



Onboarding-Journey und Willkommenskultur

Wie man Mitarbeiterverlust gleich nach dem Einstieg verhindert

Die Jagd nach den besten Talenten ist mit einem unterschriebenen Arbeitsvertrag noch nicht vollbracht. Damit ein Wunschkandidat nicht nur kommt, sondern auch bleibt, ist eine funktionierende Willkommenskultur unumgänglich. Doch hier liegt oft eine Menge im Argen. Das Entwickeln von Onboarding-Journeys kann Abhilfe schaffen.

■ Von Anne M. Schüller



Die Wirtschaft brummt. Ein gewaltiger Arbeitgeber-Attraktivitätswettbewerb ist die Folge. High Potentials haben meist mehrere Angebote in petto. Sie können frei wählen, bei wem sie sich auf ein Kennenlernen einlassen. Eine gute Willkommenskultur kann den entscheidenden Unterschied machen. Wie es einem Mitarbeiter in den ersten Tagen ergeht, auch Onboarding-Experience genannt, spricht sich in Windeseile herum.

Dabei fand die Society for Human Resource Management (SHRM) kürzlich heraus: 15 Prozent aller neuen Mitarbeiter sind bereits am ersten Arbeitstag so entsetzt über das, was sie erleben, dass sie sofort wieder gehen möchten. Vor allem die besten Talente setzen das dann auch zügig tun. Für die betroffenen Unternehmen ist dies ein herber Verlust an Knowhow, Zeit und Geld. Der Recruiting-Prozess beginnt wieder von vorn.

Woran es aus Sicht der Neueingestellten vor allem hapert, fand die Candidate Journey Studie 2017 der Meta HR Unternehmensberatung heraus:

- Es gibt keine offizielle Begrüßung: 31 %
- Der Arbeitsplatz ist zum Start nicht fertig eingerichtet: 38 %
- Die Arbeitsabläufe werden nicht hinreichend erklärt: 42%
- Es gibt kein Gespräch mit einer Führungskraft über Erwartungen und Ziele: 48%
- Es steht kein Kollege als Pate oder Mentor bereit: 49%
- Interne Schulungen unterbleiben in den ersten beiden Wochen vollständig: 61%

Dieser Studie zufolge befinden sich 44 Prozent der Neueingestellten nach wenigen Monaten an ihrem neuen Arbeitsplatz bereits wieder auf dem Absprung, zusätzliche 32 Prozent waren zumindest offen für neue Angebote.

Damit das gar nicht erst passiert: Setzen Sie sich mit jedem einzelnen Interaktionspunkt einer Onboarding-Journey, also mit all dem, was zu Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses passiert, intensiv auseinander. Ziel ist es, den gemeinsamen Start reibungslos hinzubekommen und zudem die Einführung in den Job und das Team so ansprechend wie möglich zu machen, damit der/die Neue nicht nur seine Stelle antritt, sondern auch gerne im Unternehmen bleibt.

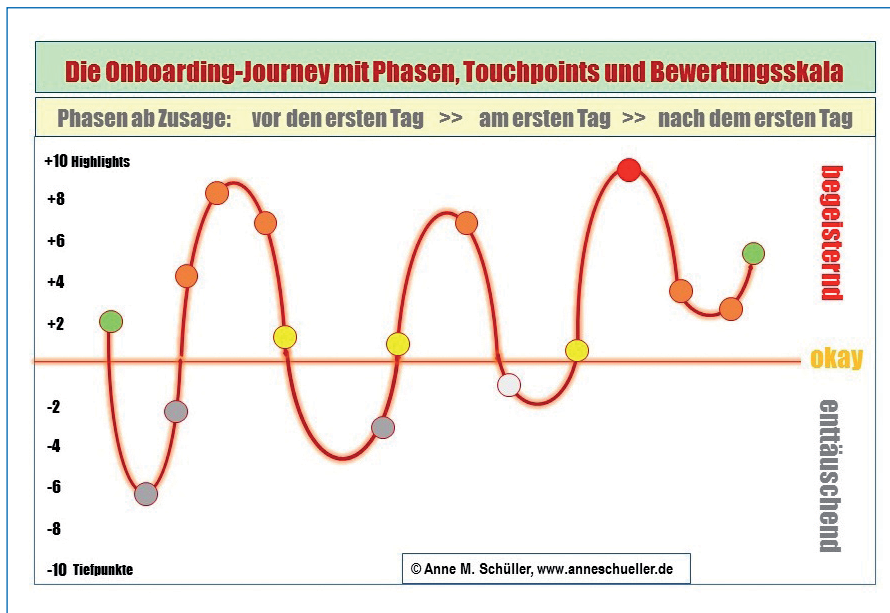
Onboarding in der alten und der neuen Business-Welt

Sehen wir uns hierzu ein konkretes Beispiel an. Zu Wort kommt der Jungautor Alex T. Steffen, Jahrgang 1990, in «Fit für die Next Economy»: Mein Studienfreund Jens nahm vor kurzem ein Jobangebot bei einer namhaften Unternehmensberatung im Bereich «Digital» an. Zur gleichen Zeit sagte Anna, eine gute Bekannte, auf eine Jobofferte bei Facebook zu. Beide zogen für ihren neuen Arbeitgeber von Wien nach Berlin.

Jens' Vorgesetzter meldete sich vier Wochen vor Arbeitsbeginn einmal per E-Mail. Hauptinhalt der Mail war die Empfehlung von zwei Büchern als Vorbereitungslektüre. Die Beratungsfirma half Jens nicht bei der Wohnungssuche. Eine finanzielle Unterstützung für den Umzug bekam er ebenfalls nicht. Dabei kann der Stress, der mit dem Umzug in ein anderes Land verbunden ist, ganz gehörig sein. Es wäre also im eigenen Interesse, dem Neuankömmling etwas unter die Arme zu greifen.

Anna wurde von Facebook Unterstützung bei der Wohnungssuche angeboten, und der komplette Transport ihrer Besitztümer wurde bezahlt. Das Resultat: In den Wochen vor Jobbeginn muss sich Anna nicht mit diesen Unannehmlichkeiten befassen. Stattdessen kann sie ausgeglichen und gut vorbereitet in den neuen Job starten.

Doch das wirklich beeindruckende ist die Kultur in Annas neuem Team. In den Wochen vor Arbeitsbeginn bekam sie zahlreiche persönliche Willkommensnachrichten. Die zukünftigen Kollegen drückten Anna ihre Freude aus und boten Unterstützung bei Annas Eintreffen in der neuen Heimat an. Annas Vorfriede war entsprechend hoch, ein Garant für gute Arbeitsqualität gleich von Beginn an.



Das Buch zum Thema,
Managementbuch des Jahres



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014,
368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3
Auch als Hörbuch erhältlich

Bild und Infos zur Person allen zuständigen und involvierten Personen vorgestellt. Auf Wunsch konnte sich der/die Neue auch in einem Video präsentieren. Am ersten Arbeitstag wurde er/sie beim Betreten des Gebäudes auf einem Display namentlich willkommen geheissen.

Onboarding-Journeys im Workshop entwickeln

Prototypische Onboarding-Journeys für verschiedene Berufsgruppen oder Einstellungssituationen können sehr gut in eintägigen Workshops entwickelt werden. Kollegen, die selbst erst vor kurzem eingestellt wurden, sollten unbedingt daran teilnehmen können. Auch Auszubildende sind bestens geeignet. Sie haben mehr oder weniger jeden Bereich eines Unternehmens kennengelernt. Und vor allem: Sie sind noch nicht blockiert durch Bereichsscheuklappen und eingespielte Prozesse.

Am besten beginnt man mit einer Listung von Begebenheiten, die in einem guten Onboarding-Prozess gewiss nicht passieren dürfen – mit entsprechendem Umkehrschluss. Anschliessend wird eine prototypische Onboarding-Journey entwickelt. Diese gleicht optisch einer Reiseroute. Chronologisch zeigt sie die einzelnen Phasen und Interaktionspunkte, auch Touchpoints genannt. Dargestellt wird, was ein neuer Mitarbeiter so alles erlebt und wie er sich dabei fühlt: enttäuscht, okay oder begeistert.

Beim Dokumentieren einer Onboarding-Journey wird, wie bei einer Collage, auch gemalt und geklebt. Ausgewählte Geschichten, beispielhafte Meinungen, Hinweise auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen und tatsächliche Vorkommnisse werden angeheftet. Enttäuschungs- und Begeisterungsfaktoren werden

gelistet. Dont's und Dos werden benannt. Wichtige Einstiegs- und Ausstiegspunkte werden hervorgehoben.

Im Anschluss wird eine Prioritätenliste der zu bearbeitenden Touchpoints erstellt. Nach der vorbehaltlosen Erfassung der jeweiligen Ist-Situation wird eine gewünschte oder notwendige Sollsituation definiert und ein Massnahmenplan hierzu entwickelt. Dieser wird in den angepeilten Zeitlinien zügig umgesetzt. Im Anschluss daran wird das Ergebnis anhand passender Messgrössen geprüft und dokumentiert.

Ein gelungenes Onboarding-Beispiel aus der Praxis

In einem Fall haben Azubis die hauseigenen Onboarding-Prozesse neu konzipiert. Bis dahin hatte es in diesem Unternehmen oft mehrere Tage gedauert, bis ein neuer Mitarbeiter produktiv werden konnte. Solange war er damit beschäftigt, sich zu orientieren und die notwendigen Arbeitsmittel und Genehmigungen zu beschaffen. Das fing schon damit an, dass am ersten Arbeitstag beim Empfang niemand wusste, wo genau überhaupt sein Arbeitsplatz war.

Bei der erarbeiteten Lösung war quasi per Mausclick alles organisiert: Ein paar Tage vor dem Start erhielt der/die Neue eine Willkommensbox mit wichtigen Informationen, einem Einarbeitungsplan und einem kleinen Willkommensgeschenk. Elektronisch wurde er/sie mit

Die notwendigen digitalen Arbeitsmittel wie E-Mail-Account, Benutzername und Passwort für alle wichtigen IT-Anwendungen und Softwarelizenzen lagen vor. Ein A-bis-Z-Handbuch für den perfekten Start lag bereit. An das nötige Equipment wie Computer, Telefon, Rollcontainer, Mitarbeiterausweis, Visitenkarten und Posteingangsschild war gedacht. Eine kleine Welcome-Zeremonie war vorgesehen, um die soziale Integration zu beschleunigen. Und ein Mentor stand als Begleiter bereit.

Ein ähnliches Vorgehen wurde für IT-Freelancer mit befristeten Arbeitsverträgen initiiert. Diese verplemperten bislang oft den ganzen ersten Vormittag, um sich zurechtzufinden – für 200 Euro die Stunde. Und was noch sehr viel schlimmer war: Sie bekamen Zugang zur EDV und damit auch zu hochbrisanten Daten, ohne im Vorfeld die notwendigen Verschwiegenheitserklärungen unterschrieben zu haben. Ein umfassendes Freelancer-Onboarding-Kit regelt nun alles reibungslos.



AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. www.anneschueller.de