

# **Leitfaden für den Onboardingprozess der Kunden der HCCM AG**

## **Bachelor-Thesis 2016**

Auftraggeberschaft: HCCM AG

Autorinnen: Sara Simbolon  
Denise Thüring

Dozent: Erich Schwizer

Ort, Datum: Basel, 5. August 2016

**Leitfaden für den Onboardingprozess der Kunden der HCCM AG**

**Autorinnen**

Sara Simbolon  
Horbургstrasse 21  
4057 Basel  
079 826 49 33  
sara.simbolon@students.fhnw.ch

Denise Thüring  
Kirchstrasse 18  
4202 Duggingen  
078 848 01 25  
denise.thuering@students.fhnw.ch

**Dozent**

Erich Schwizer  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
erich.schwizer@fhnw.ch

**Auftraggeberschaft**

HCCM AG  
Michaela Tröndlin  
Pfeffingerstrasse 19  
4153 Reinach  
061 711 36 36  
michaela.troendlin@hccm.ch

Basel, August 2016

## Ehrenwörtliche Erklärung

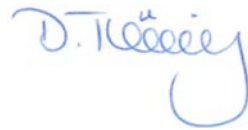
Wir versichern, dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt haben. Die wörtlich oder inhaltlich den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen und Hilfsmitteln entnommenen Stellen sind in der Arbeit als Zitat bzw. Paraphrase kenntlich gemacht. Diese Bachelor-Thesis ist noch nicht veröffentlicht worden. Sie ist somit weder anderen Interessenten zugänglich gemacht noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Basel, 5. August 2016



S. Simbolon

Basel, 5. August 2016



D. Thüning

## **Danksagung**

Zunächst möchten wir uns an dieser Stelle bei allen bedanken, die uns während der Erarbeitung dieser Bachelor-Thesis unterstützt und motiviert haben.

Einen ganz besonderen Dank gilt der HCCM AG, namentlich Frau Michaela Tröndlin und Herr Charles Quensel, für das spannende Thema und die intensive Unterstützung während den vergangenen Monaten. Sie standen uns jederzeit unterstützend zur Seite und wir konnten von Ihrem Wissen und Ihren Erfahrungen sehr profitieren.

Ausserdem bedanken wir uns bei unserem betreuenden Dozenten, Herr Erich Schwizer, für die Betreuung unserer Bachelor-Thesis. Sie gaben uns durch Ihre kritischen Hinterfragungen und Ihr Fachwissen wertvolle Ideen und Inspirationen.

Darüber hinaus möchten wir uns bei allen Unternehmen bedanken, welche bereit waren, über den eigenen Onboardingprozess zu berichten. Ganz besonders gilt unser Dank allen Gesprächspartnern, welche uns ihre wertvolle Zeit zur Verfügung gestellt und uns offen über die eigenen Erfahrungen und Ideen berichtet haben. Durch diesen Austausch haben wir sehr viel entscheidende Ideen erhalten.

## Management Summary

Besonders heute sehen sich Unternehmen mit einer sehr hohen Wettbewerbsintensität konfrontiert. Ursachen dafür sind unter anderem die Globalisierung, die Segmentierung der Märkte, verkürzte Produktionszyklen, demographischer Wandel und der Fachkräftemangel. Während heute im Vergleich zum Managementmodell vom 20. Jahrhundert Kapital reichlich vorhanden ist, gewinnt das Humankapital an grosser Bedeutung. Möchten sich Unternehmen auf dem Markt erfolgreich behaupten ist es ausschlaggebend, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Strukturierte Onboardingprozesse und gezielte Onboardingmassnahmen haben deshalb zum Ziel, New Joiner (neue Mitarbeitende) in allen fachlichen, organisatorischen, wirtschaftlichen, kulturellen und personellen Bereiche eines Unternehmens zu integrieren.

Das Ziel dieser Bachelor-Thesis ist die Erarbeitung eines praxisorientierten Onboardingleitfadens, welcher einerseits die Chancen und Gefahren der verschiedenen Integrationsphasen aufzeigt und andererseits konkrete unterstützende Massnahmen dafür vorschlägt.

Für eine praxisnahe Datenerhebung werden neben einer systematischen Literaturrecherche zehn qualitative Befragungen zum Thema Onboarding durchgeführt. Die Gegenüberstellung und der Abgleich zwischen den theoretischen Onboardingkonzepten und den Auswertungen der Interviews ermöglichen in einem weiteren Schritt die Erstellung eines fundierten aber gleichzeitig praxisnahen Onboardingleitfadens.

Die Untersuchung ergibt, dass das Thema Onboarding in den befragten Unternehmen allgegenwärtig und den Prozessbeteiligten die Bedeutung sehr bewusst ist. Jedoch wird Onboarding unterschiedlich definiert und interpretiert. Die grössten Unterschiede liegen im zeitlichen Aspekt: Wann beginnt der Onboardingprozess und wann endet dieser? Gleichzeitig zeigt die Analyse, dass die wichtigsten Dimensionen oder Bereiche eines strukturierten Onboardingprozesses der Erwartungsabgleich, die Kultur, das Netzwerk und die Strategie darstellen. Doch besonders vor dem ersten Arbeitstag und nach Beendigung der Probezeit werden nur wenige Anstrengungen für die Integration von New Joinern unternommen.

Der erarbeitete Leitfaden weist die Phasen eines Onboardings und deren Bedeutung auf und erklärt im gleichen Zuge deren Chancen und Gefahren. Zusätzlich stellt der Onboardingleitfaden konkrete Massnahmen vor, welche je nach Unternehmen und deren Bedürfnissen individuell adaptiert werden kann.

## Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung .....	II
Danksagung .....	III
Management Summary .....	IV
Inhaltsverzeichnis .....	V
1 Einleitung .....	1
1.1 Ausgangslage .....	2
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Methodisches Vorgehen .....	3
1.4 Abgrenzung .....	4
1.5 Vorstellung der Auftraggeberschaft: Die HCCM AG .....	5
1.5.1 Mehrwert durch Headhunter / professionelle Personalberater .....	6
2 Onboarding .....	13
2.1 Definition .....	13
2.2 Bedeutung .....	13
2.3 Folgen von schlechtem Onboarding .....	15
2.4 Erfolgsprüfung .....	16
3 Onboarding: Konzepte und Strategien .....	17
3.1 Onboardingkonzept nach Christiansen und Stein .....	17
3.1.1 Die vier Dimensionen nach Christiansen und Stein .....	18
3.1.2 Die vier Phasen nach Christiansen und Stein .....	23
3.2 Die vier Säulen eines effizienten Onboardings nach Watkins .....	24
3.2.1 Unternehmensorientierung .....	25
3.2.2 Vernetzung mit Gleichgestellten .....	26
3.2.3 Abgleich der Erwartungshaltung .....	26
3.2.4 Kulturelle Anpassung .....	27
3.2.5 Das STARS – Modell .....	28

3.3	Die drei Ebenen des Onboardings nach Brenner .....	28
3.3.1	Die fachliche Integration .....	29
3.3.2	Die soziale Integration .....	29
3.3.3	Die werteorientierte Integration .....	29
3.4	Die Einführungsstrategien .....	30
3.4.1	Schonstrategie .....	30
3.4.2	Ins-Kalte-Wasser-Strategie .....	31
3.4.3	Entwurzelungsstrategie .....	31
3.4.4	Strategie der entwicklungsorientierten Einführung .....	31
3.4.5	Funktionen von Einführungsprogrammen .....	32
4	Konzipierung der Interviews .....	34
4.1	Datenerhebung .....	34
4.2	Ziel der Befragungen .....	35
4.3	Interviewpartner .....	35
4.4	Aufbau des Interviewleitfadens .....	36
4.5	Auswertung der Interviews mit den HR-Verantwortlichen .....	38
4.5.1	Einstiegsphase .....	39
4.5.2	Interviewphase .....	39
4.5.3	Vorbereitungsphase .....	40
4.5.4	Eintrittsphase .....	41
4.5.5	Integrationsphase .....	47
4.5.6	Abschlussfragen .....	48
4.6	Auswertung der Interviews mit den Mitarbeitenden .....	50
4.6.1	Interviewphase .....	50
4.6.2	Vorbereitungsphase .....	53
4.6.3	Eintrittsphase .....	55
4.6.4	Integrationsphase .....	58

4.6.5	Abschlussfragen.....	59
4.7	Fazit der Interviews .....	60
5	Leitfaden für den Onboardingprozess der Kunden der HCCM AG.....	63
5.1	Interviewphase.....	65
5.1.1	Chancen und Risiken .....	65
5.1.2	Massnahmen.....	65
5.2	Die Vorbereitungsphase.....	69
5.2.1	Chancen und Risiken .....	69
5.2.2	Massnahmen.....	70
5.3	Eintrittsphase .....	75
5.3.1	Chancen und Risiken .....	75
5.3.2	Massnahmen.....	76
5.4	Integrationsphase.....	81
5.4.1	Chancen und Risiken .....	81
5.4.2	Massnahmen.....	82
6	Fazit.....	85
	Literaturverzeichnis .....	88
	Abbildungsverzeichnis.....	94
	Tabellenverzeichnis.....	95
	Anhang.....	96



## 1 Einleitung

Onboarding bezeichnet neben einer systematischen Einarbeitung in den fachlichen Aufgabenbereich auch die soziale Integration neuer Mitarbeitenden im Unternehmen. Dazu werden unterschiedliche Massnahmen hinzugezogen, welche darauf abzielen, New Joiner (neue Mitarbeitende) „an Bord zu holen“ (vgl. Hofert und Visbal 2015, S. 203). Durch die aktive Steuerung des Onboardingprozesses können New Joiner schneller integriert werden und die gestellten Aufgaben und Zielvereinbarungen erfolgreich erfüllen (vgl. Lorenz und Rohrschneider 2015, S. 147). Besonders die psychologischen Massnahmen ermöglichen den Aufbau einer frühen Mitarbeiterbindung, welche zu einer höheren Motivation und Performance führen (vgl. Hofert und Visbal 2015, S. 203).

Durch die Globalisierung, die Segmentierung der Märkte, verkürzte Produktzyklen, den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel sind Unternehmen heute mit einer steigenden Wettbewerbsintensität konfrontiert. Während Kapital reichlich vorhanden ist, rückt das Wissen, „das Humankapital“, als Differenzierungsfaktor in den Mittelpunkt. Für den Erfolg bedarf es qualifizierte Mitarbeitende, die somit zum zentralen Thema werden (vgl. Jetter 2003, S. 9 ff.).

Für Unternehmen bedeutet dies in der heutigen Zeit des Fachkräftemangels, eine erschwerte erfolgreiche Besetzung einer vakanten Stelle. Die angewandten Massnahmen in der Rekrutierungs- und Einarbeitungsphase sind unterschiedlich zeit- und kostenintensiv. Nicht zu vergessen dabei ist, dass New Joiner besonders in der Anfangszeit nicht die volle Leistung erbringen können. Deshalb ist es besonders wichtig, dass aufwendig rekrutierte Talente durch ein gezieltes Onboarding an das Unternehmen gebunden und integriert werden (vgl. Lorenz und Rohrschneider 2015, S. 1 ff.). Wird diese Aufgabe von Unternehmen nicht wahrgenommen riskieren diese eine hohe Anfangsfluktuation, Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden, Imageverlust und eine verminderte Wettbewerbsfähigkeit. Zu eruieren ist hier, wie der Onboardingprozess von Unternehmen wahrgenommen wird und welche Massnahmen und Instrumente zu einer erfolgreichen Integration führen.

Die vorliegende Bachelor-Thesis widmet sich dieser Fragestellung. Im Auftrag der HCCM AG sollen aus konkreten Massnahmen ein Onboardingleitfaden erarbeitet werden, welcher für ihre Kunden als zusätzliche Dienstleistung dienen soll.

In Kapitel zwei wird vertieft in die Thematik Onboarding eingegangen. Danach werden in Kapitel drei verschiedene theoretische Konzepte dargelegt, welche als Grundbausteine für den Onboardingprozess dienen. Kapitel vier weist die Erarbeitung der zwei konzipierten Interviewleitfäden, sowie die Auswertung der qualitativen Befragungen auf. Im Anschluss beinhaltet Kapitel fünf den Onboardingleitfaden, welcher durch die theoretischen Konzepte und den verschiedenen Interviewauswertungen erstellt wurde.

### 1.1 Ausgangslage

Die Auftraggeberschaft dieser Thesis ist die HCCM® AG. Ein Unternehmen, welches sich als Headhunter auf die Rekrutierung von Führungs- und Fachkräften in der pharmazeutischen, biotechnologischen, medizinaltechnischen, diagnostischen und chemischen Industrie spezialisiert hat. In dieser Funktion vermittelt die HCCM AG neue Mitarbeitende an Unternehmen und begleitet sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden bis zum Ende der Probezeit sehr eng. Dabei kann die HCCM AG allerdings nur geringen Einfluss auf die fachliche, soziale und kulturelle Integration der vermittelten Personen nehmen. Es hängt insbesondere von den Onboardingmassnahmen der einzelnen Unternehmen ab, wie schnell und wie erfolgreich neue Mitarbeitende integriert werden.

### 1.2 Zielsetzung

Die HCCM AG hat den Auftrag erteilt, einen Leitfaden für den Onboardingprozess zu erarbeiten. Dieser Leitfaden stellt eine zusätzliche Dienstleistung der HCCM AG für ihre Kunden dar und soll diese beim Onboarding neu rekrutierter Mitarbeitender unterstützen und inspirieren. So möchte die HCCM AG auch nach erfolgreicher Rekrutierung behilflich sein und dazu beitragen, dass die von ihnen rekrutierten Personen gut strukturiert und entsprechend ihren Erwartungen in das neue Unternehmen eingeführt werden.

Das Ziel des Leitfadens ist es aufzuzeigen, wie ein möglichst idealer Onboardingprozess strukturiert sein soll. Unternehmen können daraus die für sie idealen Massnahmen auswählen, die ihrer Kultur, Grösse und Strategie entsprechen. Unternehmen welche noch über keinen strukturierten Onboardingprozess verfügen, können Ideen für einen solchen erhalten. Für Unternehmen mit einem bestehenden Onboardingprozess kann der Leitfaden weitere Anregungen und Hinweise geben, wie das

Onboarding noch verbessert werden kann. Des Weiteren weist der Leitfaden mögliche Chancen und Gefahren auf, welche in einem Onboardingprozess bestehen.

### 1.3 Methodisches Vorgehen

Für die Erarbeitung dieser Bachelor-Thesis wurde als erstes eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Folgende Begriffe wurden dafür eingesetzt: Onboardingprozess, Onboarding, Rekrutierung, Arbeitsintegration, Einführung neuer Mitarbeitenden, organisationale Integration, Integrationsmanagement, Personalmarketing, Employer Branding, Talentmanagement, Headhunting, Personalberatung, Personalvermittlung, Executive Search, Professional Search, Job Profiling, Assessment, Bewerbungsgespräche, Inplacement, Candidate Experience, Personalgewinnung, Personalauswahl, Integration von Führungskräfte.

Obwohl dem Onboarding heutzutage eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird, beruhen viele Konzepte und Modelle auf 30-jähriger Literatur in Form von Büchern. Dies ist auch der Grund, weshalb auf ältere Theorie nicht ganz verzichtet werden konnte. Gleichzeitig wurden für den erwähnten Aktualitätsbezug die Internetrecherche und verschiedene Fachzeitschriften hinzugezogen.

Die gewonnenen Informationen wurden systematisch ausgewertet und in Kapitel zwei und drei aufgezeigt. Während in Kapitel zwei das Thema Onboarding definiert und vertieft erklärt wird, befasst sich Kapitel drei mit ausgewählten Onboardingkonzepten. Zusätzlich dazu wurden bei fünf Kunden der HCCM AG qualitative, anonymisierte Befragungen vorgenommen. Dabei wurden jeweils fünf Interviews mit HR-Verantwortlichen und fünf Interviews mit Mitarbeitenden, welche teilweise durch die HCCM AG vermittelt wurden, durchgeführt. Die Mitarbeitenden wurden im Laufe des letzten Jahres von der HCCM AG an die Unternehmen vermittelt und haben den Onboarding-Prozess somit erst vor kurzer Zeit durchlebt.

Durch die Interviews konnten die Sichtweisen der Unternehmen und der Mitarbeitenden aufgenommen und dabei folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- Wie gestaltet sich der Onboardingprozess in den Unternehmen und wie wird dieser von Mitarbeitenden wahrgenommen und erlebt?

## Onboardingleitfaden

- In welchen Bereichen sehen die Unternehmen Verbesserungspotenzial oder Handlungsbedarf und was wünschen sich Mitarbeitende zusätzlich?

Kapitel vier widmet sich einerseits der Erarbeitung der Interviewleitfäden und andererseits wurden die vorgenommenen Interviews systematisch aufgearbeitet und anonymisiert ausgewertet. Während Kapitel zwei und drei die theoretische Grundlage aufzeigen, resultieren aus den geführten Interviews die Ist-Situation und die Soll-Situation der verschiedenen Onboardingprozesse. Gekoppelt mit der erwähnten Internetrecherche und den aktuellen Fachzeitschriften wurde in Kapitel fünf von den Autorinnen dieser Bachelor-Thesis ein ausführlicher Onboardingleitfaden erstellt. Dadurch, dass der Leitfaden dazu gedacht ist, die Kunden der HCCM AG im Onboardingprozess zu unterstützen und zu inspirieren, wurde dieser in prägnanter und praxisorientierter Form nochmals aufbereitet und im Anhang aufgeführt.

Der Leitfaden beschreibt in einem ersten Schritt die einzelnen Phasen des Onboardings. Gleichzeitig werden die Chancen und Gefahren aufgezeigt, welche in jeder Phase vorkommen können. Aus den Chancen und Gefahren werden dann für jede Onboardingphase konkrete Massnahmen vorgeschlagen, welche zu einem erfolgreichen Onboardingprozess beitragen können. Zum Schluss wird in Kapitel sechs ein Fazit über die gesamte Thematik, sowie über die Erarbeitung dieser Bachelor-Thesis gezogen.

### 1.4 Abgrenzung

Onboarding kann unterschiedlich definiert und interpretiert werden. Abhängig von der Definition, kann der Prozess in den Unternehmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten beginnen und enden. Dadurch sind die Entwicklungsphasen in denen sich die Mitarbeitenden zum Ende hin befinden unterschiedlich. Die Autorinnen dieser Bachelor-Thesis haben sich nach einer vertieften Auseinandersetzung mit verschiedener Literatur für folgende fundierte Eingrenzung entschieden: Der Onboardingprozess beginnt bereits in der Interviewphase und endet mit der Integrationsphase. Diese Herleitung wird in den weiteren Kapiteln der Bachelor-Thesis genauer erläutert. Dadurch, dass nach dieser Definition der Start des Onboardings in der Interviewphase liegt, ist die HCCM AG automatisch auch am Onboardingprozess beteiligt.

## 1.5 Vorstellung der Auftraggeberschaft: Die HCCM AG

Die HCCM AG, gegründet im Jahr 2001 von Charles Jean Quensel, ist national wie auch international erfolgreich im Headhunting und in der Rekrutierung von Executives und Fachspezialisten (High-Potentials) tätig. Durch ihre Branchenspezialisierung gehören die pharmazeutische, die biotechnologische, die medizinaltechnische, die diagnostische und die chemische Industrie zu ihren Kunden.

Die HCCM AG zeichnet sich durch einen hohen Spezialisierungsgrad, durch Professionalität und durch eine hohe Service-Qualität aus. Sie ist Mitglied des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V und ist in der Schweiz der einzige Europäisch zertifizierte Headhunter ECSSA (European Confederation of Search and Selection Association). Ausserdem ist sie Mitbegründerin und Managing Partner von pns group international.

### Headhunting

Begriffe wie „Headhunting“, „professionelle Personalberatung“ und „Executive Search“ meinen: «The business or activity of finding suitable managers and executives for companies: a search for a suitable executive for a particular job, by a company that does this as business» (Cambridge University Press 2014a).

Ausschlaggebend für diese Direktsuche ist, dass sich diese Topführungskräfte und Executives nicht auf aktiver Stellensuche befinden. In der Regel reagieren diese nicht auf Stellenanzeigen, weshalb sie direkt angesprochen werden müssen, um ihr Interesse überhaupt wecken zu können und auf die Stelle aufmerksam zu machen (vgl. Stülb von Klimesch und von Klimesch 2014, S. 25).

Das Ziel eines Personalvermittlers ist die Vermittlung eines Vertragsabschlusses, im engeren Sinne ist hier der Arbeitsvertrag gemeint. Aus rechtlicher Sicht stellt die Personalvermittlung deshalb eine Maklertätigkeit dar und ist somit vertragsrechtlich als Maklervertrag einzuordnen. Die Personalvermittlung beschäftigt sich eher mit einfachen bis mittleren Stellenausschreibungen, was bedeutet, dass im Gegensatz zur Personalberatung ihre Tätigkeit weniger beratungsintensiv ist. In erster Linie werden deshalb Datenbanken und Stellenpools abgeglichen. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zur Personalberatung ist die Auftragserteilung. Auftraggebende für die Personalvermittlung sind nicht nur Unternehmen, sondern auch Stellensuchende selber (vgl. Heidelberger und Kornherr 2014, S. 14).

Im Fokus der Personalberatung, steht hingegen die Beratung ihrer Klienten (hier ausschliesslich Unternehmen) bei der Suche nach Fach- und Führungskräften. Die Dienstleistung ist hier sehr beratungsintensiv, da ein langfristiges und nachhaltiges Ziel für Unternehmen sowie Kandidaten und Kandidatinnen angestrebt wird. Bevor Datenbanken durchsucht und abgeglichen werden, ist der Start des Prozesses stets ein intensives Gespräch mit der Auftraggeberschaft. Personalberater müssen sich mit den Strukturen des Unternehmens auseinandersetzen und das Unternehmen und dessen Spirit kennenlernen (vgl. Heidelberger und Kornherr 2014, S. 13).

«Der sorgfältige Beratungsprozess umfasst dabei insbesondere die Vorbereitung und Durchführung des Suchprozesses, die Begleitung des Findungsverfahrens durch den Klienten, die Gestaltung und Durchführung von Beurteilungsmassnahmen, die Personalentwicklung, Vergütungsberatung, das Personalmarketing, die Begleitung in der Organisation und der Organisationsentwicklung sowie strategische und konzeptionelle Fragestellungen in der Personalarbeit» (Heidelberger und Kornherr, S. 13). Wichtig dabei ist, dass stets die Sicht des Unternehmens mit den Bedürfnissen der jeweiligen Kandidaten und Kandidatinnen abgeglichen wird. Ein mögliches Matching berücksichtigt immer, ob die vakante Stelle eine nachhaltige und sinnvolle Weiterentwicklung für potenzielle Kandidaten darstellt (vgl. Heidelberger und Kornherr 2014, S. 13).

Die Abgrenzung zwischen der Personalvermittlung und der Personalberatung wird in der Honorargestaltung nochmals ersichtlich. Während Personalvermittler auf Erfolgsbasis honoriert werden, werden Personalberater auf Mandats- / Klientenbasis engagiert. Dies bedeutet, dass Personalberater nicht für die erfolgreiche Positionsbesetzung bezahlt werden, sondern für ihre ganzheitliche Beratungsdienstleistung (vgl. Heidelberger und Kornherr 2014, S. 14).

### *1.5.1 Mehrwert durch Headhunter / professionelle Personalberater*

Mithilfe von Headhuntern minimieren sich die Opportunitätskosten eines Unternehmens massiv (vgl. Heidelberger und Kornherr 2014, S. 18).

Durch den demographischen Wandel ist eine Verknappung an qualifizierten Fachkräften zu verzeichnen. Gleichzeitig jedoch steigt deren Nachfrage in vielen Branchen und Segmenten. Deshalb ist besonders heutzutage das entscheidende Erfolgskriterium vieler Unternehmen die Gewinnung der richtigen und qualifizierten Personen. Die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen manifestiert sich danach, die besten Talente, die High Potentials zu beschäftigen (vgl. Staude in Heidelberger und Kornherr 2014, S. 24).

Im Mittelpunkt der Managementmodelle des 20. Jahrhunderts stand das Kapital als wertvollstes strategisches Vermögen. Dies rechtfertigte sich durch die entstandenen Massenmärkte, die Konzentration auf die Technologieentwicklung, die Grossserienfertigungen und die Arbeitsteilung. Durch den hohen Organisationsgrad waren Mitarbeitende austauschbar. Hingegen steht im 21. Jahrhundert das Wissen im Mittelpunkt. Kapital ist nun reichlich vorhanden, die Investoren sind austauschbar, doch man steht vor neuen Herausforderungen: Die Globalisierung, die Segmentierung der Märkte, verkürzte Produktzyklen und neue Geschäftsmodelle. Um diesen neuen Herausforderungen entgegenstehen zu können braucht es Wissen. Wissen, welches qualifizierte Mitarbeitende mitbringen. Deshalb sind heute die Personalplanung und die Personalentwicklung die zentralen Themen (vgl. Jetter 2003, S. 9 ff.).

Aus diesen Gründen beauftragen Unternehmen für die Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden immer häufiger Headhunter (vgl. Heidelberger und Kornherr 2014, S. 24).

### Die zwölf Schritte der HCCM AG

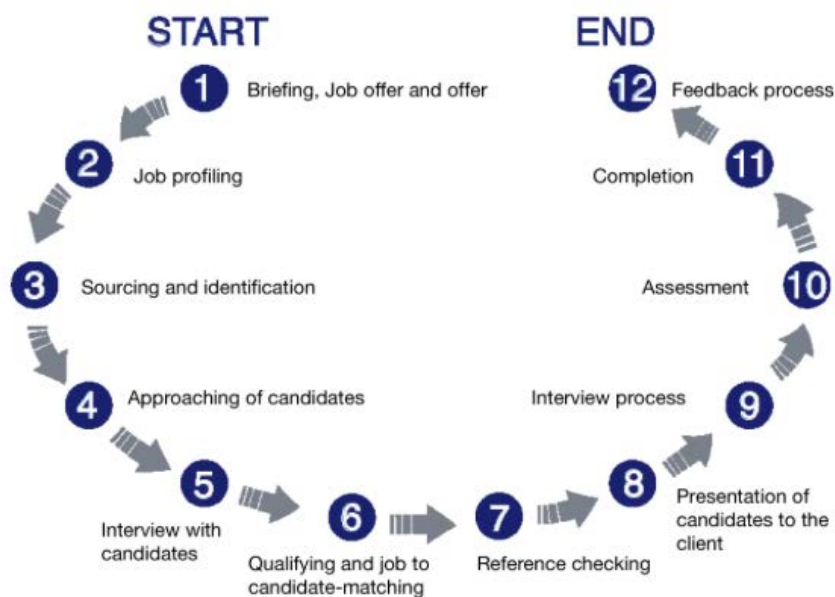


Abb. 1: The 12 steps toward your succes (HCCM AG o.J.)

Erhält die HCCM AG einen Auftrag zur Bewerbendensuche, dann erstrecken sich ihre Dienstleistung und die Personalberatung über den ganzen Rekrutierungsprozess. Der Prozess der HCCM AG beinhaltet dabei zwölf Schritte (Abb. 1), welche in diesem Kapitel näher erläutert werden.

### 1. Briefing, Job offer and offer

Soll ein Rekrutierungsauftrag erteilt werden, beinhaltet der erste Schritt der HCCM AG ein erstes persönliches und intensives Gespräch mit der Auftraggeberschaft. In diesem Gespräch werden alle relevanten Informationen erhoben, welche für die Suche nach den richtigen Bewerbenden und folglich für eine erfolgreiche Besetzung notwendig sind. Hauptinformationen im Briefing sind:

- Vollumfängliche Informationen des Stellenprofils (Funktion, Zuständigkeiten, Umfeld, Markt, Produkte, Kunden, Highlights der Stelle, Zeitrahmen etc.)
- Wunschprofil der Bewerbenden (Bildung, Berufserfahrung, Stärken, Persönlichkeit etc.)
- Salär-Rahmen, Gehaltsbestandteile, Sozialversicherungen und eventuelle Benefits
- Zustandekommen der Stelle (neugeschaffene Stelle, interne Bewerbende vorhanden etc.)
- Unternehmensinformationen (Führungsstil, Unternehmenswerte, Erwartungen an Mitarbeitende)
- Interviewprozess des Unternehmens (Teilnehmende, Dress Code, Inhalt)
- Weshalb sollen Bewerbende, welche bereits eine Stelle haben, ins Unternehmen wechseln wollen?
- Arbeitsbeginn des neuen Mitarbeitenden
- Zeitrahmen für die Rekrutierung

Im Anschluss daran erstellt die HCCM AG für das Unternehmen ein Angebot, welches zur Auftragsbestätigung führt.

### 2. Job profiling

Die Informationen, welche im Briefing gewonnen und in der Auftragsbestätigung fixiert wurden, werden verdichtet und aufgrund dieser Informationen wird von der HCCM AG ein Jobprofil erstellt.

«Job profiling implicates the process of deciding exactly what tasks are involved in a particular job, and what skills, experience, and personality a person would need in order to do the job» (Cambridge University Press 2014b).

Das Jobprofil ist der Grundbaustein des Suchprozesses, da Fähigkeiten, Persönlichkeit und Kenntnisse der Bewerbenden stets damit abgeglichen werden.



### 3. Sourcing and identification

In diesem dritten Schritt beginnt für die HCCM AG das Identifikationsverfahren. Anhand des Jobprofils wird zuerst eine Zielfirmenliste erstellt (In welchen Unternehmen arbeiten die Zielbewerbenden?). Mittels dieser Zielfirmenliste werden:

- potenzielle Bewerbende in der internen Datenbank identifiziert
- potentielle Bewerbende durch Social Media identifiziert (auf diesen Plattformen bilden Personen mit gleichen Interessen oder Hintergründen Netzwerke).
- potentiellen Bewerbenden in den Zielfirmen identifiziert.

### 4. Approaching of candidates

Ist das Identifikationsverfahren erfolgreich beendet, indem potenzielle Bewerbende erkannt wurden, gilt es für die HCCM AG den ersten Kontakt zu diesen herzustellen. Als Instrument kommt hier die Direktansprache zum Zuge. Durch den sogenannten „Cold call“ werden mögliche Bewerbende erstmals von der HCCM AG kontaktiert. Dieses erste Telefonat ist nicht das effektive Interview, sondern dient vielmehr dazu, sich einen ersten Eindruck von Personen zu verschaffen, die wichtigsten Schlüsselkriterien abzuklären und festzustellen, ob sie für eine neue Herausforderung und für neue Rahmenbedingungen Interesse zeigen (Motivation für einen Wechsel).

### 5. Interview with candidates

Das erste persönliche Interview zwischen der HCCM AG und den Bewerbenden dient dazu, dass sich die Projektleitung der HCCM AG und die Bewerbenden persönlich kennenlernen können. Außerdem kann den Bewerbenden ein erster Eindruck über die Auftraggeberschaft und über die Herausforderung der Position vermittelt werden. Gleichzeitig erhalten die Bewerbenden durch die HCCM umfangreiche Informationen. Der HCCM AG dient dieses Interview aber vor allem dazu, um feststellen zu können, ob die Bewerbenden die Anforderungen und Voraussetzungen mitbringen und ob sie in die Unternehmenskultur der möglichen Arbeitgeberschaft passen.

Dabei werden verschiedene Punkte detailliert besprochen:

- Abgleich der vorhandenen mit den geforderten Fachkenntnissen und Kompetenzen
- Erhebung des Leistungsausweises der Bewerbenden
- Motivation und Erwartungen der Bewerbenden
- Begründung, weshalb die Bewerbenden ihre derzeitige Position verlassen würden
- Abgleich der Persönlichkeiten mit der Vorstellung der Auftraggeberschaft (Kultur)
- Formale Bedingungen, welche mit der vakanten Stelle einhergehen, wie Gehaltsvorstellung, möglicher Arbeitsbeginn, ein eventuelles Konkurrenzverbot durch die derzeitige Arbeitgeberschaft etc.

### 6. Qualifying and job to candidate-matching

In diesem sechsten Schritt gleicht die HCCM AG die Ergebnisse aus den Interviews mit dem erstellten Jobprofil ab. Bewerbende, welche den gestellten Anforderungen nicht entsprechen, beziehungsweise deren „Matching“ zwischen dem geforderten Profil und dem Bewerbendenprofil nicht übereinstimmt, scheiden aus dem Auswahlprozess aus.

### 7. Reference checking

Die HCCM AG lässt sich von allen Bewerbenden Referenzpersonen angeben, welche persönlich kontaktiert und deren Referenzauskünfte zu den Bewerbenden eingeholt werden. Dadurch soll eine möglichst hohe Bewerbendenqualität erreicht werden.

### 8. Presentation of candidates to the client; Short List

Sobald die HCCM AG geeignete Bewerbende gefunden und überprüft hat, werden diese dem Unternehmen vorgestellt. Pro Vakanz stellt die HCCM AG dem Unternehmen zwischen fünf und zehn Bewerbende vor. Dazu erstellt HCCM AG pro Person ein Dossier mit den wichtigsten Informationen, die das Unternehmen braucht, um die Passung zu überprüfen. Dieses Dossier besteht zum einen aus dem Lebenslauf sowie den Zeugnissen und zum anderen aus einem mehrseitigen Dokument, welches die Bewerbenden möglichst umfassend und objektiv präsentiert. Dabei werden nicht nur die für die Funktion relevanten Berufserfahrungen und Ausbildungen aufgeführt, sondern es wird auch eine persönliche Einschätzung der Bewerbenden durch die HCCM AG abgegeben. Diese umfasst die Berufserfahrung, die Kompetenzen, den Leistungsausweis und die Persönlichkeitsmerkmale, welche sich im Laufe des Rekrutierungsprozesses gezeigt haben.

### 9. Interview process

Nach der Sichtung der Bewerbungsdossiers entscheidet die Auftraggeberschaft, mit welchen Bewerbenden sie ein Interview führen möchte. In einem nächsten Schritt werden die Bewerbenden entweder zu einem persönlichen oder telefonischen Interview eingeladen. Dabei unterstützt die HCCM AG das Unternehmen, indem sie die Terminvereinbarung übernimmt.

Auch in dieser Phase steht die HCCM AG in sehr engem Kontakt mit den Bewerbenden. Die Bewerbenden werden persönlich und umfassend auf das Interview vorbereitet. Dazu erhalten sie von der HCCM AG nochmals alle Informationen zur vakanten Stelle, eine Checkliste für die Gesprächsvorbereitung und schliesslich auch einige Verhaltensempfehlungen für das Gespräch. Am Tag vor dem Interview findet nochmals ein kurzes telefonisches Briefing zwischen der HCCM AG und den Bewerbenden statt, in welchem die wichtigsten Punkte zum Unternehmen, zur Position und zu den Gesprächspartnern besprochen werden.

Einen Tag nach dem Interview führt die HCCM AG sowohl mit dem Unternehmen als auch mit den Bewerbenden ein ausführliches Debriefing durch. Das Feedback aus beiden Gesprächen wird der jeweiligen Gegenpartei weitergegeben. Solange die Bewerbenden als auch das Unternehmen Interesse an einer Weiterführung des Rekrutierungsprozesses zeigen, ist die HCCM AG bestrebt, die Bewerbenden weiter für das Unternehmen und die Stelle zu begeistern.

### 10. Assessment

Bei Führungspositionen oder bei Spezialisten-Positionen kommt es vor, dass Unternehmen mit den Bewerbenden ein Assessment durchführen möchten. Dies mit dem Ziel, ihre persönlichen und beruflichen Qualifikationen fundiert erheben zu können. Die HCCM AG führt aus Gründen der Compliance keine eigenen Assessments durch, arbeitet aber mit externen und unabhängigen Assessoren zusammen. Dabei unterstützt und begleitet die HCCM AG ihre Kunden und Bewerbenden.

### 11. Completion

Oft vergeht sehr viel Zeit zwischen einem Interview und einem Vertragsangebot. Hat sich das Unternehmen schliesslich für einen Kandidaten oder eine Kandidatin entschieden, so unterbreitet es diesem/dieser direkt ein Vertragsangebot. Dabei ist es wichtig, dass die HCCM AG dies eng begleitet. So bespricht die HCCM AG das Angebot mit den künftigen New Joinern und klärt ab, ob alle

## Onboardingleitfaden

verhandelten Punkte im Angebot berücksichtigt und verstanden wurden. Weiter erhalten die New Joiner von der HCCM AG Unterstützung beim Verfassen des Kündigungsschreibens und werden auf das Abwehren eines möglichen Gegenangebots der bisherigen Arbeitgeberschaft vorbereitet.

Für die HCCM AG ist es wichtig, nach der Vertragsunterzeichnung den Kontakt zu den New Joinern nicht zu verlieren. Dafür kontaktiert sie die New Joiner spätestens kurz vor Stellenantritt nochmals, um das Befinden, die Erwartungen und mögliche Fragen der New Joiner zu besprechen. Zeitgleich kontaktiert die HCCM AG auch die Auftraggeberschaft, um dort die aktuellsten Informationen zur Stelle und zum Unternehmen zu erhalten, und um sicherzustellen, dass die nötigen Voraussetzungen für den Arbeitsbeginn der New Joiner getroffen wurden.

Mit dem Ziel, den Rekrutierungsprozess der HCCM AG laufend verbessern zu können, erhält die Auftraggeberschaft mit dem Abschluss des Rekrutierungsprozesses von der HCCM AG einen Fragebogen als Feedback über die gemeinsame Zusammenarbeit.

### 12. Feedback process

Kurz vor dem Ende der Probezeit kontaktiert die HCCM AG die New Joiner nochmals und erkundigt sich nach dem Verlauf der Probezeit und deren Befinden. Die erhaltenen Rückmeldungen werden dem Unternehmen als Input für das Probezeitgespräch mit den New Joinern weitergegeben.

Auch das Unternehmen wird um ein Feedback über die Probezeit gebeten, um dieses dann mit den New Joinern zu besprechen.

Mit dem Ende der Probezeit endet für die HCCM AG der Onboardingprozess. Das weitere Gelingen liegt ab dann in den Händen der Arbeitgeberschaft der New Joiner.

## 2 Onboarding

Im folgenden Kapitel wird als erstes die Definition für den Begriff Onboarding eruiert. Im Anschluss wird dessen Bedeutung sowie Aktualität aufgezeigt. Gleichzeitig wird erläutert, welche Personen im Onboardingprozess involviert sind. Des Weiteren wird analysiert, mit welchen Folgen Unternehmen rechnen müssen, wenn der Onboardingprozess nicht richtig wahrgenommen wird. Um das Ganze abzurunden wird im Anschluss die notwendige Erfolgskontrolle erklärt.

### 2.1 Definition

«Der Onboarding-Prozess bezeichnet die ganzheitliche und strukturierte Integration des Mitarbeiters in alle technischen, fachlichen, organisatorischen, wirtschaftlichen, kulturellen und personellen Bereiche des Unternehmens und legt die Grundlage für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung» (Buchheim und Weiner 2014, S. 133).

«Inplacement umfasst alle Aktivitäten zur systematischen, zielgerichteten Einarbeitung und Integration von neuen Mitarbeitern und sollte auch Zeichen der Wertschätzung dem neuen Mitarbeiter gegenüber beinhalten» (Kinast 2001, S. 5).

Wie die obigen Zitate zeigen, wird in der Literatur eine Vielzahl von Synonymen genutzt, welche denselben Prozess beschreiben. Oft verwendete Synonyme für Onboarding sind „Integration“, „Inplacement“ und „Einführung“. Einig sind sich alle Autoren und Autorinnen darin, dass es sich dabei um einen Prozess zur Integration von New Joinern in einem Unternehmen resp. einem Arbeitsbereich handelt.

### 2.2 Bedeutung

In den vergangen 30 Jahren wurde viel über Onboarding geschrieben. Dabei hat die Bedeutung in der Praxis in den letzten Jahren stark zugenommen. Als Folge des demografischen Wandels und dem zunehmenden Fachkräftemangel fällt es oft schwer, passende Mitarbeitende für eine vakante Position zu finden. Daher betreiben Unternehmen einen grossen Aufwand um geeignete Bewerbende mit den richtigen fachlichen als auch persönlichen Fähigkeiten zu finden. Jedoch wird danach nicht mehr mit demselben Aufwand dafür gesorgt, dass sich diese Personen auch in ihrem neuen

Aufgabengebiet und in das soziale Gefüge des Unternehmens einfinden (vgl. Verfürth, 2008, S. 133).

Zur gestiegenen Bedeutung von Onboarding hat der demografische Wandel auch anderweitig beigetragen. Der immer grösser werdende Anteil von Mitarbeitenden der Generation Y haben andere Anforderungen an die Arbeit und an Unternehmen als frühere Generationen. Deutlich an Bedeutung gewonnen haben Entfaltungschancen, Work-Life-Balance und Selbstbestimmung während Arbeitsplatzsicherheit eher in den Hintergrund gerückt ist (vgl. Karschnick 2013).

Damit das vorhandene Potential der New Joiner auch ausgeschöpft werden kann und New Joiner ihre Fähigkeiten gewinnbringend nutzen können, bedarf es Investition in Betreuungszeit sowie Wertschätzung und Informationen (vgl. Brenner 2001, S.5). Ein strukturierter Onboardingprozess muss dabei fest im Unternehmen verankert und Teil einer gesamtheitlichen Personalstrategie sein. Dabei können keine klaren Abtrennungen zum Personalmarketing, zum Rekrutierungs- und zum Personalentwicklungsprozess vorgenommen werden. Alle diese Prozesse werden auf einander abgestimmt und somit fließende Übergänge geschaffen (vgl. Kinast 2001, S. 7 ff.).

Das Ziel vieler Personalverantwortlichen ist, dass New Joiner möglichst schnell produktiv sind und die geforderte Arbeitsleistung erreichen. Dabei kann mit einem systematischen Onboardingprozess noch mehr erreicht werden. Neben einer schnellen Erreichung der vollen Leistungsfähigkeit kann auch eine langfristige Bindung an das Unternehmen, sowie Motivation und Zufriedenheit unterstützt werden. Wissensträger geben ihr Wissen zur Weiterentwicklung der Organisation bereitwillig weiter, Mitarbeitende sind loyal und empfehlen das Unternehmen weiter (vgl. Simonsen 2015).

Somit ist Onboarding mehr als ein einfacher Einarbeitungsplan, es ist ein strukturierter und auf jede Person und Position zugeschnittener Prozess, welcher nicht nur die fachliche -, sondern auch die soziale- und wertorientierte Integration beinhaltet (vgl. Brenner 2014, S.33). Ein zentrales Ziel der Onboardingmassnahmen ist, dass sich New Joinern mit dem Unternehmen identifizieren, indem Werte, Regel und Normen eines Unternehmens im Laufe der Zeit übernommen und gelebt werden (vgl. Kinast 2001, S. 9).

Am Onboardingprozess sind viele Akteure beteiligt, welche zu einem gelungenen Ergebnis beitragen. Je nach Unternehmensstruktur, -grösse, -kultur und Branche sind alle in Abbildung 2 aufgezeigten Personenkreise unterschiedlich aktiv in den Prozess involviert (vgl. Simonsen 2015).



Abb. 2: Beteiligte beim Onboarding (Simonsen 2015)

Die jeweiligen Vorgesetzten sind gemeinsam mit den HR-Abteilungen verantwortlich für die Einarbeitung der New Joiner. Die Geschäftsleitung unterstützt die Einführung eines Onboardingprozesses und sorgt für die nötigen Rahmenbedingungen (vgl. Simonsen 2015). Auch die übrigen Teammitglieder tragen einen aktiven Beitrag zum Gelingen des Onboardingprozesses bei. Durch sie werden New Joiner nicht nur in ihr neues Aufgabengebiet eingeführt, sondern auch in die sozialen Strukturen des Teams. Es sind nicht nur fachliche Tätigkeiten zu erlernen, sondern auch wie im entsprechenden Unternehmen gelebt und gehandelt wird (vgl. Erfolgreiche Personalauswahl, Michael Lorenz, Uta Rohrschneider, S. 188 ff.).

### 2.3 Folgen von schlechtem Onboarding

Gemäss Kinast entscheiden New Joiner innerhalb der ersten 12 Monate, ob sie langfristig in einem Unternehmen bleiben möchten. Wird aber auf einen strukturierten Onboardingprozess verzichtet, kann dies erhebliche Folgen für das gesamte Unternehmen haben. Mangels Onboarding, können sich Sozialisationsbarrieren aufbauen, welche zusammen mit fehlenden Kenntnissen der Unternehmenskultur, falsche Erwartungen und fehlender Einführung in das neuen Aufgabengebiet Kündigungen zur Folge haben können (vgl. Kinast 2001, S. 7 f.). Alle Erwartungen, welche Führungspersonen an die Zusammenarbeit mit New Joinern haben, müssen von Anfang an klar und explizit kommuniziert werden. Auch umgekehrt müssen die Erwartungen von New Joinern von Anfang an klar sein und besprochen werden. Durch einen gut strukturierten Onboardingprozess kann somit vermieden resp. vermindert werden, dass später Missverständnisse und Frustrationen auftreten (vgl. Buchheim und Weiner 2014, S. 134 f.).

## 2.4 Erfolgsprüfung

Der Erfolg der getroffenen Onboardingmassnahmen soll regelmässig überprüft werden. Dies kann gemäss Doetsch auf zwei Arten geschehen. Zum einen kann überprüft werden, wie viele New Joiner nach Ablauf einer Frist von 24 Monaten immer noch im Unternehmen tätig sind. Ein Vergleich zwischen Teams, Abteilungen und Branchenmitgliedern ermöglicht es, den Erfolg der Massnahmen zu bewerten (vgl. Doetsch 2015, 85 f.).



### 3 Onboarding: Konzepte und Strategien

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Konzepte und Strategien des Onboardings vorgestellt. Diese beleuchten die Thematik aus verschiedenen Perspektiven. Obwohl je nach Autoren und Autorinnen unterschiedliche Schwerpunkte wie Phasen, Dimensionen und Ebenen gesetzt werden, wird bei einer genaueren Betrachtung ersichtlich, dass sich dabei auch zahlreiche Schnittstellen ergeben.

#### 3.1 Onboardingkonzept nach Christiansen und Stein

Das Onboardingkonzept nach Christiansen und Stein stellt einen ganzheitlichen Integrationsplan dar. Dabei werden sowohl die Rahmenbedingungen als auch die ausschlaggebenden Dimensionen und Phasen eines Onboardingprozesses aufgewiesen und miteinander verknüpft. Durch diese Verknüpfungen wird ersichtlich, welche Dimension, in welcher Phase, welchen Erfüllungsgrad erreichen sollte (Abb. 3).

Die fundamentalen Dimensionen des Onboardings nach Christiansen Stein und sind folgende:

- Cultural mastery: Einbindung in die Unternehmenskultur
- Interpersonal network development: Errichten von interpersonellen Netzwerken
- Early career support: Frühzeitiges Karrieremanagement
- Strategy immersion and direction: Integrieren in die Unternehmensstrategie (vgl. Christiansen und Stein 2010, S. 64 ff.)

Diese Dimensionen orientieren sich an folgenden Phasen:

- Prepare: Vorbereitungsphase
- Orient: Orientierungsphase
- Integrate: Integrationsphase
- Excel: Durchdringungsphase (vgl. Christiansen und Sten 2010, S. 75 ff.)

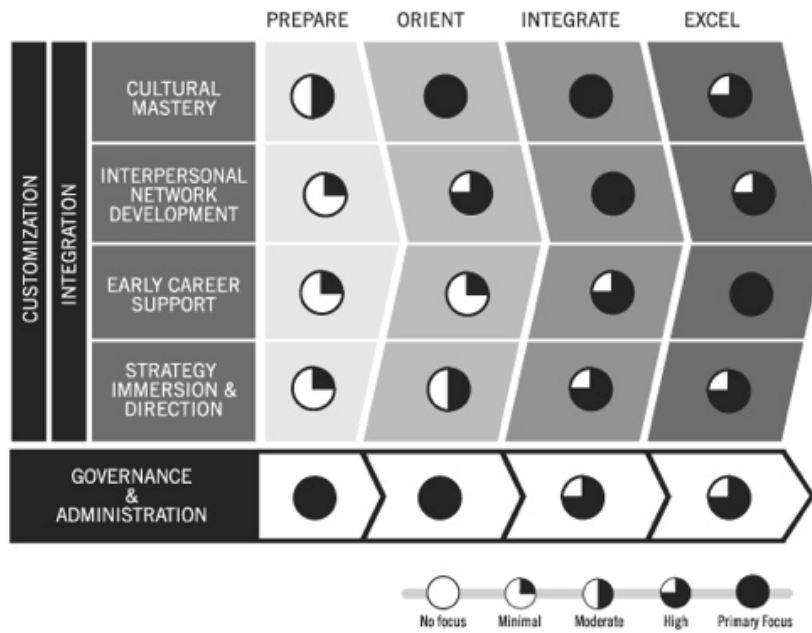


Abb. 3: Onboardingkonzept (Christiansen und Stein 2010, S. 67)

### 3.1.1 Die vier Dimensionen nach Christiansen und Stein

#### Cultural Mastery: Einbindung in die Unternehmenskultur

«Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller Strukturen und Abläufe, Regeln und Routinen, Normen und Werte, die ein Unternehmen (oder auch Abteilung oder Arbeitsgruppe) kennzeichnen und von anderen Organisationen unterscheiden» (Gmür und Thommen 2011, S. 295).

Die Unternehmenskultur wird nach dem Eisbergmodell nach Edward T. Hall veranschaulicht (Abb. 4). Hall definiert die Unternehmenskultur als ein Muster gemeinsamer Grundannahmen, die zur Bewältigung interner und externer Probleme dient. Dabei enthält dieses Muster sichtbare und unsichtbare Elemente. Dies bedeutet auch, dass New Joiner, welche sich am Anfang des Onboardingprozesses befinden, diese unsichtbaren Elemente noch gar nicht wahrnehmen können.

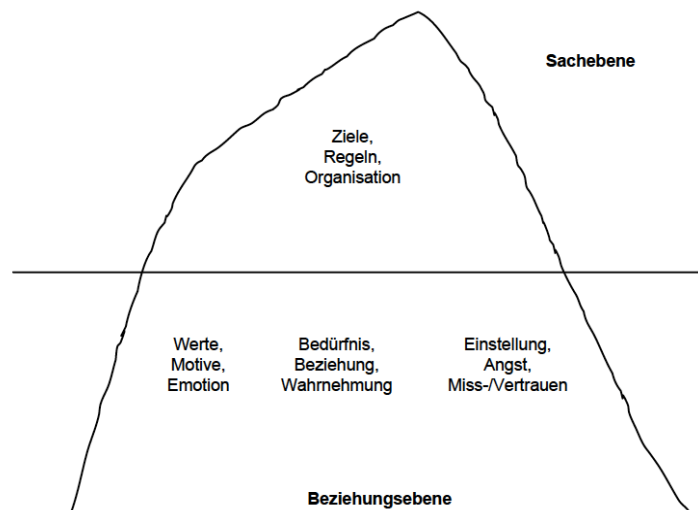


Abb. 4: Eisbergmodell nach Edward T. Hall (Franzke und Wien 2014, S. 41)

Wie in der Abbildung 4 dargestellt, beschreibt der Teil des Eisberges, welcher sich über der Wasseroberfläche befindet, die sichtbaren Elemente einer Unternehmenskultur. Beispiele hierfür sind das Leitbild, die Vision, Strategien, Zielsetzungen, aber auch das Auftreten der Mitarbeitenden. Der wesentlich grössere Teil des Eisberges befindet sich aber unter Wasser und verdeutlicht somit auch die Verborgtheit der Strukturen der Unternehmenskultur. Beispiele dafür sind unausgesprochene Regeln, Beziehungen, Status, Einstellungen und Denkhaltungen (vgl. Franzke und Wien 2014, S. 40 f.).

Christiansen und Stein vergleichen den Eintritt in eine Unternehmenskultur mit der Einbürgerung von Migranten und Migrantinnen. Von den Antragstellenden einer Staatsbürgerschaft wird erwartet, dass sie sich mit der Landesgeschichte auseinandersetzen und die Werte kennen, bevor sie ein vollwertiges Mitglied der Gesellschaft werden. Ebenso besteht diese Haltung und Forderung in Unternehmen gegenüber neuen Mitarbeitenden (vgl. Christiansen und Stein 2010, S. 64).

Die Überlegungen von Christiansen und Stein bestätigen das Eisbergmodell von Edward T. Hall. Denn obwohl in vielen Unternehmen Investitionen für die Kultur getätigt werden, wird auf die unsichtbaren Elemente nicht genügend eingegangen. Notwendig wäre es hier, dass Führungskräfte klar und offen kommunizieren und den New Joinern die Gelegenheit geben, in die Unternehmensgeschichte einzutauchen. Christiansen und Stein machen darauf aufmerksam, dass die Einbindung in die Unternehmenskultur nicht von selbst geschehe, sondern dass sich jedes Unternehmen aktiv

darum bemühen sollte. Durch aktives Handeln erhöht sich die Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen, wodurch die Produktivität gesteigert wird, Ziele besser erreicht werden und schlussendlich der Unternehmenserfolg gesteigert werden kann (vgl. Christiansen und Stein 2010, S. 115 ff.).

### **Interpersonal Network Development: Aufbau von interpersonellen Netzwerken**

Eine weitere Dimension ist der Aufbau von interpersonellen Netzwerken. Die Gewinnung von gut funktionierenden interpersonellen Netzwerken ist für New Joiner die Grundlage, um sich im Arbeitsumfeld zu bewähren und erfolgreich zu bewegen:

- Der Aufbau von Netzwerken fördert die Integration von New Joinern. Im engeren Sinne bedeutet dies, dass neue Kontakte geknüpft und Beziehungen aufgebaut werden. Diese ermöglichen weiter einen Einblick in verborgene Strukturen und Verflechtungen im Unternehmen.
- Interpersonelle Netzwerke ermöglichen Wissensteilung. Die Kontakte und die aufgebauten Beziehungen fördern den Informationsaustausch unter den Mitarbeitenden. Dadurch profitieren Mitarbeitende einerseits vom Erfahrungsaustausch und letztendlich auch von der Kooperationen, andererseits kann das Unternehmen dadurch das Unternehmenswissen auf effiziente Weise verteilen.
- Netzwerke ermöglichen den Zugang zu bisher nicht vorhandenen Ressourcen. Der Austausch von Ressourcen steigert die Produktivität des ganzen Unternehmens (vgl. Christiansen und Stein 2010, S. 65 f.).

### **Early Career Support: Frühzeitiges Karrieremanagement**

«Karrieremanagement beinhaltet langfristig angesetzte Maßnahmen und Methoden, die einer bewussten Gestaltung der individuellen Karriere dienen und dazu führen, die persönlichen Ziele des Mitarbeiters und die Ziele des Unternehmens bestmöglich miteinander zu verbinden. Geeignete Maßnahmen und Methoden sind zum Beispiel transparent gestaltete interne Stellenmärkte, die Befähigung von Führungskräften zum Karrierecoach sowie Karrierecoachings für Mitarbeiter» (Schwierz o.J.).

Durch den demografischen Wandel, die Globalisierung, den technologischen Wandel und den Wertewandel stehen bei Arbeitnehmenden oftmals nicht mehr die Arbeitsplatzsicherheit und die Vergütung an erster Stelle, sondern vielmehr die Frage, inwieweit Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten gegeben sind (vgl. Schwierz o.J.).

Deshalb nehmen heutzutage die Karrieremöglichkeiten eine entscheidende Rolle ein, wenn es darum geht, sich für einen potenziellen Arbeitgebenden zu entscheiden. Bei der Entscheidungsfindung wird abgewogen, ob bei der neuen Stelle und dem Unternehmen Karrierechancen gegeben sind und ob die Karriereleiter in Zukunft erklommen werden kann. Hier ist es ausschlaggebend, dass Mitarbeitende ihre persönlichen Entwicklungsziele gleichermassen verwirklichen und davon ausgehen können, dass sie beim entsprechenden Unternehmen schneller vorankommen als bei Anderen.

Werden diese Punkte seitens des Unternehmens erfüllt, sind Mitarbeitende dazu motiviert, die gewünschte Leistung zu erbringen, gleichzeitig erhöht dies die Bindung zum Unternehmen selbst (vgl. Christiansen und Stein 2010, S. 66).

### **Strategy Immersion and Direction: Integrieren in die Unternehmensstrategie**

Unternehmensplanung im strategischen Management: Strategie wird definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.

Eine Strategie trifft Aussagen zu den folgenden vier Bereichen:

- dem Tätigkeitsbereich, d.h. dem Ausmaß der Umweltbeziehungen der Unternehmung
- den Ressourcen der Unternehmung und den damit verbundenen Fähigkeiten, die strategischen Ziele zu erreichen (Distinctive Competence),
- den Wettbewerbsvorteilen der Unternehmung (Competitive Advantage) und
- der Synergien, die durch die strategischen Entscheidungen entstehen können (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon o.J.a).

Ein Unternehmen kann nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn sich Mitarbeitende auch mit dem Unternehmen identifizieren können. Deshalb müssen New Joinern von Anfang an in die Unternehmensstrategie eingeführt werden und kontinuierlich involviert bleiben. Inhalte dabei sind die Unternehmensvision und die Unternehmensmission.

Es gilt den Mitarbeitenden aufzuzeigen, was das Unternehmen tut, weshalb diese Richtung einge-

schlagen wird und welches das zu erreichende Ziel ist. Mitarbeitende sollen nach der Unternehmensstrategie arbeiten und diese auch leben. Gleichzeitig aber lässt das Unternehmen den Mitarbeitenden auch den Raum, eigene Beobachtungen und Ideen einzubringen. Dadurch entsteht eine Win-Win-Situation: Den Mitarbeitenden wird ermöglicht, eigene Ideen einzubringen. Dies untermauert das Gefühl, ein Teil vom grossen Ganzen zu sein. Das Unternehmen hingegen profitiert von ungewohnten Sichtweisen und von mehr Innovationen. Resultierend daraus steigt das Commitment gegenüber dem Unternehmen. Wird Mitarbeitenden diese Chance nicht gegeben und nicht miteinbezogen, werden diese sich Unternehmen suchen, welche ihnen diese Möglichkeit gewähren. Die Folge davon ist eine höhere Fluktuation.

Nicht zu vergessen dabei ist, dass dieses Zugeständnis nicht nur dem Kader oder High Potentials gegeben werden soll, sondern allen Mitarbeitenden des Unternehmens. Denn alle Mitarbeitenden können einen Beitrag zur Verbesserung leisten, sollen sich mit dem Unternehmen identifizieren können und müssen ein langfristiges Ziel vor Augen haben (vgl. Christiansen und Stein 2010, S. 66 ff.).

### **Ressourcen und Strukturen**

«An effective onboarding program requires a defined governance structure, complete with a measurement program that lets us know how things are going and what we should improve, and accountability and instructional guides for making sure that the program runs as intended» (Christiansen und Stein 2010, S. 68).

Wird ein Onboarding-Programm strukturiert, gemessen und werden die entsprechenden Verantwortlichkeiten definiert, so ist die Rede von einer „Governance and Administration“ bzw. „Unternehmenspolitik und Administration“, welche im Hintergrund die Fäden zieht und den Prozess vereinheitlicht, indem die verschiedenen Bausteine zusammengefügt werden.

### 3.1.2 Die vier Phasen nach Christiansen und Stein

Das Onboardingkonzept von Christiansen Stein und beinhaltet vier Phasen, welche New Joiner im ersten Jahr im Unternehmen durchlaufen (Abb. 3).

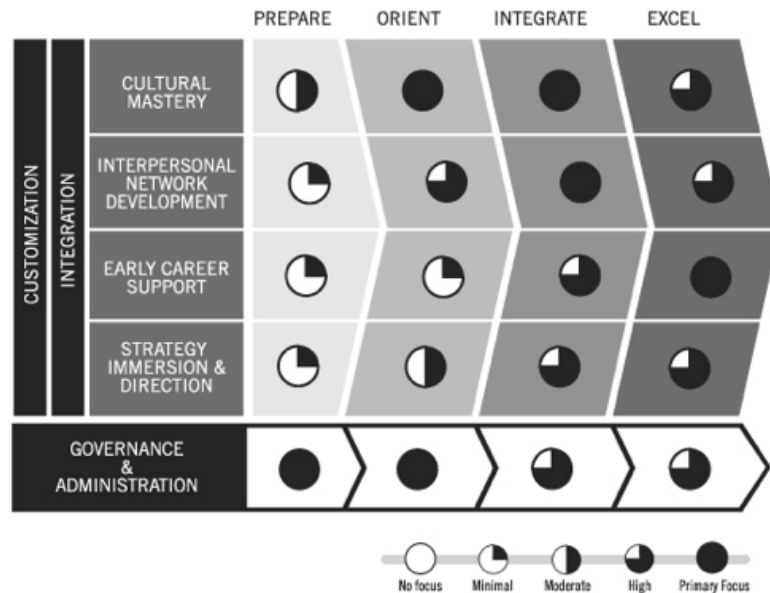


Abb. 5: Onboardingkonzept (Christiansen und Stein 2010, S. 67)

#### Prepare: Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase bezeichnet die Phase vor dem Eintritt, d. h. vor dem ersten Arbeitstag der New Joiner. Nicht zu vergessen ist dabei, dass zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem effektiven Stellenantritt durchaus einige Monate verstreichen können. Das Human Resource Management kann in dieser Phase administrative Aufgaben erledigen, welche durch einen Neueintritt entstehen. Gleichzeitig bietet sich die Möglichkeit, New Joiner schon vorab Informationen und Inhalte über die Unternehmensstrategie, die Unternehmenskultur und weitere Inhalte der effektiven Arbeitstätigkeit zukommen zu lassen, und die Option, erste Netzwerke aufzubauen. New Joiner können sich somit bereits vor Stellenantritt mit dem neuen Unternehmen auseinandersetzen. Gleichzeitig fördert das Unternehmen die Integration bereits vor dem ersten Arbeitstag (vgl. Christiansen und Sten 2010, S. 75 ff.).

### **Orient: Orientierungsphase**

Die Orientierungsphase setzt mit dem ersten Arbeitstag ein. Die New Joiner tauchen in das Unternehmen ein und werden in das Unternehmen eingeführt. Wie am Anfang des Kapitels erwähnt, stellen die Kreise in der Abbildung 5 den Erfüllungsgrad jeder Phase gekoppelt mit den einzelnen Dimensionen dar. Wie zu sehen ist, ist in dieser Phase die kulturelle Dimension stark gewichtet – der schwarze Kreis zeigt, dass der Fokus hier auf die Unternehmenskultur gelegt wird. New Joiner sollen diese kennenlernen, verstehen und ein Teil davon werden. Die zweitwichtigste Dimension in der Orientierungsphase ist die Einführung in die interpersonellen Netzwerke. Es sollen Beziehungen geknüpft werden, welche auch notwendig sind, um die Unternehmenskultur und deren unsichtbare Elemente zu erkennen und zu verstehen (vgl. Christiansen und Sten 2010, S. 75 ff.).

### **Integrate: Integrationsphase – Excel: Durchdringungsphase**

Christiansen und Stein können diese zwei Phasen nicht genau voneinander trennen, da der Übergang oft unsichtbar und je nach Person unterschiedlich ist. In diesen Phasen erhalten New Joiner Unterstützung in Form eines Mentorings durch Feedbacksysteme der Vorgesetzten. Dabei gibt es weitere Programme, welche einerseits die soziale Integration fördern und die Karriereplanung initiieren (vgl. Christiansen und Sten 2010, S. 75 ff.).

## 3.2 Die vier Säulen eines effizienten Onboardings nach Watkins

Im Gegensatz zum Konzept von Christiansen und Stein lässt Watkins die verschiedenen Phasen eines Onboardings aussen vor und konzentriert sich auf die verschiedenen Säulen (vergleichbar mit den Dimensionen bei Christiansen und Stein), welche ein Integrationsprozess beinhalten sollte. Bei genauerer Betrachtung wird ersichtlich, dass Watkins die Dimensionen mit Christiansen und Stein teilt. Wie in Tabelle 1 aufgezeigt ist, fassen beide Konzepte die kulturelle Integration, die Vernetzung, sowie die Verinnerlichung der Unternehmensorientierung und -strategie als Voraussetzung für ein erfolgreiches Onboarding auf. Während Christiansen und Stein frühzeitiges Karrieremanagement aber als weitere Dimension erachten, nennt Watkins den Abgleich der Erwartungen. Natürlich weisen beide Dimensionen Ähnlichkeiten auf, jedoch ist die Zielrichtung eine andere.



Dimensionen nach Stein und Christiansen	Säulen nach Watkins
Cultural mastery	Kulturelle Anpassung
Interpersonal network development	Vernetzung mit Gleichgestellten
Early career support	Abgleich Erwartungshaltung
Strategy immersion and direction	Unternehmensorientierung

Tab. 1: Vergleich Onboardingdimensionen (eigene Darstellung)

Watkins vergleicht den Neueintritt in ein Unternehmen mit einer Organtransplantation, wobei New Joiner die neuen Organe darstellen. Passen sich diese nicht vorsichtig an die neue Situation an, laufen sie Gefahr, vom unternehmerischen Immunsystem abgestossen zu werden. Damit dies Neulingen nicht passiert, rät er New Joinern, sich an folgende vier Säulen eines effizienten Onboardings zu halten (vgl. Watkins 2014, S. 37).

### 3.2.1 Unternehmensorientierung

Die Gewinnung der Unternehmensorientierung bedeutet die unternehmerische Umgebung zu verstehen, sich nicht nur auf die eigene Arbeitstätigkeit zu konzentrieren, sondern vielmehr das Unternehmen als Ganzes zu verstehen. Dabei ist es wichtig, die verschiedenen Abteilungen zu eruieren, welche das Unternehmen ausmachen, aber auch darüber hinausschauen zu können. Beispiele dafür sind Themen wie Finanzen, Produkte, Strategie, aber auch Know-how über das Betriebsmodell oder der Leistungsbeurteilung. Je eher das Wissen über die Unternehmensorientierung generiert werden kann, desto sicherer können sich New Joiner im Unternehmen bewegen und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Watkins beschreibt diese erste Säule als die unkomplizierteste, da neue Mitarbeitende sich ein Bild des Unternehmens machen und die erworbenen Informationen verdichten müssen (vgl. Watkins 2014, S. 37 f.).

### 3.2.2 *Vernetzung mit Gleichgestellten*

«Sie möchten Ihre Nachbarn nicht erst zum ersten Mal in der Nacht treffen, wenn Ihr Haus gerade abbrennt» (Watkins 2014, S. 38).

Genau wie Christiansen und Stein betrachtet Watkins die Vernetzung als entscheidenden Erfolgsfaktor für die gelungene Integration der New Joiner. Seine Empfehlung ist es, für eine schnelle Vernetzung zu sorgen. Dabei weist er darauf hin, dass es von grosser Bedeutung ist, die relevanten Akteure zu identifizieren, denn nur so können produktive Arbeitsbeziehungen aufgebaut werden, von denen beide Seiten profitieren.

Wie werden aber die relevanten Akteure identifiziert? Besonders bei neu eingetretenen Führungskräften besteht oftmals die Gefahr, dass Netzwerke vertikal aufgebaut werden. Dies bedeutet, dass Beziehungen zu Vorgesetzten und Beziehungen zum eigenen Team aufgebaut werden. Jedoch wird der horizontalen Vernetzung wenig Beachtung geschenkt, obwohl diese die Beziehung mit Kollegen und Kolleginnen, aber auch mit externen Kontaktpersonen beinhaltet (vgl. Watkins 2014, S. 38).

### 3.2.3 *Abgleich der Erwartungshaltung*

Der Abgleich der Erwartungen ist ein kontinuierlicher Prozess. Watkins beschreibt diesen Prozess wie folgt: «Die Personalbeschaffungsphase ist wie die Werbungsphase in einer Beziehung, während die Anstellung mit der Ehe vergleichbar ist» (Watkins 2014, S. 38).

Was möchte er damit aussagen? In der Personalbeschaffungsphase, sprich in der Interviewphase, werden beidseitig Erwartungen bezüglich Unterstützung und Ressourcen preisgegeben. Diese können sich jedoch bei Stellenantritt und während der gesamten Anstellungsdauer verändern. Deshalb ist es einerseits wichtig, dass New Joiner sich auch ausserhalb der eigenen Abteilung ein selbstständiges Bild davon machen, was effektiv erwartet wird. Andererseits liegt es auch in der Verantwortung des Unternehmens, diese Abweichungen wahrzunehmen und aktiv transparente Gespräche vorzunehmen. Wird diesen Veränderungen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt, werden New Joiner auf Widerstand stossen, was im schlimmsten Fall zum Scheitern der Arbeitsbeziehung führen kann (vgl. Watkins 2014, S. 38 f.).

### 3.2.4 Kulturelle Anpassung

Die grösste Herausforderung für New Joiner ist es, sich an eine fremde Unternehmenskultur anzupassen. Um diese Hürde überhaupt bewältigen zu können, muss vorausgesetzt sein, dass die Kultur verstanden und erkannt wird, wie sie im Unternehmen oder in der eigenen Abteilung gelebt wird (vgl. Watkins 2014, S. 39).

Wie bei Christiansen und Stein wird auch in den Überlegungen von Watkins das Eisbergmodell nach Edward T. Holm erkennbar (Abb. 6).

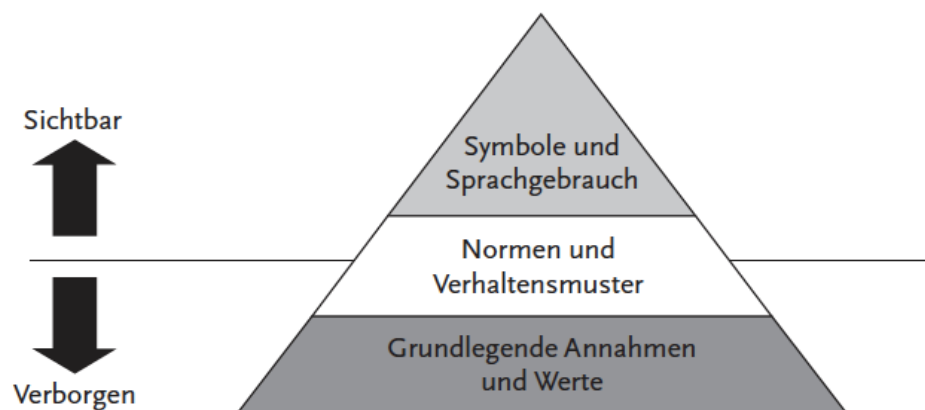


Abb. 6: Kulturpyramide nach Watkins (Watkins 2014, S. 40)

An der Spitze der Kulturpyramide von Watkins befinden sich Symbole und der Sprachgebrauch, welche zu den sichtbaren Elementen gehören und auch für Aussenstehende oder New Joiner ersichtlich sind – wie zum Beispiel Logos, der Dresscode und Aufteilungen der Räumlichkeiten. Darunter befinden sich die Normen und Verhaltensmuster, welche sowohl den sichtbaren als auch den unsichtbaren Elementen zugeordnet werden können. Sie werden in der Regel erst sichtbar, wenn New Joiner sich im neuen Unternehmen akklimatisiert haben. Beispiele dafür sind die Art und Weise, wie Unterstützung abgesichert wird, wie Anerkennung für erbrachte Leistung gewonnen wird etc.. Die Basis der Pyramide stellen die grundlegenden Annahmen und Werte dar, welche für Aussenstehende unsichtbar sind. Es sind die Grundannahmen und Werte, welche die ganze Pyramide beeinflussen und steuern. Als Beispiel dafür nennt Watkins die allgemeine Überzeugung der Belegschaft, wie Macht in Positionen ausgeübt werden sollte (vgl. Watkins 2014, S. 39 f.).

### 3.2.5 Das STARS – Modell

Das STARS Modell von Watkins, beschreibt fünf grundlegende Situationen, die neue Führungskräfte in Unternehmen vorfinden können:

- In einem **START-UP** müssen neue Führungskräfte Kapazitäten neu zusammenstellen, um das Unternehmen zu gründen. Die Herausforderung liegt darin, dass sie bei null anfangen und nur über begrenzte Ressourcen verfügen. Gleichzeitig sind alle Beteiligten nicht in Denkstrukturen gefangen.
- In einem **Turnaround** müssen neue Führungskräfte Unternehmen, welche in Schwierigkeiten stecken, retten. Unter Zeitdruck müssen effektive Entscheidungen getroffen werden. Doch bereits kleine Erfolge können schon grosse Wirkung zeigen.
- Bei einer Wachstumsbeschleunigung müssen neue Führungskräfte schnell leiten und managen. Dabei müssen neue Strukturen und Systeme eingesetzt werden. Dabei fördert das Wachstum die Motivation der Mitarbeitenden.
- Bei einer **Restrukturierung** müssen Unternehmen wieder auf den richtigen Kurs gebracht werden. Mitarbeitende müssen überzeugt werden, dass die Veränderungen notwendig sind.
- Neue Führungskräfte müssen hier den Erfolg **stabilisieren**. Oft stehen sie im Schatten ihrer Vorgänger und müssen den Erfolg ausbauen (vgl. Watkins 2014, S. 72).

### 3.3 Die drei Ebenen des Onboardings nach Brenner

Während Christiansen und Stein den Schwerpunkt auf Dimensionen und Phasen legen und Watkins auf die vier Säulen des Onboardings, thematisiert Brenner drei Ebenen eines Onboardings. Nichts desto trotz enthalten diese drei Ebenen durchaus die Inhalte der Dimensionen der zuvor genannten Autoren. Folgende Ebenen werden von Brenner thematisiert:

- Die fachliche Integration
- Die soziale Integration
- Die werteorientierte Integration

Für ein erfolgreiches Onboarding sind alle drei Ebenen notwendig. Oftmals gelingt aber die fachliche Integration einfacher als die wertorientierte und soziale Integration. Letztere sind oftmals auch der Grund dafür, weshalb ein Arbeitsverhältnis scheitert. Im Gegensatz zur fachlichen Integration ist es schwieriger dafür zu sorgen, dass die Chemie im Team stimmt, oder sich neue Vorgehensweisen anzueignen und diese zu akzeptieren (vgl. Brenner 2014, S. 8).

### 3.3.1 *Die fachliche Integration*

Das Ziel der fachlichen Integration ist, dass New Joiner ihrem Stellenprofil gerecht werden und die zu erfüllenden Aufgaben fachgerecht ausgeübt werden. Dafür müssen sie sich Know-how aneignen, welches für das Aufgabengebiet vorausgesetzt ist. Wichtig dabei ist nicht nur das Endresultat, sondern die Art und Weise und das Mass des Ressourceneinsatzes, mit dem ein Auftrag oder eine Aufgabenstellung gelöst wird. Richtlinien dafür sind in jedem Unternehmen stets die Unternehmensziele. Das Gelingen erfolgt jedoch nur unter der Bedingung, dass New Joiner auch die Unternehmensstruktur kennen und wissen, welches die wichtigen Ansprechpersonen im jeweiligen Fachbereich sind. Deshalb impliziert die fachliche Integration sowohl Wissen im spezifischen Aufgabengebiet als auch Kenntnisse über die Organisationsstrukturen (vgl. Brenner 2014, S. 7).

### 3.3.2 *Die soziale Integration*

Werden New Joiner im Unternehmen akzeptiert, sind sie Teil der Gemeinschaft, und die soziale Integration gilt als geglückt, wenn ein Wir-Gefühl entwickelt wurde. Wie nach Christiansen und Stein, sowie Watkins müssen neue Mitarbeitende ihr neues Arbeitsumfeld und den Umgang im neuen Unternehmen kennen- und verstehen lernen. Der Umgang beschreibt die Art und Weise, wie soziale Kontakte und Beziehungen gepflegt werden oder wie mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen und -kolleginnen interagiert wird. Ein weiteres wichtiges Element ist die Erarbeitung der eigenen Position innerhalb des Unternehmens oder der Abteilung (vgl. Brenner 2014, S. 7 f.).

### 3.3.3 *Die werteorientierte Integration*

Die werteorientierte Integration hat zum Ziel, dass New Joiner die Ziele und Werte, aber auch die Führungsgrundsätze kennenlernen und sich damit identifizieren können. Wie bei Christiansen und Stein sowie Watkins ist dies ein mittel- bis langfristiger Prozess, wobei die einzelnen Elemente unsichtbar sind, d.h. sie sind in Leitbildern zu finden, können aber in erster Linie nur durch gelebte Werte weitergegeben werden. Die Corporate Identity spielt hier eine zentrale Rolle (vgl. Brenner 2014, S. 8).

Corporate Identity bedeutet: «Das Corporate Identity-Konzept kann als ein strategisches Konzept zur Positionierung der Identität oder auch eines klar strukturierten, einheitlichen Selbstverständnisses eines Unternehmens, sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Unternehmensumwelt, gesehen werden. Die strategische Verknüpfung eines solchen Konzepts liegt darin, dass im Rahmen

einer Positionierung dieses Selbstverständnisses und Selbstbildes auch eine Reihe zentraler strategischer Elemente wie Technologieorientierung, Produkt-/Marktfelder, strategische Grundorientierungen, Beziehung zu Mitarbeitenden, Abnehmern, Lieferanten und Konkurrenten, verhaltenssteuernde Normen etc. geklärt werden müssen. Über die Entwicklung eines deutlichen Wir-Bewusstseins soll das Corporate Identity-Konzept nach innen eine Unternehmenskultur als Netzwerk von gelebten Verhaltensmustern und Normen etablieren und sicherstellen, dass die Vielzahl der Entscheidungsbeteiligten auf der Basis eines einheitlichen Unternehmensbildes bzw. Firmenimages und Unternehmensleitbildes entscheidet und handelt» (Gabler Wirtschaftslexikon o.J.b).

### 3.4 Die Einführungsstrategien

Einführungsprogramme dienen dazu, New Joiner möglichst schnell einen Gesamtüberblick über das Unternehmen zu bieten. Sie beinhalten die Einführung der Prozesse und Strukturen und informieren gleichzeitig über wichtige Ansprechpersonen und Beziehungen. Jedoch können Einführungsprogramme auch darauf abzielen, direkt auf das Verhaltensmuster der New Joiner einzuwirken oder auch ihr Engagement zu wecken. Je nach dem, welche Ziele ein Einführungsprogramm eines Unternehmens enthält, wird zwischen vier Typen unterschieden (vgl. Gmür und Thommen 2011, S. 306).

Natürlich schliessen diese Einführungsstrategien die Konzepte und Überlegungen nicht aus, welche in den vorherigen Kapiteln beschrieben wurden. Sie zeigen vielmehr auf, auf welche Art und Weise diese durchgeführt werden und sagen etwas über den Charakter des jeweiligen Unternehmens aus.

#### 3.4.1 *Schonstrategie*

New Joiner können die später an sie gestellten Anforderungen zunächst noch selbst bestimmen. Zu Beginn erhalten sie einfache Aufgaben, wobei sie den Zeitrahmen selbst festlegen können. Nur schrittweise wird – nach Massgabe des aufgabenbezogenen Reifegrads der Mitarbeitenden – der Schwierigkeitsgrad erhöht. Der Vorteil dieses Ansatzes ist, dass ein affektives Commitment ausgelöst wird, da die Schonstrategie den Mitarbeitenden persönliche Wertschätzung und Rücksichtnahme entgegenbringt. Jedoch fehlen gleichzeitig das Leistungs- und Verhaltensfeedback. Dadurch gestaltet es sich schwierig, zu eruieren, ob die Erwartungen des Unternehmens mit den Kompetenzen und Erwartungen der Mitarbeitenden übereinstimmen (vgl. Gmür und Thommen 2011, S. 306).

### 3.4.2 *Ins-Kalte-Wasser-Strategie*

Bei dieser Strategie tritt die soziale Integration in den Hintergrund. Vielmehr werden New Joiner von Anfang an vor neuartige Problemstellungen gestellt, welche eigenständig gelöst werden müssen. Wenn neue Mitarbeitende die Einführungsphase oder auch die Einführungsprogramme nicht alleine bewältigen müssen, kann die individualistische Haltung etwas abgelegt werden, indem zum Beispiel individuelle Schwächen von der Gruppe gemeinsam getragen werden (vgl. Gmür und Thommen 2011, S. 306 f.).

### 3.4.3 *Entwurzelungsstrategie*

Ziel ist es dabei, Mitarbeitende von ihrem bisherigen Umfeld zu isolieren und die bisherigen Kontakte auf ein Minimum zu reduzieren. Durch diese Vorgehensweise soll die Bindung zum Unternehmen und zum Team maximiert werden. Wie bei der Ins-Kalte-Wasser-Strategie werden hier von Anfang an hohe Anforderungen gestellt. Durch die Isolierung soll gleichzeitig bei Mitarbeitenden eine neue Einstellung und ein neues Verhaltensmuster durchgesetzt werden (vgl. Gmür und Thommen 2010, S. 307).

### 3.4.4 *Strategie der entwicklungsorientierten Einführung*

Während die bisher genannten Einführungen extreme Strategien darstellen, bildet die entwicklungsorientierte Einführung eine Mischung daraus. Ziel dieser Strategie ist auch, dass New Joiner schnell und gezielt in die Anforderungen der Stelle eingeführt werden. Jedoch werden die Rahmenbedingungen individuell ausgestaltet, sodass Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben wird, sich schrittweise weiterzuentwickeln. Die Einführung erfolgt meist informell und unsystematisch. Die notwendigen Massnahmen erfolgen meist *on-the-job* und der Sozialisierungsprozess erfolgt ebenfalls schrittweise, aber kontinuierlich. Neben dieser offenen, individuellen Einführung kann die entwicklungsorientierte Einführung auch strukturierte Traineegruppenkonzepte beinhalten. Dabei werden die New Joiner zu Gruppen formiert und in einem strukturierten und terminierten Programm sozialisiert (vgl. Gmür und Thommen 2011, S. 308).

### 3.4.5 Funktionen von Einführungsprogrammen

Einführungsprogramme können verschiedene Funktionen beinhalten, welche New Joiner erlauben, sich möglichst gut und rasch in einem neuen Unternehmen zu integrieren (vgl. Gmür und Thommen 2011, S. 308):

- Fachliche Einarbeitung
- Information über das Unternehmen
- Soziale Integration
- Bindung

**Fachliche Einarbeitung:** Durch die fachliche Einarbeitung sollen New Joiner gezielt auf ihre neue Arbeitstätigkeit und deren Anforderungen hin eingeschult werden. Die wichtigsten Ansprechpartner und Beteiligten in diesem Prozess sind sowohl Linienvorgesetzte als auch Fachkräfte und Experten, welche als Informanten dienen und wertvolles Wissen weitergeben können (vgl. Gmür und Thommen 2011, S. 308).

**Information über das Unternehmen:** Diese Funktion verlangt von New Joiner, dass sie sich mit dem Unternehmen als solchem auseinandersetzen und dessen Spirit kennenlernen. New Joiner setzen sich hier mit den Strukturen und Prozessen des Unternehmens auseinander. Diese Informationen können entweder durch verschiedene spezifische Informationsveranstaltungen oder durch den Einsatz in verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens weitergegeben werden (vgl. Gmür und Thommen 2011, S. 308).

**Soziale Integration:** Ein weiterer Aspekt, welcher in der Einführungsphase New Joiner fokussiert wird, ist die soziale Integration. Das Unternehmen möchte hier in erster Linie die New Joiner im Team oder in der Abteilung integrieren. Ausserberufliche Aktivitäten in Teams und Projektarbeitsphasen, in denen sich sowohl neue als auch bestehende Mitarbeitende mit aktuellen Problemstellungen auseinandersetzen und gemeinsame Lösungen erarbeiten, unterstützen den Prozess der sozialen Integration wesentlich. Hier werden oft auch Mentoren hinzugezogen, welche insbesondere junge Nachwuchskräfte betreuen und unterstützen. Die soziale Integration kann sowohl individuelle Einführungsprogramme, aber auch den Traineegruppenansatz beinhalten. Während individuelle Einführungsprogramme das Ziel haben, New Joiner insbesondere in kleinen Teams einzuführen und sich auf wenige, aber entscheidende Kontaktpersonen zu beschränken, wird durch den Traineegruppenansatz die Bindung im gesamten Unternehmen gefördert (vgl. Gmür und Thommen 2011, S. 308).



**Bindung:** Treten New Joiner in ein neues Unternehmen ein, besteht das Risiko, dass sie sich von Beginn an mit der neuen Arbeitstätigkeit und deren Anforderungen überfordert fühlen und mit dieser Stresssituation nicht umgehen können. Eine Folge davon können frühzeitige Austritte sein. Um dem entgegenzuwirken, ist es von Vorteil, die Eintrittsphase durch einen begleiteten Einführungsplan zu gestalten. Diese Gestaltung der Einführung wirkt den vorigen genannten Einführungsstrategien (Ins-Kalte-Wasser- / Entwurzelungsstrategie) entgegen (vgl. Gmür und Thommen 2011, S. 309).

## 4 Konzipierung der Interviews

Hier wird ein Überblick über die Konzipierung der Interviewleitfäden und der gewählten Forschungsmethode verschafft. Gleichzeitig werden das Ziel der Befragungen, die Auswahl der Befragten und der Aufbau der Leitfäden genauer beleuchtet. Im Anschluss wird die Auswertungen der Interviews aufgezeigt.

### 4.1 Datenerhebung

Bei den Forschungsmethoden wird zwischen primärer und sekundärer Datenerhebung unterschieden.

Die Sekundärforschung, auch *desk research* genannt, meint die Beschaffung, Verarbeitung und Interpretation von bereits bestehenden Daten. Dabei kann auf externe oder interne Informationsquellen zurückgegriffen werden. Als Vorteile gelten hier die rasche und relativ kostengünstige Beschaffung von Informationen, sodass der Aufwand im Vergleich zu anderen Datenerhebungen minim ist. Demgegenüber steht jedoch der Umstand, dass Informationen schnell überholt sind, und die Vergleichsproblematik, insofern Informationen aus vielen verschiedenen Quellen bezogen werden können (vgl. Wirtschaftslexikon24 o.J.a).

Die Primärforschung (*field research*) hingegen hat die Beschaffung der Analyse neuer Daten zum Ziel und generiert somit neues Datenmaterial.

Die Vorzüge dieser Forschungsmethode sind, dass die Informationen aktuell sind und entscheidungsrelevante Daten enthalten, welche sich konkret auf die Fragestellung beziehen. Diese Methode ist dadurch natürlich sehr zeitaufwendig und in der Regel auch kostspielig. Gleichzeitig erfordert diese Methode vorab eigenes Know-how (vgl. Wirtschaftslexikon24 o.J.b).

Gängige Erhebungsmethoden sind – um nur einige zu nennen – die Befragung, die Beobachtung und Experimente (vgl. Handelswissen 2014). In diesem Sinne wurden für diese Bachelor-Thesis die Sekundärinformationen für die Erarbeitung der Problemstellung und als Basis für die Grundinformation genutzt. Die Literaturrecherche, welche bereits existierende Daten betrifft, ermöglichte so den Einstieg in das Thema Onboarding. In einem zweiten Schritt wurde die Informationsbeschaffung durch die Primärforschung ergänzt. Dies ermöglichte den Autorinnen dieser Bachelor-Thesis eine zielgerichtete Datenerhebung zur Beantwortung der relevanten Fragenstellung zum Onboarding. Da

in diesem Kontext weder die Erhebungsmethode der Beobachtung noch die des Experiments zu einem sinnvollen Ergebnis geführt hätten, oder nicht umzusetzen wären, wurden die Primärinformationen durch Befragungen generiert. Es wird zwischen qualitativen und quantitativen Befragungen differenziert. Die quantitative Primärforschung fokussiert sich auf repräsentative Ergebnisse und Zahlen wie Häufigkeiten, Anteile und Durchschnittswerte, die miteinander verglichen werden können. Die qualitative Forschung hingegen zielt darauf ab, die menschlichen Verhaltensweisen zu erklären, indem die Wertehaltung und die Wahrnehmung der Einzelnen erfragt werden (vgl. Bibliotheksportal 2015).

Da das Onboarding die zwischenmenschliche Ebene sowie soziale Aspekte betrifft, welche individuell ganz unterschiedlich aufgefasst werden können, haben sich die Autorinnen dieser Bachelor-Thesis für die qualitative Befragung in Form von persönlichen, mündlichen Interviews entschieden, in denen die subjektive Wahrnehmung der Befragten im Zentrum steht.

### 4.2 Ziel der Befragungen

Um den Onboardingprozess der Kunden der HCCM AG herauszuarbeiten, wurden diese zur Thematik befragt. Diese Befragungen haben zum Ziel, den aktuellen Onboardingprozess in den verschiedenen Unternehmen offenzulegen und die Ist-Situation aufzuzeigen. Gleichzeitig wurden Informationen darüber gewonnen, welche Inhalte für eine optimale Soll-Situation erforderlich wären. Aufgrund der theoretischen Grundlage, den verschiedenen Konzeptionen, welche in Kapitel drei analysiert wurden, soll zusätzlich durch die Ergebnisse der Befragungen ein vollumfänglicher Onboarding-Leitfaden entstehen. Dieser Leitfaden soll speziell für die Kunden der HCCM AG als unterstützendes Instrument zur Integration und Einführung der New Joiner dienen.

### 4.3 Interviewpartner

Fünf Kunden der HCCM AG haben sich bereit erklärt, als Interviewpartner bei der qualitativen Befragung mitzuwirken. Um den bestehenden Onboardingprozess der Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven beleuchten zu können, ist es notwendig, die Sicht des Unternehmens, aber auch die Sicht der eingetretenen Mitarbeitenden einzubeziehen. Deshalb wurde pro Unternehmen jeweils ein Interview mit der HR-Abteilung und ein Interview mit einem New Joiner durchgeführt. Diese Konstellation ermöglicht einen direkten Vergleich von zwei unterschiedlichen Positionen auf demselben Prozess.

Es wurden direkt HR-Personen und Mitarbeitende angefragt, welche im ersten Fall schon mit der HCCM AG an einem Projekt zusammengearbeitet haben oder von ihr vermittelt wurden. Bedingt durch Stellenwechsel und neue Ablaufprozesse war die effektive Auswahl der Interviewpartner folgende:

- Drei von fünf Befragten der HR-Abteilungen kannten die HCCM AG persönlich aus gemeinsamen Projekten.
- Drei von fünf befragten Mitarbeitenden wurden den entsprechenden Unternehmen vermittelt.

Nochmals zu erwähnen ist, dass es sich um Unternehmen handelt, welche allesamt im pharmazeutischen und chemischen Sektor tätig sind. Weiter sind die Befragten der HR-Abteilung alle aktiv im Onboardingprozess involviert. Die befragten Mitarbeitenden hingegen gehen unterschiedlichsten Funktionen nach, welche sich hierarchisch und vom Spezialisierungsgrad her stark von einander unterscheiden.

### 4.4 Aufbau des Interviewleitfadens

Für die HR-Verantwortlichen wie für die eingetretenen Mitarbeitenden wurde jeweils ein separater Interviewleitfaden erstellt, da je nach Gruppe andere Schwerpunkte gelegt wurden. Beide Interviewleitfäden wurden identisch aufgebaut und in sieben Abschnitte gegliedert:

Aufbau Interviewleitfaden
1. Einleitendes (Danksagung / Vorstellung)
2. Einstiegsfrage
3. Interviewphase
4. Vorbereitungsphase
5. Eintrittsphase
6. Integrationsphase
7. Abschlussfragen

Tab. 2: Aufbau Interviewleitfaden (eigene Darstellung)

## Onboardingleitfaden

Der Aufbau basiert auf das Konzept von Christiansen und Stein in Kapitel drei. Ihr Konzept beinhaltet die Phasen der Vorbereitung, Orientierung, Integration und Durchdringung. In verschiedenster Literatur jedoch, sowie auch nach Kieser, beginnt der Onboardingprozess schon in der Interviewphase (vgl. Kieser 1990, S. 45). Da dieser Aspekt im genannten Konzept nicht berücksichtigt wird, wurde dieser bei der Erstellung des Fragebogens hinzugefügt. Auf die Durchdringungsphase hingegen wurde bewusst verzichtet, da von den Autorinnen dieser Thesis die Thematik bis zur Integrationsphase eingegrenzt wurde (Abb. 7). Denn nach der Erarbeitung der Theorie wurde ersichtlich, dass die spezifischen Onboardingmassnahmen bis zur Integrationsphase getätigt werden. Die Instrumente der Durchdringungsphase stellen Massnahmen der Personalführung und Personalentwicklung dar, welche für alle Mitarbeitende angewendet werden.

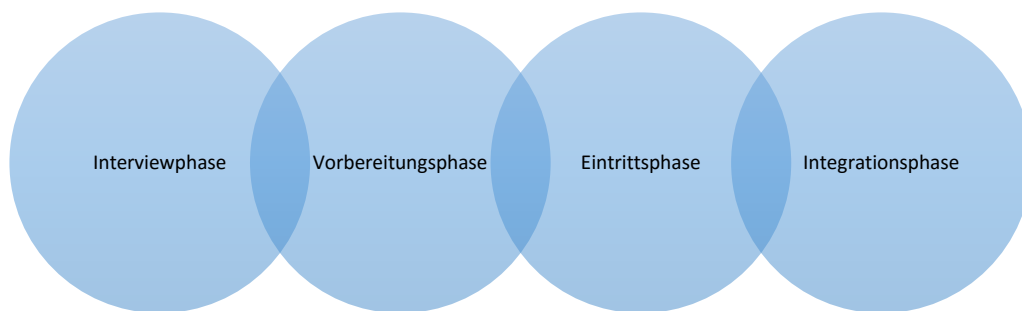


Abb. 7: Onboardingphasen (eigene Darstellung)

Beide Interviewleitfäden stützen sich auf die Dimensionen in Abbildung 8:

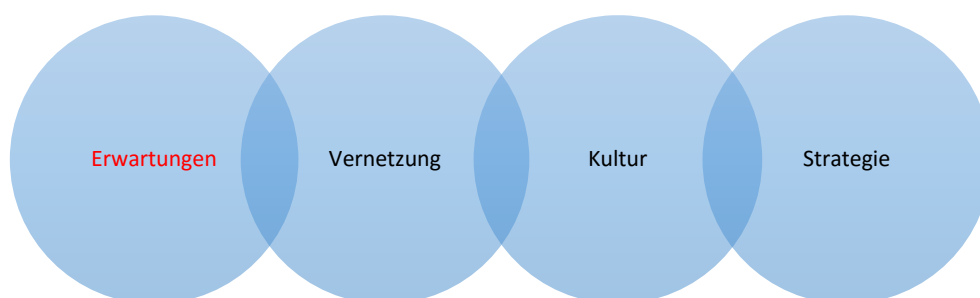


Abb. 8: Onboardingdimensionen (eigene Darstellung)

Auch hier wurden die Dimensionen von Christiansen und Stein adaptiert. Im Kapitel drei „Theorie“ wurden die von ihnen definierten Dimensionen mit jenen von Watkins verglichen und gegenübergestellt. Bis auf die Dimensionen „Karrieremanagement“ (Christiansen und Stein) und „Erwartungen“ (Watkins) stimmen die übrigen, nämlich Kultur, Vernetzung und Strategie überein. Da in der Durchsicht der Literatur die Dimension Karrieremanagement im Onboardingprozess nicht spezifisch priorisiert wird, wurde diese für die Interviewleitfäden mit der Dimension Erwartungen ausgetauscht. Zu beachten ist hier, dass die Dimension Erwartungen sehr wohl auch Karrieremanagement beinhalten kann, aber darüber hinaus noch weitere Aspekte wie Arbeitsinhalt und Rahmenbedingungen gemeint sind.

In einem ersten Schritt wurden die potenziellen Interviewpartner von der HCCM AG angefragt. Danach wurden die, welche zusagen, von den Autorinnen dieser Bachelor-Thesis für eine Terminvereinbarung telefonisch oder per Mail kontaktiert. Von den zehn geplanten Interviews konnten alle zwischen Mai 2016 und Juni 2016 durchgeführt werden. Die Interviews mit den HR-Verantwortlichen und den befragten Mitarbeitenden fanden allesamt vor Ort (Schweiz) in ihren Einrichtungen statt. Die Dauer der Interviews belief sich zwischen 40 und 60 Minuten und sie wurden allesamt mit Hilfe eines Diktiergeräts aufgezeichnet.

Folgende Schritte wurden bei der Erstellung der Interviewleitfasen eingehalten:

- Evaluationsziele festlegen
- Entwicklung der Interviewleitfäden
- Interviews durchführen
- Interviews transkribieren
- Evaluation / Auswertung (vgl. Dresing et al. 2008, S. 16 – 43)

Aus den Ergebnissen der Interviews gekoppelt mit der erarbeiteten Theorie wurden in Kapitel fünf Massnahmen in Form eines Onboardingleitfadens erarbeitet.

### 4.5 Auswertung der Interviews mit den HR-Verantwortlichen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews aufgeführt, wobei die Aussagen der HR-Verantwortlichen und der befragten Mitarbeitenden separat erläutert werden. In einem zweiten Schritt werden die zwei Sichtweisen zusammengeführt, um einen gesamtheitlichen Eindruck zu gewinnen.

Da der Aufbau des Fragebogens auf dem Konzept von Stein und Christiansen (vgl. Kapitel drei) basiert, werden die Ergebnisse der Interviews mit dem genannten Konzept und dessen vorgegebenen Erfüllungsgraden verglichen.

### 4.5.1 *Einstiegsphase*

„Wie lange dauert ein Onboardingprozess in ihrem Unternehmen? Und wann endet dieser?“

Die Einstiegsfrage war für die HR-Verantwortlichen nicht ohne Weiteres zu beantworten. Die Dauer eines Onboardingprozesses sei schwer zu definieren und je nach Unternehmen, Abteilung, Funktion und Charakter der Mitarbeitenden ganz unterschiedlich. Somit bestünden keine klaren Kriterien, anhand welcher eine Deadline gesetzt werden könnte. Jedoch beginnt für die Mehrheit der Interviewten der Onboardingprozess mit der Vertragsunterzeichnung. Im Bezug zur HCCM AG war eine Person der Auffassung, dass der Prozess jedoch bereits mit der Auftragserteilung beginne.

Im Verlauf der Gespräche aber wurde ersichtlich, dass für das HR der eigentliche Onboardingprozess, an dem sie aktiv beteiligt sind, mit dem Ablauf der Probezeit auch endet. Nach verschiedenen Überlegungen konnten die HR-Verantwortlichen auch angeben, dass der Einführungsprozess grob fünf bis sieben Monate andauert, bis die neuen Mitarbeitenden selbstständig ihrer Arbeit nachgehen und sich Teil des Unternehmens nennen können. Aber auch hier könne es zu grossen Unterschieden kommen, je nach dem, wie hoch der Spezialisierungsgrad der Funktion sei.

### 4.5.2 *Interviewphase*

„Gemäss der Literatur beginnt der Onboardingprozess schon in der Interviewphase. Was unternehmen Sie in dieser Phase, um diesen Prozess bei Bewerbenden einzuleiten?“

Bei der Einstiegsphase wurde fast einstimmig ausgesagt, dass das Onboarding mit der Vertragsunterzeichnung beginne. Als von den Autorinnen dieser Bachelor-Thesis erwähnt wurde, dass in der Literatur auch schon das Interview zum Prozess gehöre, wurde diese Auffassung von den HR-Verantwortlichen durchaus auch in Betracht gezogen.

Fast einstimmig wurde dies von den Interviewten wie folgt erklärt: Wird unter Onboarding der Aufbau von Beziehung, die Vermittlung der Unternehmenskultur und die Offenlegung der Erwartungen und

der Rahmenbedingungen verstanden, so beginne in diesem Sinne das Onboarding schon in der Interviewphase. Dies seien auch schon die wichtigsten Punkte und Inhalte, welche in einem Interview besprochen werden müssten. Die interviewten HR-Verantwortlichen legen grossen Wert darauf, in diesen Gesprächen besonders ehrlich, authentisch und transparent gegenüber den Bewerbenden zu sein. Der Fokus liege darauf, die angenehmeren, aber auch die weniger angenehmen Seiten der Stelle und des Unternehmens offenzulegen. Dabei wird darauf geachtet, nichts zu beschönigen, denn die neuen Mitarbeitenden sollen nicht erst im Arbeitsalltag erfahren, worauf sie sich eingelassen haben. Ein weiterer Schwerpunkt liege darin, zu eruieren, ob die Bewerbenden von ihrer Persönlichkeit her zum Team passen würden. Ein gängiges Vorgehen dafür ist es, bei den Interviews Teammitglieder mit einzuladen und ein erstes Kennenlernen zu ermöglichen.

### 4.5.3 Vorbereitungsphase

„Durch die Kündigungsfristen verstreicht bisweilen viel Zeit zwischen Vertragsabschluss und Stellenantritt. Wie agieren Sie in dieser Phase, um die Kandidaten in das Unternehmen einzuführen?“

Hinsichtlich der Vorbereitungsphase sehen alle fünf Interviewten Verbesserungspotenzial. Der Kontakt zu den New Joinern könnte besser gepflegt werden, da diese Phase auch oft kein definierter Prozess sei, und er liege grundsätzlich in der Verantwortung der Linie. Der Grund dafür sei meistens der Zeitfaktor. Wird der Rekrutierungsprozess erfolgreich beendet, so stehe schon das nächste Projekt vor der Tür, welches es zu priorisieren gelte.

Gemäss den HR-Verantwortlichen wird bisher Folgendes unternommen, um den Kontakt zu halten:

- Willkommens-E-Mail mit allgemeinen Informationen über die Funktion und das Unternehmen
- Kontaktaufnahme bezüglich administrativer Fragen (Personaldaten etc.)
- Falls Events geplant sind (z. B. Sommerfest), werden die neuen Mitarbeitenden dazu eingeladen.
- Kommen New Joiner aus dem Ausland, so werden diese enger betreut, zum Beispiel auch in persönlichen Anliegen.
- Briefingbooks oder spezifische Unterlagen werden je nach Unternehmen vor Stellenantritt bereitgestellt.



Als grösste Schwierigkeit der Vorbereitungsphase wurden speziell zwei Punkte genannt:

1. Wird der Kontakt nicht gepflegt, verlieren neue Mitarbeitende die Euphorie, die Motivation und das Willkommensgefühl, welches während des Bewerbungsverfahrens aufgebaut wurde. Neue Mitarbeitende könnten daran zweifeln, ob ihre Entscheidung richtig war.
2. Besteht kein Kontakt, ist die Gefahr grösser, dass Personen, welche bereits einen Arbeitsvertrag unterschrieben, aber die neue Stelle noch nicht angetreten haben, einem Gegenangebot zusagen.

### 4.5.4 Eintrittsphase

„Worauf legen Sie den Schwerpunkt am ersten Tag, in der ersten Woche, im ersten Monat?“

Die grössten Unterschiede des Onboardingprozess in der Eintrittsphase zwischen den befragten Unternehmen liegen im Strukturierungs- und Organisationsgrad. Jedes der Unternehmen besitzt einen Einführungsplan, welcher unterschiedlich ausgestaltet ist und in dem unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.

Der erste Arbeitstag ist gemäss HR-Verantwortlichen ein fester Bestandteil davon und ausschlaggebend für einen positiv erlebten Einstieg. In der Regel findet dieser vor Ort statt, im Einzelfall aber auch am Hauptsitz. In allen befragten Unternehmen werden die neuen Mitarbeitenden als erstes in Empfang genommen und danach durch das ganze Unternehmen geführt. Dabei lernen sie in einer ersten Orientierung das Gebäude, das Team, die verschiedenen Abteilungen und Ansprechpersonen kennen. Der Rundgang wird je nach Unternehmen unterschiedlich intensiv durchgeführt, je nachdem, wie das Vernetzen gewichtet wird. Auch findet eine Besprechung mit der HR-Abteilung statt, in der allgemeine Personalfragen behandelt werden. Ferner ist in jedem Unternehmen ein gemeinsames Mittagessen zum gegenseitigen Kennenlernen der neuen und bestehenden Mitarbeitenden geplant. Doch es gibt auch Unterschiede: Einige befragte Unternehmen fokussieren sich besonders am ersten Tag darauf, New Joiner willkommen zu heissen und geben Raum für die Vernetzung. Zu Beginn sollen Mitarbeitende nicht überfordert und nicht mit Informationen überflutet werden. Diese Einstellung zieht sich durch die ganze Einarbeitungsphase hindurch. Das Ziel ist hier, neuen Mitarbeitenden den Eintritt in das Unternehmensleben zu erleichtern und sie auf sozialer Ebene zu integrieren. In anderen Unternehmen hingegen werden schon am Eintrittstag die ersten Schulungen

durchgeführt. Auch im weiteren Verlauf ist die Einarbeitungsphase dadurch geprägt. Schulungen finden in verschiedenen Formen statt. Dabei kann es sich um Workshops, Präsentationen oder Trainees in verschiedenen Abteilungen handeln, aber auch selbständiges E-Learning wird oft eingesetzt.

In beiden Ansätzen werden New Joiner auch an andere Standorte oder in das Mutterhaus entsendet. Einerseits um das Netzwerk zu vergrößern, die Kultur kennenzulernen und andererseits um die Strategie, Philosophie und Vision des Unternehmens zu verinnerlichen. Die Probezeit wird bei allen Unternehmen mit einem Gespräch abgeschlossen. Die Gespräche finden meist zwischen Linie und Mitarbeitenden statt, selten werden HR-Verantwortliche hinzugezogen.

„Aus unserer Sicht sind die Unternehmensstrategie, Vernetzung, der Abgleich von Erwartungen und die kulturelle Anpassung die wichtigsten Dimensionen bei der Integration neuer Mitarbeitenden. Können Sie eine Rangfolge der genannten Dimensionen festlegen?“

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4
Unternehmen A	Strategie	Kultur	Erwartungen	Vernetzung
Unternehmen B	Erwartungen	Vernetzung	Kultur	Strategie
Unternehmen C	Erwartungen	Vernetzung	Kultur	Strategie
Unternehmen D	Erwartungen	Vernetzung	Kultur	Strategie
Unternehmen E	Kultur	Vernetzung	Erwartungen	Strategie

Tab. 3: Rangfolge Dimensionen (eigene Darstellung)

Unternehmen A: «[...] man muss das Geschäft und die Organisationsstruktur verstehen [...]».

Unternehmen B: «[...] Mitarbeitende müssen wissen, was ihre Aufgabe ist, und nur, wenn sie sich vernetzen, können sie ihre Ziele erreichen [...]».

Unternehmen C: «[...] das Credo ist, alles offen anzusprechen [...]».

## Onboardingleitfaden

Unternehmen D: «[...] Ehrlichkeit währt am längsten, alles andere löst Frustration aus [...]».

Unternehmen E: «[...] der Zusammenhalt ist hier unglaublich und abteilungsübergreifend [...]».

Wie in Tabelle 3 zu sehen ist, setzen die HR-Verantwortlichen der Unternehmen B, C und D die Dimensionen in genau dieselbe Reihenfolge. Die Erwartungen belegen hier den ersten Platz und werden als wichtigste Dimension des Onboardingprozesses erachtet. Gleichzeitig wird bei diesen Unternehmen, besonders zu Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses, die Dimension Strategie nicht stark gewichtet, weshalb sie auf den vierten Platz gesetzt wurde.

Anders wurde die Rangfolge vom Unternehmen A festgelegt. Im Gegensatz zu den oben genannten Unternehmen wird im Unternehmen A die Dimension Strategie gerade zu Beginn stark priorisiert, sie nimmt den ersten Rang ein. Um als neue Mitarbeitende in einem Unternehmen agieren zu können, müssen vor allem das Verständnis für die Unternehmensstrategie und die Organisationsstruktur gegeben sein.

Demgegenüber stellt Unternehmen E die Dimension Strategie auf den letzten und die der Kultur auf den ersten Platz. Am wichtigsten bei der Auswahl und dem Onboarding neuer Mitarbeitender sei der „Teamfit“ (stimmt die Chemie im Team?).

Diese unterschiedlichen Ansichten und Platzierungen lassen sich teilweise durch sehr unterschiedlich gelebte Kulturen wie auch dem Organisationsgrad und dem Faktor, ob die Unternehmen international oder national tätig sind, erklären.

„Aus unserer Sicht sind die Unternehmensstrategie, Vernetzung, der Abgleich von Erwartungen und die kulturelle Anpassung die wichtigsten Dimensionen bei der Integration neuer Mitarbeitenden. Bestehen in Ihrem Onboardingprozess noch weitere Dimensionen?“

Wie bereits in Kapitel „Theorie“ und Kapitel „Konzeption“ erläutert, wurden die Dimensionen nach Stein und Christiansen übernommen – mit Ausnahme derjenigen des frühzeitigen Karrieremanagements. Diese Dimension wurde mit der Säule „Erwartungen“ von Watkins ersetzt. Wie sich in der Befragung der HR-Verantwortlichen herausgestellt hat, empfinden sie die ausgewählten und von den Autorinnen genannten Dimensionen als die wichtigsten beim Onboardingprozess. Besonders die hinzugefügte Ebene, nämlich die der Erwartungen, ist für die Befragten von grosser Bedeutung

und eigentlich die wichtigste. Die Erwartungen wurden allgemein während der Interviews immer wieder in den verschiedenen Phasen thematisiert und priorisiert.

„Wie kann man die Unternehmensstrategie einer neuen Führungskraft optimal vermitteln?“

Die Vermittlung der Unternehmensstrategie an neue Führungskräfte wird in den fünf Unternehmen verschieden gehandhabt. Bei einigen Unternehmen scheint dieser Prozess weniger institutionalisiert zu sein als bei anderen. Während dieser Prozess bei einigen Bestandteilen des Einführungstags ist – wobei nicht davon ausgegangen wird, dass hier der Informationsgehalt spezifischer ist als für neue Mitarbeitende ohne Führungsfunktion –, durchlaufen Manager in anderen Unternehmen spezielle Programme, um die Unternehmensstrategie zu verinnerlichen. In einer Sache sind sich die HR-Verantwortlichen aber einig: Damit neue Führungskräfte die Unternehmensstrategie wirklich verstehen, tagtäglich nach dieser handeln und diese somit auch den Mitarbeitenden weitergegeben werden kann, muss ein enger Dialog zum nächsten Vorgesetzten oder zur Geschäftsleitung bestehen.

„Worin sehen Sie die grössten Schwierigkeiten, wenn es darum geht, dass sich eine neue Führungskraft vernetzen muss?“

Den Vorgang der Vernetzung schätzen die HR-Verantwortlichen bei Führungskräften ganz ähnlich ein wie bei neuen Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion. Zunächst sei es von grosser Bedeutung für die Vernetzung, dazu überhaupt Gelegenheiten zu schaffen und Plattformen zur Verfügung zu stellen. Es sollen Zeitfenster entstehen, in denen Raum zum „Netzwerken“ gegeben wird. Dabei spielen aber auch die Persönlichkeit der neuen Person eine grosse Rolle und die Art und Weise, wie sie in einem Team interagiere.

„Der Erwartungsabgleich ist ein kontinuierlicher Prozess. Was ist der ausschlaggebende Faktor für ein positives Ergebnis?“

Für alle Interviewten ist eine offene Kommunikation der ausschlaggebende Faktor für ein positives Ergebnis und sie definieren den Erwartungsabgleich als kontinuierlichen Prozess. Der Abgleich wird in den entsprechenden Unternehmen aber unterschiedlich vorgenommen:

## Onboardingleitfaden

Variante 1: Während der Probezeit findet bereits ein Gespräch statt, indem nochmals die Erwartungen bezüglich der Funktion und den zu erreichenden Zielen klar definiert werden. Weitere formelle Gesprächstermine sind im weiteren Verlauf des Jahres bewusst nicht vorgesehen. Diese sollen durch fortwährende Dialoge ersetzt werden.

Variante 2: Nach Beendigung der Probezeit erfolgt die Standortbestimmung. Dabei wird festgehalten, inwieweit die neue Person die Erwartungen bereits erfüllen konnte. Aufgrund dieser Auswertung werden die persönlichen Jahresziele festgelegt. In einem Halbjahresgespräch wird in einem zweiten Schritt überprüft, ob sich die Person auf dem richtigen Weg zur Zielerreichung befindet, oder ob sich die gesetzten Ziele in der Zwischenzeit eventuell verändert haben und nun eine Korrektur notwendig ist. Ende Jahr erfolgt das Abschlussgespräch, indem die Zielerreichung besprochen wird.

Obwohl diese zwei Prozesse sehr verschieden sind, sind alle HR-Verantwortlichen bezüglich der Feedbackkultur und des Feedbackvorgangs einer Meinung. Mit oder ohne festgesetzten Gesprächen müsse der Dialog kontinuierlich sein, es müsse eine Kultur der offenen Kommunikation gelebt werden – und dies durch alle Hierarchiestufen hindurch.

„Wie gehen Sie vor, um neue Führungskräfte in die Unternehmenskultur einzugliedern?“

Die Befragten definieren die Verinnerlichung der Unternehmenskultur als kontinuierlichen Prozess, da sich die Unternehmenskultur mit der Umwelt verändere. Da es Aufgabe der Führungskräfte ist, die Kultur zu leben und diese somit ihren Mitarbeitenden weiterzugeben, konzentrieren sich alle befragten Unternehmen darauf, den neuen Führungspersonen die Unternehmenswerte aufzuzeigen. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Führungsgrundsätze gelegt, da diese je nach Unternehmen variieren. Durch speziell konzipierte Workshops, welche vor Ort oder auch im Mutterhaus stattfinden, sollen neue Führungskräfte bestmöglich in die Unternehmenskultur eingegliedert werden. Die grössten Schwierigkeiten erfahren dabei die befragten HR-Verantwortlichen, wenn die New Joiner durch den Stellenwechsel einen Kulturschock erleben. Dies sei oft der Fall bei Wechseln von nationalen in internationale Unternehmen und von Kleinbetrieben in Grossbetriebe oder dann, wenn der New Joiner aus einer anderen Nation kommt.

„In welchen Dimensionen erfahren Sie Schwierigkeiten?“

Um diese Frage auszuwerten, werden nochmals die verschiedenen Rangfolgen der Dimensionen aufgezeigt, welche die HR-Verantwortlichen in einer vorherigen Frage gegeben hatten.

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Schwierigkeiten
Unternehmen A	Strategie	Kultur	Erwartungen	Vernetzung	Strategie
Unternehmen B	Erwartungen	Vernetzung	Kultur	Strategie	Erwartungen
Unternehmen C	Erwartungen	Vernetzung	Kultur	Strategie	Erwartungen
Unternehmen D	Erwartungen	Vernetzung	Kultur	Strategie	Erwartungen
Unternehmen E	Kultur	Vernetzung	Erwartungen	Strategie	Strategie

Tab. 4: Kritische Dimensionen (eigene Darstellung)

Unternehmen A bezeichnet die Dimension „Strategie“ als grösste Schwierigkeit im Onboardingprozess. Es sei herausfordernd, eine Strategie für alle Mitarbeitenden herunterzubrechen und verständlich zu machen.

Auch Unternehmen E benennt die Strategie als grösste Herausforderung im Prozess, jedoch aus einem anderen Grund. Während Kultur, Vernetzung und Erwartungen durch Interaktionen zwischen Individuen entstehen, trifft dies auf die Strategie nicht zu. Die Strategie wird festgesetzt, wobei sich alle Mitarbeitenden in allen Hierarchiestufen diese einprägen müssen.

Unternehmen B, C und D hingegen bezeichnen die Dimension „Erwartungen“ als Herausforderung. Wie mehrfach in den Interviews erwähnt, ist deren Abgleich schwierig, da in diesem Prozess mehrere Personen mit verschiedenen Auffassungen involviert sind und Erwartungen nicht einmalig definiert werden, sondern sich stets wandeln können.

Obwohl Unternehmen A und E unterschiedliche Dimensionen als kritisch bezeichnen, treffen sie in ihren Überlegungen – mit unterschiedlichen Begründungen – im Grunde immer dieselbe Aussage:

Die Geschäftsleitung und die Führungskräfte müssen einen einheitlichen Standard erreichen und in ihrem tagtäglichen Handeln eine Einheit darstellen. Nach Unternehmen A gelingt dies durch eine einstimmige Auffassung der Unternehmensstrategie, nach Unternehmen D durch das Abklären und fortwährende Abgleichen der Erwartungen.

Wie Tabelle 4 entnommen werden kann, sehen die Unternehmen A, B, C, und D die grössten Schwierigkeiten und Herausforderung in den Dimensionen, welche von ihnen auch als ausschlaggebend im Onboardingprozess betrachtet und deshalb auf den ersten Rang gesetzt wurden. Aus dieser Auswertung kann demnach gefolgert werden, dass die als herausfordernd charakterisierten Dimensionen kritische Erfolgsfaktoren im Onboardingprozess darstellen. Es wird vermutet, dass die Angaben der HR-Verantwortlichen der fünf Unternehmen teilweise durch die unterschiedlichen subjektiven Wahrnehmungen begründet werden können. Jede Dimension kann von den Befragten auf verschiedene Weise definiert werden, sodass sich daraus viele individuelle Auffassungen ergeben. Weitere dazu beitragende Faktoren sind die Unternehmensphilosophie, die Vision und die Werte.

### 4.5.5 Integrationsphase

#### „Wie sieht ihr Onboardingprozess nach der Probezeit aus?“

Einige der befragten HR-Verantwortlichen sehen auch in dieser Phase Verbesserungspotenzial ihrerseits, um auch nach der Probezeit neue Mitarbeitende weiter zu integrieren. Je nach Einführungsplan, Spezialisierungsgrad und Einsatz in Projekten werden in der Integrationsphase vereinzelt gezielte Schulungen durchgeführt. Jedoch enden laut den HR-Verantwortlichen nach der Probezeit die meisten institutionalisierten Onboardingmassnahmen. Die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden liege zudem ab diesem Zeitpunkt in der Verantwortung der Linie.

Das häufigste Onboardinginstrument, welches in der Integrationsphase angewendet wird, ist gemäss den befragten HR-Verantwortlichen der Dialog. Damit sind Standortbestimmungen, Zielvereinbarungsgespräche, Jahresgespräche, aber auch informelle Gespräche mit den Vorgesetzten zwischendurch gemeint. Den Befragten ist aber gleichzeitig bewusst, dass dieser Vorgang ebenso bei langjährigen Mitarbeitenden stattfindet.

Handelt es sich um Führungskräfte, so wurde von einer befragten Person folgende Massnahme für den weiteren Onboardingprozess in der Integrationsphase angegeben: Neue Mitarbeitende mit Führungsfunktionen sollen in Projekte integriert werden. Dies erlaube ihnen, sich weiter zu vernetzen sowie die unterschiedlichen Abteilungen, Arbeitsweisen und den Umgang miteinander kennenzulernen. Es wird ersichtlich, dass hier wieder die Dimensionen Vernetzung, Kultur, Erwartungen und Strategie zum Zuge kommen.

Abschliessend zu dieser Thematik äusserte sich eine befragte Person wie folgt: «[...] im engeren Sinne endet ein Onboardingprozess nie, es ist ein kontinuierlicher Prozess, in dem sich Mitarbeitende kontinuierlich fortbilden und in eine Entwicklungsphase gelangen, welche eine Aufgabenerweiterung fordert [...]».

### 4.5.6 Abschlussfragen

„Was unterscheidet ein Onboardingprozess einer Führungskraft mit dem Prozess einer Nicht-Führungskraft?“

Die HR-Verantwortlichen sehen in diesem Punkt grosse Unterschiede in den jeweiligen Onboardingprozessen. Neue Führungskräfte durchlaufen Workshops und Schulungen, in denen spezifische Aspekte einer Leitungsfunktion thematisiert werden. Hierzu wurden als Schwerpunkte Führungsprinzipien, Mitarbeiterzyklen und Mitarbeitergespräche genannt. Im Gegensatz zu neuen Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion wird von neuen Führungskräften bereits früh erwartet, dass sie die Kultur und die Prozesse des Unternehmens zügig verinnerlichen, da in einer solchen Funktion die Berührungspunkte zu anderen Abteilungen grösser sind.

„Was unterscheidet Ihr Onboardingprozess von anderen Unternehmen?“

Unternehmen A: «[...] der Level an Professionalität [...]».

Unternehmen B: «[...] jeder New Joiner hat hier von Anfang an eine persönliche Ansprechperson [...]».



## Onboardingleitfaden

Unternehmen C: «[...] *der neue Welcomeday, New Joiner sehen nicht nur Filmchen, sondern lernen Ansprechpersonen persönlich kennen [...]*».

Unternehmen D: «[...] *ich habe noch nie so ein Einführungsmonat wie hier erlebt [...]*».

Unternehmen E: «[...] *der Welcomeday, bei uns steht das persönliche Kennenlernen an oberster Stelle [...]*».

Diese Aussagen zeigen, für wie wichtig der Onboardingprozess gehalten wird. Alle fünf Befragten beschreiben so einen Prozess, der die zwischenmenschliche Ebene, die Interaktionen zwischen Beteiligten und den Aufbau von Beziehungen in den Vordergrund stellt.

### „Hat die HCCM AG Sie im Onboardingprozess der vermittelten Mitarbeitenden unterstützt?“

Diesbezüglich sind die HR-Verantwortlichen geteilter Meinung, wobei zwei von fünf in keinem Projekt mit der HCCM AG zusammengearbeitet haben. Es wurden zwei unterschiedliche Aussagen getroffen:

Variante 1: Die HCCM AG hat das Unternehmen nicht im Onboardingprozess unterstützt, weil es nicht als Aufgabe definiert wurde und es auch nicht die Erwartung des Unternehmens sei.

In diesem Fall werden Rekrutierung und Onboarding als zwei separate Prozesse betrachtet, welche nacheinander erfolgen. In einem ersten Schritt rekrutiert die HCCM AG Personen für das Unternehmen, das Onboarding jedoch beginnt beim Unternehmen selbst und liegt in dessen Verantwortung.

Variante 2: Die HCCM AG nimmt im Onboardingprozess eine unterstützende Funktion ein. Sie kennt in der Regel sowohl die Bewerbenden als auch das Unternehmen sehr gut. Die HCCM AG begleitet Bewerbende und durch diese Beziehung ist die Chance grösser, dass diese sich bei Problemstellungen ihr gegenüber öffnen. Besonders bei Expats

ist eine solche persönliche Begleitung durch den Headhunter förderlich für einen erfolgreichen Eintritt und das Onboarding.

Das Onboarding bleibt auch hier in der Verantwortung des Unternehmens. Jedoch wird der HCCM AG besonders auf zwischenmenschlicher Ebene eine unterstützende Funktion zugeschrieben.

## 4.6 Auswertung der Interviews mit den Mitarbeitenden

### 4.6.1 Interviewphase

„Was ist Ihnen von der Interviewphase mit Ihrem jetzigen Arbeitgeber in Erinnerung geblieben?“

Alle Mitarbeitenden hatten positive oder sogar sehr positive Erinnerungen an die Interviewphase. Es hat sich gezeigt, dass zwei Faktoren dabei besonders in Erinnerung geblieben sind. Vier Mitarbeitenden beschrieben den ersten Eindruck, den sie von den Gesprächspartnern gewonnen haben. Dabei nannten sie Professionalität, Vertrauenswürdigkeit, Enthusiasmus, Offenheit und Flexibilität. Der zweite Faktor war der Ablauf der Interviewphase. Neben Gesprächen mit HR-Verantwortlichen und Vorgesetzten wurden auch Teammitglieder vorgestellt, kleine Assessments gemacht und Referenzen überprüft.

„Haben Sie – ausgehend von Ihrem jetzigen Wissensstand – alle relevanten Informationen zu den täglichen Aufgaben erhalten?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Über die Informationen zu den täglichen Aufgaben äusserten sich die Mitarbeitenden mitunter am kritischsten. Es wurden 7.8 Punkte vergeben. Bei einigen Mitarbeitenden lässt sich der Mangel an Informationen darauf zurückführen, dass die Stellen neu geschaffen wurden und aus diesem Grund noch nicht alle Informationen zu den bevorstehenden Aufgaben verfügbar waren. Die Möglichkeit zu haben, mit einem Mitarbeitenden oder mit dem/der eigenen Vorgänger/in über die täglichen Aufgaben sprechen zu können, scheint für die New Joiner am aufschlussreichsten zu sein. Einem New Joiner wurde die Möglichkeit gegeben, anderen Mitarbeitenden einige Stunden über die Schulter zu schauen.

„Haben Sie – ausgehend von Ihrem jetzigen Wissensstand – alle relevanten Informationen bezüglich den Erwartungen erhalten?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Die Erwartungen, welche die Unternehmen an die Mitarbeitenden stellen und umgekehrt, wurden in den Vorstellungsgesprächen stets thematisiert. Dabei gibt es grosse Unterschiede, wie detailliert dies geschieht. Insgesamt wurde dies mit durchschnittlich 8.1 Punkten bewertet. Teilweise wurden die Erwartungen bereits im Interview schriftlich festgehalten, andere Mitarbeitende haben die Erfahrung gemacht, dass erst im Arbeitsalltag richtig klar wurde, was von ihnen erwartet wird.

„Haben Sie – ausgehend von Ihrem jetzigen Wissensstand – alle relevanten Informationen bezüglich der Unternehmensstrategie erhalten?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Dafür wurden durchschnittlich 8.6 Punkte vergeben. Die Unternehmensstrategie war für fast alle New Joiner wichtig. Die Gesprächspartner haben darüber von sich aus viel erzählt. Dabei waren die Ausführungen überwiegend detailliert und haben grösstenteils ausgereicht, um einen guten Eindruck vom Unternehmen und der Strategie zu erhalten. Nicht immer stimmt das Bild aus den Interviews jedoch damit überein, wie die New Joiner die Unternehmensstrategie im Nachhinein wahrnehmen. Ausserdem fehlten teilweise Informationen zur Strategie der künftigen Abteilung.

„Haben Sie – ausgehend von Ihrem jetzigen Wissensstand – alle relevanten Information bezüglich der Kultur erhalten?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Auch die Unternehmenskultur wurde in allen Interviews besprochen und hat mit 8.4 Punkten die dritthöchste Bewertung erhalten. Es hat sich gezeigt, dass eine ausführliche Besprechung dieser Thematik entscheidend für die spätere Zufriedenheit im Unternehmen ist. Es besteht die Gefahr, dass es bei Missverständnissen zur Kultur auch zu grossen Enttäuschungen kommen kann. Dabei ist entscheidend, welche Kulturen Mitarbeitenden bereits kennengelernt haben. Je nach Erfahrung können die Interpretationen dabei zu Missverständnissen führen.

„Haben Sie – ausgehend von Ihrem jetzigen Wissensstand – alle relevanten Informationen bezüglich des Teams erhalten?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Die Informationen bezüglich des Teams erhielt mit 9.0 Punkten die beste Bewertung. Dabei ist die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden über die künftigen Teammitglieder informiert werden, sehr unterschiedlich.

In manchen Unternehmen wird den Teammitgliedern die Möglichkeit gegeben, am Interviewprozess teilzunehmen und mit den Mitarbeitenden direkt zu sprechen. Dies wurde als äusserst angenehm und authentisch wahrgenommen. Andere Unternehmen zeigen das Organigramm und erklären Aufgabengebiet und Persönlichkeitsmerkmale aller Mitarbeitenden.

„Haben Sie – ausgehend von Ihrem jetzigen Wissensstand – alle relevanten Informationen bezüglich des Netzwerks erhalten?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Neben den Informationen zu den täglichen Aufgaben hat auch der Bereich Netzwerk eine tiefe Bewertung erhalten. Es wurde zwar mit allen Mitarbeitenden darüber gesprochen, jedoch erhielten viele nicht genügend Informationen. Besonders Partner ausserhalb der eigenen Abteilung wurden nicht genannt.

„Haben Sie – ausgehend von Ihrem jetzigen Wissensstand – alle relevanten Informationen zur vakanten Position erhalten?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Insgesamt wurde der Interviewprozess sehr positiv bewertet. Die Unternehmen haben es überwiegend verstanden, den Mitarbeitenden genügend Informationen zu geben. Ausserdem konnte auch auf der persönlichen Ebene durch Enthusiasmus, Flexibilität und Authentizität Überzeugung geleistet werden. Für viele Bewerbende war es ausschlaggebend, ein gutes Gefühl zu haben – dies wurde erreicht.

„Hat Ihnen etwas Entscheidendes gefehlt?“

Abschliessend hat den Mitarbeitenden nichts Entscheidendes gefehlt, um eine fundierte Aussage treffen zu können.

„Wie wurden Sie von der HCCM AG darauf vorbereitet?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Nicht alle Mitarbeitenden wurden den Unternehmen durch die HCCM AG vorgestellt. Von den vorgestellten Mitarbeitenden werden sehr gute Bewertungen gegeben. Der stetige Kontakt, die hilfreichen Informationen als Vorbereitung auf die Gespräche und auch die Nachbesprechung wurden sehr geschätzt.

### 4.6.2 Vorbereitungsphase

„Wie lange dauerte es nach Vertragsabschluss bis zu Ihrem ersten Arbeitstag?“

Die Zeit zwischen dem Vertragsabschluss und dem ersten Arbeitstag war überaus unterschiedlich. Einige der interviewten Mitarbeitenden starteten wenige Wochen nach Vertragsabschluss. Dies war dadurch bedingt, dass sie entweder in keinem festen Anstellungsverhältnis waren, oder vom bisherigen Arbeitgeber vorzeitig entlassen wurden. Bei anderen Mitarbeitenden dauerte es hingegen drei Monate, bis die neue Position angetreten wurde. Ausschlaggebend war dabei die Kündigungsfrist der früheren Position.

„Inwieweit hatten Sie in dieser Zeitspanne Kontakt zu Ihrem neuen Arbeitgeber?“

Alle Mitarbeitenden hatten während der Vorbereitungsphase mit dem künftigen Arbeitgeber in irgendeiner Art und Weise Kontakt. Überwiegend fand dieser Kontakt mit der HR-Abteilung statt. Dabei wurden Informationen für das Personalblatt eingeholt oder es wurden Informationen betreffend Pensionskassen und ähnlichem an die Mitarbeitenden verschickt.

## Onboardingleitfaden

Der Kontakt zu den Vorgesetzten oder zu den künftigen Teammitgliedern war oft weniger intensiv. Teilweise fand in dieser Hinsicht überhaupt kein Kontakt statt. Es gab jedoch auch Vorgesetzte, welche intensiven Kontakt zu den Mitarbeitenden pflegten. Dieser Kontakt fand überwiegend per Telefon statt. Ausserdem wurde es ermöglicht, dass die Teammitglieder bei einer Firmenveranstaltung oder einem gemeinsamen Lunch noch vor Stellenantritt näher kennengelernt werden konnten. Dies wurde von den Mitarbeitenden sehr gelobt.

### „Welche weiteren Informationen haben Sie vor Ihrem ersten Arbeitstag erhalten?“

Das Vorgehen, den Mitarbeitenden Informationsmaterial zum Unternehmen und der künftigen Position schon vor Stellenantritt zukommen zu lassen, war bei den befragten Unternehmen nicht sonderlich verbreitet. Selten wurden Unternehmensinformationen wie Leitbilder oder Organigramme an die Mitarbeitenden gesendet. Mehrfach wurde angemerkt, dass die wichtigsten Informationen auch im Internet zur Verfügung stünden und ein Versand nicht nötig sei.

### „Was hat Ihnen gefehlt?“

Die Interviewten haben den Kontakt mit den Unternehmen in dieser Phase geschätzt. Es hat sich gezeigt, dass besonders bei den Mitarbeitenden, bei denen Vertragsabschluss und Stellenantritt weit auseinander liegen, der Kontakt intensiver gepflegt wurde. Hingegen war der Kontakt bei Mitarbeitenden, die die Stelle rasch angetreten haben, eher knapp und zweckmässig. Die Mitarbeitenden empfanden den Kontakt als angemessen und haben nichts vermisst.

### „Wie wurden Sie von der HCCM AG dabei unterstützt?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Mit der Unterstützung durch die HCCM AG sind die Mitarbeitenden in der Vorbereitungsphase sehr zufrieden. Sowohl für den telefonischen Austausch von Rückmeldungen als auch für die erhaltenen Unterlagen sind die vermittelten Mitarbeitenden sehr dankbar. Sie fühlten sich gut begleitet.

#### 4.6.3 Eintrittsphase

„Woran erinnern Sie sich, wenn Sie an Ihren ersten Arbeitstag denken?“

Den Verlauf des ersten Arbeitstages hatten alle befragten Mitarbeitenden noch sehr genau in Erinnerung. Dieser wurde von den Unternehmen auf zwei unterschiedliche Weisen durchgeführt. Einige haben für alle Mitarbeitenden einen standardisierten Einführungstag organisiert, während andere Unternehmen den ersten Arbeitstag durch die künftigen Vorgesetzten individuell gestalten liessen.

Fast alle wurden zunächst bei einem Gebäuderundgang allen Mitarbeitenden persönlich vorgestellt. Ausserdem wurde am ersten Arbeitstag ein gemeinsames Mittagessen mit dem Team oder der Abteilung organisiert. Am ersten Arbeitstag wurde in der Regel auch der Einführungsplan vorgestellt, welcher für ein bis drei Monate aufgestellt wurde. Die Mitarbeitenden haben es sehr geschätzt, wenn dieser an die individuelle Funktion und das Vorwissen angepasst war.

In den darauffolgenden Wochen wurden die Mitarbeitenden in ihre neue Funktion eingeführt. Dabei konnten Einzelne gemeinsam mit dem Vorgänger oder der Vorgängerin zusammenarbeiten, was den Einstieg erleichtert hat. Durch die starke Regulierung in den Branchen mussten die Mitarbeitenden von Anfang an viele Reglemente lesen, an Sicherheitsschulungen teilnehmen und Onlineprüfungen ablegen. Die grosse Anzahl dieser Reglemente wurde als belastend empfunden.

„Welche Informationen sind für Sie als Spezialist / Führungskraft essenziell, um die Unternehmensstrategie des neuen Arbeitgebers zu verstehen?“

In Bezug auf die Unternehmensstrategie sind sich alle Gesprächspartner einig. Am wichtigsten für eine möglichst gute Vermittlung ist es, dass die Strategie jeden Tag im Unternehmen vorgelebt wird. Denn nicht die Strategie an sich ist entscheidend, sondern wie diese interpretiert, gelebt und umgesetzt wird.

«Man muss das Unternehmen betreten und fühlen, dass die Leute zusammen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten» (Unternehmen A).

Für die erste Vermittlung der Strategie wurden in der Eintrittsphase unterschiedliche Methoden angewandt. Für Führungskräfte werden Workshops und Seminare zum Thema veranstaltet. Fachkräften wird die Unternehmensstrategie teilweise mittels Schulungssequenzen mitgeteilt. Da dieses Thema in allen Hierarchiestufen von Bedeutung ist, wurde auch der Wunsch geäußert, dass eine möglichst hohe Instanz die Mitarbeitenden über die Unternehmensstrategie informiert – dadurch werde diese authentisch. Einige Unternehmen integrieren die Unternehmensstrategie ganz gezielt in den Alltag der Mitarbeitenden, indem die strategischen Ziele im Gebäude sichtbar aufgehängt werden und dadurch stets präsent bleiben.

„Bezüglich dem Aufbau des internen und externen Netzwerkes: Wie sollen New Joiner mit Spezialisten Funktion bei der Identifikation der relevanten Partner und beim Aufbau produktiver Arbeitsbeziehungen unterstützt werden?“

Ein erfolgreicher Aufbau eines Netzwerkes ist von mehreren Faktoren abhängig. Zum einen ist es wichtig, dass die wichtigsten Partner gleich beim Stellenantritt vorgestellt werden. Dies geschieht oft bei einem Rundgang durch das Unternehmen. Zum anderen wurde auch gesagt, dass die Kolleginnen und Kollegen und Partner über den Neueintritt informiert werden müssen. Dazu werden bei einigen Unternehmen Ankündigungen über den Neueintritt per E-Mail oder Intranet publiziert. Die Kombination aus Ankündigung und persönlichem Vorstellen schafft eine gute Grundlage, um sich zu vernetzen. Ausserdem wurde der Charakter des Mitarbeitenden für ausschlaggebend gehalten. Fällt es einer Person leicht, sich zu vernetzen, sollten ihr die entsprechenden Freiheiten eingeräumt werden, um dies selbständig zu tun. Andernfalls sollte sie die nötige Unterstützung von den direkten Vorgesetzten und Kollegen und Kolleginnen erhalten. Besonders in Unternehmen mit mehreren Standorten sollte das Vorstellen nicht dem Zufall überlassen werden.

Mehrfach wurde gesagt, dass eine Kantine sehr förderlich für die Vernetzung sei. In ungezwungener Atmosphäre können die anderen Mitarbeitenden während kurzer informeller Treffen näher kennengelernt werden.

„Bezüglich der Erwartungshaltung: Sind die Erwartungen (STARS-Modell), welche nach Stellenantritt an Sie gerichtet wurden, identisch mit den Informationen aus der Interviewphase?“

Zwei Mitarbeitende haben eine neu geschaffene Stelle angetreten. Beide haben die Erfahrung gemacht, dass in der Interviewphase noch nicht alle Details zur späteren Funktion bekannt waren.



Dennoch waren die Erwartungen des STARS-Modell schon zu diesem Zeitpunkt einigermaßen bekannt und wurden auch entsprechend kommuniziert. Die zentralen Aufgaben wurden erst im Laufe der Vorbereitungsphase respektive auch noch während der Eintrittsphase genau definiert und finalisiert. Dennoch ist in diesen Fällen der Erwartungsabgleich gelungen, denn die Grunderwartung an die Stelle und auch an den Mitarbeitenden haben sich nicht verändert.

Die übrigen Gesprächspartner haben unterschiedliche Erfahrungen mit dem Erwartungsabgleich gemacht. Teilweise entsprach die Tätigkeit genau dem, was aufgrund des Interviews erwartet wurde. Es gab aber auch Fälle, wo im Laufe der Eintrittsphase durch die Mitarbeitenden erkannt wurde, dass deren Möglichkeiten der Einflussnahme viel kleiner als erwartet waren. Dadurch konnten die geplanten Ziele und Erwartungen nicht vollständig umgesetzt werden.

„Der Erwartungsabgleich ist ein kontinuierlicher Prozess. Was, denken Sie, ist der ausschlaggebende Faktor für ein positives Ergebnis?“

Der Erwartungsabgleich zwischen den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten hat überwiegend sehr gut funktioniert. Dabei haben sich bei Einzelnen einige zentrale Aufgaben stark verändert. Dennoch ist auch in diesen Fällen der Erwartungsabgleich gelungen. Als entscheidender Faktor für ein gutes Gelingen wurde von allen die Kommunikation der Beteiligten untereinander genannt.

„Wie gut wurden Sie im Onboardingprozess in die Unternehmenskultur eingeführt?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Die Einführung in die Unternehmenskultur wurde durchschnittlich mit 8.6 Punkten bewertet. Dabei gibt es Parallelen zur Einführung in die Unternehmensstrategie. Einige Mitarbeitenden haben dabei Unterschiede zwischen der offiziellen Unternehmenskultur und der gelebten Kultur in den unterschiedlichen Abteilungen oder Standorten festgestellt. Die Umsetzung der Unternehmenskultur im Arbeitsalltag könne sehr unterschiedlich interpretiert und gelebt werden. Um dies zu verhindern, wurden einige Mitarbeitenden im Rahmen des Einführungsprogramms an Präsentationen, die die Unternehmenskultur thematisieren, eingeladen. Weiter haben auch Sitzungen und das Intranet geholfen, ein Verständnis für die Unternehmenskultur aufzubauen.

Es wurde gesagt, dass es besonders hilfreich und zudem glaubwürdig sei, wenn die Unternehmenskultur über alle Hierarchiestufen hindurch gleich gelebt wird. Beispielsweise sollte eine „Du“-Kultur nicht nur unter den Mitarbeitenden derselben Hierarchiestufe herrschen, sondern zwischen sämtlichen Stufen.

„Wie wurde dies bei Ihren früheren Arbeitgebern gehandhabt?“

Wie die Unternehmenskultur interpretiert wird, hängt auch stark davon ab, welche Unternehmenskulturen die Mitarbeitenden bereits erlebt haben. Dabei wurde die Erfahrung gemacht, dass auch Unternehmenskulturen, welche sehr ähnlich sind, ganz unterschiedlich interpretiert und gelebt werden können. Ausserdem wurde berichtet, dass bei Veränderungen in Bezug auf die Unternehmenskultur – zum Beispiel durch Fusionen – die Mitarbeitenden in die Entwicklung der neuen Unternehmenskultur einbezogen werden sollten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden diese nicht akzeptieren.

#### 4.6.4 Integrationsphase

„Wie lange hat es gedauert, bis Sie sich im neuen Arbeitsumfeld voll integriert fühlten?“

Zur Integrationsdauer wurden zwei unterschiedliche Aussagen gemacht. Die Mitarbeitenden, welche erst seit wenigen Monaten in den Unternehmen angestellt waren, fühlten sich innert kürzester Zeit schon voll integriert. Gemäss Ihren Angaben hat es zwischen zwei und sechs Wochen gedauert, bis sie sich integriert gefühlt haben. Dazu beigetragen haben Vorstellungsrunden zu Beginn und auch die sofortige Einbindung in die täglichen Aufgaben. Für die Gesprächspartner, welche bereits seit einem Jahr im Unternehmen sind, habe der Zeitraum bis zur vollen Integration deutlich länger gedauert. Nach einem Jahr war das Gefühl „drin zu sein“ erreicht. Relevant ist dabei auch, wie lange die übrigen Mitarbeitenden bereits im Unternehmen tätig seien. Sind alle recht neu, dauert es weniger lang, als wenn die Mehrheit schon viele Jahre im selben Unternehmen arbeitet.

„Wurden Onboardingmassnahmen nach Beendigung der Probezeit durchgeführt?“

Die Einarbeitungspläne dauern maximal bis zum Ende der Probezeit. Durch die kurze Anstellungsdauer einiger Gesprächspartner konnten nur wenige Aussagen über die Zeit nach der Probezeit

## Onboardingleitfaden

gegeben werden. Konnten Schulungen und Veranstaltungen aus dem Ausbildungsplan nicht wie geplant stattfinden, wurden diese auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Ausserdem haben einige bereits Einladungen zu Schulungen und Veranstaltungen erhalten, welche nach der Beendigung der Probezeit stattfinden würden. In den Unternehmen werden regelmässig Teammeetings, Mitarbeitergespräche und Firmenevents durchgeführt. Diese Massnahmen sehen die Kandidaten jedoch nicht als Onboardingmassnahmen.

„Wie beurteilen Sie diese in Bezug auf Wirksamkeit und Effizienz?“

Diese Frage wurde keinem der Kandidaten gestellt. Teilweise waren die Mitarbeitenden noch nicht in der Integrationsphase, wodurch keine Aussage möglich war. Oder es haben keine Massnahmen stattgefunden.

### 4.6.5 Abschlussfragen

„Wie beurteilen Sie Ihren persönlichen Onboardingprozess im Unternehmen insgesamt?“ (Auf einer Skala von 1 bis 10)

Der gesamte Onboardingprozess wurde von den Mitarbeitenden mit durchschnittlich 8.6 Punkten als gut bis sehr gut bewertet. Besonders geschätzt wurde, dass der Prozess gut strukturiert war und vieles schon bis ins Detail geplant wurde.

„Was bräuchte es noch im Onboardingprozess, damit Sie eine noch höhere Punktzahl vergeben könnten?“

Trotz der guten Bewertungen wurden auch Kritikpunkte geäussert. So wurde mehrfach gesagt, dass man sich etwas mehr Zeit für die Einführung gewünscht hätte. Die Anfangsphase wurde als sehr intensiv beschrieben. Dabei wurden viele Schulungen und Veranstaltungen eingeplant. Danach würde dies sehr schnell abnehmen. Durch die Dichte der Informationen innert kürzester Zeit bliebe zu wenig Zeit, auch alles aufzunehmen. Es wurde der Wunsch geäussert, den Einführungsplan über einen Zeitraum von sechs Monaten zu erstrecken. Dabei könnten einige Schulungen und Veranstaltungen, welche nicht von Anfang an relevant sind, auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.

Ausserdem hatte man den Eindruck, dass Schulungen nicht immer von geeigneten Personen durchgeführt wurden.

Da viele Fragen erst im Laufe der Zeit aufkommen, würde es begrüsst werden, wenn es eine ständige Ansprechperson geben würde. Sowohl für Fach-, Prozess- als auch für Vernetzungsfragen. Weiter wurde genannt, dass die Erwartungen an eine Person nicht ausschliesslich den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten klar sein müssen, sondern auch den übrigen Mitarbeitenden müssten darüber informiert werden, um Missverständnisse und falsche Erwartungen ihrerseits zu vermeiden.

Es wurde gewünscht, dass der Einführung in die IT der Unternehmen mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird.

### 4.7 Fazit der Interviews

Die Befragten der HR-Abteilung bestätigen, dass der Onboardingprozess zeitlich schwierig zu definieren ist, und setzen dessen Beginn entweder schon in der Interview- oder dann in der Vorbereitungsphase an. Das Feedback der Mitarbeitenden bestätigt das frühe Onboarding, da die Interviewphase als sehr gut, professionell und ehrlich empfunden wurde. Gleichzeitig wurden keine grösseren Anmerkungen oder Verbesserungsmöglichkeiten angebracht. Die beste Bewertung erhielt die Informationen über das Team, kritisiert hingegen wurde diejenige über tägliche Aufgaben und Netzwerkpartner.

Verbesserungspotenzial sehen die HR-Verantwortlichen allesamt in der Vorbereitungsphase. Ist der Arbeitsvertrag einmal unterschrieben, besteht nur noch mässiger Kontakt zu den Mitarbeitenden. Hingegen waren die Aussagen der Mitarbeitenden dazu kontrovers. Einerseits war für sie der Kontakt in der Vorbereitungsphase sehr zufriedenstellend, gleichzeitig bestand der Kontakt überwiegend zum HR zwecks administrativer Belangen und weniger bis gar nicht zur zukünftigen Führungskraft und zum Team. Auch wurde bemängelt, dass von den Unternehmen nur selten schon vorab Informationsmaterial zur Verfügung gestellt wurde. Mitarbeitenden, zu denen ein enger und persönlicher Kontakt gehalten wurde, waren jeweils auch solche, die eine neugeschaffene Stelle antraten.

## Onboardingleitfaden

Laut den HR-Verantwortlichen ist der erste Arbeitstag, der Welcomeday, fester Bestandteil des Onboardingprozesses. In allen Unternehmen werden ebenfalls Einarbeitungspläne eingesetzt. Während in einigen Unternehmen in den ersten Tagen vor allem die soziale und die werteorientierte Integration gefördert wird, priorisieren andere bereits sehr die fachliche Integration. Die New Joiner erlebten den ersten Tag als positiv, obgleich dieser je nach Unternehmen unterschiedlich stark strukturiert war. Sie bestätigen auch die Aussagen der HR-Verantwortlichen, dass fast immer ein Orientierungsrundgang und ein erstes gemeinsames Mittagessen durchgeführt wird. Kritik erbrachten sie an der Menge der E-Learning-Modulen und an den Onlineprüfungen, welche als belastend empfunden wurden.

Bezüglich den vorgestellten Dimensionen empfanden die HR-Verantwortlichen die Erwartungen und deren Abgleich am wichtigsten, besonders für die Anfangsphase aber auch für den gesamten Onboardingprozess. Gleichzeitig bereitet der Abgleich der Erwartungen die grössten Schwierigkeiten. New Joiner bestätigen diese Aussage. In einigen Fällen fand der Abgleich erst in der Vorbereitungs- oder Eintrittsphase statt, was dazu führte, dass die Informationen des Interviews schlussendlich nicht mit jenen des Alltags übereinstimmten.

Die HR-Verantwortlichen beschreiben die Vernetzung neuer Führungskräfte gleich wie für New Joiner ohne Leitungsfunktionen – vom Unternehmen aus muss die Gelegenheit dafür geschaffen werden. Die New Joiner bestätigten dies, merkten aber an, dass auf den jeweiligen Charakter der Neueingetretenen eingegangen werden muss. Sind diese eher introvertiert, so müsste das Unternehmen die Vernetzung speziell unterstützen.

Für die HR-Verantwortlichen ist es von grosser Bedeutung, dass neue Führungskräfte schnell und richtig in die Unternehmenskultur eingeführt werden, da sie diese ihren Mitarbeitern weitergeben und vorleben. Die New Joiner sehen die Schwierigkeit darin, dass teilweise eine Kultur vorgestellt wird, aber effektiv eine Andere gelebt wird.

Der Institutionalisierungsgrad der Einführung in die Unternehmensstrategie variiert in den befragten Unternehmen stark. Nebst den Präsentationen und den Workshops ist es von grosser Bedeutung, diese im Arbeitsalltag wieder zu finden. Besonders bei neuen Führungskräften ist deshalb eine enge Kommunikation zur Geschäftsleitung ein Muss.

## Onboardingleitfaden

Wie in der Vorbereitungsphase sehen die HR-Verantwortlichen in der Integrationsphase das grösste Verbesserungspotenzial. HR-Verantwortliche und New Joiner bestätigen, dass der Onboardingprozess und die Onboardingmassnahmen bis zum Ende der Probezeit andauern und nicht wirklich darüber hinaus. In der Integrationsphase finden vor allem formelle Gespräche, wie die Standortbestimmung, die Zielvereinbarung und die Mitarbeitergespräche statt, welche aber bei allen Mitarbeitenden im Unternehmen durchgeführt werden.

Der Onboardingprozess wurde von den New Joinern im Grossen und Ganzen als gut bewertet. Folgende Verbesserungsvorschläge wurden angemerkt:

- Der Einarbeitungsplan bezieht sich sehr auf die Anfangszeit (erste Wochen). Dieser könnte für die ersten sechs Monate ausgedehnt werden.
- In den ersten Wochen fanden viele Schulungen statt. Die Informationen sollten auf einen längeren Zeitraum verteilt werden
- Schulungen sollen von Schlüsselpersonen durchgeführt werden

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass sich die Unternehmen mit der Onboardingthematik stark auseinandersetzen und diesen Prozess aktiv steuern. Ersichtlich wird aber auch, dass Phasen wie die Vorbereitung und Integration durch mangelnde Zeit noch nicht optimal ausgestaltet sind und deshalb noch Verbesserungspotenzial haben. Auch ist besonders durch die Gespräche mit den HR-Verantwortlichen zu erkennen, dass die Einführungsstrategien Schonstrategie, Kaltes – Wasser - Strategie und die Entwurzelungsstrategie nach Gmür und Thommen nicht im Onboardingprozess angewendet werden.

## **5 Leitfaden für den Onboardingprozess der Kunden der HCCM AG**

Das folgende Kapitel liefert Instrumente und weitere Empfehlungen, wie ein optimaler Onboardingprozess aussehen könnte. Ausserdem wird erläutert, welche Chancen diese Massnahmen bieten und welche Gefahren drohen, wenn darauf verzichtet würde. Für jede Phase des Onboardings werden einige Instrumente und Rahmenbedingungen vorgestellt, welche einen Onboardingprozess ideal unterstützen können. Diese Instrumente passen jedoch nicht zu jedem Unternehmen. Abhängig von der Unternehmenskultur, Unternehmensgrösse, der zu besetzenden Funktion und der Frage, ob es sich um ein nationales und internationales Unternehmen handelt, sind nicht alle Instrumente sinnvoll einsetzbar, sondern müssen individuell adaptiert werden.

Bei der Erarbeitung eines eigenen Onboardingprozesses sollte strukturiert vorgegangen werden. Gemäss Kieser et al. (1990, S. 174 ff.) sollten bei diesem Prozess folgende Schritte eingehalten werden.

### **1. Analyse der eigenen Einarbeitungspraxis**

Mit der Analyse der bisherigen Einarbeitungspraxis soll evaluiert werden, ob es nötig ist, am bisherigen Prozess etwas zu verändern. Dazu können sowohl Erhebungen mit New Joinern als auch solche von austretenden Mitarbeitenden genutzt werden. Zusätzlich können Fluktuationsstatistiken helfen, Rückschlüsse auf die Bindung der Mitarbeitenden zu ziehen (vgl. Kieser et al. 1990, S. 174).

### **2. Geeignete Massnahmen auswählen**

Nicht jede Onboardingmassnahme ist für jedes Unternehmen gleichermassen geeignet. Ausserdem können Unternehmen auch nicht alle geeigneten Massnahmen gleichzeitig implementieren. Entsprechend der vorgängigen Analyse müssen die Massnahmen priorisiert werden. Weiter muss das Onboardingprogramm auf die unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen angepasst werden (vgl. Kieser et al. 1990, S. 175 f.). Eine Liste möglicher Massnahmen und Rahmenbedingungen werden in Kapitel sechs „Onboardingleitfaden“ aufgezeigt.

### **3. Konzepte erarbeiten**

In Projektgruppen werden Umsetzungskonzepte für die ausgewählten Massnahmen erarbeitet. Da die Massnahmen sehr unterschiedlich umgesetzt werden können, empfiehlt es sich, pro Massnahme mehrere Konzepte zu erarbeiten. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, die beste und passendste Lösung zu finden.

#### **4. Bewertung**

In den Onboardingprozess sind jeweils zahlreiche Mitarbeitende eines Unternehmens involviert. Um eine breite Akzeptanz der Onboardingmassnahmen zu erreichen, empfiehlt es sich, die erarbeiteten Konzepte einem möglichst grossen Personenkreis zur Bewertung und Auswahl vorzulegen. Zu diesem Personenkreis zählen neben HR-Personen, Führungspersonen unterschiedlicher Hierarchiestufen und New Joinern auch Mitarbeitende mit langjähriger Erfahrung (vgl. Krüger 1983, S. 133 ff.).

#### **5. Pilotprojekt durchführen**

Bevor die ausgewählten Massnahmen flächendeckend implementiert werden, sollten diese im Rahmen eines Pilot-Projekts getestet werden. Durch Rückmeldungen der New Joiner, Vorgesetzten und HR-Personen wird die Eignung der Massnahmen evaluiert und mögliche Änderungen vorgenommen (vgl. Kieser et al. 1990, S. 177)

#### **6. Onboardingprogramm evaluieren**

Auch nach der flächendeckenden Einführung eines Onboardingprogramms muss es regelmässig überprüft werden. Dazu werden insbesondere New Joiner, welche das Unternehmen nach kurzer Zeit verlassen haben, nach ihrer Zufriedenheit mit den Massnahmen und den Gründen für den Austritt befragt. Auch Mitarbeitende, welche in den Onboardingprozess involviert waren, können durch ihre Erfahrungen einen wertvollen Beitrag zur Evaluierung des Onboardingprogramms leisten. Mithilfe der Ergebnisse der Evaluation kann schliesslich entschieden werden, ob am Onboardingprogramm Änderungen vorgenommen werden und ob weitere Massnahmen implementiert werden sollen. Damit beginnt der beschriebene Prozess erneut (vgl. Kieser et al. 1990, S. 177 f.).



## 5.1 Interviewphase

In der Interviewphase begegnen sich Unternehmen und Bewerbende zum ersten Mal persönlich. Das Bewerbungsgespräch ist noch immer die am häufigsten genutzte Methode bei der Personalauswahl. Es wird versucht, die Gesprächsteilnehmende innert kurzer Zeit möglichst gut kennenzulernen (vgl. Lorenz und Rohrschneider 2009, S. 107). Dabei verfolgt das Unternehmen das Ziel, die bestmögliche Wahl für die vakante Position zu treffen und einen New Joiner zu gewinnen. Die Bewerbenden hingegen möchten sich im Gespräch möglichst gut darstellen, um ein Stellenangebot zu erhalten (vgl. Kieser 1990, S. 11).

### 5.1.1 Chancen und Risiken

Die Interviewphase bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, einen guten ersten Eindruck bei den Bewerbenden zu hinterlassen. Darüber hinaus können die Bewerbenden durch ein gutes Gespräch für die vakante Stelle und für das Unternehmen begeistert werden. Durch ein ehrliches Gespräch werden den Bewerbenden realistische Vorstellungen über die vakante Position und das Unternehmen vermittelt. Werden auch anderen Mitarbeitende in den Bewerbungsprozess eingebunden, steigert dies auch deren Commitment zum künftigen New Joiner und sie sind eher bereit, Zeit und Wissen in diese Person zu investieren.

Gelingt es einem Unternehmen nicht, einen guten Eindruck bei den Bewerbenden zu hinterlassen, so besteht die Gefahr, dass geeignete Bewerbende vertrieben werden. Dabei sollte vermieden werden, ein unrealistisch positives Bild des Unternehmens und der Stelle zu vermitteln. Denn wenn New Joiner völlig falsche Vorstellungen haben, besteht die Gefahr, dass das Arbeitsverhältnis schnell wieder beendet wird. Die Folgen davon sind neben einem finanziellen Schaden auch ein Imageverlust.

### 5.1.2 Massnahmen

#### ✓ Auf das Gespräch vorbereitet sein

Es sollte sich von selbst verstehen, dass alle Beteiligten sich sorgfältig auf das Gespräch vorbereiten. Nicht nur die an die Bewerbenden zu richtenden Fragen gilt es vorzubereiten, sondern auch die eigene Präsentation des Gesamtunternehmens, der Abteilung und der vakanten Position sollte wohl überlegt sein.

### ✓ Anforderungsprofil beschreiben

Die Beschreibung des Anforderungsprofils und der damit verbundenen Erwartungen an die potenziellen New Joiner sollen vorgängig genau definiert werden. Dabei müssen auch in Zukunft mögliche auftretende Veränderungen in das Anforderungsprofil miteinfließen (vgl. Brenner 2014, S. 5).

### ✓ Teammitglieder treffen und Räumlichkeiten besichtigen

Die Einstellung von New Joiner kann bei allen Beteiligten Spannungen auslösen. Nicht nur die New Joiner selbst möchten wissen, mit wem sie es künftig zu tun haben könnten. Auch die bisherigen Mitarbeitenden möchten wissen, wer die potenziellen New Joiner sind. Je mehr alle Beteiligten voneinander wissen, desto eher werden Spannungen abgebaut (vgl. Lorenz und Rohrschneider 2009, S. 189).

Daher sollten die Bewerbenden – beispielsweise bei einer kurzen Führung durch das Gebäude – Gelegenheit haben, den späteren Arbeitsplatz zu sehen und Mitglieder des Teams kennenzulernen (vgl. Kanschak 2014, S. 100).

Wie in Kapitel 4 geschildert, empfanden auch die New Joiner das Gespräch mit künftigen Teammitgliedern als sehr hilfreich, um sich ein genaueres Bild von der bevorstehenden Tätigkeit und der Unternehmenskultur zu machen.

### ✓ Mitarbeitende und Teammitglieder in die Auswahl miteinbeziehen

Ein häufiger Grund für das Scheitern des Integrationsprozesses sind nicht fachliche Mängel, sondern zwischenmenschliche Schwierigkeiten. Um dies möglichst zu vermeiden, sollten Mitarbeitende in das Auswahlverfahren miteinbezogen werden. Durch die tägliche Zusammenarbeit mit den Teammitgliedern sind sie ein entscheidender Faktor für ein gelingendes Onboarding (vgl. Brenner 2014, S. 5).

### ✓ Qualifizierungsmassnahmen beim „nicht perfekten Match“ besprechen

Nur selten passen New Joiner perfekt auf die ausgeschriebene Stelle. Es empfiehlt sich, Defizite im Bewerbungsgespräch offen anzusprechen. Dabei soll auch aufgezeigt werden, mit welchen Massnahmen ein Defizit aufgehoben werden kann. Dabei können sowohl interne als auch externe Massnahmen zum Zuge kommen. Diese sollen festgelegt und im Falle eines Vertragsabschlusses konsequent umgesetzt werden.

### ✓ Beschreibung der Erwartungen des Unternehmens

Um eine realistische Vorstellung von den zu erwartenden Aufgaben und den damit verbundenen Erwartungen des Unternehmens vermitteln zu können, soll alles nach bestem Wissen und Gewissen geschildert werden. Das ist nicht nur fair, sondern es erspart auch künftige Enttäuschungen. Erhalten New Joiner schon nach kurzer Zeit im Unternehmen den Eindruck, dass die Darstellungen aus der Interviewphase nicht mit der Realität übereinstimmen, kann dies Grund für eine Kündigung sein.

### ✓ Verbindlichen Abmachungen treffen

Am Ende des Gesprächs muss das weitere Vorgehen klar abgesprochen werden. Diese Vereinbarungen sind für beide Parteien verbindlich und zwingend einzuhalten (vgl. Kenschak 2014, S. 101):

- Wer meldet sich bei wem?
- Bis wann?
- Per Telefon oder per Mail?
- Fehlende Unterlagen?

### ✓ Entscheidungen schnell mitteilen

Die HCCM AG bestätigt, dass zwischen den Interviewgesprächen und dem definitiven Entscheid für oder gegen Bewerbenende teilweise sehr viel Zeit verstreicht. Auch die befragten Interviewpartner äussern sich positiv über einen kurzen und speditiven Bewerbungsprozess. Ist die zeitliche Dauer überdurchschnittlich lang, können Enthusiasmus und Motivation für die Stelle sinken. Dies ist für einen folgenden Onboardingprozess nicht förderlich. Mit einem schnellen Entscheid wird Klarheit geschaffen und ermöglicht, die Motivation der künftigen New Joiner aufrechtzuerhalten.

### ✓ Vertrag korrekt erstellen

Alle vertragsrelevanten Vereinbarungen, welche im Laufe der Interviewphase getroffen werden, müssen dementsprechend im Vertrag vermerkt sein. Vereinbarungen zum Gehalt, zur Funktionsstufe etc. sollten nach den Interviews nicht verändert werden.

### ✓ Vertrag bei einem weiteren Treffen unterzeichnen

Wenn sich Vorgesetzte Zeit nehmen, den Arbeitsvertrag bei einem persönlichen Treffen mit den New Joinern zu unterzeichnen, wird damit ein starkes Zeichen der Wertschätzung gesetzt.

### ✓ Onboarding bei neuen Führungskräften

Für den gesamten Onboardingprozess von Führungskräften ist zu beachten, dass diese vermutlich schon mehrfach einen Onboardingprozess durchlaufen haben. Ausserdem haben sie aufgrund ihrer Funktion und Erfahrung eine gefestigte Persönlichkeit und ein gutes Urteilsvermögen. Primär benötigen sie daher klare Zielvorgaben und Freiheiten, um die Ziele im Sinne des Unternehmens erreichen zu können (vgl. Brenner 2014, S.23). Für die Interviewphase bedeutet dies eine klare Ausgangslage und Zielvorgaben. Eine genaue Erläuterung der aktuellen Situation des Unternehmens und der Abteilung sind entscheidend, damit sich neue Führungskräfte eine realistische Vorstellung der zu erwartenden Aufgaben machen kann.

### ✓ Onboarding in internationalen Unternehmen

In internationalen Unternehmen ist mit einer neuen Fach- oder Führungsstelle oft auch ein Umzug mit der gesamten Familie in ein anderes Land verbunden. Internationale Rekrutierungen scheitern gemäss den Gesprächen mit den HR-Verantwortlichen oft nicht wegen der New Joiner selbst, sondern wegen deren Lebenspartnern. Um ausländische Bewerbende überzeugen zu können, müssen daher nebst den üblichen Informationen zur Unternehmenskultur, Strategie und Aufgabengebiet auch Informationen zu Land und Bewohner gegeben werden. Dazu zählen nähere Informationen zur Region, zum Bildungssystem und zu den Arbeitsmöglichkeiten für die Lebenspartner. Ausserdem ist es notwendig Mentalitäts- und Kulturunterschiede offen anzusprechen. Dies alles bezweckt den Bewerbenden ein möglichst realistisches Bild zu vermitteln.

### ✓ Onboarding in Zusammenarbeit mit der HCCM AG

Bevor die Bewerbenden bei einem persönlichen Treffen auf Personen aus dem Unternehmen kennenlernen, stehen sie, wie in Kapitel 1 beschrieben, in engem Kontakt zur HCCM AG. Diese trifft bereits eine Vorauswahl für die Kunden und lernt die Bewerbenden bei einem persönlichen oder telefonischen Gespräch kennen. Dabei werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen soll in Erfahrung gebracht werden, ob die Bewerbenden zur vakanten Position passen, und zum anderen werden die Bewerbenden für das Unternehmen und die Stelle begeistert. Dabei ist die HCCM AG darauf angewiesen, dass alle im Briefing abgefragten Informationen zur Stelle und zum Unternehmen stimmen.

Ein gut etabliertes Employer Branding hilft dabei, Bewerbende für sich zu gewinnen. Durch einen guten Ruf, sowie ein glaubwürdiges und klar definiertes Image, müssen Bewerbende überwiegend von der Stelle und nicht auch noch vom Unternehmen überzeugt werden. Bei einer Zusammenarbeit mit der HCCM AG tritt sie als erste mit den Bewerbenden in Kontakt. Deshalb ist es von grosser Bedeutung, dass Unternehmen ihr ein authentisches Employer Branding übermitteln, welches sie dann an die potenziellen Bewerbenden weitervermitteln kann.

«Unter Employer Branding versteht man den strategischen Aufbau einer Arbeitgebermarke. Ähnlich wie bei Produkt- oder Unternehmensmarken bringt eine Arbeitgebermarke die Eigenschaften eines Arbeitgebers unverwechselbar auf den Punkt. Sie richtet sich sowohl nach außen an potenzielle Bewerber als auch nach innen an die Mitarbeiter. Ziel von Employer Branding ist es, von beiden Zielgruppen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und dadurch qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten» (HRM 2016).

## 5.2 Die Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase beschreibt die Phase nach der Vertragsunterzeichnung bis zum ersten Arbeitstag. Je nach Onboardingprozess kann sie zeitlich stark variieren. Diese Phase fokussiert sich auf die Erledigung administrativer Aufgaben, welche sich durch Neueintritte ergeben. Gleichzeitig sollen New Joiner schon vorab Informationen und Inhalte bezüglich Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und Funktionsbeschreibung erhalten und im besten Fall neue Netzwerke erschliessen (vgl. Kapitel drei „Theorie“).

### 5.2.1 Chancen und Risiken

Wird seitens des Unternehmens die Mitarbeiterintegration in der Vorbereitungsphase als Aufgabe wahrgenommen, kann die Mitarbeiterbindung bereits in dieser Phase aufgebaut werden. Das Commitment und der Enthusiasmus der New Joiner, welche während der Interviewphase aufgebaut wurden, können bewahrt und weiter gesteigert werden (vgl. Habermann 2013). Die Mitarbeiterbindung in dieser Phase anzusetzen ermöglicht es, schon vor dem ersten Arbeitsbeginn Unsicherheiten aus dem Weg zu räumen und New Joinern ein positives Gefühl und eine positive Einstellung zu vermitteln (vgl. Habermann/Lohaus 2015, S. 127). New Joiner erhalten so bereits die Möglichkeit, den Umgang miteinander, die Kultur und die Kommunikation des Unternehmens kennenzulernen. Durch den Einbezug der zuvor genannten Faktoren entsteht schon in der Vorbereitungsphase ein Wir-Gefühl (vgl. Lecturio 2016).

Wird der Kontakt zu New Joinern in der Vorbereitungsphase vernachlässigt, laufen Unternehmen Gefahr, diesen negative Signale zu senden. Wie bereits erwähnt, kann sich die Dauer der Vorbereitungsphase über Monate erstrecken. Wird in dieser Zeitspanne der Kontakt nicht gepflegt und keine Beziehung aufgebaut, kann dies dazu führen, dass New Joiner die Vertragsunterzeichnung in Frage stellen. Wie bei den Chancen aufgeführt, geht das bisher aufgebaute Commitment verloren. Dies

wirkt sich besonders auf den ersten Arbeitstag aus, da New Joiner mit einem hohen Grad an Unsicherheit und mit mässiger Motivation starten. Im schlimmsten Fall jedoch könnte die passive Haltung der Unternehmen dazu führen, dass New Joiner vor Stellenantritt einem Gegenangebot zusagen (vgl. Korschak 2014, S. 101).

### 5.2.2 Massnahmen

#### ✓ Personaladministration

Nach der Vertragsunterzeichnung beginnt für die HR-Abteilung unmittelbar die administrative Vorbereitung. New Joiner erhalten ein Informationsblatt zur Arbeitsaufnahme und ein Personalblatt, auf dem sie alle relevanten Angaben zu ihrer Person angeben. Aus diesen Unterlagen wird für jeden New Joiner ein Personaldossier erstellt. Gleichzeitig erhalten diese Informationen über die Rahmenbedingungen der neuen Arbeitstätigkeit, welche sie jederzeit nachlesen können (vgl. Ströker 2007, S. 42 f.). Wichtig ist hier, dass den New Joinern kommuniziert wird, wer ihre Ansprechperson ist, sodass sie sich immer an die gleiche Person wenden können und eine erste Beziehung zu einer Schlüsselperson aufbauen können. Dabei soll den New Joinern klar vermittelt werden, dass die Person jederzeit für Fragen zur Verfügung steht (vgl. Simonsen 2015).

#### ✓ Briefing der betroffenen Personen

Treten New Joiner in das Unternehmen ein, so müssen alle betroffenen Personen – Team, Vorgesetzte, andere Abteilungen und teilweise auch Kunden – darüber informiert werden. Wichtig ist, dass die betroffenen Personen Informationen über Eintrittsdatum, Funktion und Qualifikationen erhalten (vgl. Habermann/Lohaus 2015, S. 128). Schlussendlich werden diese eng mit den Neueingetretenen arbeiten und sie eventuell sogar schulen und einarbeiten. Wichtig in diesem Schritt ist die positive Einstellung in der Kommunikation gegenüber den New Joinern.

#### ✓ Onboardingplattformen / Briefingbook

Um die Mitarbeiterbindung erfolgreich einzuleiten, ist es notwendig, schon in der Vorbereitungsphase umfängliche Unternehmensinformationen zur Verfügung zu stellen. Den HR-Befragten nach werden dafür meist Unternehmensbroschüren versendet oder es wird auf die Unternehmenswebseite verwiesen (vgl. Kapitel vier „Auswertung“). Der Inhalt dieser Informationen ist sehr allgemein gehalten und auch an die Öffentlichkeit gerichtet. New Joiner aber sind schon vor Arbeitsbeginn Teil des Unternehmens. Daher ist es ratsam, für diese Anspruchsgruppe gezielt Informationen aufzubereiten. Während bisher eher auf Briefingbooks (Einführungsmappen) in Papierform zurückgegriffen

wurde, gewinnen heute Onboardingplattformen immer mehr an Bedeutung. Dabei erhalten New Joiner durch einen Link Zugang ins Intranet des Unternehmens oder in ein separates Online-Portal, um die entsprechenden Informationen zu erhalten. Durch dieses Instrument haben New Joiner bereits vor dem ersten Arbeitstag Zugang zu den wichtigsten Informationen. Dies verschafft noch einmal mehr Sicherheit, unterstützt die Einführung in den Unternehmensalltag und verhindert eine Überflutung mit Informationen bei Stellenantritt (vgl. Bailey 2013). Inhalte eines solchen Willkommenspakets können Folgende sein:

- „Unser Unternehmen von A – Z“
- Organigramm
- Unternehmensstrategie
- Vorstellung der Teams
- Erste Informationen zu Einführungsveranstaltungen
- Zeiterfassung
- Urlaubsplanung
- Spesenabrechnungen
- Standards zur Arbeitssicherheit (vgl. Haufe-Lexware 2016a, S.6)

Es empfiehlt sich, dieses Instrument im ersten Monat nach der Vertragsunterzeichnung durch eine Willkommens-E-Mail einzuführen. Wie bereits erwähnt, ist es wichtig, an positive Ereignisse anzuknüpfen und Massnahmen für die Integration zeitnah vorzunehmen.

### ✓ Newsletter / Betriebszeitung / Werbeartikel

Neben den allgemeinen Informationen, welche Onboardingplattformen und Briefingbooks bieten, kann die Einbindung der New Joiner um die Zustellung von regelmässigen Newslettern oder der Betriebszeitung erweitert werden (vgl. Habermann 2013). Mithilfe aktueller Informationen können New Joiner am Unternehmensalltag teilnehmen, lernen deren Dynamik kennen und werden als Teil des Unternehmens wahrgenommen.

Die Zusendung unternehmenseigener Werbeartikel ist ein weiteres Mittel, um New Joinern Aufmerksamkeit zu schenken und sie durch Kleinigkeiten während der Vorbereitungsphase an Bord zu holen (vgl. Habermann 2013). Wichtig dabei ist es, dass die genannten drei Instrumente durch die ganze Phase gestaffelt eingesetzt werden, damit New Joiner nicht überfordert werden.

### ✓ Betriebsfeste und Teamevents

Betriebsfeiern ermöglichen Begegnungen zwischen Kollegen und Kolleginnen, welche auf einer nicht-beruflichen Ebene basieren. Solche Feiern fördern in der Regel die Motivation und den Zusammenhalt und verbessern damit die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Besonders in diesem Umfeld bietet es sich an, New Joiner auf informelle und ungezwungene Art den bestehenden Mitarbeitenden vorzustellen. Eine weitere Möglichkeit zur Vorstellung der New Joiner stellen Teamevents dar. Handelt es sich um Workshops, findet in dieser Form das erste Kennenlernen statt und das bestehende Team profitiert dabei auch von frischen Perspektiven (vgl. Verhoeven 2016, S. 113). Sollen New Joiner das zukünftige Team vorab kennenlernen, sich jedoch noch nicht aktiv an arbeitsinhalten Tätigkeiten beteiligen, bietet es sich an, diese an informelle Teamlunchs einzuladen.

### ✓ Betriebsversammlungen

New Joiners während der Vorbereitungsphase an Betriebsversammlungen einzuladen, bedeutet für ein Unternehmen keinen grösseren Organisationsaufwand. Hier bietet sich die Chance, zu zeigen, wie mit Mitarbeitenden auf welche Weise kommuniziert wird. Gleichzeitig erhalten New Joiner auch wieder die Möglichkeit, ihr Netzwerk Stück für Stück aufzubauen. Entscheidend ist hier der Anlass. Handelt es sich um eine Besprechung negativer Themen, ist es ratsam, keine New Joiner mit einzuladen, da sich dies auf die Motivation und die positive Grundeinstellung auswirken könnte.

### ✓ Buddy-System / Mentorensystem

Buddys oder Mentoren bezeichnen erfahrene Personen, die ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrung an unerfahrene Personen weitergeben. Deshalb bezieht sich Mentoring nicht nur auf die berufliche, sondern auch auf die persönliche Entwicklung. Es beinhaltet auch die Weitergabe informeller Regeln und unterstützt die Einführung in vorhandene Netzwerke (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon o.J.c). In Unternehmen gelten viele ungeschriebene Gesetze, welche für New Joiner nicht ersichtlich sind. Aufgabe der Buddys ist es, in diese informellen Regeln und Gesetze einzuführen und Tipps und Tricks weiterzugeben. Nach Engelhardt beinhalten die sozialen und sozial-kommunikativen Kompetenzen eines Buddys Kritik- und Konfliktfähigkeit, Kommunikation, Teamfähigkeit, Frustrationstoleranz und Artikulationsfähigkeit. Des Weiteren muss gewährleistet sein, dass diese Person sich im Unternehmen und Umfeld auskennt und sich in einem gut funktionierenden Netzwerk bewegt (vgl. Engelhardt 2014, S. 45). Aus diesem Grund sollen Buddys sorgfältig ausgewählt und ihnen die freie Entscheidung überlassen werden, ob sie diese Position auch übernehmen möchten.



### ✓ Einarbeitungsplan

In der Vorbereitungsphase wird der Einarbeitungsplan für New Joiner erstellt und muss folglich vor dem ersten Arbeitstag konzipiert werden, dies liegt in der Verantwortung der Linie (vgl. Simonson 2015). Der Einarbeitungsplan widerspiegelt die Einführungsstrategie, welche beim Onboarding in Kraft tritt. Wie in Kapitel drei „Theorie“ bereits aufgeführt, differenzieren Gmür und Thommen vier grundlegende Typen:

- Schonstrategie
- Ins-Kalte-Wasser-Strategie
- Entwurzelungsstrategie
- Strategie der entwicklungsorientierten Einführung

Brenner hingegen fokussiert sich auf die verschiedenen Ebenen der Integration, nämlich auf die soziale, wertorientierte und fachliche (vgl. Kapitel drei „Theorie“). Unter Einbezug der verschiedenen Aspekte zeichnet sich ein Einarbeitungsplan immer durch dessen individuelle Gestaltung aus. Unterscheidungen kommen dann zustande, wenn New Joiner einen internen Stellenwechsel vornehmen, im Unternehmen neu sind, eine ähnliche Tätigkeit wie im letzten Unternehmen aufnehmen oder eine neue Herausforderung in Angriff nehmen. Nichtsdestotrotz sollte jede einzelne Abteilung über standardisierte Einarbeitungspläne besitzen, die je nach Bedarf angepasst werden können (vgl. Kolitsch 2014).

Bereiche, welche dabei nicht fehlen dürfen sind Folgende:

- Organisatorische und administrative Einführungen
- Fachliche Schulungen
- Workshops und Präsentationen bezüglich der Unternehmenskultur
- IT- Schulungen
- Sitzungen und Mittagessen mit Schlüsselfunktionen
- Sitzungen mit der HR Abteilung (Vergütungssysteme, Benefits, Administration)
- Zwischenziele für die Einarbeitung / Definitionssitzungen

Es ist ratsam, den New Joinern die Pläne ca. zwei Wochen vor Stellenantritt zuzusenden, oder sie auf der Onboardingplattform freizuschalten. New Joiner fühlen sich sicherer, wenn sie wissen, wie die Anfangszeit im neuen Unternehmen abläuft, und können sich dadurch mental vorbereiten.

### ✓ Vorbereitung Arbeitsplatz

Nach Brenner hat der Arbeitsplatz von Mitarbeitenden nicht nur eine funktionale Bedeutung. Besonders für New Joiner stellt der eigene Arbeitsplatz ein sicherer Hafen und Rückzugsort dar, wenn Unbekanntes oder Unsicherheit eintrifft. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, am ersten Tag einen voll ausgestatteten und funktionstüchtigen Arbeitsplatz bereitzustellen.

Folgende Punkte dienen dazu als Eckpfeiler (vgl. Brenner 2014, S.16):

- Die neue Sitzordnung ist abgestimmt, New Joiner sitzen in der Nähe der wichtigsten Ansprechpersonen im Team.
- Der Arbeitsplatz ist mit dem notwendigen Mobiliar ausgestattet.
- Der Arbeitsplatz ist technisch ausgestattet (Laptop / PC, Software, Internetzugang, Berechtigungen etc.) (vgl. Brenner 2014, S. 17).

### ✓ Onboarding bei Führungskräften

Bevor neue Führungskräfte in ein Unternehmen eintreten, findet schon in der Vorbereitungsphase ein intensives Gespräch mit der Geschäftsleitung statt. Dabei werden nochmals die genauen Erwartungen kommuniziert und die Rolle festgelegt, welche die neuen Führungskräfte im Unternehmen einnehmen werden. Eine Stütze dafür stellt das STARS – Modell nach Watkins dar, welches grundlegende Situationen beschreibt, die neue Führungskräfte vorfinden können:

- Start – up: Führungskräfte stellen Kapazitäten zusammen, um ein neues Unternehmen zu gründen
- Turnaround: Führungskräfte haben die Aufgabe Unternehmen zu retten, welche in ernsthaften Schwierigkeiten sind
- Wachstumsbeschleunigung: Zu Führen ist ein Unternehmen, welches einen schnellen Wachstum verzeichnet
- Restrukturierung: Ein ehemals erfolgreiches Unternehmen muss wieder auf den Kurs gebracht werden.
- Stabilisierung des Erfolgs: Ein erfolgreiches Unternehmen soll auf die nächste Ebene gebracht werden (vgl. Kapitel 3 „Theorie“)

### ✓ Onboarding bei internationalen Unternehmen

Internationale Unternehmen rekrutieren weltweit, sodass für Newjoiner die Arbeitsaufnahme mit einem Wohnortwechsel verbunden ist. Hier bietet es sich an sogenannte Relocation – Services in Anspruch zu nehmen. Diese Dienstleistung unterstützt bei der Wohnungssuche, bei allgemeinen

administrativen Tätigkeiten (Auto, Telefon, Schulanmeldungen) und bei der Arbeitssuche für die Lebenspartner der Newjoiner. Aufgabe des neuen Unternehmens ist besonders diese Newjoiner sehr persönlich zu beraten. Zusätzlich auf der Onboardingplattform können deshalb Informationen und Treffpunkte des neuen Wohnortes hinzugefügt werden. Wichtig ist hier, dass bereits die richtigen Schlüsselpersonen genannt werden, die die Newjoiner beim Eintritt beraten und unterstützen.

### 5.3 Eintrittsphase

Durch den Antritt der neuen Arbeitsstelle lernen New Joiner das Unternehmen, die Organisation, die Abläufe und die Mitarbeitenden kennen (vgl. Simonsen 2015). Die Einarbeitungsphase bildet die Grundlage für die emotionale Bindung. Im engeren Sinn bedeutet dies, dass New Joiner in dieser Phase nach Hinweisen dafür suchen, dass ihre Entscheidung, dem Unternehmen beizutreten, richtig war. Wichtig hier ist zu verstehen, dass die Eingliederung nicht nur in fachlicher, sondern auch in sozialer und wertorientierter Hinsicht stattfindet – die letzten beiden Aspekte hält Brenner für die kritischsten (vgl. Brenner 2014, S. 8). Des Weiteren müssen in dieser Phase die Zuständigkeiten für jede involvierte Person klar definiert werden. Während die Zuständigkeit für den ersten Tag und die erste Woche bei den Führungskräften liegt, geht sie danach auf die Teammitglieder der New Joiner über. Es sind auch diese, welche New Joiner bei den täglichen Aufgaben unterstützen und als erstes einarbeiten, da sie sich im Tagesgeschäft am besten auskennen. Weiter verhilft diese Zusammenarbeit zu einer guten Integration der New Joiner (vgl. Haufe-Lexware 2016b, S.2).

#### 5.3.1 Chancen und Risiken

In der Einarbeitungsphase werden die Weichen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gestellt. Die ersten Tage dieser Phase sind entscheidend für die Leistung und Effizienz der New Joiner. Wird diese strukturiert organisiert, ergibt sich eine Win-Win-Situation. New Joiner fühlen sich willkommen und wohl, was entscheidende Aspekte für eine gute und effiziente Leistung sind. Das Unternehmen kann sich durch den Zuwachs und den Aufschwung im Team über frühe Erfolge erfreuen.

Wird die Einarbeitungsphase jedoch nicht aktiv gesteuert, ergeben sich auf beiden Seiten Enttäuschungen. Für das Unternehmen bedeutet dies hohe Kosten durch Fehler und Versäumnisse und negative Stimmung in den betroffenen Teams. In schlimmsten Fall ist mit einer kostspieligen Anfangsfluktuation zu rechnen. Für New Joiner bedeutet ein missglückter Start enttäuschte Erwartungen und vielleicht sogar Reue über die getroffene Entscheidung.

Auf der anderen Seite verhilft eine strukturierte Einführungsphase, Informationen richtig zu dosieren. Gerade in der Eintrittsphase, in der für New Joiner alles neu ist und sie sich auf unbekanntem Terrain bewegen, ist die Gefahr einer Überflutung durch Informationen sehr gross. Auf New Joiner prasselt eine Menge an Informationen ein, was zu Überforderung und Demotivation führen kann (vgl. Bub 2015).

### 5.3.2 Massnahmen

#### ✓ Begrüssung

Der erste Arbeitstag ist für New Joiner ein prägendes Ereignis. Das Aufeinandertreffen am ersten Tag sollte nicht dem Zufall überlassen werden. Besonders ist darauf zu achten, dass New Joiner hier rechtzeitig willkommen geheissen werden. Zuständig dafür sind Führungskräfte, da in der Regel bis zu diesem Zeitpunkt mit ihnen am meisten Kontakt stattgefunden hat. Ausserdem ist es Aufgabe der Linie, New Joiner vorzustellen und in das Unternehmen einzuführen.

#### ✓ Begrüssungsgespräch / Orientierungsgespräch

In diesem Gespräch geht es darum, sich bewusst Zeit für die New Joiner zu nehmen und ihnen einen Gesamtüberblick über das Unternehmen zu verschaffen. Inhalt dieses Gesprächs sind die Unternehmensgeschichte, die Unternehmensstrategie und die Führungsprinzipien (vgl. Stöcker 2007, S. 49). Weiter werden New Joiner detailliert auf ihre Aufgabe vorbereitet, ihnen wird nochmals klar aufgezeigt, welche Erwartungen an sie gestellt werden und welche Bedeutung dies für die Abteilung und das Unternehmen hat. Ratsam ist es, hier auch den zugewiesenen Buddy hinzuzuziehen, welcher das Buddysystem sowie die Hausregeln und Grundsätze im Umgang miteinander vorstellt. Dies ist auch der Zeitpunkt, um den Einarbeitungsplan mit der Führungskraft, dem Buddy und den New Joinern Punkt für Punkt durchzugehen, um Unklarheiten aus dem Weg zu räumen (vgl. Engelhardt 2014, S. 53 f.).

#### ✓ Willkommensgeschenk

Ein Willkommensgeschenk in Form eines Blumenstrausses und einer Willkommenskarte am neuen Arbeitsplatz ist eine kleine Geste, welche New Joinern Wertschätzung signalisiert.

### ✓ Orientierungsrundgang

Der Rundgang im Unternehmen, welcher in Begleitung des Buddys stattfindet, vermittelt New Joinern einen ersten Überblick über das neue Gebäude. Werden die wichtigsten Anlaufstellen wie Kantine, Aufenthaltsräume, Postfach, schwarzes Brett, Materialausgaben und Sanitärräume gezeigt, hilft dies den New Joinern dabei, sich schneller in der neuen Umgebung zurechtzufinden. Ausserdem ist ein solcher Rundgang eine gute Gelegenheit, um New Joiner den Teams, Abteilungen und den wichtigsten Ansprechpartnern vorzustellen und so die ersten Hemmschwellen zu überwinden (vgl. Lecturio 2015).

### ✓ Welcome Package / Mitarbeiterhandbuch

Während die Onboardingplattform zunächst oberflächliche Einstiegsinformationen vermittelt, erhalten New Joiner mit dem Welcome Package Unterlagen, welche im Arbeitsalltag zur Anwendung kommen. Die Bestandteile eines solchen Mitarbeiterhandbuches können je nach Unternehmen stark variieren und sich aus folgenden Inhalten zusammensetzen:

- Unternehmensphilosophie
- Führungsgrundsätze
- Unternehmensziele
- Weiterbildungsangebote
- Produkte und Dienstleistungen
- Betriebsvereinbarungen
- Leitlinien der Personalpolitik
- Richtlinien
- Prozessabläufe
- Geschäftsberichte

Natürlich kann man diese Informationen auch im Intranet digital zur Verfügung zu stellen (Brenner/Brenner 2001, S. 25-27).

### ✓ Der neue Arbeitsplatz

Nach dem Rundgang wird es Zeit, dass New Joiner durch den Buddy ihren neuen Arbeitsplatz kennenlernen. Der Schwerpunkt liegt darauf, New Joinern zu zeigen, wie sie sich Zugang zu PC, Drucker, Internet, Programmen, Systemen, Zeiterfassung, Kalender und E-Mail-Account verschaffen. Weiter werden diese in die verschiedenen Kommunikationswege des Unternehmens eingeführt. Hierzu zählen der E-Mail-Account, das Intranet und das Telefon. Zusätzlich werden New Joiner in die Struktur der verschiedenen Laufwerke eingeführt, sodass sie bei Bedarf die gewünschten Informationen und Unterlagen abrufen können. Beispiele dafür sind Protokolle, Anleitungen, Passwort- und Telefonlisten. Für die Anfangszeit ist es ratsam, für die verschiedenen Bereiche Anleitungen zur Verfügung zu stellen.

### ✓ Pausen und Mittagessen

Besonders am ersten Tag, aber auch in den ersten Wochen sollten sich New Joiner nicht selbst Pausenbegleiter suchen müssen. Deshalb sollen die Pausen schon vorab entweder durch den Buddy oder durch eine Teamregelung dementsprechend organisiert werden (vgl. Absolventa o. J.). Es soll darauf geachtet werden, dass New Joiner von Anfang an vom Team aufgenommen und willkommen geheissen werden, sodass Interesse signalisiert wird. Gemeinsame Mittagessen in einer lockeren Atmosphäre verhelfen ausserdem, Kontakte zu knüpfen, Netzwerke zu erschliessen und die vorherrschende Teamkultur kennenzulernen. Ergänzend dazu kann ausserhalb des Unternehmensalltags ein zeitnahes Teamevent organisiert werden, welches dem gesamten Team die Möglichkeit bietet, sich näher kennenzulernen, und welches das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt (vgl. Haufe-Lexware 2016a, S. 6).

### ✓ Einführungsveranstaltungen

In vielen Unternehmen werden heute New Joiner zu Einführungsveranstaltungen eingeladen, welche sich über Tage erstrecken können. Sinn dieser Veranstaltungen ist es, den New Joinern einen Gesamtüberblick über das Unternehmen zu geben. Diese Einführungsveranstaltungen sind an die Einarbeitungspläne gekoppelt und somit ein Teil davon. Organisiert und durchgeführt werden diese von der HR-Abteilung. In den Einführungsveranstaltungen werden verschiedene Bereiche wie Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und Produkte vorgestellt, um nur ein paar Beispiele dafür zu nennen. Dabei ist es wichtig, dass die einzelnen Bereiche von den jeweiligen Schlüsselpersonen vorgestellt und die Vorstellung nicht nur in Form von Vorträgen gegeben wird. Eine gute Mischung aus Präsentationen, Workshops, Fallstudien und Praxisbeispielen sorgt für eine interessante Abwechslung. Nebst der Vorstellung der einzelnen Bereiche lernen sich New Joiner unter einander, aber auch die Schlüsselpersonen kennen. Deshalb soll den Teilnehmenden zwischen den einzelnen Blöcken genügend Freiraum gegeben werden, um sich kennenzulernen zu können, Netzwerke aufzubauen, sodass auch ein Wir-Gefühl aufkommen kann (vgl. Brenner und Brenner 2001, S. 11 f.).

### ✓ Schulungsmassnahmen

Grundsätzlich werden Schulungsmassnahmen individuell auf New Joiner angepasst, wobei das Matching von Anforderungsprofil und Mitarbeitendenprofil die grösste Rolle spielt (vgl. Brenner/Brenner 2001, S. 13). Darauf zu achten ist, dass Schulungen für den theoretischen Teil *off the job*, aber auch für die Praxisanwendung *on the job* stattfinden. Schulungen, welche *on the job* und eins zu eins stattfinden, erfordern von den New Joinern eine grössere Aufmerksamkeit und ein grösseres Engagement und sind daher sehr effektiv. Ausserdem erleben sie, wie Teammitglieder bei der Arbeit

vorgehen und wie Prioritäten gesetzt werden (vgl. Chronus o. J., S. 5). Ein weiteres Instrument für die Einarbeitung von New Joinern sind Abteilungsdurchläufe. Dabei lernen New Joiner verschiedene Abteilungen und Bereiche kennen. Dies ermöglicht ihnen ein besseres Verständnis für die eigene Funktion und deren Schnittstellen. Gleichzeitig fördern Abteilungsdurchläufe das Kennenlernen und den Aufbau des eigenen Netzwerkes im Unternehmen (vgl. Brenner und Brenner 2001, S. 16). Gerade heutzutage werden immer öfters zusätzliche Trainingsmassnahmen mittels E-Learning-Modulen eingesetzt. Diese werden von den New Joinern alleine abgearbeitet, können aber auch individuell auf Position, Unternehmensbereich und Vorkenntnisse angepasst werden. Die Gefahr ist hier, dass der Lerneffekt minim ist, da oft eine grosse Anzahl von Modulen in einem definierten Zeitraum abgearbeitet werden müssen und nicht *on the job* erfolgen (vgl. Bube 2015). Je nach Position kommen als Schulungsmassnahmen Kunden- und Lieferantenbesuche in Frage. Lernen New Joiner externe Geschäftspartner kennen, können sie die Zusammenhänge im Unternehmen besser verstehen. Durch das persönliche Kennenlernen erhalten die Anforderungen der Kunden eine viel höhere Gewichtung, als es in Leitfäden festgehalten werden kann (vgl. Brenner und Brenner 2001, S. 16 f.).

### ✓ Zielvereinbarungen

Führungskräfte müssen schon in der Probezeit für New Joiner konkrete Ziele festsetzen. New Joiner profitieren davon, weil durch die Zielvereinbarung eine Orientierung gegeben wird. So erfahren diese, welches die zu erfüllenden Erwartungen sind. Durch dieses Instrument erhalten New Joiner die Möglichkeit, erste Erfolge zu erzielen, gleichzeitig kann seitens des Unternehmens der Erfolg gemessen werden. Auf Basis dessen fällt auch die Entscheidung, ob New Joiner nach der Probezeit weiter beschäftigt werden oder nicht (vgl. Brenner und Brenner 2001, S. 14 f.). Diese Ziele müssen den New Joinern zu Beginn transparent kommuniziert und schriftlich festgehalten werden, damit eine spätere Auswertung möglich ist.

### ✓ Feedback

Feedbackgespräche können genutzt werden, um den New Joinern Anerkennung auszusprechen, aber auch um Unstimmigkeiten anzusprechen (vgl. Engelhardt 2014, S. 57). Eine offene Kommunikation in der Eintrittsphase ist deshalb von grosser Bedeutung. Durch regelmässige Rückmeldung wird den New Joinern Interesse signalisiert und Führungskräfte können durch konstruktive Kritik Korrekturen vornehmen. Ein mögliches Feedbackmodell in regelmässigen Abständen kann wie folgt terminiert werden: Nach 3, 10, 30, 60, 100 Tagen – und das letzte Gespräch, welches sich speziell auf das Onboarding bezieht, nach sechs Monaten (vgl. Haufe-Lexware 2016a, S. 6). Natürlich bietet

es sich an, nebst den festgesetzten Modellen wöchentlich informelle Gespräche zwischen Führungskräften, Buddys und New Joinern zu führen.

### ✓ Teammitglieder einbinden

Alle Teammitglieder sollen im gesamten Onboarding-Prozess, aber vor allem in der Eintrittsphase von New Joinern integriert werden. Einerseits profitieren New Joiner von deren Erfahrungen, andererseits kann so Neid und Missgunst gegenüber diesen vermieden werden, da sie erhöhte Aufmerksamkeit erhalten. Durch die Einbindung wird bei den bestehenden Mitarbeitenden die Bereitschaft erhöht, ihr Wissen an New Joiner weiterzugeben und sie als vollwertige Mitglieder in das Team aufzunehmen. Die Mitarbeiterbindung steigt damit und auch hier wird auf diesem Wege ein Wir-Gefühl generiert (vgl. Pro+P o. J.).

### ✓ Probezeitgespräch / Standortbestimmung

In der Regel wird die Eintrittsphase mit einem Probezeitgespräch beendet. Das Probezeitgespräch bietet die Möglichkeit, die Beziehung zu New Joiner weiter zu vertiefen und den kontinuierlichen Dialog zu halten. Dabei wird ein beidseitiger Erwartungsabgleich vorgenommen (vgl. Gabrisch 2014, S. 123). Unternehmen können dadurch Inputs gewinnen und diese allenfalls in weitere Onboardingprozesse einbauen. Das Probezeitgespräch verschiebt sich zu einer Standortbestimmung, in welcher abgeklärt wird, inwieweit die New Joiner noch unterstützende Massnahmen benötigen.

### ✓ Onboarding bei Führungskräften

Treten Führungskräfte neu in das Unternehmen ein, müssen sie rasch Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden aufbauen. Denn das Verhalten der Führungskräfte beeinflusst nicht nur ihre eigene Arbeit, sondern auch die ihrer Mitarbeitenden. Hier ist es ratsam, dass diese mit jedem einzelnen Teammitglied individuelle Personalgespräche führen. Durch die Gespräche lernen sich Führungskräfte und Mitarbeitende kennen und die neuen Führungskräfte können sich ein Bild über die individuellen Aufgaben der jeweiligen Mitarbeitenden machen.

### ✓ Onboarding in internationalen Unternehmen

Bei internationalen Unternehmen mit mehreren Niederlassungen und Standorten ist der Einsatz zentraler Online-Ressourcen für New Joiner unabdingbar. Qualitativen Schwankungen zwischen den einzelnen Niederlassungen kann so entgegengewirkt und gewährleistet werden, dass an allen Standorten dieselben Grundinformationen vermittelt werden. Gerade das Kennenlernen der Kultur



und der Mitarbeitenden gestaltet sich bei grossen Distanzen eher schwierig. Daher ist es ratsam, je nach Position und Funktion New Joinern einen ein- bis zweiwöchigen Aufenthalt am Hauptsitz oder an anderen Niederlassungen zu ermöglichen. Weiter fördern interne Social Networking Tools – besonders in internationalen Unternehmen – die Kommunikation und das Kennenlernen der Kultur (vgl. Bube 2015).

### 5.4 Integrationsphase

Mit dem Ende der Eintrittsphase startet die letzte Phase des Onboardings – die Integrationsphase. Die New Joiner haben sich auf einen Vertrag eingelassen und identifizieren sich mit „ihrem“ Unternehmen. Aus einer anfänglich lockeren Bindung entwickelt sich eine Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Werten und Zielen. Dies steigert sowohl die Bindung, Identifikation, Leistungsbereitschaft als auch die Motivation (vgl. Kieser et al. 1990, S. 35 ff.). Dadurch ist die Integrationsphase gekennzeichnet von der Transformation eines New Joiners zu einem Vollmitglied einer Organisation (vgl. Graf et al. 2013, S. 603).

Schenkt man HR-Experten Glauben, so dauert es je nach Position zwei bis drei Jahre, bis ein New Joiner die Kosten der Rekrutierung und Einarbeitungsphase amortisiert hat und für das Unternehmen einen Gewinn erwirtschaftet. Für die Einarbeitung in eine neue Funktion muss mit mindestens einem Jahr gerechnet werden (vgl. Lorenz und Rohrschneider 2015, S. 114). Dies zeigt, dass der Onboardingprozess nach dem Ende des Probezeitgesprächs noch nicht beendet werden darf. Vielmehr folgt eine Phase der Sozialisation, während der aus einem New Joiner ein Vollmitglied wird.

#### 5.4.1 Chancen und Risiken

Durch die Integrationsphase entwickelt sich ein New Joiner zu einem Vollmitglied des Unternehmens. Diese Phase ist sehr wichtig für die langfristige Motivation der New Joiner, denn je stärker die aufgebaute Bindung zum Unternehmen ist und je schneller diese aufgebaut werden kann, umso grösser ist die Motivation, eine gute Leistung zu erbringen. Gelingt es, dass die Regeln, Normen, Werte und Regeln eines Teams oder eines Unternehmens durch die New Joiner vollumfänglich übernommen und gelebt werden, ist eine starke Bindung entstanden und die Integration war erfolgreich (vgl. Hofert und Visbal 2015, S. 202 ff.).

Auch wenn ein New Joiner nach dem Ende der Probezeit im Unternehmen verbleibt, ist die Gefahr einer Kündigung immer noch sehr hoch. Die Integrationsphase ist entscheidend für den Verbleib im Unternehmen und die Motivation der New Joiner. Um Enttäuschungen zu vermeiden, müssen Versprechungen aus der Rekrutierungsphase nicht nur in der ersten Phase des Eintritts, sondern auch darüber hinaus gehalten werden. Ein Austritt in dieser Phase ist zum einen sehr teuer, andererseits verursacht ein Abgang von Mitarbeitenden immer auch Unruhen und Unsicherheiten in den Teams und Abteilungen, was negative Folgen für deren Leistung und Motivation haben kann.

### 5.4.2 Massnahmen

#### ✓ Teamentwicklung

Damit sich ein neues Teammitglied in einer Gruppe integrieren kann, müssen Massnahmen getroffen werden, welche eine Integration auf sozialer Ebene fördern. Dabei ist wichtig zu erkennen, dass es sich bei einem Team um ein dynamisches Gebilde handelt, welches sich in stetigem Wandel befindet. Bruce Tuckman definiert mit einem Vier-Phasen-Model die Entwicklungsschritte Forming, Storming, Norming und Performing, welche ein Team immer wieder durchläuft. Für die Integration neuer Mitglieder ist es wichtig, diesen Prozess zuzulassen. Um nach einem Neueintritt eine effiziente Zusammenarbeit zu ermöglichen, werden die Rollen im Team neu verteilt. Dies geschieht oft nicht schon von Anfang an, sondern erst nach einiger Zeit (vgl. Hofer und Visbal 2015, S. 34 ff.).

Um den Zusammenhalt im Team zu stärken, können gemeinsame Aktivitäten und Anlässe ausserhalb der Arbeit durchgeführt werden. Diese ermöglichen es, Teammitglieder in entspannter Atmosphäre auch privat besser kennenzulernen.

#### ✓ Zwischengespräch und Jahresgespräch

Neben einem Jahresgespräch zu Beginn oder am Ende eines Jahres sollten auch Zwischengespräche mit den New Joinern geführt werden. Während im Jahresgespräch in der Regel die Zielvereinbarung und die Zielerreichung besprochen werden, bietet ein Zwischengespräch die Möglichkeit, eine Zwischenbilanz zu ziehen. Dabei können die vereinbarten Ziele auf ihre Relevanz überprüft und eventuell angepasst werden. Eine weitere Möglichkeit von Zwischengesprächen ist es, den fachlichen und persönlichen Stand eines Mitarbeitenden zu besprechen. Dies ist nicht nur in den ersten Wochen in einer neuen Funktion wichtig, sondern ist ein laufender Prozess. Es ist wichtig, nicht zu viele Themen in einem Gespräch zu kombinieren, sondern jedes Zwischengespräch einem Hauptthema zu widmen (vgl. Gabrisch 2013, S. 123 ff.).

### ✓ Buddy-System / Mentorensystem

Das im Laufe der Eintrittsphase aufgebaute Vertrauensverhältnis zwischen New Joinern und Buddys soll in der Integrationsphase weiter genutzt und aufgebaut werden. Wie in der Vorbereitungsphase erwähnt, verfügen Buddys über gute soziale und sozial-kommunikative Kompetenzen. Diese Fähigkeiten werden im Laufe der Integrationsphase benötigt. Bei auftretenden Schwierigkeiten bei der Teamintegration, beim Vernetzen mit Mitarbeitenden sowie bei Fehlleistungen unterstützen Buddys die New Joiner aktiv (vgl. Engelhardt 2014, S. 43 ff.).

### ✓ Individueller Entwicklungsplan

Im Probezeitgespräch wurde durch die Vorgesetzten eine Standortbestimmung durchgeführt. Mit den Erkenntnissen zu Stärken, Schwächen sowie Zielen und Entwicklungspotenzial wird im Anschluss ein individueller Entwicklungsplan ausgearbeitet. Dieser beinhaltet Massnahmen zu kurz-, mittel- und langfristigen Zielen.

Die kurzfristigen Massnahmen umfassen weitere Onboardinginstrumente. Denn New Joiner werden während der Eintrittsphase mit vielen neuen Informationen konfrontiert. Diese können oft nicht vollumfänglich aufgenommen werden. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, auch während der Integrationsphase Schulungen und Informationsveranstaltungen durchzuführen. Dabei können einige Themen, welche während der Eintrittsphase weniger Relevanz hatten, geschult werden, oder es können Themen vertieft werden. Die mittel- und langfristigen Ziele und Massnahmen dienen der Laufbahnplanung und der gezielten Steuerung von Entwicklungszielen. Dabei werden gezeigte Stärken und Schwächen genauso berücksichtigt wie persönliche Wünsche, Interessen und eigene Zielsetzungen (vgl. Riekhof 1986, S. 206).

### ✓ Onboarding bei Führungskräften

#### **Ziele und Freiräume**

Für den gesamten Onboardingprozess von Führungskräften ist zu beachten, dass diese vermutlich schon mehrfach einen Onboardingprozess durchlaufen haben. Ausserdem haben sie aufgrund ihrer Funktion und Erfahrung eine gefestigte Persönlichkeit und ein gutes Urteilsvermögen. Primär benötigen sie daher klare Zielvorgaben und Freiheiten, um die Ziele im Sinne der Unternehmung erreichen zu können (vgl. Brenner 2014, S. 23).

### **Führungstraining**

Führungstrainings sind ein effizientes Mittel, um die Führungsgrundsätze des Unternehmens zu vermitteln und die eigenen Führungskompetenzen weiterzuentwickeln. Je nach Unternehmenssituation werden unterschiedliche Anforderungen an eine neue Führungskraft gestellt. Ausserdem bietet ein Führungstraining zusätzlich die Möglichkeit, mehr über die Unternehmenskultur zu erfahren, welche beim individuellen Führungsstil berücksichtigt werden muss. Nur wenn die Unternehmenskultur verstanden und verinnerlicht ist, ist die Grundlage für mögliche Veränderungsprozesse gegeben (vgl. Watkins 2007, S. 59 ff.).

### **360° Feedback**

Führungskräfte erhalten aufgrund ihrer Position selten ehrliches und konstruktives Feedback. Durch das 360-Grad-Feedback erhalten Führungskräfte die Möglichkeit, das eigene Selbstbild mit der Wahrnehmung von Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie externen Partnern systematisch zu vergleichen. Das 360-Grad-Feedback ist damit ein wirkungsvolles Instrument zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Führungskompetenzen (vgl. Pelz 2016, S. 1).

### ✓ **Onboarding in internationalen Unternehmen**

Nachdem sich New Joiner für einen Umzug in ein anderes Land entschieden haben, ist es wichtig, dass das Unternehmen sie auch weiterhin bei der Integration und Orientierung im neuen Land unterstützt. Ob eine Familie mit allen Veränderungen zurechtkommt, zeigt sich erst nach einiger Zeit. Für die Integration sollen Möglichkeiten geboten werden, dass sich internationale New Joiner nicht nur geschäftlich, sondern auch privat vernetzen und integrieren können. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Integration liegt dabei in einer Willkommenskultur und in den interkulturellen Kompetenzen der gesamten Belegschaft. Diese kann durch gezielte Schulungsmassnahmen in Gruppenseminaren aufgebaut werden. Das interkulturelle Verständnis beugt Missverständnissen vor und fördert die Integrationsfähigkeit einer Gruppe (vgl. Ullah und Witt 2015, S. 229 ff.).

## 6 Fazit

Durch die Analyse der theoretischen Grundlagen aus diversen Literaturquellen konnte aufgezeigt werden, welche Relevanz das Thema Onboarding für ein Unternehmen hat. Mithilfe eines strukturierten Onboardingprozess können Unternehmen New Joiner gezielt in die Unternehmenskultur, das tägliche Aufgabengebiet und in die sozialen Gefüge einführen. Als Folge davon entsteht eine enge Bindung zum Unternehmen und die Mitarbeitenden sind motivierter, produktiver und loyal.

Die qualitative Befragung mit den fünf HR-Verantwortlichen zeigt, dass Onboarding ein aktuelles Thema in den Unternehmen ist. Keines der befragten Unternehmen beschränkt sich darauf, New Joiner nur fachlich einzuarbeiten. Bei allen wird auch Wert auf die soziale und kulturelle Integration gelegt, dies jedoch mit unterschiedlichen Prioritäten. Bei der Wahl der getroffenen Massnahmen unterscheiden sich die Unternehmen teilweise sehr stark. Entsprechend der Unternehmenskultur, der Unternehmensgrösse und der zu besetzenden Position werden unterschiedliche Massnahmen eingesetzt. Diese reichen von einem Welcome-Day und Einarbeitungsplan, über Schnupperstunden am potenziellen künftigen Arbeitsplatz, bis zu mehrtägigen Einführungsseminaren am Geschäftshauptsitz.

Die HR-Verantwortlichen sind sich bezüglich dem Beginn und dem Ende des Onboardingprozesses uneinig. Obwohl die Mehrheit der HR-Verantwortlichen bestätigt, dass New Joiner bereits in der Vorbereitungsphase für das Unternehmen motiviert werden können, werden selten Onboardingmassnahmen bewusst eingesetzt. Fast genau so selten wird nach dem Ende der Probezeit, in der Integrationsphase, das Onboarding gezielt weiterverfolgt. Dies obwohl der Einführungsprozess nach deren Angaben etwa fünf bis sechs Monate dauert.

Deshalb sehen die Autorinnen und genauso die HR-Verantwortlichen in den obengenannten zwei Phasen das grösste Verbesserungspotenzial. Denn bisher werden Onboardingmassnahmen erst ab dem Eintritt und bis zum Ende der Probezeit der New Joiner vorgenommen. In Kombination mit diversen theoretischen Modellen aus der Literatur, bestärkte dies die Autorinnen darin, den Onboardingleitfaden in die vier Phasen Interviewphase, Vorbereitungsphase, Eintrittsphase und Integrationsphase zu gliedern. Dadurch wird auch ersichtlich, dass die HCCM AG durch die Interviewphase aktiv in den Onboardingprozess einbezogen werden kann.

## Onboardingleitfaden

Durch die qualitative Befragung von Mitarbeitenden derselben Unternehmen wurde aufgezeigt, dass diese mit dem Onboardingprozess überwiegend sehr zufrieden sind. Sie erlebten die strukturierte Einführung positiv. Der Informationsgrad und die Anzahl der Massnahmen aber wurden gerade in der Anfangsphase als sehr hoch erlebt. Als Verbesserungsansatz wünschen sich deshalb die befragten Mitarbeitende eine zeitlich längere Einführungsphase, in welcher Informationen besser verteilt und so auch besser aufgenommen werden können. Ausserdem wurden besonders Onboardingmassnahmen hervorgehoben, bei denen die Mitarbeitenden direkten Kontakt zu Teammitgliedern oder den übrigen Mitarbeitenden des Unternehmens hatten. Dies unterstütze die soziale Integration in einem hohen Mass.

Da von den befragten Mitarbeitenden lediglich eine Person als Führungskraft tätig ist, konnte wenig über die Bedürfnisunterschiede zwischen Fach- und Führungskräften erfahren werden. Des Weiteren haben einige der befragten Unternehmen im Laufe des letzten halben Jahres neue Onboardingprozesse eingeführt. Um ein möglichst aktuelles Bild zu erhalten wurden bei diesen Unternehmen die Interviews mit Mitarbeitenden durchgeführt, welche diesen neuen Prozess durchlaufen haben. Als Folge davon sind nicht alle der befragten Mitarbeitenden durch die HCCM AG vermittelt worden, wodurch in diesen Interviews die Fragen zur Unterstützung durch die HCCM AG nicht gestellt werden konnten.

Der erstellte Onboardingleitfaden stellt nicht eine Musterlösung für den eigenen Onboardingprozess dar, sondern dient vielmehr als Inspirationsquelle. Im Leitfaden werden alle vier Onboardingphasen definiert und gleichzeitig werden die Chancen und Risiken jeder Phase aufgezeigt. Unternehmen, welche über keinen strukturierten Onboardingprozess verfügen, können sich durch die aufgeführten Massnahmen inspirieren lassen. Unternehmen welche bereits einen strukturierten Onboardingprozess haben, können durch den Leitfaden Ideen für Änderungen oder Erweiterungen erhalten. Denn ein Onboardingprozess soll regelmässig überprüft und die gewählten Massnahmen hinterfragt werden. Dabei zu beachten ist, dass nicht jede Massnahme für jedes Unternehmen angewendet werden kann, da je nach Unternehmenskultur, -strategie und -grösse unterschiedliche Bedürfnisse zustande kommen. Obwohl der Onboardingprozess für das Gesamtunternehmen sowohl strukturiert als auch standardisiert sein soll, empfiehlt es sich zwischen einzelnen Funktionen und Personen individuelle Anpassungen vorzunehmen.

Unternehmen sollen das Onboarding als Chance wahrnehmen. Dabei kann teilweise mit wenig Aufwand eine starke Bindung zu Mitarbeitenden aufgebaut werden. Diese Bindung führt dazu, dass

## Onboardingleitfaden

gute Mitarbeitende durch ihre fachlichen Fähigkeiten, durch ihre Motivation und durch ihre Leistungsbereitschaft massgebend zum Unternehmenserfolg beitragen. Ausserdem sind motivierte und zufriedene Mitarbeitende die beste Werbung für ein Unternehmen im Kampf um die grössten Talente.

## Literaturverzeichnis

Bewerbung.de (o.J.): Probearbeiten. URL: <http://www.bewerbung.de/probearbeiten/>  
[Stand: 31. Juli 2016].

Bibliotheksportal (2015): Primärforschung. URL: <http://www.bibliotheksportal.de/index.php?id=686>  
[Stand: 30. Juli 2016].

Brenner, Doris (2014): Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Brenner, Doris / Brenner, Frank (2001): Implacment – neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH & Co. KG.

Bube, Susanne (2015): Onboarding: Herausforderungen und Möglichkeiten im Zeitalter der Digitalisierung. Unterstützung durch Plattformen. URL: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-onboarding/onboarding-unterstuetzung-durch-plattformen\\_80\\_330512.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-onboarding/onboarding-unterstuetzung-durch-plattformen_80_330512.html)  
[Stand: 30. Juli 2016].

Buchheim, Constanze / Weiner, Martina (2014): HR-Basics für Start-ups. Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Cambridge University Press (2014a): Stichwort Job – profiling. URL: (<http://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/job-profiling>) [Stand: 22.05. 2016].

Cambridge University Press (2014b): Stichwort: Executive search. URL: <http://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/executive-search#translations>) [Stand: 30. Juli 2016].

Christiansen, Lilith / Stein, A. Marc (2010): Succesful Onboarding. New York. Mcgraw Hill Book Co.



Chronus (o.J): How to make your employee onboarding program strategic and effective. URL: <http://chronus.com/wp-content/uploads/2015/03/Make-Your-Employee-Onboarding-Program-Strategic-and-Effective.pdf> [Stand: 30. Juli 2016].

Doetsch, Peter A. (2014): Mitarbeiterführung: Fair + Erfolgreich. Mehr Motivation und Lebensqualität für sich und andere. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Dresing, Thorsten / Kuckartz, Udo / Rädiker, Stefan / Stefer, Claus (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Engelhardt, Sabine (2014): Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Engelhardt, Sabine (2006): Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Franzke, Norman / Wien, andreas (2014): Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Gabrisch, Jochen (2013): Die Besten im Gespräch. Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche von Auswahl bis Zielvereinbarung. Köln: Leuchterhand.

Gmür, Markus / Thommen, Jean-Paul (2011): Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG.

Habermann, Florian (2013): Onboarding – der Sprung ins warme Wasser. URL: <http://www.intraworlds.de/talent-blog/2013/08/onboarding/> [Stand: 28. Juli 2016].

Habermann, Wolfgang / Lohaus, Daniela (2015): Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG

## Onboardingleitfaden

Handelswissen (2014): Datenerhebungsmethoden: Sekundär- und Primärforschung als zentrale Möglichkeiten. URL: [http://www.handelswissen.de/data/themen/Wareneinkauf/Information/Externe\\_Quellen/Infobeschaffung-auswahl/Datenerhebungsmethoden](http://www.handelswissen.de/data/themen/Wareneinkauf/Information/Externe_Quellen/Infobeschaffung-auswahl/Datenerhebungsmethoden) [Stand: 30. Juli 2016].

Haufe - Lexware (2016a): Onboarding. Massnahmenkatalog für Integration. URL: [http://images.aktuell.haufe.com/Web/HaufeLexwareGmbHCoKG/%7B072a1390-7711-4235-a4c7-d0cb07fcd54a%7D\\_Fachliche\\_Soziale\\_Integration\\_Onboarding.pdf](http://images.aktuell.haufe.com/Web/HaufeLexwareGmbHCoKG/%7B072a1390-7711-4235-a4c7-d0cb07fcd54a%7D_Fachliche_Soziale_Integration_Onboarding.pdf) [Stand: 28. Juli 2016].

Haufe – Lexware (2016b): Onboarding: 10 Erfolgsfaktoren. URL: [http://images.aktuell.haufe.com/Web/HaufeLexwareGmbHCoKG/%7B86addf26-ef45-48ac-841a-d0a80a3f162c%7D\\_10\\_Erfolgsfaktoren\\_Onboarding.pdf](http://images.aktuell.haufe.com/Web/HaufeLexwareGmbHCoKG/%7B86addf26-ef45-48ac-841a-d0a80a3f162c%7D_10_Erfolgsfaktoren_Onboarding.pdf) [Stand: 30. Juli 2016].

Heidelberger, Michael / Kornherr, Lothar (2014): Handbuch der Personalberatung. 2., vollständig überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen München.

Hofert, Svenja / Visbal, Thorsten (2015): Die Teambibel. Das Praxisbuch für erfolgreiche Teamarbeit. Offenbach: GABAL Verlag.

HRM (2016): Wunscharbeitgeber werden. URL: <http://www.hrm.ch/fachartikel/wunscharbeitgeber-werden--13789> [Stand: 26. Juli 2016].

Hrpraxis.ch (o.J.): Job Rotation - ein unterschätztes Personalentwicklungs-Instrument. URL: <http://www.hrpraxis.ch/2013/06/job-rotation-ein-unterschatztes.html> [Stand: 31. Juli 2016].

Jetter, Wolfgang (2003): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. 2., aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

Karschnick, Ruben (2013): Es menschtelt in der Arbeitswelt. URL: <http://pdf.zeit.de/studium/hochschule/2013-08/generation-y-arbeitswelt.pdf> [Stand: 29. Juli 2016].

## Onboardingleitfaden

Kieser, Alfred / Hippler, Gabriele/ Krüger, Karl-Heinz/ Nagel, Rüdiger (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. 2. überarbeitete Auflage. Neuwied: Kommentator Verlag.

Kienast, Eva-Ulrike (2001): Inplacement. Alter Wein in neuen Schläuchen? URL: <http://www.uni-regensburg.de/Fakultaeten/WiWi/drumm/sondveranstaltung/pdf/7forum/kinast.pdf>  
[Stand: 27. Juli 2016].

Kolb, Meinulf / Wiesmann, Kilian (1997): Einführung neuer Mitarbeiter – Strategische und wirtschaftliche Betrachtung, in: Personal Heft 04 / 1997, S. 04 – 211.

Kolitsch, Jörg (2014): Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter? Ein Leitfaden. URL: <http://www.unternehmer.de/management-people-skills/164971-einarbeitung-neuer-mitarbeiter-leitfaden>  
[Stand: 28. Juli 2016].

Konschak, Bern (2014): Professionelles Personalmarketing. 1. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware GmbH & Co. KG.

Krüger, Wilfried (1983): Grundlagen der Organisationsplanung. Giessen: Verlag Dr. Götz Schmidt.

Lorenz, Michael / Rohrschneider, Uta (2009): Erfolgreiche Personalauswahl. Sicher, schnell und durchdacht. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Lorenz, Michael / Rohrschneider Uta (2002): Personalauswahl – schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden. 2., überarbeitete Auflage. Planegg / München: Rudolf Haufe Verlag GmbH Co. & KG.

Lecturio (2016): 11 wichtige Tipps, wie Sie Ihre Mitarbeiter beim Onboarding erfolgreich an das Unternehmen binden. URL: <https://www.lecturio.de/magazin/onboarding/> [Stand: 28. Juli 2016].

Pelz, Waldemar (2016): Tipps zur 360-Grad-Beurteilung von Führungskräften. URL: <http://www.management-innovation.com/Pressemitteilungen/Tipps-360-Grad-Beurteilung.pdf>  
[Stand: 31. Juli 2016].

## Onboardingleitfaden

Pro+P Consulting (o.J.): Mitarbeiterbindung: Erfolgsfaktor im Kampf um die Talente – Mit Onboarding – Programmen den Grundstein legen. URL: <http://mitarbeiterbindung24.de/wp-content/uploads/2012/10/063838ebdc8cacde107d16b6261da3f9.pdf> [Stand: 30. Juli 2016].

Riekhof, Hans-Christian (1986): Strategien der Personalentwicklung. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Schwierz, Caterine (o.J.): Whitepaper. Erfolgreiches Karrieremanagement – die richtigen Leute für die wichtigsten Jobs. URL: [http://www.rundstedt.ch/fileadmin/media/PDFs/Whitepaper/2014\\_vR\\_Whitepaper\\_Erfolgreiches\\_Karrieremanagement.pdf](http://www.rundstedt.ch/fileadmin/media/PDFs/Whitepaper/2014_vR_Whitepaper_Erfolgreiches_Karrieremanagement.pdf) [Stand: 04. August 2016].

Simonsen, Barbara (2015): Onboarding: neue Mitarbeiter ins Unternehmen integrieren. URL: <https://simonsen-management.de/onboarding-neue-mitarbeiter-ins-unternehmen-integrieren/> [Stand: 28. Juli 2016].

Simonsen, Barbara (2015): Onboarding: neue Mitarbeiter ins Unternehmen integrieren. URL: <https://simonsen-management.de/onboarding-neue-mitarbeiter-ins-unternehmen-integrieren/> [Stand: 23. Juli 2016].

Söhner-Krieg, Sibylle (o.J.): Zukunftsfaktor – Implacment. URL: [http://www.soehnerkrieg.de/downloads/zukunftsfaktor\\_implacement.pdf](http://www.soehnerkrieg.de/downloads/zukunftsfaktor_implacement.pdf) [Stand: 25. Juli 2016].

Springer Gabler Verlag / Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.a): Stichwort: Strategie. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html> [Stand: 30. Juli 2016].

Springer Gabler Verlag / Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.b): Stichwort: Corporate Identit. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-identity.html> [Stand: 30. Juli 2016].

Springer Gabler Verlag / Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.c): Stichwort: Mentoring. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86532/mentoring-v7.html> [Stand: 28. Juli 2016].

Stöcker, Dirk (2007): Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Integration in der betrieblichen Praxis. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Stülb von Klimesch, Lothar / Von Klimesch Christoph (2014): Professional search als Personalmarketing. Eine Antwort auf das Recruiting – Dilemma in der Wissensgesellschaft. Berlin / Heidelberg: Springer Gabler Verlag.

Ullah, Robindro / Witt, Michael (2015): Praxishandbuch Recruiting. Grundlagenwissen, Prozess-Know-How, Social Recruiting. 1. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Verfürth, Claus (2008): Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter. In: Bröckermann, Reiner / Müller-Vornrügger, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 131-150.

Verhoeven, Tim (2016): Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Von Rundstedt (2016): Definition: Was ist Karrieremanagement? URL: <http://www.erfolgreiches-karrieremanagement.de/definition-was-ist-karrieremanagement/> [Stand: 30. Juli 2016].

Watkins, Michael (2014): Die entscheidenden 90 Tage. So meistern Sie jede neue Managementaufgabe. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Wirtschaftslexikon24 (o.J.a): Stichwort: Sekundärforschung. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/sekundaerforschung/sekundaerforschung.htm> [Stand: 30. Juli 2016].

Wirtschaftslexikon24 (o.J.b): Stichwort Primärforschung. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/primaerforschung/primaerforschung.htm> [Stand: 30. Juli 2016].

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: The 12 steps toward your succes (HCCM AG o.J.) .....	7
Abb. 2: Beteiligte beim Onboarding (Simonsen 2015) .....	15
Abb. 3: Onboardingkonzept (Christiansen und Stein 2010, S. 67) .....	18
Abb. 4: Eisbergmodell nach Edward T. Hall (Franzke und Wien 2014, S. 41).....	19
Abb. 5: Onboardingkonzept (Christiansen und Stein 2010, S. 67) .....	23
Abb. 6: Kulturpyramide nach Watkins (Watkins 2014, S. 40) .....	27
Abb. 7: Onboardingphasen (eigene Darstellung) .....	37
Abb. 8: Onboardingdimensionen (eigene Darstellung) .....	37

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Vergleich Onboardingdimensionen (eigene Darstellung) .....	25
Tab. 2: Aufbau Interviewleitfaden (eigene Darstellung).....	36
Tab. 3: Rangfolge Dimensionen (eigene Darstellung) .....	42
Tab. 4: Kritische Dimensionen (eigene Darstellung) .....	46

Onboardingleitfaden

## **Anhang**

Anhang A -. Onboardingleitfaden für Kunden



## Onboardingleitfaden

„Der Onboardingprozess bezeichnet die ganzeinheitliche und strukturierte Integration des Mitarbeiters in allen technischen, fachlichen, organisatorischen, wirtschaftlichen, kulturellen und personellen Bereichen des Unternehmens und legt die Grundlage für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung“ (Buchheim und Weiner 2014). Im Folgenden finden Sie für jede Phase des Onboardingprozesses Chancen, Gefahren und konkrete Massnahmen.

Der Leitfaden bietet Ihnen eine Auswahl an konkreten Ideen für den Onboardingprozess. Durchstöbern Sie ihn und lassen Sie sich inspirieren!

### Die Interviewphase

In der Interviewphase begegnen sich Unternehmen und Bewerbende erstmals persönlich. Die Dauer dieser Phase hängt stark von der Anzahl der durchzuführenden Vorstellungsgespräche mit den einzelnen Bewerbenden ab und wie viele Entscheidungsinstanzen dabei involviert sind. Ziel ist es, die bestmögliche Wahl für die vakante Position zu treffen und so einen geeigneten New Joiner zu gewinnen.

#### Chancen

- ⬆ Durch persönliche und offene Gespräche können Sie bereits Commitment und Enthusiasmus aufbauen! Wer weiss, vielleicht sitzt gerade Ihr zukünftiger New Joiner vor Ihnen?
- ⬆ Ehrlichkeit währt am längsten! Ermöglichen Sie einen offenen Erwartungsabgleich und Sie können mit gutem Gewissen Ihre potenziellen New Joiner selektieren.
- ⬆ Es stellt sich während des Gesprächs heraus, dass Ihre Bewerbenden nicht in Frage kommen? Nutzen Sie trotzdem die Chance, Ihr Unternehmen in einem guten Licht erscheinen zu lassen...PR!

#### Risiken

- ⬇ Bewerbende mit falschen Vorstellungen bedeuten unzufriedene und frustrierte New Joiner!
- ⬇ Filtern Sie Informationen, dann kann dies im schlimmsten Fall zu einer teuren Anfangsfluktuation führen.

## Massnahmen

### ✓ Anforderungsprofil beschreiben

Definieren Sie hier das Anforderungsprofil und die damit verbundenen Erwartungen, etwa ob zukünftig Veränderungen auftreten könnten. Einen detaillierten Aufgabenkatalog können Sie erstellen, indem Sie Schlüsselpersonen involvieren, z. B. bisherige Vorgesetzte und Mitarbeitende, vor allem aber die Person, welche die vakante Stelle bisher innehat.

### ✓ Vorbereitung der Gespräche

Welche Informationen sollen durch die Interviews gewonnen werden? Welche Informationen möchten Sie Ihren Bewerbenden übermitteln? Bereiten Sie sich gut auf Ihre Gespräche vor, so können Sie im Verlauf des Interviewprozesses die richtigen Entscheidungen treffen und diese auch untermauern.

### ✓ Erwartungsabgleich

Geben Sie jedem Ihrer potenziellen New Joinern ein realistisches Bild der zu besetzenden Stelle sowie von Ihrem Unternehmen. Dabei sollten Sie ebenso die Erwartungen der potenziellen New Joinern beachten! So zeigen Sie Ehrlichkeit, Fairness und Transparenz und ersparen auch sich selbst grosse Enttäuschungen. Das Letzte was Sie möchten, ist nach kurzer Zeit den Rekrutierungsprozess erneut starten zu müssen!

### ✓ Das Gesamtpaket

Sie wissen es wahrscheinlich am besten - im Konkurrenzkampf um die besten Talente reicht es nicht aus, ausschliesslich nur die Funktion der vakanten Stelle zu präsentieren. Zum Gesamtpaket zählen Lohn, Sozialleistungen, Ferien, Standortvorteile, Entwicklungsmöglichkeiten, Work – Life – Balance, Benefits und mehr. Was macht Ihr Unternehmen aus? Weisen Sie Ihr Employer Branding auf, zeigen Sie weshalb gerade Ihr Unternehmen attraktiver Arbeitgeber ist!

### ✓ Qualifizierungsmassnahmen beim „nicht perfekten Match“

Selten passen potenzielle New Joiner perfekt auf die ausgeschriebene Stelle. Sprechen Sie deshalb Defizite schon im Bewerbungsgespräch offen an. Zeigen Sie jedoch gleichzeitig mit welchen Massnahmen diese Defizite eliminiert werden könnten und achten Sie darauf, dass nach Vertragsunterzeichnung diese konsequent umgesetzt werden!

## ✓ Probearbeiten / Schnuppern

Auch wenn Schnuppertage aufwendig zu organisieren sind und interne Unterlagen und Informationen nicht an Externe gelangen dürfen - versuchen Sie es! Ihre potenziellen New Joiner gewinnen einen authentischen Einblick in Ihr Unternehmen, in dessen Kultur und in das Betriebsklima! Auch Sie lernen so Ihre potenziellen New Joiner von einer anderen Seite kennen und können sie besser einschätzen!

## ✓ Teammitglieder einbinden

Ein Integrationsprozess scheitert zumeist aufgrund zwischenmenschlicher Schwierigkeiten und weniger wegen fachlicher Mängel. Der Eintritt einer neuen Person kann innerhalb eines Arbeitsteams Spannungen hervorrufen. Solche Spannungen können vermieden oder verringert werden, indem Sie Ihren bestehenden Mitarbeitenden und Ihren New Joinern einzelne Gespräche unter sich einräumen. Sie geben ihnen so die Möglichkeit für ein erstes Kennenlernen und können schon vorab einschätzen, ob die Chemie auch wirklich stimmt. Zusätzlich ist es ratsam, ab dem zweiten oder dritten Gespräch den potenziellen New Joinern auch die Räumlichkeiten zu zeigen, damit diese den zukünftigen Arbeitsplatz kennen lernen können.

## ✓ Verbindliche Abmachungen treffen und Entscheidungen schnell mitteilen

Nach Beendigung der Bewerbungsgespräche ist das weitere Vorgehen verbindlich abzusprechen. Teilen Sie Ihren potenziellen New Joinern genau mit, wann, wie und durch wen der weitere Kontakt erfolgt. Halten Sie sich an Ihre Angaben und Sie vermitteln Professionalität, denn schon hier zeigen Sie, wie der Umgang mit Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen ist! Lassen Sie auch nicht zu viel Zeit zwischen Ihren Entscheidungen verstreichen, Sie verschaffen so Klarheit und können die Motivation Ihrer potenziellen New Joiner aufrechterhalten!

## ✓ Treffen Sie sich für die Vertragsunterzeichnung

Können Sie ein persönliches Treffen für die Vertragsunterzeichnung arrangieren? Sie signalisieren so Wertschätzung und aufrichtiges Interesse für eine erfolgreiche Zusammenarbeit!

## ! Onboarding bei neuen Führungskräften

Führungskräfte beeinflussen massgeblich das Handeln der Mitarbeitenden und zeigen ihnen die Richtung. Wenn Sie eine neue Führungskraft suchen, stellen Sie sich dabei die Frage: Kann sie nach unseren Führungsgrundsätzen handeln? Klären Sie aus diesem Grund frühzeitig ab, welchen Führungsstil die potenzielle Führungskraft praktiziert.

→ Aufgabenorientierter Führung

→ Mitarbeiterorientierte Führung

→ Partizipationsorientierte Führung

→ Situative Führung

## ! Onboarding bei internationalen Unternehmen

Sie entscheiden sich für New Joiner aus dem Ausland? Das Scheitern einer Zusammenarbeit kann verschiedene Gründe haben. Bei New Joinern aus dem Ausland sind es häufig die mitreisenden Lebenspartner. Verweisen Sie auf Vorzüge für die ganze Familie und halten Sie Antworten bereit auf Fragen nach dem Bildungssystem, Arbeitsmöglichkeiten für die Lebenspartner und Informationen bezüglich der Region. Das Wichtigste hierbei ist: Sprechen Sie die Kultur- und Mentalitätsunterschiede offen an. Es liegt bei Ihren potenziellen New Joiner zu entscheiden, ob sie sich wirklich darauf einlassen wollen!

## ! Onboarding in Zusammenarbeit mit der HCCM AG

Sie entschliessen sich für eine Zusammenarbeit mit der HCCM AG? Ihre potenziellen New Joiner werden den ersten Eindruck Ihres Unternehmens durch die HCCM AG erhalten. Was bedeutet dies für Sie? Übermitteln Sie auch in diesem Fall der HCCM AG ungefilterte und ehrliche Informationen, teilen Sie auch die Schattenseiten der vakanten Stelle oder des Unternehmens mit. Kommunizieren Sie klar, an welche Persönlichkeit sich die vakante Stelle richtet.

Aber vor allem: Die HCCM AG wird Ihren potenziellen New Joiner als Erste von Ihnen als attraktiver Arbeitgeber berichten. Geben Sie der HCCM AG deshalb den vollständigen Einblick in Ihr Employer Branding, gestützt auf verschiedene Beispiele.

## Die Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase beschreibt die Phase nach der Vertragsunterzeichnung bis zum ersten Arbeitstag. Je nach Onboardingprozess kann diese, wie auch die Interviewphase, zeitliche stark variieren. Schon in dieser Phase soll zu New Joinern eine Beziehung aufgebaut werden, indem Informationsmaterial zum Unternehmen zur Verfügung gestellt wird.

### Chancen

- ⬆ Sie können das in der Interviewphase aufgebaute Commitment und den Enthusiasmus weiter steigern und bereits eine Bindung aufbauen.
- ⬆ Wenn Sie die Bindung priorisieren, räumen Sie für New Joiner erste Unsicherheiten bereits vor Arbeitsbeginn aus dem Weg.
- ⬆ Sie ermöglichen Ihren New Joiner so mit einem positiven Gefühl zu starten und geben Einblicke in ihre Kultur und Kommunikation – Sie generieren ein WIR – Gefühl!

### Gefahren

- ⬇ Vernachlässigen Sie den Kontakt, signalisieren Sie womöglich ein Desinteresse.
- ⬇ Ihre New Joiner könnten dadurch die Vertragsunterzeichnung in Frage stellen!
- ⬇ Ihre New Joiner starten mit einem hohen Grad an Unsicherheit und mit mässiger Motivation.
- ⬇ Durch eine passive Haltung riskieren Sie, dass Ihre New Joiner doch noch einem Gegenangebot zusagen!

### Massnahmen

#### ✓ Personaladministration

Die Vertragsunterzeichnung ist für die HR – Abteilung der Startschuss, um mit den administrativen Vorbereitungen zu beginnen. Senden Sie Ihren New Joinern Informationsblätter zur Arbeitsaufnahme und ein zu ausfüllendes Personalblatt. Während Ihre New Joiner so Informationen zu den Rahmenbedingungen erhalten, können Sie bereits die Personaldossiers erstellen. Denken Sie daran, Ihren New Joinern klar zu kommunizieren wer ihre Ansprechpersonen ist. Der Vorteil? Es vermittelt ihnen Sicherheit und sie können erste Beziehungen und Netzwerke zu Schlüsselpersonen aufbauen.

## ✓ Briefing der betroffenen Personen

Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden (Team, Abteilungen und evtl. Kunden) über den Neuzugang. Teilen Sie mit, wann die New Joiner eintreten, welcher Funktion diese nachgehen werden und erzählen Sie etwas über deren Werdegang. Ihre bestehenden Mitarbeitenden werden eng mit den New Joinern arbeiten, stellen Sie deshalb sicher, dass durch Ihre Kommunikation eine positive Einstellung gegenüber den Neulingen entsteht!

## ✓ Onboardingplattformen / Briefingbook

Sie wollen schon in der Vorbereitungsphase zeitnah mit Ihren New Joinern in Kontakt treten? Stellen Sie Ihnen aussagekräftige Unternehmensinformationen zur Verfügung. Natürlich können diese auf Ihrer Website surfen und in Ihren Broschüren lesen, aber vergessen Sie nicht: Ihre New Joiner sind nun Unternehmensmitglieder. Geben Sie Informationen frei, welche gezielt an diese Anspruchsgruppe gerichtet sind und nicht nur solche für die allgemeine Öffentlichkeit. Sie können dies erreichen, indem Sie ein Briefingbook in Papierform oder eine online Onboardingplattform erstellen. Wie wäre es mit folgenden Inhalten?

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| → Begrüßungsvideo                 | → Unternehmensstrategie                   |
| → „Unser Unternehmen von A bis Z“ | → Vorstellung der Teammitglieder          |
| → Unternehmensorganigramm         | → Infos zu den Einführungsveranstaltungen |
| → Zeiterfassung / Urlaubsplanung  | → Standards zur Arbeitssicherheit         |
| → Benefits                        | → Spesenabrechnungen                      |

## ✓ Newsletter / Betriebszeitung / Werbeartikel

Durch Kleinigkeiten können Sie Ihren New Joinern Aufmerksamkeit schenken und auf sich aufmerksam machen. Sie können Interesse signalisieren, indem Sie Ihren New Joinern Werbeartikel senden, die sie im Alltag nutzen können. Oder wie wäre es zudem mit der Zusendung der Betriebszeitung oder des Newsletters? Sie geben Ihren New Joinern so die Möglichkeit in den Unternehmensalltag einzutauchen und die aktuellsten Entwicklungen mit zu verfolgen.

## ✓ Betriebsfeste und Teamevents

Betriebsfeste sind immer der Höhepunkt im Unternehmensalltag. Laden Sie Ihre New Joiner dazu ein, denn es ist die optimale Chance sie auf ungezwungene und informelle Weise den bestehenden Mitarbeitenden vorzustellen. Tendieren Sie eher zu einem Teamevent im kleinen Rahmen? Workshops oder einfache Teamlunches ermöglichen dies!

## ✓ Betriebsversammlungen

Sie können Ihre New Joiner zu wichtigen Betriebsversammlungen einladen. So fühlen sie sich eingebunden und erhalten eine weitere Möglichkeit Netzwerke aufzubauen. Aber Achtung! Handelt es sich um negative Themen ist es ratsam keine New Joiner hinzuzuziehen, da sich dies unter Umständen auf die Motivation und die positive Grundeinstellung auswirken könnte.

## ✓ Buddysystem / Mentorensystem

Buddies unterstützen New Joiner in der beruflichen sowie in der persönlichen Entwicklung in Ihrem Unternehmen. Bei Ihnen, wie auch anders wo, gibt es sicherlich viele ungeschriebene Gesetze. Ein Buddy zeigt Ihren New Joinern die informellen Regeln auf und gibt ihnen Tipps und Tricks weiter. Wichtig ist, dass Sie die Wahl der Buddies sorgfältig treffen. Am besten entscheiden Sie sich für eine Person, die das Unternehmen in und auswendig kennt, extrovertiert, kommunikativ und konfliktfähig ist. Am wichtigsten ist jedoch, dass die ausgewählten Buddies diese Aufgabe auch übernehmen wollen.

## ✓ Einarbeitungsplan

Konzipieren Sie den Einführungsplan für Ihre New Joiner schon vor dem ersten Arbeitstag. Er ermöglicht ihnen einen strukturierten und geplanten Eintritt. Versuchen Sie soweit als möglich die standardisierten Pläne individuell auf Ihre New Joiner anzupassen. Sie können die Pläne Ihren New Joinern bereits zwei Wochen vor Stellenantritt zusenden. So können sich diese ein Bild über die Anfangszeit machen. Natürlich variieren die Inhalte solcher Pläne je nach Unternehmen, doch folgende Punkte sind in jeglichem Segment anwendbar:

- Organisatorische Einführungen
- Fachliche Schulungen
- IT Schulungen
- Präsentation Unternehmensstrategie
- Workshop Unternehmenskultur

- Orientierungsgespräch
- Sitzungen mit der HR-Abteilung
- Zwischenziele / Definitionssitzungen
- Mittagessen mit Schlüsselpersonen
- Terminierte Abteilungsdurchläufe

## ✓ Vorbereitung Arbeitsplatz

Für Ihre New Joiner ist der eigene Arbeitsplatz nicht nur funktional, sondern stellt ihren sicheren Hafen dar. Achten Sie sich darauf, dass Ihre New Joiner nicht weit von ihren Teammitgliedern platziert werden und vor allem, dass der Arbeitsplatz bereits am ersten Tag voll ausgestattet ist:

- Ist der Arbeitsplatz mit dem notwendigen Material ausgestattet?
- Ist der Arbeitsplatz ausreichend technisch ausgestattet? (PC, Laptop, Software, Internet, Berechtigungen, Telefon)
- Ist das notwendige Büromaterial vorhanden? Visitenkarten? Namensschilder?

## ! Onboarding bei neuen Führungskräften

Besonders bei Führungskräften ist der Erwartungsabgleich mit der Geschäftsleitung sehr wichtig. Klären Sie mit ihnen schon jetzt ab welche Rolle sie übernehmen und welche Erwartungen und Ziele Sie damit verbinden.

- Tritt die neue Führungskraft in ein Startup ein? Wird alles von Null auf aufgebaut?
- Befindet sich Ihr Unternehmen in einer schwierigen Situation, muss ein Turnaround erfolgen?
- Wird die neue Führungskraft ein Unternehmen führen, welches ein schnelles Wachstum verzeichnet?
- Soll die neue Führungskraft Ihr Unternehmen auf die nächste Ebene bringen und den Erfolg stabilisieren?

## ! Onboarding bei internationalen Unternehmen

Wenn die Arbeitsaufnahme Ihrer New Joiner mit einem Wohnortswechsel verbunden ist, versuchen Sie diese auch in personellen Aspekten zu unterstützen. Nehmen Sie deshalb Relocation – Services in Anspruch und beachten Sie folgendes: Hier gilt es nicht nur Ihre New Joiner direkt zu begleiten, sondern auch deren Lebenspartner und Kinder zu integrieren. Zusätzlich können Sie Ihre Onboardingplattform dazu verwenden, interessante Informationen und Treffpunkte Ihres Standortes aufzuzeigen.



## Die Eintrittsphase

Die Eintrittsphase bildet den Grundstein für die emotionale Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden. Es ist wichtig zu verstehen, dass die Integration nicht nur fachlich, sondern auch auf sozialer und werteorientierter Ebene erfolgt. Besonders in dieser Phase müssen die Zuständigkeiten der involvierten Personen klar definiert werden.

### Chancen

- 👆 In der Eintrittsphase werden die Weichen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gestellt.
- 👆 Organisieren Sie diese Phase strukturiert und zielgerichtet, ergibt sich für beide Parteien eine Win-Win Situation.
- 👆 Ihre New Joiner integrieren sich, erbringen eine effiziente Leistung und die Teams erhalten eine neue Dynamik.
- 👆 Sie als Unternehmen können sich über frühe Erfolge freuen.

### Gefahren

- 👇 Eine nicht aktiv gesteuerte Eintrittsphase bedeutet für Sie, für Ihre New Joiner und für die betroffenen Teams Enttäuschung und eine negative Stimmung.
- 👇 Im schlimmsten Fall werden Sie mit einer teuren Anfangsfluktuation konfrontiert.
- 👇 Auf der anderen Seite sollten Ihre New Joiner gerade anfangs nicht durch grosse Mengen an Informationen überflutet werden. Versuchen Sie die neuen Informationen richtig zu dosieren.

### Massnahmen

#### ✓ Begrüssung

Der erste Tag ist für Ihre New Joiner ein prägendes Ereignis. Sorgen Sie dafür, dass diese von ihren Führungskräften pünktlich willkommen geheissen werden!

#### ✓ Willkommensgeschenk

Durch ein Willkommensgeschenk in Form eines Blumenstrausses und einer persönlichen Karte signalisieren Sie Ihren New Joinern nochmals Ihre Wertschätzung.

## ✓ Begrüßungsgespräch / Orientierungsgespräch

Nehmen Sie sich am ersten Arbeitstag für Ihre New Joiner bewusst Zeit. Sie können Ihnen im Gespräch (Ihre Führungskraft) einen Gesamtüberblick über das Unternehmen verschaffen, die Unternehmensstrategie, die Unternehmenskultur und Ihre Führungsgrundsätze aufweisen. Bereiten Sie sie detailliert auf ihre Aufgabe vor, kommunizieren Sie ihnen nochmals klar die gestellten Erwartungen und vereinbaren Sie die zu erreichenden Ziele in dieser Phase. Sie können hier auch den Einarbeitungsplan besprechen, ziehen Sie dazu die ausgewählten Buddies hinzu. Sie werden in der Anfangszeit Ihre New Joiner am engsten begleiten.

## ✓ Orientierungsrundgang

Ein gemeinsamer Rundgang mit den Buddies verschafft Ihren New Joinern eine erste Orientierung im neuen Gebäude. Dazu zählen die wichtigsten Anlaufstellen wie die Kantine, Aufenthaltsräume, Postfach, das schwarze Brett und die Materialausgabe. Ausserdem können Sie so die ersten Hemmschwellen überwinden, indem Ihre New Joiner den Abteilungen und Teams vorgestellt werden.

## ✓ Welcome Package / Mitarbeiterhandbuch

Während Sie durch die Onboardingplattform erste Einstiegsinformationen vermitteln, können Sie nun, da Ihre New Joiner in das Unternehmen eingetreten sind, die Informationen ausweiten. Entscheiden Sie, welche Informationen für Sie am relevantesten sind. Beispiele hierfür sind:

- |                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|
| → Unternehmensphilosophie       | → Betriebsvereinbarungen         |
| → Führungsgrundsätze            | → Leitlinien der Personalpolitik |
| → Unternehmensziele             | → Richtlinien / Hausordnung      |
| → Weiterbildungsangebote        | → Prozessabläufe / Anleitungen   |
| → Produkte und Dienstleistungen | → Geschäftsberichte              |

## ✓ Pausen und Mittagessen

Sie wissen sicher aus eigener Erfahrung, wie unangenehm es ist, sich in einem neuen Unternehmen Pausenbegleiter zu suchen! Sorgen Sie vor, entweder durch eine Buddy oder eine Teamregelung, und organisieren Sie dementsprechend die Pausen. Auf diese Weise zeigen Sie Ihrem New Joiner, dass sie oder er vom bestehenden Team akzeptiert und herzlich aufgenommen werden. Durch gemeinsame Mittagessen können Sie die Stimmung

auflockern und „das Netzwerken“ fördern. Wie wäre es, wenn Sie zusätzlich ein zeitnahes Teamevent organisieren und so das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken?

## ✓ Einführungsveranstaltungen

Das Erfolgsrezept für Einführungsveranstaltungen liegt in deren Vielfältigkeit. Sorgen Sie für eine gute Abwechslung zwischen Vorträgen, Präsentationen, Workshops, Fallstudien und Praxisbeispielen. Sie werden merken, wie Sie dadurch eine konstante Konzentration Ihrer New Joiner erreichen. Wählen Sie auch hier sorgfältig die richtigen Schlüsselpersonen aus, die die einzelnen Bereiche vorstellen! Auch Sie haben sicherlich die Erfahrung gemacht, wie anstrengend intensive Veranstaltungen sein können. Bauen Sie deshalb zwischen den einzelnen Blöcken genügend Freiräume für Ihre New Joiner ein und geben Sie Ihnen so die Möglichkeit mit den Anwesenden in Kontakt zu treten.

## ✓ Schulungsmassnahmen

Sie investieren viel Zeit und Geld in die Schulungsmassnahmen Ihrer New Joiner. Gestalten Sie diese individuell je nach Matching des Anforderungs- und des Mitarbeitendenprofils. Erfolgreich sind Sie, wenn Sie diese Schulungen sowohl off the job aber auch on the job organisieren. Bei Eins-zu-Eins-Schulungen durch die bestehenden Mitarbeitenden lernen Ihre New Joiner die Arbeitsweise und die Prioritätensetzung kennen. Das Gleiche gilt bei Abteilungsdurchläufen. Auch wenn hier der Aufwand anfangs für Sie grösser ist, Ihre New Joiner werden dadurch ein besseres Verständnis für die eigene Funktion und für die ganze Prozesskette erhalten. Seien Sie jedoch vorsichtig beim Einsatz von E – Learning – Modulen. Diese werden von Ihren New Joiner alleine durchgearbeitet, ohne jegliche Interaktion und meist unter hohem Zeitdruck. Oftmals ist der Lernerfolg nach getätigten E-Learning-Modulen eher gering?

Haben Sie schon daran gedacht Kunden- oder Lieferantenbesuche als Schulungsmassnahmen zu nutzen? Auf welche Weise können Ihre New Joiner deren Bedürfnisse besser verstehen lernen als durch ein persönliches Kennenlernen?

## ✓ Feedback

Nutzen Sie Feedbackgespräche für eine offene Kommunikation, zeigen Sie Ihren New Joinern so Ihre Anerkennung und nehmen Sie durch konstruktive Kritik allfällige Korrekturen vor. Kennen Sie das Feedbackmodell nach drei, zehn, 30, 60, 100 Tagen und das letzte nach sechs Monaten? Versuchen Sie es! Sie werden merken wie Sie dadurch Vertrauen gewinnen und folglich die Mitarbeiterbindung steigern.

## ✓ Teammitglieder einbinden

Vielleicht haben Sie es schon erlebt, dass bestehende Mitarbeitende New Joinern Neid und Missgunst entgegenbrachten? Vielleicht weil diese eine erhöhte Aufmerksamkeit erhielten? Ein Tipp an Sie: Binden Sie das gesamte Team von Anfang an in den Onboardingprozess mit ein. Durch die Einbindung wird ihre Bereitschaft steigen, den New Joinern ihr Wissen weiterzugeben. Durch die positive Zusammenarbeit generieren Sie auch hier ein WIR-Gefühl.

## ✓ Probezeitgespräch / Standortbestimmung

In der Regel wird die Eintrittsphase durch das Probezeitgespräch beendet. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um Ihren New Joiner abzuholen und nachzufragen, wie der Prozess empfunden wurde. Vielleicht erhalten Sie so den ein oder anderen Input, welchen Sie im nächsten Onboardingprozess einbauen können! Ziehen Sie mit Ihren New Joiner eine erste Zwischenbilanz: Stimmen die erbrachten Leistungen und das Verhalten Ihrer New Joiner mit den vorgegebenen Zielvereinbarungen überein? Wie Sie rasch feststellen können, verschiebt sich das Gespräch zur einer Standortbestimmung. Halten Sie deshalb fest, in welchen Bereichen Ihre New Joiner schon sattelfest sind und welche weiteren Massnahmen getroffen werden müssen!

## ! Onboarding bei neuen Führungskräften

Neue Führungskräfte müssen rasch Beziehungen zu den Mitarbeitenden aufbauen. Unterstützen Sie diesen Prozess, indem Sie zwischen diesen einzelne, persönliche Personalgespräche organisieren. Beide Parteien können sich so kennenlernen und neue Führungskräfte können sich ein Bild über die individuellen Aufgaben der jeweiligen Mitarbeitenden machen.

## ! Onboarding bei internationalen Unternehmen

Sind Sie ein internationales Unternehmen mit Niederlassungen an verschiedenen Standorten? Zentrale Onlineressourcen im Onboarding helfen Ihnen qualitative Schwankungen zwischen den unterschiedlichen Niederlassungen zu vermeiden! Möchten Sie des Weiteren, dass Ihre New Joiner in den Spirit Ihres Unternehmens eintauchen und weitere Netzwerke erschliessen? Organisieren Sie ein- bis zweiwöchige Aufenthalte für sie am Hauptsitz oder an anderen Niederlassungen.

## Die Integrationsphase

Mit dem Ende der Eintrittsphase startet die letzte Phase des Onboardings - die Integrationsphase. New Joiner gehen einen psychologischen Vertrag ein und identifizieren sich demzufolge mit Ihrem Unternehmen. Die Integrationsphase stellt deshalb die Transformation der New Joiner zu vollwertigen Mitgliedern einer Organisation dar. Dies bedeutet also, dass der Onboardingprozess nach der Probezeit noch nicht beendet ist, sondern dass noch eine Phase der Sozialisation erfolgt.

### Chancen

- 👉 Ihre New Joiner entwickeln sich zu vollwertigen Unternehmensmitgliedern und erreichen die vereinbarten Ziele.
- 👉 Sie können die aufgebaute Bindung zu Ihren New Joinern festigen, sodass diese Ihre Regeln, Normen und Werte komplett übernehmen.

### Gefahren

- 👎 Ist die Probezeit überstanden, besteht immer noch ein Restrisiko New Joiner zu verlieren.
- 👎 Nicht eingehaltene Versprechungen aus der Eintrittsphase können zu grossen Enttäuschungen und Frustration führen. Sie laufen Gefahr, dass sich die negative Stimmung auf das Team ausweiten!
- 👎 Welche Folgen hat ein Austritt in dieser fortgeschrittenen Phase? Hohe Kosten, Zeitaufwand, Unsicherheit und Unruhen im Team, welche sich auf deren Motivation und Leistung auswirken.

### Massnahmen

#### ✓ Individueller Entwicklungsplan

Durch die Standortbestimmung mit Ihren New Joinern konnten Sie deren Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenzial formell festlegen. Dies ist für Sie die perfekte Gelegenheit zusammen mit der HR – Abteilung für jeden Ihrer New Joiner individuelle Entwicklungspläne zu erstellen. Was bedeutet dies konkret für Sie? Sie erstellen individuell kurz-, mittel- und langfristige Ziele, fördern und fordern Ihre New Joiner kontinuierlich und bleiben stets am Ball:

→ Kurzfristige Massnahmen und Ziele: Holen Sie diverse Schulungen nach, welche bisher aus zeitlichen Gründen nicht durchgeführt werden konnten. Nach der Eintrittsphase können Sie weiter individuelle Trainings und Schulungen einbetten und dadurch steuern, in welchen Bereichen das Wissen Ihrer New Joiner vertieft werden sollte. Ihre New Joiner erhalten so eine faire Chance, sich zu vollwertigen Unternehmensmitglieder zu entwickeln!

→ Mittel- und langfristige Massnahmen und Ziele: Diese beinhalten die individuelle Laufbahnplanung Ihrer New Joiner, indem Sie die Entwicklungsziele gezielt steuern. Beachten Sie dabei unbedingt die Wünsche und Bedürfnisse Ihrer New Joiner und bringen Sie diese mit den Unternehmenserwartungen in Einklang.

## ✓ Aufgabengestaltung

Was wünschen sich Ihre Mitarbeitenden? Interessante und abwechslungsreiche Aufgaben, Verantwortung und Handlungsspielraum? Übertragen Sie Ihren New Joiner fortlaufend neue und komplexere Aufgaben, denn nur so erlauben Sie diesen ihr Fachwissen und ihr Wissen über die Zusammenhänge im Unternehmen auf effektiver Weise zu verstehen: Ihre Schlagwörter dazu sind:

→ Job Enlargement – die quantitative Erweiterung der Arbeitsaufgaben

→ Job Enrichment – die qualitative Arbeitsbereicherung

→ Projektgruppen – stellen Sie Ihre New Joiner immer wieder vor neue Situationen, welche durch die Zusammenarbeit verschiedener Netzwerke erfolgreich bewältigt werden können!

## ✓ Teambildung

Treten Ihre New Joiner in funktionierende Teams ein, bedeutet dies immer eine Störung der Balance. Während in der Eintrittsphase das erste Kennenlernen stattfindet, bedarf es hier gezielte Massnahmen für die Teambildung. Und vergessen Sie nicht, ein Team ist ein dynamisches Gebilde, welches sich mit oder ohne New Joiner in einem stetigen Wandel befindet. Die Teambildung fördern Sie durch geeignete Massnahmen, z. B.:

→ Die Teams erarbeiten für sich gemeinsame Werte und Regeln, welche den Umgang miteinander bestimmen. Stellen Sie dafür Zeit, Plakate und weitere Utensilien zur Verfügung.

→ Legen Sie die monatlich zu erreichenden Teamziele fest. Dabei kann es sich um Vorschläge zu Prozessoptimierungen oder kleinen Innovationszielen handeln, die den Unternehmensalltag verbessern. Sie profitieren als Unternehmen davon und gleichzeitig fördern Sie den Teamgeist!

→ Bestehende Mitarbeitende organisieren für ausländische New Joiner eine Stadtführung, welche dann auch als Team wahrgenommen wird. Ihre New Joiner werden sich über die Aufmerksamkeit und das Engagement freuen!

→ Im Allgemeinen fördern Aktivitäten ausserhalb der Arbeit den Teamgeist. Was sagen Sie zu einem einfachen Feierabendbier oder zu Sozialeinsätzen?

## ✓ Buddysystem / Mentorsystem

Ihre New Joiner und Buddies haben im Laufe der Eintrittsphase ein gutes Vertrauensverhältnis aufgebaut. Es gilt nun diese Vernetzung weiterhin zu fördern! Sie können diesen Prozess unterstützen, indem Sie dafür Freiräume schaffen und die betroffenen Personen darauf hinweisen, welche wichtige Bedeutung ein Buddy für den New Joiner aber auch für das ganze Unternehmen hat. Sie können sich sicherlich vorstellen, dass es für Ihre New Joiner einfacher ist, bei Schwierigkeiten in der Teamintegration oder bei Fehlleistungen, sich Ihren Buddies anzuvertrauen. Aber Vorsicht, sie können die Rolle der Vertrauten annehmen, aber es liegt nicht in ihrer Verantwortung anfallende Probleme zu lösen.

## ✓ Zwischengespräche

Nutzen Sie schon in der Eintrittsphase das Feedback und das Probezeitgespräch als Instrumente für den Erwartungsabgleich und die Mitarbeiterbindung. Es besteht kein Grund dies einzustellen! Flexible, informelle und regelmässige Feedbacks stellen folgende Vorteile für Sie dar:

→ Wenn Sie den Dialog suchen, zeigen Sie gegenüber Ihren Mitarbeitenden Interesse und sie fühlen sich als Individuen wahrgenommen.

→ Sie haben in der Standortbestimmung Ziele festgelegt und merken, dass Ihre New Joiner vom richtigen Kurs abkommen? Warten Sie nicht auf das Jahresgespräch, werden Sie aktiv und suchen Sie den Dialog, um Ihren New Joiner den richtigen Weg zu weisen.

## ! Onboarding bei neuen Führungskräften

Erfolgreich sind Sie, wenn Sie Hand in Hand mit Ihren neuen Führungskräften arbeiten und eine Einheit bilden. Wie Sie dies erreichen können? Ermöglichen Sie Ihren neuen Führungskräften Führungstrainings. Es ist ein effizientes Mittel, um die Führungsgrundsätze der New Joiner weiter zu entwickeln. Abgesehen davon leiten sich Führungsgrundsätze aus Ihrer Unternehmenskultur ab, dadurch lernen Ihre neuen Führungskräfte, wie im Unternehmensalltag nach diesen gehandelt wird!

Welche Mitarbeitende trauen sich schon gegenüber ihren neuen Vorgesetzten negative Äusserungen anzubringen? Durch eine Kultur der offenen Kommunikation können Sie von dem Instrument „360° Feedback“ profitieren. Ihre neuen Führungskräfte erhalten die Möglichkeit das eigene Selbstbild mit der Wahrnehmung von Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Arbeitskolleginnen und -kollegen systematisch zu vergleichen und sich dementsprechend weiter zu entwickeln.

## ! Onboarding bei internationalen Unternehmen

Frühestens in der Integrationsphase zeigt sich, ob Ihre zugezogenen New Joiner samt Familie mit dem grossen Wechsel zurechtkommen. Sie erinnern sich, Ihre New Joiner sollen nicht nur geschäftlich, sondern auch privat vernetzt und integriert werden. Der Schlüssel dazu liegt in der Willkommenskultur und in den interkulturellen Kompetenzen der gesamten Belegschaft. Wie wäre es wenn Sie diese bewusst durch Gruppenseminaren ausbauen, moderiert von externen Experten?