

On- und Offboarding:

Teil 1: Durchdachtes Onboarding: In Zeiten einer stark zunehmenden Homeoffice-Kultur so gefragt wie noch nie.

Geschrieben von Joshua Bucheli, KI Ethik Forscher und Fellow beim ForHumanity Center, in Zusammenarbeit mit Jens Hollmann, Organisations- und Führungsberater und Inhaber/Gründer von proresults.eu und Peter Kosel, Gründer von cyberunity



Arbeitgebende gehen zu oft davon aus, dass neu eingestellte Mitarbeitende (insbesondere wenn sie aus hoch bezahlten, spezialisierten oder leitenden Positionen kommen) sofort wissen, wie sie sich in ein Unternehmen integrieren können. 'Teil' eines Unternehmens zu werden, bedeutet jedoch mehr als nur zu wissen, wie man seine Arbeit macht.

Gewisse Menschen mögen mit einem Laissez-faire-Ansatz beim Onboarding zurechtkommen. Wenn Arbeitgebende jedoch wollen, dass ihre Mitarbeitenden nicht nur zurechtkommen, sondern ihr volles Potenzial entfalten, dann müssen sie proaktive und ganzheitliche Ansätze für das Onboarding entwickeln, die über die operativen Dimensionen hinausgehen. Es ist ratsam die fachliche- und im Besonderen auch die kulturelle Integration zu fördern.

Warum ist Onboarding wichtig?

[Jens Hollmann](#), Organisations- und Führungsberater sowie Inhaber/Gründer von [proresults.eu](#), sagt dazu: «Onboarding ist für Konzerne ein wichtiges Instrument und in die Personalentwicklungsstrategien integriert. Viele Unternehmen, vor allem KMUs, schenken dem strategischen Onboarding als Erfolgsfaktor für eine nachhaltige und langfristige Zusammenarbeit jedoch noch zu wenig Beachtung.»

Studien belegen, dass Onboarding ein zentrales Element des Unternehmenserfolgs ist, insbesondere wenn es um die Bindung von Mitarbeitenden geht:

Laut [Glassdoor](#) können gut durchdachte und umfassende Onboarding-Strategien die Bindung neuer Mitarbeitenden um über 80 % verbessern und die Produktivität der Mitarbeitenden um über 70 % steigern. Schlechte Onboarding-Erfahrungen hingegen [verdoppeln nachweislich die Wahrscheinlichkeit](#), dass sich Mitarbeitende nach anderen Karrieremöglichkeiten umsehen.

Obwohl das Onboarding ein zentrales Element des Unternehmenserfolgs ist, hat es sich auch als ein ständiger Schmerzpunkt für Unternehmen erwiesen:

[Umfragen](#) haben ergeben, dass fast 90 % der Mitarbeitenden ihre Einarbeitungserfahrung nicht als besonders positiv bezeichnen würden. 58 % der Arbeitgebenden geben zu, dass sie sich bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden hauptsächlich auf Papierkram und formale Verfahren konzentrieren, und dass viele ihre formellen Einarbeitungsbemühungen auf nur sieben Tage beschränken.

Was ist hier also los? Wenn Onboarding ein so wichtiger Bestandteil eines gut funktionierenden Unternehmens ist, warum lässt dann das Engagement aus der Sicht des 'Onboardees' so viel zu wünschen übrig?

Jens zufolge ist diese offensichtliche Kluft zwischen Theorie und Praxis eher auf die Art der Onboarding-Planung zurückzuführen, die die Unternehmen anwenden, als auf das Fehlen solcher Prozesse an sich:

«Onboarding-Prozesse gibt es zwar, aber sie beschränken sich oft auf die operativen und administrativen Aspekte der Integration der Mitarbeitenden: Neue Mitarbeitende erhalten Zugang zu internen Netzwerken, sie müssen alle relevanten Dokumente unterschreiben, und sie werden in ihre täglichen Aufgaben eingeführt.»

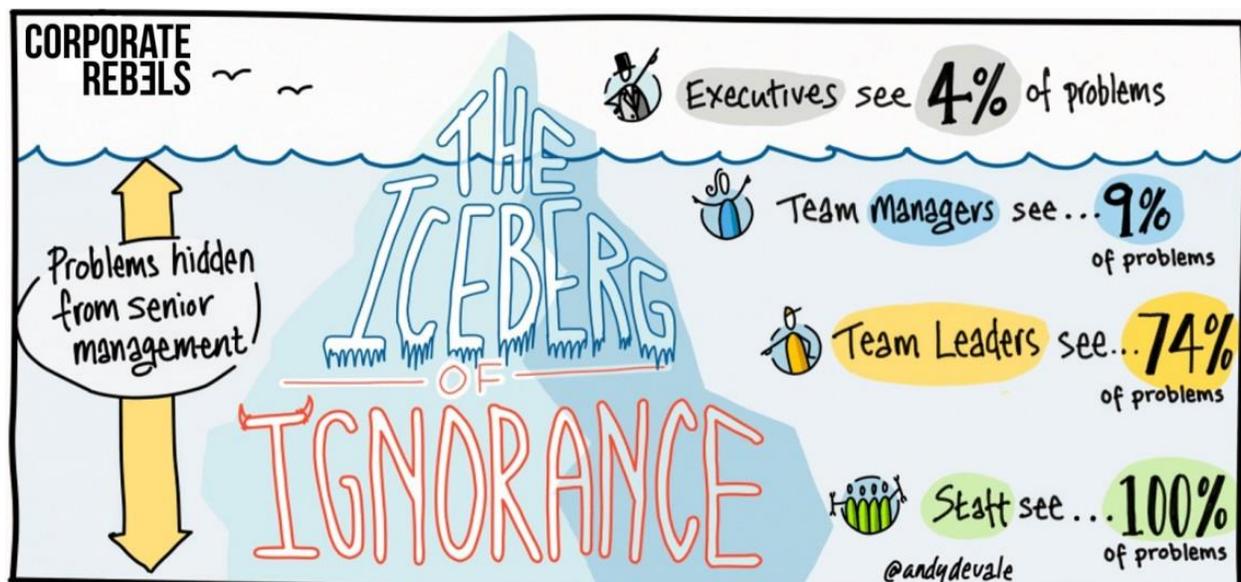
Weniger verbreitet ist jedoch die Frage der Integration neuer Mitarbeitenden in das soziale und kulturelle Gefüge eines Unternehmens sowie ein abgestimmtes Erwartungsmanagement hinsichtlich Resultaten, Verhalten und Interaktion mit der Führungskraft.

Competence Fit und Cultural Fit

Jens weist darauf hin, dass «jedes Unternehmen seine eigene, einzigartige Kultur hat und dass es mehr als nur ein paar Wochen braucht, um Teil dieser Kultur zu werden». Dieser Prozess erfordert nicht nur genügend Zeit, sondern kann, wie wir noch sehen werden, auch die Unterstützung von spezialisierten Experten gewinnbringend nutzen.

Der Prozess zur Herstellung der kulturellen Passung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden geht über die Optimierung der Fähigkeit der Angestellten hinaus. Es geht nicht nur darum festzulegen, 'wie sie ihre Arbeit machen sollen' (Competence-Fit) sondern auch darum zu ergründen, 'wie sie sich in ihr Arbeitsmilieu einfügen sollen' (Cultural-Fit). Es muss sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeitenden bei der Arbeit 'zu Hause' fühlen und sich als einen wichtigen Teil eines grösseren Ganzen sehen.

In vielen Unternehmen gibt es zu wenig offenen Austausch zwischen dem Management und den neuen/bestehenden Mitarbeitenden was durch die nachfolgende Grafik von [Corporate Rebels](#), den 'iceberg of ignorance', sehr gut veranschaulicht wird.



Der 'Iceberg of Ignorance' von Andy Devale bei Corporate Rebels: <https://corporate-rebels.com/iceberg-of-ignorance/>

Jeder, der schon einmal das Machtungleichgewicht zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gespürt hat, weiss nur zu gut, dass die Kommunikation von unten nach oben selbst für erfahrene Mitarbeitende angespannt oder unangenehm sein kann. Es ist nicht ungewöhnlich, dass man sich vor allem als neuer Mitarbeitender von seinem Vorgesetzten eingeschüchtert fühlt, auch wenn dies nicht deren Absicht ist.

'Ich habe die Stelle gerade erst angetreten und möchte meine Führungskraft doch nicht gleich zu Beginn mit all den Dingen nerven, die meiner Meinung nach anders gemacht werden könnten oder sollten' – solche Gedanken sind bei neu eingestellten Mitarbeitenden nicht selten.

Selbst erfahrene Führungskräfte fällt es nicht immer leicht, eine entspannte und offene Kommunikation mit ihren neuen Mitarbeitenden aufzubauen. In Zeiten, von home office wird dies noch wesentlich anspruchsvoller werden.

Was wir brauchen, ist eine nachhaltige Kommunikation bezüglich des cultural fit zwischen Management und Mitarbeitenden, damit die Bedürfnisse und Erwartungen beider Seiten zum Vorteil aller Beteiligten aufeinander abgestimmt werden können. Diese elementar wichtige Funktion der "Kommunikationszentrale" kann durch einen kompetenten Onboarding-Partner übernommen werden.

Wer macht was?

Ein erfolgreiches Onboarding-Konzept hängt nicht nur davon ab, was angesprochen wird (administrative oder kulturelle Aspekte), sondern insbesondere auch davon, wer es umsetzt. Der Schlüssel zu effektiven und ganzheitlichen Onboarding-Prozessen liegt darin, sich ein klares Bild davon zu machen, wer für welche Aspekte des Onboardings verantwortlich ist. Welche Bereiche fallen in den Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung, welche in den Bereich der Führungskraft und welche Bereiche sollten gegebenenfalls durch zusätzliche Expertise unterstützt werden?

«Manche Unternehmen könnten versucht sein zu denken: 'Das regeln wir lieber selbst - es sind schliesslich unsere Mitarbeitenden, und wir brauchen keine weiteren Parteien, die sich in unsere Angelegenheiten einmischen'», sagt Jens.

Das ist ein Irrtum. Die administrative Eingliederung ist und war schon immer die interne Verantwortung eines Unternehmens, so dass es kein Problem ist, diese Dimension der Eingliederung unter der Schirmherrschaft der Personalabteilungen zu belassen. Die Förderung eines kulturellen und sozialen Zugehörigkeitsgefühls sowohl bei neuen als auch bei bereits eingestellten Mitarbeitenden erfordert hingegen Ressourcen und Perspektiven, die innerhalb eines Unternehmens nur schwer zu finden sind - es bedarf einer neutralen, multidimensionalen Bewertung und eines neutralen Beitrags.

Ebenso erfordert ein gutes Onboarding eine neutrale Instanz, um die Betriebsblindheit zu überwinden, Probleme zu identifizieren und Verbesserungen zu empfehlen, die innerhalb eines Unternehmens schwer zu erkennen sind.

Die Inanspruchnahme einer unabhängigen Sicht und Meinung ist ein wertvoller Weg, um objektive Mediation in einen Prozess einzubringen, der sie dringend benötigt. Unternehmenskultur ist nichts Statisches, sondern etwas, das sich ständig weiterentwickelt. Deshalb, betont Jens, ist diese Vermittlung besonders wichtig, «wenn es um das Onboarding von

[Führungskräften](#) und [ausgesprochenen Experten](#) geht, die zukünftig eine wesentliche Rolle bei der weiteren Ausgestaltung der Unternehmenskultur spielen werden.»

Coaches - Wegweiser zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur

Jens betont: «Jedes Unternehmen hat ein bestimmtes Ethos, das alles untermauert, von den langfristigen Zielen bis hin zu den Werten, die die Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit einhalten sollen. Dieses Ethos und die Art und Weise, wie es in der Kultur eines Unternehmens verankert ist, muss sorgfältig erforscht und analysiert werden.»

Externe Onboarding-Coaches wie Jens helfen bei dieser Erkundung und Analyse, indem sie erprobte und bewährte Vorgehensweisen anwenden, um die 'Coachees' (neue Mitarbeitende) im Auftrag der Kunden (Arbeitgebende) zu integrieren:

Sie bewerten die zugrundeliegende Unternehmenskultur, analysieren, wie Mitarbeitende und Management miteinander interagieren, und untersuchen, welche Elemente grundlegend sind und wo es für neue Teammitglieder Raum gibt, Veränderungen auszuhandeln.

Sie setzen Benchmarks und erste Berührungspunkte mit neuen Mitarbeitenden, um zu sehen, wie sie sich mit ihren Kollegen integrieren und ob sie auf Herausforderungen gestossen sind, die zügig angesprochen werden müssen.

Schliesslich erleichtern sie die Kommunikation all dieser Informationen zwischen Mitarbeitenden und Management, so dass sie im Laufe der Zeit voneinander lernen können:

«Die Unternehmensleitung ist oft daran interessiert, über solche Erkenntnisse Bescheid zu wissen, aber sie erhält die Informationen nicht und ist sich daher oft gar nicht bewusst, dass es Probleme gibt.»

Indem sie kritische Beobachtungen an die Führungsebene weitergeben, ermöglichen Coaches wie Jens den Führungskräften, wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, die sie dann zum Nutzen des Unternehmens und der Mitarbeitenden einsetzen können.

Wie empfangen Sie einen vielversprechenden [Cloud-Spezialisten](#) an seinem ersten Arbeitstag? Wie befähige ich meinen neu eingestellten innovationsbewussten [IoT Spezialisten](#), sich in meinem gesamten Unternehmen einzubringen? Sollte ich meinen [Sicherheitsscouts](#) regelmässige Briefings zukommen lassen und meine [Phishing-Awareness Spezialisten](#) persönlich zu Messen und Weihnachtsfeiern einladen? Wo ist die Grenze zwischen informativ und aufdringlich? Und wie sieht es mit der Grenze zwischen dem Persönlichen und dem Beruflichen aus?

All dies sind wesentliche Fragen, die sich Unternehmen ständig stellen sollten, wenn sie ein Umfeld schaffen wollen, das sowohl effizient als auch angenehm ist. Um zu reflektieren und sich anschliessend weiter zu entwickeln kann das Hinzuziehen eines erfahrenen Coachs ein

wertvoller Schritt hin zu einer erfolgreichen Zukunft mit neu startenden Mitarbeitenden sein. Zudem führt eine Auseinandersetzung mit der Einstellungskultur auch wertvolle etablierte Aspekte über die Interaktionskultur eines Unternehmens zu Tage, die die Basis für möglichst reibungsloses Miteinander darstellt.

Der Rekrutierungsansatz [KNOW YOUR TALENTS](#) von [cyberunity](#) betont die Bedeutung des Aufbaus und der Pflege von Beziehungen zu potenziellen Mitarbeitenden, lange bevor der Bedarf dafür entsteht. Die Beziehungen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden werden im Sinne des Onboardings noch wichtiger, sobald jemand eingestellt wurde, und sie bleiben während des gesamten Beschäftigungsverhältnisses und sogar darüber hinaus von Bedeutung.

Dies zu ignorieren, ist ein Fehler, der selbst die vielversprechendste Umsetzung des KNOW YOUR TALENT-Ansatzes zum Scheitern bringen kann - und der leider immer noch allzu häufig gemacht wird.

Bleiben Sie dran für Teil 2, in dem wir uns mit dem noch häufiger vernachlässigten Thema des 'Offboarding' befassen werden und wie man diesen Prozess als wertvolle Chance statt als lästige Formalität betrachtet.