



Das Onboarding neuer Mitarbeiter

Neue Mitarbeiter richtig begrüßen

Von Dipl.-Kfm. Felix Wiesner

Die wenigsten Unternehmen überlassen die wichtige Einarbeitungszeit eines Mitarbeiters im Unternehmen dem Zufall. Personalverantwortliche wissen, dass auch hier der erste Eindruck über Motivation, Engagement und den Grad der Eigeninitiative entscheidet. Es ist ein wechselseitiger Prozess. Neue Mitarbeiter werden taxiert, und sie taxieren ihre Chancen. Innerhalb von 90 Tagen ist alles weitgehend vorgeplant. Es zeichnet erfolgreiches Personalmarketing aus, diesen kritischen Zeitabschnitt gut im Griff zu haben.

Wer Onboarding mit dem Begrüßungsblumenstraus und der Übergabe des Organisationshandbuches gleichsetzt, wird den Erwartungen an eine erfolgreiche Einarbeitung nicht gerecht. Mehr denn je gehört es zu den erfolgskritischen Faktoren, dass sich Mitarbeiter möglichst schnell aktiv mit den Unternehmens- und Abteilungszielen identifizieren und verstehen, wie Ihr Beitrag dazu aussieht.

In Umfragen haben wir 5 zentrale Themen identifiziert, die während der ersten drei Monate deutlich dargestellt werden müssen.

Firmen-Identität:

Wie ist die Firma entstanden, was hat sie dahin gebracht, wo sie heute steht, Mission, Werte, Visionen und Zukunftspläne. Hierauf müssen sie viel Zeit verwenden.

Prozesswissen:

Wie ist die Aufgabe heute in den Gesamtprozess eingebunden und wo sind die Abgrenzungen zu anderen Abteilungen und Aufgaben. Zeigen Sie die internen Kunden und die Lieferanten auf, und stellen Sie die neuen Mitarbeiter persönlich vor. Hierbei sollte klar werden, worauf es in der Stelle ankommt und was erwartet wird.

Positionswissen:

Nehmen Sie sich Zeit, die Geschichte der bisherigen Stelleninhaber zu besprechen. Es wird gute und vielleicht auch schlechte Beispiele geben, an denen sich der neue Mitarbeiter orientieren kann. Machen Sie deutlich, wo neue Herausforderungen liegen.

Produktwissen / Leistungsprogramm:

Jede Position im Unternehmen ist zumindest mittelbar in den Leistungsprozess eingebunden. Neue Mitarbeiter müssen die Alleinstellungsmerkmale verstehen: Warum entscheiden sich Kunden für die Produkte und Leistungen bei diesem Unternehmen?

Effizienz und Zielbeitrag:

Es muss kommuniziert werden, welches Ziel das Unternehmen mit der Beschäftigung des Mitarbeiters verfolgt. Auch die neuen Mitarbeiter haben wichtige Ziele und Bedürfnisse. Je höher die Ausbildung der Neuen, desto wichtiger wird dieser Punkt. Machen Sie deutlich, wie die Firma auf diese Wünsche und Bedürfnisse im Rahmen der Einarbeitung und Weiterbildung eingeht.

Es ist in Studien und in der Praxis immer wieder belegt worden, dass viele Mitarbeiter Unternehmen schnell wieder verlassen, weil sie mit der Firmenkultur nicht zurecht kommen. Die wird durch den direkten Vorgesetzten und die Mitarbeiter transportiert, die als gute Beispiele genannt werden. Sofern es eine enge Zusammenarbeit gibt, sollten Sie die Beziehung zwischen den Personen stärken und kontrolliert positiv beginnen lassen. Das ist umso leichter, je früher man durch systematische Vorbereitung und Vorabinformation mögliche Missverständnisse ausräumt und die Erwartungen kanalisiert.

Neue Mitarbeiter stehen unter Beobachtung, und sie wissen es. Sie wissen, dass es „nun darauf ankommt“, ihre Effizienz unter Beweis zu stellen. Das wollen sie auch. Alle Sinne stehen auf Empfang und die Wahrnehmung ist erhöht, um die Anforderungen zu erkennen und ihnen zu entsprechen. So kommt es, dass Mitarbeiter auch die schlechten Dinge einer Organisation sehr schnell adaptieren. In der Praxis sind die ersten 14 Tage am wichtigsten.

Spezialfall Internationale Arbeitsgruppen:

Werden internationale Arbeitsgruppen gebildet, ist die **Auswahl** der richtigen Mitarbeiter und die Vorbereitung der Mitarbeiter auf Unterschiede im sozialen Miteinander entscheidend. Es muss vermieden werden, dass durch ersten Kontakte zwischen den Arbeitsgruppenmitgliedern oft allein anhand von Vorinformationen und ersten ungeschickten Worten leistungsrelevante Vorurteile gebildet werden. Daher sind für diese Aufgaben die Verhaltensweisen „Umsichtigkeit“, „Toleranz“, „Neugier und Lernbereitschaft“ wichtiger als herausragend gute Fachkenntnisse. Ein Fach „idiot“ in der Gruppe kann das beabsichtigte Ergebnis bereits nach 10 Minuten völlig zunichte machen. Der Prozess bedarf gute psychologische Vorbereitung, das entsprechende Problembewusstsein beim Vorgesetzten und ein zeitnahes Monitoring und Coaching.

Unterstützung in der Abteilung:

Es gibt weitere positive Nebeneffekte eines systematisch gesteuerten Onboardings: Auch die bisherigen Mitarbeiter werden für ein bestimmtes Verhalten sensibilisiert und das Betriebsklima verbessert sich quasi automatisch. Als Manager sollten Sie daher die ersten Kontakte untereinander nicht dem Zufall überlassen und die Erwartungshaltungen moderieren.



Das Onboarding neuer Mitarbeiter

Beziehungen sind nicht einseitig und stehen meist in engem Zusammenhang. Der erste Eindruck hingegen lässt sich aktiv beeinflussen, wenn Sie die Bedürfnisse genau kennen und aktiv adressieren können.

Folgen Sie den dargestellten Tipps, wird das Onboarding ein erfolgreicher Baustein im Rahmen Ihrer Personalarbeit:

Tipp1: Die Sorgen adressieren

Mitarbeiter stellen vier wesentliche Fragen, die für die Bindung an das Unternehmen wichtig sind. Auch die „Perspektiven“ ließen sich hierunter fassen; die Frage taucht aber in den ersten Tagen nicht vordringlich auf:

- 1 **Lohnt sich das Engagement am Ende des Monats?**
- 2 **Wie werde ich persönlich behandelt?**
- 3 **Kann ich mich in den Unternehmenswerten wieder finden?**
- 4 **Ist meine Arbeit und Arbeitsweise sinnvoll?**

Werden diese 4 Fragen ohne wenn und aber rundum positiv beantwortet, wird die Motivation sicher positiv erhöht. Gibt es Zweifel oder ausweichende Antworten, überlegen Sie, ob und wie Sie nachbessern können. Suchen Sie den Dialog, um Klarheit zu erhalten.

Tipp 2: Nutzen Sie Online AC's

Den Kennenlern-Prozess können Sie aus der Personalabteilung heraus durch den Einsatz von **ONLINE ASSESSMENTS** sehr professionell und kostengünstig gestalten, sofern diese eine systemische Sicht auf die Bedürfnishierarchien der Mitarbeiter und die Stellenanforderungen eröffnen (z.B. Harrison Assessments). Sie geben dem Manager die benötigten Hinweise, wie die neuen Mitarbeiter zu behandeln sind, wie Fehler vermieden werden, und Sie helfen den Kandidaten, schneller als wertvolle Mitarbeiter anerkannt zu werden. Harrison Assessments bietet z.B. über den Bericht "How to manage and retain" (Wie manage und binde ich...) wertvolle Hinweise, was ein Kandidat erwartet, wie er behandelt werden will, und wie der Manager das Verhältnis positiv gestalten und beeinflussen kann. Der Manager lernt aus diesen Berichten viel über die Rollen seines Teams.

Tipp 3: Geben Sie Feedback / Orientierung

In den ersten Wochen bringt ein regelmäßiger und intensiver Feedbackprozess die größten Effekte. Der Manager sollte immer wieder das Verhalten des Mitarbeiters und das seiner Umgebung ansprechen. Nutzen Sie die objektiven AC-Informationen im Gespräch und in der Diskussion; so ergibt sich ein klares Bild über die Stärken des Kandidaten. So können Sie recht einfach vereinbaren, wie der oder die Neue mit den Unzulänglichkeiten oder Besonderheiten der Organisation umgehen sollte. Verwenden Sie dazu vielleicht die folgenden bewährten Kategorien:

Die Firma: Was wurde in den letzten Tagen als besonderes Vorkommnis gewertet?

Das Team: Ist die Teamleistung in den letzten Tagen und Wochen normal und wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten? Die Erwartungen müssen geklärt sein.

Der Manager: Was war gut, was schlecht? Sie schaffen so trotz und mit inhaltlichen Differenzen eine offene kreative Atmosphäre.

Der/die Neue: Durch welche persönlichen Impulse kann durch den Kandidaten insgesamt eine Zusatznutzen erreicht werden?

Signalwirkung im Unternehmen

Mitarbeiter mit einer vertrauensvollen, gute Beziehung zu ihrem Chef oder Chefin sind in der Regel effizienter als Mitarbeiter, die das nicht haben. Die Grundlagen werden bereits bei der Suche, dem Anforderungsprofil und im Onboarding gelegt. Erfolg wirkt anziehend, zumal neue Mitarbeiter auch viel über ihren neuen Job sprechen.

Ein professionell betreuter Einstiegsprozess wird schnell bekannt und führt im Unternehmen zu einer guten Atmosphäre. Es wird zunehmend leichter, die gesuchten Spezialisten für sich zu gewinnen und auch besonders umworbene Hochschulabgänger kommen lieber zu Ihnen, wenn sie sich persönlich angenommen fühlen.