

partnerschaftlich | reflektiert | intensiv

meta | five<sup>®</sup>

human performance consulting



studie

Onboarding  
Neue Mitarbeiter an Bord nehmen

# Neue Mitarbeiter an Bord nehmen

STUDIE. Die meisten Unternehmen haben „Onboarding“ als strategischen Prozess etabliert, häufig ist dieser aber zu wenig flexibel und mitarbeiterorientiert.

Von **Alexandra Hiekel** und **Tim Neymanns**

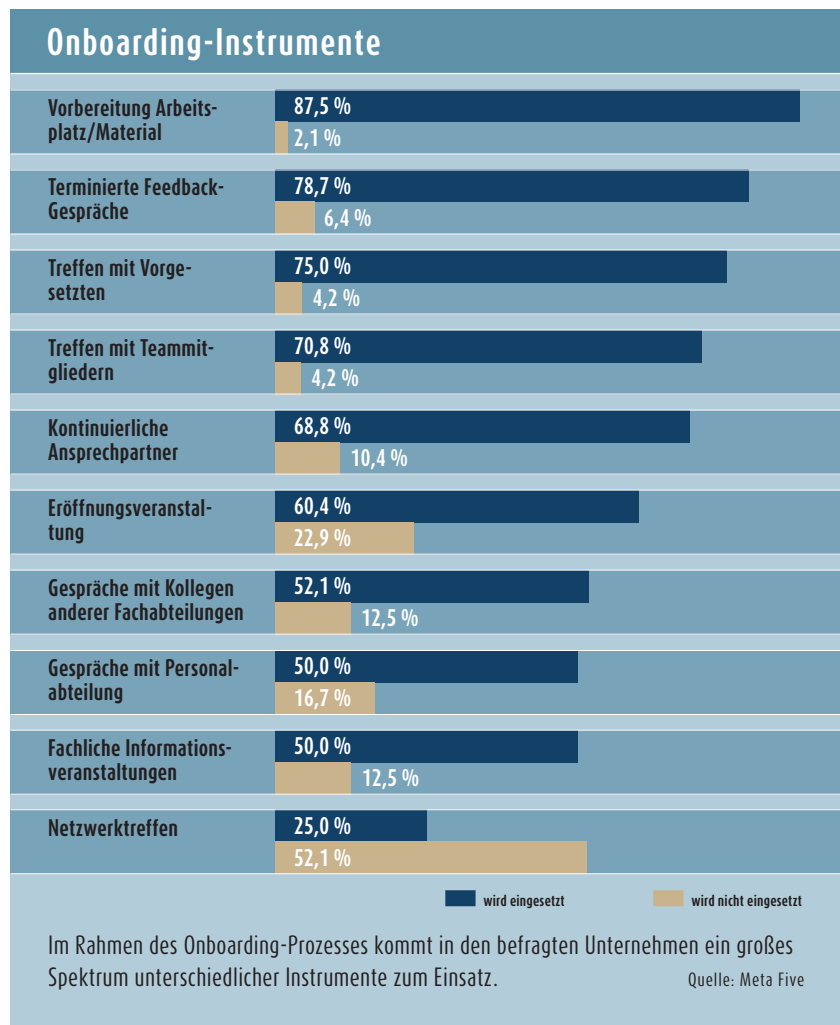
Viele Unternehmen müssen verstärkt in Recruiting und Personalmarketing investieren, um vakante Stellen erfolgreich zu besetzen. Ist es nach großen Anstrengungen gelungen, den geeigneten Kandidaten zu gewinnen, folgt die nächste herausfordernde Aufgabe: Die Integration und Bindung des Mitarbeiters in das für ihn neue Unternehmen – das sogenannte „Onboarding“. Erfolgreiches Onboarding mindert durch die frühzeitige Bindung an das neue Unternehmen nicht nur die Gefahr einer Abwanderung neuer Mitarbeiter, sondern führt auch aufgrund der schnelleren Integration zu einer früheren vollen Leistungsentfaltung des neuen Mitarbeiterpotenzials.

## Den Prozess strukturieren und trotzdem flexibel bleiben

Für die erfolgreiche Einarbeitung gilt es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die neuen Mitarbeiter durch strukturiert eingesetzte Onboarding-Instrumente in das neue Unternehmen integriert werden. Dafür muss das Onboarding als ein in die Unternehmensstrategie verankerter Prozess verstanden werden. Die Strategie sollte klar definiert und kommuniziert sein, um die Transparenz und somit die Akzeptanz des Prozesses zu fördern. Klare Strukturen und Leitlinien zum Prozessablauf geben den beteiligten Personen Orientierung und ermöglichen eine bedarfsgerechte Ressourcenausstattung. So wird Onboarding zu einem institutionalisierten Prozess.

Auf der anderen Seite ist es wichtig, den Prozess flexibel gestaltbar zu machen, sodass eine auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters zugeschnittene, Ausgestaltung möglich ist. Über die regelmäßige Überprüfung des individuellen

Integrationsfortschrittes wird eine Steuerung des Instrumenteinsatzes möglich. Bei Bedarf können so Onboarding-Instrumente abweichend des standardisierten Prozesses eingesetzt werden, um die Integration zu gewährleisten.



Für ein erfolgreiches an Bord nehmen neuer Mitarbeiter gilt es also, einen mehrdimensionalen Prozess zu implementieren, der es schafft, strukturgebende Rahmenbedingungen und individuelle Mitarbeiterorientierung zu integrieren.

### Studienergebnisse

Wo stehen Unternehmen in diesem anspruchsvollen Prozess? Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, führten die Autoren eine Studie in deutschsprachigen Unternehmen durch. Die Studie verfolgt einen umfassenden Ansatz, welcher den Prozess und seine strukturelle Ausgestaltung in den Mittelpunkt stellt. Die Studie beleuchtet folgende Ebenen:

- Bewusstsein zum Handeln
- Bevorzugte Instrumente innerhalb des Onboarding-Prozesses
- Onboarding als systematischer Prozess
- Berücksichtigung des individuellen Integrationsfortschritts
- Nachhaltige Umsetzung des Onboarding-Prozesses

Insgesamt wurden 326 Personalverantwortliche in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größenklassen nach dem Stand des Onboarding in ihrer Organisation befragt. Es konnte eine hohe Rücklaufquote von über 15 Prozent realisiert werden. Über 38 Prozent der Teilnehmer verantworten eine Position im Bereich der Personalentwicklung und knapp die Hälfte aller Studienteilnehmer bekleiden leitende Funktionen.

### Frühere Leistungsentfaltung

Das in der Literatur oftmals genannte Phänomen einer überproportional hohen Mitarbeiterfluktuation im ersten Beschäftigungsjahr wird von den Studienteilnehmern nicht bestätigt. 86 Prozent der Befragten sehen hier aktuell keinen weiteren Handlungsbedarf. Für die erfolgreiche frühzeitige Bindung neuer Mitarbeiter sehen 64 Prozent Onboarding als entscheidenden Faktor an. Eine schnellere Leistungsentfaltung des Mitarbeiterpotenzials wird in 76 Prozent der befragten Un-

ternehmen wahrgenommen und ist somit als ein Hauptargument für den Einsatz von Onboarding-Prozessen anzusehen.

### Welche Instrumente eingesetzt werden

In den befragten Unternehmen kommt ein großes Spektrum an unterschiedlichen Instrumenten zum Einsatz (siehe Abbildung Seite 31). Neben der Vorbereitung des Arbeitsplatzes (87,5 Prozent) stehen Instrumente mit direktem Kontakt zu den Arbeitspartnern im Vordergrund. Treffen mit Teammitgliedern (70,8 Prozent), Vorgesetzten (75 Prozent) und terminierte Feedbackgespräche (78,8 Prozent) sind häufig eingesetzte Instrumente. Der persönliche Kontakt zur Personalabteilung wird in der Hälfte der Unternehmen hergestellt. Zur Vermittlung unternehmens- und fachspezifischer Inhalte werden Eröffnungsveranstaltungen (60,4 Prozent) und Informationsveranstaltungen (50 Prozent) eingesetzt.

Die quantitative Anwendung der eingesetzten Instrumente wird jedoch kritisch gesehen. Knapp 60 Prozent

der Studienteilnehmer bewerten die Einsatzintensität der gewählten Instrumente als nicht ausreichend. Dies legt die Vermutung nahe, dass Onboarding den Einzug als Entwicklungsinstrument in die Unternehmen gefunden hat, eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Anwendung jedoch noch nicht gegeben ist.

65 Prozent der Studienteilnehmer vermissen eine strukturierte Vernetzung der eingesetzten Instrumente und über die Hälfte bewertet den Zeitpunkt des Instrumenteneinsatzes als nicht optimal.

### Institutionalisierter Prozess

Um einen koordinierten und zielgerichteten Instrumenteneinsatz zu gewährleisten, ist es daher zu empfehlen, eine klar definierte Onboarding-Strategie in die Unternehmenspolitik zu verankern. Die Etablierung und Kommunikation klarer Strukturen und Prozessleitlinien bietet den neuen Mitarbeitern Orientierung im Onboarding-Prozess und steigert dessen Akzeptanz bei allen Beteiligten.

## PRAXISBEISPIELE

### TNT Express

Ein umfangreiches Onboarding-Programm bietet die TNT Express GmbH. Neue Mitarbeiter haben ab dem ersten Arbeitstag einen „Paten“ als festen Ansprechpartner. Eine dreitägige Willkommensveranstaltung bietet einen ersten Einblick in das Unternehmen und trägt somit maßgeblich zur Integration bei. Innerhalb des individuellen Einarbeitungsplans stellen verschiedene Fachbereichsverantwortliche ihr jeweiliges Aufgabengebiet vor. Über kontinuierliches Feedback werden prozessbegleitend die gegenseitigen Erwartungen kommuniziert. In Kombination mit den unternehmenseigenen Personalentwicklungsaktivitäten tragen diese Maßnahmen zu einer schnellen Integration der neuen Mitarbeiter bei.

### Unicredit Group

Die Bank Austria, Mitglied einer der führenden europäischen Bankengruppe, der Unicredit, stellt im Rahmen ihrer Ausbildungsinitiative „Best Start“ jährlich zirka 100 neue Mitarbeiter ein. Hierbei und grundsätzlich im „Hiring & Staffing“-Prozess der Bank Austria spielt gezieltes Onboarding eine tragende Rolle. Für jeden neuen Mitarbeiter wird ein 6-18-monatiger Ausbildungsplan erarbeitet. Dieser vereint „On the Job“-Maßnahmen und Trainings und wird von der jeweiligen Führungskraft verantwortet. Eine Mentorin oder ein Mentor steht begleitend zur Seite. Nach der notwendigen Grundausbildung steht die individuelle und bedarfsgerechte Anpassung des Ausbildungsplans im Vordergrund.

In fast 40 Prozent der Unternehmen existiert eine klare Onboarding-Strategie, welche in 34 Prozent auch umfassend kommuniziert wird. 42 Prozent der Studienteilnehmer bemängelt jedoch fehlende Rahmenbedingungen, und über die Hälfte bewertet die Ressourcenausstattung des Prozesses als unzureichend. Der Zeitraum des Onboarding-Prozesses variiert stark. 34 Prozent der Unternehmen haben eine Dauer von unter drei Monaten definiert, 40 Prozent zwischen sechs und zwölf Monaten und 18 Prozent über ein Jahr. Acht Prozent der Unternehmen haben keinen Zeitrahmen fixiert.

Für ein erfolgreiches Onboarding ist die Prozesseinbindung der direkten Arbeitspartner des neuen Mitarbeiters notwendig. Diese sind in der Lage, Unternehmenswerte und kulturelle Besonderheiten zu vermitteln und klare Erwartungen gezielt zu kommunizieren. Auf diese Weise schaffen sie Vertrauen und fördern die Identifikation mit dem Unternehmen. In über 72 Prozent der befragten Unternehmen zeigen sich die direkten Vorgesetzten mitverantwortlich für den Onboarding-Prozess und in knapp 70 Prozent sind auch Kollegen und Mitarbeiter eingebunden. In 77 Prozent der Unternehmen verfügen die neuen Mitarbeiter über einen festen Ansprechpartner innerhalb des Prozesses.

### Evaluation der Integrationsfortschritte

Eine Evaluation des individuellen Integrationsfortschritts mittels Feedback-Gesprächen oder Befragungen findet in 57 Prozent der Unternehmen statt. Über die Hälfte der Unternehmen nutzt die gewonnenen Erkenntnisse jedoch nicht ausreichend zur Anpassung des individuellen Instrumenteneinsatzes, wie zum Beispiel der Einsatz neuer Instrumente oder das wiederholte Anbieten von Maßnahmen.

Knapp 40 Prozent der Studienteilnehmer sehen die Möglichkeiten der neuen Mitarbeiter zur persönlichen Rückmeldung als unzureichend an. Die Option einer flexiblen, mitarbeiterorientierten Prozessgestaltung ist in über 50 Prozent

der befragten Unternehmen nicht oder nur teilweise gegeben.

### Nachhaltige Umsetzung

Um Onboarding nachhaltig umzusetzen, empfiehlt sich die kontinuierliche Erfolgsmessung der strategischen Ausrichtung und inhaltlichen Ausgestaltung des Prozesses. So kann eine Anpassung an sich verändernde interne und externe Anforderungen vollzogen werden.

Durch eine fortlaufende Fluktuationsanalyse werden aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeiter Stärken und Schwächen der Organisation aufgedeckt, die in der strategischen Ausrichtung des Prozesses zu berücksichtigen sind. In 52 Prozent der Unternehmen findet eine Fluktuationsanalyse statt, die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden jedoch in nur einem Viertel der Unternehmen für die Optimierung des Onboarding-Prozesses genutzt. Eine unternehmensübergreifende Erfolgsmessung der Onboarding-Aktivitäten betreiben nur knapp 23 Prozent der befragten Firmen.

### Optimierung des bestehenden Prozesses

Die Studie zeigt, dass die Etablierung eines Onboarding-Prozesses bei vielen Unternehmen weit voran geschritten ist. Eine große Bandbreite unterschiedlicher Instrumente wird eingesetzt, und die Unternehmen binden die direkten Kontaktpersonen des neuen Mitarbeiters ausreichend in den Prozess mit ein. Bei einem Großteil ist das Onboarding systematisch in das Unternehmen eingegliedert und es existiert eine klare Strategie. Aufgrund der geringen wahrgenommen Frühfluktuation in den befragten Unternehmen ist anzunehmen, dass diese Onboarding-Maßnahmen erfolgreich zu einer frühen Mitarbeiterbindung beitragen.

Es werden jedoch auch Entwicklungsbereiche offenbar. Viele Unternehmen vermissen strukturelle Rahmenbedingungen, einen koordinierten Instrumenteneinsatz und empfinden die Ressourcenausstattung als unzureichend. Der Onboarding-Prozess

zeigt sich in den meisten Unternehmen als organisationsweit standardisiert und lässt wenig Raum für eine flexible mitarbeiterorientierte Ausgestaltung. Es findet eine Evaluierung des individuellen Integrationsfortschritts statt, die gewonnenen Erkenntnisse fließen jedoch selten in die weitere Prozessgestaltung mit ein.

### Handlungsempfehlungen

Wie lässt sich eine stärkere Individualisierung ressourcenschonend in den Onboarding-Prozess integrieren?

Eine Möglichkeit besteht darin, den Integrationsfortschritt aus mehreren Perspektiven beurteilen zu lassen, zum Beispiel über ein „Multi-Rater-Feedback“. Über die eigene Einschätzung des neuen Mitarbeiters mit dem Vergleich der Fremdeinschätzung seiner direkten Arbeitspartner lässt sich ein klares Bild über die Integrationsentwicklung zeichnen. Da die Feedbackteilnehmer das Verfahren eigenständig durchführen, wird die HR-Abteilung entlastet. Stellt man die Ergebnisberichte der Führungskraft des neuen Mitarbeiters zu Verfügung, kann diese bedarfsgerecht Onboarding-Maßnahmen, abweichend des standardisierten Prozesses, einleiten. Durch die Einbindung dieser individuellen Ausgestaltungsmöglichkeiten in den standardisierten Prozess erhöht sich der Wirkungsgrad des Onboardings. Die Mitarbeiter werden durch einen strukturierten Prozess, der ihre persönlichen Bedürfnisse berücksichtigt, optimal in das neue Unternehmen integriert und können ihr volles Leistungspotenzial früh entfalten. ■



**Alexandra Hiekel**

ist Geschäftsführerin und Gründerin der Meta Five GmbH, Köln.



**Tim Neymanns**

ist Consultant bei der Meta Five GmbH, Köln.

partnerschaftlich | reflektiert | intensiv

meta | five®

human performance consulting

### Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh  
human performace consulting  
deutz-mülheimer str. 183  
d | 51063 köln

Tim Neymanns

fon +49 | 221 | 71615 | 120  
t.neymanns@meta-five.com

### Weitere Informationen:

[www.meta-five.com](http://www.meta-five.com)

### Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.