



## Erfolgreiches Onboarding – Wie neue Mitarbeiter und starke Unternehmen schneller zusammen wachsen

# Erfolgreiches Onboarding

## – Wie neue Mitarbeiter und starke Unternehmen schneller zusammen wachsen

Der neue Mitarbeiter ist da – und jetzt? In Zeiten von Fachkräftemangel und demographischem Wandel stehen immer mehr Unternehmen vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten. Umso wichtiger ist es, neue Mitarbeiter schnell und wirkungsvoll einzusetzen, optimal in das Team zu integrieren und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor hierbei ist ein strukturiertes Onboarding.



### Onboarding ist eine wertvolle Investition

Wirksames Onboarding kostet Zeit und Geld – ein Grund, weshalb viele Unternehmen auch heute noch darauf verzichten. Dabei beweisen Studien und Erfahrungswerte nahezu einstimmig: Gutes Onboarding ist sogar bei erfahrenen Experten eine sinnvolle Investition in die Zukunft des Mitarbeiters und des Unternehmens – denn nicht optimales Onboarding ist ungleich teurer und zeitaufwändiger. Trennen sich Unternehmen und Mitarbeiter nach kurzer Zeit wieder, ist erneuter Aufwand für Personalsuche und Einarbeitung nötig. Bleibt ein Mitarbeiter, der nicht die Werte des Unternehmens teilt oder nicht in die sozialen Gefüge integriert ist, sind dauerhafte Reibungsverluste vorprogrammiert. **Wirksames Onboarding ist gewinnbringend für Arbeitgeber und Arbeitnehmer**, wie die folgenden Ziele verdeutlichen:

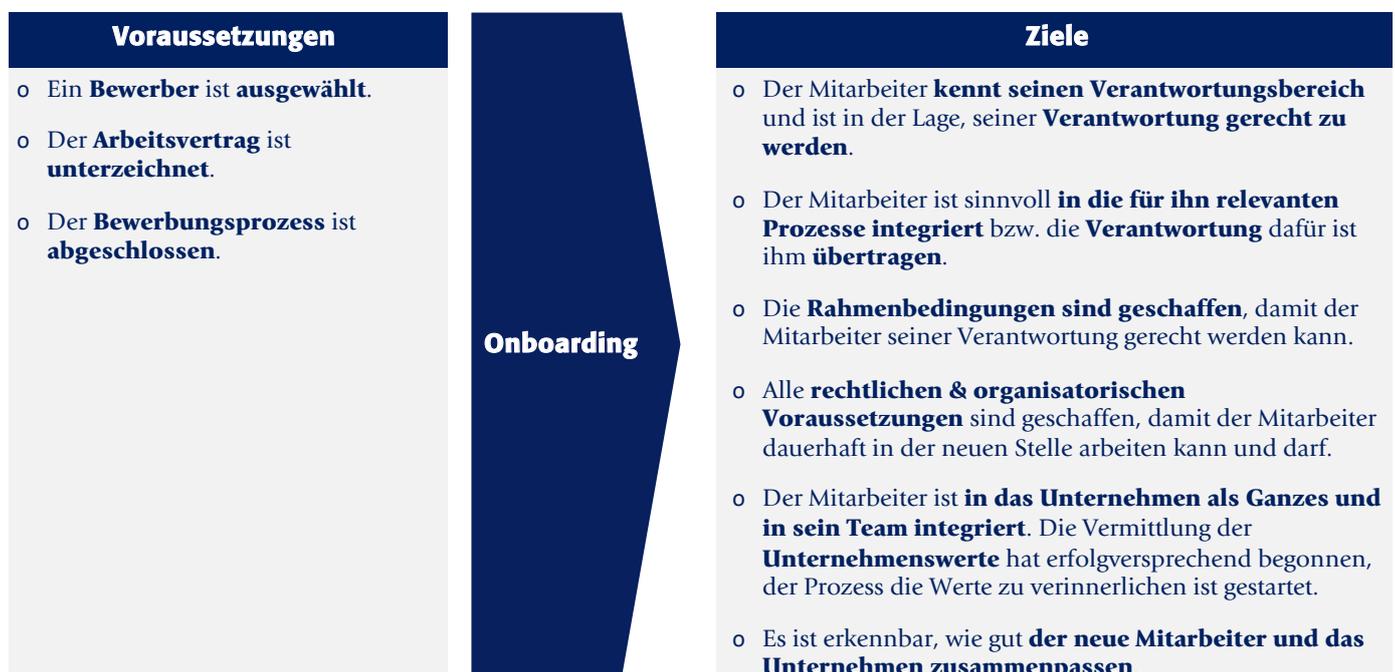


Abb. 1: Ziele eines wirksamen Onboardings

## Onboarding ist mehr als Einarbeitung

Bei den genannten Zielen ist erkennbar, dass es sich bei echtem Onboarding um weit mehr als einfache „Einarbeitung“ handelt. Neben den unabdingbaren fachlichen Facetten gilt es insbesondere auch organisatorische und kulturelle Facetten zu berücksichtigen.



Abb. 2: Drei Facetten des Onboardings

**Fachliches Onboarding** umfasst neben der konkreten Einarbeitung (welche häufig aufgrund fehlender Einarbeitungspläne unstrukturiert erfolgt) auch die Einordnung der Tätigkeiten in den Kontext: Welche Ergebnisse soll der Mitarbeiter erreichen? Welche Erwartungen sind an die Stelle geknüpft – auch von den Schnittstellenpartnern? Neben regelhaftem Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu (Zwischen-)Zielen und Feedback hat sich das Konzept einer Hospitation in anderen Bereichen bewährt: Der neue Mitarbeiter begleitet für wenige Tage die Kollegen in den anderen Abteilungen und erhält auf diese Weise Einblicke in die Herausforderungen der angrenzenden Bereiche sowie ein umfassenderes Verständnis der Zusammenhänge im Unternehmen. Ein wertvoller Nebeneffekt ist der persönliche Kontakt zu vielen Kollegen, der eigene Netzwerkaufbau beginnt und die Integration ist deutlich erleichtert.

**Organisatorisches Onboarding** schafft sämtliche Rahmenbedingungen dafür, dass der neue Mitarbeiter arbeitsfähig ist. Dazu gehört neben steuerlich rechtlichen Themen (Arbeitsvertrag unterzeichnen lassen, Personalakte anlegen, ...) auch das Thema „Ausrüstung und Werkzeuge“: Vollständige Arbeitsmittel (Arbeitsplatz, Werkzeuge, Schutzausrüstung, ...) sind von Beginn an ebenso notwendig wie adäquate Berechtigungen (Schlüssel aushändigen, Zugriffsrechte und Lizenzen in der IT, ...). Kaum ein Beispiel wird uns häufiger genannt, wenn neue Mitarbeiter einen suboptimalen Start schildern oder mangelnde Wertschätzung annehmen, als der nicht eingerichtete Arbeitsplatz am ersten Tag.

**Kulturelles Onboarding** beschreibt die Annäherung von Mitarbeiter und Unternehmen – also einerseits die Integration des Neuen in das bestehende soziale Gefüge und andererseits das Vermitteln und Verinnerlichen der Unternehmens-Normen, -Werte und -Standards. Dies fördert maßgeblich den „Schmierstoff“ in der Zusammenarbeit und verhindert, dass sich die Kultur über die Zeit ungewollt verändert. Gute Erfahrungen machen viele Unternehmen mit einem Patenmodell: Zusätzlich zum disziplinarisch Vorgesetzten erhält der neue Mitarbeiter über mehrere Monate eine weitere Person als zentralen Ansprechpartner, die Fragen abseits des Fachlichen beantwortet, die den neuen Mitarbeiter aber auch beispielsweise beim Mittagessen begleitet. Hier steht der informelle Austausch im Vordergrund, gleichwohl sollten auch klar festgelegte Elemente wie Vision, Markenkern oder ausformulierte Unternehmenswerte thematisiert werden. An dieser Stelle sei angemerkt, dass ein Patenmodell gerade zu Beginn weit von einem Selbstläufer entfernt ist. Es braucht Energie und Zuwendung bei der Erarbeitung und Implementierung eines solchen Modells, aber es lohnt sich.

Aus den dargelegten Punkten wird deutlich, dass Onboarding nicht allein vom Personalbereich gestemmt werden kann: Eine Personalabteilung kann das Onboarding im Bereich der organisatorischen Aspekte übernehmen und den Gesamtprozess orchestrieren, die fachliche Einarbeitung und die Integration in eine Gemeinschaft aber nicht übernehmen. Ebenso ist es von Bedeutung, dass der Mitarbeiter die Werte und Normen des Unternehmens aus erster Hand kennenlernt und vor allem erlebt – denn Papier ist geduldig. Das fachliche Onboarding ist Führungsaufgabe und muss deshalb im Fachbereich verortet sein – aber nicht allein bei der Führungskraft. Das Verabreden von Zielen, Setzen von Leitplanken und regelhafte Feedbackgespräche sind klar „Chefsache“, das Erstellen eines konkreten Einarbeitungsplans hingegen und dessen Umsetzung muss keineswegs an den Vorgesetzten gekoppelt sein: Vielmehr können sich hier fachlich versierte Kollegen beweisen und Wissen vermitteln.

## Onboarding ist mehr als die erste Arbeitswoche

In der erlebten Praxis beginnt das bewusste Onboarding häufig erst am ersten Arbeitstag und endet bereits nach einer, maximal zwei Wochen. Damit der neue Mitarbeiter schnell „auf Reiseflughöhe“ kommen kann, empfiehlt sich weniger solch ein unkoordinierter Senkrechtstart als eine besonnene Vorbereitung, eine prägnante Startphase und dann ein kontrollierter Steigflug, wobei letzterer erfahrungsgemäß einige Monate in Anspruch nimmt. Auf diese Weise ist das Erreichen der Reiseflughöhe (das Erreichen der Onboarding-Ziele) deutlich wahrscheinlicher.



Abb. 3: Phasen des Onboardings

## Konkrete Impulse für erfolgreiches Onboarding

Onboarding kann Wachstumsbremse, aber auch Wachstumstreiber sein. Basierend auf den Erfahrungen einer Vielzahl an Wachstumsprojekten mit diesem Schwerpunkt sind in der folgenden Übersicht Fallstricke und Best Practices zusammengetragen.

Diese versteht sich nicht als abschließende Checkliste, ebenso sind gewiss nicht alle Impulse auf jedes Unternehmen anwendbar. Wenn sie zum Nachdenken anregt und daraus auch konkrete Handlungen in Unternehmen abgeleitet werden, hat sie ihren Zweck erfüllt. Denn Wachstum kommt von innen.



Abb. 4: Wesentliche Fallstricke und Best Practices im Onboarding



Weiteres kostenfreies Wachstums-Know-how erhalten Sie auf [www.mandat.de](http://www.mandat.de)

Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Straße 80

44227 Dortmund

+49 231 9742 390

[info@mandat.de](mailto:info@mandat.de)