



Preboarding und Onboarding im Fokus

Das ebook zum erfolgreichen Start neuer Mitarbeiter:innen in Deinem Unternehmen

2. Auflage

elearnio

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 3 |
| 2 | Human Resource Management | |
| 2.1 | Bedeutung und Aufgaben von HR für und in Unternehmen | 4 |
| 2.2 | Veränderung im Human Resources Management | 5 |
| 2.3 | Wichtige Schritte für die perfekte Candidate Journey | 6 |
| 3 | Preboarding | |
| 3.1 | Was ist Preboarding und warum ist es wichtig? | 7 |
| 3.2 | 5 Punkte für erfolgreiches Preboarding | 9 |
| 4 | Onboarding | |
| 4.1 | Der Onboardingprozess | 12 |
| 4.2 | Was unterscheidet einen guten Onboardingprozess von einem schlechten? | 16 |
| 4.3 | Die 5 häufigsten Fehler beim Onboarding | 18 |
| 4.4 | Remote-Mitarbeitende: Ein Sonderfall fürs Onboarding? | 20 |
| 5 | Preboarding und Onboarding für das Employer Branding | |
| 5.1 | Die Bedeutung von Employer Branding | 21 |
| 5.2 | Preboarding & Onboarding als Unterscheidungsmerkmal | 23 |
| 6 | Standardisierung von Preboarding & Onboarding | |
| 6.1 | Exkurs: elearnio als HR-Software | 24 |
| 6.2 | Case Study Mister Spex | 26 |
| 7 | Zusammenfassung | 28 |
| | Kontakt | |
| | Anhang | |

1 | Einleitung

In der Studie „*Gallup Engagement Index 2016*“ des Gallup-Instituts gaben **85 %** der befragten Arbeitnehmer:innen an, wenig oder gar nicht emotional mit ihrem Arbeitgeber verbunden zu sein. Dabei ist eine emotionale Bindung zum Unternehmen wichtig, um einer höheren Fluktuation, Fehltagen und einer geringeren Produktivität vorzubeugen. Wie können Unternehmen diesem Missstand heute begegnen?

Das vorliegende eBook zeigt Lösungswege auf und liefert Vorschläge zur Verbesserung der Mitarbeitendenbindung – insbesondere durch geeignetes **Pre-** und **Onboarding**.

Welche Wege werden hier bestritten und wie lassen sie sich optimieren? Worauf ist bei der Einstellung neuer Mitarbeitender zu achten, damit diese nicht schon nach kurzer Zeit wieder abspringen und das Unternehmen verlassen? Diese Fragen und mehr werden in den nächsten Abschnitten beantwortet und mit zahlreichen Praxistipps unterlegt.

Im Anschluss werden zwei zusätzliche, mit der Einarbeitung neuer Mitarbeitender aufs Engste verbundene Themen erläutert. Zum einen steht das Employer Branding im Fokus, welches heute einen wesentlich höheren Stellenwert hat als noch vor wenigen Jahren. Auch hier wird sich zeigen, dass ein solides Onboarding ein elementarer Bestandteil ist, wenn sich ein Unternehmen als Marke bzw. als vertrauens- und wertvoller Arbeitgeber am Markt platzieren möchte. Ebenso werden moderne Methoden und Techniken der Wissensvermittlung erläutert, die zeigen werden, dass digitale Möglichkeiten die Einarbeitung neuer

Mitarbeiter:innen um ein Vielfaches effizienter und effektiver gestalten können. Unser Ziel ist es, Dir mit diesem eBook einen grundlegenden Einblick in die gesamte Thematik zu geben. Von der Einführung in die Grundlagen und Problemstellungen, über Lösungswege bis hin zu wertvollen praktischen Tipps, die Dich und Dein Unternehmen besser machen als die Konkurrenz.

2 | Human Resource Management

2.1 | Bedeutung und Aufgaben von HR für und in Unternehmen

Wenn es um das Thema Onboarding geht, ist in den allermeisten Unternehmen insbesondere eine Abteilung von wesentlicher Bedeutung: Human Resources, kurz *HR*.

Doch was verbirgt sich genau hinter dem Kürzel, welches in der heutigen Zeit überall und immer wieder auftaucht, und welche Aufgaben werden dort für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen übernommen? Um das in Erfahrung zu bringen, reicht es nicht aus, Human Resources einfach mit dem deutschen Begriff „Personalwesen“ zu übersetzen.

Wir müssen schon etwas tiefer in die Materie einsteigen, um ein grundsätzliches Verständnis zu erlangen.

Beginnen wir daher mit einer Definition. Hinter Human Resource (auch „Human-kapital“ genannt) verbirgt sich eine Ebene des Managements und zahlreiche daran orientierte Aufgaben, die sich um alle Belange der Mitarbeitenden eines Unternehmens kümmern. Das fängt selbstverständlich schon bei der Einstellung an, geht aber noch weiter über die Organisation des Urlaubs der Beschäftigten und deren Krankmeldungen, Entgeltabrechnungen bis zur Bereitstellung von Maßnahmen zur Weiterbildung. HR lässt sich grob in zwei Bereiche aufteilen. Einerseits in die *Personalführung* und andererseits in die *Personalverwaltung*.

Diese beiden Bereiche lassen sich wiederum jeweils in Unterbereiche aufteilen, die wir an dieser Stelle allerdings nicht zu detailliert erläutern möchten. Nur so viel:

Zur Personalführung gehören meist Aufgaben wie die *Personalplanung* und *Personalentwicklung*. Während zur Personalverwaltung insbesondere gezieltes Rekrutieren von Fachkräften und Standardprozeduren wie Urlaubsplanung und Krankenstände gehören.

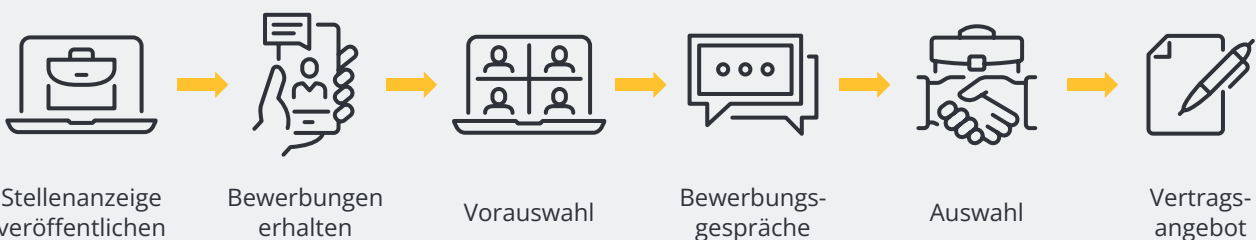
Für die Themen Preboarding und Onboarding ist gerade der Aspekt der Aus- und Weiterbildung interessant, der im Prinzip auf beide Teilbereiche zurückgreift. Denn Human Resources können wir auch als die zentrale Datenbank über die Fähigkeiten, die Motivation und das Wissen / Können jedes einzelnen Mitarbeitenden bezeichnen. Damit diese Kapazitäten bzw. dieses „Kapital“ sinnvoll im Unternehmen eingesetzt werden kann, benötigt es einer strategisch arbeitenden Ebene: dem *Human Resource Management*.

2.2 | Veränderung im Human Resources Management

Obwohl man es in Zeiten einer zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung anders vermuten könnte, werden Personalthemen immer bedeutender. Das hat durchaus unterschiedliche Gründe, die von unternehmerischen Themen wie dem Fachkräftemangel bis zu politischen Themen wie der Frauenquote, reichen. Wenn dann noch zunehmend der Fokus auf Aufgaben gelegt wird, die früher keine allzu große Rolle spielten (gemeint sind beispielsweise Employer-Branding, Talentmanagement), dann wird schnell klar, dass die Personaler:innen in jüngster Zeit immer wichtiger werden, um einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Fest steht jedenfalls, dass die HR-Abteilung im Laufe der letzten Jahre viele zusätzliche Aufgaben erhalten hat, und das ohne eine bemerkenswerte Aufstockung ihres eigenen Personals.

Hierbei sind die Standardisierung von HR-Prozessen und ihre integrierte IT-Unterstützung der Schlüssel zum Erfolg für die Unterstützung und Entlastung der Personalmanager:innen. Zahlreiche größere Unternehmen haben schon gezeigt, wie das gehen kann. Eine mögliche Lösung hierfür sind zum Beispiel Servicecenter, die alle unterstützenden Aufgaben bündeln.

Doch auch innerhalb der HR-Kernprozesse lässt sich heute vieles optimieren, was die Arbeit von HR-Abteilungen vereinfacht. Ein Beispiel ist der Recruiting-Prozess, der früher (vereinfacht dargestellt) aus einer Stellenanzeige, zahlreichen Bewerbungen, einer Vorauswahl und vielen Einzelgesprächen bestand, bevor dann endlich die Auswahl auf einen begrenzten Personenkreis an Kandidat:innen und entsprechende Angebote zur Mitarbeit im Unternehmen gemacht werden konnten. Mit der Hilfe moderner Technik geht das einfacher, schneller und effizienter. So lassen sich Bewerber:innen beispielsweise durch Online-Tests einfacher einschätzen und eine Vorauswahl kann praktisch automatisiert erfolgen. Dazu ersetzt Videotelefonie die zeitintensiven Interviewtermine vor Ort. Der schnellere Prozess hat übrigens auch den Vorteil, dass die besten Kandidat:innen nicht noch während des Prozesses abspringen, weil andere Unternehmen schneller waren. Leider ist der Recruiting-Prozess auch ein gutes Beispiel dafür, dass dieser (und andere) wichtige HR-Kernprozess bei viel zu vielen Unternehmen eben noch nicht optimiert wurde.



2.3 | Wichtige Schritte für die perfekte Candidate Journey

Dabei muss sich gerade die Personalabteilung wie oben gezeigt ganz besonders den gestiegenen Anforderungen stellen. Einen wesentlichen Anteil daran hat die Candidate Journey, also die Reise eines einzelnen Mitarbeitenden vom *Recruiting*, über das *Onboarding* bis zum (möglichst späten) *Austritt* aus dem Unternehmen. Entscheidend für einen positiven Verlauf dieser Reise ist ein gut strukturiertes und effizient arbeitendes Management im Bereich Human Resources.

Das Beispiel Recruiting haben wir bereits angeschnitten. In diesem eBook soll es jedoch insbesondere um den Bereich Onboarding und das damit vorhergehende Preboarding gehen. Wir möchten Dir zeigen, wie diese beiden elementaren Aufgaben in der Regel heute umgesetzt werden, welche Schwachstellen und Fallstricke sich häufig ergeben und wo sich Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen. Alles mit dem Ziel, die Arbeit der Abteilung Human Resources zu unterstützen und mehr Zeit für die wesentlichen Aufgaben zu schaffen.

Bei den Themen Preboarding und Onboarding geht es darum, dass alle Maßnahmen letztendlich darauf abzielen sollten, dass neue Mitarbeitende möglichst lange und effektiv in Ihrem Unternehmen arbeiten.

Das hat schon einen ganz einfachen finanziellen Grund, denn gerade die Fluktuationskosten von 100 bis 300 % des Monatsgehalts sind unverhältnismäßig hoch. Wie groß die Gefahr von Absprüngen allein im ersten Jahr der Anstellung sind, zeigen auch

wissenschaftliche Untersuchungen. Demnach kündigen bis zu 30 % der Mitarbeitenden bereits während der Probezeit. Gefolgt von 40 bis 60 % im ersten Jahr ihrer Beschäftigung. Von diesen Abspringern geben 70 bis 80 % an, dass sie ihren Entschluss bereits in den ersten Tagen gefasst haben. Daran ist leicht abzulesen, dass die Bemühung um den neuen Mitarbeitenden nicht mit der Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag aufhören darf, sondern im Gegenteil so früh und ausdauernd wie möglich vorstatten gehen muss. Noch vor dem Onboarding, kommt daher das *Preboarding*.

8 wichtige Schritte für die perfekte Candidate Journey

1. Kommunikation ist das A und O – Rollt den roten Teppich aus!
2. Commitment – Warum mit Euch?
3. Video – Persönliche Begrüßung durch die Geschäftsführung
4. Interview Zitate – Deshalb sind wir überzeugt von Dir!
5. Team – Vorstellung schon vor dem 1. Tag
6. Roadmap – Was erwartet Dich?
7. Feedback – Was sind Deine Erwartungen?
8. Bewertungen – Hilf und besser zu werden

3 | Preboarding

3.1 | Was ist Preboarding und warum ist es wichtig?

Vom Onboarding haben die meisten Menschen schon einmal gehört und gerade den Personaler:innen ist der englische Begriff als das geläufig, was man früher die Einarbeitung nannte. Doch was ist Preboarding und warum wird diese Aufgabe gesondert genannt? Die Ausgangssituation, die wir zur Erläuterung der Bedeutung des Preboardings heranziehen, wirst Du kennen: Nach dem Bewerbungsverfahren hast Du Dich für einen oder mehrere Kandidat:innen entschieden. Mit denen möchtest Du zusammenarbeiten! Doch bis es so weit ist und die neuen Mitarbeiter:innen zu ihrem ersten Arbeitstag ins Büro kommen, wird noch einige Zeit vergehen – meist Wochen, manchmal sogar Monate. Wusstest Du aber, dass gerade in dieser Zeit – zwischen der Einstellung und dem eigentlichen Arbeitsbeginn – noch eine ganze Reihe neuer Mitarbeiter:innen wieder abspringen?

Das liegt unter anderem daran, dass sie von Bewerbungen bei anderen Unternehmen auch nach der Zusage bei Dir noch weitere Zusagen erhalten. Sie entscheiden sich ganz einfach noch einmal um. Damit Dir das nicht passiert, solltest Du auf ein solides Preboarding setzen, welches eben genau in der Zeit

zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag anzusetzen ist.

Wechseln wir zum besseren Verständnis einmal die Perspektive. Für den neuen Mitarbeitenden ist die Zeit vor dem ersten Arbeitstag nicht viel mehr als eine Option auf den Job bei Dir. Es ist noch nicht „ernst“ genug und wenn sich eine „bessere“ Alternative ergibt, wird zugeschlagen. Durch das Preboarding kannst Du jedoch verschiedene Stellschrauben drehen, die bereits vor dem ersten Arbeitstag für eine Bindung an Dein Unternehmen sorgen. So steigert Du auch die Motivation des Neuen und erreichst, dass er / sie sich nur noch auf die Arbeit bei Dir freut und nicht mehr an mögliche Alternativen denkt. Im Grunde genommen gilt, dass der / die Mitarbeiter:in in dieser Phase davon überzeugt werden muss, dass die Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag die einzig richtige Entscheidung war.

Gut, die Frage, warum Preboarding wichtig ist, haben wir geklärt, aber was macht diese spannende Phase am Anfang der Candidate Journey aus? Es gibt hierbei keine in Stein gemeißelten Gesetze, was exakt in einem guten Preboarding enthalten sein muss,



Vertragsunterschrift



Preboarding



Erster Arbeitstag

und jedes Unternehmen wird sich sicherlich eine eigene Rezeptur schaffen müssen, die vor Ort besonders wirksam ist. Doch es gibt gewisse Grundsätze, die befolgt werden sollen und zahlreiche Elemente, die in abgewandelter Form überall hilfreich sind. Eine Willkommens-Mail ist natürlich das absolute Minimum, das zu einem Preboarding dazu gehören sollte. Obwohl, Minimum ist natürlich zu wenig. Besser ist also ein regelrechtes Willkommenspaket, welches gerne auch interaktiv und multimedial gestaltet sein darf. Vorstellungsvideos von der Geschäftsführung, von den Kolleg:innen oder auch den Räumlichkeiten sind sehr beliebt und vermitteln einen guten ersten Eindruck – Auch, damit Namen und Gesichter nicht völlig unbekannt sind, wenn der neue Mitarbeitende dann am ersten Tag im Büro auftaucht. Doch Preboarding kann

noch viel mehr leisten! Zum oben erwähnten Paket gehören beispielsweise Materialien zur organisatorischen und fachlichen Einarbeitung. Diese reichen jeweils von einem grundsätzlichen Überblick über wichtige Leitfäden, generelle Abläufe, die Werte des Unternehmens, einen Lageplan des Büros bis zu Zusammenfassungen aktueller Themen und Projekte. Somit gibst Du Deinem neuen Mitarbeitenden die Chance, sich schon vor dem ersten Arbeitstag mit dem Alltag im Büro vertraut zu machen. Sich selbst am ersten Tag im Büro für komplett unwissend zu halten und von der schier Fülle neuer Informationen erschlagen zu werden, ist somit keine Option. Das steigert natürlich auch die Motivation.



3.2 | 5 Punkte für erfolgreiches Preboarding

Wir haben fünf Basics entwickelt, die in jedem Unternehmen hilfreich sein werden, auch wenn sie unterschiedlich umgesetzt werden können. Sie lauten:

1. Ein „Willkommen“ von der / dem Geschäftsführer:in
2. Unternehmenswerte
3. Voraus-Feedback Formular: Was ist bei der Zusammenarbeit wichtig?
4. Die Anreise
5. Der erste Arbeitstag

Punkt 1 ist relativ selbsterklärend. Eine Grußbotschaft muss schon sein, denn einfach die Informationen in einen lieblosen Mailanhang zu heften, reicht definitiv nicht aus, um eine emotionale Bindung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen herzustellen. Gut geeignet für ein solches „Willkommen“ ist übrigens eine Videobotschaft. Sie hat den Vorteil, dass hier nicht nur der / die Chef:in zu Wort kommen kann, sondern auch die Kolleg:innen, die sich mit wenigen Worten an das neue Teammitglied richten und bekräftigen, wie sehr sie sich über die bald kommende Unterstützung freuen.

Der zweite Punkt kann durchaus etwas förmlicher oder sachlicher gehalten sein. Hier werden (allerdings in einem warmen Tonfall) die Werte und Ziele des Unternehmens vorgestellt. Das hat den Effekt, dass der neue Mitarbeitende das Unternehmen besser kennenlernen kann und

hoffentlich auch gemeinsame Wertvorstellungen entdeckt.

Punkt 3 kommt für viele unerwartet, denn ein Feedback gibt es normalerweise erst dann, wenn etwas abgeschlossen wurde. Wir reden hier allerdings vom *Preboarding* und warum sollte daher nicht auch etwas so Wichtiges wie Feedback ein bisschen nach vorne geholt werden. Demzufolge sollten sich die abzufragenden Punkte dieses Formulars auch nur bedingt an der bisherigen Erfahrung des Mitarbeitenden mit Ihrem Unternehmen orientieren und vielmehr auf die Erwartungshaltung eingehen. Wird der / die Neue ernsthaft nach seinen / ihren Wünschen und Vorstellungen gefragt, stellt sich bei das Gefühl ein, dass er / sie wirklich gewollt ist und gebraucht wird. Etwas Besseres kann es für die emotionale Bindung zum Unternehmen nicht geben.

Der vierte Punkt in der Liste ist wieder etwas sachlicher gestaltet. Hier lässt sich allerdings mit technischen Tricks arbeiten. Je nach Möglichkeit sollte zumindest ein interaktiver Standort des Büros bzw. Arbeitsplatzes zum Beispiel von Google Maps mitgeschickt werden. Besser noch, ein Lageplan der Firma: Wo ist der Schreibtisch? Wo ist die Kaffeckecke, wo die Kantine? Wo kann man gut frische Luft schnappen und so weiter. Auch möglich: ein virtueller Rundgang durch die Firma.

Der fünfte und letzte Punkt ist von entscheidender Bedeutung. Hier wird der / die neue Mitarbeitende auf den ersten Arbeitstag im Unternehmen vorbereitet. Er / sie muss

unbedingt das Gefühl bekommen, dass alles für ihn / sie vorbereitet ist und er / sie nicht tatenlos vor einem leeren Blatt Papier sitzen wird. Zu dieser Vorbereitung sollten daher zwingend folgende Punkte gehören:

- Vorstellung der Arbeitsmaterialien (Diensttelefon, PC etc.)
- Zugangsdaten zu Hard- und Software
- Erste Termine (Besprechung, Mittagessen mit den Kollegen / dem Chef)
- Hinweise auf erste Projekte / Aufgaben

Mit diesen fünf Basics sind die wichtigsten Bereiche des Preboardings abgedeckt. Allerdings nur aus Sicht des neuen Mitarbeitenden, denn Preboarding ist keine Einbahnstraße! Nicht nur Dein neuer Mitarbeitender sollte sich während dieser Zeit auf den ersten Arbeitstag vorbereiten, sondern auch Du selbst bzw. Dein Unternehmen. Dazu gehört insbesondere der Arbeitsplatz. Diese Punkte solltest Du daher vor (und nicht am!) ersten Arbeitstag erfüllen:

- Vollständiger Arbeitsplatz (PC, Telefon, Schreibgerät, etc.)
- Digitales Gerät ist voll funktionsfähig (Software installiert, Anschluss zum Intranet, etc.)
- Willkommensgeschenk steht bereit (Pralinen, Sekt o. Ä.)
- Ganz wichtig: Du hast genug Zeit für Deinen neuen Mitarbeitenden eingeplant

Ein vollständig und sauber eingerichteter Arbeitsplatz legt den Grundstein für die zukünftige Arbeit Deines neuen Mitarbeitenden. Gerade zu Beginn der Arbeit kommen viele bürokratische Angelegenheiten auf den neuen Mitarbeitenden zu. Erleichtere seine / ihre Arbeit, indem die neue firmeneigene Mail-Adresse bereits freigeschaltet ist. Überdies motiviert auch ein kleiner Sektempfang zum Einstand und lockert die Atmosphäre im Team auf. Doch das Preboarding hat noch einen weiteren Vorteil: Wenn es erfolgreich durchgeführt wurde, kannst sowohl Du als auch Dein neuer Mitarbeitender sich ab dem ersten Tag auf das Wesentliche konzentrieren: die Arbeit im Unternehmen.

Über diese grundsätzlichen Bestandteile hinaus gibt es auch noch ein paar Extras, die Dir und Deinem neuen Mitarbeitenden die Zeit vor dem ersten Arbeitstag erleichtern. Mal ehrlich, wenn Du irgendwo neu in ein Büro kommst, möchtest Du dann den ganzen Tag mit dem Ausfüllen von Formularen verbringen? Klar, der Papierkram ist wichtig, wenn es um Versicherungsschutz, Gehaltsabrechnungen und dergleichen geht, doch all diese Dinge sollten schon vorher abgeschlossen sein. Am ersten Arbeitstag muss es um die Arbeit und das Team gehen. Setze hierfür ruhig auch auf digitale Signaturen, um die nötigen Unterschriften zu erhalten.

Ein weiterer wertvoller Tipp ist das *Buddy-Prinzip*, welches auch beim späteren Onboarding eine Rolle spielen wird. Wir möchten an dieser Stelle nicht allzu weit vorgreifen,

aber so viel sei gesagt: Auch Buddys lassen sich schon vor dem offiziellen Arbeitsbeginn zuteilen. Mache davon Gebrauch!

Zu guter Letzt noch ein Tipp für den Fall, dass Dein Unternehmen auch internationale Mitarbeiter:innen beschäftigt. Achte besonders auf diese Mitarbeitenden, denn sie benötigen eventuell zusätzliche Informationen und Unterstützung. Sei also bereit, auch deren Fragen zu den Themen Umzug in Deine Stadt, Freizeit,

Kinderbetreuung oder (steuer-)rechtliche Fragestellungen zu beantworten und auf die Bedürfnisse von internationalen Mitarbeiter:innen einzugehen.



4 | Onboarding

4.1 | Der Onboardingprozess

Ganz gleich, ob Du schon lange als Personaler:in unterwegs bist oder mit Deinem Start-Up zum ersten Mal vor der Herausforderung stehst, neue Mitarbeiter:innen zu beschäftigen: Unter *Onboarding* bzw. der Einarbeitung neuer Mitarbeitender versteht jeder Mensch etwas anderes – auch das sollte in den vorherigen Abschnitten bereits deutlich geworden sein. Ein strukturierter Onboarding-Prozess führt dabei schneller und besser zum Erfolg als jeder andere Weg, den wir bisher kennenlernen „durften“.

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, wie man neue Mitarbeiter:innen in ein Unternehmen aufnehmen kann: *formell* oder *informell*. Der Unterschied zwischen den beiden könnte größer kaum sein, denn beim informellen Onboarding fehlt beinahe sämtliche Struktur. Neue Mitarbeitende werden sich selbst überlassen und dürfen „ins kalte Wasser springen“. Auf diese Weise entsteht durch mangelnde Unterstützung allerdings Frustration. Aus der wiederum entsteht zunächst Resignation und schließlich kommt es zur Kündigung. Schauen wir uns doch zum Vergleich einmal Branchen an, bei denen nicht am Schreibtisch gesessen wird: Wie werden beispielsweise Piloten ausgebildet? Würdest Du in ein Flugzeug steigen, in dem

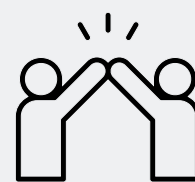
der Pilot eben diese Ausbildung „Kaltes Wasser“ durch laufen hat? Eher nicht!

Ein formeller Prozess ist hingegen gut strukturiert und effizient. Neue Mitarbeiter:innen werden an die Hand genommen und gezielt in das Unternehmen eingeführt. Auf dem Weg des Onboardings erreichte Fortschritte werden durch Vorgesetzte anerkannt und fördern die Motivation zusätzlich. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen verlief in früheren Zeiten immer auf diese klassische formelle Weise – wenn auch unter anderen Umständen. Es ist jedoch an der Zeit, zu diesen Grundlagen des formellen Onboardings zurückzukehren. Dabei haben wir heute sogar noch einen entscheidenden Vorteil: die Digitalisierung!

Nachdem das Preboarding abgeschlossen ist, beginnt das Onboarding logischerweise am ersten Arbeitstag. Wahrscheinlich hast Du selbst schon einmal die Erfahrung gemacht, dass am ersten Arbeitstag noch nichts so richtig läuft. Oft ist es beispielsweise so, dass die IT noch nicht alle Anschlüsse und Zugänge eingerichtet hat, noch Unterschriften fehlen und viele andere administrative Kleinigkeiten zu erledigen sind. Während all das nur ganz allmählich vonstatten geht, sitzt der neue Mitarbeitende im Prinzip tatenlos am Schreibtisch.



vs.



Das muss nicht sein. Oder besser gesagt: Das darf nicht sein! Am ersten Tag muss die Workstation des / der Neuen fertig eingerichtet und startklar sein. Von Stift und Papier über den Festnetzanschluss oder das Smartphone bis zum PC darf nichts fehlen. Das schließt auch Software (selbstverständlich auf dem neuesten Stand) und alle nötigen Accounts und Login-Daten mit ein.

Von den notwendigen Materialien am Arbeitsplatz einmal abgesehen, sollte sich Dein neuer Mitarbeitender dort aber auch nicht unbehaglich und isoliert fühlen. Die Bereitstellung eines kleinen Willkommensgeschenks zeigt ihm / ihr, dass er / sie eine gern gesehene Bereicherung des Teams ist. Ganz klassisch geht das mit Sekt und Pralinen oder auch mit einem eher persönlichen Geschenk. Ideen findest Du häufig in den Social Media Profilen. Nimm Ihn / sie am ersten Tag ruhig auch an die Hand und zeige ihm / ihr das Unternehmen. Eine kleine Einstandsfeier ist ebenfalls förderlich, da sich alte und neue Kolleg:innen so besser kennenlernen können. Teambuilding und Eisbrecher-Spiele sind hier die richtigen Stichworte. Neben einer Führung durch das Gebäude ist auch ein gemeinsames Mittagessen hilfreich, um sich näher kennenzulernen.

In den ersten 30 Tagen lässt sich auch eine Veranstaltung auf persönlicher Ebene sehr gut als Maßnahme zum Teambuilding einsetzen. Zum Beispiel eine Brauereibesichtigung oder ein Besuch auf der Bowlingbahn. All diese Maßnahmen zeigen, dass es um mehr geht als nur einen Job. Es ist

eher wie eine neue Familie, in die Ihr neuer Mitarbeitender aufgenommen wird.

Was am ersten Tag beginnt, ist selbstverständlich am zweiten nicht vorbei. Lass Deine neuen Mitarbeitenden daher auf keinen Fall allein. Natürlich muss ihnen nicht von morgens bis abends über die Schulter geschaut werden, doch hier und da ist Unterstützung angebracht. Das funktioniert beispielsweise mit dem Buddy-Prinzip, welches wir schon einmal angesprochen haben. Maßnahmen des Teambuildings sind generell für die Einarbeitung sehr sinnvoll, denn die soziale Integration in ein bestehendes Team ist mindestens so wichtig wie die fachliche Einarbeitung. Das Buddy-Prinzip, bei dem einem neuen Mitarbeitenden ein:e erfahrene:r Kolleg:in als „großen“ Buddy zur Verfügung gestellt wird, hilft gleich in beiden Punkten. Einerseits arbeiten zwei Mitarbeiter:innen näher zusammen und lernen sich dadurch auch besser kennen und andererseits gibt es für den neuen Mitarbeitenden einen direkten Ansprechpartner, an den er / sie sich bei fachlichen Fragen direkt wenden kann. Durch die individuelle Unterstützung eines / einer einzelnen erfahrenen Kolleg:in fühlt sich der neue Mitarbeitende angemessen betreut und individuell gefördert. Auf diese Weise führt es zu mehr Zufriedenheit und einer höheren Produktivität. Vergiss dabei jedoch nicht, dem Rest des Teams die Rolle des neuen Mitarbeitenden zu erklären. Der / die erfahrene Mitarbeiter:in, dem Du einen neuen Kolleg:in als „kleinen“ Buddy zugewiesen hast, darf diesen nicht als Belastung empfinden, sondern als lohnenswerte Aufgabe. Doch

Vorsicht ist geboten, denn das Buddy-System ist nicht in jedem Bereich eines Unternehmens geeignet, im Sales solltest Du besser auf eine Alternative wie das Bootcamp setzen.

Bei einem Bootcamp werden neue Mitarbeiter:innen solange als Gruppe trainiert, bis sie fertig fürs Team sind. Der Begriff „Bootcamp“ lässt sich im Deutschen auch mit Trainingslager bezeichnen und zeigt somit, wo es lang geht. In manchen Branchen und bei schnell wachsenden Unternehmen stoßen häufig mehrere neue Mitarbeitende gleichzeitig zum Unternehmen. Hier macht ein Bootcamp am meisten Sinn. Vor allem auch, da die anderen Teammitglieder ungestört weiterarbeiten können – Anders als beim Buddy-Prinzip. Als Bootcamp versteht man auch eine Art Grundausbildung, in der in relativ kurzer Zeit die wichtigsten Basics vermittelt werden. Das ist gerade bei Neu- und Quereinsteiger:innen in einem Job wichtig, von dem die neuen Mitarbeiter:innen nur wenig oder gar keine Ahnung haben. In konzentrierter Form werden in ein oder mehreren Wochen alle nötigen Skills vermittelt. Nach dem Bootcamp ist der Mitarbeitende dann fit für seinen / ihren Job und kann später im Team einfach nur noch besser werden.

Wo wir schon beim Thema fachliche Unterstützung und „besser werden“ sind, so können wir gleich noch einen Grundsatz festhalten: Onboarding ist Bildung und damit Zeit des Lernens. In dieser Zeit sollen neue Mitarbeiter:innen einerseits ihr neues Umfeld kennenlernen, andererseits aber auch

ein Stück weit ausgebildet werden. Denn egal von welcher Top-Uni oder Top-Firma Deine neue Kraft kommt, es gibt immer noch etwas zu lernen, was speziell für die Arbeit in Deinem Haus nötig ist. Dabei gilt jedoch: Onboarding soll Spaß am Lernen machen. Die zu erreichenden Ziele werden zwar strukturiert und kontrolliert erreicht, doch der Weg dorthin ist unterhaltsam und locker. Neue Mitarbeitende wollen nicht unzählige Stunden mit Videos und Vorträgen gequält werden. Sie wollen nicht ein 1000 Seiten Handbuch auswendig lernen müssen, sondern wie von selbst und nur mit punktueller Unterstützung ihr Wissen erweitern.

Wochenpläne und -ziele bieten Orientierung beim Erlernen der neuen Tätigkeit. Du kannst sie in einem Einarbeitungsplan schon vorab und möglicherweise auch als Blaupause für andere neue Mitarbeiter:innen anlegen. Im Wort Einarbeitungsplan steckt schon das Wort Arbeit. Und genau darum geht es! Hier solltest Du festlegen, welche Inhalte, Techniken und Informationen Dein neuer Mitarbeitender wann lernen soll. Das können bspw. Produktschulungen, Computerprogramme oder ein Leitfaden für die erfolgreiche Telefonakquise sein. Die Vermittlung der wichtigsten Grundlagen dauert – je nach Funktion und Branche – mindestens ein paar Wochen. Jede Woche sollte daher ein festes Ziel haben, welches der / die neue Kolleg:in mit Fleiß und Einsatz erreichen kann. Doch ein Wochenziel kann auch sehr gut für das gesamte Team festgelegt und in einem Wochenplan festgehalten werden

Viele Mitarbeiter:innen wünschen sich interaktive Lernmöglichkeiten. Interaktives eLearning unterstützt den Prozess des Onboardings hier gezielt, denn es ist von Natur aus gut strukturiert und vielseitig. Bei dieser Art der Wissensvermittlung während des Onboardings definierst Du die Ziele Deiner Mitarbeiter:innen individuell und belohnst sie für ihre Erfolge. Letztendlich sollte der Onboarding- Prozess gut strukturiert und darauf zugeschnitten sein, Deine neuen Mitarbeitenden mit allen nötigen Informationen und Ressourcen zu versorgen, die sie für den Erfolg benötigen. Fähige Leute mit hoher Kompetenz kannst Du durch Motivation und Fachwissen länger in Deinem Unternehmen halten. Dieser Prozess hilft ihnen auch dabei, ihr Potenzial früher und vollständig zu entfalten.

In der Anfangszeit ist es außerdem wichtig, dass der / die neue Mitarbeiter:in genügend

Zeit zum Lernen erhält. Muss er / sie sich beispielsweise Produkte aneignen, die er / sie als Verkäufer:in auswendig kennen muss, so braucht das eben seine Zeit. Wenn Du ihm / ihr diese gibst, solltest Du dieses erlernte Wissen allerdings auch gezielt abfragen – Das verfestigt die Informationen zusätzlich. Obwohl es im Prinzip für alle Deine Mitarbeitenden gilt, soll es an dieser Stelle nicht ungenannt bleiben: „Loben bringt nach oben“. Zeichne daher die erfolgreichen Etappenziele oder die gesamte Einarbeitung des neuen Mitarbeitenden aus, indem Du eine kleine Feier veranstaltest oder eine Urkunde überreichst. Gerade diese Wertschätzung und Anerkennung motiviert jeden Mitarbeiter langfristig und bindet ihn an Dich und Dein Unternehmen.



4.2 | Was unterscheidet einen guten Onboardingprozess von einem schlechten?

Es könnte behauptet werden, dass jeder Onboardingprozess, an dessen Ende ein neuer Mitarbeitender weiterhin mehr oder weniger produktiv im Unternehmen arbeitet, ein erfolgreicher Prozess war. Das würden wir so allerdings nicht unterschreiben, denn es gibt einige Punkte, die das Onboarding besser machen und somit auch wesentlich besser (und vor allem langfristiger) wirken. Vergiss nicht ein schlechtes Onboarding muss nicht unmittelbar zum Absprung des Neuen und der damit verbundenen höheren Fluktuation im Unternehmen führen. Es kann auch einfach den Startschuss dafür geben, dass sich der Mitarbeitende nach anderen Jobperspektiven umsieht und dann erst in ein oder zwei Jahren geht.

Was also besser machen? Eine solide Dokumentation ist hierbei der erste und viel zu oft übersehene Schritt. Auf den ersten Blick mag sie aufwendig und zeitraubend erscheinen. Zeit, die viele Unternehmen oft nicht haben. Doch auf den zweiten Blick spart eine sorgfältige Dokumentation eben genau diese Zeit, denn es gilt: Lieber einmal dokumentiert als fünfmal erklärt! Wenn Abläufe, Wissen und andere wiederkehrende Inhalte richtig dokumentiert werden, müssen sie nicht jedes Mal aufs Neue produziert werden. Als Plattform zur Dokumentation muss dafür keine Schreibmaschine und ein kilometerlanges Ordnersystem herhalten. Das geht mit digitalen Helfern ganz leicht und platzsparend. YouTube-Videos, Tabellen-Dokumente und viele andere Tools können ebenfalls schnell und einfach eingebunden werden. Sollte sich dennoch einmal ein Prozess

ändern, ist die Dokumentation spielend leicht auf den aktuellsten Stand zu bringen. Außerdem gilt, dass digitale Inhalte schnell geteilt werden können, damit auch ein neuer Mitarbeitender sich in Präsentationen, Programme oder Produkte einarbeiten kann. Im Grunde genommen ist der Aufwand dafür sehr gering und eine Dokumentation in jedem Fall detaillierter, als wenn sich neue Kolleg:innen während einer Unterrichtsmaßnahme selbst Notizen machen würden.

Ein anderer Bestandteil, der gerne vernachlässigt wird, ist das Feedbackgespräch. Dieses kam in diesem eBook bereits einmal vor, dort allerdings als Pre-Feedbackgespräch während des Preboardings. Nun geht es jedoch um mehrmalige Feedbackgespräche während und gegen Ende des Onboardings.

Wir lehnen uns wahrscheinlich nicht zu weit aus dem Fenster, wenn wir sagen, dass ein ehrliches Feedback der Motor des Unternehmens ist. Gerade neue Mitarbeiter:innen betrachten die Dinge in den ersten Wochen noch aus einer anderen Sichtweise. Ihr Feedback ist besonders wertvoll, da sie (noch) nicht „betriebsblind“ sind. Um das besser zu verstehen, muss man sich nur die Abwesenheit eines Feedbacks vorstellen. Kein Feedback bedeutet keine Weiterentwicklung und damit auch keine Chance, Fehler frühzeitig zu beheben. Daher sollten gerade während des Onboardings in den ersten Wochen regelmäßige Gespräche (z. B. jeden Freitag) geführt werden.

Typische Fragen sind:

- „Was erwartest Du von mir als Führungskraft?“
- „Wie war die erste Woche für Dich?“
- „Was fehlte Dir in der ersten Zeit bei uns im Unternehmen?“
- „Wo siehst Du Potenzial zur Verbesserung?“

Die darauffolgenden Antworten werden ebenfalls dokumentiert. Das hat zwei Gründe: Zum einen kannst Du das Feedback direkt in die Verbesserung Deines Unternehmens einfließen lassen und zum anderen kannst Du beim nächsten Feedbackgespräch mit dem neuen Mitarbeitenden nachhaken, ob die genannten Punkte verbessert wurden. Dadurch entsteht letztlich eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Es sollte selbstverständlich sein, doch wir erwähnen es gerne noch einmal: Es empfiehlt sich immer, dem Mitarbeitenden klar zu machen, dass jegliches Feedback – positiv sowie negativ – erwünscht ist und garantiert vertraulich behandelt wird.

Wie Du siehst, geht es beim Onboarding nicht nur darum, möglichst effektiv Wissen zu vermitteln und den neuen Mitarbeitenden schnell und effizient ins Unternehmen einzuführen, sondern auch darum, sich selbst immer weiter zu verbessern. Genau darin liegt der Unterschied zwischen einem guten Onboardingprozess und einem schlechten.



4.3 | Die 5 häufigsten Fehler beim Onboarding

Nun, der wahrscheinlich häufigste Fehler beim Thema Onboarding ist, dass es gar nicht genutzt wird. Viele Unternehmen verlassen sich leider auf eine auf das Nötigste und beschränkte Einarbeitung nach dem Motto von Franz Beckenbauer: „Schaun mer mal, dann sehn mer scho!“ Dass dieser Ansatz grundverkehrt ist, haben unsere bisherigen Abschnitte in diesem eBook hoffentlich deutlich gemacht. Was ist aber mit den Fehlern, die sich trotz bester Absicht einschleichen können? Um diese von Beginn an zu vermeiden, listen wir Ihnen hier unsere Top-Five auf:

- Ein Einarbeitungsplan bzw. Konzept fehlt
- Vision und Werte des Unternehmens werden nicht vermittelt
- Teams & Empfang sind nicht informiert
- Wissen wird im Intranet „zum Nachlesen“ vermittelt
- Feedback wird ignoriert

Zur Vorbereitung des Onboardings gehört eben auch, dass Du dich schon vor dem ersten Arbeitstag Deines neuen Mitarbeitenden Gedanken zur Einarbeitung machst. Ein Konzept bzw. Einarbeitungsplan ist eine Minimalanforderung und wirkt zugleich wahre Wunder, denn er schließt Stress, Missverständnisse und Versäumnisse aus.

Werden während des Onboardings die Werte und Ziele des Unternehmens nicht oder nicht ausreichend vermittelt, dann

ist dieser Mangel nicht unbedingt gleich erkennbar. Er wirkt sich aber langfristig insbesondere auf die Bindung des Mitarbeitenden zum Unternehmen negativ aus. Die Vernachlässigung dieser Wertevermittlung ist einer der häufigsten und eigentlich leicht vermeidbaren Fehler.

Was viele Unternehmen ebenfalls oft falsch machen, ist ein Problem der Kommunikation: In der HR-Abteilung weiß zwar jede:r über den neuen Mitarbeitenden Bescheid, doch das Team, mit dem er / sie nun zusammenarbeiten soll, hat von ihm / ihr noch nie gehört. Neuzugänge müssen unbedingt bekannt gegeben werden, besonders auch dann, wenn beispielsweise eine Pforte oder ein Empfang im Bürogebäude vorhanden ist. So lassen sich Peinlichkeiten am ersten Tag leicht vermeiden.

Der vierte Fehler, den wir leider allzu häufig beobachten müssen, besteht in einer falschen bzw. nicht ausreichenden Nutzung digitaler Möglichkeiten. Viele Firmen begnügen sich damit, Wissensinhalte in ein digitales Archiv zu stellen. Du denkst Dir, dass Deine neuen Mitarbeiter:innen darauf zugreifen können und alle nötigen Inhalte wie in einer Bibliothek suchen, finden und sich aneignen können. Das ist jedoch keine Wissensvermittlung des 21. Jahrhunderts, sondern so ziemlich der Stand einer mittelalterlichen Klosterschule – nur eben digital. Besser ist, die heutigen Möglichkeiten aktiv zu nutzen und Online Kurse zur Wissensvermittlung einzusetzen. Wie das funktioniert, wird etwas weiter hinten in diesem eBook noch einmal genauer Thema.

Der letzte Fehler unserer Liste bezieht sich auf das Feedback, welches auch zu oft nicht eingeholt wird. Noch schlimmer als versäumte Feedbackgespräche ist es allerdings, wenn dieses Feedback zwar eingeholt, dann aber nicht genutzt wird. Unterschätze diese Funktion nicht, denn aus Fehlern lernt man und es gibt immer etwas, das besser gemacht werden kann.



4.4 | Remote-Mitarbeitende: Ein Sonderfall fürs Onboarding?

Die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden im Homeoffice funktioniert im Prinzip genauso wie bei neuen Mitarbeitenden vor Ort – egal, ob wir vom Onboarding oder Preboarding sprechen. Der Unterschied besteht allerdings in der räumlichen Distanz, die es zu überwinden gilt. Das gelingt am besten mit dem bereits angesprochenen digitalen Hilfsmittel einer eLearning oder Talent Management Plattform. Ebenso geeignet sind natürlich auch Cloud-Lösungen zum Datenaustausch oder Videotelefonie-Anbieter, die Meetings auch mit Remote-Mitarbeitenden ermöglichen. Gerade während der Covid-19-Pandemie und dem damit verbundenen „Lockdown“ wurden diese Mittel schlagartig bekannter und beliebter.

Im Fall des Preboardings funktionieren alle Punkte (insbesondere das Willkommenspaket) in beiden Fällen – ob im Büro oder im Homeoffice. Entscheidende Unterschiede treten erst ab dem ersten Arbeitstag auf. Wichtig ist hierbei, dass die Verbindung zu den Remotes nicht abreißt. Plane daher falls möglich auch regelmäßige Treffen im Büro ein. Je nach Standort des Remote-Mitarbeitenden einmal im Monat oder einmal in der Woche. Ansonsten eignen sich Video-Meetings sehr gut.

Auch im weiteren Verlauf des Onboardings gibt es in erster Linie die räumliche Distanz als zentralen Unterschied bei neuen Mitarbeiter:innen im Homeoffice. Hier wird unter Beweis gestellt, dass sich Gründlichkeit definitiv auszahlt. Das fängt bei der Dokumentation an, geht über die Feedback-

gespräche (natürlich via Video) und reicht bis zur Wissensvermittlung in Online-Kursen. Auch feste Ansprechpartner:innen aus dem Team vor Ort sind insbesondere für Remote-Mitarbeitende von Bedeutung. Weiß der / die Neue, an wen er / sie sich bei Fragen oder Problemen im Büro wenden kann, fühlt er / sie sich auch dem Unternehmen näher. Wir haben diesen Vorteil des „Buddy-Prinzips“ schon weiter oben ausführlich behandelt. Lässt die Entfernung es zu sind auch persönliche Treffen mindestens alle 3 Monate im Unternehmen von großem Vorteil. Es ist immer gut, wenn sich die verschiedenen Mitarbeiter:innen ab und an live und in Farbe sehen. Falls solche Meetings für den Betriebsablauf nicht nötig sind, bieten sich hierfür auch Betriebsfeiern oder -ausflüge an, zu denen dann auch die Mitarbeitenden aus dem Homeoffice kommen.

5 | Preboarding und Onboarding für das Employer Branding

5.1 | Die Bedeutung von Employer Branding

Markenbildung, bzw. Branding ist ein klassisches Instrument, um das eigene Unternehmen und die angebotenen Produkte effektiv auf dem Markt zu etablieren. Doch wer hierbei nur an eine bestimmte Fast Food-Kette, ein Erfrischungsgetränk oder ein Waschmittel denkt, an dem ist das immer wichtigere Employer Branding völlig vorbeigegangen. Denn genau wie beim Wiedererkennungswert der Marke setzen immer mehr Unternehmen auch auf einen Wiedererkennungswert als attraktive:r Arbeitgeber:in. Dieses offensive Vorgehen im Kampf um die klügsten Köpfe ist auch zwingend erforderlich geworden, denn der Nachwuchsmangel an Fachkräften ist ein branchenübergreifendes Problem, von dem insbesondere der Mittelstand betroffen ist. 4 von 5 Unternehmen haben längst Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen zu besetzen („Mittelstandsbarometer 2020“, Ernst & Young). Qualifizierte potenzielle Mitarbeitende anzuziehen ist heute überlebenswichtig. Die wichtigen Kriterien, um auf dem Arbeits-

markt auch als Arbeitgeber zu punkten, sind sowohl ein positives Unternehmensimage als auch eine gute Marken- und Produktreputation. Dieser Effekt ist natürlich keine Einbahnstraße, denn auch umgekehrt wirkt sich ein schlechtes Unternehmensimage negativ auf das Interesse der möglichen Bewerber:innen aus.

Employer Branding ist nicht das Kernthema dieses eBooks, wir werden daher nicht auf die zahlreichen Möglichkeiten der unternehmerischen Selbstvermarktung (z. B. soziale Netzwerke etc.) näher eingehen. Nichtsdestotrotz gibt es eine Schnittmenge mit der Betrachtung von Preboarding und Onboarding. So viel ist jedoch sicher: Erfolgreiches Employer Branding beschränkt sich nicht auf ein kleines Budget und einen dafür abgestellten Sonderbeauftragten im Unternehmen. Will sich ein Unternehmen erfolgreich als Marke etablieren, muss die gesamte Belegschaft diese Aufgabe angehen – unabhängig, ob



Angebot



Erfahrung



Einsatz



Corporate Identity

Employer Branding



Talent



Reputation



Kommunikation

die Marke ein Produkt oder das Unternehmen als Arbeitgeber:in ist. Begonnen wird dieser Prozess sicherlich in der Führungsetage mit der Frage nach der *Employer Value Proposition* (EVP). Diese gibt vor, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber:in eigentlich steht. Was ist das zentrale Versprechen an potenzielle neue Mitarbeitende? Die EVP gibt damit die Richtung aller Maßnahmen des Employer Brandings vor.

Idealerweise sind daher Entscheidende aus allen relevanten Bereichen in den Prozess involviert. Die Marketing-Abteilung genauso wie HR. Hier sind wir auch schon fast bei unserem Thema, denn die EVP sollte entlang der gesamten Candidate Journey greifbar sein. Das bedeutet, dass neue Mitarbeitende schon vor Eintritt ins Unternehmen – dann aber auch durchgängig in

der Bewerbungsphase und während des Pre- bzw. Onboardings – die EVP immer und überall spüren können. Diese Berührungspunkte zwischen Mitarbeiter:innen und EVP finden heute in der Regel auf digitaler Ebene statt. Die Kanäle können dabei ganz unterschiedlich sein und reichen vom Social-Media-Auftritt über eine eigene Karrierewebsite bis zum Intranet am Arbeitsplatz. Wenn es um die Entwicklung der richtigen Onboarding-Strategie geht, sollte das Employer Branding also immer mitbedacht werden. Doch Vorsicht: Eine erfolgreiche Marke als Arbeitgeber:in lässt sich nicht nebenher etablieren. Der Aufbau muss langfristig geplant und über einen langen Zeitraum hinweg kontinuierlich bestritten werden.



5.2 | Preboarding & Onboarding als Unterscheidungsmerkmal

Studien aus den Jahren 2018 und 2019 vom Centre of Human Resources Information System (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Erlangen-Nürnberg legen nahe, dass Unternehmen sich selbst allmählich besser einschätzen, wenn sie ihre eigenen Anstrengungen im Bereich Employer Branding bewerten sollen. Dass hierbei allerdings noch viel Luft nach oben ist, zeigen die tatsächlichen Schulnoten, die im Durchschnitt vergeben wurden. Von einer Vier ging es ein Jahr später hoch auf eine Drei. Damit ist das Maximum noch lange nicht erreicht. Dabei ist es inzwischen oftmals so, dass sich Unternehmen bei den Kandidat:innen bewerben müssen und nicht mehr anders herum, wie das noch vor ein paar Jahren der Fall war. Hatten früher Unternehmen gewisse Ansprüche an potenzielle neue Mitarbeitende, so haben laut der erwähnten Studie heute rund drei Viertel der Bewerber:innen hohe Anforderungen an ihren späteren Arbeitgebenden. Dafür gibt es verschiedene Gründe, die beispielsweise von hohen moralischen Ansprüchen bis hin zu einer größeren Auswahl an passenden Jobs reichen.

Viele Bereiche, die wir bisher in unserem eBook bezüglich des Pre- und Onboardings angesprochen haben, spielen hierbei eine enorme Rolle. Das fängt schon bei der gegenseitigen Wertschätzung an, die durch eine offene Art des Empfangs neuer Mitarbeiter:innen von Unternehmensseite demonstriert wird. Weiter geht es mit einer transparenten Kommunikation, die durch wiederkehrende Feedbackgespräche und die regelmäßige Informationsweitergabe wirklich ernst genommen wird. Neue

Mitarbeitende merken schnell, ob sie sich im Unternehmen einbringen können oder nicht. Je nachdem, ob die Erfahrungen der ersten Tage und Wochen positiv oder negativ ausfallen, beeinflussen diese Faktoren auch die Entscheidung über einen Verbleib im Unternehmen. Dass zahlreiche Unternehmen dafür noch nicht sensibilisiert sind, zeigt sich ebenfalls in der erwähnten Studie, denn bei ihrem aktuellen Arbeitgeber nahmen nur rund **40 %** der 3300 Befragten eine Wertschätzung ihnen gegenüber wahr. Lediglich knapp die Hälfte berichtete von einer offenen Kommunikation im Unternehmen. Ehrlichkeit ist ein besonders wichtiger Faktor, denn die Studie zeigte auch, dass fast **70 %** der Befragten schon einmal auf eine Bewerbung verzichteten, als sie herausgefunden haben, dass die Versprechen des EVPs nicht auf wahren Tatsachen beruhten.

All diese Faktoren kommen in der Anfangszeit einer Karriere zum Tragen und sind vielfach mit den Erfahrungen während des Pre- und Onboardings verknüpft. Dies zeigt einmal mehr, wie wichtig ein solide geplanter und tiefgreifend durchgeführter Prozess der Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen ist. Eine positive Willkommenskultur und Vertrauen sind quasi Bedingungen, die unbedingt von der / dem Arbeitgeber:in erfüllt werden müssen, doch scheint dies in der Praxis des Onboardings noch nicht überall der Regelfall zu sein. So machen Unternehmen, die entlang der gesamten Candidate Journey ihre Werte hochhalten, sich an Absprachen halten und sich Zeit für Ihre Mitarbeitenden nehmen, den entscheidenden Unterschied und sind mit ihrem Employer Branding erfolgreicher als andere.

6 | Standardisierung von Preboarding und Onboarding

6.1 | Exkurs: elearnio als HR-Software

Bei der Vermittlung von Wissen während des Onboardings (und auch darüber hinaus) stellt sich die Frage, wie dies geschehen soll. Dass Frontalunterricht und das Auswendiglernen mehrerer Aktenordner weder sinnvoll noch zeitgemäß sind, klang in diesem eBook bereits an. Welche Alternative gibt es aber zu diesem herkömmlichen System? Die Antwort darauf geben spezielle Talent-Management-Tools wie beispielsweise *elearnio*. Dabei handelt es sich um digitale Plattformen, auf denen Wissen in unterschiedlicher Form bereitgestellt, gelernt und auch abgefragt werden kann. Eine Standardisierung mit digitalen Möglichkeiten zeigt sich heute als die effektivste Form der Wissensvermittlung, die insbesondere dann eingesetzt werden kann, wenn mehrere Menschen zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Orten Wissen erwerben müssen.

Um die zahlreichen Vorteile des digitalen und individuellen Lernens besser verständlich zu machen, schauen wir uns die Funktionsweise am Beispiel *elearnio* nun etwas detaillierter an. Eine solche Online-Plattform bietet Ihnen die Chance, Lerninhalte zentral zusammenzustellen und von überall auf der Welt abrufbar zu machen. Das ist insbesondere auch für Remote-Mitarbeiter:innen interessant und auch schon in der Preboarding-Phase einsetzbar, da die Mitarbeitenden nicht im Büro sein müssen, sondern mit einem Online-Zugang von jedem PC oder Tablet aus Zugriff auf die Inhalte haben.

Die Inhalte selbst sind dabei sehr unterschiedlich. Es ist möglich, einfache

Dokumente einzustellen, wie zum Beispiel Leitfäden, PDFs über den Arbeitsalltag, aktuelle Projekte oder die Unternehmenswerte, die hier für das Preboarding übersichtlich aufgeführt sind. Es geht aber auch deutlich detaillierter, denn mit *elearnio* lassen sich mit wenigen Klicks auch Online-Kurse erstellen, die im Onboarding oder in der späteren Weiterbildung Anwendung finden. In diesen Kursen wird Wissen multimedial vermittelt. Einfache Kurse enthalten Textinhalte, die ähnlich einer Powerpoint-Präsentation hintereinander angezeigt werden. Zahlreiche interaktive Formate sorgen jedoch für eine attraktivere Ansicht und viele Extras sind möglich. Dazu gehören beispielsweise (interaktive) Videos, Audio-Dateien und Formulare, die schnell und einfach eingebunden werden können. Auch Live-Schulungen sind möglich.

Deinem neuen Mitarbeitenden teilst Du dann ganz einfach die entsprechenden Kurse zu und er / sie kann diese unabhängig von Zeit und Ort bearbeiten. Wenn Du möchtest, lassen sich sogar kleine Quizze erstellen, damit das Wissen auch spielerisch erlernt werden kann. Diese Instrumente zur Abfrage von Erlerntem lohnen sich auch zur Kontrolle, ob der / die neue Mitarbeitende die Kurse wirklich durchgearbeitet und verstanden hat. Zeigen sich Schwächen, kannst Du ihm / ihr einzelne Kurse erneut zuteilen. Für Dich als Vorgesetzte:r oder Personalverantwortliche:r ist die Bedienung von *elearnio* besonders leicht und übersichtlich. Mit einem Blick kannst Du den Wissensstand zahlreicher Mitarbeiter:innen überprüfen und – wo nötig – nachsteuern.

Diese zentrale Übersicht, die Vielseitigkeit und Kontrollmöglichkeiten sind Vorteile, die eine Wissensvermittlung über das herkömmliche Intranet eines Unternehmens nicht bieten kann. Auch Themen wie Brandschutz oder Datenschuttschulungen kannst Du mit Plattformen wie elearnio leicht in Dein Unternehmen tragen. Eine SaaS-Lösung wie elearnio ist für das erfolgreiche Preboarding, Onboarding und die Weiterentwicklung Deiner Mitarbeiter:innen daher ein optimales Mittel.



6.2 | Case Study Mister Spex

Wie kann der Einsatz einer Talent-Management Software wie elearnio in der Praxis aussehen? Im folgenden findest Du eine kurze Case Study, die auf Basis eines Interviews mit Stefanie Müller, Leiterin Training & Staff Development Retail bei Mister Spex erstellt wurde.

Die Ausgangslage

Durch die Eröffnung der ersten Stores war ein Onboarding für die neuen Store-Kolleg:innen nötig. Mit den Jahren hatte Mister Spex eine funktionierende Einarbeitung auf den Weg bringen können. Eine große Herausforderung stellte die dezentrale Store-Struktur des Unternehmens dar. Jede:r neue Store-Kolleg:in kommt für die Einarbeitung immer für zwei Wochen in die Zentrale nach Berlin. „Bei Änderungen von Prozessen“, erklärt Stefanie Müller „war es ebenfalls eine Herausforderung, das Wissen gleichzeitig und an alle Stores freizugeben. Dies über Prozess-Dokumentationen durchzuführen hat zwar funktioniert.“ Sie weiß aber auch: „Unser System war nicht optimal, da niemand dabei wirklich Spaß hatte und wir nicht wussten, ob die Kolleg:innen die Inhalte auch gelesen und richtig verstanden hatten.“

Danach wurde gesucht

Stefanie Müller stellt klar, dass der Wunsch des Unternehmens auf einer Angleichung des Onboardings an die eigene Firmenphilosophie gewollt war. Sie sagt dazu: „Der Brillenkauf soll mit uns vereinfacht werden und vom Kunden mit Spaß verbunden sein. Genauso wollen wir es auch bei

der Einarbeitung und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden.“ Auch beim Brillenverkauf achtet Mister Spex auf die Symbiose aus den Vorteilen des eCommerce und der individuellen Beratung durch das Fachwissen von Optiker:innen vor Ort. Stefanie führt diesen Punkt weiter aus und beschreibt die Schnittmengen der Herangehensweisen von Mister Spex und elearnio. Kursinhalte sollten bei einer geeigneten Lernplattform nicht nur einfach angelegt werden können, sondern auch verständlich für die Kolleg:innen vor Ort sein. Denn Mister Spex vertreibt seine Produkte eben nicht nur über den Onlinehandel mit dem Standort Berlin, sondern auch über eigene Stores im ganzen Bundesgebiet. Zudem kooperiert das Unternehmen mit über 500 Partner-Optiker:innen in der DACH-Region, den Niederlanden und Schweden. Das elearnio-System bietet genau die Punkte, die auf die Bedürfnisse von Mister Spex und dessen Stores zugeschnitten sind. „Wir möchten ja auch den Brillenkauf vereinfachen und mit Spaß verbinden, so war elearnio für uns eine logische Entscheidung.“

Das hat elearnio bei Mister Spex verändert

elearnio ist heute vollständig in die internen Retail-Abläufe bei Mister Spex integriert. Alle neuen Store-relevanten Prozesse oder Prozessänderungen werden nur noch über elearnio geschult. „Nachdem wir die ersten Kurse freigeschaltet hatten, kamen aus unseren ersten 10 Stores die Rückmeldungen, dass es viel Spaß macht, mit elearnio zu arbeiten und zu lernen“, beschreibt Stefanie die positiven Erfahrungen mit der

neuen Lernplattform. So konnte elearnio letztendlich auch einen Teil zum Wachstum des Unternehmens beitragen, denn Stefanie berichtet weiter: „Seitdem konnten wir unsere Stores mehr als verdoppeln und wollen weiter wachsen.“ Das schnelle Wachstum – und die damit verbundene Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen – wurde und wird erfolgreich von elearnio unterstützt.

Mister Spex ist sich sicher

Mit elearnio bieten sich dem Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten, um die unterschiedlichen Lerntypen bei den neuen Mitarbeitenden an den richtigen Stellen abzuholen. Stefanie Müller freut sich auch ganz besonders über den schnellen und unkomplizierten Kundensupport. Außerdem betont sie den Abwechslungsreichtum, den die verschiedenen Lernoptionen bieten.



7 | Zusammenfassung

In diesem eBook haben wir die Bedeutung von Pre- und Onboarding im Kontext einer zeitgemäßen HR-Strategie erläutert. Wichtig war uns dabei die Herausarbeitung der zahlreichen Vorteile, die durch eine gründliche Planung und Durchführung des Onboardings gegeben sind. Gewissenhaft durchgeführt, reduziert diese HR-Aufgabe die Fluktuation im Unternehmen und trägt elementar zum Unternehmenserfolg bei. Wir haben gezeigt, dass eine intensive Bemühung um die Ressource Mensch die Produktivität des Unternehmens steigert. Ein besonders wichtiger Punkt war auch das Thema Employer Branding, welches in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel für fast alle Branchen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Onboarding kann auch hier helfen, die Bindung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen deutlich zu steigern. Zu guter Letzt haben wir uns die Wirksamkeit der digitalen Lernplattform elearnio angeschaut, mit deren Hilfe die Wissensvermittlung in Unternehmen standardisiert werden kann. Dies spart sowohl Geld als auch Personal und Zeit. Wie effektiv elearnio schon heute in Unternehmen eingesetzt werden kann, zeigte die Case Study von Mister Spex.

Wir hoffen, Ihnen als Leser:in unseres eBooks einen umfassenden Überblick über die Thematik Pre- und Onboarding gegeben zu haben. Sollten dennoch Fragen offen sein, stehen wir Ihnen gerne mit Rat und Tat zur Seite. Zögern Sie nicht, uns anzusprechen.



elearnio

elearnio GmbH
+49 331 281 281 60
info@elearnio.com
www.elearnio.com/de

Starte Dein digitales Preboarding und Onboarding! Teste elearnio 14 Tage kostenlos.

Jetzt einfach registrieren und sofort starten!

[**www.elearnio.com/de/kostenlos-testen**](https://www.elearnio.com/de/kostenlos-testen)