

MitarbeiterInnen-Einführung in den Betrieb

Die MitarbeiterInnen-Einführung ist ein wichtiger Prozess, der über Frühfluktuation und Bindung an das Unternehmen entscheidet. Insbesondere die ersten Beschäftigungswochen entscheiden im Unterbewusstsein der MitarbeiterInnen, wie lange sie im Unternehmen bleiben werden. Kündigung und innere Kündigung sind häufig Folgen nicht gelungener Einführung. Eine gezielte Einführung ist auch aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll. Die Einstellungskosten von Anwerbung bis inklusive Einarbeitungszeit verursachen 50% bis 200% eines Jahresgehaltes. Die Entscheidung, dass MitarbeiterInnen den Betrieb verlassen, wird häufig bereits am ersten Tag getroffen. Dies betont die Bedeutung der Einführungsphase.¹

Attraktive ArbeitgeberInnen begleiten die MitarbeiterInnen systematisch in folgenden Bereichen

- bei ihrem Einstieg in den Betrieb
- bei ihrem Arbeitsalltag durch Feedback und Mitarbeiterführung
- bei ihrer Weiterentwicklung durch das Aufzeigen von Möglichkeiten und Weiterbildung

Aus Sicht der jungen Generationen im Tourismus sind eine gute Einschulung für Fachkräfte, eine umfangreiche Schulung für QuereinsteigerInnen und laufende Schulungen ganz wichtige Faktoren, um die erforderliche Leistung zu erbringen. Zusammengefasst erkennen die jungen MitarbeiterInnen, dass durch gute Einschulungen die Qualität erheblich gesteigert wird.

Es ist Aufgabe der Führungskraft, die Arbeitsaufnahme vorzubereiten und neue MitarbeiterInnen fachlich und sozial einzuführen. Gerade der erste Tag ist durch große Unsicherheit und viele Überraschungen emotional belastet. Durch systematische Einführung wird die Bindung des/der MitarbeiterIn gestärkt. Neue MitarbeiterInnen müssen bestmöglich integriert werden. Einerseits fachlich im Hinblick auf die zu erfüllenden Aufgaben und andererseits braucht es eine harmonische Integration ins Team. Aus Sicht der MitarbeiterInnen ist die Einführung gelungen, wenn die Erwartungen und Aufgaben bekannt und realistisch sind und er/sie seinen/ihren Platz im Team hat.

Die Einführungsphase lässt sich mit folgenden Maßnahmen gestalten

Arbeitsbeginn	Erstgespräch zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn: Vorstellung des Unternehmens und der KollegInnen, Informationen zum Arbeitsplatz, Erledigung der Personalformalitäten, Vorstellungsrunde im Haus, gemeinsames Essen mit dem Team, erstes Orientierungsgespräch über zu erledigende Aufgaben in den nächsten Tagen/Wochen
nach 2 Wochen	Feedback und Planung der nächsten Aufgaben (erstes Mitarbeitergespräch)
nach Probezeit	Information über Arbeitsleistung und Dialog über Verhalten, Feedback des/der MitarbeiterIn zu Aufgaben, Führung und Team
nach 2 Monaten	Begleitende Personalentwicklung und Schulungen, Feedback zu den Aufgaben und Ausblick auf die nächste Zeit

¹ Quelle: Richard Bauer, Fachkräfte finden und binden, Lindeverlag

Für kleine Betriebe bietet sich an, ein Einführungsprogramm inkl. Weiterbildungsmaßnahmen in Kooperation mit anderen Betrieben zu entwickeln.

Wie die Einführung von MitarbeiterInnen und der Aufbau von Nachwuchsführungskräften im Natur- und Wellnesshotel Höflehner funktioniert, skizziert die Personalleiterin Susanne Künitz :

- Informationen an die MitarbeiterInnen noch bevor sie in den Betrieb kommen
- Einführungstag und Vorstellungsrunde
- systematische Mitarbeitergespräche, um daraus laufende Schulungen und Weiterentwicklungen abzuleiten
- Möglichkeiten für MitarbeiterInnen neue Aufgabenbereiche im Hotel kennenzulernen
- gezielter Aufbau von Nachwuchsführungskräften aus den eigenen Reihen

Genauso wie der Beginn kann auch der Austritt systematisiert werden. Der letzte Tag im Betrieb bleibt tief in Erinnerung der MitarbeiterInnen gespeichert und das Verhalten der Führungskraft beim Austritt verbreitet sich rasch bei verbleibenden MitarbeiterInnen und potenziellen künftigen Bewerbern bis hin zu Gästen. Ein Austrittsritual kann zB folgende Aspekte beinhalten:

- Austrittsgespräch in positiver Atmosphäre mit der direkten Führungskraft und ergänzend dazu mit der Unternehmensleitung
- ein noch vor dem Austritt übermitteltes wertschätzendes Zeugnis
- eine rasche und korrekte Abrechnung
- Informationen über die Abmelde- und Abrechnungsvorgänge
- ein Abschiedsfoto vom letzten Tag
- eine Verabschiedung bei einem gemeinsamen Essen im Team#
- eine Rückkehrmöglichkeit anbieten
- eine freiwillige Aufnahme der Kontaktdaten des/der MitarbeiterIn, um ehemalige MitarbeiterInnen Neuigkeiten über den Betrieb und Stellenangebote zu senden