

Der Einstieg zählt

Unternehmen profitieren, je besser sie neue Mitarbeitende bei ihrem Einstieg begleiten.

Ein Unternehmensberater schildert, wie wertvoll ausführliche, regelmäßige Gespräche sind.

SABINE DEUBLER

Wer neu in ein Unternehmen kommt, muss erst einmal ins kalte Wasser springen. So haben es zahlreiche Betriebe. Ist das Absicht? Warum macht man das so? Unternehmensberaterinnen und -berater sind in der Frage ziemlich einer Meinung und sagen: „Ein Kaltstart bringt weder Beschäftigten noch Arbeitgebern etwas.“ Im Gegenteil – oft suchen neue Mitarbeiter schon nach Wochen wieder das Weite. Viele stellen ermüdet fest: „Hier bin ich nicht richtig.“ Oder: „Ich fühle mich hier nicht willkommen. Keiner interessiert sich dafür, was ich bräuchte, um wirklich gute Arbeit zu leisten.“ Geht der Mitarbeiter frustriert weg in einen anderen Job, sind Zeit und Geld, die in die Personalsuche investiert wurden, verloren.

Warum schenkt man der Einstiegsphase so wenig Beachtung und was gehört zu einem guten „Onboarding“? Der Salzburger Unternehmensberater Wolfgang Immerschnitt sieht eine Ursache darin, wie es in einer großen Zahl von Betrieben läuft: Da stehen Leistungsdruck und Fertigstellungsdruck an vorderster Stelle. Für die Suche und die Anlernzeit von „Neuen“ bleibt keine Zeit. Das sollte sie aber, denn letzten Endes profitiere der Arbeitgeber mindestens ebenso viel wie der Arbeitnehmer, betont der Salzburger. Was oft übersehen wird: Wer den Job wechselt, unternimmt für sich einen entscheidenden Lebensschritt. Der bringt Erwartungen, Stress und Unsicherheit mit sich. Als allerwichtigstes Gebot bezeichnet Immerschnitt es daher, „Neuen“ zu vermitteln, dass man sie gerne an Bord hat. Immerschnitt zieht einen Vergleich mit der Welt der Profifußballer: Diese sagen bei Transfers oft als Grund, sie wechseln zu einem bestimmten Verein, weil sie das Gefühl haben: „Dort bemüht man sich wirklich um mich.“

Unternehmerinnen und Unternehmer, die die Chancen einer guten Einstiegsphase nutzen wollen, bedienen sich mehrerer Möglichkeiten. Gleich am Anfang der Personalsuche steht die **Zeit**. Immerschnitt weist auf die schlechten Erfahrungen vieler Bewerber hin: „Die haben sich gar beim Vorstellungsgespräch gar keine Zeit für mich genommen“, finde sich immer wieder in Bewertungen über Arbeitgeber. Sein Tipp: Sich ausreichend Zeit nehmen, um mit der Person ein eingehendes Gespräch zu führen. Diese erhält dadurch das Gefühl: „Denen ist es wichtig, wer ich bin und wie ich bin.“

Arbeitgeber-Broschüren liefern Bewerbern sowie neuen Mitarbeitenden gebündelte Informationen. Darin steht beispielsweise, was



Ein Jobwechsel ist ein entscheidender Lebensschritt.

BILD: SNI/CONNEL DESIGN - STOCKADORE.COM

„Ich muss die Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrnehmen.“



Wolfgang Immerschnitt
 Unternehmensberater

BILD: SNI/PRIVAT

einen Begleiter, der ihn in alle Abläufe einführt und bei Fragen zur Stelle ist. Danach wird in einem Gespräch mit der Geschäftsführung resümiert: Wie war die Einstiegszeit? Was hat gut funktioniert, was nicht?

Neben Einstiegs- und **Ausstiegsgesprächen** sind regelmäßige **Mitarbeitergespräche** Gold wert. Sie sollten strukturiert sein und möglichst unter vier Augen stattfinden. Das ist in den Köpfen von Arbeitgebern noch nicht ausreichend verankert, wie die Aussage einer Unternehmerin zeigt: „Wir reden eh viel miteinander und beim Essen sitzen wir auch alle zusammen.“ Wer da von privaten Sorgen erzähle, müsse damit rechnen, dass es am nächsten Tag der ganze Ort wisse, so Wolfgang Immerschnitt. Sein Tipp: „Ich muss die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter wahrnehmen und ernst nehmen. Dafür muss ich den geeigneten Rahmen, also richtige Mitarbeitergespräche, anbieten.“ Was Unternehmer davon haben? Der Arbeitgeber bekomme auf diese Weise „unfassbar viele Informationen“, wie er Abläufe verbessern könne. Nur dieser Gesprächsrahmen ermögliche, dass Mitarbeiter erzählten, dass etwa ihre Vorschläge nicht aufgegriffen würden. Oder welche Dinge sich eingeschlichen hätten und besser laufen könnten. Gerade bei einem Neueinsteiger setze man oft fälschlicherweise voraus, er kenne sich sofort komplett mit seiner neuen Tätigkeit aus. Dadurch gehe Leistung verloren, weil der „Neue“ noch unsicher sei – was man leicht vermeiden könnte.

Onlinekurs zur Entwicklung von Arbeitgebermarken (W. Immerschnitt/M. Stumpf) unter: iversity.org/de/courses/employer-branding

Jeder Neue bekommt die ersten drei Monate dem Unternehmen wichtig ist und welche Benefits es der Belegschaft gewährt. Solche Broschüren gäben bisher nur wenige Unternehmen heraus, große wie auch kleine, so der Unternehmensberater: „Viele präsentieren sich im Intranet. Das ist eine Frage der Philosophie. Wer signalisieren will, dass er großen Wert auf Qualität setzt, erstellt besser eine hochwertige, gedruckte Broschüre.“