Autor Florian Becker. Führungskräfte, die in der Lage sind, die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten zu erkennen und darauf einzugehen, könnten eine Leistungssteigerung von 20 bis 40 Prozent erzielen.

Äußere Anreize wie eine Gehaltserhöhung oder Prämien schaffen das auf Dauer nicht. „Es wäre wirklich sehr traurig, wenn den Unternehmen nichts Besseres einfällt, als Leute mit Geld motivieren zu wollen.“ Wer intrinsisch motiviert ist, tut Dinge wirklich aus sich heraus und nicht, weil etwas dafür herauspringt. Laut Mühlhof

Natürlich wird nicht immer alles Sinn und Freude machen. Manchmal kommst du im Leben an einen Punkt, wo du einfach leisten musst, auch wenn es wehtut.

Florian Becker,
Wirtschaftspsychologische Gesellschaft

lenshof könne kein Unternehmen und keine Führungskraft es sich leisten, das zu ignorieren.

Was aber ist es, das mich wirklich antreibt? Und wie kann ich diese Motivation bei mir selbst oder auch anderen steigern? Mühlhof listet in ihrem Buch „Chefsache Intrinsische Motivation“ zehn verschiedene Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster auf, die sich im menschlichen Verhalten widerspiegeln und mithin der innere Antrieb sind.

Sie reichen von Perfektion, Liebe, Erfolg und Individualität über Wissen, Sicherheit und Kampf bis zu Spaß, Macht und Harmonie. Wichtig ist es, die richtigen Berufsfelder und Stellen zu finden, in denen sich die Bedürfnisse, die mit dieser intrinsischen Motivation einhergehen, stillen lassen.

Doch ganz gleich, welche Tätigkeit man ausübt: Die Zufriedenheit lässt sich steigern, indem man sich darüber bewusst wird, was einen antreibt. Selbst bei einer

Motivation kurzfristig steigern

An die **frische Luft gehen:** Bei einem Spaziergang erhält das Gehirn mehr Sauerstoff. Konzentration und Motivation nehmen zu.

Den **Schreibtisch aufräumen.** Unnötiges lenkt den Menschen von der Arbeit ab. Bei kreativer Arbeit kann Chaos hingegen für neue Ideen sorgen.

Sich mit **Musik** zu motivieren, kann ebenfalls bei langweiligen Aufgaben helfen. Dabei ist es egal, welche Musik. Hauptsache, sie gefällt dem Zuhörer.

Realistische Ziele setzen. Und sich selbst Vorgaben machen, bis zu welcher Zeit man wie viel geschafft haben will. Ist das Ziel erreicht eine Pause zur Belohnung gönnen.

monotonen Fließbandarbeit. „Wenn ich als intrinsische Motivation die Perfektion habe, kann ich sie ausleben, indem ich Arbeitsprozesse noch mehr optimiere, noch effektiver gestalte und noch genauer arbeite“, so Mühlhof.

Wenn eher der Machtgedanke ausgeprägt ist, würde man versuchen, auf der

Karriereleiter nach oben zu steigen, um sich als Vorarbeiter oder Teamleiter auszuweisen.

Vor allem die Arbeitsgestaltung spielt nach Ansicht von Florian Becker eine wichtige Rolle bei der Motivation. „Man sollte versuchen, die Arbeiten so anzulegen, dass man schon auf dem Weg Erfolgserlebnisse hat und nicht erst am Ziel“, sagt er. Dazu zähle auch, Feedback vom Team oder Kunden einzuholen und dadurch Anerkennung und Lob, vielleicht auch konstruktive Kritik für die nächsten Arbeitsschritte zu bekommen.

In einigen Situationen müssen sich Mitarbeiter durchbeißen

Es mag einleuchten, dass man als Professor bei seinen Studenten nachhaken kann, wie der Vortrag angekommen ist. Aber als Angestellte in einem Supermarkt kann ich schlecht nach jedem Einkauf fragen, ob ich gut kassiert habe – oder? Letztendlich jedoch, so Becker, gehe es immer um die Bedeutsamkeit, die ich meiner Aufgabe selbst beimesse.

Ein Kassierer könne sich etwa fragen, ob es ihm persönlich das Wichtigste ist, dass alle Kunden schnell bezahlen können. Oder eher, dass er Menschen glücklich macht. „Wenn mich dann viele Kunden anlächeln oder sich am liebsten an meiner Kasse anstellen, dann ist das für mich auch ein Feedback und Erfolgserlebnis“, sagt Becker.

Zur Motivation trägt laut Becker außerdem bei, wenn Mitarbeitende mehr Entscheidungsspielraum und Verantwortung

bekommen und Aufgaben selbst gestalten können. Auch ein gutes Betriebsklima sowie Lob gehören dazu. Das allerdings richtig. Becker rät, beschreibend zu loben und konkret zu erklären, was es für besondere Auswirkungen habe, dass diese Arbeit auf diese Weise erfüllt worden sei. Was aber, wenn ich den Job habe, den ich mag, wenn ich nette Kollegen und einen verständnisvollen Chef gefunden habe und es trotzdem Momente gibt, an denen ich einfach keine Lust habe, einen bestimmten Auftrag auszuführen?

„Natürlich wird nicht immer alles Sinn und Freude machen“, räumt Becker ein. „Manchmal kommst du im Leben an einen Punkt, wo du einfach leisten musst, auch wenn es wehtut.“ In jeder Firma gibt es Aufgaben, die einfach gemacht werden müssen, die aber keinen Spaß machen.

In solchen Momenten helfe nur noch die Selbstregulation. Die könne man trainieren, indem man nicht sofort aufgibt, wenn man keine Lust mehr habe oder etwas unangenehm werde. „Es wird immer eine Phase geben, da muss man durch, um ein Ziel zu erreichen.“ Wichtig ist, sich weiter auf das Ziel zu fokussieren.



„Chefsache Intrinsische Motivation“ von Mira Christine Mühlhof, Gabler, 351 Seiten, 39,99 Euro

SPRINGER GABLER / DPA-TMN

Alles, was Recht ist

So relevant ist die Teilzeit im Lebenslauf

In Bewerbungen geben Bewerber möglichst viele Berufserfahrungen an. Das gilt auch für weniger stundenintensive Nebenjobs

Kinderbetreuung, Pflege der Eltern, Work-Life-Balance: Für mich gab es mehrere Gründe, warum ich nicht bei jedem meiner Jobs Vollzeit gearbeitet habe. Muss ich das als Bewerber im Lebenslauf oder beim Bewerbungsgespräch für einen neuen Job transparent machen? Oder kann ich das verschweigen?



Alexander Brederick, Fachanwalt für Arbeitsrecht in Berlin

Bewerber sind ungefragt nicht verpflichtet, auf die frühere Teilzeittätigkeit hinzuweisen. Ich gebe aber zu bedenken, dass die Führungskraft sich später hinterfragen fühlen könnte, wenn die Diskrepanz zur Vollzeitstelle sehr groß war. Das kann dann ebenso von Nachteil sein.

Wer auf ein vertrauensvolles Miteinander Wert legt, sollte zumindest einen deutlichen Hinweis im Lebenslauf anbringen. Oft werde die Teilzeittätigkeit auch im Arbeitszeugnis erwähnt. Dann kann man

sich zusätzliche Hinweise zumindest aus juristischer Sicht sparen.

Karriereberater sieht kaum einen Unterschied zwischen Voll- und Teilzeit

Der Karriereberater Bernd Slaghuis ist der Meinung, dass Bewerberinnen und Bewerber eine Teilzeit-Beschäftigung oder Teilzeit-Phasen innerhalb einer Position nicht zwingend als solche im Lebenslauf kenntlich machen müssen. Wie er in einem Blog-Beitrag auf Xing schreibt, lasse sich eine Teilzeitbeschäftigung nicht automatisch mit weniger Berufserfahrung oder Fachwissen gleichsetzen. In den meisten Fällen mache es keinen relevanten

Unterschied, ob jemand eine Stelle in Teilzeit oder eben in Vollzeit besetzt hat. Das Fach- und Erfahrungswissen einer Bewerberin, die in Teilzeit gearbeitet hat, könne sogar größer sein als das eines Vollzeit-Mitbewerbers. Am Ende würden Bewerber zwar mit Fachwissen punkten, entscheidend sei am Ende aber auch die Persönlichkeit. Wem es jedoch wichtig ist, dem zukünftigen Arbeitgeber gegenüber transparent zu sein, dem rät Slaghuis, im Lebenslauf hinter der jeweiligen Position die Anzahl der Wochenarbeitsstunden oder den prozentualen Grad der Teilzeit-Beschäftigung anzugeben. Sinnvoll sei das mitunter, wenn Bewerberinnen oder

Bewerber mehrere Jobs parallel im Lebenslauf führen. Oder sie deutlich machen wollen, dass sie bisher bereits in Teilzeit gearbeitet haben – sofern sie sich wieder auf Teilzeit-Stellen bewerben.

In diesem Zusammenhang rät Slaghuis auch noch etwas weiteres: Die Zwei-Seiten-Regel beim Lebenslauf ist überholt. Das gelte insbesondere bei Bewerbern, die bereits länger im Berufsleben stehen. Ein Lebenslauf sollte ausreichen, um die Neugierde für das weiterführende, persönliche Gespräch mit Ihnen zu wecken. Es ist entscheidend, dass die Leser den Lebenslauf mit Leichtigkeit und ohne Anstrengung erfassen können.