

## Personalgewinnung

## Die ersten Tage sind Probezeit, auch für den Arbeitgeber

Wenn Mitarbeiter eine neue Stelle antreten, beginnt das Arbeitsverhältnis meist mit einer Probezeit. Mittlerweile müssen sich aber auch Arbeitgeber bemühen, um Neulinge nicht zu verlieren. Betriebe tun gut daran, sich ein Konzept zurechtzulegen, um die neuen Kräfte gut in den Betrieb zu integrieren.

Von Holger Schindler

STUTTGART. Als Onboarding wird im Personalmanagement der Prozess beschrieben, der die Aufnahme neuer Mitarbeiter in die Firma umfasst. Wer bei der FAS AG, einem Finanzberatungsunternehmen mit rund 150 Beschäftigten in Stuttgart, anfängt, auf den kommt ein durchdachtes Programm zu.

Das startet schon am ersten Arbeitstag. „Neue Mitarbeiter verbringen die ersten beiden Tage mit weiteren Neueinsteigern an unserem Hauptsitz in Stuttgart. Dort lernen sie nicht nur ihre neuen Kollegen kennen, sondern erhalten auch Informationen über das Unternehmen“, sagt Janine Brambach, Personal-Managerin bei FAS.

Auf der Agenda steht die Vorstellung des Unternehmens durch ein Mitglied des Management-Teams. Zudem werden Smartphone, Laptop, Firmenkreditkarte und Unternehmensausweis ausgehändigt. Das Paten- und Mentorenkonzept wird erläutert und ein gemeinsames Abendessen angeboten.

Wie die FAS lassen sich Arbeitgeber mittlerweile einiges einfallen, um bei neuen Kräften Eindruck zu machen und sie von Anfang an zu begeistern und bestmöglich zu integrieren. Dass es dafür gute Gründe gibt, zeigt eine Untersuchung des Recruiting-Softwareanbieters Softgarden mit mehr als 2700 Befragten.

## Willkommenspaket für neue Mitarbeiter schnüren

Demnach werden die ersten 100 Tage im Job mehr und mehr zur Probezeit für Arbeitgeber. Jeder achte



Manche Unternehmen stellen Neulingen Mentoren zur Seite, die den Einstiegsprozess begleiten. FOTO: DPA

## Wertschätzung ist ein Schlüsselfaktor

Auf die Frage, was dazu beiträgt, dass sie einem Arbeitgeber länger treu bleiben, nennen laut der Softgarden-Onboarding-Studie Mitarbeiter am häufigsten atmosphärische Gründe wie ein freundliches Miteinander oder nette Kollegen. Eine sehr große Rolle spielt der Faktor

Wertschätzung. „Ich erkenne, dass ich wertgeschätzt werde und willkommen bin“, bezeichnen drei Viertel der Befragten als wichtiges Element – aber weniger als die Hälfte fühlen sich während der ersten 100 Tage im Job tatsächlich wertgeschätzt.

Bewerber hat schon einmal in dieser Phase gekündigt, etwa jeder sechste stand kurz davor.

Christina Holl von der Personalberatung Robert Half in München hat fünf Tipps, wie man den Einstieg für Neulinge bessermachen kann. Erstens sollte man dem neuen Mitarbeiter ein Willkommenspaket schnüren mit allen relevanten Informationen zum Unternehmen, also zur Struktur, zu den angebotenen Dienstleistungen und Produkten sowie zu den wichtigsten Wettbewerbern. „Dieses Paket sollte

man am besten noch vor dem ersten Arbeitstag an den neuen Mitarbeiter schicken“, rät die Expertin.

Zweiter Tipp: Es muss klar sein, wer der Ansprechpartner für den neuen Kollegen ist. Klappt das nicht, sammelt der Arbeitgeber Minuspunkte. „Man muss sicherstellen, dass der neue Kollege sich am ersten Tag nicht alleingelassen fühlt und seine Fragen loswerden kann“, sagt Holl. Der Ansprechpartner am ersten Tag müsse im Übrigen nicht der Mentor sein. Doch einen Mentor sollte es anfangs geben, so der

dritte Ratschlag der Expertin. Der Mentor bleibt für drei Monate – so lange sollte der Einstiegsprozess optimalerweise laufen – Ansprechpartner des Neulings und beantwortet allgemeine Fragen zum Unternehmen. „Dazu eignen sich vor allem erfahrene Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen arbeiten“, erklärt Holl.

## Ein neues Arbeitsumfeld hält viele Herausforderungen bereit

Viertens: Arbeitgeber sollten keinesfalls die Wirkung eines perfekten Arbeitsplatzes unterschätzen. „Ein neues Arbeitsumfeld hält viele Herausforderungen bereit. Das Einrichten des Arbeitsplatzes sollte keine sein. Unternehmen sollten darauf achten, dass Schreibtisch und Computer für den neuen Kollegen vorbereitet sind: Der PC sollte mit allen wichtigen Programmen bereitstehen, Benutzerkonto, E-Mail-Adresse und Telefon installiert und

die Passwörter generiert sein. Außerdem sollten Schlüssel oder Schlüsselkarte und je nach Stelle auch Dienstwagen oder Handy vorhanden sein“, rät die Expertin. Ein kleines Willkommensgeschenk sei dann noch das Sahnehäubchen.

Hilfreich sei es, fünftens, wenn Arbeitgeber aktiv das Gespräch suchen und auch ihre Erwartungen formulieren. „Das erste Mitarbeitergespräch, das sogenannte Erwartungsgespräch, sollte bereits nach ein paar Tagen stattfinden“, so Holl. Dabei könne man die ersten Meilensteine vereinbaren und klären, welchen Beitrag der neue Kollege zum Erreichen bestimmter Ziele leisten soll. Das vermeide Missverständnisse und sei gut für die Motivation und Identifikation.

## MEHR ZUM THEMA

Einen Leitfaden zum Thema gibt es unter: [www.kurzelinks.de/Personalgewinnung](http://www.kurzelinks.de/Personalgewinnung)

## Mittelstand schießt auf Kooperation mit Start-ups

Kontakt zu Gründern und jungen Firmen gesucht

ESCHBORN. Unter Großunternehmen ist es in den vergangenen Jahren Mode geworden, Partnerschaften mit Start-ups einzugehen. Die schwerfälligen Konzerne wollen von den Neulingen lernen – nicht zuletzt, wie man schnell mit neuen Angeboten an den Markt kommt und flink auf Unvorhergesehenes reagiert. Dieser Trend erfasst zusehends auch den Mittelstand.

Das geht aus der Studie „Mittelstand meets Start-ups 2018“ des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft (RKW) mit 250 befragten Betrieben hervor. Demnach ist das Interesse an der Zusammenarbeit mit Gründern unter Mittelständlern hoch. Konkret geben mehr als 70 Prozent der befragten Unternehmen an, sich eine Zusammenarbeit mit einem Start-up vorstellen zu können. Fast 40 Prozent haben bereits Erfahrungen gesammelt.

„Viele Mittelständler haben erkannt, dass sich die Zusammenarbeit mit Start-ups lohnen kann“, erklärt Eduard Sailer, Vorstandsvorsitzender des RKW-Kompetenzentrums. Das beweise auch die neue Studie. Mehr als 95 Prozent der Betriebe, die solche Kooperationen schon genutzt haben, wür-

den dies auch künftig tun. Bei der Zusammenarbeit gehe es für den Mittelstand am häufigsten darum, neue Technologien zu erschließen und Produktinnovationen durchzuführen. Der Einstieg in neue Märkte und Kontakte zu potenziellen neuen Mitarbeitern sind ebenfalls starke Motive. Knapp ein Fünftel der befragten Unternehmen sehen die Start-ups als Investitionsmöglichkeit.

Die Zusammenarbeit ist dabei in den meisten Fällen vom Mittelstand nicht strategisch geplant, sondern schlicht dem Zufall geschuldet. Knapp ein Drittel der Betriebe ergreifen jedoch Maßnahmen, um gezielt mit Firmengründern und jungen Unternehmen in Kontakt zu kommen. Was die Form der Kooperation anbetrifft, entscheiden sich mehr als die Hälfte der KMU für eine Zusammenarbeit mit einem Start-up auf Basis einer Entwicklungspartnerschaft, eines Zulieferverhältnisses oder einer losen Kooperation. (hos)

MEHR ZUM THEMA: Die Untersuchung steht zum Download bereit: [www.kurzelinks.de/Partner](http://www.kurzelinks.de/Partner)

## Das Recht auf Rückkehr aus Teilzeit in Vollzeit nimmt Formen an

Recht soll nur für Mitarbeiter in Betrieben ab 46 Beschäftigten gelten

STUTTGART. Vor einem Jahr ist die damalige Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles (SPD) mit ihrem Vorstoß für ein Recht auf Rückkehr aus Teilzeit in Vollzeit gescheitert. Die Koalition aus Union und SPD konnte sich nicht einigen. Nun hat Parteikollege Hubertus Heil als neuer Arbeitsminister das Vorhaben erneut auf die Tagesordnung gesetzt – jetzt unter der Bezeichnung Brückenteilzeit. Dazu hat sein Ministerium einen Geset-

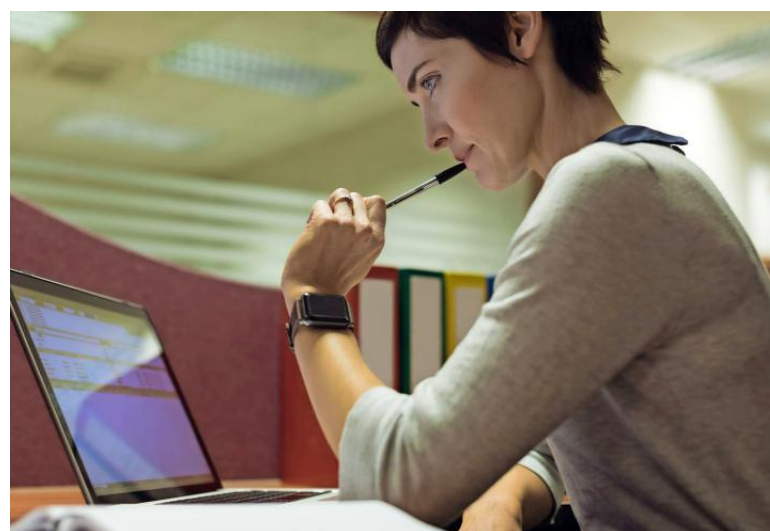
zesentwurf vorgelegt. Laut der Wirtschaftskanzlei CMS Hasche Sigle soll das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) um folgende Regelungen ergänzt werden:

Ein Anspruch soll gegeben sein, sofern das Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate besteht. Die Brückenteilzeit kann nur für mindestens ein Jahr oder höchstens fünf Jahre genommen werden. Der Anspruch besteht nur gegen Arbeitgeber mit mehr als 45 Arbeitneh-

mern. Arbeitgeber mit 46 bis 200 Beschäftigten können einen Antrag ablehnen, wenn sich bereits einer pro angefangene 15 Mitarbeiter in Brückenteilzeit befindet.

Die Brückenteilzeit muss nur gewährt werden, wenn keine betrieblichen Gründe entgegenstehen, wenn das Ende der letzten Brückenteilzeit des Antragstellers mindestens ein Jahr zurückliegt und der Antrag rechtzeitig gestellt wurde – mindestens drei Monate vor Beginn der geplanten Brückenteilzeit. Hinzu kommt eine weitere Änderung, die alle Mitarbeiter in Teilzeit in allen Betrieben betrifft: die Beweislastverlagerung auf den Arbeitgeber, falls ein Mitarbeiter in Teilzeit wieder auf Vollzeit aufstocken will. Anders als bisher soll der Arbeitgeber demnach künftig seinerseits darlegen und beweisen müssen, warum er einen freien Arbeitsplatz nicht mit diesem Mitarbeiter besetzen kann.

Diese Regelung und weitere Details, etwa die Berechnung des Mitarbeiterschwelldens, sind noch umstritten. „Auf Arbeitgeber kommen administrativer Mehraufwand und Erschwernisse bei der Personalplanung zu“, sagt CMS-Anwalt Alexander Janik. (hos)



Beschäftigte sollen vom nächsten Jahr an befristet in Teilzeit gehen dürfen. Das sieht das Konzept zur „Brückenteilzeit“ von Arbeitsminister Heil vor. FOTO: DPA

## Kurz notiert

## Insolvenzen in Selbstverwaltung

BERLIN. Insolvenzen in Selbstverwaltung bringen eine zwei- bis dreimal höhere Quote für ungesicherte Gläubiger, sichern mehr Arbeitsplätze und häufiger auch den Erhalt von Unternehmen. Zudem sind die Verfahren deutlich kürzer als bei Regelin insolvenzen. Dies zeigt eine aktuelle Studie auf Basis von 123 000 Insolvenzverfahren, die das Deutsche Institut für angewandtes Insolvenzrecht in Bonn erstellt hat. (hos)

## Personalnot und langsames Netz bremsen Digitalisierung

STUTTGART. Das Südwest-Handwerk steht der Digitalisierung offen gegenüber, sieht sich aber durch den Mangel an Mitarbeitern und durch langsame Internetverbindungen behindert, wenn es um die Einführung aktueller IT-Prozesse im Betrieb geht. Das zeigt eine Umfrage des Baden-Württembergischen Handwerks tags unter 1500 Betrieben. 48 Prozent verweisen auf Personalnot, 44 Prozent auf einen lückenhaften Breitbandausbau. (hos)

## Fachkräftemangel kostet 65 Milliarden Euro an Umsatz

STUTTGART. Der Mittelstand muss mit Umsatzeinbußen von rund 65 Milliarden Euro pro Jahr aufgrund fehlender Fachkräfte rechnen. Drei von fünf Unternehmen betrachten das Fehlen qualifizierter Mitarbeiter als größtes Wachstumsrisiko. Das zeigt eine Studie der Beratungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers. (hos)



Fehlende Fachkräfte werden mehr und mehr zum Wachstumshemmnis. FOTO: DPA

## Buchtipps

## Die Kunst der Kundenbeziehung

Wer seine Kunden am besten kennt, kann nicht der Billigste sein, denn Beziehungen haben einen Wert. Diesen Wert kann man zu Geld machen. Das meint Nils Hafner, Professor für Kundenbeziehungsmanagement an der Hochschule Luzern.

In seinem neuen Buch gibt er eine Gebrauchsanweisung für gelungenes, profitables Kundenmanagement. So erklärt er, wie man Kundenvertrauen herstellen oder wiedergewinnen kann, warum Empfehlungen das Maß der Dinge beim Marketing sein sollten und wie Storytelling beim Kundenmanagement funktioniert.

Hafner geht auch auf Beschwerden von Kundenseite ein. Er rät, sie sogar als Chance für das Unternehmen zu nutzen. Ein weiteres Thema: Welche Rolle künstliche Intelligenz in Zukunft beim Kundenservice spielen könnte. Hafners Maxime: Wer seine Kunden bestens kennt, wird dafür honoriert. (hos)



Nils Hafner: Die Kunst der Kundenbeziehung  
Haufe-Lexware-Verlag  
ISBN  
978-3-648-10400-2  
185 Seiten, 24,95 Euro