

ONBOARDING

Neuer Mitarbeiter! Und jetzt?

Wer systematisches Onboarding vernachlässigt, hat die Zeichen des Fach- und Führungskräftemangels nicht erkannt und darf sich auch nicht über hohe Fluktuation – insbesondere in der Probezeit – wundern. Ein Fachbeitrag von Mario Pick, Senior Consultant und Partner der Von Bonin Personalberatung.

Sie werden händierend gesucht und mit viel Mühe, Zeitaufwand und Kosten für das Unternehmen gewonnen: Neue Kollegen. Allein bis zum Vertragsabschluss ist es ein Stück harter Arbeit. Doch nur allzu häufig läuft es so: Zwischen der Jobzusage und dem Arbeitsstart des neuen Mitarbeiters versandet die Kommunikation. Und nicht selten sieht es für den Neuling am ersten Arbeitstag so aus: Kaum einer im Betrieb weiß am Tage X über ihn und seine Aufgaben Bescheid. Weder der Arbeitsplatz (Küche, Service, Front Office etc.), PC-Berechtigungen, E-Mail-Account, Büro, Schreibtisch etc. sind vorbereitet. Der Chef ist im Urlaub, die Personalabteilung überfordert. Alles schon vorgekommen. Stimmt's? Dabei muss klar sein, wer es so laufen lässt, der entzieht neuen Mitarbeitern ganz schnell ihre Motivation. Und die unpassendste Entschuldigung dafür ist: „Sorry, die Hektik des Tagesgeschäfts.“

30 Prozent springen vor dem ersten Arbeitstag ab

Ob es zu einer langfristigen Zusammenarbeit kommt, hängt in erheblichem Maß vom Start im Unternehmen und der Integration ins bestehende Team ab. Doch Jahr für Jahr bestätigen Umfragen, dass die Fluktuation neuer Mitarbeiter in den ersten Monaten immer noch beachtlich hoch ist. Ein Großteil der Personaler sieht in der Anfangsfluktuation durchaus großes Verbesserungspotenzial. Das Thema brennt auf den Nägeln, denn allein fast 30 Prozent der mühevoll rekrutierten Mitarbeiter springen schon vor dem ersten Arbeitstag wieder ab.

Zwar glauben alle, dass Onboarding die fachliche und soziale Integration verbessern könnte und auch beim Recruiting und Employer Branding nützlich ist. Doch fehlt es in der Betriebspraxis von Privathotels und Hotelketten oft noch an der nötigen Ernsthaftigkeit, Zeit, erforderlichen Mitteln – und Konsequenz. Dabei könnte ein planvolles strukturiertes Einarbeitungskonzept das reibungslose Onboarding absichern.

Was steckt eigentlich hinter „Onboarding“?

Das „An-Bord-Nehmen“ neuer Mitarbeiter wird als Onboarding-Programm bezeichnet. Es meint die allgemeine Einführung eines neuen Kollegen, die fachliche Einarbeitung – vor allem aber die soziale Integration ins Team, vielleicht sogar am neuen Wohnort. Onboarding beginnt optimalerweise bereits beim Vertragsabschluss und endet erst nach der Probezeit.

Je besser das Onboarding vorbereitet wird, umso schneller wird sich der oder die Neue am neuen Arbeitsplatz wohlfühlen und die erwartete Leistung bringen. Hier zu unterstützen, ist gar nicht so schwer, wenn man sich auf den Menschen einlässt und auch ein bisschen kreativ wird. Das kann beispielsweise ein kurzes Schreiben sein, eine Woche vor Start, mit der kurzen Info:



„Onboarding beginnt optimalerweise beim Vertragsabschluss und endet erst nach der Probezeit.“

MARIO PICK

„Der Schreibtisch ist vorbereitet, das Betriebshandy eingerichtet – wir freuen uns am ersten Tag mit Ihnen Essen zu gehen. Eine Übersicht mit ersten Infos für einen guten Start finden Sie anbei.“ Tritt der Neue eine Arbeitsstelle weit entfernt von seinem bisherigen Lebensmittelpunkt an, kann es zudem helfen, Unterstützung bei Wohnungssuche und Umzug anzubieten. Ein persönliches Willkommensgeschenk wiederum zeigt Wertschätzung und hält die Motivation hoch. Nicht jeder mag Blumen, der Blick in den Lebenslauf verrät, welche Hobbys der Neue hat.

Die Praxis zeigt jedoch: Selbst in Zeiten des Fachkräftemangels sind Personalabteilungen und Betriebe häufig allein auf den Rekrutierungsprozess fixiert. Ist der Mitarbeiter erst einmal unter Vertrag, mutiert er rasch zur „Personalakte“ und gerät aus dem Blickfeld. „Mission accomplished“ – aus den Augen aus dem Sinn! Die Fachabteilung (Küche, Service, Front Office etc.) ist ja jetzt für die Einarbeitung zuständig. Doch zeigt sich dort, dass Vorgesetzte und Kollegen des „Neuzugangs“ wenig sensibilisiert sind für ein sorgfältiges und nachhaltiges Onboarding. Und nur wenige Unternehmen haben erkannt, dass es hier auch Schulungsbedarf bei den Fachvorgesetzten gibt.

Bei kleinen Betrieben wiederum ist längst nicht der Chef allein fürs Onboarding prädestiniert, denn der muss sich um Tagesgeschäft kümmern. Tipp: Solange es eine Einarbeitungsliste gibt (siehe Checkliste), kann die Aufgabe auch einem Mitarbeiter übertragen werden.

Job-Entscheidung ohne „Kaufreue“

Beim Onboarding kann das Gastgewerbe zudem von Vertriebsmanagern lernen. Bei denen gilt: Besonders nach der Kaufentscheidung des Kunden bedarf es intensiver Nachbetreuung. Sie vermittelt ihm die Sicherheit, dass er die richtige Wahl getroffen hat – 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 konsequentes Onboarding-Programm zielt daher nicht nur auf reibungslosen Start und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, sondern auch auf die nachhaltige Bindung ans Unternehmen. Es vermeidet „Kaufreue“ – sprich „Ich habe mich wirklich für den richtigen Arbeitgeber entschieden“ – und vermittelt Sicherheit.

Fazit: Es macht Sinn, alle Führungskräfte und Kollegen für den Onboarding-Prozess zu sensibilisieren und von dessen Bedeutung zu überzeugen. Dies setzt ein positives Signal nach innen. Zugleich motiviert es neue Mitarbeiter und gibt Ansporn, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Der Autor ist Hotelier mit langjähriger Praxis in der Geschäftsleitung internationaler Hotelgesellschaften. Seit 2018 ist er als Senior Consultant und Partner bei Von Bonin, Gelnhausen, tätig.

Checkliste

VOR DEM START:

- Können vorab Informationen über Arbeitsplatz und Aufgabe zur Verfügung gestellt werden, die auf den Start vorbereiten?
- Ist der Arbeitsplatz vorbereitet?
- Wurden die Kollegen über den Neuzugang informiert?
- Ist ein verbindlicher Einarbeitungsplan erstellt?
- Gibt es ein Paten- oder Mentoren-System?
- Ist eine Betriebsführung, ein Onboarding-Seminar, ein „Kick-off-Meeting“ mit Vorgesetzten und/oder Mitarbeitern am ersten Tag geplant?
- Gibt es Unterstützung bei Wohnungssuche, Umzug, sozialer Integration?

ZUM START

- Wie wär's mit einem Willkommensgruß? Blumenstrauß oder kleines Präsent mit Bezug auf die Hobbies des/der Neuen? Das signalisiert: „Wir freuen uns, dass Du da bist“.
- Ist der Vorgesetzte am ersten Arbeitstag des Neuen verfügbar? Nimmt er sich Zeit?
- Vermittelt der Vorgesetzte die konkreten Werte und Ziele des Unternehmens?
- Gibt es eine Betriebsführung?
- Wird das Einarbeitungsprogramm von allen Beteiligten eingehalten?
- Wurde eine Zielvereinbarung mit dem/der Neuen definiert?
- Wo gibt es Unterstützungsbedarf (Trainings, Tools etc.)?
- Wer kontrolliert Über- oder Unterforderung des/der Neuen? (Wissen, Tempo, Adaptionsfähigkeit)

VOR ENDE DER PROBEZEIT

- Führt der Vorgesetzte ein offizielles Feedback-Gespräch mit dem Neuzugang?
- Probezeit bestanden? Anerkennung, Lob, die nächsten Schritte, eventuelle weitere Kurskorrekturen?
- Ist jetzt ein Umzug erforderlich? Kann bei der Wohnungssuche unterstützt werden?
- Probezeit nicht bestanden? Offizielles Exit-Gespräch, Gründe für die Unzufriedenheit (konkret), Empfehlung für die Zukunft.

NACH 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?

Die vollständige Checkliste auf www.ahgz.de