

Onboarding als digitalen Bildungsprozess gestalten

Neue Mitarbeiter*innen ins Unternehmen zu integrieren und so von Anfang an ans Unternehmen zu binden, gehört zweifellos zu den besonders anspruchsvollen Aufgaben des Personalmanagements. Dabei geht es nicht nur um die formalen Aspekte, wie SV-Nachweis oder Personalakte, sondern vielmehr darum, die neuen Arbeitnehmer*innen möglichst schnell und ohne Reibungsverluste in die betrieblichen Aufgaben einzubinden und in das Unternehmen zu integrieren. Digitale Medien können den ersten Bildungsprozess der neuen Mitarbeiter*innen im neuen Unternehmen in allen Phasen kontinuierlich unterstützen.

Jeder, der nicht schon Jahrzehnte im gleichen Unternehmen ist, kann sich sicherlich noch an die ersten Tage und Wochen im neuen Unternehmen erinnern. Bei dem einen lief es reibungslos, weil das Unternehmen sich Zeit und Mühe gegeben hat, diese Phase optimal zu gestalten. So ist bei vielen Unternehmen im Handel eine Mentorenschaft selbstverständlich. Bei anderen wurde man direkt in die Tretmühle geworfen und musste sich peu á peu durchfragen, um die notwendigen Informationen zu Kollegen, Arbeitsabläufen und betrieblichen Ritualen zu erhalten. Wo hat man sich wohl besser aufgehoben gefühlt?

In Zeiten des Fachkräftemangels ist es umso wichtiger, die neuen Mitarbeiter*innen möglichst frühzeitig – vielleicht auch schon vor Vertragsbeginn – an das Unternehmen zu binden. Fachkräfte sind rar. Wenn es ihnen bei einem/einer Arbeitgeber*in nicht gefällt, sind sie jederzeit bereit, das Unternehmen zu verlassen und ihr Glück bei einem anderen Unternehmen zu suchen. Das bedeutet jedoch nicht, dass man sich den neuen Mitarbeiter*innen koste es was es wolle andienen muss. Schon einfache Schritte können den neuen Arbeitnehmer*innen aufzeigen, dass sie es mit einem wirklich guten Unternehmen zu tun haben. Das ist auf jeden Fall kostengünstiger als immer wieder neue Mitarbeiter*innen zu rekrutieren und einzuarbeiten.

Stellen wir uns eine(n) neue(n) Mitarbeiter*in für den Verkauf in einem Handelsunternehmen vor. Auch wenn Vorerfahrungen aus bisherigen Tätigkeiten vorliegen, könnte beispielsweise das Sortiment neu sein, eine andere Art der Kundenansprache gewollt sein, weil das Sortiment vielleicht hochwertiger ist, betriebliche Arbeitsabläufe der Warenberäumung anders angelegt sein oder einfache betriebliche Rituale, wie Mitarbeiterjubiläen oder -geburtstage anders bedeutsam für das Miteinander sein. Was davon kann bereits vor Arbeitsantritt vermittelt werden?

Phasenmodell des Onboarding als Gedankenstütze nutzen

Wann beginnt jedoch der Onboarding-Prozess und wann endet dieser? Diese Frage ist zentral für die Gestaltung der damit zusammenhängenden Maßnahmen. Dabei unterscheidet man oft zwischen vier Phasen:

- Die erste Phase beginnt mit der Entscheidung für die neuen Mitarbeiter*innen und deren Zusage. Das Ziel ist die langsame Heranführung an das Unternehmen, ihre Aufgaben und neuen Kolleg*innen. Diese Phase wird auch Preboarding genannt und soll den neuen Mitarbeiter*innen das Gefühl geben im Unternehmen willkommen zu

sein. Eine Willkommensmappe oder ein Zugang zu einer Onboarding-Software kann hier äußerst hilfreich sein.

- Die zweite Phase ist sehr kurz und beinhaltet den ersten Arbeitstag. Frei nach dem Sprichwort „Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck“ geht es darum, dass der/die neue Mitarbeiter*in einen positiven Eindruck vom Unternehmen erhält. Dazu zählt zum Beispiel ein Rundgang durch die Arbeitsstätte und ein Gespräch mit der Leitung des Betriebes.
- Die dritte Phase betrifft die erste Arbeitswoche. Dabei geht es vornehmlich um die Integration in die Abläufe des Unternehmens und das Kennenlernen der Kolleg*innen. Typische Maßnahmen sind Arbeitsberatungen, Einbindungen in informelle Kreise und die Absprachen über erwartete Arbeitsergebnisse.
- Die vierte Phase schließlich dauert in der Regel entsprechend der Probezeit. Hier sind regelmäßige Auswertungsgespräche und Feedbacks hilfreich bei der Gestaltung des Arbeitsgeschehens.

In den Phasen sind drei Ebenen zu unterscheiden.

- die technisch-organisatorischen Aspekte, womit das Anlegen des Mitarbeiters in der Personalstatistik, das Einrichten des Arbeitsplatzes, die Einordnung in die Betriebsorganisation und das Vorhalten von QM-Dokumentationen gemeint sind,
- die aufgabenorientierten Aspekte, womit die Präzisierung der Arbeitsaufgaben, die organisatorischen Zuordnungen sowie die spezifischen Arbeitsabläufe gemeint sind sowie
- die sozial-integrativen Aspekte, womit die Einbindung ins Team, das Wissen um Sitten und Gebräuche sowie der informelle Austausch mit den Kolleg*innen gemeint sind. Gerade hier kann ein(e) Pate*in extrem hilfreich und unterstützend wirken. Auch sollte nicht vergessen werden, die Kolleg*innen zu informieren, dass ein(e) neue(r) Mitarbeiter*in ins Unternehmen kommt.

Gestaltung des Onboarding-Prozesses

Den gesamten Onboarding-Prozess kann man auch als Bildungsprozess ansehen und entsprechend gestalten. Wie bei allen Bildungsprozessen ist es auch an dieser Stelle für die Lernenden notwendig, dass sie den notwendigen Input (Bspw. Sortimentsübersichten, Warenkundeliteratur, Hinweise auf die Kommunikationsstrategie, etc.) erhalten und einen Ansprechpartner für Feedback haben.

Für den/die Arbeitgeber*in können beim Onboarding Checklisten sehr hilfreich sein. Insbesondere wird dadurch vermieden, etwas Wichtiges zu vergessen. Eine Checkliste kann entlang der Phasen aufgebaut werden:

1. Preboarding

- Einrichtung des Arbeitsplatzes
 - PC bzw. Laptop
 - Arbeitszeiterfassung
 - Sitzplatz
 -
- Erstellen eines Einarbeitungsplanes
 - Zielstellung
 - Aufgaben
 - Organisatorische Einordnung
 - ...
- Information der Kollegen
 - ...
-

2.

Für eine unternehmensindividuelle Gestaltung gibt es natürlich viele Möglichkeiten. Eine umfangreiche Checkliste finden Sie beispielsweise unter folgendem [Link](#)

Checklisten können natürlich als digitale Tools äußerst hilfreich sein, wenn es darum geht, den Onboarding-Prozess zu gestalten. Eine einfache Lösung ist es, den neuen Mitarbeiter*innen einen begrenzten Zugang zu vorbereitenden Dokumenten einzuräumen. Diese können über das Intranet oder eine genutzte Cloud zur Verfügung gestellt werden. So könnte sich die neue Mitarbeiter*innen bereits mit Prozessdiagrammen, den QM-Dokumentationen oder notwendigen Schulungen (z. B. Warenkunde, Arbeitsschutz, etc.) in ihrem Bereich beschäftigen. Geeignete Lernsoftware mit interner Auswertungsfunktion unterstützt dabei das Lernen erheblich und standardisiert gleichzeitig den Einarbeitungsprozess.

Spezielle Onboarding-Software kann darüber hinaus auch den Kontakt zwischen Mitarbeitern sicherstellen. So können die neuen Mitarbeiter*innen bei Bedarf in Kommunikation mit anderen Mitarbeiter*innen treten und so bereits frühzeitig einen Einblick in die Unternehmenskultur erlangen. Inwiefern eine solche Software sinnvoll für ein Unternehmen ist, hängt sicherlich auch davon ab, wie viele Mitarbeiter*innen regelmäßig neu ins Unternehmen kommen. Die Gestaltung des Onboarding-Prozesses ist letztlich auch eine Kostenfrage. Hier stehen die Kosten der Maßnahmen den Kosten der ständigen Mitarbeiterrekrutierung gegenüber. Digitale Medien können diese Kosten dauerhaft senken, auch wenn die erste Investition sicherlich relativ hohe Kosten verursacht.

Resümee

Will man Mitarbeiter*innen dauerhaft ans Unternehmen binden, ist bereits der Onboarding-Prozess mit großer Sorgfalt durchzuführen. Neue Mitarbeiter haben einen erheblichen Lernaufwand zu bewerkstelligen, wenn sie in ein neues Unternehmen eintreten. Unabhängig vom Zeitpunkt des Eintritts können durch digitale Onboarding-Tools die Mitarbeiter mit Hilfe von standardisierten Vorgaben an das Unternehmen herangeführt werden. Dies stärkt auch die Bande zum Unternehmen insbesondere, wenn dies bereits in der Preboarding-Phase gemacht wird. Neben den sachlichen Aspekten sind dabei auch die persönlichen Besonderheiten zu berücksichtigen, wie zum Beispiel betriebliche Rituale.

Wilhelm Hürter; Servicestelle Sachsen bei der KOMPASS gGmbH,
Veröffentlichung 29.04.2021

Das Projekt „FlexNet Handel“ wird im Rahmen des Programms „Digitale Medien in der beruflichen Bildung“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

