

## Onboarding und Mitarbeiterbindung

**Stichworte: Onboarding neuer Mitarbeiter, Integration neuer Mitarbeiter, Einarbeitungszeit nutzen, Probezeit nutzen, Vertragsauflösungen während der Probezeit**

Von Monika Wiesner Dipl Kfr.

### Die Bedeutung des Onboarding für die Mitarbeiterbindung

Wenn eigentlich die Einstellung des neuen Mitarbeiters eigentlich schon gelaufen ist, also Stellenausschreibung, Bewerbungsverfahren, Eignungsfeststellung, Interviews, Assessments, Vertragsschließung erfolgreich abgeschlossen sind, sind viele Unternehmen der Meinung, es sei alles getan worden. Die Stelle ist ja besetzt, wie der Vertrag beweist, und der neue Mitarbeiter steht vor der Tür. Wenn zu diesem Zeitpunkt die Aktivitäten eingestellt werden, weil man denkt, man sei fertig, ist so manche böse Überraschung sicher.

Glücklicherweise ist in Zeiten des Fachkräftemangels die Einsicht gewachsen, dass hier noch ein wenig mehr zu tun ist, um den Erfolg sicherzustellen. Die Frage ist nur: was eigentlich? Onboarding heißt auch in Deutschland das neue Zauberwort, das durch die Unternehmen geistert. Aber: was ist das eigentlich? An Bord holen – die Übersetzung – hilft da schon ein wenig weiter. Es sollen also die neuen Mitarbeiter sozusagen ins Unternehmensschiff, ob klein oder groß, geholt werden. Dabei scheint jedoch einiges schief zu gehen, wie die hohe Zahl von Vertragsauflösungen während der Probezeit zeigt.

### Die Bedeutung der Probezeit

Innerhalb der Probezeit soll sich herausstellen, ob der neue Mitarbeiter zum Unternehmen passt, die Erwartungen an seine Fachkompetenz erfüllt werden und ob er sich gut integriert. Umgekehrt gilt dies natürlich genauso: Fühlt sich der neue Mitarbeiter im Unternehmen wohl, kommt er mit den Kollegen klar, haben sich die Erwartungen an die Stelle erfüllt, ist er geneigt zu bleiben. Man unterzieht sich sozusagen einem gegenseitigen Test.

Die Frage ist nun: Wie kann das Unternehmen diesen Prozess zu seinen Gunsten beeinflussen? Eine Stellenbesetzung, auf welcher Ebene auch immer, verursacht Kosten, zum einen die Kosten der Suche, also Anzeigen, Sichtung der Unterlagen, Interviews, Entscheidungsprozesse etc., zum anderen Kosten durch das Fehlen eines Mitarbeiters, Aufträge, die nicht bearbeitet werden können, Angebote, die nicht erstellt werden können, Kunden, die vielleicht zur Konkurrenz wechseln, etc. Diese Kosten entstehen erneut, wenn das Arbeitsverhältnis während der Probezeit beendet wird. Auch gibt es keinerlei höhere Wahrscheinlichkeit oder gar Sicherheit, dass es beim nächsten Versuch besser klappt, wenn der Prozess derselbe bleibt.

Es liegt also ganz entschieden im Interesse des Unternehmens, die Probezeit zu einem Erfolg werden zu lassen.

Damit dies gelingt, muss in verschiedenen Phasen der Prozessablauf optimiert werden.

1. Recruitment
2. Vertragsschluss
3. persönliches Onboarding
4. fachliches Onboarding

Die Optimierung dieser Prozesse erfordert das Hinterfragen der eigenen Abläufe, wie eine Stellenbesetzung funktioniert, wie der Empfang neuer Kollegen abläuft, wie die Einarbeitung geplant ist. Dies ist eine komplexe Betrachtung, die sowohl durch engagierte Mitarbeiter im Personalbereich, die über das nötige Fachwissen und die nötige Vorstellungskraft verfügen, oder aber durch einen externen Berater, der sich ein unvoreingenommenes Bild der Zusammenhänge und Abläufe machen kann, erfolgen kann. Auch hierbei entstehen Kosten, die sich aber schnell amortisieren, wenn der Prozess gelingt.

Was ist Onboarding also?

Onboarding hat nichts mit der Überreichung eines Organisationshandbuches nebst Telefonverzeichnis und den auszufüllenden Formularen zu tun, auch

nichts mit einem wie auch immer gearteten Aufnahmritual oder einem Blumenstrauß am ersten Arbeitstag.  
Es ist einfach ein Teil des Employee Cycles.

Nachdem in diesem Prozess idealerweise eine Stellenbeschreibung und bei einer Analyse der Aufgaben ein Anforderungsprofil entwickelt wurde, sind die fachlichen Anforderungen einigermaßen deutlich herausgearbeitet, so dass bei der Suche, wurde sie professionell durchgeführt, hinreichend auf die fachliche Eignung der Kandidaten geachtet wurde.

Demnach ist es nicht weiter verwunderlich, dass mangelnde Fachkenntnisse nur selten der Grund für Vertragsauflösungen sind

Gründe für die Wiederauflösung des Arbeitsvertrages während der Probezeit können zum Beispiel sein:

- **Kulturinkompatibilität**  
Der Hintergrund eines neuen Angestellten muss mit in die Auswahlentscheidung einbezogen werden. Aus welcher Firmenkultur kommt er, welchen soziokulturellen Hintergrund hat er, wie sind die bisherigen Erfahrungen (Umgang miteinander, Hierarchiedurchlässigkeit, geschlechterspezifische Rollen, etc.)
- **Unerfüllte Erwartungen**  
sowohl seitens des Unternehmens, als auch seitens des neuen Angestellten
- **Konkurrenz und Inkompetenz**  
Hätte ein interner Mitarbeiter zum Zuge kommen „müssen“? Haben Vorgesetzte oder auch gleichgestellte Kollegen Angst, weil sie weniger/anders qualifiziert sind?

## Grundlagenarbeit in in drei Bereichen

### 1. Prozesse und Leistungsstandards erklären

Dies ist der Bereich, den man allgemein mit Einarbeitung bezeichnen könnte. Dazu gehört das Erklären der Ziele (Unternehmen, Abteilung, Arbeitsplatz), der Prozesse (im Unternehmen und am Arbeitsplatz), und der Bewertung der erbrachten Leistung. Davon ausgehend, dass jeder eine gute Leistung erbringen will, wird hier die Basis geschaffen.

### 2. Bedürfnisse und Usancen erklären

Jede Firma und jedes Unternehmen hat seine Besonderheiten:  
Was versteht man speziell in diesem Unternehmen unter einem guten Mitarbeiter, worauf wird besonderer Wert gelegt?  
Was ist erlaubt, was gewünscht?

- **Veränderungsangst**  
Neue Mitarbeiter werden auch eingestellt, weil sie „frischen Wind“ in die Firma bringen. Dies steht jedoch in Widerspruch zu alten Gewohnheiten, Dinge sollen anders gemacht werden und es entstehen Konflikte zwischen Veränderungsgeschwindigkeit und Beharrungsvermögen.

- **Beurteilung**  
Sind die Maßstäbe in der Beurteilung für alte und neue Mitarbeiter gleich?

- **Zugang zu Informationen**  
Eine möglicherweise politisch gefärbte Informationspolitik kann zu Verzerrungen in der Wahrnehmung führen.

Am Tag des Arbeitsbeginns beginnt Onboarding naturgemäß damit, dass der Empfang Bescheid weiß, wer zu erwarten ist und in welcher Abteilung der neue Mitarbeiter eingestellt wurde, ein mit den erforderlichen Arbeitsmitteln ausgestatteter Arbeitsplatz zur Verfügung steht, die Kollegen wissen, wer kommt und für welchen Job, der Vorgesetzte sich Zeit für die Begrüßung nimmt. Eigentlich sollten dies Selbstverständlichkeiten sein, oft aber wird nicht oder nicht rechtzeitig geplant. So kann schon beim ersten Eindruck des neuen Mitarbeiters von seinem neuen Arbeitsplatz einiges schief laufen.

Um das Onboarding im weiteren Verlauf voranzubringen, ist es von essentieller Bedeutung, die Bedürfnisse des Unternehmens mit den Bedürfnissen des neuen Mitarbeiters in Übereinstimmung zu bringen.

### Wo gibt es Probleme?

Was hat der Vorgänger gemacht und was soll sich ändern?

Welche Implikationen ergeben sich daraus?

Wie ist die interne Kommunikation, welche Besonderheiten ergeben sich hier?

Jeder neue Mitarbeiter muss sich dann überlegen, ob er das will, hier wird die Basis für eine gute Kommunikation und ein gutes Betriebsklima gelegt.

### 3. Bindung schaffen

Dies ist ein besonders sensibler Bereich. Hier geht es zum einem um argumentative Nutzenbilanzen: die Identifikation mit dem Produkt oder dem Prozess, ein Bereich, der vom Ansehen, das ein Unternehmen in der Öffentlichkeit genießt sowie von der Akzeptanz, die das Produkt in der

Gesellschaft genießt abhängig ist die soziale Stellung, die mit dem Arbeitsplatz verbunden ist, ein Bereich, der stark abhängig sind vom Wohlfühlfaktor im Unternehmen, und von der Stellung, die der neue Mitarbeiter darin innehat der Wertnutzen in Geld, der letztendlich auch eine Rolle spielt.

Zum anderen geht es aber auch um Job-Attribute, wie:

- Arbeitsplatz
- Aufstiegsversprechen
- "Perspektiven"
- Kollegen/Freunde
- Dienstreisen
- Arbeitsweg
- Fahrzeug
- etc

## Wer ist für das Onboarding zuständig?

Für die direkte Einarbeitung in unternehmensinterne Abläufe (s.o. Punkt 1) ist aus praktischen Erwägungen wohl immer der Kollege, der direkte Vorgesetzte oder der Vorgänger in der Funktion zuständig.

Für die anderen, funktionsunabhängigen Bereiche ist es von Vorteil, wenn ein Ansprechpartner vorhanden ist, der den Überblick über die speziellen Fragen hat, die sich im Laufe des Onboardingprozesses ergeben können. Dieser Ansprechpartner sollte sorgfältig ausgewählt werden, denn hierfür sind spezielle Fähigkeiten und Voraussetzungen vonnöten. Ein „Onboarder“ sollte einerseits über eine hohe Fähigkeit zur Analyse verfügen, um die jeweilige Situation gut einschätzen zu können und Wege zu finden, Probleme zu lösen oder sogar im Vorfeld zu vermeiden. Hierfür bedarf es eines hohen Kommunikationsvermögens, Konflikt- und Kritikfähigkeit; aber auch guter Kontakte auf Führungsebene und eines guten Netzwerks innerhalb der Firma. Zusätzlich muss ausreichend Zeit für diese Aufgaben vorhanden sein. Es ist eine Aufgabe, die nicht quasi nebenbei erledigt werden kann, da die Bedeutung für das

Unternehmen, insbesondere, wenn es sich um gesuchte Fachkräfte oder Führungskräfte handelt, zu groß ist und dementsprechend viel Zeit erfordert.

Es stellt sich vielmehr die Frage, ob nicht sogar eine Zusatzausbildung sinnvoll ist. Zu diesem Zweck wäre es sinnvoll, ein eigenes Anforderungsprofil für die Einarbeitungskompetenz zu erstellen, um so gezielt Mitarbeiter weiter-bilden zu können. Weiterbildungsbereiche könnten u.a. das Erkennen und Verstehen der unterschiedlichen Bedürfnisse, Kommunikationsfähigkeit und Vorbereitung von Gesprächen, die Führung von Rückmelde-gesprächen, Erwartungsmanagement in beide Richtungen, sowie das Anbringen von Kritik sein. In einem größeren Unternehmen ist ein Mitarbeiter mit Onboarding-Aufgaben sicherlich gut ausgelastet, da hier immer mehrere solcher Prozesse parallel laufen; es ist eine Frage der internen Strukturen, ob dies der Personalabteilung zugeordnet wird, oder ob einzelne, größere Abteilungen eigene Onboarding Fachkräfte benötigen, z.B. bei starkem Wachstum einzelner Bereiche.

## Die Einbindung externer Berater

Externe Berater im Onboarding-Prozess können notwendig werden, wenn im Unternehmen keine freien Ressourcen zur Verfügung stehen, wenn aus Zeitmangel keine Mitarbeiter für diese Aufgaben weitergebildet werden können, wenn bei unklaren Verantwortungsbereichen niemand diesen Bereich übernehmen will, bei Angst vor Überlastung durch zusätzliche Aufgaben oder wenn bei provisionsabhängigen Entlohnungssystemen ein Verdienstausschlag mit der Übernahme dieser Aufgaben einhergehen würde.

Externe Berater im Onboarding-Prozess haben den Nachteil, dass sie die Besonderheiten und Interna des Unternehmens nicht genau kennen. So können

sie beispielsweise nicht über interne Kommunikationsbesonderheiten Auskunft geben o.ä. Dafür sind sie jedoch, bedingt durch den Abstand, aus dem sie das Unternehmen wahrnehmen, in der Lage, wertfrei und unabhängig Situationen zu analysieren und zu moderieren. Sie können Kompetenzmodelle für ein Unternehmen erstellen und z.B. mit Hilfe von stellenspezifischen Online-Assessments, in denen nicht nur Fähigkeiten, sondern auch Verhaltenskompetenzen festgestellt werden, schon eine Vorauswahl bei neuen Mitarbeitern treffen, die das Onboarding einfacher macht.

## Wann ist Onboarding unerlässlich?

Unerlässlich ist es in Bereichen, in denen die benötigten Fachressourcen selten und somit schwer zu finden sind z.B. im Bereich von Technik und IT. In diesen Bereichen ist die Suche langwierig und teuer, so dass das Unternehmen, wenn ein neuer Mitarbeiter gefunden werden konnte, alles daransetzen sollte, diesen zu einem überzeugten Mitarbeiter zu machen.

Des Weiteren ist es besonders wichtig, wo firmenspezifische Erfolgskriterien, beispielsweise im Marketing oder Sales erlernt werden müssen. Diese Lernphase ist für das Unternehmen ein weiterer Kosten- und Zeitfaktor, der den Erfolgsdruck im Onboarding verstärkt, so dass es sinnvoll ist, nachweisen zu können, dass hier mit der größtmöglichen Umsicht gehandelt wurde.

Auch in Bereichen, in denen neue Werte und Entscheidungsregeln erlernt werden müssen, trifft dies zu.

Wichtig, hier aber oft eher vernachlässigt, ist auch das Onboarding von Auszubildenden, die bei Eintritt ins Arbeitsleben eine völlig neue Welt erfahren. Auszubildende, die sich mit ihrer Ausbildungsfirma identifizieren und sich gut aufgehoben fühlen, sind ein positives Aushängeschild für das Unternehmen. So wird ein Unternehmen auch in Zeiten geburtenschwacher Jahrgänge die Auswahl unter den Nachwuchskräften haben, denn gute Ausbildungsbedingungen und das Eingehen auf die Bedürfnisse der Azubis sprechen sich herum.

## Bedeutung des Onboarding für die Mitarbeiterbindung

Der erste, nur schwer korrigierbare Eindruck, den ein neuer Mitarbeiter von seiner neuen Arbeitsstätte gewinnt, benötigt für seine Entstehung nur zwischen 100 Minuten und 100 Stunden, also maximal zwei Wochen. Die Probezeit ist aber mit regelmäßig sechs Monaten viel länger, als diese Zeit, die im Grunde für die Entscheidung zwischen einer gelungenen und einer nicht gelungenen Einstellung benötigt wird. Das bedeutet nicht, dass der neue Mitarbeiter sofort wieder kündigt, aber es bedeutet, dass er möglicherweise nicht seinen vollen Einsatz, seine volle Loyalität, seine volle Arbeitskraft etc. einbringt. Es kann sogar sein, dass dieser neue Mitarbeiter lange in diesem Unternehmen bleibt, wenn er nichts anderes oder vermeintlich besseres

findet. Dies jedoch zu einem hohen Preis, einerseits fehlt dem Mitarbeiter zu einem Teil die Identifikation mit der Firma und der Spaß an der Arbeit und auf der anderen Seite entgeht dem Unternehmen der volle Einsatz des Mitarbeiters. Korrekturmöglichkeiten bestehen hier in Abhängigkeit dessen was alles suboptimal gelaufen ist, eigentlich nur von außen. Da dies zunächst der Wahrnehmung bedarf, dass etwas schief gelaufen ist, findet eine solche Korrektur, wenn überhaupt, nur zeitlich stark verzögert, statt. Es gilt zu eruieren, wo und wann welche Erwartungen auf beiden Seiten enttäuscht wurden, wie das Verhältnis verbessert werden kann und welche Handlungsmöglichkeiten bestehen. Dieser Prozess bindet viele Energien und ist sehr aufwändig. .

Insgesamt kann also zusammenfassend festgestellt werden, dass gute Vorbereitung auf neue Mitarbeiter, ihre fachliche und persönliche Eingliederung in das Unternehmen, sich in jedem Fall lohnt. Den neuen Mitarbeitern bringt es einen guten Start und eine positive Erwartungshaltung für die Zukunft. Den schon vorhandenen Mitarbeitern im Unternehmen zeigt es aber ebenso Wertschätzung, da gezeigt wird, dass Mitarbeiter allgemein ein wesentlicher und erfolgskritischer Produktionsfaktor sind. So kann sehr sicher auf diese Weise auch die Fluktuation gesenkt werden.