



VON BONIN GMBH

Albrecht von Bonin ist Gründer und Gesellschafter der VON BONIN + PARTNER Personalberatung sowie der avb Management Consulting, Gelnhausen.

## PERSONAL

### GASTBEITRAG

# Onboarding: In Corona-Zeiten wichtiger denn je

**Fragt man Personalchefs im Mittelstand nach den Auswirkungen von Corona auf den Personalmarkt, sind sich alle einig: Es ist nicht einfacher geworden, im Gegenteil. Doch was geschieht, wenn der Arbeitsvertrag endlich unterzeichnet ist?**

"Unser Geschäft ist vor allem eines: People Business", sagt der Personalchef eines mittelständischen Maschinenbaubetriebs stolz. Doch wo keine People sind, ist kein Business. Die Suche nach Talenten gestaltet sich zunehmend schwierig. Der Mangel an Fach- und Führungskräften hat sich nach Corona noch verstärkt. Die Pandemie hat im Personalmarkt deutliche Spuren hinterlassen. Der Fachkräftemangel (FKM) verursacht erheblich mehr Mühe, Zeitaufwand und Kosten, um neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, so das Klagen der Unternehmen.

Ob es dann am Ende des Tages zu einer langfristigen und erfolgreichen Zusammenarbeit kommt, hängt jetzt mehr denn je vom Start im Unternehmen und der Integration in das bestehende Team ab. Aktuelle Umfragen bestätigen, dass die Fluktuation neuer Mitarbeiter vor dem ersten Arbeitstag und in den ersten Monaten nach dem Start immer noch beachtlich hoch ist. Das Thema brennt unter den Nägeln, fast 30 Prozent der mühevoll rekrutierten Mitarbeiter springen schon vor dem ersten Arbeitstag ab. Ein Großteil der befragten HR-Verantwortlichen sieht in der Anfangsfluktuation große Verbesserungspotentiale. Aber es passiert wenig. Wie gelingt es, Neulinge an Bord zu holen?

Aktuelles aus dem Mittelstand: Folgen Sie uns auf  (<https://www.linkedin.com/company/markt-und-mittelstand/>) und  (<https://www.xing.com/news/pages/markt-und-mittelstand-202>)

Ein Blick in die Betriebspraxis zeigt: Es fehlt oft an der nötigen Ernsthaftigkeit, Zeit, erforderlichen Mitteln, Ideen und - Konsequenz. Personalabteilungen und Unternehmensleitung sind häufig allein auf den Rekrutierungsprozess fixiert. Ist der Perfect Fit erstmal unter Vertrag, mutiert er rasch zur "Personalakte" und gerät bei HR'lern leicht aus dem Blickfeld. "Mission accomplished". Aus den Augen aus dem Sinn! Dabei könnte ein planvolles strukturiertes Einarbeitungskonzept das reibungslose Onboarding absichern und nachhaltige Mitarbeiterbindung erzeugen. Wenn die Suche nach geeigneten Leistungsträgern schon so aufwändig ist, gewinnt das anschließende Onboarding umso größere Bedeutung. Nur ein planvolles strukturiertes Einarbeitungskonzept sichert den sicheren und reibungslosen Start. Hier ist das Führungsteam gefordert. Eine Checkliste hilft dabei.

#### INFO

#### Ihre Checkliste für gutes Onboarding: Vor dem Start

- » Wie wär's mit einer separaten Website für neue Mitarbeiter, um sie vor Arbeitsbeginn bereits mit Informationen zu versorgen? Schritt für Schritt werden neue Inhalte freigeschaltet, neue Kollegen vorgestellt, Projekte beschrieben, Unternehmenserfolge kommuniziert oder gar "Was Du von uns erwarten kannst, wenn Du an Bord kommst"?
- » Digitale E-Learning-Angebote (z.B. per Unternehmens-App) können den Start erleichtern
- » Ist der Arbeitsplatz vorbereitet? Steht das "Handwerkszeug" bereit?
- » Wurden die Kollegen – auch die, die sich intern auf die Position vergeblich beworben hatten – über den Neuzugang informiert?
- » Können vorab Informationen über Job, Arbeitsplatz, Aufgabe zur Verfügung gestellt werden, die auf den Start vorbereiten (siehe oben)?
- » Ist ein verbindlicher Einarbeitungsplan erstellt? Wann, wer, was, wo, mit wem?
- » Gibt es ein Paten- oder Mentoren System? Wer ist für die Integrationsunterstützung verantwortlich?
- » Ist (bei Führungspositionen) der für die Suche des/der Neuen verantwortliche Personalberater maßgeblich mit seinem IntegrationsCoaching beteiligt?
- » Gibt es ein Firmen-Video für neue Mitarbeiter, oder ein Onboarding Booklet? Damit der Neuzugang schnell den "Stallgeruch" des neuen Arbeitsumfeldes aufnehmen kann
- » Kann Unterstützung bei Wohnungssuche, Umzug, sozialer Integration (auch für die Familie) ermöglicht werden?

Quelle: VON BONIN + PARTNER Personalberatung

#### Handeln, bevor das Chaos beginnt

Mal ehrlich, der Worst Case für den Neuling sieht nicht selten so aus: Kaum einer weiß am Tage X über den Neuzugang und seine Aufgaben Bescheid. Weder das erforderliche Arbeitswerkzeug, PC-Berechtigungen, E-Mail-Account, Büro, Schreibtisch und Co. sind vorbereitet. Auch im Produktionsprozess gerät der Start eines Kollegen häufig zur Aktion "Überraschungs-Ei". Das Team ist nicht informiert. Der Chef ist im Urlaub, die Personalabteilung (wenn es die vor Ort überhaupt gibt) überfordert. Alles schon vorgekommen. Die unpassendste Entschuldigung dafür ist meist "die Hektik des Tagesgeschäfts". HR-Profis stellen fest: Wer am neuen Arbeitsplatz systematisches Onboarding neuer Kollegen vernachlässigt, hat die Zeichen des FKM noch nicht erkannt. Da darf sich niemand über den "War for Talent" beklagen und sich über hohe kostspielige Fluktuation in der Probezeit wundern. All das geht besser. Die im Insert beschriebenen Onboarding Maßnahmen können leicht ins Tagesgeschäft integriert werden. Hilfreiche Checklisten und Success Stories aus der Praxis machen Führungskräfte fit als Steigbügelhalter im Onboarding Prozess.

#### INFO

#### Ihre Checkliste für gutes Onboarding: Zum Start

- » Wie wär's mit einem Willkommensgruß? Blumenstrauß? Kleines Präsent? Das signalisiert Wertschätzung. "Wir freuen uns, dass Du da bist".
- » Ist der Vorgesetzte am ersten Arbeitstag des Neuen verfügbar? Nimmt er sich auch die Zeit für sie/ihn?
- » Vermittelt der Vorgesetzte oder der Unternehmensinhaber die konkreten Werte und Ziele des Unternehmens? Die Führungs- und Unternehmenskultur, die Go's & No-Go's
- » Ist eine Betriebsführung, ein Onboarding Seminar, ein "Kick Off Meeting" mit Vorgesetzten und / oder Mitarbeitern am ersten Tag geplant? (Einstimmung, Ziele, Erwartungen, Kommunikationsregeln, Hilfe anbieten etc.)

- » Wird das Einarbeitungsprogramm konsequent von allen Beteiligten eingehalten (Achtung! Störfaktor operatives Tagesgeschäft!).
- » Sollte eine Vorstellung beim Betriebsrat (wenn vorhanden) erfolgen?
- » Bleibt auch der involvierte Personalberater ständig "am Ball", um die Integration im neuen Arbeitsumfeld von außen zu unterstützen?
- » Wurde eine Zielvereinbarung mit dem/der Neuen definiert? ("Was wir von Dir in den ersten 6 Monaten, im ersten Jahr erwarten")
- » Finden regelmäßige Feedback Gespräche mit dem Paten oder Vorgesetzten statt?
- » Beherzigen alle (Vorgesetzter und Kollegen) die Kommunikationsregel: "Nicht über Leute reden, sondern mit Leuten reden"?
- » Ist die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Kollegen im Tagesgeschäft geplant?
- » Werden "Kurskorrekturen" konstruktiv kommuniziert? (siehe Kommunikationsregel oben)
- » Wo gibt es Unterstützungsbedarf? (Trainings, Tools, Organisatorisches etc.)
- » Woran werden die Fortschritte in Akzeptanz, Unternehmenskenntnissen, Umsetzung von Zielen gemessen?
- » Was hindert daran, gesteckte Ziele zu erreichen?
- » Wie wird gegengesteuert, wenn der/die Neue "Rom an einem Tage erbauen will" und damit sich und die Organisation überfordert?
- » Wer steuert die beiderseitige Ungeduld, die gesteckten Ziele zu erreichen?
- » Wer kontrolliert Über- oder Unterforderung des/der Neuen? (Wissen, Tempo, Adaptionfähigkeit)
- » Was sind die nächsten Schritte, Ziele?
- » Welche Störfaktoren für das Onboarding tauchen auf? Welche Ursachen für Unzufriedenheit gibt es?
- » Wie und von wem werden Optimierungen des Onboardings Programms für die Zukunft vorgenommen?

Quelle: VON BONIN + PARTNER Personalberatung

## Job-Entscheidung ohne "Kaufreue"

Im Vertrieb weiß der erfolgreiche Verkäufer: Besonders nach der Kaufentscheidung des Kunden bedarf es intensiver Nachbetreuung (After Sales Service). Sie vermittelt ihm die Sicherheit, dass er die richtige Entscheidung getroffen hat. Das ist eine vertrauensbildende Maßnahme, die verhindert, dass er seine Entscheidung nachträglich bereut ("Kaufreue").

Ein ähnlicher Prozess läuft auch in der Welt des neuen Mitarbeiters ab. Ein systematisches und konsequentes Onboarding Programm zielt daher nicht nur auf reibungslosen Start und effiziente Einarbeitung des neuen Mitarbeiters, sondern auch auf die nachhaltige Bindung ans Unternehmen. Es bestätigt: "Ich habe mich nicht geirrt. Ich habe mich tatsächlich für den richtigen Arbeitgeber entschieden" und vermittelt Sicherheit. Daher macht es Sinn, alle Führungskräfte für den Onboarding Prozess zu sensibilisieren und von der hohen Bedeutung des Programms zu überzeugen. Dies setzt ein positives Signal der Wertschätzung nach innen, auf die Kollegen. Es motiviert neue Mitarbeiter zugleich, die gesteckten Ziele zu erreichen und sendet ein positives Signal in den Arbeitsmarkt.

## INFO

### Ihre Checkliste für gutes Onboarding: Vor Ende der Probezeit

- » Führt der Vorgesetzte rechtzeitig ein offizielles Feedback Gespräch mit dem Neuzugang?
- » Probezeit bestanden? Anerkennung, Lob, die nächsten Schritte, eventuelle weitere Kurskorrekturen?
- » Probezeit nicht bestanden? Offizielles Exit Gespräch, Gründe für die Unzufriedenheit (konkret), Empfehlung für die Zukunft – man sieht sich immer zweimal!

Quelle: VON BONIN + PARTNER Personalberatung

## Manager als Steigbügelhalter im Onboarding-Prozess

Ein planvolles strukturiertes Einarbeitungskonzept ist Gold wert im "Kampf um Talente". Doch nur wenige Führungskräfte sind sich dabei ihrer Verantwortung bewusst. Hier hilft ein maßgeschneiderter Onboarding Workshop vor Ort, die Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und fit zu machen. Ihr Nutzen davon: Der Neuzugang bringt schneller seine ganze Power auf die Piste. Die Produktivität steigt. Anhand von Praxisbeispielen lernen die Verantwortlichen etwa, welche Konsequenzen es hat, wenn neue Mitarbeiter nicht professionell ins neue Arbeitsumfeld integriert werden: Negative Signale an die Belegschaft, geringe Motivation, verzögerte Produktivität der Neuzugänge, hohe Fluktuation in der Probezeit, steigende Rekrutierungskosten, und nicht zuletzt – geringe Bindung ans Unternehmen und Reputationsverlust im Arbeitsmarkt (Employer Branding).

### INFO

#### Ihre Checkliste für gutes Onboarding: Nach erfolgreichem Abschluss der Probezeit

- » Nimmt sich der Vorgesetzte weiterhin Zeit für begleitende Feedback Gespräche?
- » Müssen Ziele neu justiert werden?
- » Welche Unterstützung bei interner/externer Netzwerkarbeit gibt es?
- » Sollte ein Team Event veranstaltet werden ("Einstand")?
- » Wann ist der richtige Zeitpunkt, über Entwicklungsperspektiven zu sprechen?

Quelle: VON BONIN + PARTNER Personalberatung

Der Autor: Albrecht von Bonin, Gründer und Gesellschafter der VON BONIN + PARTNER Personalberatung und der avb Management Consulting in Gelnhausen (<https://www.von-bonin.de/>). Seit 1978 berät er vor allem mittelständische Unternehmen verschiedenster Branchen bei der Suche, Auswahl und Integration von Spitzenkräften. Er ist Autor des Buches "MITARBEITER suchen, finden, fördern, binden".



TEILEN



TWEET



E-MAIL



MEHR

Von  
Albrecht von Bonin

#### MEHR AUS DEM RESSORT

Fünf Gründe, wieso der Mittelstand gut für die Zukunft aufgestellt ist  
(<https://www.marktundmittelstand.de/personal/fuenf-gruende-wieso-der-mittelstand-gut-fuer-die-zukunft-aufgestellt->

Mehr als jeder zweite Euro wird in Deutschland in kleinen und mittelständischen Unternehmen erwirtschaftet. Kein anderes Land hat so viele mittelständische Weltmarktführer wie Deutschland.

Prima Klima - so schaffen Arbeitgeber ein gutes Verhältnis zu ihren Auszubildenden  
(<https://www.marktundmittelstand.de/personal/prima-klima-so-schaffen-arbeitgeber-ein-gutes-verhaeltnis-zu-ihren->  
Rund ein Viertel der Auszubildenden kündigt frühzeitig. Sie fühlen sich oft nicht wertgeschätzt oder schlecht gefördert. Was können Arbeitgeber besser machen?