



# *Damit neue Besen lange gut kehren*

EIN KOMMENTAR VON  
MARKUS BAUMANNS

∴ „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“ – Hermann Hesse hat in seinen „Stufen“ treffend ausgedrückt, was wir spüren, wenn etwas Neues beginnt. Hat der Zauber des Anfangs mit einem neuen Job zu tun, dann gehen damit hohe Erwartungen einher: eine neue spannende Aufgabe, ein aufregendes Umfeld, neue interessante Kollegen. Auch der Chef setzt hohe Erwartungen in den neuen Mitarbeiter: Er soll eine neue Vertriebsstrategie entwickeln, Kunden gewinnen, das im Dornröschenschlaf liegende CRM-System wach küssen. Neue Besen kehren gut. So jedenfalls die Theorie.

Untersuchungen belegen allerdings: Diese Anfangseuphorie hält gerade mal drei bis sechs Monate, mit abnehmender Tendenz. Dann gehen Stimmung und Grad der Integration eines neuen Mitarbeiters in die Organisation stetig in den Keller, bis die Kurve nach sieben bis neun Monaten den Tiefpunkt der Ernüchterung erreicht hat. Die neue Aufgabe entpuppt sich als ein Ladenhüter, an dem sich schon andere vergeblich versucht haben. Das CRM-System scheint eine Ansammlung ungelöster Hausaufgaben zu sein. Der Chef ist enttäuscht, weil es nicht vorangeht.

Die ersten zwölf Monate stellen die Weiche für eine erfolgreiche Zusammenarbeit oder für eine Enttäuschung. Stemmen Sie sich als Führungskraft gegen den Abwärtstrend und treten Sie in einen intensiven Austausch mit der oder dem Neuen, mindestens jede Woche einmal zu einem festen Zeitpunkt. Legen Sie Ihre Erwartungen offen und gleichen Sie sie bei Ihren wöchentlichen Gesprächen gegenseitig ab. Diese Gespräche sind ein Geschenk: Sie erfahren Unvoreingenommenes über Ihren Verantwortungsbereich, da neue Mitarbeiter noch nicht betriebsblind sind.

Entwickeln Sie einen Einarbeitungsplan über sechs Monate, der verbindlich verabredet, wann der Neue welchen Arbeitsbereich kennenlernt. Stellen Sie ihm einen Mentor zur Seite und schaffen Sie so eine Lernpartnerschaft. So verwandelt sich der Anfang in ein Quell der Inspiration und behält seinen Zauber möglichst lange.