

HERO MAGAZINE

FOKUS MITARBEITER

Sabine Herold | 22

AUS VERÄNDERUNGEN ENTWICKLUNG MACHEN

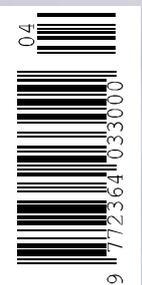
Heiko Veith | 30

DEN WANDEL SPIELERISCH GESTALTEN UND FÖRDERN

Bernhard Muhler | 38

Vom Verkäufer zum CHALLENGER

Dieter Menyhart | Seite 18



FOKUS MITARBEITER

Heute ist der Tag, auf den Petra G. schon lange gewartet hat. Sie tritt eine neue Stelle bei einem großen Dienstleistungsunternehmen an. Petra hat sich extra in Schale geworfen. Ihr Outfit war richtig teuer. Aber das ist es wert: Der erste Tag im neuen Job, der erste Eindruck beim neuen Chef und den neuen Kollegen – er zählt und bleibt im Kopf.

Voller Erwartung und Stolz fährt sie auf den großen Firmenparkplatz. Lange schon wollte sie Teil dieser Unternehmens-„Familie“ sein, denn die Firma genießt hohes Ansehen und macht durch geschickte Werbekampagnen auf sich aufmerksam.

Petra geht geradewegs auf Frau S. zu, die unten am Empfang das Sagen hat. Sie kennt Frau S. noch von ihren Vorstellungsgesprächen. Nach der Begrüßung trifft sie der fragende Blick der Empfangschefin: „Was kann ich für Sie tun?“ „Ich habe heute meinen ersten Tag hier, als Mitarbeiterin in der Abteilung von Detlev P.“ Petra meint einen leichten Anflug von Panik in den Augen von Frau S. wahrzunehmen, obwohl diese dann sagt: „Na, dann nehmen Sie mal Platz. Ich rufe in der Abteilung an, Sie werden gleich abgeholt.“

Ja, und sie wird dann auch abgeholt, jedoch nicht von ihrem Chef Detlev P., sondern von Kathrin, der jungen Auszubildenden. Auf dem Schreibtisch ihres neuen Arbeitsplatzes steht ein Strauß Blumen als Willkommensgeschenk. „Na geht doch“, denkt sich Petra und ihre anfängliche Verwunderung über ihren ersten Tag will sich schon legen, wären da nicht noch weitere Merkwürdigkeiten: Auf ihrem Schreibtisch steht nichts als der Blumenstrauß, ihr PC muss erst noch aus dem Keller geholt werden („Es fehlte einfach die Zeit, das gestern bereits zu tun.“), eine Schreibtischunterlage und Stifte müssen nun noch aus dem Lager organisiert werden, die Visitenkarten sind noch im Druck. Kathrin händigt Petra einen ad-hoc geschriebenen Einarbeitungsplan aus, der so vage ist, dass er auf alle Stellen des Unternehmens passt. Und: „Ach ja, das mit der Einarbeitung wird eh etwas schleppend gehen, denn alle Kollegen haben Unmengen von Arbeit, jetzt da doch dem Abteilungsleiter Detlev P. letzte Woche gekündigt wurde und ein neuer noch nicht in Sicht ist. Der Stellvertreter hat nämlich unheimlich viel zu tun.“

Wen wundert es, wenn Petra G. in der nächsten Pause verzweifelte SMS an ihren Freund und ihre Familie absetzt und sich fragt, wie schnell sie hier kündigen kann.

In Zeiten, in denen Unternehmen darüber klagen, dass sie keine geeigneten Fachkräfte finden oder sich öffentlich darüber wundern, dass die Fluktuation ungewöhnlich hoch ist, gibt es immer noch viele Beispiele wie das eben beschriebene. Das dürftige Bild, das manche Unternehmen am Anfang dem Mitarbeiter vermitteln, zieht sich häufig wie ein roter Faden durch die gesamte Zeit, die er dort verbringt. Die Wertschätzung für den Mitarbeiter, speziell auch den neuen Mitarbeiter, nimmt rapide ab, wenn die Hürde der Rekrutierung übersprungen ist. Dabei fängt die eigentliche Arbeit des Unternehmens nun erst an. Es muss zeigen, dass die vollmundigen Versprechungen der Bewerbungsgespräche keine Lippenbekenntnisse, sondern alltägliches Miteinander in

der Firma sind. Bereits am ersten Tag des neuen Mitarbeiters in einem Unternehmen beginnt für die Firma die Phase der Mitarbeiterbindung. Jetzt schon kommt es darauf an, die richtigen Weichen zu stellen, damit der Mitarbeiter sich wohlfühlt und seinen Platz in der Firma findet. Der erste Eindruck ist entscheidend bei der Verweildauer eines Mitarbeiters im Unternehmen. Personalverantwortliche vergessen häufig, dass Firmen auch von Mitarbeitern bewertet werden und nicht nur umgekehrt.

Eine gute und planvolle Einarbeitung, ein richtiges „An-Bord-Holen“ (Onboarding) des neuen Mitarbeiters ist extrem wichtig für die positive Einstellung des neuen Mitarbeiters zum Unternehmen, seine Loyalität ihm gegenüber und seine Performance. Sie legt den Grundstein für den späteren Erfolg des Mitarbeiters in der Firma, motiviert ihn, macht ihn schneller voll leistungsfähig und eröffnet ihm schon zu Beginn die Möglichkeiten des richtigen Netzwerkers:



Es sollte möglichst **der eigene Vorgesetzte** sein, der bereits zu Anfang die langfristige Strategie des Unternehmens erklärt und die Rituale des ersten Tages erledigt. Falls der Vorgesetzte verhindert sein sollte, repräsentiert ihn ein Kollege, der lange Arbeitserfahrung und ein gutes Standing im Unternehmen hat.

Vorstellung der Kollegen – der neue Mitarbeiter wird mit sehr vielen Namen konfrontiert. Hier erleichtert ein Chart mit Namen und Funktionen (am besten noch mit Fotos) den Einstieg, gerade in großen Abteilungen macht das viel Sinn. Es ist wichtig sicherzustellen, dass der neue Mitarbeiter bereits seine ersten Pausen und die ersten Mittagessen im Kreise der neuen Kollegen verbringen kann.

Ansprechpartner – die Menschen, mit denen ein neuer Mitarbeiter in seiner Funktion viel zusammenarbeiten wird, sollten dem neuen Kollegen bereits am ersten Tag vorgestellt werden. Sitzen die Ansprechpartner in anderen Städten oder Ländern, sollten sie per Mail, Telefon oder kurzer Videobotschaft von sich hören lassen.

Als äußerst nützlich hat sich das **Mentorensystem** beim Onboarding erwiesen. Ein Kollege kümmert sich um die soziale Integration des Mitarbeiters (meist jemand aus der gleichen Hierarchiestufe), ein anderer, höherrangiger Kollege kümmert sich um die Integration, wenn es um die berufliche Performance geht.

Es ist sinnvoll, auf dem Schreibtisch des neuen Mitarbeiters eine **Mappe** zu hinterlegen, in der die wichtigsten Informationen zu Themen wie Arbeitszeitregelung, Krankmeldung, regelmäßige Meetings und andere Sitten und Gebräuche enthalten sind. Eventuell kann er sich all das mühsam im Intranet des Unternehmens beschaffen, aber diese Infos auf einen Blick im Ordner parat zu haben, zeugt von Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber und genau darum geht es hier.

Es sollte sichergestellt sein, dass die **komplette technische Ausrüstung** des Mitarbeiters zu Beginn seiner Tätigkeit vorhanden, konfiguriert und angeschlossen ist. Außerdem, dass er in allen für ihn wichtigen Verteilern auftaucht und er Einladungen zu für ihn wichtigen Meetings vorliegen hat. Sein Arbeitsplatz sollte mit Schreibmaterial und Papier versehen sein. Die Visitenkarten müssen fehlerfrei vorliegen.

ALLE RELEVANTEN ABTEILUNGEN MÜSSEN ÜBER DEN NEUEN MITARBEITER INFORMIERT SEIN.

Klingt alles selbstverständlich? Unter normalen Umständen vielleicht. Was ist jedoch, wenn großer Druck herrscht, eigentlich niemand Zeit für zusätzliche Aufgaben hat oder wenn, wie in unserem Beispiel, der Vorgesetzte gerade entlassen wurde? Ist sichergestellt, dass sich auch in diesen Fällen jemand um den neuen Mitarbeiter kümmert und ihn herzlich willkommen heißt?

Es ist wichtig, gerade die ersten Wochen der Einarbeitungsphase so angenehm wie möglich zu gestalten. Je geringer die Barrieren des Neuen gehalten werden und je schneller der neue Mitarbeiter sich heimisch und angenommen fühlt, desto schneller wird er für das Unternehmen richtig produktiv sein.



Mitarbeiter, die noch nicht länger als ein halbes Jahr an Bord sind, sollten ein Feedback abgeben können, wie sie ihre Einarbeitungszeit empfunden haben. Bei ihnen ist diese Phase noch frisch in Erinnerung.

Feedbackgespräche sollten nicht erst nach sechs oder neun Monaten, sondern bereits nach wenigen Wochen geführt werden. Dann nach drei Monaten usw. und natürlich zum Abschluss der Einarbeitung, die je nach Tätigkeit bis zu einem Jahr dauern kann. Diese Gespräche helfen, den Onboarding-Prozess kontinuierlich zu verbessern und lassen erkennen, wo der Mitarbeiter steht. So kann inneren Kündigungen vorgebeugt werden.

Viele Firmen lassen außer Acht, dass zu einem gelungenen Onboarding bereits der Arbeitsvertrag gehört und stellen nicht sicher, dass etwaige Zusagen oder Änderungen, die im Bewerbungsgespräch getroffen wurden, sich auch tatsächlich im Arbeitsvertrag wiederfinden. Nichts ist ärgerlicher für einen potenziellen Mitarbeiter, als wenn er einen Arbeitsvertrag erhält, der einfach nur Standard ist. Die Vorfreude auf die neue Tätigkeit und das neue Unternehmen wird direkt geschmälert, da nun der Bewerber am Zug ist und Schritt für Schritt seine Vereinbarungen einfordern muss. In dieser Phase scheitern oft noch Einstellungen, die Firmen schon für absolut sicher hielten.

Das Unternehmen muss dafür Sorge tragen, dass der versprochene Arbeitsvertrag auch zügig an den Kandidaten geschickt wird. Wer nach der Zusage im finalen Gespräch erst einen Monat auf seinen Vertrag warten muss, hat sich aus Frust schon wieder woanders beworben und könnte im letzten Moment abspringen.

In diesem Fall ist es dem Bewerber auch egal, wenn ihm erklärt wird, dass die Personalabteilung gerade so viel zu tun hat, dass sie einfach mit der Arbeit nicht nachkommt. Der Eindruck, den der Bewerber sich vom Unternehmen macht, zählt! Gerade in diesem Bereich können Firmen durch Schnelligkeit punkten.

Noch ein Wort zu einer Absprache, die im finalen Bewerbungsgespräch mit dem potenziellen neuen Mitarbeiter getroffen wird und die aus Sicht des Bewerbers immer wieder in die Waagschale kommt, wenn er das Unternehmen bewertet: die Weiterbildung.

Sie hat bei Bewerbern einen hohen Stellenwert, denn diese Leute wollen sich verbessern, sie haben Ehrgeiz, deshalb möchten sie sich beruflich verändern. Wenn Firmen Weiterbildung versprochen haben, müssen sie ihr Versprechen halten! Nichts ist demotivierender für einen neuen Mitarbeiter, als wenn sich seine kontinuierlich versprochene Aus- und Weiterbildung lediglich auf ein Einstiegsseminar nach dem Motto „Willkommen bei XY...“ beschränkt und sich danach gar nichts mehr tut. Weiterbildung ist für ein Unternehmen ein großer Kostenfaktor, sie hat jedoch auch extrem motivierende Wirkung auf Mitarbeiter. Abgesehen davon, dass sie die Produktivität und Arbeitsleistung des Mitarbeiters erhöht. Wenn im Unternehmen jedoch klar ist, dass es aus Kostengründen mit der Fortbildung der Mitarbeiter hapert, dann ist es angebracht, **keine Versprechungen zu machen**.

Mit diesen Anregungen klappt auch das richtige An-Bord-Nehmen der neuen Kollegen – ist doch eigentlich ganz einfach.

SABINE HEROLD

FOKUS MITARBEITER

ÜBER SABINE HEROLD

Sabine Herold fokussiert sich bereits seit 20 Jahren auf Mitarbeiter. Angefangen in der Personaldienstleistungs- und Beratungsbranche erkannte sie schnell, dass viele Unternehmen zu wenig Wert auf ihre Mitarbeiter legen und ernten aus diesem Verhalten große Probleme: von unbesetzten Stellen über zeit- und kostenintensive Mitarbeitersuche sowie Mitarbeiterunzufriedenheit bis hin zu innerlichen Kündigungen. Herold setzt auf Prävention: Als Trainerin, Coach und Mediatorin gibt sie Seminare, coacht Mitarbeiter und Führungskräfte und moderiert bei Konflikten. Damit Mitarbeiter erst gar nicht innerlich kündigen.

www.sabine-herold.com