

# **Onboarding**

## **Die ersten 100 Tage im neuen Job**

Stephan Teuber/Sabine Sramek  
Oktober 2007

## **Warum Sie nichts dem Zufall überlassen sollten....**

Bemerkungen wie „warum hat mir das denn keiner gesagt?“ oder „Mensch, das hätte mir von Anfang an klar sein müssen“ in Coachings oder Seminaren sind leider keine Seltenheit. Sie sind der beste Beweis dafür, dass Unternehmen die Einarbeitung neuer Mitarbeiter nicht dem Zufall überlassen sollten. Denn der erste Eindruck vom Unternehmen und dessen Kultur entscheidet über Motivation, Engagement und Grad der Eigeninitiative neuer Mitarbeiter. Der Einarbeitungsprozess ist jedoch nicht einseitig – auch die Bewerber erfassen sehr schnell ihre Chancen im Unternehmen, bringen optimale Leistung oder machen mehr oder weniger schwerwiegende Fehler. Aber das Zeitfenster ist eng - bereits **nach den ersten 100 Tagen im neuen Job sind die Würfel meist gefallen**. Umso wichtiger ist es, die Zeit effektiv zu nutzen und gutes Personalmarketing und erfolgreiche Personalentwicklung zu betreiben.

Überdurchschnittlich viele Arbeitsverhältnisse werden bereits im ersten Jahr wieder gelöst. Diese Kündigungen bzw. Fluktuation nach kurzer Zeit sind nicht nur für die neuen Mitarbeiter unerfreulich, sondern auch für das Unternehmen eine ernstzunehmende Belastung. „Die Fluktuation von Mitarbeitern im ersten Beschäftigungsjahr ist unumstritten die teuerste für das Unternehmen.“ (Merkwitz/Peitz, 2007) Denn es fallen nicht nur die doppelten Recruiting- und Einarbeitungskosten, sondern auch die schwieriger zu kalkulierenden Folgekosten für verspätete Projekte und unzufriedene Kunden an, die sich wieder auf einen neuen

Gesprächspartner einstellen müssen. Gründe für das vorzeitige Ausscheiden neuer Mitarbeiter liegen vor allem in der fehlenden **Identifikation mit der neuen Aufgabe und dem Unternehmen**. An dieser Stelle kann eine nachhaltige Personalentwicklung ansetzen, die eine erfolgreiche Integration der Mitarbeiter und einen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens zur Folge hat. Denn in Zeiten eines sich verschärfenden Fach- und Führungskräftemangels ist es notwendig, dass sich Unternehmen sowohl bei der Personalauswahl und bei der frühzeitigen Bindung der Mitarbeiter profilieren.

## Zum Bleiben auffordern – Leistungen fördern und Unsicherheiten eingrenzen

Eine systematische Einarbeitung und die soziale Integration sind somit unerlässliche Bestandteile eines professionellen Onboardings. Dabei beginnt die Einarbeitung des Mitarbeiters mit dem unterschriebenen Vertrag. Bedürfnisse und Erwartungen beider Seiten sowie geplante und tatsächlich realisierbare Maßnahmen müssen abgestimmt und je nach individueller Bedarfslage umgesetzt werden. Dies kann nur durch ein systematisch aufgebautes Instrumentarium erfolgen. Um dieses Instrument zielgerichtet zu entwickeln ist es sinnvoll, sich die verschiedenen **Phasen eines Onboardingsprozesses** zu vergegenwärtigen. Psychologisch betrachtet, beinhaltet dieser Prozess vier Phasen, die wiederum parallel zur Lernkurve des neuen Mitarbeiters verlaufen.

Onboarding	Lernkurve
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen</li> <li>• Begeisterung</li> <li>• Ernüchterung/Realitätsschock</li> <li>• Integration/Onboarding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unwissen</li> <li>• Erstes Verständnis</li> <li>• Wahrnehmen der Komplexität des Unwissens</li> <li>• Erarbeitung/Einarbeitung</li> </ul>

Abbildung 1: Phasen des Onboardingprozesses, Quelle: Merkwitz/Peitz, 2007

Das Ziel des Onboardingprozesses sollte sein, den Mitarbeiter gezielt in den einzelnen Phasen zu unterstützen. Erste positive Erfahrungen geben die emotionale Unterstützung, um die Möglichkeit zu haben, erste Enttäuschungen zu verarbeiten. Ein erster Schritt hierfür kann die **erfolgreiche Identifikation mit der Unternehmenskultur** darstellen.

### 1. Die Unternehmenskultur – Missverständnissen vorbeugen

Jedes Unternehmen ist anders! Selbst in der gleichen Branche unterscheiden sich die Unternehmenskulturen erheblich. Dabei gibt es sowohl weiche als auch harte Faktoren. Zu den harten Wirklichkeiten im Unternehmen zählen das Organigramm, die Zahlen und die

Strategien. Dazu gehört das Wissen um die Wettbewerbsposition des Unternehmens, die Marktstrategie, die Kosten, die Ziele der Kunden und die relevanten Schnittstellen im Unternehmen. 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 unserem Unternehmen? Was sind die spezifischen Merkmale unserer Produkte?

Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die Qualität der Kommunikation und die Bereitschaft zu Veränderung werden traditionellerweise als weiche Faktoren bezeichnet. Die neuen Mitarbeiter achten genau auf die Sprache, fragen nach den Regeln und beobachten die Gewohnheiten. Sie hören Geschichten und erfahren, wer in der Vergangenheit den Bereich wesentlich beeinflusst hat. Der Umgang mit Kritik und Fehlern wird beobachtet, aber auch die Art und Weise, wie man über die Kunden spricht und das Firmenimage kommentiert. Auf diese Weise formt sich langsam ein ganzheitliches erstes Bild über die neue Organisation. Die soziale Architektur wird, wenn auch zunächst nur in Umrissen, erkennbar.

Die Akzeptanz der Unternehmenskultur bedeutet die positive Identifikation des neuen Mitarbeiters mit dem Unternehmen. Dies steigert wiederum die Eigenständigkeit, Loyalität und Produktivität des Mitarbeiters. Damit dieser Prozess nicht willkürlich verläuft, ist es wichtig, diesen aktiv zu steuern, um Missverständnissen und vermeidbaren Fehlern vorzubeugen. Studien belegen, dass Firmen mit hoher Identifikation bis zu 15mal höhere Renditen erzielen als der allgemeine Markt (Merkwitz/Peitz, 2007). Ein weiterer Effekt der positiven Identifikation mit dem Unternehmen zeigt sich auch in der gesteigerten Motivation der Mitarbeiter. Geringe Fluktuation und geringe Fehlzeiten sind die Folge. Wichtige Vermittler der Unternehmenskultur können erfahrene Mentoren sein, die schon längere Zeit erfolgreich im Unternehmen tätig sind und dem „Neuen“ vermitteln können, wie dieses an verschiedenen Stellen „tickt“. Aber auch die Kollegen und Kolleginnen, die unmittelbar mit dem neuen Kollegen zusammenarbeiten, sind wichtige Kanäle zur Vermittlung kultureller Besonderheiten. Daher müssen auch sie bereits im Vorfeld über die Aufgaben, Rolle und Unternehmensziele, die mit dem Engagement des neuen Kollegen verbunden sind, in Kenntnis gesetzt werden. Damit

verbunden sein sollte darüber hinaus die Klärung der Anforderungen an das Team/die Kollegen im Rahmen des Onboardings.

## **2. Die Abläufe verstehen lernen – Erwartungen offen legen**

Der neue Mitarbeiter muss wissen, was genau seine Aufgabe im Gesamtprozess darstellt. Wie ist er/sie eingebunden und wo sind die Abgrenzungen zu anderen Abteilungen und Aufgaben? Was sind die Erwartungen der Kunden und Lieferanten?

Vor allem die Erwartungen der Vorgesetzten sind für viele neue Mitarbeiter ein eher dunkles Kapitel. Entgegen allen Forderungen nach klaren Zielen, wird gerade bei einem so entscheidenden Ereignis, wie bei der Besetzung einer neuen Position, häufig auf die Präzisierung der Erwartungen verzichtet. Wenn überhaupt, dann konzentriert man sich auf die gewohnten quantitativen Ziele und nennt mehr Umsatz, besseren Deckungsbeitrag und geringere Kosten. Die Erwartungen des Unternehmens bzw. des Vorgesetzten hingegen werden als selbstverständlich vorausgesetzt und **nur dann angesprochen, wenn ihnen nicht entsprochen wird.**

Dies hängt jedoch nicht unbedingt mit mangelnder Eigeninitiative des neuen Stelleninhabers zusammen, sondern auch mit unzureichender Information durch die Vorgesetzten. Diese nehmen sich oft zu wenig Zeit, um ihre Mitarbeiter gezielt in Unternehmensprozesse einzuführen und Abläufe und Erwartungen des Unternehmens zu vermitteln. Sie verlassen sich auf ein kurzes Gespräch, auf das sie sich im Allgemeinen nur ungenügend vorbereiten. Da jedoch neue Mitarbeiter meist auf eine genaue Präzisierung der Erwartungen verzichten, um nicht als unsicher zu gelten, sind **Missverständnisse und Enttäuschungen** vorprogrammiert. Oft werden selbst einfache Dinge wie Zeitmarken oder Kriterien für den Erfolg in einer neuen Position nicht erfragt.

Ein wichtiger Schritt im Rahmen des gezielten Onboardings sind regelmäßige Gespräche mit den neuen Mitarbeitern. In den ersten Wochen bringt ein regelmäßiger und intensiver Feedbackprozess die größten Effekte. Der Vorgesetzte sollte immer wieder das Verhalten des

Mitarbeiters und das seiner Umgebung ansprechen. So kann unkompliziert vereinbart werden, wie der Neue mit den Unzulänglichkeiten oder Besonderheiten der Organisation umgehen sollte.

Damit das Gespräch nicht zwischen Tür und Angel abläuft, ist es sinnvoll einen Termin zu wählen, der genug Zeit lässt, um in Ruhe Fragen zu klären und ausführliche Antworten zu geben. Überlegen sie sich vorab, was genau vermittelt werden soll und welche Informationen relevant sein könnten. Dabei gilt es auch die Sorgen der Mitarbeiter zu adressieren.

Nach Wiesner stellen Mitarbeiter vier wesentliche Fragen, die für die Bindung an das Unternehmen wichtig sind:

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 deutlich erhöht. **Bei ausweichenden Antworten kommen jedoch Zweifel und Unsicherheit** auf, die wiederum die Motivation und das Engagement des Mitarbeiters bremsen. Um dem Mitarbeiter einen vollständigen Überblick zu verschaffen, sollte auch die Geschichte der bisherigen Stelleninhaber besprochen werden. Es wird gute und vielleicht auch schlechte Beispiele geben, an denen sich der neue Mitarbeiter orientieren kann. Dabei kann auch deutlich gemacht werden, wo neue Herausforderungen liegen und welche Stärken der neue Mitarbeiter gezielt einsetzen kann.

### **3. Onboarding: Effizienz und Zielbeitrag des Mitarbeiters gezielt steuern**

Entscheidend für eine effiziente Einarbeitung ist zudem die Vermittlung der Ziele, die das Unternehmen mit der Beschäftigung des Mitarbeiters verfolgt. Dadurch kann ein Abgleich mit den Zielen und Bedürfnissen des Mitarbeiters vorgenommen und Wertschätzung vermittelt werden. Je höher die Ausbildung der Neuen, desto wichtiger wird dieser Punkt. Dabei gilt es

deutlich zu machen, wie die Firma auf diese Wünsche und Bedürfnisse im Rahmen der Ein-  
arbeitung und Weiterbildung eingeht.

Auch die persönlichen Beziehungen tragen maßgeblich zu einer effizienten Performance der  
neuen Mitarbeiter bei. Denn Mitarbeiter, die eine gute Beziehung zu ihrem Chef oder Chefin  
haben, sind in der Regel wesentlich effizienter als Mitarbeiter, die das nicht haben. Die  
Grundlagen hierfür werden im **Onboarding** gelegt. Ein professionell betreuter Einstiegs-  
prozess 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 ange-  
nommen fühlen.

Zusätzlich stehen neue Mitarbeiter ständig unter Beobachtung, und sie wissen es. Ihnen ist  
bewusst, dass es „*nun darauf ankommt*“, ihre Effizienz unter Beweis zu stellen und sie wol-  
len das auch tun. 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. Hier gilt es, diesen Prozess  
durch eine gezielte Personalentwicklung vom ersten Tag positiv zu steuern.

Letztendlich sollten **neue Mitarbeiter als Chance für das Unternehmen gesehen wer-  
den, um die eigenen blinden Flecken aufzuspüren und zu beseitigen**. Sie sehen am  
ehesten, was effizienter gestaltet werden kann und welche Abläufe optimiert werden kön-  
nen.

### **Wie lässt sich ein erfolgreicher Onboardingprozess gestalten?**

Um neue Mitarbeiter gezielt in das Unternehmen einzubinden, sollte eine sorgfältige Planung  
vorausgehen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die einzelnen Stufen eines Onboar-  
dingprozesses:

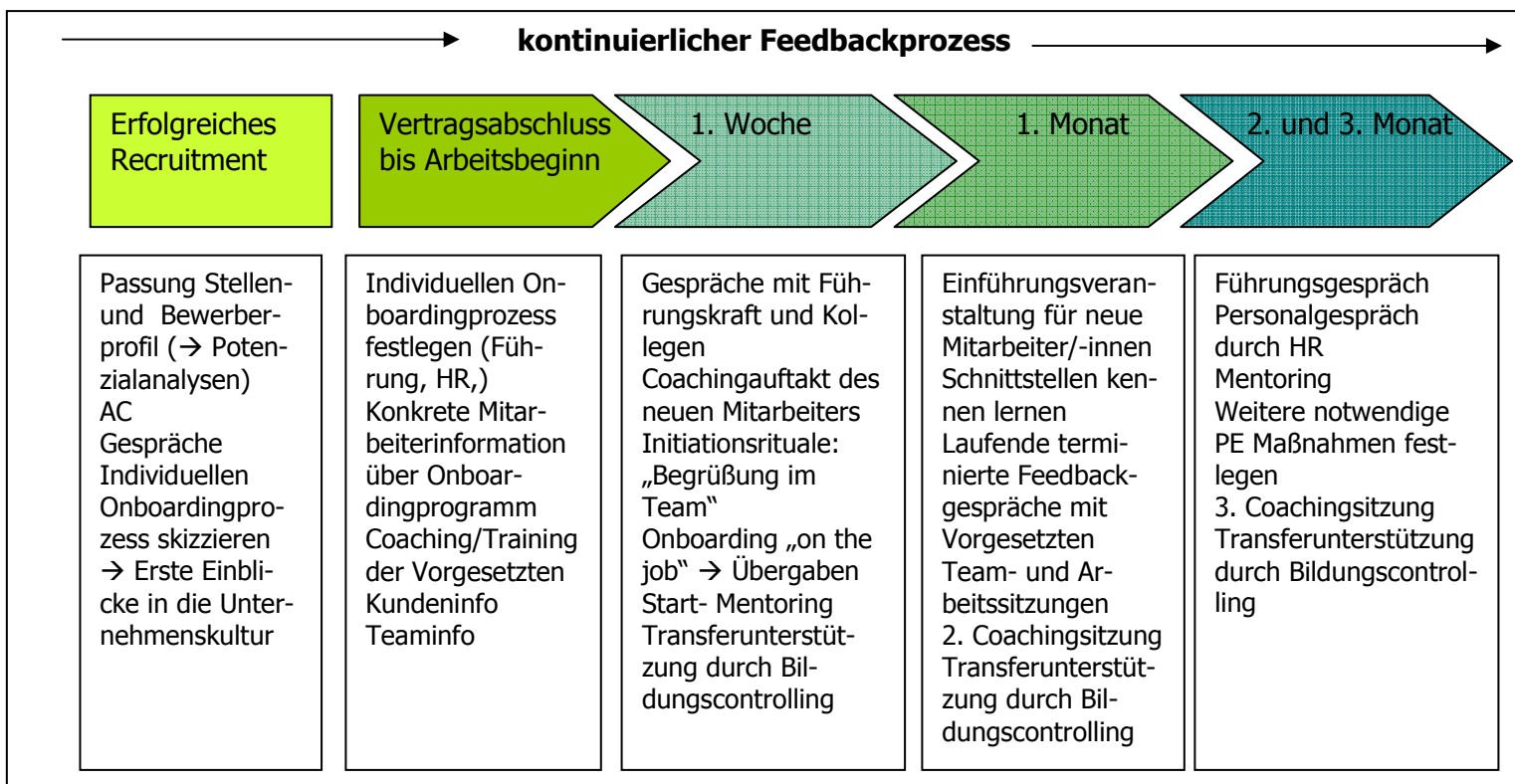


Abbildung 2: Verlauf eines Onboardingprozesses

Bereits vor Vertragsabschluss können erste Schritte eingeleitet werden: Eine optimale Personalauswahl ist dabei genauso wichtig, wie der frühzeitige Kontakt zum Mitarbeiter und die Vorbereitung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel (PC, Ausweise, Kunden- und Teaminfo etc.).

Am ersten Arbeitstag ist die Zeit mit der Führungskraft genauso gefragt, wie die mit Kollegen und Mitarbeitern. Hilfreich ist hier ein **Ablaufplan**, der dem Mitarbeiter bereits vorab kommuniziert wird, um die ersten Wochen auch für den „Neuen“ transparent zu machen und entsprechende Orientierung zu geben.

Entscheidend sind in den ersten Wochen vor allem **die Präsenz der Führungskraft** und Gespräche, um den Mitarbeiter langfristig in das Unternehmen zu integrieren. Der Einarbeitungsplan ist der offizielle Rahmen des Prozesses und somit zugleich der erste Baustein einer konsequenten Personalentwicklung.

Spätestens nach den ersten 2 Monaten sollte dann eine Einführungsveranstaltung folgen. Diese hat zum Ziel, allgemeine Informationen zum Unternehmen zu vermitteln und die Unternehmenskultur erlebbar zu machen. Zudem bietet sich hier die Gelegenheit für alle neuen Mitarbeiter, ein abteilungsübergreifendes Netzwerk aufzubauen, um sich wechselseitig zu unterstützen und Sicherheit zu geben.

Über den gesamten Zeitraum sollte der Prozess von hoher Kommunikationsbereitschaft der Führung und des Teams und regelmäßigem Feedback gekennzeichnet sein. Nützlich sind darüber hinaus das **Monitoring durch Fragebögen** sowie ergänzende Gespräche mit der Personalabteilung. Das Ziel dieser Feedbackschleifen ist, für beide Seiten eine Entscheidung über das dauerhafte Verbleiben im Unternehmen zu treffen und den bisherigen Prozess zu beurteilen. Das heißt, welche Teile der Einarbeitung wurden erfolgreich vollzogen, welche Inhalte stehen noch aus und welche Ziele können jetzt schon definiert werden? So geht der Mitarbeiter langsam in den Prozess der „normalen“ Personalentwicklung über, welcher sich in den jährlichen Mitarbeitergesprächen fortsetzt.

## **Beispiele für die Loquenz- Onboarding – Unterstützung:**

### **1. Personalauswahl**

- ▶ Unterstützung durch Potenzialanalyseverfahren
- ▶ Maßnahmenentwicklung Recruiting und Onboarding für Abteilungen mit überdurchschnittlicher Fluktuation und Fehlzeiten:
  - ▶ Führungskräfteentwicklung: Training und Coaching
  - ▶ Maßnahmenentwicklung in Workshops gemeinsam mit Führungskräften und HR
- ▶ Externer Blick bei der Personalauswahl
- ▶ Skizzieren von Entwicklungs- und Einarbeitungsprogrammen (allgemeine und individuelle Bausteine)
- ▶ Checklisten, Gesprächsleitfäden erarbeiten und bereit stellen

## 2. Vertragsabschluss bis 1. Arbeitstag:

- ▶ Vorbereitung der Führung: Training und Coaching
  - ▶ Gesprächsführungskompetenz der Führungskräfte im Kontext Onboarding ausbauen
  - ▶ Checklisten erarbeiten und bereitstellen
  - ▶ Transferunterstützung durch Bildungscontrolling-Tool
- ▶ Unterstützung Mentorenauswahl
- ▶ Beratung und Ideengeber bei der konkreten Ausgestaltung des Onboardingprogramms (allgemeine und individuelle Bestandteile) → z.B. notwendige Schulungsmaßnahmen...

## 3. Erfolgreiche Gestaltung der ersten Wochen - Loquenz Onboarding

- ▶ Coaching der „neuen“ Mitarbeiter
- ▶ Zusätzlich Trainingsmaßnahmen bei neuen Mitarbeitern mit Führungsfunktion
- ▶ Unterstützung der zuständigen Führungskräfte: Checklisten fürs Onboarding, Training und Coaching
- ▶ Transferunterstützung durch Bildungscontrolling-Tool
- ▶ Konzeption und Durchführung von Einführungsveranstaltungen für „neue“ Mitarbeiter
- ▶ Unterstützung beim Relocationservice
- ▶ Unterstützung und Begleitung wichtiger Gespräche der Führungskraft mit dem neuen Mitarbeiter
- ▶ Vorläufige Abschlussrunde / vorläufige Evaluation des Onboardingprozesses mit Führung und HR → Ableitung der weiteren Maßnahmen/Vorgehensweise
- ▶ Empfehlungsgutachten für HR nach Ablauf der Probezeit

### Fazit

Mit einem strukturierten Onboarding lassen sich neue Mitarbeiter motivieren und bringen sich schneller in das Unternehmen ein. Das gezielte Gespräch *mit* und die individuelle Ausgestaltung des Programms *für* den Mitarbeiter ist dabei der Schlüssel zu einem gelungenen Onboarding. Hier werden unausgesprochene Erwartungen geklärt und Unternehmensabläufe

transparent gemacht. Je besser dieser Onboardingprozess bewusst gestaltet wird, desto effizienter und zufriedener wird der neue Mitarbeiter sein und so schneller zum Unternehmenserfolg beitragen.

### **Beratung und Kontakt**

Sie interessieren sich für die Einführung strukturierter Onboarding-Prozesse? Gerne klären wir mit Ihnen **Ihr konkretes Anliegen** und erstellen ein **passgenaues und ausführliches Angebot** für Ihre Situation.

Sie erreichen uns telefonisch unter +49 (0)711 / 75 85 77 870 oder per E-Mail an [stephan.teuber@loquenz.de](mailto:stephan.teuber@loquenz.de) bzw. [office@loquenz.de](mailto:office@loquenz.de)

## Literatur

Merkwitz, Ricarda; Peitz, Anja; (2007): *Schritt für Schritt: Erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter*, in: Personalauswahl international, Hrsg.: Peitz, Anja, Pfeiffer, Rolf; Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf

Müllerschön, Albrecht (2006): *Als Führungskraft erfolgreich starten*, expert Verlag, Renningen

Wiesner, Felix (2007): *Das Onboarding neuer Mitarbeiter: Zum Bleiben auffordern*, Westernacher Business Management Consulting AG, Wiesloch

## Autoren:

**Sabine Sramek**, M.A. Soziologie, ist seit 2007 Mitarbeiterin bei der Loquenz Unternehmensberatung.

**Stephan Teuber**, Diplom-Theologe und Diplom-Sportpädagoge, ist Geschäftsführer der Loquenz Unternehmensberatung GmbH mit Sitz in Leinfelden. Er verfügt über nahezu 20 Jahre Beratungs-, Trainings- und Coachingerfahrung und ist Vorsitzender des Fachverbands Personalmanagement im BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater).

## Aktuelle Veröffentlichung der Autoren

Praxishandbuch Change Management (2007) Hrsg. Jan Kuhnert und Stephan Teuber. Mit Beiträgen von Stephan Teuber, Jan Kuhnert, Daniela Himmelreich, u.a. München: Vahlen.