

WILLKOMMEN UND UMSORGT

Mit **Onboarding-Programmen** wollen Unternehmen erreichen, dass neue Mitarbeiter schnell einsatzfähig sind und lange im Unternehmen bleiben. Doch die Bemühungen der Personalmanager sind oft zu wenig durchdacht.

Als **Jürgen Seifert** vor acht Jahren erstmals intensiv darüber nachdachte, wie sich Mitarbeiter in den ersten Wochen im neuen Job fühlen, hatte das einen konkreten Anlass. Seifert, der beim Paketlogistiker **TNT Express** für Personal verantwortlich ist, hatte die jährliche Mitarbeiterfluktuation berechnet, sie betrug 18 Prozent der Belegschaft. Fast ein Drittel der Mitarbeiter, die das Unternehmen verließen, taten das noch während ihrer Probezeit. „An dieser Situation mussten wir dringend etwas ändern“, erinnert sich Seifert. Seine Idee: Die Personalabteilung führt mit allen neuen Mitarbeitern während der Probezeit **Gespräche**. „Auf diesem Weg wollen wir Probleme frühzeitig erkennen und sie aus der Welt schaffen, bevor sich ein neuer Mitarbeiter entscheidet, das Unternehmen wieder zu verlassen“, sagt Seifert.

Es blieb nicht bei den Probezeit-Gesprächen. In den folgenden Jahren wurde das Einarbeiten und Umsorgen neuer Mitarbeiter, das sogenannte Onboarding, bei TNT Express immer professioneller organisiert. Damit auch Verwaltungs-Mitarbeiter ein Gefühl dafür bekommen, wie das Paket-Geschäft funktioniert, schickte Personalmanager Seifert neue Angestellte aus der Unternehmenszentrale zu Besuch in Paket-Umschlagszentren. Außerdem bekam jeder neue Mitarbeiter einen **Paten** zugeteilt, der ihm in den ersten Wochen und Monaten bei Alltagsfragen zur Seite stand, um das Einleben im neuen Unternehmen zu erleichtern. Und Seifert führte eine monatliche **Willkommens-Veranstaltung** für neue Mitarbeiter ein. Die dauerte zunächst einen Tag, heute bleiben neue TNT-Mitarbeiter drei Tage in der **unternehmenseigenen Akademie** in Bonn. „Dort sollen sie einen Überblick über das Unternehmen bekommen und TNT in kurzer Zeit kennenlernen“, erklärt Seifert.



»Auf diesem Weg wollen wir Probleme frühzeitig erkennen und sie aus der Welt schaffen.«

Jürgert Seifert, TNT Express



Das umfangreiche Onboarding-Programm wertet der TNT-Express-Geschäftsführer als Erfolg. Die Mitarbeiterfluktuation hat sich in den vergangenen Jahren stark verringert, sie beträgt heute nur noch sechs Prozent. Und nur ein Fünftel der ausscheidenden Mitarbeiter verlassen TNT Express in der Probezeit. „Unsere Onboarding-Aktivitäten haben sich bewährt“, sagt Seifert. Das sehen offenbar auch die Mitarbeiter so: Weit über 90 Prozent der neuen Angestellten geben an, dass sie positiv beeindruckt sind, wie sehr sich ihr neuer Arbeitgeber in den ersten Monaten um sie kümmert.

TNT Express ist in guter Gesellschaft. Viele Unternehmen setzen auf Onboarding, wenn neue Mitarbeiter ihren Job antreten. Und immer häufiger wird die Einarbeitung und Integration der Neuen durch den Einsatz von **Social Media** oder **e-Learning** unterstützt.

Mit Onboarding wollen Arbeitgeber ihren Angestellten nicht nur den Einstieg in ein für sie fremdes Unternehmen und eine neue Aufgabe erleichtern, sondern sie verfolgen auch ganz eigennützige Ziele. Erstens wollen sie verhindern, dass neue Mitarbeiter schon in der Probezeit so frustriert sind, dass sie das Unternehmen noch während der ersten Monate wieder verlassen.

Fotos: www.flickr.com; Privat; Coca-Cola AG



Zweitens wollen sie erreichen, dass die Neuen möglichst schnell produktiv arbeiten. „Immerhin investieren Arbeitgeber viel Geld und Zeit in die Suche nach geeigneten Mitarbeitern“, sagt **Tim Neymanns von der Kölner Unternehmensberatung Meta Five**. „Diese Investitionen sollen sich möglichst schnell und möglichst lange auszahlen.“

Großes Potenzial

Für Unternehmen ist es deshalb Usus, neue Mitarbeiter einzuarbeiten. Das belegt eine Studie, für die Meta Five 326 HR-Manager von Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt hat. Danach bereiten fast 88 Prozent der Unternehmen einen Arbeitsplatz für neue Mitarbeiter vor, 79 Prozent setzen Termine für Feedback-Gespräche an. Weit verbreitet sind auch Gespräche mit den neuen Vorgesetzten, die in 75 Prozent der Unternehmen stattfinden – genauso wie Gespräche mit anderen Teammitgliedern.

Doch damit ist die Einarbeitung in vielen Fällen schon vorbei, belegt die Studie. Weitergehende Onboarding-Aktivitäten gibt es nur bei einer Minderheit der befragten Unternehmen. Gerade einmal jede zweite Firma ermöglicht es neuen



»Wir müssen laufend reagieren, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.«

Tanja Biber, Coca-Cola

Mitarbeitern, Gespräche mit Kollegen anderer Fachabteilungen zu führen. Genauso gering ist die Quote der Arbeitgeber, die neuen Angestellten fachliche Informationsveranstaltungen anbieten. Und nur jeder vierte Arbeitgeber fördert neue Mitarbeiter dabei, sich ein Netzwerk im Unternehmen aufzubauen. „Diese Zahlen belegen, dass es in vielen Firmen noch ein großes Potenzial gibt, das Onboarding zu professionalisieren“, sagt Meta-Five-Berater Neymanns. Das wissen offenbar auch die HR-Manager. 60 Prozent der Befragten geben zu, dass es in ihrem Unternehmen keine durchdachte Onboarding-Strategie gibt. Ähnlich viele Personalmanager sind der Meinung, ihre Onboarding-Instrumente seien noch nicht sinnvoll aufeinander abgestimmt.

Zu den Vorreitern gehören große Unternehmen und Mittelständler mit versierten Personalmanagern. Auf einem guten Weg sieht sich zum Beispiel die Deutschlandzentrale des Getränkekonzerns **Coca-Cola** in Berlin. Dort bekommen neue Mitarbeiter ein intensives Start-Training verpasst. Zunächst drücken sie bei einer einhalbtägigen Veranstaltung die Schulbank. „Dort bekommen sie Informationen zu den einzelnen Fachbereichen des Unternehmens wie Marketing, Logistik und Vertrieb“, berichtet **Tanja Bi-**

ber, **Leiterin Personalmarketing** von Coca-Cola. Außerdem gehört ein Besuch in einem Abfüllwerk zum Programm, und neue Mitarbeiter können gemeinsam mit Vertrieblern Getränkemärkte besuchen. Das Ziel bringt Personalmanagerin Biber auf eine einfache Formel: Der Mitarbeiter nachwuchs soll die komplette Wertschöpfungskette kennenlernen, vom Abfüllen der Getränke in Flaschen bis zum Verkaufsregal im Geschäft. In einem zweiten Schritt lernen die neuen Coca-Cola-Mitarbeiter dann die internen Prozesse und Abläufe sowie die Informationstechnik kennen, zum Teil in **virtuellen Kursen**.

Coca-Cola hat inzwischen sechs Jahre Erfahrung mit seinem Onboarding-Programm. Seit der Einführung haben die Personalmanager es laufend weiterentwickelt. Inzwischen gibt es zum Beispiel verschiedene Module für unterschiedliche Zielgruppen. So erhalten neu eingestellte Führungskräfte ein anderes Einführungs-Paket als Nachwuchskräfte. In den kommenden Jahren will HR-Managerin Biber das Programm immer wieder überprüfen und bei Bedarf verändern. „Wir müssen laufend reagieren, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern“, sagt sie.

Auf Wünsche eingehen

Das Onboarding effizient zu organisieren und es laufend zu verbessern, vor dieser Herausforderung stehen alle Unternehmen. Damit die Einarbeitung neuer Mitarbeiter den Alltagstest besteht, müssen Arbeitgeber ihrem Onboarding zunächst eine klare Struktur geben, weiß Meta-Five-Berater Neymanns. „Onboarding muss zu einem **institutionalisierten Prozess** werden, damit es wirklich zuverlässig funktioniert.“ Dabei darf es aber nicht zu unflexibel werden, indem HR-Manager mit neuen Mitarbeitern einfach nur stur eine Liste abarbeiten. „Unternehmen müssen sich die Möglichkeit bewahren, auf Wünsche und Bedürfnisse jedes einzelnen neuen Mitarbeiters einzugehen.“

Das gelingt nur einer Minderheit der Firmen. Mehr als die Hälfte der Personalmanager gab in der Meta-Five-Studie zu Protokoll, das Onboarding kaum auf einzelne Mitarbeiter abzustimmen. „Wenn Unternehmen an diesem Mangel arbeiten, können sie den Wirkungsgrad des Onboardings deutlich steigern“, sagt der Berater. So könnten Arbeitgeber zum Beispiel während des Einarbeitens eines neuen Mitarbeiters immer wieder dessen **Feedback einholen** und das Programm dann kurzfristig entsprechend anpassen.

Genauso verfährt die Unternehmensberatung **Boston Consulting Group (BCG)**, die wie viele andere Unternehmen der Beratungsbranche schon früh mit einem institutionalisierten Onboarding begonnen hat. Neue Mitarbeiter – im Unternehmensjargon Newies genannt – absolvieren hier in den ersten zwei Wochen ein so-

Vorbereitung und Gespräche

Wie Unternehmen neue Mitarbeiter willkommen heißen

Quelle: Meta Five (Befragung von 326 Personalmanagern)

Onboarding-Instrument	Anteil der Unternehmen, die es einsetzen
Vorbereitung Arbeitsplatz/Material	87,5%
Terminierte Feedbackgespräche	78,7%
Treffen mit Vorgesetzten	75,0%
Treffen mit Teammitgliedern	70,8%
Kontinuierliche Ansprechpartner	68,8%
Eröffnungsveranstaltung	60,4%
Gespräche mit Kollegen anderer Fachabteilungen	52,1%
Gespräche mit Personalabteilung	50,0%
Fachliche Informationsveranstaltungen	50,0%
Netzwerktreffen	25,0%



»Viele Hard-Skills, die wir neuen Mitarbeitern früher noch beibringen mussten, beherrschen sie heute bereits.«

Carsten Baumgärtner, Boston Consulting Group

genanntes **Bootcamp**. Dort lernen sie zunächst eine Woche lang mit Jung-Beratern aus anderen europäischen Ländern das Unternehmen und ihre Aufgaben und Arbeitsmethoden kennen, dann folgt eine weitere Woche unter Landsleuten aus Deutschland. „In diesen beiden Wochen wollen wir die Grundlagen für die spätere Arbeit als Berater schaffen“, sagt **Carsten Baumgärtner, Partner bei BCG**. Zum Willkommens-Lernprogramm gehören Crashkurse in Kostenrechnung, Marktsegmentierung und Interviewtechnik. „Wer diese Methoden beherrscht, kann seine Fähigkeiten und Ideen vom ersten Tag an voll einbringen“, so Baumgärtner. Ob die einzelnen Inhalte im Bootcamp das richtige Gewicht haben, dazu befragen die BCG-Personaler die Neulinge regelmäßig. „Dieses Feedback ist wichtig, um den Ablauf immer wieder zu optimieren.“

Nach dem Bootcamp ist das Onboarding bei BCG nicht vorbei. Jeder Nachwuchsberater bekommt einen erfahrenen Mitarbeiter oder Partner zugeteilt, mit dem er regelmäßig die eigenen Stärken und Schwächen sowie Karrieremöglichkeiten bespricht. Zusätzlich hat jeder Jung-Berater einen **Mentor**, mit dem er Alltagsfragen klären kann.

Sind die Berater ein halbes Jahr im Unternehmen, folgt noch einmal ein dreitägiges Training. Dessen Inhalte wird BCG – genauso wie die Themen des Bootcamps – in den kommenden Jahren immer wieder verändern, erwartet Baumgärtner. Schließlich sei zu beobachten, dass sich der Trainingsbedarf des Nachwuchses ständig verändere. „Viele Hard-Skills, die wir den neuen Mitarbeitern früher noch beibringen mussten, beherrschen sie heute bereits“, sagt der Berater. Präsentationstechniken lernten die meisten Studenten heute zum Beispiel schon an der Uni. Die Inhalte für das Onboarding-Seminar werden aber nicht ausgehen, ist Baumgärtner überzeugt. Ganz oben auf seiner Liste stehen für die Zukunft die Themen Kommunikationstechnik und Körpersprache.

Christoph Hus

Foto: Boston Consulting Group