

Was kostet der Wurf ins kalte Wasser?

ePaper



Über das erfolgreiche Onboarding neuer Mitarbeiter

„**Induktion**“ - was meinen Sie, beinhaltet dieses Wort? Zumindest die Techniker unter Ihnen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit Parallelen zur elektrischen Spannung oder zum Strom ziehen. Darin allein erschöpft sich die Bedeutung dieses Begriffs jedoch nicht. Vielmehr birgt es weitere Verwendungsmöglichkeiten in sich, vielleicht sogar in einem Fachgebiet, wo man es nicht vordergründig vermutet - nämlich im Personalmanagement.

Aber ganz gleich ob als Induktion, Implacement oder auch Onboarding betitelt, es dreht sich immer um die **Einführung neuer Mitarbeiter** ins Unternehmen. Ziel dessen ist es, Neulingen die **soziale und fachliche Eingliederung** in ihr künftiges berufliches Umfeld zu erleichtern. Somit soll nicht nur eine **rasche Entfaltung ihres Leistungspotentials** gewährleistet werden, sondern zugleich auch eine **schnelle Amortisation der Rekrutierungskosten**.

Gutes Personal ist nach wie vor eine **knappe Ressource**, die es langfristig im Unternehmen zu halten gilt. Umso verwunderlicher ist es, dass Unternehmen für die Anwerbung und Auswahl von neuen Arbeitnehmern oftmals keine Kosten und Mühen scheuen, während deren Eingliederung noch häufig vernachlässigt wird. So umspannen die unternehmerischen Maßnahmen bei der Mitarbeiterführung nach wie vor ein breites Spektrum: Von dem „Wurf ins kalte Wasser“ bis hin zu genau geplanten mehrtägigen Veranstaltungen nebst Patenkonzept & Co ist in der Praxis jede Form anzutreffen.

Fest steht, dass der Unternehmensneuling mit Aufnahme seiner Tätigkeit in eine **Situation der Hilfebedürftigkeit** eintaucht, die durch Orientierungslosigkeit, Informationsdefizite sowie den Wegfall von Verhaltensmustern geprägt ist. In der theoretisch orientierten Literatur als Prozess organisationaler Sozialisation bezeichnet, geht der Eintritt eines neuen Mitarbeiters folglich mit dem Erlernen von Rollen einher. Ziel dessen ist es, die an ihn gerichteten Rollenerwartungen erfüllen zu können. Um bei diesem Prozess nicht zu viel psychische Energie dysfunktional zu binden, sollte mit einem sorgfältig geplanten Einführungskonzept vorgebeugt werden.

Susanne Irrgang

Jg. 1977, Dipl.-BWL (Schwerpunkt Personalmanagement), BDVT geprüfte Business Trainerin & Coach, Gründerin von humanufaktur

Ihr "berufliches Zuhause" sind die kleinen & mittelständischen Unternehmen. Aufbauend auf ihren Erfahrungen aus über 17 Jahren Tätigkeit im KMU trainiert, coacht & unterstützt sie diese Firmen nun in den Themen Self-, Team- & HR-Process-Performance.



Dabei beginnt die **Mitarbeitereinführung zeitlich bereits in der Rekrutierungsphase**, da der vorvertragliche Zeitraum nachweislich für eventuelle Integrationsprobleme ausschlaggebend ist. So können unvollständige bzw. verzerrte Stelleninformationen während der Anwerbungs- und Auswahlphase nach Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen zu **Enttäuschungen, Demotivation und Unzufriedenheit** führen, die nicht selten in einer Kündigung münden. Unterstrichen wird dies durch die Erkenntnis, dass die **Wahrscheinlichkeit einer Fluktuation** innerhalb der ersten zwölf Monate nach Eintritt in das Unternehmen mit **30-60%** ihren Höhepunkt aufweist. Aber selbst wenn der neue Mitarbeiter in der Firma verbleibt, besteht die **Gefahr der inneren Kündigung**.

Um stattdessen die anfängliche Bindung des Eintretenden an das Unternehmen in ein **langfristiges Commitment** zu transformieren, eine schnelle Amortisierung der Einstellungskosten zu gewährleisten und vor allem die Fluktuationsneigung zu senken, sollten von Beginn an vollständige – also positive und negative – Informationen über die vakante Stelle kommuniziert und ein effektives Einführungskonzept entworfen werden. Letzteres fügt sich idealerweise aus den Elementen **realistische Rekrutierung, integrativer Führungsstil des Vorgesetzten sowie soziale Unterstützung durch die Kollegen und Einsatz geeigneter Einführungsinstrumente** zusammen.

Keine Frage - die Konzeption funktionierender Onboardingkonzepte und die Verfügbarkeit von Mitarbeitern, die sich dem Neuen annehmen, während ihre eigene Arbeit vorerst still liegen muss - all das kostet Geld und bindet Zeit. Somit mag der Wurf ins kalte Wasser, wo der Neue sich in der Eintrittsphase selbst überlassen wird und alles andere seinen gewohnten Gang gehen kann, wirtschaftlich vorerst attraktiver erscheinen. **Langfristig** gesehen, ist diese Strategie jedoch **keine Kostenalternative**.

Insbesondere im Dienstleistungsbereich, wo sich alles um das erfolgreiche „Dienen“ und „Leisten“ dreht, **gewinnen die Mitarbeiter eine herausragende Bedeutung**. Mit der Qualität ihrer Leistungen entscheiden sie, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, sich dauerhaft am Markt zu etablieren und können demnach eine Art „**Unique Selling Proposition**“ darstellen. Grund genug also, den Neuen schnellstmöglich an Board des Unternehmens zu holen, die Firmenmentalität „einzuzimpfen“ und ihn durchstarten zu lassen. ...und mal ganz ehrlich: Wer ist nicht motiviert im neuen Job sein Bestes zu geben, wenn er das Gefühl hat, wirklich Willkommen zu sein?

Übrigens: Wenn Ihre Mitarbeitereinführung erst einmal optimal läuft, haben Sie ganz nebenbei auch in Sachen **Arbeitgeberattraktivität** noch mächtig gepunktet! Gerne berät und unterstützt Sie **humanufaktur** beim Aufbau bzw. bei der Optimierung Ihres firmeninternen Prozesses zum Onboarding Ihrer neuen Mitarbeiter.

PS: Auch wenn im Text immer nur von "dem neuen Mitarbeiter" die Rede ist, sind die weiblichen neuen Mitarbeiterinnen inhaltlich natürlich ebenso gemeint. Zugunsten eines besseren Leseflusses wurde auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet. Danke für Ihr Verständnis!

Copyright by Susanne Irrgang