

GABAL
DIGITAL
NEUES
LERNEN



Buch plus
digitaler
Content!

ELKE MÜLLER

Professionelles Onboarding

Neue Mitarbeitende finden
und erfolgreich integrieren

GABAL

Elke Müller

Professionelles Onboarding

Neue Mitarbeitende finden
und erfolgreich integrieren

ELKE MÜLLER

Professionelles Onboarding

Neue Mitarbeitende finden
und erfolgreich integrieren

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss, außer es handelt sich um externe Links zum GABAL eCAMPUS. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-429-6

Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de

Illustrationen: Stephan M. Rey

Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Autorenfoto: Ben Schulz AG/Uwe Klössing

Layout: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de

Satz: ZeroSoft, Timisoara

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

Inhalt

Lernen mit vielen Sinnen	7
Ein paar Worte vorweg	10

1

Warum ein Onboarding-Prozess wichtig ist	13
Onboarding heute – Facts & Figures	14
Der Fachkräftemangel: Onboarding im Arbeitnehmer*innen-Markt	22
Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings.....	26

2

Die künftigen Mitarbeitenden	27
Von alten Hasen und jungen Hüpfern	28
Onboarding der verschiedenen Generationen.....	35
Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings.....	39

3

Voraussetzungen und Vorbereitungen für ein gutes Onboarding.....	41
Was neue Mitarbeitende erwarten.....	42
Wie sich Unternehmen gut aufstellen.....	64
Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings.....	84

4

Die ersten Kontakte	87
Die Stellenausschreibung.....	88
Die Bewerbungen	93

5

Eingestellt – und nun?	97
Die Pre-Boarding-Phase nach der Vertragsunterzeichnung	98
Die Integrationsphase	123
Konflikte und Fehlerkultur.....	126
Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings.....	129

6

Zielgruppenspezifisches Onboarding.....	131
Warum zielgruppenspezifisches Onboarding sinnvoll ist.....	132
Onboarding von Führungskräften	133
Onboarding internationaler Mitarbeitender	139
Onboarding von Auszubildenden	150
Onboarding von Non-Desk oder Frontline Workers.....	157
Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings.....	163

7	
Virtuelles Onboarding.....	165
Besondere Herausforderungen des virtuellen Onboardings.....	166
Methoden für ein virtuelles Onboarding	173
Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings.....	185
Zum Schluss.....	186
Dank	187
Endnoten.....	188
Weiterführende Literatur	190
Sachwortregister	191
Über die Autorin.....	192



Lernen mit vielen Sinnen

Unsere interaktiven Bücher im praktischen Softcoverformat sprechen viele Sinne und Lernkanäle an und bieten Ihnen echten Mehrwert. Digitale Zusatzinhalte ergänzen die Bücher und ermöglichen so einen optimalen Umsetzungserfolg.

Natürlich steht jedes Buch auch für sich allein gut da. So bekommen Sie mit diesem Buch alles, was Sie brauchen, um den Onboarding-Prozess in Ihrem Unternehmen als strategischen Prozess zu gestalten. Mit dem Kauf dieses Buches haben Sie außerdem einen exklusiven kostenfreien Zugang zu allen Zusatzmaterialien wie Audios, Videos, nützlichen Vorlagen und Checklisten erworben, die Sie hinzuziehen und als Unterstützung für die Umsetzung der im Buch enthaltenen Ideen abrufen können. Diese werden auf unserem GABAL eCAMPUS zur Verfügung gestellt.

Der eCAMPUS ist ein geschützter Bereich, von dem Sie als Buchkäuferin oder Buchkäufer die Zusatzinhalte für unsere Whitebooks downloaden können – kostenfrei, in keiner Weise verpflichtend und ohne zeitliche Beschränkung. Der eCAMPUS wird in der nächsten Zeit um viele Inhalte und Features erweitert.

Um auf die Zusatzinhalte aus dem Buch zugreifen zu können, müssen Sie sich einmalig auf dem GABAL eCAMPUS registrieren.

Um diesen zu erreichen, gehen Sie auf: <https://gabal-ecampus.de/whitebooks> oder scannen Sie den folgenden QR-Code:





Schritt-für-Schritt-Anleitung

Schritt 1: a) Oben stehenden **QR-Code** scannen
oder
b) **Adresse in Browser** eingeben

Schritt 2: a) QR-Code: Auf den Button „Starten“ klicken
b) Browser: Auf den Button „Whitebooks“ klicken, Produkt auswählen, danach auf „Starten“ klicken

Schritt 3: Registrierung
1. Die erforderlichen Felder ausfüllen und ein sicheres Passwort wählen (8 Zeichen, darunter 1 Großbuchstabe, 1 Zahl, 1 Kleinbuchstabe und 1 Sonderzeichen).
2. Auf „Registrieren“ klicken

Schritt 4: Aktivierung des Zugangs mit Klick auf „Bestätigungsmail“

Schritt 5: Zusatzinhalte freischalten
1. Klick auf „Starten“
2. Eingabe des folgenden Produktschlüssels:

6EOCWMCJVS

Ab sofort können Sie im Browser durch Klick auf die Materialien oder durch Einscannen der QR-Codes im Buch direkt auf die digitalen Zusatzinhalte gelangen.

Beachten Sie: Der eCAMPUS überprüft jedes Mal, ob Sie angemeldet sind und einen Zugang besitzen. Sollten Sie nicht mehr angemeldet sein, können Sie dies über den „Anmelden“-Button rechts oben auf der Seite mit E-Mail und Ihrem persönlichen Passwort vornehmen.



Sie erkennen die digitalen Zusatzangebote an den folgenden Symbolen:



DOKUMENT. Hier führt Sie ein QR-Code zu einem Dokument mit weiterführenden Links. Sie können sich die Dokumente ausdrucken und herunterladen.



CHECKLISTE. Folgen Sie dem QR-Code, können Sie eine nützliche Checkliste downloaden.



AUDIO. Hier können Sie sich einen Podcast zum Thema anhören.



VIDEO. Hier führt Sie ein QR-Code zu kurzen weiterführenden Videos.

Wenden Sie sich bei Fragen gern jederzeit an: support@gabal-verlag.de.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.

Ein paar Worte vorweg

Na endlich! Noch ein Buch zum Thema „Onboarding“. Wurde dazu nicht schon alles geschrieben und veröffentlicht? Wie aktuell ist das Thema denn eigentlich noch?

Es gibt noch unglaublich viel zum Onboarding zu sagen, und ich finde das Thema brandaktuell! Wir befinden uns gerade mitten in einem Arbeitnehmer*innen-Markt, in dem nicht mehr die Unternehmen und Organisationen aus Hunderten von Bewerbungen die eine passende herausuchen, sondern in dem die Bewerber*innen sich das Unternehmen und den künftigen Job aus einem sehr großen Angebot aussuchen können. Das stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Da ist nicht mehr nur der angebotene Job interessant, sondern da muss alles stimmen: von der Stellenausschreibung über die Bewerbungsphase bis hin zur Integration.

Sicher können Sie sich noch an Ihren Start in einem neuen Unternehmen erinnern: Haben Sie sich wirklich willkommen gefühlt, war die Technik startklar, gab es Ansprechpartner*innen für Ihre Belange, hatte die Führungskraft ein offenes Ohr für Sie? Oder waren Sie überwiegend auf sich allein gestellt in einem Team, das kaum Zeit hatte, Ihnen die nötigsten Informationen zu geben? Diese eigenen Erfahrungen geben gute Hinweise, wie die Onboarding-Journey erfolgreich gestaltet werden sollte. Doch mein Eindruck ist, dass nur wenige Unternehmen tatsächlich die eigenen Mitarbeitenden befragen, wie für sie damals die Onboarding-Reise verlaufen ist. Schade, denn diese Rückmeldungen sind Gold wert und helfen, Antworten auf die Fragen zu finden: An welchem Punkt geht die Reise eigentlich los? Welche besonderen Aussichtspunkte und Highlights steuern wir an? Wer sind die Reisebegleiter*innen, wer hat die Reiseleitung inne? Welche Inhalte müssen in unserem Reiseführer festgehalten werden?

Denn leider verstehen viele Unternehmen auch heute noch unter „Onboarding“ einen mehr oder weniger herzlichen Empfang am ersten Arbeitstag nach dem Motto: „Hier ist der Arbeitsplatz, hier die Ausstattung, dazu bitte Kontakt mit der IT aufnehmen, und das sind Juliane Schulz, Ben Häberle und Anita Frederico, die Kollegen, die Sie einarbeiten.“ Natürlich folgt noch eine kurze Vorstellungsrunde und das Team bemüht sich, dem oder der „Neuen“ die wichtigsten Informationen zukommen zu lassen, und man geht am ersten Tag gemeinsam in die Mittagspause. Und dann überlässt man den neuen Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin ihrem Schicksal, dem kalten Wasser.

Dieses Buch möchte dafür sensibilisieren, dass Onboarding nicht erst am ersten Arbeitstag beginnt, sondern im besten Fall schon beim Recruiting mitgedacht wird

– je klarer das Bild der neuen Mitarbeiterin, des neuen Mitarbeiters, desto besser die eingehenden Bewerbungen, desto passgenauer kann eine Onboarding-Strategie aussehen. Denn es macht einen relevanten Unterschied, ob Mitarbeitende aus dem Ausland kommen, ob es sich um Sachbearbeiter*innen, um Mitarbeitende in der Produktion oder um Führungskräfte handelt.

Onboarding ist auch mehr als die gut organisierte Einarbeitung in den ersten zwei, drei Monaten. Erst wenn alle Beteiligten genau wissen, wie die langfristige Integration der neuen Mitarbeitenden in das Team und das Unternehmen und somit deren langfristige Bindung erreicht wird, kann der Prozess gelingen. Dieser beginnt eben schon beim Recruiting, der Personalbereich begleitet den Prozess, und letztendlich sind alle in der aufnehmenden Fachabteilung, die Kolleg*innen und Führungskräfte, bestens auf die neuen Mitarbeitenden vorbereitet. In der Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag halten der Personalbereich und die Führungskraft Kontakt, versorgen die neuen Kolleg*innen mit Wissenswertem zum Unternehmen und fühlen sich mit zuständig für die persönlichen Belange, die mit den Neuanfang zusammenhängen – wie Unterstützung bei der Wohnungssuche, bei der Suche nach einer neuen Schule für die Kinder oder Ähnliches. Und auch, wenn die neuen Mitarbeitenden an Bord sind und sich akklimatisiert haben, geht der Onboarding-Prozess weiter: Der regelmäßige Kontakt zu den Teammitgliedern und zur Führungskraft hilft, aufkommende Probleme gleich zu erkennen und zu lösen und das Band zum Unternehmen zu stärken.

Dabei spielt es keine Rolle, wie das jeweilige Unternehmen oder die Organisation die neuen Kolleg*innen benennt: Onboardees, Newbies, Starter oder New Joiner – für alle ist es mehr als nur ein erster Schritt durch eine neue Firmentür, es ist der Beginn einer Reise des Vertrauens. Noch zu oft liegt der Fokus in den ersten Monaten auf einer rein fachlichen Einarbeitung, doch Onboarding bedeutet ebenso die soziale, kulturelle und emotionale Integration!

Ich bin überzeugt, dass ein schlüssiges Onboarding nicht als alleinstehender Prozess betrachtet werden kann, sondern die Zielgruppe und die Rahmenbedingungen im Unternehmen berücksichtigen muss. Das heißt im Umkehrschluss, dass ohne klares Bild der künftigen Mitarbeitenden und der Personalstrategie, ohne Wissen um den eigenen Purpose und die Werte, die gelebt werden wollen, auch kein gutes Onboarding gelingen kann. Die kulturelle, soziale und emotionale Integration gelingt nicht über die beste fachliche Einarbeitung der Welt – sie gelingt nur über eine gelebte, vielfältige Willkommenskultur, und diese ist Ausdruck einer Haltung im Unternehmen!

Somit heiÙe ich Sie herzlich willkommen an Bord – die Reise in das Onboarding diesseits und jenseits der Firmentür kann beginnen!

Stuttgart, im Frühjahr 2024

Elke Müller



1

Warum ein Onboarding- Prozess wichtig ist

Onboarding heute – Facts & Figures

Der Begriff „Onboarding“ stammt natürlich aus dem Englischen, und schon seine ursprüngliche Bedeutung aus dem Seemannsumfeld verrät, dass es hier um sehr viel mehr als nur um die fachliche Einarbeitung geht: Es geht darum, jemanden „mit an Bord zu nehmen“, damit er oder sie Teil der Crew wird und alles Nötige lernt, um wertvoller und unverzichtbarer Teil des Teams zu werden (wie die Segel zu setzen und einzuholen, unlösbare Knoten zu binden oder behände in der Takelage zu klettern).

In der gängigen Literatur und entsprechend auch in den meisten Unternehmen wird Onboarding in der Regel als die Phase verstanden, die mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages beginnt und ein halbes Jahr nach Eintritt des oder der neuen Mitarbeitenden abgeschlossen ist. Es geht dabei überwiegend um die fachliche Einarbeitung und oft nur an zweiter Stelle um die Integration in das neue Arbeitsumfeld.

Der Onboarding-Prozess ist jedoch weit mehr als ein formaler Akt der fachlichen Einarbeitung, er ist vielmehr ein Schlüssel zur Etablierung tiefer emotionaler und sozialer Verbindungen zwischen neuen Mitarbeitenden und dem Unternehmen. Diese emotionalen Facetten des Onboarding spielen eine entscheidende Rolle für den langfristigen Erfolg und die Bindung von Talenten.

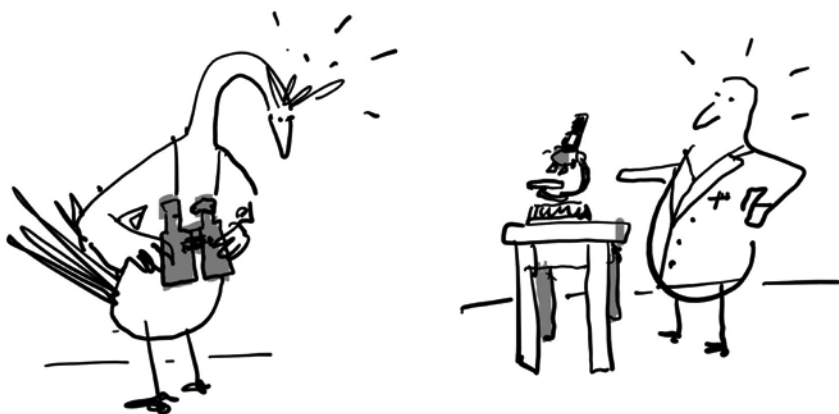
Was beim Onboarding heute oft falschläuft

Lang angelegte wissenschaftliche Studien zum Onboarding sucht man vergeblich. Zu finden sind viele Bachelor- und Masterarbeiten, die sich dem Thema widmen, oft sehr branchenspezifisch. Haufe führt regelmäßig Studien zum Thema durch, sodass sich hier über die letzten Jahre gewisse Trends und Veränderungen erkennen lassen. Dennoch lassen sich stichhaltige Gründe für die vermehrten frühen Kündigungen und damit das Scheitern des Onboarding ausmachen.

In der Haufe-Studie von 2023 liest man diese erschreckende Zahl: 36 % der Befragten erleben in ihren Unternehmen frühe Kündigungen zwischen der Vertragsunterschrift und dem ersten Arbeitstag.¹ Zu einem Zeitpunkt also, bei dem die neuen Mitarbeiter*innen die neue Firma noch gar nicht richtig kennengelernt haben. Erstaunlich, dass noch immer in der Mehrzahl der vorhandenen Literatur Onboarding mit dem ersten Arbeitstag beginnt!

Nimmt man dieses Studienergebnis ernst, müsste klar sein, dass Onboarding nicht warten kann, bis die neuen Kolleg*innen tatsächlich die Arbeit aufnehmen, sondern dass eine nahtlose Verbindung zwischen der Recruiting- und der Employer-Journey ratsam ist. Somit wird der Raum für das Aufkommen falscher Erwartungen eingeschränkt – denn diese sind bei 56 % der Befragten der Grund für eine frühe Kündigung.

Die Tatsache, dass die Interessen der neuen Mitarbeitenden viel zu wenig berücksichtigt werden, spielt in den wenigen vorhandenen Studien leider nahezu keine Rolle. Erstaunlich, denn es geht beim Onboarding schließlich nicht nur um das „aufnehmende“ Unternehmen, sondern mindestens genauso um die neuen Mitarbeiter*innen.



Alles eine Frage der Perspektive! Die Sicht der Mitarbeitenden!

Eine Ausnahme bildet eine empirische Untersuchung von Katharina Schmidt aus dem Jahr 2014. Dort führt sie auf, was sich die neuen Mitarbeitenden als wichtige Bestandteile von Onboarding-Prozessen wünschen:²

- ▶ Aufbau unternehmensinterner und sozialer Netzwerke
- ▶ Einführung in Strategie & Richtung sowie die unternehmerischen Werte

- ▶ Soziale Integration – adäquate Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, um die Selbsterfahrung zu ermöglichen / beschleunigen
- ▶ Kennenlernen der Prozesse
- ▶ Offene und ehrliche Kommunikation der Erwartungen
- ▶ Überblick über den Karriereverlauf und die Möglichkeiten der Entfaltung

Es geht hier viel um Wertschätzung, um das Erleben und weniger um trockene Theorie, um das Selbst-Tun und -Erfahren, um Methodenvielfalt bei der Einarbeitung und vor allem wünschen sich neue Kolleg*innen klar erkennbare Prozesse und Strukturen. Diese Ergebnisse sind nach wie vor hochaktuell!

Jetzt könnte man einwenden, dass sich seit 2014 sicher viel bewegt und verbessert hat, aber weit gefehlt! Denn auch eine Studie des Recruiting-Software-Anbieters softgarden von 2022 gibt einen guten Einblick in die Erwartungen der neuen Mitarbeitenden. Aus der Studie geht unter anderem hervor, dass eine Mehrheit der neuen Mitarbeitenden erwartet, dass ihre künftigen Führungskräfte schon vor dem Arbeitsantritt Kontakt zu ihnen aufbauen und dass (digitale) Veranstaltungen für Neueinsteiger*innen organisiert werden.³

Erschreckend sind die Ergebnisse dieser Studie zum Ausstieg beim Einstieg: Die Quote derer, die schon einmal während der ersten 100 Tage wieder gekündigt haben, ist zwischen 2018 und 2022 um stolze 53 % angestiegen, von 11,6 % im Jahr 2018 auf 17,8 %. Rechnet man noch die 17,4 % dazu, die es zwar nicht getan haben, aber kurz davorstanden, sind das erschreckende Zahlen und sagen sehr viel über die Qualität des jeweiligen Onboarding aus!

Als Gründe für ihre Kündigung geben Befragte dieser Studie an:

„Kein Programm zur Einarbeitung.“

„Kein Onboarding vorhanden, ins kalte Wasser geschmissen und für fehlerhafte Prozesse verantwortlich gemacht worden.“

„Schlechte Einarbeitungsbedingungen, Remote-Tätigkeit.“

„Es gab kein Onboarding. Da zudem im Homeoffice gearbeitet werden musste, gab es keinen Bezug zum Unternehmen und den Mitarbeitern.“

„Versprechen aus dem Bewerbungsgespräch wurden nicht eingehalten.“⁴

Hier wird sehr klar, wie wichtig Onboarding für neue Mitarbeitende ist und wie wichtig die Klärung der gegenseitigen Erwartungen in diesem Prozess ist.

Die folgenden weiteren Gründe für ein gescheitertes Onboarding sind teilweise mit diesem Hauptgrund verknüpft und auch untereinander verzahnt, werden hier aber noch einmal einzeln hervorgehoben:

► **Unklare Verantwortlichkeiten**

In der Regel sind viele Bereiche im Unternehmen in das Onboarding integriert, wie z. B. Personalentwicklung, Recruiting, Führungskraft, Team, IT, Empfang und Facility Management oder sogar Employer Branding, doch es gibt keine Stelle, die direkt verantwortlich zeichnet – und das spricht nicht für übergreifende Prozessstrukturen und somit für eine effiziente Herangehensweise an das Thema. Es ist also nach wie vor recht zufällig und abhängig von der Abteilung oder den Führungskräften, welchen Onboarding-Prozess neue Mitarbeitende in ein und dem gleichen Unternehmen durchlaufen. Und wenn neue Kolleg*innen noch vor Arbeitsantritt oder in den ersten Monaten kündigen, kann der „Schwarze Peter“ munter immer den anderen zugeschoben werden.

► **Keine Planung oder Systematik**

In der Realität beschränkt sich das Onboarding oft nur auf die ersten Wochen und läuft wenig systematisch ab. Vieles hängt dann vom Zufall ab: Gibt es jemanden im Team oder aus der Führungsriege, der bereit ist, Strukturen aufzuzeigen, Arbeitsprozesse ausführlich zu erläutern, Zuständigkeiten zu klären und Wissen zu vermitteln? Oft wird es den Kolleg*innen überlassen, neue Teammitglieder „irgendwie“ mitten aus ihrer täglichen Arbeit heraus mit dem notwendigsten Wissen zu versorgen, quasi nebenbei. Somit sind die Newbies rasch auf sich gestellt, was naturgemäß zuerst zu Fehlern und dann zu Unzufriedenheit im gesamten Team oder Bereich führt, da entstandene Fehler in der Regel Mehrarbeit für alle bedeuten. Die Zufriedenheit aller Mitarbeitenden leidet und die neuen Kolleg*innen fragen sich, inwieweit sich Zusagen aus den Bewerbungsgesprächen überhaupt mit der Realität decken und ob der neue Job der richtige für sie ist.

► **Kein eigenes Budget**

Hinzu kommt, dass Onboarding in fast 75 % der Unternehmen ohne eigenes Budget auskommen muss, da es ja keine „Onboarding-Abteilung“ gibt. Laut der letzten Haufe-Studie können oder wollen „nur noch 15 % der befragten Unternehmen ein eigenes Budget für Onboarding-Maßnahmen zur Verfügung stellen“ – 2020 waren das noch 22 %.⁵ Hier zeigt sich, dass in den Jahren der Coronapandemie der Rotstift in diesem Bereich angesetzt wurde. Das ist eine erschreckend geringe Zahl – wir befinden uns in Zeiten von Fachkräftemangel über fast alle Branchen hinweg und viele Unternehmen sehen sich in einem War of Talents. Und dann soll das Onboarding „kostenlos“ funktionieren?

Wie soll ein strategischer Prozess gelingen, der ohne Budget auskommen muss? Das bedeutet, dass die Verantwortung für den Prozess dezentral in den Fachbereichen und teilweise noch bei HR, Recruiting und Personalentwicklung liegt. Und hier im schlechtesten Fall jeder einen eigenen Prozess aufsetzt, so wie dieser am besten in den Arbeitsalltag passt. In wie vielen Unternehmen dadurch Räder wohl immer wieder neu erfunden werden ... Es mag zwar kein eigenes Budget geben, Geld wird aber mit Sicherheit für Onboarding ausgegeben – wahrscheinlich in Summe mehr, als es kosten würde, einen echten strategischen Prozess aufzusetzen.

► **Keine soziale Integration**

Traurig und erschreckend ist, dass 94 % der befragten Unternehmen den Fokus auf die fachliche Einarbeitung legen und keine gesonderten Maßnahmen zur sozialen Integration vorsehen. Hier wird unglaublich viel Potenzial zur nachhaltigen Bindung an das Unternehmen nicht mal in Ansätzen genutzt.⁶

Schon aus psychologischer Sicht macht die soziale Integration viel Sinn. So stellen Richard J. Gerrig und Philip G. Zimbardo in ihrem Standardwerk „Psychologie“ fest: „Die Phase der Einführung vermittelt nicht nur Informationen. Sie stellt auch einen Einstellungsbildungsprozess dar, weil Einstellungsbildung auf Erlebtem und dem daraus Gelerntem basiert. Daraus resultieren positive oder negative Bewertungen von Menschen, Objekten und Vorstellungen welches Verhalten und die Art und Weise wie Menschen ihre soziale Realität konstruieren, beeinflussen.“⁷

Sprich: Während des Onboardings nehmen die neuen Mitarbeitenden die Unternehmenskultur wahr und bilden sich ein Urteil, ob sie in dieses System passen. Die erste Phase im neuen Unternehmen ist entscheidend für die Einstellung gegenüber den Kolleg*innen und dem Arbeitgeber und trägt so im besten Fall zu einer Bindung bei. Wird dieser Aspekt vernachlässigt, ist die Wahrscheinlichkeit für eine Kündigung sehr viel größer.

In den ersten Tagen der „Newbies“ liegt der Fokus meistens darauf, sie mit ihren Aufgaben, den Prozessen und Unternehmensstrukturen vertraut zu machen. Emotionale Aspekte spielen hier oft eine eher untergeordnete Rolle, dabei sind sie genauso wichtig wie die fachlichen Kompetenzen: Die Gefühle, die ein neuer Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin in dieser entscheidenden Phase erlebt, beeinflussen nachhaltig deren Bindung an das Unternehmen und die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen. Gerade jetzt, da die „Neuen“ unsicher und auf Hilfe angewiesen sind, entscheidet sich, wie wohl sie sich bei dem neuen Arbeitgeber fühlen.

► **Kaum digitale Lösungen**

Die Jahre der Pandemie waren auch kein Beschleuniger „z. B. durch häufigeres Remote-Onboarding. 64 % der Befragten geben an, keine zusätzlichen Maßnahmen ergriffen zu haben.“⁸ Auch hier schlummert noch sehr viel Potenzial, um vor allem den Pre-Boarding-Prozess digital zu begleiten und die Bindung schon vor dem ersten Arbeitstag aufzubauen. Es gibt mittlerweile viele Software-Lösungen, die Bewerber*innen-Management und Onboarding verbinden – in der Realität sind diese Lösungen jedoch nur sehr eingeschränkt in der Anwendung. Oder es sind reine „Planungstools“, die die Kommunikation mit den neuen Mitarbeitenden nicht abbilden.

Immerhin: Die Haufe-Studie 2017⁹ kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass „stolze 84 % der befragten HR-Verantwortlichen Verbesserungspotenzial bei ihrem derzeitigen Onboarding-Prozess sehen. Somit sind nur 16 % der Meinung, dass ihre bisherigen Maßnahmen keiner Änderung bedürfen.“ Und im Vergleich dazu die Studie aus dem Jahr 2021: „... betrachten 68 % der Befragten ihr unternehmenseigenes Onboarding als verbesserungs- und ausbaufähig.“¹⁰

In der Umfrage von 2023 gibt es eine Veränderung zu den früheren Studien: 84 % der Unternehmen starten ihren Onboarding-Prozess bereits vor dem ersten Arbeitstag, also bereits in der Pre-Boarding Phase.¹¹ Da diese mehrere Monate dauern kann, ist dies ein äußerst sinnvolles Tun.

Die Lösung: ein systematischer Onboarding-Prozess

Da ist also noch viel Luft nach oben! Im optimalen Fall gibt es einen systematischen Onboarding-Prozess mit klaren Zuständigkeiten, zugeschnitten auf die jeweilige Position und Aufgabe. So können „Neue“ aktiv und produktiv an Arbeitsabläufen beteiligt werden und müssen sich das notwendige Wissen nicht selbst zusammensuchen. Es gibt regelmäßige Möglichkeiten für Feedback mit der Führungskraft und den Kolleg*innen, der gegenseitige Erwartungs- und Wissensabgleich wird Teil des Alltags. Im ganzen Prozess kommt der jeweiligen Führungskraft eine besondere Rolle zu, ohne sie misslingt Onboarding. Somit misslingt auch die Implementierung eines festen Prozesses ohne das 100%ige Commitment aller Führungskräfte.

Ein effektives Onboarding berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Newbies. Dies erfordert keine personalisierte und individuelle Behandlung, sondern es geht um die Schaffung eines Raums für persönliches Wachstum und Entfaltung. Die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen und eine Stimme im

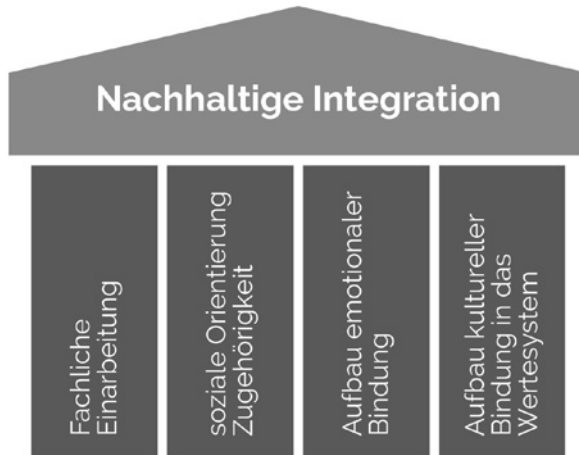
Team zu haben, schafft nicht nur Vertrauen, sondern fördert auch die Kreativität und Innovation.

Auf diese Weise werden die neuen Mitarbeitenden sozial integriert; sie können Beziehungen in der Organisation aufbauen und sich ein unterstützendes Netzwerk schaffen. Das wirkt sich natürlich auf das allgemeine Wohlbefinden aus. Team-Building-Aktivitäten und informelle Treffen ermöglichen es, über die Grenzen der Rollen und Hierarchien hinauszublicken und menschliche Verbindungen zu schaffen.

Mitarbeitende auch emotional „an Bord zu holen“ ist eine Investition, die sich langfristig auszahlt! Die Zeit und Aufmerksamkeit, die Führungskräfte den emotionalen Bedürfnissen ihrer neuen Mitarbeitenden widmen, trägt zur langfristigen Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit bei. Jede Organisation, die neben all den sachlichen und fachlichen Aspekten die emotionale Seiten des Onboarding im Blick hat, wird nicht nur qualifizierte und motivierte Fachkräfte gewinnen, sondern auch eine positive Unternehmenskultur fördern, die auf Vertrauen, Engagement und gemeinsamen Werten basiert.

Die Ziele eines strategischen Onboarding-Prozesses lassen sich recht kurz zusammenfassen. Das Onboarding soll:

- ▶ eine **optimale fachliche Einarbeitung** in den neuen Aufgabebereich gewährleisten und somit die Einarbeitungszeit zu verkürzen. Dies geschieht, indem es den neuen Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen (Arbeitsmittel) und Informationen zur Verfügung stellt, die es ihnen erleichtern sollen, ihre Aufgaben schnell zu erlernen.
- ▶ in das **„emotionale und kulturelle Wertesystem“** des Unternehmens oder der Organisation integrieren, also mit der Unternehmenskultur vertraut machen, Werte abgleichen und Identifikation aufbauen.
- ▶ die **soziale Integration** in das Team, die relevanten Abteilungen und den **Beziehungsaufbau** zu allen notwendigen Ansprechpartner*innen ermöglichen. Die neuen Kolleg*innen sollen sich von Anfang an im Unternehmen wohlfühlen, Wertschätzung erfahren und eine Bindung zum neuen Arbeitgeber aufbauen, um die Fluktuationsrate zu senken.
- ▶ die neuen Mitarbeitenden in das **System der „relevanten Stakeholder“** integrieren.
- ▶ klare Ziele für die ersten Wochen aufzeigen und diese mit regelmäßigen Feedbackgesprächen abgleichen. So wissen die neuen Mitarbeitenden, wo sie stehen und die Führungskräfte oder auch das Team sehen, wo noch nachgesteuert werden muss.



Ziele des Onboardings (eigene Darstellung)

REFLEXION. Wahrscheinlich haben Sie schon einen oder gar mehrere eigene Onboardings durchlaufen. Schauen Sie mal zurück und beantworten Sie für sich die folgenden Fragen:

- ▶ Gab es emotionale Aspekte?
- ▶ Woran konnten Sie diese festmachen?
- ▶ Wie war der Aufbau der sozialen Bindung?
- ▶ Wodurch fühlten Sie sich dazugehörend?
- ▶ Wenn es diese positiven Aspekte so nicht gab – was wäre Ihre Wunschvorstellung davon?

Der Fachkräftemangel: Onboarding im Arbeitnehmer*innen-Markt



Haaalloooo – ist da wer?

Der Begriff „Arbeitnehmer*innen-Markt“ spiegelt die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt wohl am besten wider: Die Nachfrage nach Arbeitskräften ist signifikant größer als das Angebot an verfügbaren Arbeitnehmer*innen. Die potenziellen Mitarbeitenden können sich also ihren Arbeitgeber aussuchen und haben einen deutlichen Einfluss auf ihre Gehälter und die Arbeitsbedingungen wie flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten oder den sichtbar positiven Umgang mit Diversity.

Und dieser Trend verstärkt sich: Der Arbeitsmarkt wird bis zum Jahr 2035 circa 7 Millionen Menschen verlieren, darunter fast 5 Millionen Babyboomer, die in Rente gehen. Diese Zahl kommt jedoch nicht überraschend, wir konnten immer schon recht genau ausrechnen, wann wie viele Arbeitnehmer*innen aus dem Arbeitsleben ausscheiden. So waren nach der Stellenerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB im vierten Quartal 2023 fast zwei Millionen Positionen zu besetzen, fast alle am besten „sofort“.¹²

Zwei Aspekte beim Fachkräftemangel sind entscheidend:

1. Die Zahl der zu besetzenden Stellen liegt über der Anzahl der zur Verfügung stehenden und für die Aufgabe qualifizierten Arbeitnehmer*innen.
2. Gemäß der Bundesagentur für Arbeit spricht man von einem Fachkräftemangel, wenn die Besetzung freier Arbeitsstellen deutlich länger dauert als „üblich“, d. h.

eine hohe Vakanzzeit liegt bei einem Wert von ca. 40 % über der durchschnittlichen Zeit zur Besetzung neuer Stellen.

Beide Punkte treffen nicht für jedes Unternehmen und jede Branche zu. Dennoch ist diese Fachkräftelücke in den vergangenen Jahren für immer mehr Bereiche und Branchen zur Realität geworden, zum Teil nochmals deutlich befeuert durch die Corona-Pandemie.



DOKUMENT:

Eine Linksammlung zu aktuellen Zahlen, Daten und Fakten rund um das Thema Fachkräftemangel

Je größer für die einzelnen künftigen Mitarbeitenden also die Auswahl an Arbeitgebern ist, umso mehr gewinnen „weiche“ Faktoren an Bedeutung.

Wie präsentiert sich der Arbeitgeber in den Stellenausschreibungen? Wie sind die Erfahrungen während des Bewerbungsprozesses? Welche Versprechen werden gemacht? Wie nehme ich als Bewerber*in die Unternehmenskultur wahr? Wie sind der Umgang und die Gesprächskultur im Bewerbungsprozess? Und natürlich: Inwieweit geht man auf meine Wünsche ein? Stimmen beispielsweise Gehalt und Verantwortung? Welche Benefits gibt es? Wie kann die Work-Life-Balance gelingen?

Und damit sind wir schon mitten im Onboarding-Prozess! Der eben *nicht* erst bei der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags beginnt, sondern schon beim Erstellen der Karriereseite des Unternehmens und dem Eingang der Bewerbung! Es ist doch sehr wahrscheinlich, dass die hier gemachten Erfahrungen nicht für sich allein stehen, sondern Ausdruck der Unternehmenskultur und bestehender Prozesse und Strukturen ist. Holpert es hier, wird es mit großer Wahrscheinlichkeit auch beim Onboarding holprig und „zufällig“.

Warum wird der Onboarding-Prozess nicht gleich auf der Karriereseite beschrieben? Oder die Candidate Journey mit den entsprechenden Recruiting KPIs – das wünschen sich zum Beispiel 74 % der Bewerber*innen!¹³ Genau mit diesen Fragen beschäftigen wir uns in den nächsten Kapiteln!

Bewerber*innen hinterfragen, ob das Unternehmen „ihr“ künftiges Unternehmen ist oder ob sie sich nicht lieber ein anderes suchen, bei dem sie das Gefühl haben, dass es transparent agiert und bei dem ihre Werte und Vorstellungen besser mit der erlebten Unternehmenskultur matchen.

Das heißt für die Unternehmen, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen Recruiting und Onboarding einen nahtlosen Übergang von der Bewerbungsphase zur Einarbeitung sicherstellt und eine erfolgreiche Integration der neuen Mitarbeiter*innen gewährleistet. Die aktuellen Bewerber*innen wollen nicht nur einen Arbeitsvertrag in der Tasche, sondern wünschen sich auch einen „social contract“, der sie als Person und Individuum wertschätzt.

Gerade wenn zwischen Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag Wochen oder gar Monate liegen, also die Pre-Boarding-Phase sehr lang ist, werden emotionale Aspekte immer wichtiger. Sie vermitteln Wertschätzung und sind ein Zeichen einer echten Willkommenskultur. Entfallen diese Touch-Points, führt das zu Unzufriedenheit und Zweifeln und letztendlich zu den gefürchteten frühen Kündigungen. Den Führungskräften kommt in diesem Prozess eine besondere Rolle zu, denn sie sind mitverantwortlich dafür, dass Onboardees sich persönlich wahrgenommen fühlen.

Das bedeutet, Unternehmen müssen sich in einem Arbeitnehmer*innen-Markt intensiv damit auseinandersetzen, wie sie neue Mitarbeitende für das Unternehmen einnehmen, bevor diese überhaupt zu Mitarbeitenden werden!

Oft wird die Zuwanderung bzw. die Rekrutierung internationaler Fachkräfte als eine Lösung für den Fachkräftemangel genannt. Es ist mit Sicherheit eine notwendige Lösung, aber auch eine, die erhebliche Auswirkungen auf jeden Onboarding-Prozess hat.

Es reicht nicht aus, dass Unterlagen auf Englisch übersetzt werden oder ausreichend Sprachkompetenz beim Arbeitgeber und den Kolleg*innen vorhanden ist. Es braucht zudem interkulturelle Kompetenz sowie Kenntnisse über die notwendigen Schritte, um einen Visums-Prozess zu unterstützen, ausländische Abschlüsse anerkennen zu lassen oder anstehende Behördengänge zu erledigen, damit eine Arbeitsaufnahme möglich wird.

Leider ist der Standort Deutschland für viele internationale Talente recht unattraktiv, wie eine Studie der OECD und der Bertelsmann Stiftung zeigt.¹⁴ Bemängelt werden

- ▶ die kaum vorhandene Digitalisierung,

- ▶ komplizierte Visaverfahren bzw. die zögerliche Einbürgerungspraxis sowie
- ▶ zu wenig Möglichkeiten, einen geeigneten Arbeitsplatz entsprechend des Kompetenzprofils zu finden.

Auch die aktuelle Studie „Expat Insider 2023“ von InterNations¹⁵ macht sehr deutlich, dass Deutschland bei den ausländischen Arbeitnehmer*innen nicht zu den beliebtesten Ländern dieser Welt gehört. Die Gründe sind vielfältig: ein sehr enger und somit teurer Wohnungsmarkt, die fehlende Digitalisierung und langwierige und oft unklare Behördenprozesse. Es werden aber auch Punkte genannt wie die schwierige Integration: Es fällt vielen schwer, Anschluss an die deutschen Kolleg*innen zu finden und sich ein soziales Umfeld aufzubauen.

Umso mehr Bedeutung kommt dem Onboarding-Prozess zu, um als Arbeitgeber von internationalen Talenten wahrgenommen und für attraktiv befunden zu werden. Viele internationale Fachkräfte fühlen sich allein gelassen und auf sich gestellt, wenn sie sich im Prozess der Visumsbeantragung befinden. Leider betrachten noch immer zu viele Unternehmen dieses als eher private Angelegenheit und bieten wenig bis keine Unterstützung und Beratung für diesen Zeitraum an. Was zum Teil auch daran liegt, dass die notwendigen Kenntnisse im Personalbereich und erst recht in den Fachabteilungen nicht vorhanden sind.

Auf die Besonderheiten des Onboardings internationaler Mitarbeitender gehe ich in Kapitel 6 detailliert ein.

Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings

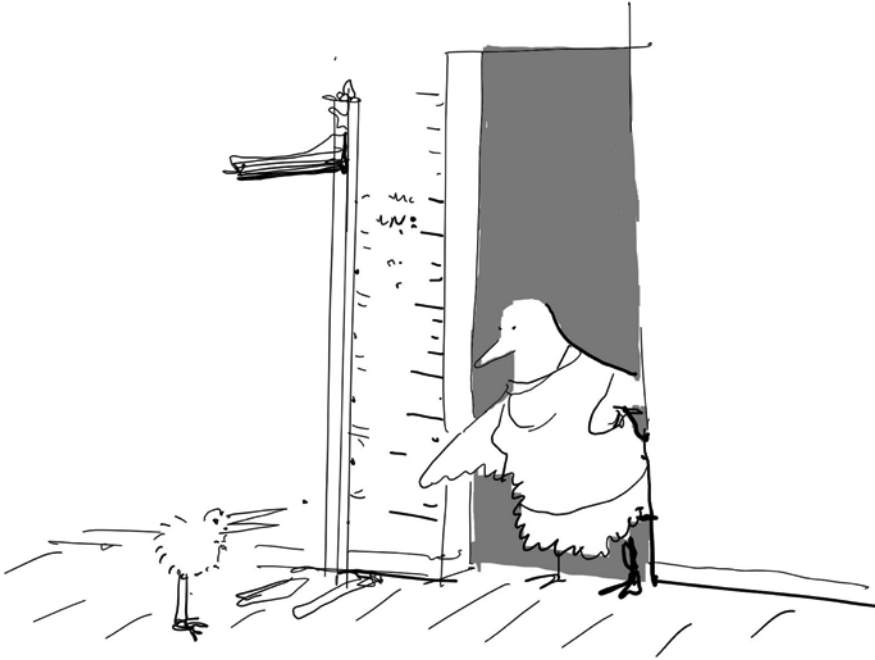
- ▶ Der aktuelle Markt ist ein Arbeitnehmer*innen-Markt! Diese haben nahezu freie Auswahl für den künftigen Arbeitgeber – allerdings präsentieren sich noch viele nicht entsprechend!
- ▶ Es gibt keine wissenschaftlichen Studien zum Thema Onboarding, es gibt einige wiederkehrende Studien wie zum Beispiel von Haufe oder softgarden und anderer Unternehmensberatungen. Diese kommen zum Schluss, dass dem Thema noch zu wenig Gewicht beigemessen wird und Onboarding nur teilweise als strategischer Prozess aufgesetzt ist.
- ▶ Befragt man Mitarbeitende, ergibt sich, dass auch diese fehlende Strukturen bemängeln und sich nicht ernst genommen fühlen. Informationen zum Onboarding-Prozess finden sich so gut wie nie auf den Karriereseiten der Unternehmen – dabei wäre dieses schon eine einfache Möglichkeit, sich abzuheben und attraktiver für potenzielle neue Mitarbeitende zu sein.
- ▶ Onboarding wird zu oft noch als „fachliche Einarbeitung“ verstanden, die kulturelle und soziale Integration auch in die Systeme der Stakeholder, kommt zu kurz. Dabei spielt eine emotionale Bindung eine enorm wichtige Rolle, denn diese sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden auch langfristig im Unternehmen bleiben.

Bevor wir uns dem ersten Berührungspunkt zwischen Unternehmen und den zukünftigen Mitarbeitenden, nämlich der Stellenanzeige, widmen, werfen wir einen längeren Blick auf diejenigen, die es zu gewinnen gilt: die Arbeitnehmer*innen. Nur wer genau weiß, wen er sich ins Boot holen möchte, und sich Gedanken darüber gemacht hat, wie dieser oder diese tickt und was er bzw. sie sich wünscht, wird auch den richtigen neuen Mitarbeiter oder die richtige neue Mitarbeiterin ansprechen – und halten – können.

2

Die künftigen Mitarbeitenden

Von alten Hasen und jungen Hüpfern



Viel zu jung ...?

Schon immer waren verschiedene Generationen gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt, es gab und gibt immer die „alten Hasen“ und die „jungen Hüpfer“, und es gab und gibt schon immer Stereotypen und Vorurteile gegenüber den Angehörigen anderer Generationen. Hinzu kommt, dass immer mehr stereotypische Beschreibungen der verschiedenen Generation kursieren, es werden ganze Bücher über das Verhalten, die Bedürfnisse und Wünsche der jeweils jüngsten Generation, die auf den Arbeitsmarkt strebt, geschrieben.

Unbenommen ist, dass das Großwerden in einem bestimmten Zeitraum und das Erleben besonderer Ereignisse (Wirtschaftswunderzeit, Kriegsenkel, die Terroranschläge am 11. September 2001, die Corona-Pandemie usw.) Menschen in einem ähnlichen Alter auch ähnlich prägen. Und es macht natürlich einen Unterschied, ob in der Schule ausschließlich mit Büchern gelernt wurde oder die Nutzung des Internets und die Arbeit mit Künstlicher Intelligenz eine Selbstverständlichkeit ist.

Dennoch gibt es berechtigte Kritikpunkte an einer pauschalisierten Generationen-
definition:

- ▶ Hierbei werden der sozioökonomische Hintergrund, die ethnische Zugehörigkeit, das Geschlecht, das Bildungsniveau und die Lebenserfahrungen der Herkunftsfamilie, der Freundeskreis und viele andere Aspekte nicht berücksichtigt, die eine Person viel entscheidender prägen als die zufällige Zuordnung zu einer Generation.
- ▶ Generationen sind soziale Konstruktionen mit willkürlich festgelegten zeitlichen Grenzen. Es gibt keinen objektiven wissenschaftlichen Maßstab, um eine Generation zu definieren. Die Zuordnung zu einer bestimmten Generation ist subjektiv und variiert je nach Quelle und kulturellem Kontext.
- ▶ Die Merkmale, die den Generationen zugeschrieben werden, sind in der Regel breit gefasst und reichen von Wertvorstellungen und Einstellungen bis hin zu Technologienutzung oder Konsumverhalten. Oft werden diese Merkmale jedoch aufgrund begrenzter oder selektiver Daten verallgemeinert, ohne die tatsächliche Vielfalt innerhalb der Generationen zu berücksichtigen.
- ▶ Verallgemeinerungen fördern immer die Stereotypisierung und Vorurteilsbildung: So wird die Generation Z als verwöhnt oder technologieabhängig dargestellt, während die Babyboomer als konservativ oder technologieunfähig wahrgenommen werden. Diese einseitigen Beschreibungen sorgen für Missverständnisse, die tendenziell negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis haben.

Diese Kritik bedeutet jedoch nicht, dass die Einteilung in Generationen bedeutungslos wäre. Nach dem Soziologen François Höpflinger braucht es diese künstliche Einteilung, um die Generationen zu verstehen und zu erfassen. „Diese erlaubt eine grundlegende Übersicht der Altersgruppen unserer Gesellschaft und ihrer jeweiligen Bedürfnisse und Anliegen im Kontext des demografischen Wandels: Das Verständnis der spezifischen Merkmale jeder Generation trägt dazu bei, Konflikte zwischen den Generationen zu erkennen sowie den gegenseitigen Austausch zu fördern, Vorurteile abzubauen und Altersbilder zu hinterfragen.“¹⁶

Die Einteilung in Generationen spielt auch bei der Personalauswahl eine Rolle – teilweise bewusst, und sicher in vielen Fällen eher unbewusst. Unterschiedliche Stellen benötigen unterschiedliche Kompetenzen, die unter anderem von den Berufs- und Lebenserfahrungen und somit vom Lebensalter abhängig sind. Diese generationenspezifischen Kompetenzen sind ein Vorteil, wenn es um den Umgang mit neuesten Technologien oder um die Verständigung mit sehr speziellen Kundengruppen geht. Sehr gut ist der Ansatz, bewusst für Vielfalt in den Teams zu sorgen: Die Einstellung von Mitarbeitenden aus verschiedenen Generationen fördert die Vielfalt, es kommen unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen zusammen – hier kann voneinander gelernt werden.

Neben diesem positiven Ansatz ist – trotz Fachkräftemangel – leider oft anderes zu beobachten: eine gewisse Altersdiskriminierung, die Bewerber*innen ab Mitte 40 „aussortiert“. Wie viele Menschen werden sich wohl ausgeschlossen fühlen, wenn die Stellenausschreibung mit „Unser junges Team sucht ...“ beginnt? Die Idee dahinter ist sicher der Versuch, eine „Passung“ mit der Unternehmenskultur zu schaffen: Es wird davon ausgegangen, dass die verschiedenen Generationen unterschiedliche Einstellungen und Erwartungen an die Arbeit mitbringen. Die Auswahl von Mitarbeitenden einer bestimmten Generation soll für eine optimale Passung mit der Unternehmenskultur sorgen.

Auf dem Arbeitsmarkt gab es schon immer die Spanne der über 60-Jährigen, die in den nächsten Jahren in Rente gehen (aktuell: Babyboomer und Generation X), bis zu den 16-Jährigen (aktuell: Generation Z), die gerade eine Ausbildung beginnen. Doch waren die Unterschiede, mit welcher Technologie diese Generationen aufgewachsen sind, noch nie so groß wie heute. Die beiden größten Gruppen auf dem Arbeitsmarkt sind zurzeit die Millennials und die Generation Z – was zeichnet sie aus und was erwarten sie von ihren Arbeitgeber*innen? Das beschreibt das nächste Kapitel.



VIDEO:

Darstellung der einzelnen Generationen und ihrer „Besonderheiten“: Vorsicht bei der Stereotypisierung

Die Millennials

Zur Generation der Millennials rechnet man alle, die zwischen 1980 und 1995 geboren wurden und von den Ereignissen um die Jahrtausendwende geprägt wurden. Sie wird auch als „Generation Y“ bezeichnet. Man spricht das Y englisch aus, dann klingt es wie „why“ – und soll bedeuten, dass diese Generation vieles hinterfragt (engl. „why“ = „warum“). Andere geben der Generation den weniger positiven Beinamen „Generation Me“, also „Generation Ich“, weil ihr ein übertriebener Wunsch nach Sicherheit, permanentem Feedback und Anerkennung nachgesagt wird.

Ab den frühen 2000er-Jahren gab es in Deutschland einige besondere Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, die sich auf die Millennials auswirkten:

- ▶ Deutschland führte in den frühen 2000er-Jahren eine der umfassendsten Arbeitsmarktreformen durch, die Hartz-Reformen, mit dem Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern und die Arbeitslosigkeit zu senken. In den folgenden Jahren erlebte Deutschland tatsächlich eine positive wirtschaftliche Entwicklung und einen Rückgang der Arbeitslosigkeit: In den 2010er-Jahren gab es die im internationalen Vergleich niedrige Arbeitslosenquote von 7 %.
- ▶ Als Folge der positiven Beschäftigungssituation stieg jedoch auch die Zahl der Teilzeit- und befristeten Beschäftigten. Vor allem junge Menschen waren häufiger davon betroffen.
- ▶ Der demografische Wandel, gekennzeichnet durch eine alternde Bevölkerung und eine sinkende Geburtenrate, zeigte erste Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. In einzelnen Branchen, vor allem in technischen Berufen und im Gesundheitswesen, deutete sich der Fachkräftemangel bereits an.
- ▶ Die Digitalisierung und der technologische Fortschritt prägten den Arbeitsmarkt, es entstanden neue Berufsfelder, andere wurden stark durch die Automatisierung und beginnende Digitalisierung beeinflusst. Dies bedeutete, dass digitale Kompetenzen immer wichtiger wurden.
- ▶ Zuwanderung wurde wichtiger und die Wahrnehmung der zugewanderten Menschen veränderte sich: weg von „Gastarbeiter*innen“ hin zu der Erkenntnis, dass Integration entscheidend ist und die Menschen dauerhaft in Deutschland bleiben.

Im Vergleich zu den Generationen davor wurde ein Hochschulabschluss zunehmend als wichtiger Meilenstein und als Garantie für eine gute Karriere angesehen. Somit strebten immer mehr junge Menschen eine akademische Bildung an, um bessere Karrieremöglichkeiten und beruflichen Erfolg zu haben. Gleichzeitig wurde an den Universitäten das gestufte Bachelor-Master-System eingeführt, mit dem die Studierendauer verkürzt und die Flexibilität erhöht werden sollte. Auch dieses führte dazu, dass die Zahl der Studierenden stetig zunahm.

Die Millennials sind die erste Generation, die mit der Digitalisierung aufgewachsen ist. Das Internet ist eine Selbstverständlichkeit, sie sind versiert im Umgang mit Smartphones, sozialen Medien, Apps und digitalen Plattformen. Zudem haben Millennials oft einen akademischen Bildungsabschluss und sind bestrebt, lebenslang zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Sie suchen nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben und legen Wert auf flexible Arbeitszeiten, RemoteWork und Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung neben dem Beruf. Der Beruf soll sinnstiftend sein und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben. Sie suchen nach Jobs, die ihren Werten und Überzeugungen entsprechen.

Millennials bevorzugen eine kooperative Arbeitsumgebung, in der Teamarbeit und Kollaboration gefördert werden. Sie fordern und schätzen Diversität und Inklusion

und setzen sich für Gleichberechtigung und soziale Gerechtigkeit ein. Sie sind offen für verschiedene Kulturen und Lebensstile und suchen nach Arbeitsumgebungen, die diese Werte widerspiegeln. Eine kontinuierlich Feedback-Kultur ist ihnen wichtig, sie wollen ernst genommen werden. Führungskräfte sollen eher als Coach agieren und keinen Druck ausüben.

Millennials haben oft unternehmerische Ambitionen und zeigen ein großes Interesse an Innovation und neuen Technologien. Viele von ihnen haben den Wunsch, eigene Unternehmen zu gründen oder in Start-ups zu arbeiten.

Die Generation Z

Zur Generation Z werden diejenigen gezählt, die in den späten 1990ern bis Mitte der 2010er-Jahre geboren wurden. Sie werden oft auch als „Digital Natives“ bezeichnet, denn sie sind mit Internet, Smartphones, sozialen Medien und digitalen Technologien aufgewachsen, bringen ein tiefes Verständnis für digitale Tools mit und sind Vollprofis von Kindesbeinen an im Umgang mit digitalen Medien.

Die Gen Z hat ständigen Zugang zu Informationen, und durch die Nutzung verschiedener digitaler Plattformen glaubt sie in der Lage zu sein, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen. Die jungen Leute sind an eine schnelllebige und informationsreiche Umgebung gewöhnt – was ihnen aber auch die Zuschreibung einbringt, sie könnten sich nicht wirklich auf eine Aufgabe konzentrieren und bräuchten ständige Abwechslung.

Die Gen Z ist in einer globalisierten Welt aufgewachsen, die von kultureller Vielfalt und internationalen Verbindungen geprägt ist. Viele haben mehrere Semester im Ausland studiert, sind viel gereist und daran gewöhnt, mit Menschen aus verschiedenen Kulturen und mit unterschiedlichen Hintergründen zu interagieren. Sie bringen ein hohes Maß an Offenheit und Toleranz mit. Gleichzeitig zeigen sie ein hohes Bewusstsein für soziale und ökologische Probleme und engagieren sich häufig für Klima- und Umweltschutz, Gleichberechtigung der Geschlechter und soziale Themen wie mehr Bildungsgerechtigkeit.

Im Vergleich zu den Millennials ist die Gen Z sehr viel pragmatischer gegenüber der Arbeitswelt und der finanziellen Stabilität. Sie sind daran interessiert, sinnvolle und stabile Karrieren aufzubauen. Was nicht bedeutet, dass sie lange bei einem Arbeitgeber bleiben! Der Saarbrücker BWL-Professor Christian Scholz beschreibt sie folgendermaßen: „Diese neue Generation hat erkannt, dass die Träume der Älteren nur selten Realität werden. Sie hat immer weniger Bindungen an Unternehmen und Marken, aber auch immer weniger Interesse an Führungsverantwortung und flexi-

blen Arbeitszeiten. Sie will klar zwischen Arbeitswelt und Privatleben in der eigenen kleinen Welt trennen, will sich aber – allerdings in einem geregelten Rahmen – durchaus in Unternehmen einbringen, wobei ihr aber auch der Öffentliche Dienst als potenzieller Arbeitgeber zusagt.“¹⁷

Die Deloitte Millennial Surveys von 2021 und 2022, in denen die Loyalität zum Arbeitgeber explizit abgefragt wurde, ergaben, dass das Bedürfnis nach Konstanz im Job steigt. So wollen fast die Hälfte der Millennials (47 Prozent) in den nächsten fünf Jahren nicht den Arbeitgeber wechseln; zu der Studie aus dem Jahr 2021 ergibt sich ein Plus von 11 Prozentpunkten. Für die Gen Z gilt das für ein Drittel (31 Prozent). Insbesondere bei den Gen Zs ist die Zahl derer, die ihre Jobs innerhalb der kommenden zwei Jahre kündigen wollen, stark zurückgegangen: von 55 Prozent in 2021 auf nur noch 31 Prozent in 2022.¹⁸

Die Generation X



Was die älteren Herrschaften wohl zu bieten haben?

Der Fokus liegt sehr klar auf den jungen Generationen, die bereits ihre Karriereschritte gehen und denen, die nach Beendigung der Ausbildung oder eines Studiums neu auf den Markt kommen. Aber nicht nur diese beiden Generationen spielen eine Rolle für die Arbeitgeber, sondern auch die „älteren“ Jahrgänge.

Noch im Beruf sind für wenige Jahre die Babyboomer, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden und das Wirtschaftswunder erlebt haben. Dies sind die geburtenstärksten Jahrgänge, daher hat ihr Ausscheiden über die vergangenen Jahre bei vielen Unternehmen große Lücken in die Belegschaft gerissen.

Den Babyboomern folgte die Generation X oder auch Generation Golf genannt, geboren in den Jahren 1965 bis 1979. Ihrer Kindheit wurde unter anderem geprägt durch die Wirtschaftskrise und eine steigende Scheidungsrate.

Die Generation X wird zum Teil noch gute 25 Jahre auf dem Arbeitsmarkt unterwegs sein. Sie gilt als ambitioniert, individualistisch und ehrgeizig, ist gut ausgebildet und betrachtet Arbeit als Mittel zum Zweck, um sich ein materiell abgesichertes Leben leisten zu können. Sie sucht nach langfristigen Beschäftigungsmöglichkeiten und erwartet im Gegenzug, dass Arbeitgeber Sicherheit bieten.

Angehörige der Gen X haben eine hohe Arbeitsethik und engagieren sich stark für ihre Arbeit. Dabei erwarten sie von sich selbst und anderen, hart zu arbeiten, um gute Ergebnisse zu erzielen und somit die Karriere zu befördern. Sie schätzen Unabhängigkeit und Autonomie, arbeiten eigenverantwortlich und treffen gerne eigene Entscheidungen. Sie erwarten eine kooperative Arbeitsumgebung, in der Ideen gleichberechtigt ausgetauscht werden können.

Eine gerechte und angemessene Entlohnung ist für die Generation X von großer Bedeutung. Sie erwartet eine transparente Vergütungsstruktur. Weiterbildung und berufliche Entwicklung sind wichtige Aspekte ihrer Karriere. Dazu gehört auch eine hohe Anerkennung für ihre Arbeit und konstruktives Feedback von Führungskräften, um sich verbessern zu können und in ihrer Karriere voranzukommen.

Die Generation X schätzt flexible Arbeitsmodelle und ist die erste Generation, die den Wunsch nach einer angemessenen Work-Life-Balance deutlich artikuliert hat. Eine erfolgreiche Karriere soll persönliche und familiäre Verpflichtungen gleichberechtigt ermöglichen.

Leider hat es diese Generation, die heute zwischen 44 und 58 Jahre alt ist, auf dem Arbeitsmarkt ziemlich schwer – Stichwort „Altersdiskriminierung“. Obwohl sie enormes Wissen und Erfahrung mitbringt, ist sie für viele Arbeitgeber unattraktiv. Immer wieder fällt dabei auch der Satz: „Die sind nur noch einige Jahre im Unternehmen, dann sind die ja schon in Rente.“

Onboarding der verschiedenen Generationen

So verschieden die vorgestellten Generationen sind, so unterschiedlich muss auch ihr Onboarding-Prozess gestaltet werden. Es gilt hier, deren jeweilige Wünsche und Bedürfnisse zu berücksichtigen. Heißt das jetzt, dass es für jedes Alter den eigenen Onboarding-Prozess braucht? Mitnichten – aber es braucht ein Bewusstsein, dass die Herangehensweise an Neues und die Lernstile und Erwartungen unterschiedlich sind. Daraus lässt sich folgern: Je vielfältiger und bunter der Onboarding-Prozess aufgesetzt ist, desto besser fühlen sich alle angesprochen und haben im besten Fall die Möglichkeit, sich die Lernhäppchen herauszupicken, die sie am ehesten ansprechen.

Onboarding der Millennials und der Gen Z

Einige Antworten für die jungen Generationen gibt die bereits zitierte Deloitte Studie: Der Wunsch nach New Work, also nach flexiblen und kürzeren Arbeitszeiten, und nach Remote Work, also der Möglichkeit, von verschiedenen Orten aus zu arbeiten, sind für 18 % der Gen Z und 17 % der Millennials ein wichtiger Aspekt. Vor allem Remote Work wird unter dem Aspekt der Zeit- und Geldeinsparung betrachtet. Somit steht der Wunsch nach Homeoffice auf der Wunschliste an den Arbeitgeber ganz oben.

Weniger Stress wäre gut! Und wenn es doch mal stressig wird, dann wollen die Gen Z und Millennials darüber reden und vom Arbeitgeber im Bereich der psychischen Gesundheit aktiv unterstützt werden. Allerdings beklagen viele, dass hier von Seiten der Arbeitgeber noch zu wenig für eine bessere psychische Gesundheit getan wird.

Die jungen Arbeitskräfte haben in der Regel mehrere Optionen bei der Arbeitgebersuche. Angehende Auszubildende bekommen mehr als ein Ausbildungsplatzangebot und können sich auch nach Unterschrift eines Vertrags noch umentscheiden. Das heißt, kommt ein besseres, ein ansprechenderes Angebot und ein potenzieller Arbeitgeber, bei dem sie ihre Bedürfnisse und Erwartungen besser aufgehoben sehen, steht einem Wechsel noch vor dem Arbeitsantritt nichts im Wege. Umso wichtiger sind also transparente Abläufe und die Klärung der gegenseitigen Erwartungen schon im Bewerbungs- und Auswahlprozess.

Die Millennials und die Gen Z wünschen sich einen digitalen Onboarding-Prozess mit wenig Mails und noch weniger Papier. Die Vernetzung mit den neuen Kollegen und Kolleginnen über interne Kommunikationstools noch vor dem ersten Arbeitstag

ist wichtig, denn sie wollen die Personen, mit denen sie künftig zusammenarbeiten sollen, kennenlernen und sich ein Netzwerk aufbauen. Trotz eines grundsätzlich hohen Selbstbewusstseins sind diese jungen Nachwuchskräfte aber auch schnell verunsichert, sodass ein hohes Maß an Unterstützung und Entgegenkommen als hilfreich wahrgenommen wird.

Es gilt eine gute Balance zu schaffen zwischen Freiheit, Vertrauen und Bindung. Remote Work ist eines der wichtigen Themen dieser Generationen und steht dem Wunsch der (immer noch sehr vielen) Unternehmen gegenüber, die ihre Mitarbeitenden gerne möglichst oft im Büro sehen würden.

Ein überwiegend virtueller Onboarding-Prozess stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen, da der persönliche Kontakt und die direkte Interaktion eingeschränkt sind. Mehr dazu, wie ein virtuelles Onboarding aussehen kann, lesen Sie in Kapitel 7.

Generell gilt für den Onboarding-Prozess der „jungen Hüpfen“:

- ▶ **Kommunikationskanäle:** Millennials nutzen eine Vielzahl von Kommunikationskanälen wie E-Mail, Chatforen oder soziale Medien. Die Generation Z hingegen tendiert eher zu schnellen und direkten Kommunikationsformen wie Instant Messaging und Unternehmens-Chatplattformen. Beide Generationen gehören zu den „digitalen Freaks“, die es super finden, wenn sie sich mit fünf Klicks über das Handy bewerben können, und wünschen sich auch für das Onboarding weit mehr als standardisierte E-Mails.
- ▶ **Technologieaffinität:** Millennials sind gut mit digitalen Technologien vertraut, die Generation Z ist in einer nahezu vollständig digitalisierten Welt aufgewachsen. Die Generation Z hat daher oft höhere Erwartungen an den Einsatz moderner Technologien im Onboarding-Prozess, wie zum Beispiel die Nutzung von Virtual Reality, Gamification oder Apps. Sie kann sich gut ein Vorstellungsgespräch mit VR-Brille und im Metaverse vorstellen.
- ▶ **Individualisierung:** Millennials schätzen die persönliche Ansprache und die individuelle Unterstützung. Die Generation Z hingegen legt mehr Wert auf flexible Arbeitsmodelle und die Möglichkeit, selbstbestimmt zu arbeiten. Der Onboarding-Prozess sollte daher sowohl auf die Individualisierung als auch auf die Flexibilität und Autonomie der Generation Z abzielen.
- ▶ **Lernformate:** Millennials bevorzugen abwechslungsreiche und interaktive Lernformate, bei denen sie aktiv eingebunden werden können. Die Generation Z ist an schnellen, visuellen und praxisorientierten Lernmöglichkeiten interessiert. Daraus ergibt sich, im Onboarding-Prozess verschiedene Lernformate wie E-Learning, Simulationen, interaktive Videos oder Gamification-Elemente einzubinden.

- ▶ **Feedback und Entwicklung:** Millennials legen Wert auf regelmäßiges Feedback und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Die Generation Z erwartet eine kontinuierliche Lern- und Entwicklungsunterstützung sowie klare Karrierepfade. Daher sind Feedback- und Evaluationsmechanismen und das Aufzeigen von Karrieremöglichkeiten wichtige Bestandteile zur Integration dieser Generationen.
- ▶ **Teamarbeit und Zusammenarbeit:** Millennials schätzen Teamwork verbunden mit sozialer Interaktion. Für die Generation Z ist projektbezogene Teamarbeit und damit verbunden der Austausch von Wissen und Erfahrungen wichtig; sie wollen mit jeder Aufgabe dazulernen. Es geht um den Spaß am und beim Lernen.



DOKUMENT:

Übung: Lebensphasen – Perspektivwechsel
„junge Generation – ältere Generation“

Onboarding der Generation X

Der Gen X geht es weniger um Gamification und Spaß, sondern eher um Anerkennung der Erfahrung und des mitgebrachten Wissens. Für die Kommunikation werden E-Mails und das Telefon bevorzugt, auch ein persönliches Gespräch wird geschätzt.

Generell gilt für den Onboarding-Prozess der „alten Hasen“:

- ▶ **Respekt vor Erfahrung und Wissen:** Sie wünschen sich Anerkennung für ihre Expertise, wollen ihr Wissen teilen und können als Ressource für das Team dienen.
- ▶ **Individuelle Herangehensweise:** Nur virtuell verfährt hier nicht! Es geht eher um individuelle Lernmethoden. Dazu gehören persönliche Schulungen, schriftliche Materialien und Online-Ressourcen.
- ▶ **Klare Erwartungen:** Wer schon 30 Jahre im Beruf steht, bringt klare Erwartungen mit! Rollen und Verantwortlichkeiten wollen kommuniziert sein, denn sie zeigen die Struktur und geben Orientierung.
- ▶ **Buddys, (Reverse-)Mentoring und Coaching:** Lerntandems aus Jung (Mentor*in) und Alt (Mentee) fördern gegenseitiges Lernen und Mentoring. Es sorgt auch dafür, dass sich Stereotype und Vorurteile erst gar nicht bilden oder verfestigen, sondern macht die jeweiligen Fähigkeiten und Kompetenzen sichtbar.

- ▶ **Technologie:** Auch die Generation X ist neuen Technologien gegenüber offen – wenn diese sinnvoll für den Job genutzt werden können. Es geht weniger um den „Fun Factor“ als vielmehr um die Anwendung und es benötigt an der einen oder anderen Stelle Weiterbildung, um sicherzustellen, dass die notwendigen Tools und Plattformen effektiv genutzt werden können.
- ▶ **Offene Kommunikation:** Feedback über den Chat? Eher nicht, da ist ein persönlicher Austausch besser geeignet, um Fragen zu stellen und Anliegen zu äußern. Die Generation X ist Teamplayer – Feedback im Team ist ein gutes Instrument, um den Austausch und damit die soziale Integration zu fördern.

REFLEXION. Finden Sie sich in der Beschreibung „Ihrer Generation“ wieder? Wie erleben Sie die unterschiedlichen Generationen in Ihrem Arbeitsumfeld? Schauen Sie einmal ganz bewusst aus einer rein positiven Perspektive auf die Unterschiedlichkeiten: Was ist gut an diesen Unterschieden?

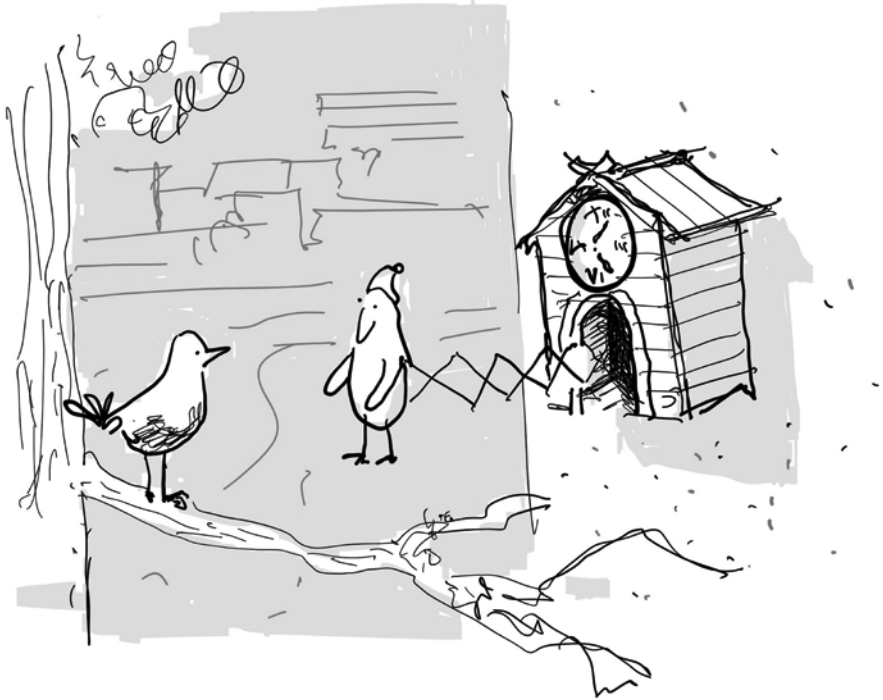
Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings

- ▶ Generationen sind eine Konstruktion und bilden Kategorien ab. Diese Kategorien sind mitverantwortlich für die Bildung von Stereotypen und Vorurteilen. Dennoch sind solche Konstruktionen auch hilfreich und es ist eine Tatsache, dass bestimmte Ereignisse, die viele Menschen erleben (Kriege, Wirtschaftskrisen oder -aufschwung, Technologisierung, usw.), diese Menschen ähnlich prägen.
- ▶ Die Generationen der Millennials und der Gen Z machen den Großteil der Mitarbeitenden aus. Beide sind sehr technologieorientiert aufgewachsen, was sich u. a. in ihrem Kommunikationsverhalten und im Lernverhalten widerspiegelt. Dieses hat Auswirkungen auf den Onboarding-Prozess, der gerne virtuell sein darf und vor allem verschiedene Lernformate beinhalten sollte.
- ▶ Vergessen wir nicht die Generationen X oder Golf – sie sind noch gute 20 Jahre auf dem Arbeitsmarkt – und verfügen über viele Jahre beruflicher Erfahrungen und bringen somit andere Perspektiven in den Arbeitsalltag ein. Es ist ein Gerücht, dass diese Generation nicht technikaffin ist – sie setzt sie vielleicht weniger ein, lernhungrig auf Neues sind „die Alten“ dennoch!
- ▶ Verschiedene Generationen gab es schon immer auf dem Arbeitsmarkt. Das Besondere in diesen Zeiten ist, dass wir einen enormen technischen Fortschritt in den vergangenen 50 Jahren erlebt haben, der Auswirkungen auf die Arbeit an sich hat. Gleichzeitig leben wir in einer globalisierten Welt, was ebenfalls Auswirkungen auf unsere Art zu arbeiten hat. Somit sind die Unterschiede zwischen den Generationen, die noch im Berufsleben aktiv sind, größer geworden und sollten entsprechende Berücksichtigung beim Onboarding finden.
- ▶ Die „alten Hasen und Häsinnen“ erleben auf dem Arbeitsmarkt Altersdiskriminierung! Hier kommen besonders viele Stereotypen und Vorurteile zum Vorschein, die im Sinne einer gesunden Vielfalt in den Organisationen nicht zeitgemäß sind. Auch im Sinne des Fachkräftemangels kann es sich kaum ein Unternehmen leisten, auf diese Mitarbeitenden zu verzichten!

In diesem Kapitel haben wir die Erwartungen der aktuellen auf dem Arbeitsmarkt vertretenen Generationen und ihre Eigenschaften untersucht. Daraus resultieren die Voraussetzungen, die beim Onboarding erfolgreiche Unternehmen ihren Mitarbeitenden bieten müssen, um deren Erwartungen zu erfüllen, und die Vorbereitungen, die für den Start der neuen Kolleginnen und Kollegen zu treffen sind. Und genau darum geht es in diesem Kapitel.

Voraussetzungen und Vorbereitungen für ein gutes Onboarding

Was neue Mitarbeitende erwarten



Vielfalt fördert Kreativität

Vor allem Angehörige der Millennials und der Gen Z bestimmen den Arbeitsmarkt von heute und wählen diejenigen Arbeitgeber, mit denen sie sich in ihren Grundwerten und Erwartungen am ehesten identifizieren können. Für Unternehmen bedeutet das, mit der Zeit zu gehen, modern im Denken und Handeln zu werden – und verkrustete Strukturen und Silodenken ein für alle Mal über Bord zu werfen. Diversity, Life-Balance, New und Remote Work sind nur einige Punkte, die auf jeden Fall angeboten und gelebt werden sollten und auf die ich hier näher eingehe.

Diversity im Unternehmen

Diversity zieht an, das ist sicher! Leider ist es um die Vielfalt und vor allem um den bewussten und wertschätzenden Umgang damit in vielen Unternehmen und Orga-

nisationen nicht so gut bestellt. Oft ist nicht richtig klar, welche Maßnahmen Vielfalt fördern können und sollen, welche „Minderheiten“ unterrepräsentiert sind und wie dagegen vorzugehen ist.

Man sollte glauben, dass im Jahr 2024 Unternehmen und Organisationen durchweg vielfältig aufgestellt sind. Dass alle, unabhängig von ihrer sozialen und ethnischen Herkunft, ob mit oder ohne Einschränkungen, ob jung und alt, unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer Religion, ihrer geschlechtlichen und sexuellen Orientierung gleichermaßen angesprochen werden und sich zugehörig fühlen können.



Schaut man sich jedoch die nackten Zahlen an, ist das Ergebnis recht ernüchternd. So werden im Factbook Diversity 2023 der Initiative „Charta der Vielfalt“ folgende Studienergebnisse zusammengefasst: „Mit 71 Prozent glaubt ein Großteil der befragten Führungskräfte einer Studie der Unternehmensberatung Accenture, dass eine diverse und inklusive Unternehmenskultur wichtig ist für den Erfolg ihres Unternehmens. In der Umsetzung gibt es allerdings noch Schwierigkeiten: **Nur 22 Prozent setzen Vielfalt und Kultur an die Spitze ihrer Prioritätenliste.** Außerdem zeigt sich, dass, obwohl 71 Prozent der Führungskräfte angeben, sie würden eine inklusive Unternehmenskultur schaffen, dem nur 37 Prozent der Beschäftigten zustimmen. Darüber hinaus ist der Anteil an Mitarbeitenden hierzulande, die sich nicht genug einbezogen fühlen, fast zweimal höher als Führungskräfte glauben.“¹⁹

Eine Inclusion & Diversity-Studie von 2021 der Personalberatung Odgers Berndtson, bei der 560 Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer*innen sowie Aufsichtsrät*innen mittelständischer Unternehmen befragt wurden, kommt zu dem Ergebnis: „Solange in den Führungsebenen keine Einigkeit darüber herrscht, welche Herausforderungen angegangen werden müssen, damit mehr Vielfalt in die Führung gelangt, werden auch keine konkreten Maßnahmen getroffen werden. Unsere Studie hat deutlich gezeigt, dass den Unternehmen in Deutschland ein klarer Kompass fehlt.“²⁰

Gerade in den familiengeführten Unternehmen, die mit den größten Teil der deutschen Wirtschaft prägen, sieht es mit dem Engagement für Diversity und den Frauen

in Führungspositionen noch schlecht aus. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie von Mai 2022 „Stillstand: Familienunternehmen holen keine Frauen in die Führung“ der Allbright Stiftung: „Der Frauenanteil in den Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen liegt bei 8,3 % – er hat sich in den letzten zwei Jahren kaum bewegt.“²¹

Gleichzeitig findet man in den unterschiedlichsten Studien durchaus Zustimmung, dass Diversity Management sinnvoll ist. Es hapert jedoch an der Umsetzung und an klaren Zuständigkeiten für diese Umsetzung. Viele Unternehmen und Führungskräfte sind sich nicht bewusst, dass ihnen Vorurteile im Weg stehen. Diese sind es, die dafür sorgen, dass im Recruiting lieber der Ingenieur Stefan als die Ingenieurin Aishe eingestellt wird oder dass der 42-jährige Christian als Teamleiter aufsteigt und nicht die 33-jährige Alexandra.

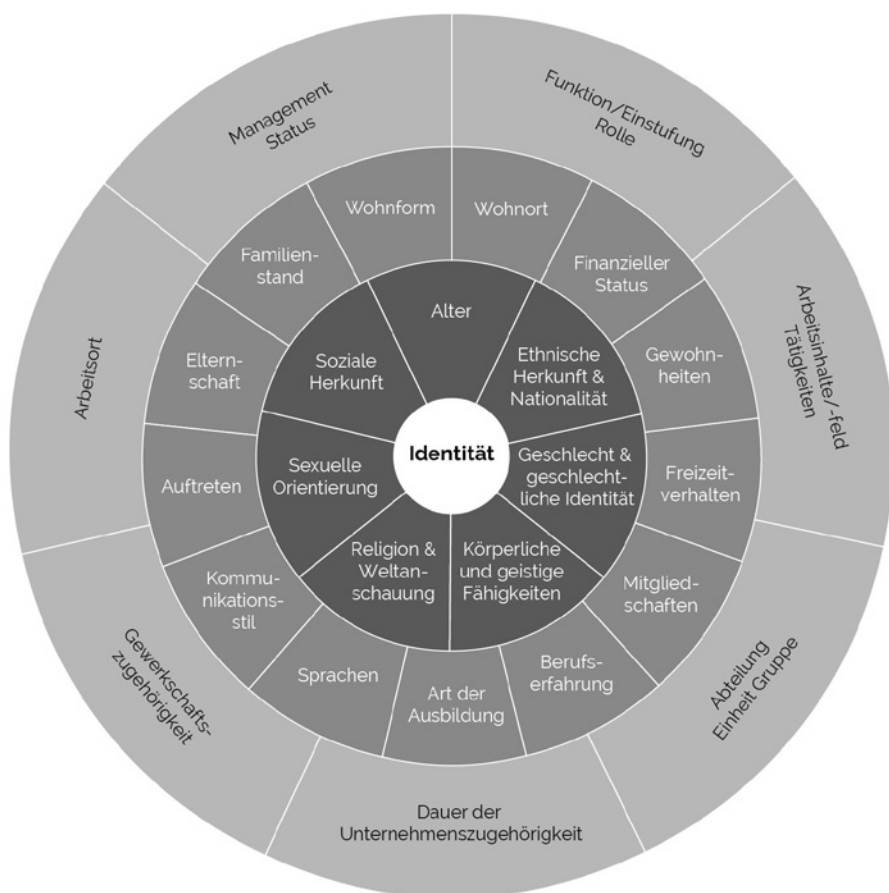
Dabei ergab 2023 eine Umfrage der Plattform indeed, dass 43 Prozent der Unternehmen, die ihre HR-Verantwortlichen im vorurteilsfreien Umgang mit Bewerber*innen schulen, freie Stellen innerhalb von zwei Monaten besetzen. Von den Unternehmen ohne Diversitätsstrategie erreichen das nur 32 Prozent – ein sehr deutlicher Unterschied!²²

Belonging als Schlüssel im Onboarding-Prozess

Sicher ist, dass der Auswahlprozess ein Schlüssel zu mehr Vielfalt im Unternehmen ist. Angefangen bei der Unternehmenspräsentation über einen diversitätsbewussten Umgang im Recruiting-Prozess bis hin zur Berücksichtigung besonderer Bedürfnisse im Onboarding-Prozess gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, Vielfalt einzuladen oder zu verhindern.

Um Mitarbeitende zu halten, geht es vor allem um den Faktor „Belonging“ und die Frage: Wie gelingt es uns, dieses tiefe menschliche Bedürfnis, eine enge Verbindung zu anderen Menschen und zu sozialen Gruppen zu haben, zu befriedigen? Dieses Bedürfnis nach Zugehörigkeit hat einen starken Einfluss auf das individuelle Wohlbefinden, die Selbstwahrnehmung und das Verhalten. Das heißt, es muss gelingen, eine inklusive und unterstützende Umgebung zu schaffen, in der sich alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihren individuellen Unterschieden, anerkannt, respektiert und wertgeschätzt fühlen. Es geht dabei darum, sicherzustellen, dass jede Person das Gefühl hat, dass sie wirklich dazugehört, akzeptiert wird und einen aktiven Beitrag zur Organisation leisten kann.

Kann eine Organisation dieses Zugehörigkeitsgefühl etablieren, wird sich das in ihren Werten, in ihrem Verhalten, ihrem Gesamtauftritt widerspiegeln. Das geschieht nicht von heute auf morgen; dazu braucht es eine Gesamtstrategie, verantwortliche Personen auf höchster Ebene, Vorbilder, Mentor*innen und einen breiten Maßnahmenkatalog. Zu diesen Maßnahmen gehört die Sensibilisierung für die unbewussten Vorurteile genauso wie flexible Arbeitszeitmodelle, Programme, um Mütter und Väter in der Elternzeit zu begleiten und weiterhin aktiv ins Tagesgeschehen einzubeziehen, Gesundheitsmanagement und ein Onboarding-Prozess, der nicht nur die möglichst schnelle fachliche Integration im Blick hat, sondern gleichermaßen auch die soziale.



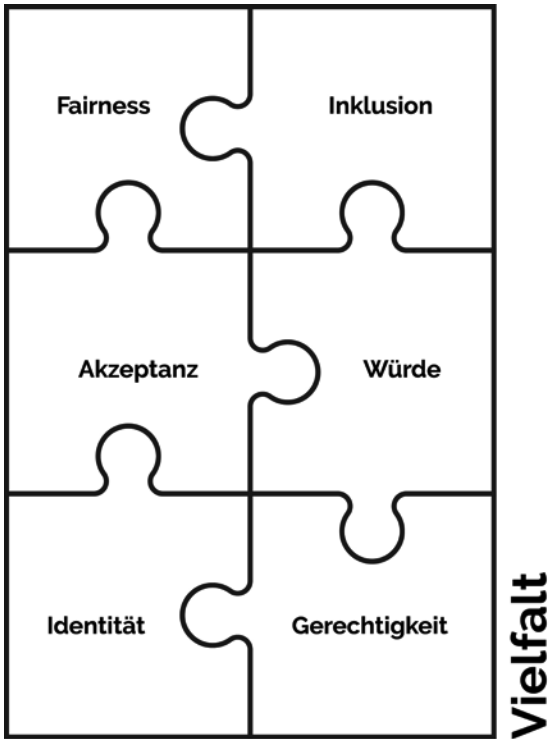
Diversity-Dimensionen (nach den Dimensionen der Vielfalt, eigene Ergänzungen)



DOKUMENT:

Übung: Meine Identität & die damit verbundenen Privilegien; Flower of Power

Diversity Management



Zugehörigkeit

Verständnis von Vielfalt und Zugehörigkeit (eigene Darstellung)

Diversity, Equity, Inclusion, Justice, Dignity, Identity, Acceptance und Belonging – diese etwas sperrigen Begriffe sind der Kern des Diversity Management. Die Aussage „Die Vielfalt macht’s“ greift zu kurz: Allein Vielfalt im Unternehmen zu haben sagt nichts darüber aus, inwieweit Unterschiedlichkeiten wertgeschätzt werden, wie es um den Umgang mit Diskriminierung und bestehenden Vorurteilen bestellt ist, wie offen mit verschiedenen Perspektiven umgegangen wird, inwieweit die mit der Identität verbundene Einzigartigkeit sichtbar sein darf oder ob die vorhandene Vielfalt im besten Sinne für alle genutzt und gefeiert wird.

Schauen wir uns die Begriffe genauer an.

Diversity (Vielfalt) bezieht sich auf die unterschiedliche Merkmale wie Geschlecht, ethnische oder kulturelle Zugehörigkeit, Alter, sexuelle und geschlechtliche Orientierung, physische und psychische Fähigkeiten, soziale Herkunft und Religion. Diese Merkmale zeigen erst einmal nur die Unterschiede zwischen den Menschen auf. Und natürlich sind in nahezu jeder Organisation Menschen in all dieser Vielfalt vertreten, aber sind sie auch wirklich sichtbar?

Equity im Verständnis von **Fairness** bezieht sich auf eine gerechte Verteilung der Ressourcen, Chancen und Rechte, um bestehende (aus den Vielfaltskategorien abgeleitete) Ungleichheiten auszugleichen. Equity konzentriert sich im Rahmen des Diversity Management darauf, sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden unabhängig von ihren individuellen Unterschieden gleiche Möglichkeiten und gleichen Zugang zu den Ressourcen haben, die sie benötigen, um erfolgreich zu sein. Das kann bedeuten, dass verschiedenen Gruppen unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse und Besonderheiten verschiedene Ressourcen zugänglich gemacht werden müssen. Dabei bedeutet Equity nicht, dass jeder Mensch die gleichen Ergebnisse erreichen wird, sondern es gilt, individuelle Unterschiede, die zu Ungleichheiten führen könnten, anzuerkennen und auszugleichen.

Inclusion (Inklusion) geht über die bloße Anwesenheit von Vielfalt hinaus und schafft eine Atmosphäre der Offenheit, in der jeder Beitrag geschätzt wird. Inklusion ist nicht zu verwechseln mit Integration – diese beschreibt den Prozess, bei dem Menschen in eine bereits etablierte Organisation aufgenommen werden und eine bestimmte Erwartung besteht, sich an die bestehenden Werte und Strukturen anzupassen. Inklusion betont die Schaffung eines Umfelds, das so gestaltet ist, dass alle Menschen, unabhängig von ihren Unterschieden, vollständig akzeptiert, respektiert und einbezogen werden.

Der Begriff **Justice (Gerechtigkeit)** bezieht sich auf faire und ethische Bedingungen. Im Kontext von Diversity betont Gerechtigkeit die Notwendigkeit, strukturelle und

systemische Ungerechtigkeiten anzugehen. Die Ungleichheiten der Vielfaltskategorien werden radikal anerkannt und es werden Maßnahmen installiert, um diese aktiv auszugleichen. Gerechtigkeit geht Hand in Hand mit Equity, da sie sicherstellt, dass alle Menschen gleiche Chancen haben, unabhängig von ihren individuellen Unterschieden.

Der Begriff von **Dignity (Würde)** bezieht sich auf das Individuum. Diversity Management will sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden respektiert, geschätzt und als gleichwertig angesehen werden, unabhängig von ihren Merkmalen oder Hintergründen. Diese inklusive Kultur fördert Vielfalt und respektiert so die Würde eines jeden Einzelnen.

Würde führt somit zu **Identity (Identität)**, die jede Person einzigartig machen. Die Anerkennung und Wertschätzung dieser individuellen Identität ist ein wichtiger Bestandteil eines inklusiven Umfelds. Keine einzelne Kategorie wird ausgeklammert oder muss – aus welchen Gründen auch immer – am Eingang zum Unternehmen abgegeben werden.

Acceptance (Akzeptanz) bezieht sich auf die Bereitschaft und Fähigkeit, Menschen so anzunehmen, wie sie sind. Im Kontext von Diversity geht es darum, ein Umfeld zu fördern, in dem Vielfalt eingeladen ist und gefeiert wird und in dem niemand aufgrund seiner Unterschiede diskriminiert oder ausgeschlossen wird.

Werden alle diese sieben Punkte berücksichtigt, entsteht **Belonging**, also **Zugehörigkeit**. Dieses Gefühl der Zugehörigkeit entsteht, wenn Mitarbeiter*innen in einer gerechten und würdevollen Umgebung anerkannt und geschätzt werden. Zugehörigkeit trägt zur Identitätsbildung bei, kann Stress reduzieren, motiviert und kann mit positiven Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit verbunden sein.

Diese holistische Herangehensweise bedeutet, die Wechselwirkungen all den genannten Faktoren zu berücksichtigen und eine umfassende Strategie zu entwickeln, die nicht nur auf einen bestimmten Aspekt abzielt, sondern eine integrative und positive Veränderung in der Organisation zum Ziel hat.

Der Umgang mit Vielfalt ist und bleibt herausfordernd, und dies „lässt für die Zukunft die Frage aufkommen, ob Diversitätstrainings für alle Beschäftigten nicht zu einem wichtigen Bestandteil der Integration neuer Mitarbeiter werden müssen.“²³

Schaffen wir also ein Bewusstsein dafür, dass Diversität nicht einfach da ist, sondern gemanagt werden muss. Dazu gehört vor allem ein vielfältiger, fairer, gerechter und

ansprechender Onboarding-Prozess, der für echte Zugehörigkeit und damit Loyalität sorgt.



DOKUMENT:

Übung: Unbewusste Vorurteile; Wen würde ich ansprechen?

Work-Life-Balance bzw. Work-Life-Blending

„Work-Life-Balance“ ist nicht, wie vor Jahren oft prophezeit wurde, einfach nur ein vorübergehender Modebegriff, sondern erfährt eine ständig wachsende Aufmerksamkeit. Eine Work-Life-Balance setzt eine deutliche Abgrenzung und Trennung von Arbeit und Leben voraus und impliziert, dass es eine Balance zwischen diesen Teilbereichen des Lebens geben muss. Sie ist nicht zu verwechseln mit dem Work-Life-Blending: Hier sind Arbeit und Freizeit keine deutlich voneinander getrennten Bereiche mehr, sondern vermischen sich (englisch „to blend“ = „vermischen“), die Übergänge gestalten sich fließend.

„Die heute noch prägende Trennung von Lebenssphären ist ein Phänomen der Moderne. Insbesondere die Industrialisierung führte zu einer zeitlichen, räumlichen und sozialen Abgrenzung der Sphäre der Erwerbsarbeit (in der Fabrik, im Büro) von anderen Lebensbereichen. Angesichts der mit Erwerbsarbeit verbundenen belastenden Arbeitsbedingungen ist zu fragen, warum Work-Life-Balance nicht schon viel früher zum Thema wurde. Zwar enthielt das ‚Programm Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens‘ (1974) bereits kurze Hinweise auf die Wechselbeziehungen zwischen Arbeitswelt und anderen Lebensbereichen und Studien zum Thema Work/Family Conflict gab es bereits in den 1980er-Jahren, erst in den 1990er-Jahren aber kommt der Begriff Work-Life-Balance auf.“ So beschreibt Prof. Dr. Axel Haunschild, Direktor des Instituts für Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover, wann der Begriff zum Thema wurde. ²⁴

Fakt ist, dass gerade in Deutschland diese klare Abgrenzung der Lebensbereiche im Vergleich zu vielen anderen Ländern besonders gelebt wird – was bei internationalen Mitarbeitenden oft verwundert zur Kenntnis genommen wird.



Trennung der Lebensbereiche

Im interkulturellen Kontext ist es ein deutscher Kulturstandard, dass Arbeit von Freizeit, Familie, Freunden und Bekannten getrennt betrachtet und gelebt wird. Pünktlichkeit, Effizienz und das Einhalten von Arbeitszeiten sind noch immer wichtige Prinzipien in der deutschen Arbeitskultur, im privaten Umfeld darf es jedoch locker und beziehungsorientiert zugehen.

„Deutsche arbeiten während der Arbeit und leben in ihrer Freizeit“, so beschreibt die Psychologin Dr. Sylvia Schroll-Machl in ihrem Buch „Beruflich in Babylon“ dieses Verhalten. „Manchmal scheint es, als hätte man es mit verschiedenen Menschen zu tun – im äußeren Erscheinungsbild, im Verhalten, in der Stimmung.“²⁵

In anderen Kulturen ist eine stärkere Verzahnung der Lebensbereiche üblich. Zum Beispiel wird in lateinamerikanischen und südeuropäischen Ländern wie Spanien oder Italien eine größere Bedeutung auf soziale Interaktionen, Zeit für die Familien und – bedingt durch die klimatischen Verhältnisse – eine ausgedehnte Mittagspause gelegt. Dafür sind längere Arbeitszeiten außerhalb der üblichen Bürozeiten akzeptiert und führen zu einer stärkeren Integration von Arbeits- und Privatleben.

Skandinavische Länder wie Schweden oder Norwegen sind bekannt für ihre fortschrittlichen Arbeitsgesetze, die Elternzeit, flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuungsoptionen unterstützen. Hier wird viel Wert auf die Förderung eines ausgewogenen Lebens gelegt, in dem sowohl berufliche als auch familiäre Verpflichtungen gleichberechtigt nebeneinander erfüllt werden können.



VIDEO:

Interkultureller Exkurs: „Trennung oder Integration der Lebensbereiche und was wir von anderen Kulturen lernen können“

Nun soll dieser Hinweis darauf, dass gerade wir Deutschen schon immer „Arbeit“ und „Leben“ getrennt betrachten, kein Plädoyer dafür sein, dass der Vereinbarkeit von Beruf und Privatem kein besonderes Augenmerk geschenkt sein soll. Ganz im Gegenteil, es lohnt sich, hier genauer hinzuschauen, ist Work-Life-Balance doch eine klare Forderung der Gen Z.

So findet man im Diskussionspapier „Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt? Die Generationen von morgen“ des Roman Herzog Instituts diese Aussage: „Vertreter der Generation Z möchten ihren Alltag strukturieren und trennen deshalb explizit zwischen Beruf und Privatleben. Für sie sind feste Arbeitszeiten eine ideale Lösung, um ihre Freizeit nach Feierabend planen zu können. Es ist ein Mythos, dass die Generation Z ‚always on‘, also immer betriebsbereit, sei. Sie differenziert deutlich: Nach Feierabend, der im besten Fall um 17 Uhr beginnt, ist die Generation Z nicht mehr für Arbeitsthemen erreichbar. Dennoch versteht sie Arbeitszeit als Lebenszeit, in der sie sich wohlfühlen will. Deshalb richtet sie ihren Arbeitsplatz als eine Art ‚Zweitwohnung‘ mit persönlichen Gegenständen ein.“²⁶ Und weiter: „Sie verlangt nach klaren Regeln zur Arbeitsgestaltung, weshalb sie Arbeitgeber vom Typ ‚öffentlicher Dienst‘ bevorzugt.“

Gerade im Hinblick auf die Gen Z nimmt das Thema also deutlich an Fahrt auf. Im Rahmen der New-Work-Konzepte fühlen sich viele von dem Konzept des Work-Life-Blending angesprochen, weil es eine weniger strikte Trennung zwischen beruflichen Verpflichtungen und persönlichem Leben fördert. Es geht es beim Work-Life-Blending darum, berufliche und persönliche Aktivitäten auf eine flexiblere und nahtlosere Weise miteinander zu verbinden, was oft durch moderne Technologien und flexible Arbeitsmodelle ermöglicht wird.

Das IFBG (Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung) führt regelmäßig in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse und Haufe Studien zum Gesundheitsmanagement durch. Der Stellenwert von Vereinbarkeit ist eines der Themen, das regelmäßig untersucht wird. So ergab die Studie 2022: „Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hat für 76,1 % der Organisationen eine eher große oder große Bedeutung. Das ist ein beachtlicher Wert. Daraus lässt sich jedoch nicht

ableiten, dass es zu diesem Thema auch tatsächlich Angebote in den Organisationen gibt. [...] 69,5 % der Organisationen geben an, dass sie bereits Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durchführen. Das Handlungsfeld scheint also nicht nur wichtig, sondern auch bereits in vielen Organisationen angegangen worden zu sein. Weitere 3,2 % der Organisationen planen, Maßnahmen in der Zukunft anzubieten.“²⁷

Die Zahlen sprechen deutlich dafür, dass Work-Life-Blending mehr als ein kurzer Trend ist, und dass Unternehmen, die konkrete Angebote diesbezüglich haben, als deutlich attraktiver wahrgenommen werden.



Perfektes Work-Life-Blending

Was können Unternehmen anbieten, um dem Bedürfnis nach Work-Life-Blending zu entsprechen?

- ▶ **Flexible Arbeitszeiten:** Mitarbeitende haben die Freiheit, ihre Arbeitszeiten anzupassen, um persönliche Verpflichtungen und Aktivitäten zu berücksichtigen.
- ▶ **Homeoffice / Remote Work:** Mitarbeitende können Arbeit und persönliche Aktivitäten von zu Hause aus leichter miteinander verbinden, was zu einer größeren Flexibilität bei der Gestaltung des Arbeitstages führt und gleichzeitig Zeit „spart“, da der Weg zum Arbeitsplatz entfällt.

- ▶ **Projektbasiertes Arbeiten mit Eigenverantwortung:** Bei projektorientierten Arbeitsmodellen steht der Abschluss von Projekten im Vordergrund, unabhängig von festen Arbeitszeiten. Somit kann Arbeit eigenständiger organisiert und erledigt werden.

Der Ansatz kann unglaubliche Flexibilität und Freiheit bieten, birgt jedoch auch das Potenzial, dass Arbeit ständig präsent ist und die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmen. Nicht jeder Mitarbeitende hat ein Händchen dafür, es nicht zur Überforderung kommen zu lassen.

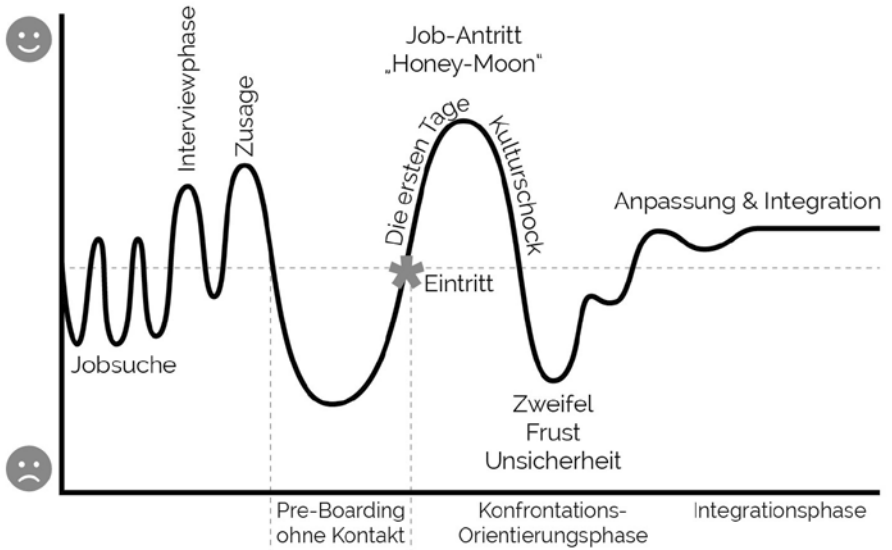


AUDIO:

Best-Practice-Beispiel: Wie eine New-Work-Organisation Work-Life-Blending lebt

Entspannte Eingewöhnung

Kulturschock-Kurve



Kulturschock-Kurve (eigene Darstellung)

Gerade bei Mitarbeitenden, die ihren ersten Job nach der Ausbildung oder dem Studium antreten, herrscht große Unsicherheit. Und Unsicherheit verursacht Stress! Natürlich gibt es keine komplett stressfreie Onboarding-Phase, doch wenn Arbeitgeber sich dessen bewusst sind und Anti-Stress-Mittel in ihrem Repertoire haben, können sie bei ihren neuen Mitarbeitenden punkten. Oft reicht es schon aus, die fachlichen Themen mal zur Seite zu legen, damit sich das Team außerhalb des Arbeitsumfeldes austauschen und die Neuen nicht nur die Rollen und Funktionen, sondern vor allem die Menschen kennenlernen können. Ganz wichtig ist dies auch für neue Mitarbeitende aus anderen Kulturkreisen – Fettnäpfchen und Stolpersteine können so aus dem Weg geräumt und kulturübergreifende Verbindungen geschaffen werden.

Der Beginn eines neuen Jobs ist natürlich eine aufregende Zeit, begleitet von vielen Emotionen und Empfindungen wie großer Angespanntheit, Aufregung, Neugier, Unsicherheit, Freude, Angst usw.

Eine der häufigsten Empfindungen zu Beginn eines neuen Jobs ist sicherlich die Aufregung. Es ist eine Zeit des Neuanfangs, in der man sich in einer neuen Umgebung beweisen kann und neue Fähigkeiten erlernt. Die Vorfreude auf die Herausforderungen und Möglichkeiten, die der Job mit sich bringt, setzt in der Regel positive Energie und eine hohe Motivation frei. Gleichzeitig treten Unsicherheit und Nervosität auf: „Werden meine Fähigkeiten ausreichen?“ oder „Werden mich meine neuen Kolleg*innen akzeptieren?“

Alle neuen Mitarbeitenden möchten sich möglichst rasch in das bestehende Team einfügen und eine positive Beziehung zu ihren Kolleg*innen aufbauen. Hier kommt wieder „Belonging“ ins Spiel! Und gleichzeitig entsteht bei den Einzelnen möglicherweise Druck durch die Befürchtung, nicht akzeptiert zu werden oder Schwierigkeiten zu haben, sich in das bestehende soziale Gefüge einzufinden oder den Erwartungen des Arbeitgebers doch nicht zu genügen.

Ein weiterer belastender Aspekt kann die individuelle Lernkurve sein, denn jede neue Aufgabe erfordert eine gewisse Einarbeitungszeit, um sich mit den Abläufen, Prozessen und Systemen vertraut zu machen. Es geht darum, neue Fähigkeiten zu erlernen oder vorhandene Kenntnisse an die spezifischen Anforderungen des Jobs anzupassen. Dieser Lernprozess erfordert Zeit und Mühe. Hinzu kommt, dass leider oft zu hohe Erwartungen an die Leistung der neuen Mitarbeitenden gesetzt werden. Es wird erwartet, dass deren Einarbeitungszeit nur kurz ist, keine großen Kapazitäten im bestehenden Team bindet und zu möglichst fehlerfreien Ergebnissen führt.

Und doch steckt in jedem Jobwechsel die Chance, neue Talente an sich selbst zu entdecken, das eigene Potenzial auszuschöpfen und persönliches Wachstum zu erleben.

Um mit den psychologischen Herausforderungen des neuen Jobs umzugehen, gibt es verschiedene Strategien, die hilfreich sein können. Eine offene Kommunikation mit Vorgesetzten und Kolleg*innen trägt dazu bei, Unsicherheiten zu klären und Unterstützung zu erhalten. Eigene realistische Erwartungen zu haben und sich selbst Zeit für den Lernprozess zu geben, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und tolerant bei eigenen Fehlern zu sein, wirkt Stress entgegen.

Vor allem aber sind hier die Führungskräfte gefordert, den Onboarding-Prozess möglichst stressfrei zu gestalten. Dafür ist es hilfreich, im engen Austausch mit den neuen Kolleg*innen zu sein und regelmäßige Feedbackgespräche einzubauen.

Indem Führungskräfte Erwartungen, Ziele und Aufgaben kommunizieren, schaffen sie Klarheit und reduzieren Unsicherheit, vor allem über die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer neuen Mitarbeitenden. Wenn sie diese Perspektiven schon von Anfang an ansprechen, zeigen Führungskräfte, dass sie an der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden interessiert sind und ihnen Möglichkeiten zur beruflichen Entfaltung bieten.

Realistische Erwartungen an die „Neuen“ und ein realistischer Zeitrahmen für deren Einarbeitung sind das A und O, um Vertrauen auf- und Stress und Angst abzubauen.

Neue Arbeits- und Vertragsformen

Im Zusammenhang mit den veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden werden sich auch die Arbeits- und Vertragsformen anpassen müssen. Die meisten Unternehmen werden sich zwangsläufig auf die wandelnden Bedürfnisse potenzieller Mitarbeitender einstellen und individuell anpassungsfähigere Arbeitsmodelle schaffen. Das bedeutet auch, dass traditionelle und zum Teil eher starre Arbeitsverträge durch flexiblere Formen ersetzt werden.

New Work

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren dramatisch gewandelt und ein zentrales Konzept, das diese Veränderungen vorantreibt, ist „New Work“.

Von dem österreichischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann bereits in den 1980er-Jahren eingeführt, basiert New Work auf Prinzipien wie Selbstbestimmung, Sinnhaftigkeit, und Flexibilität. Sein Grundlagenwerk „Neue Arbeit, Neue Kultur“ publizierte er 2004 zunächst nur in deutscher Sprache. Die englische Version „New Work New Culture“ erschien erst 2019.²⁸

Es geht Bergmann („Wir sollen nicht der Arbeit dienen, sondern die Arbeit soll uns dienen“) darum, Arbeit als einen integralen Bestandteil des Lebens zu sehen und nicht nur als Mittel zum Geldverdienen. Dieses Konzept hat in den letzten Jahren die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, grundlegend verändert. Ein wichtiger Aspekt Bergmanns, nämlich die Arbeit von verschiedenen Orten aus verrichten zu können, ist durch die Pandemie der Jahre 2020/21 ist sehr viel schneller zur Realität geworden, als man sich zuvor vorstellen konnte. Diese Dezentralisierung der Arbeit spricht viele Menschen an, denn so gelingt es, Arbeit als integrierten Bestandteil des Lebens zu verstehen und persönliche und berufliche Aspekte miteinander zu verbinden.

Das innovative Konzept der „neuen Arbeit“ geht über traditionelle Arbeitsmodelle hinaus und hat bereits tiefgreifende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. New Work betont die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden und die Flexibilität in der Arbeitsgestaltung. Dies bedeutet nicht zwangsläufig einen Verzicht auf Hierarchien, sondern führt zu einer Anpassung, um Raum für individuelle Entfaltung und Kreativität zu schaffen. Dies kann auch in traditionell organisierten Unternehmen durch agile Arbeitsmethoden, flache Hierarchien und partizipative Entscheidungsprozesse erreicht werden. Das wird eine Veränderung der Unternehmenskultur nach sich ziehen, wobei die Vorteile in Bezug auf Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit erheblich sein können. Im besten Fall entsteht eine Kultur der Zusammenarbeit und Transparenz.

Besonders die Gen Z beeinflusst die New-Work-Ansätze durch ihre Werte, Erwartungen und Präferenzen. Das heißt, in einem Arbeitnehmer*innen-Markt sind die Unternehmen, die erfolgreich auf diese Erwartungen reagieren, deutlich besser positioniert, um Talente dieser Generation anzuziehen und langfristig zu binden.

Für das Recruiting bedeutet New Work, dass Unternehmen, statt nur auf traditionelle Qualifikationen zu achten, vermehrt nach Kandidat*innen zu suchen, die eine kollaborative Einstellung, Eigenverantwortung und die Fähigkeit zur Flexibilität mitbringen. Das hat auch eine gewisse Abkehr von starren Jobbeschreibungen hin zu flexiblen Rollen zur Folge. Der Fokus im Recruiting liegt nun sehr viel stärker auf der Identifikation von Persönlichkeiten, die sich in einer agilen und sich ständig verändernden Umgebung wohlfühlen und Soft Skills wie Kommunikations- und Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Lernbereitschaft mitbringen.

Konkret bedeutet dies:

► **Zunahme von Freelancing und Projektarbeit**

Mit der Betonung von Selbstbestimmung und Flexibilität steigt die Nachfrage nach freiberuflichen Mitarbeitenden und projektbasierten Zusammenarbeitsmodellen, die es Unternehmen ermöglichen, Expert*innen für spezifische Projekte zu engagieren, ohne langfristige Bindungen einzugehen.

► **Zunahme von Teilzeit- und Remote-Arbeit**

Die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und zum Arbeiten von jedem Ort aus fördert den Einsatz von Teilzeit- und Remote-Arbeitsverträgen, bei denen Mitarbeitende mehr Optionen bekommen, ihre Arbeitszeit nach ihren individuellen Bedürfnissen zu gestalten. Darüber hinaus wird der Wunsch nach flexiblen Arbeitsorten steigen und somit die traditionellen Vollzeit-Präsenzmodelle herausfordern.

► **Leistungs- und projektbezogene Vergütung**

Zu New Work gehört auch New Pay – also eine konsequente neue Ausrichtung der Entlohnung. Unternehmen werden vermehrt dazu übergehen, die Vergütung stärker an konkreten Leistungen und Zielen auszurichten. Anstelle von rein auf Anwesenheit und Arbeitszeit basierenden Verträgen werden Modelle eingeführt, die variable Vergütungen, Boni oder Prämien für erbrachte Leistungen vorsehen. Zudem werden die Mitspracherechte der Mitarbeitenden sich verändern; beispielsweise wird über die Verwendung und Verteilung von Boni gemeinsam im Team entschieden – ganz im Sinne der verstärkten Eigenverantwortung.

► **Co-Working-Vereinbarungen**

In einer New-Work-Umgebung, die flexible Arbeitsorte fördert, gehört auch die Möglichkeit, vermehrt Co-Working-Spaces zu nutzen. Dabei schließen Unternehmen Partnerschaften mit Co-Working-Anbietern ab oder ermöglichen ihren Mitarbeitenden, in flexiblen Bürostrukturen zu arbeiten, die den Bedürfnissen des Einzelnen (Nähe zum Wohnort, kein eigener Raum für Homeoffice, Wunsch nach Austausch und Kontakten, Arbeit im Ausland) entsprechen. Hier werden zusätzliche Rahmenvereinbarungen in den Unternehmen wichtig, um unter anderem wichtige Fragen von Datenschutz zu regeln.

► **Flexible Arbeitszeitmodelle**

Das Denken, dass 35, 38 oder gar 40 Stunden ein Vollzeitjob sind und weniger Stunden dann in der Folge eine Teilzeitbeschäftigung, ist in agilen und flexiblen Arbeitsumgebungen nicht mehr zeitgemäß. Flexible Arbeitszeitmodelle werden immer wichtiger – dazu gehören flexible Gleitzeit, Jobsharing und andere innovative Arbeitszeitarrangements, die Mitarbeitenden mehr eigenverantwortliche

Kontrolle über ihre Zeit geben und in der Folge eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life-Blending) ermöglichen.

Neben agilen Arbeitsmethoden wird es immer mehr „agile Arbeitsverträge“ geben, die sich besser an sich ändernde Projektanforderungen und Teamzusammensetzungen anpassen und eine schnellere Reaktion auf dynamische Marktbedingungen bedeuten.

Remote Work und flexible Arbeitsorte

Schon heute wünschen sich viele Mitarbeitende, zumindest teilweise vom Urlaubsort oder von ihrem Herkunftsland aus arbeiten zu können. Für die jungen Generationen sind Wahlmöglichkeiten wie „Workation“ oder „Work from Anywhere“ echte Pluspunkte für den potenziellen Arbeitgeber.

Die Pandemie hat dem Trend, im Homeoffice zu arbeiten, enormen Schwung verliehen. Arbeitgeber werden als sehr viel attraktiver wahrgenommen, wenn sie dieses Angebot weiterhin ermöglichen bzw. es konsequent ausbauen. So hat die Anmietung von Co-Working-Flächen durch Unternehmen zugenommen, damit Mitarbeitende kürzere Arbeitswege haben und so berufliche und private Verpflichtungen besser miteinander verbinden können.

Auch nach der Pandemie ist Homeoffice in Deutschland ein gängiges Modell, wie die jedes Quartal stattfindende Personalleiterbefragung von Randstad Deutschland und dem ifo-Institut der Universität München zeigt.²⁹

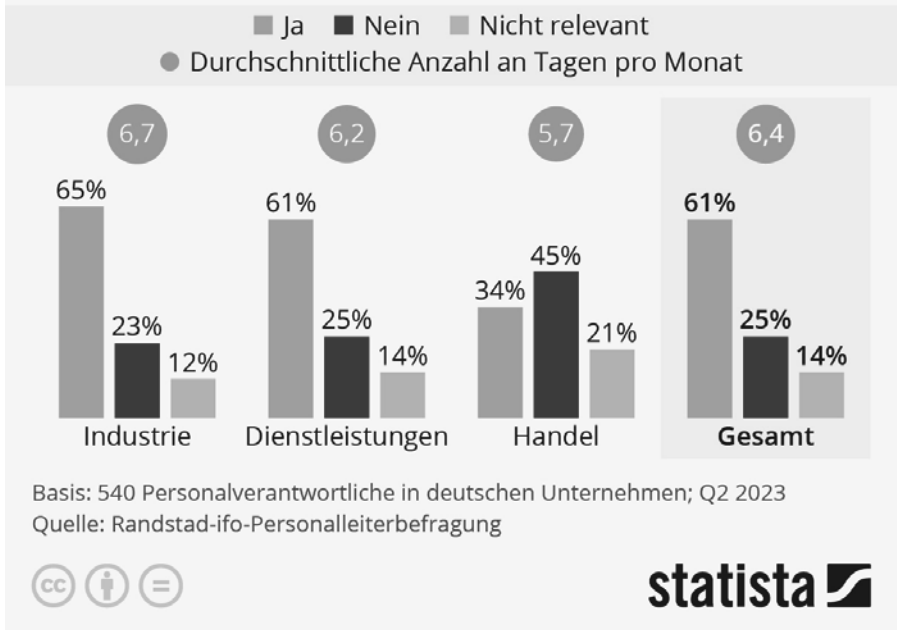
Eine Studie des ifo-Institutes, bei der mehr als 35 Millionen Stellenanzeigen im Zeitraum von 2014 bis 2021 ausgewertet wurden, zeigt deutlich: „Der Anteil von Stellenanzeigen mit einer Homeoffice-Option ist zwischen 2019 und 2021 auf knapp 12 % gestiegen und hat sich damit mehr als verdreifacht.“³⁰ Und es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend ungebrochen fortsetzen wird.

Remote Work

Remote Work bringt Vor- und Nachteile mit sich und bedarf mehr als nur der Erlaubnis des Unternehmens. Im Blick zu halten sind dabei Themen wie Datenschutz, Führung und Teamkollaboration, der Schutz der Mitarbeitenden vor Überforderung und das Gesundheitsmanagement, also z. B. die ergonomische Ausstattung von Homeoffice-Arbeitsplätzen oder die Gewährleistung der psychischen Gesundheit. Hinzu kommen bei „Arbeit aus dem Ausland“ noch sozialversicherungs- und arbeitsrechtliche Themen, die gar nicht so selten nicht beachtet werden.

6 von 10 deutschen Unternehmen bieten Homeoffice an

Gewichteter Anteil der Unternehmen, die Remote-Arbeit anbieten, nach Wirtschaftsbereich



Homeoffice-Möglichkeiten in Deutschland (© statista, CC-Lizenz)

Klare **Vorteile von Remote Work** sind die Flexibilität und die Zeit- und Kostensparnis durch den Wegfall des Arbeitsweges. Viele Mitarbeitende freuen sich über ihre gesteigerte Produktivität, da es weniger Ablenkungen gibt und sie die Arbeit in einer persönlichen Umgebung als effizienter wahrnehmen.



Für Unternehmen bestehen die Vorteile in Kosteneinsparungen durch den verringerten Bedarf an Büroflächen. Zudem bedeutet ortsunabhängigeres Arbeiten für Unternehmen Zugriff auf einen stark erweiterten Talentpool und ermöglicht ihnen die Einstellung von Fachkräften unabhängig von ihrem geografischen Standort.

Ein Vorteil für das Unternehmen und die Mitarbeitenden ist die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit durch die bereits oben genannten Aspekte.

Remote Work hat jedoch auch **Nachteile**: Insbesondere wenn Teams über verschiedene Zeitzonen verteilt sind, kann dies zu Kommunikationsproblemen führen. Die informelle Kommunikation, die meist bei persönlichen und spontanen Begegnungen stattfindet, wird schwieriger zu pflegen bzw. geht verloren. Dieser Mangel an informellen Interaktionen kann auch die Teamdynamik beeinträchtigen. Gemeinsame virtuelle Pausen sind dafür meist kein adäquater Ersatz.

Remote Work ist nicht für alle Menschen gleichermaßen geeignet. Einige fühlen sich sozial isoliert, wenn der persönliche Kontakt fehlt. Darüber hinaus gibt es Mitarbeitende, die nur schwer klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben ziehen können und die damit leicht in eine Überarbeitung bis hin zu einem Burn-out kommen. Um das zu verhindern, ist es wichtig, dass vor allem Führungskräfte durch regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeitenden erkennen, ob diese konkrete Unterstützung benötigen und dass Teamaktivitäten aktiv gefördert werden.

Funktioniert im Homeoffice die Technik oder der Zugriff auf relevante Daten nur eingeschränkt, frustriert das und wird die Arbeitsleistung beeinträchtigen. Datenschutzrechtliche Aspekte gehören in einer Homeoffice-Richtlinie klar geregelt und es ist die Aufgabe des Arbeitgebers, für eine gute technische Ausstattung (Mobiltelefon, Headset, VPN-Verbindung) zu sorgen.



DOKUMENT:
Muster für eine Homeoffice-Richtlinie

Work from Anywhere

Schon während der Pandemie wurde das Arbeiten von jedem beliebigen Fleck dieser Erde zu *dem* Thema! Aus Sicht vieler Arbeitnehmer*innen ist die Idee natürlich bestechend: „Ich nehme mein Notebook und mein Mobiltelefon, reise an meinen Lieblingsort am anderen Ende der Welt und erledige meine Arbeit mit dem Blick auf die Berge oder das Meer.“



Der moderne Arbeitsplatz

Nur leider ist das nicht so einfach! Vor der Implementierung eines solchen Arbeitsmodells sind umfassende rechtliche Überlegungen und eine ganzheitliche Betrachtung seitens der Arbeitgeber unerlässlich. Fragen zu Datenschutz, Arbeitsrecht, Steuern, Sozialversicherung und Aufenthaltsrecht müssen sorgfältig geklärt werden. Zudem ist eine umfassende Compliance-Prüfung, um die Einhaltung lokaler Vorschriften sicherzustellen, von entscheidender Bedeutung. Daher ist es notwendig und unerlässlich, im Vorfeld bestimmte Rahmenbedingungen festzulegen, wie zum Beispiel die Definition möglicher Aufenthaltsländer oder die Begrenzung der Dauer von Auslandsaufenthalten.

Bei Auslandsaufenthalten von weniger als vier Wochen besteht in der Regel kein arbeitsrechtlicher Handlungsbedarf, hier ist meist nur zu klären, ob die Arbeitsaufnahme im Zielland für den Mitarbeitenden legal ist. Denn es wäre möglich, dass ein Aufenthaltstitel und/oder eine Arbeitserlaubnis vorliegen muss.

Innerhalb der EU ist der Wechsel für EU-Bürger*innen aufgrund der Freizügigkeit kein Problem, hier sind lediglich die arbeitsrechtlichen Bestimmungen im Zielland zu klären. Dazu gehören Arbeitszeit- und Pausenregelungen und Vergütungsvorschriften, die einzuhalten sind.

Zu klären ist auch, ob es sich um eine **Entsendung** oder um eine **Lokalisierung** handelt. Eine Lokalisierung liegt dann vor, wenn Mitarbeitende einen „lokalen Arbeitsvertrag“ erhalten. Konkret würde das bedeuten, dass z. B. ein Mitarbeitender für den Aufenthalt in Spanien (und er dort bei der Tochtergesellschaft arbeitet) einen spanischen Arbeitsvertrag erhält. Somit gelten die arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Aspekte Spaniens.

Denn eine Auslandsentsendung kann Probleme bei der sozialen Absicherung zur Folge haben. Auch ist eine Entsendung rechtlich nur möglich, wenn das Unternehmen im Zielland eine Niederlassung hat, zu der entsendet werden kann. Ist das nicht der Fall, kann sehr schnell eine ungewollte Betriebsstätte gegründet worden sein – mit erheblichen steuerlichen Auswirkungen auf das Unternehmen.

Die Verwaltungskommission für die Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit (Europäische Kommission) hat einen Leitfaden zur Telearbeit am 14. November 2022 veröffentlicht,³¹ wonach eine Workation im EU-Ausland als Entsendung bewertet wird. Das heißt, dass Arbeitgeber sich mit den zuständigen Sozialversicherungsträgern in Verbindung setzen müssen. Ein weiteres Thema ist die Klärung des Krankenversicherungsschutzes im Ausland. Stimmt der Arbeitgeber der Workation im Ausland zu, verpflichtet er sich gemäß Art. 17 SGB V,³² den Krankenversicherungsschutz der Mitarbeitenden und der begleitenden Familienangehörigen zu gewährleisten.

Spannend bleibt das Thema bei internationalen Mitarbeitenden aus Drittstaaten, die eine Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis für Deutschland haben. Selbstverständlich können diese für einen längeren Zeitraum von ihrem Heimatland aus arbeiten, müssen aber im Blick behalten, dass in dieser Zeit ihr Titel nicht ausläuft oder gar erlischt. Das wäre bei einem regulären Aufenthaltstitel nach sechs Monaten, bei einer Blauen Karte (EU Blue Card) nach zwölf Monaten der Fall.

So unglaublich verlockend die Idee ist, sich vollkommen flexibel seinen Arbeitsort aussuchen zu können, so kompliziert kann es auch werden. Es bietet sich für das Unternehmen an, klare Regelungen zu treffen, im besten Fall eine Workation-Richtlinie zu verfassen. Die Entscheidung den Mitarbeitenden zu überlassen, kann erhebliche rechtliche Konsequenzen sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden haben.

Größere Unternehmen haben mittlerweile digitale Tools etabliert, über die Mitarbeitende in kurzer Zeit Rückmeldung bekommen, ob ein Aufenthalt im Wunschzielland generell möglich ist oder nicht, welche Voraussetzungen zu erfüllen sind und wie lange der Aufenthalt dauern darf. Für alle, die eher Einzelfälle zu klären haben, bietet sich ein Austausch mit den Sozialversicherungsträgern oder der Krankenkasse an, die hier umfänglich beraten können.

Wir sind am Ende meiner Ausführungen dessen angekommen, was Mitarbeitende von ihrem neuen Unternehmen erwarten. Wahrscheinlich gab es für Sie wichtige Themen, die Sie gerne für sich nochmals für sich zusammenfassen würden, oder es gab Themen, zu denen Ihnen Fragen in den Sinn gekommen sind. Das Learning

Journal will Sie bei der Reflexion unterstützen, Ihnen Fragen stellen und den Raum geben, die Inhalte mit Ihren konkreten Bedürfnissen abzugleichen oder Ideen dazu festzuhalten.

Am Ende dieses und der folgenden Kapitel finden Sie in der Rubrik „Kurz & knapp“ einen QR-Code, der Sie zu einer Vorlage für ein Learning Journal führt. Hier können Sie anhand von konkreten Reflexionsfragen den Transfer der gelesenen Inhalte in die Praxis vollziehen.

Zur Methode „Learning Journal“

Ein Lerntagebuch oder Learning Journal unterstützt beim Selbstlernen, hilft, den Lernprozess bewusster zu gestalten, reflektierter zu lernen und langfristige Fortschritte zu erzielen. Einmal geht es beim Lernen um die kognitive Ebene (WAS wurde gelernt?) und einmal um die metakognitive Ebene (WIE wurde gelernt?).

Für ein Learning Journal kann man ein schönes Notizbuch verwenden oder sich digital Notizen machen. Hauptsache, Sie verwenden ein Medium, das Sie anspricht und das Sie gerne immer wieder zur Hand nehmen.

Leitfragen unterstützen dabei den Lernprozess. Einige dieser Fragen finden Sie, wenn Sie den unten stehenden QR-Code gescannt haben. Diese Fragen nach jedem Kapitel werden Sie durch dieses Buch hinweg begleiten. So entsteht Ihr eigenes kleines Buch mit Ihren Gedanken, Ideen und Reflexionen.

Ein Learning Journal ist übrigens auch ein tolles Tool, um den Onboarding-Prozess Ihrer neuen Mitarbeitenden zu unterstützen. Dazu eignet sich durchaus ein richtiges, altmodisches, hochwertiges Notizbuch im Unternehmens-CI.

Wie sich Unternehmen gut aufstellen

Ein guter Onboarding-Prozess gelingt einfacher, wenn im Unternehmen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Dazu trägt eine ausformulierte **Personalstrategie** bei, dazu gehören **Kennzahlen**, die den Erfolg der Onboarding-Maßnahmen messen, und ein **Leitbild**, das kein einsames Dasein auf der Homepage fristet, sondern gelebt wird und somit die Basis für die emotionale Bindung ist. All das und viele andere für die Mitarbeitenden relevanten Themen lassen sich dann im Mitarbeiter*innenhandbuch zusammenfassen und ansprechend aufbereiten – analog in einem Buch, digital in einer App oder in jeder anderen denkbaren Variante. Mehr zu diesem Unternehmens-Reiseführer finden Sie am Schluss dieses Kapitels.

Personalstrategie als Voraussetzung für Onboarding

Es ist grundsätzlich von Vorteil, wenn sich alle Aspekte des Personalmanagements in einer Personalstrategie wiederfinden, die wiederum wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung ist und dazu dient, die langfristigen Ziele und Bedürfnisse des Unternehmens in Bezug auf seine Mitarbeitenden zu definieren und umzusetzen. Das heißt auch, dass die Onboarding-Strategie Teil der gesamten Personalstrategie sein sollte und kein davon losgelöster Prozess.

Es soll hier nur kurz auf die Eckpunkte einer Personalstrategie eingegangen werden. In der Regel umfasst sie Aspekte wie eine klare Definition der Unternehmensziele und der Unternehmenswerte als Basis für die weiteren Themen. Über den Aspekt der Werte und ihre Bedeutung für den Onboarding-Prozess gehe ich später in diesem Kapitel noch näher ein.

► **Talentakquisition**

Ein Schwerpunkt der Personalstrategie ist die Talentakquisition. Es werden die Prozesse beschrieben, wie der Personalbedarf ermittelt wird, welche Anforderungen an einzelne Stellen oder Rollen gestellt, wie und wo – interne und externe – Talente identifiziert werden sowie wie und wo die Anwerbung des benötigten Personals erfolgen soll. Hier gibt es erste Berührungspunkte zum Onboarding-Prozess: Dieser beginnt für mich mit einer guten Candidate Journey und geht dann quasi nahtlos in die Pre-Boarding-Phase über, wird also zur Employer-Journey. Und zu diesem Bereich beschreibt die Personalstrategie die Etablierung von **Employer-Branding**-Maßnahmen, um die Organisation als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

► **Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung mit der Planung und Umsetzung von Schulungs- und Weiterbildungsprogrammen, um die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden zu fördern, ist ein weiterer wichtiger Aktionsbereich der Personalstrategie. Es geht darum, klare Wege aufzuzeigen, welche Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und des Aufstiegs es innerhalb des Unternehmens gibt und welche Personalentwicklungsmaßnahmen im besten Fall dazu durchlaufen werden müssen. Da die Mitarbeiter*innenbindung einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt, sind definierte Prozesse zur Identifikation von High Potentials und deren individuelle Förderung ein wichtiger Aspekt. Ein klares Personalentwicklungskonzept zeigt den Mitarbeitenden, wie ihre persönliche Entwicklung unterstützt wird, und unterstreicht die Bedeutung des lebenslangen Lernens. Leider gibt es noch zu viele Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden selbst die Verantwortung übernehmen müssen, welche Art von Weiterbildung sie für sich in Anspruch nehmen möchten, sie müssen um Unterstützung in Form von Kostenübernahme oder Freistellung kämpfen und Führungskräfte überzeugen. Und zu oft werden gerade Personalentwicklungsbudgets in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten gekürzt, anstatt gerade diese Zeit aktiv zu nutzen, um die Mitarbeitenden fit für die Zukunft zu machen und das Gefühl der Zugehörigkeit zu fördern.

Ein guter Onboarding-Prozess ist kaum denkbar ohne eine klare Definition, welche Weiterbildungen fester Bestandteil sind, unabhängig davon, ob diese rein fachlicher Natur sind oder weiche Themen wie Kommunikation oder Führungsaspekte beinhalten.

► **Leistungsmanagement**

Das Leistungsmanagement, bei dem Ziele und Leistungsindikatoren für Mitarbeitende festgeschrieben sowie Prozesse zu regelmäßigen Leistungsbeurteilungen und Feedbackgesprächen definiert werden, ist ein weiterer Bestandteil der Personalstrategie. Darüber hinaus beschreibt dieser Teil die Entwicklung von Anreizsystemen und Belohnungsstrukturen zur Anerkennung und Motivation. Und auch hier liegt die Bedeutung für das Onboarding auf der Hand: Wie und wann anhand welcher Kriterien wird die Leistung der neuen Kolleg*innen bewertet, welche Meilensteine sind zu welchem Zeitpunkt des Onboardings zu erreichen und wie kann bei Nichterreichen gegengesteuert werden? Wann kann festgestellt werden, dass ein*e neue*r Mitarbeiter*in die definierten Leistungsziele nicht erreichen kann und man sich leider wieder trennen muss?

► **Mitarbeiterbindung/Belonging**

Viele der konkreten Personalmaßnahmen dienen der Mitarbeiterbindung oder im Sinne des Diversity-Managements dem Aufbau eines Zugehörigkeitsgefühls (Belonging) zum Unternehmen. Dieser Teil der Personalstrategie beschreibt die

Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, um die Fluktuation zu reduzieren, ein positives Arbeitsumfeld zu gestalten und die Prozesse zur Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungen. Hier zeigt sich eine enge Verzahnung von Diversity-Management innerhalb der Personalstrategie – viel zu oft wird dieser Zusammenhang nicht berücksichtigt. Stattdessen gibt es ein Bündel der verschiedensten Maßnahmen, die unter der Überschrift „Umgang mit unserer Vielfalt“ laufen, aber wenig Bezug zur Personalentwicklung, dem Talent- und Leistungsmanagement haben. Die Diversity-Strategie im Rahmen der Personalstrategie umschreibt konkret, wie die Förderung von Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz aussehen soll und entwickelt Strategien zur Schaffung eines inklusiven und diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds.

Die Bedeutung von Diversity für das Gewinnen neuer Mitarbeitenden und somit auch für den Onboarding-Prozess habe ich ausführlich weiter oben in diesem Kapitel beschrieben.

► **Arbeitsbedingungen**

Die Personalstrategie richtet den Blick aber nicht nur nach innen, sondern beschäftigt sich auch mit weiteren Stakeholdern und beschreibt, wie die Beziehungen zu Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften gestaltet sein soll. Eng daran geknüpft sind Fragen zu den Arbeitsbedingungen, um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Bestimmungen zu gewährleisten.

Die beste Strategie läuft ins Leere, wenn Daten nicht analysiert werden und keine **Kennzahlen** zur kontinuierlichen Verbesserung der einzelnen Teilbereiche erhoben werden. Die KPIs (Key Performance Indicators) sind entscheidend, um früh zu erkennen, welche Anpassungen an sich ändernde Marktbedingungen notwendig sind und um ausreichend Flexibilität zu haben, um auf unvorhergesehene Herausforderungen und Chancen zu reagieren. Welche Kennzahlen sich gut für den Onboarding-Prozess eignen und wie diese identifiziert werden können, beschreibe ich im nächsten Kapitel.

► **Kommunikation**

Und zu guter Letzt muss die Personalstrategie von guter und transparenter Kommunikation begleitet werden. Sie kann nur gelebt werden, wenn sie mehr ist als das Papier, auf dem sie festgeschrieben und somit sichtbar für alle Mitarbeitenden ist. Diese werden im besten Fall in strategische Veränderungsprozesse eingebunden und erhalten regelmäßige Updates. Gerade im Bereich der Personalentwicklung ist aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung, der nahezu täglichen Weiterentwicklung von Lernmöglichkeiten oder dem Einsatz von künstlicher Intelligenz so viel Bewegung, dass eine regelmäßige Anpassung von Schulungsangeboten quasi Pflicht ist.

**DOKUMENT:**

PDF / Übung: Relevante Fragen zur Entwicklung einer Personalstrategie

KPIs zur Erfolgsmessung beim Onboarding

Die Haufe Onboarding-Umfrage von 2021³³ ergibt: „50 % der Befragten erheben überhaupt keine Kennzahlen (2020: 59 %). Nur 30 % messen die Zeit, die zwischen der ersten Kontaktaufnahme eines/r Bewerber*in durch ein Unternehmen und der Annahme des Stellenangebots vergeht (Time-to-Hire). Nur 22 % nutzen laut Umfrage die Frühfluktuationsquote, um ein Gefühl für die Qualität ihres Recruiting und Onboardings zu bekommen.“

Sprich: Nur wenige Unternehmen erfassen ihre Erfolge oder Misserfolge beim Onboarding. Das mag damit zusammenhängen, dass der Prozess insgesamt unstrukturiert ist und es schwierig ist, messbare Faktoren zu finden. Oder damit, dass der Aufwand als zu groß und der Nutzen als zu gering eingeschätzt wird. Die richtigen, passenden Kennzahlen aufzustellen, ist in der Tat kein Pappenstiel und erfordert einen erheblichen Aufwand. Aber Hand aufs Herz, wäre: Wäre es nicht interessant, zu wissen, wie der Onboarding-Prozess funktioniert? Wie erfolgreich neue Mitarbeitende integriert werden? Wo nachjustiert werden muss? Welche Maßnahmen man sich sparen könnte?

Kennzahlen für die Erfolgsmessung des Onboarding-Prozesses

► Zeitspanne bis zur Produktivität

Welche Zeitspanne benötigt die/der Kolleg*in, um in der neuen Rolle produktiv zu sein? Abhängig von der Stelle bzw. der Rolle können das Tage, Wochen oder auch Monate sein.

► Mitarbeiterfluktuation

Wie lange bleiben neue Mitarbeitende im Unternehmen? Diese Dauer kann interessant sein, um herauszufinden, an welchen Stellen der Onboarding-Prozess nachgebessert werden muss. Oder ob es Bereiche in der Organisation gibt, in denen es kaum Fluktuation gibt, während in anderen eine sehr hohe Fluktuationsrate herrscht.

Entscheidend ist es, nicht nur den Zeitraum zu erfassen, sondern im besten Fall ein Offboarding-Interview zu führen, um auch die Gründe erfassen zu können.

► **Einarbeitungskosten**

Welche Kosten entstehen im gesamten Onboarding-Prozess? Dazu gehören Kosten für Schulungen, benötigte Ressourcen und Arbeitszeiten.

► **Beteiligungsrates am Onboarding**

Wie werden die angebotenen Maßnahmen angenommen und auch wirklich durchgeführt? Sind die neuen Kolleg*innen engagiert und interessiert an den angebotenen Maßnahmen zur Integration? Wie werden die Maßnahmen von den Führungskräften kommuniziert? Erfolgt ggf. eine Freistellung für angebotene Weiterbildungen oder wird eine Teilnahme von Führungskräften verhindert, weil das Tagesgeschäft Priorität hat?

► **Qualität des Feedbacks**

Was spiegeln die Neuen zum Onboarding-Prozess zurück? Mithilfe einiger strukturierter Fragen lässt sich die Qualität des Onboarding-Prozesses messen. Werden diese Fragen konsequent als Einstieg in jedes regelmäßige Feedback eingebaut, können positive oder negative Veränderungen im Gesamtprozess sichtbar werden.

► **Zeit bis zur Erreichung von Meilensteinen**

Wie lange benötigen die Newbies, um relevante Leistungs- oder Schulungsmeilensteine zu erreichen? Gibt es Unterschiede, die nicht an der Aufgabe festgemacht werden können? Gibt es Unterschiede in den Unternehmensbereichen?

► **Zufriedenheit der neuen Mitarbeitenden**

Wie aufgenommen fühlen sich die neuen Mitarbeitenden? Entsteht ein Gefühl von Belonging? Wie ist die Stimmung im Team? Auch Fragen zur Zufriedenheit gehören in den regelmäßigen Feedbackprozess.

► **Leistungsbewertung**

Wie entwickelt sich die Leistung der neuen Kolleg*innen? Aus Sicht des Teams und aus Sicht der Führungskräfte? Wie nimmt die/der neue Kolleg*in die eigene Entwicklung wahr und wo sieht sie/er Entwicklungsbedarf?

► **Fehlerquoten**

Welche Fehler werden wann oder wie oft gemacht? Sind es immer ähnliche, sprich, könnte es am Prozess und der Art der Wissensvermittlung liegen? Diese

Kennzahl kann in Verbindung mit der Leistungsbewertung erhoben werden bzw. ein Bestandteil davon sein.

► **Retention von neuen Mitarbeitenden**

Wie lange bleiben Mitarbeitende im Unternehmen? Wie gut ist eine nachhaltige Bindung geglückt? Hier besteht in der Regel ein Zusammenhang zur Fluktuationsquote.

Das Finden passender Key Performance Indicators (KPIs) für den Onboarding-Prozess erfordert Zeit, eine sorgfältige Planung und Überlegung, da nur die zum Unternehmen passenden KPIs dazu beitragen, den Erfolg des Onboardings effektiv zu messen und verbessern zu können. Gleichzeitig ist es notwendig, flexibel zu sein und die einmal gefundenen und festgeschriebenen KPIs bei Bedarf anzupassen, um geänderten Anforderungen und Zielen gerecht werden zu können. Werden „nur“ fünf KPIs erhoben, können diese mehr aussagen als 15 Werte, die nicht zur Stelle, zum Unternehmen oder zum Gesamtprozess passen.

So finden Sie Ihre KPIs

1. Klären Sie Ihre Ziele

Fragen Sie sich, was Sie ganz konkret mit dem Onboarding erreichen möchten, z. B. die Reduzierung der Fluktuationsrate oder die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit. Möchten Sie die Bindung an das Unternehmen langfristig verbessern? Die Quote der erfolgreich abgeschlossenen Weiterbildungen erhöhen?

2. Identifizieren Sie Schlüsselaspekte

Analysieren Sie den gesamten Onboarding-Prozess, um die Schlüsselaspekte zu identifizieren, die den Erfolg beeinflussen könnten. Dies kann die Zeit bis zur vollständigen Produktivität, die Qualität der Integration, die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Schulungseffektivität sein.

3. Sprechen Sie mit den Stakeholdern

Befragen Sie sowohl die Führungskräfte als auch die neuen Mitarbeitenden, um deren Erwartungen und Anliegen zu verstehen. Dies hilft, KPIs zu identifizieren, die für alle relevant sind.

4. Beachten Sie Branchenstandards

Finden Sie heraus, welche KPIs in Ihrer Branche oder in vergleichbaren Unternehmen verwendet und als relevant eingestuft werden. Dazu können Sie sich mit Verbänden, Kammern oder Erfa-Gruppen austauschen.

5. Stellen Sie die Messbarkeit sicher

Stellen Sie sicher, dass die ausgewählten KPIs messbar, also quantifizierbar und nachverfolgbar sind. Wenn Sie beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit messen möchten, bedarf das eines ständigen Prozesses, um Veränderungen sichtbar zu machen.

6. Priorisieren Sie Ihre Kennzahlen

Identifizieren Sie die Kennzahlen, die am wichtigsten für die Erreichung Ihrer Ziele sind. Fünf sinnvolle KPIs sind besser als zehn, die weniger gut messbar oder für Ihre Organisation wenig relevant sind.

7. Legen Sie Zielwerte fest

Legen Sie klare Zielwerte für Ihre KPIs fest, die definieren, was als Erfolg oder Verbesserung betrachtet wird. Diese Zielwerte sollten realistisch und erreichbar sein.

8. Hinterfragen und überwachen Sie Ihre KPIs

Implementieren Sie ein System zur kontinuierlichen Überwachung Ihrer KPIs, um den Fortschritt im Onboarding-Prozess nachverfolgen und bei Bedarf anpassen zu können.

9. Nutzen Sie Feedback

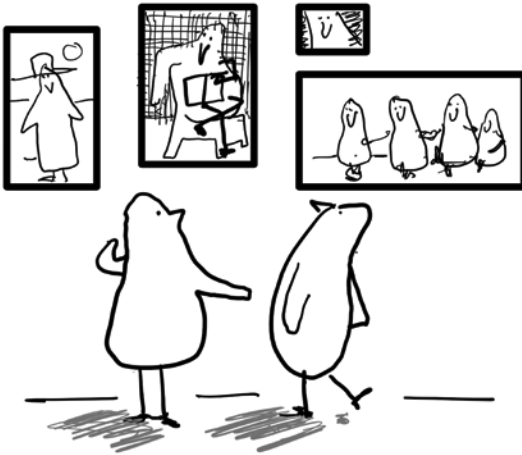
Nutzen Sie das Feedback von Mitarbeitenden und Führungskräften, die beteiligt sind: Welche Werte lassen sich gut erfassen? Mit welchen Kennzahlen tun sie sich eher schwer? Welche wären eventuell zusätzlich notwendig?

10. Überprüfen Sie regelmäßig, was Sie erheben!

Überprüfen Sie regelmäßig Ihre ausgewählten KPIs, um sicherzustellen, dass sie noch relevant sind und Ihren aktuellen Zielen und Herausforderungen entsprechen.

Werte und Leitbilder

Werte hat jede Organisation – aber sind diese auch sichtbar und erlebbar? Oder stehen sie gelangweilt auf einer Website und niemand kümmert sich um sie? Sind sie noch zeitgemäß oder eher Allgemeinplätze? An welchen konkreten Maßnahmen kann jede Einzelne und jeder Einzelner sie festmachen und beschreiben, wie die Werte zu erspüren, zu erfahren sind?

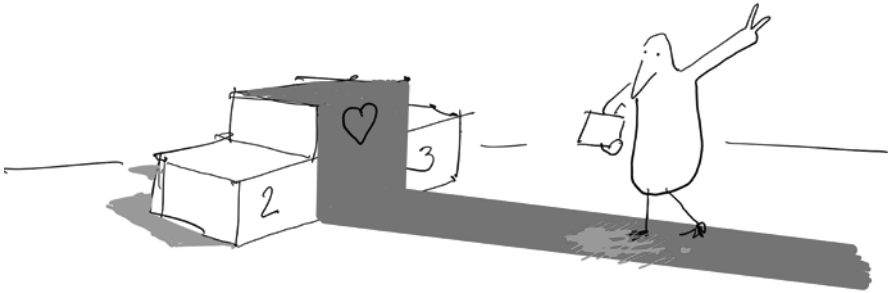


Darauf sind wir stolz!

Auch Leitbilder, oft mühevoll und in langen Prozessen entwickelt, fristen oft ein kümmerliches Dasein in einer hübschen Broschüre oder auf der Website. Seien wir doch mal ehrlich: Werte und ein Leitbild immer wieder zu hinterfragen, zu leben und gegebenenfalls mit neuem Schwung zu versehen, bedeutet viel Arbeit neben der eigentlichen Geschäftstätigkeit. Bedenken wir dann aber die aktuellen Generationen, die sich ihre Arbeitgeber*innen aussuchen können, die Sinn in ihrer Arbeit sehen möchten und die Wert auf Transparenz, Ethik und soziale Verantwortung in Unternehmen legen. Diese erwarten, dass Arbeitgeber ihre eigenen Werte und Überzeugungen teilen oder zumindest in ihren Geschäftspraktiken widerspiegeln. Ihnen fällt auf, wenn der Umgang schon bei der Bewerbung oder in einem Bewerbungsgespräch so gar nicht zu den vermeintlich wichtigen Werten der Website passen. Es macht also viel Sinn, sich auch im Rahmen der gesamten Personalstrategie mit Werten und einem Leitbild zu beschäftigen, denn beim Onboarding werden diese für die Neuankommlinge sichtbar und erlebbar. Oder eben auch nicht, und dann mit eher negativen Nebenwirkungen für das Thema Bindung und Zufriedenheit.

Wird aus den Werten aber eine Willkommenskultur abgeleitet, die neue Mitarbeitende herzlich aufnimmt und echte Zugehörigkeit schaffen kann und in Mitarbeitenden mehr sieht als nur notwendiges „Humankapital“ zur Abarbeitung der Aufträge, ist das fast schon ein Garant für nachhaltige Mitarbeiterbindung.

Willkommenskultur



Herzlich willkommen!

Bei dem Begriff „Willkommenskultur“ denken die meisten zuerst einmal an internationale Mitarbeitende. Das ist insofern richtig, als der Begriff hier auch seinen Ursprung hat.

So kann man in einer Broschüre des BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) aus dem Jahr 2016 (!) nachlesen:³⁴

„Der im Zuwanderungsrecht eingeleitete Paradigmenwechsel von der Abschottungs- zu einer umfassenden Willkommenskultur muss in unserem Land noch weiterentwickelt, gelebt und ‚nach draußen‘ vermittelt werden. Eine echte Willkommenskultur ist unerlässlich, um die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland weiter zu steigern und hoch qualifizierte Menschen aus aller Welt anzuziehen. Menschen mit unterschiedlichsten ethnischen und kulturellen Hintergründen stellen eine wichtige wirtschaftliche Ressource dar. Nicht zuletzt für kleine und mittelständische Unternehmen ist es im ureigenen wirtschaftlichen Interesse, die Attraktivität ihres Unternehmens auch für ausländische Fachkräfte zu steigern. Erfolgreich integrierte Migrantinnen und Migranten sind dabei wichtige Multiplikatoren und helfen, weitere potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. auch Menschen mit ähnlichem kulturellem Hintergrund, die schon in Deutschland leben) zu gewinnen.“

Betrachtet man diese Aspekte zu einer guten Integration internationaler Fachkräfte, scheint es, als hätte sich seit 2016 nicht allzu viel bewegt. Noch immer wird interkulturelle Kompetenz eher als ein „Nice-to-have“ denn als „Must-have“ betrachtet. Auch dazu sagte schon 2016 Dr. Gerhard F. Braun, Mitglied des Beirats der Karl Otto Braun GmbH & Co KG und Vizepräsident der BDA: „Beschäftigte mit interkulturellen Kompetenzen werden für die Wirtschaft immer wichtiger.“³⁵

Ein anderes Verständnis von Willkommenskultur ist die Beschreibung der ersten Tage des Onboarding-Prozesses: Sie umfasst dann ein nettes Willkommensschreiben, das Vernetzen in sozialen Netzwerken mit den Kolleg*innen, gemeinsame Pausen und Mittagessen, die rechtzeitige Information über anstehende Termine im Rahmen des Onboardings und die Bedeutung der perfekten vorhandenen Ausstattung des Arbeitsplatzes.

Ich möchte aber noch einen Schritt weitergehen und Willkommenskultur als eine **grundlegende Haltung** einer Organisation verstanden wissen. Der Begriff impliziert eine Kultur der Offenheit, Wertschätzung und Toleranz. Diese Kultur ist für alle neuen Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung, wenn gleichzeitig auch Vielfalt als wichtiger Wert der Organisation identifiziert wird. Die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt erfordert es, dass Unternehmen sich neue Zielgruppen auf dem Bewerber*innen-Markt erschließen. Dazu gehören neben internationalen Fachkräften oder Bewerber*innen mit Migrationsgeschichte auch queere Menschen, Menschen mit anderen physischen und psychischen Fähigkeiten, Menschen mit anderer Hautfarbe, ältere Bewerber*innen und Frauen – hier gibt es noch sehr viel Potenzial, das nicht ausgeschöpft ist. Viele der hier genannten Personengruppen werden in den Stellenanzeigen nicht wirklich adressiert, erleben Diskriminierung im Bewerbungsprozess oder in Gesprächen, sind im Unternehmen gar nicht repräsentiert oder nach außen nicht sichtbar. Kurz gesagt, werden sie nicht aktiv willkommen geheißen. Dabei wäre eine gute Willkommenskultur entscheidend, um Mitarbeitende nachhaltig zu integrieren, sie trägt dazu bei, dass sich alle von Anfang an geschätzt und zugehörig fühlen.

Hier schließt sich der Kreis zum Thema „Umgang mit Diversity“. Ein gutes Diversity-Management stellt sich von Beginn an die Frage, wie unterschiedliche Personen gewonnen und gehalten werden können, wie Vielfalt als positive Bereicherung verstanden werden soll und wie diese Vielfalt auch sichtbar wird. Denn nur wenn Bewerber*innen sehen, dass der Umgang mit Diversity mehr ist als das Hissen der Regenbogenflagge am regionalen Christopher Street Day, fühlen sie sich angesprochen und wirklich willkommen.

Willkommenskultur wird dann zu einer Haltung, die in den Werten, der Unternehmens- und Personalstrategie, dem Leitbild, dem Mitarbeiterhandbuch und im Onboardings-Prozess sichtbar und erlebbar wird. Dann bekommt ein Bewerber auf die Frage, warum es keine farbigen Mitarbeitenden im Unternehmen gibt, hoffentlich nicht mehr die Antwort, man sei doch ein deutsches Unternehmen! Der Bewerber war Deutscher! Hier wird deutlich, dass ein Verständnis für Diskriminierung zu oft nicht vorhanden ist und der Sinn von Anti-Diskriminierungs-Maßnahmen nicht gesehen wird. Dabei ist gerade der aktive Abbau von diskriminierenden Strukturen

und Verhaltensweisen ein entscheidender Baustein einer Willkommenskultur (und ganz nebenbei natürlich auch der Diversity-Strategie!)

Bausteine einer Willkommenskultur



Bausteine einer Willkommenskultur (eigene Darstellung)

Cultural Fit

In vielen Unternehmen wird vom „Cultural Fit“ gesprochen. Gemeint ist die Übereinstimmung zwischen Bewerber*innen oder Mitarbeiter*innen mit der Unternehmenskultur eines Unternehmens. Der Begriff aus der Personalpsychologie bezieht sich auf die Frage, ob die Werte, Überzeugungen, Verhaltensweisen und die Arbeitsweise einer Person gut zu denen des Unternehmens passen. Es geht um die „kulturelle Passung“.

Mitarbeitende, die gut zur Unternehmenskultur passen, neigen dazu, besser mit ihren Kolleg*innen zusammenzuarbeiten, und sind in der Regel produktiver. Die gute Zusammenarbeit und die Identifikation mit der Unternehmenskultur steigert die Arbeitszufriedenheit und stärkt die Bindung. Ein guter Cultural Fit kann dazu beitragen, Konflikte und Missverständnisse am Arbeitsplatz zu reduzieren, da die Mitarbeitenden ähnliche Erwartungen und Arbeitsweisen haben. Die gemeinsame Wertebasis und eine offene Arbeitsumgebung fördern dann die Innovation und Kreativität, da Mitarbeitende bereit sind, neue Ideen einzubringen und Risiken einzugehen.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass Cultural Fit nicht bedeuten sollte, dass Vielfalt und Inklusion vernachlässigt werden. Ein zu starker Fokus auf Cultural Fit könnte zu Homogenität im Unternehmen führen, was langfristig nachteilig sein kann. Es ist wichtig, ein Gleichgewicht zwischen Cultural Fit und Diversity, Equity & Inclusion (DEI) zu finden, um eine vielfältige Belegschaft zu fördern und gleichzeitig die Unternehmenskultur zu respektieren.

Die Entwicklung von New Work (siehe dazu das entsprechende Kapitel weiter vorne) hat zu einer gestiegenen Bedeutung des Cultural Fit beigetragen. Es gibt drei zentrale Werte der New Work:

- ▶ Selbstständigkeit
- ▶ Freiheit
- ▶ Teilhabe an der Gemeinschaft

Dahinter steckt die Idee, dass Menschen künftig nur noch die Arbeit machen, die sie wirklich tun wollen, weil diese Arbeit für sie einen Sinn ergibt und sie so intrinsisch motiviert werden. Das ist ein viel stärkerer Motor als nur „Spaß bei der Arbeit“. Somit wird der Cultural Fit vor allem für die Gen Y und Gen Z sehr wichtig für die Wahl ihres Berufs und ihrer Arbeitgeber*innen. Aber Achtung: Diese Generationen sind auch sehr große Fans von Diversity bei ihren Arbeitgebern!

Cultural Fit versus DEI (Diversity, Equity & Inclusion)

Während Cultural Fit darauf abzielt, Mitarbeitende zu finden, die gut zur bestehenden Unternehmenskultur passen, konzentriert sich DEI darauf, die Vielfalt und Inklusion im Unternehmen zu fördern.

Damit ergeben sich folgende Herausforderungen:

- ▶ **Homogenität versus Vielfalt:** Ein zu starker Fokus auf Cultural Fit kann dazu führen, dass sich das Unternehmen zu sehr auf die Einstellung von Mitarbeitenden konzentriert, die ähnliche Hintergründe, Überzeugungen und Arbeitsweisen haben. Dies kann zu einer homogenen Belegschaft führen, in der Vielfalt nicht gezielt gefördert wird, und so die Innovationskraft der Organisation und die Arbeitgeberattraktivität beeinträchtigen.
- ▶ **Ausschluss von Minderheiten oder unterrepräsentierten Gruppen:** Je mehr der Cultural Fit betont wird, desto eher können potenzielle Bewerber*innen oder Mitarbeitende, die sich kulturell oder in ihrer Denkweise von der Mehrheit im Unternehmen unterscheiden, ausgeschlossen oder diskriminiert werden. Dies macht das Arbeitsumfeld für unterrepräsentierte Gruppen eher unattraktiv.
- ▶ **Gerechtigkeit und Fairness:** DEI legt großen Wert auf Gerechtigkeit und Fairness in den Einstellungs- und Beförderungsprozessen. Wenn Cultural Fit zu stark betont wird, könnten Entscheidungen subjektiver bzw. weniger objektiv sein, was wieder Vorurteile stärken und zu Benachteiligung führen kann.
- ▶ **Kulturelle Transformation:** Unternehmen, die sich auf DEI konzentrieren, transformieren in der Regel ihre bestehende Unternehmenskultur oder passen diese an, um eine inklusivere Umgebung zu schaffen. Dies kann zu Widerstand bei

Mitarbeitenden, die eine homogene Kultur schätzen, führen und somit erneut zu Diskriminierung und der Stärkung von Vorurteilen.

Cultural Fit und DEI stehen jedoch nicht zwangsläufig im Widerspruch zueinander, sondern sind unter bestimmten Voraussetzungen miteinander vereinbar. Es braucht einen ausgewogenen Ansatz, der die Stärken beider Konzepte nutzt und dann dazu beiträgt, ein vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sowohl individuelle Unterschiede als auch gemeinsame Werte geschätzt werden.

Vielfalt in den Teams sorgt immer wieder auch für Unstimmigkeiten, daher wünschen sich Mitarbeitende oft mehr Homogenität. Allerdings sind Unstimmigkeiten nicht unbedingt nur negativ, denn sie können positive Veränderungen fördern sowie das Gefühl, dass das Team konstruktiv mit Konflikten umgehen kann. Diese Haltung sollte also gezielt gefördert werden, denn dann stärkt die Vielfalt das Gefühl von Belonging.

Ein positives Gleichgewicht zwischen DEI und Cultural Fit lässt sich finden, indem:

- ▶ klare DEI-Ziele festgelegt werden und Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion priorisiert werden.
- ▶ Mitarbeitende Weiterbildungen zur Sensibilisierung für Vielfalt und Inklusion erhalten, denn diese tragen dazu bei, Vorurteile abzubauen, diskriminierendes Verhalten zu erkennen und zu reflektieren, und fördern das Verständnis für die Bedeutung von DEI.
- ▶ Einstellungsprozesse überarbeitet werden und damit sichergestellt wird, dass sie fair und objektiv sind und die Vielfalt der Bewerbenden berücksichtigen. Dies kann strukturierte Interviews und standardisierte Bewertungskriterien einschließen.
- ▶ Cultural Fit bewusst gestaltet wird, um sicherzustellen, dass er nicht zur Ausgrenzung führt.
- ▶ Unternehmen regelmäßig den Fortschritt bei der Förderung von DEI und Cultural Fit überwachen und bewerten. Dies kann durch die Analyse von Personalstatistiken, Mitarbeiter*innen-Befragungen und der Nutzung festgelegter KPIs geschehen.

Viele Argumente (Zufriedenheit, hohe Anerkennung und Wertschätzung, geringere Fluktuation, hohes Engagement und gutes Employer Branding), die die positiven Auswirkungen des Cultural Fit betonen, treffen genauso auf divers zusammengesetzte Teams zu – sie bedürfen dann eines aktiven Managements der Vielfalt und der Förderung der Sichtbarkeit eines und einer jeden.

Bleibt noch eine Frage offen, nämlich die nach der Messbarkeit des Cultural Fit. Es wird nie eine 100%ige Passung von Bewerber*innen zu der Unternehmenskultur geben – gut so! Allerdings können die „richtigen“ Fragen im Auswahlprozess ein guter Indikator sein – wenn zumindest teilweise strukturierte Interviews geführt werden und die Aussagen verschiedener Kandidaten somit untereinander vergleichbar sind. Wichtig ist es, dass nicht nur eine Person die Kandidaten unter die Lupe nimmt, sondern eventuell künftige Teammitglieder und die Führungskraft miteinbezogen werden, um vielfältige Eindrücke in die Bewertung einfließen zu lassen. Denn eine „Messung“ sollte sich nicht allein auf das Bauchgefühl verlassen. Ein vergleichbarer Ablauf des Bewerbungsprozesses erleichtert es den Recruiter*innen, die wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber*innen auszumachen und abschließend zu entscheiden, welche/welcher der Kandidat*innen den höchsten Cultural Fit mit dem Unternehmen hat.



DOKUMENT:

Übung: Entwicklung von Interviewfragen zur Ermittlung des Cultural Fit

REFLEXION.

- ▶ Wie ist Ihr persönlicher Cultural Fit?
- ▶ Welches sind Ihre persönlichen fünf wichtigsten Werte?
- ▶ Wo finden Sie diese in Ihrer Organisation wieder?

Purpose versus Unternehmensleitbild

Braucht ein Unternehmen ein Leitbild? Oder ist das schon ein überholtes Thema, weil sich vor allem die jungen Generationen einen „Purpose“ für ihre Arbeit wünschen und diesen Sinn natürlich auch bei ihrem Arbeitgebenden sehen wollen? Aber schließen sich „Purpose“ und ein Leitbild nicht gegenseitig aus? Ist es nicht so, dass unternehmerisches Tun und Handeln einen Sinn oder einen Zweck erfüllt, der mehr ist, als Vermögen anzuhäufen?

Nun, es macht mit großer Sicherheit einen Unterschied, um welches Unternehmen es sich handelt: Geht es um eine Aktiengesellschaft, die vor allem ihren Investoren verpflichtet ist, ein Familienunternehmen, das schon immer wertebasiert und zukunftsorientiert agiert, ein Start-up, das Wachstum, soziales und nachhaltiges Engagement miteinander verbinden will? Doch da wir einen Arbeitnehmer*innen-Markt haben, kann es sich heute kaum ein Unternehmen mehr leisten, soziale und umweltrelevante Aspekte zu vernachlässigen. Ihre künftigen Mitarbeitenden stellen hohe Ansprüche an ihren Arbeitsplatz, sodass die Schaffung eines Mehrwertes durch die Formulierung eines klaren Purpose für die Mitarbeiter*innen-Gewinnung und -Bindung wichtig geworden ist.

Der Purpose sollte eine Vision und die Mission nicht ersetzen, sondern dauerhaft sinnvoll ergänzen. Alle drei Themen sind wichtige Konzepte für ein Unternehmen und eine Organisation, um Ziele, Werte und die langfristige Ausrichtung zu definieren.

Die **Mission** beschreibt, was das Unternehmen tut.

Die **Vision** zeigt, wohin das Unternehmen strebt.

Beim **Purpose** dreht sich alles um die Sinnhaftigkeit und den höheren Zweck, den ein Unternehmen verfolgt. Dabei geht es vor allem um die Frage nach dem Warum, und diese richtet sich überwiegend nach innen, also an die Mitglieder der Organisation und der Stakeholder.

Die Mission richtet den Blick auf die Geschäftsaktivitäten, Produkte und Dienstleistungen und wendet sich vor allem an die Kund*innen. Die Vision stellt die Frage nach der Existenzberechtigung, den Werten und dem Sinn. Sie vermittelt eine Vorstellung davon, wie das Unternehmen erfolgreich sein wird und welche Veränderungen es in der Welt bewirken will, und ist in der Regel nicht so detailliert wie die Mission, sondern bietet eine größere Perspektive auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens. Eine Vision kann Veränderungen und Innovationen fördern, da sie die Mitarbeitenden inspiriert, auf das langfristige Ziel hinzuarbeiten.

Ich denke, ein Unternehmensleitbild und die Formulierung des Purpose schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können miteinander verknüpft und ergänzt werden. Beide Konzepte haben unterschiedliche Schwerpunkte, aber sie können zusammenarbeiten, um die Identität und die strategische Ausrichtung eines Unternehmens zu stärken.

Leitbild und Purpose in der Mission: In der Unternehmensmission, die Teil des Leitbilds ist, wird in der Regel festgelegt, warum das Unternehmen existiert und für wen es tätig ist. Dies kann bereits eine gewisse Form des Purpose beinhalten, indem es betont, welchen Beitrag das Unternehmen zur Gesellschaft oder zur Branche leisten möchte.

Leitbild und Purpose in der Vision: In der Unternehmensvision wird oft beschrieben, wohin das Unternehmen langfristig strebt und welche Ziele es in der Zukunft erreichen möchte. Der Purpose kann in die Vision integriert werden, um zu zeigen, welchen positiven sozialen oder ökologischen Einfluss das Unternehmen in dieser Zukunft haben möchte.

Leitbild als Grundlage für Purpose: Das Leitbild kann als Ausgangspunkt dienen, um den Purpose zu formulieren. Es legt bereits die grundlegenden Werte und Ziele des Unternehmens fest, auf denen der Purpose aufbauen kann.

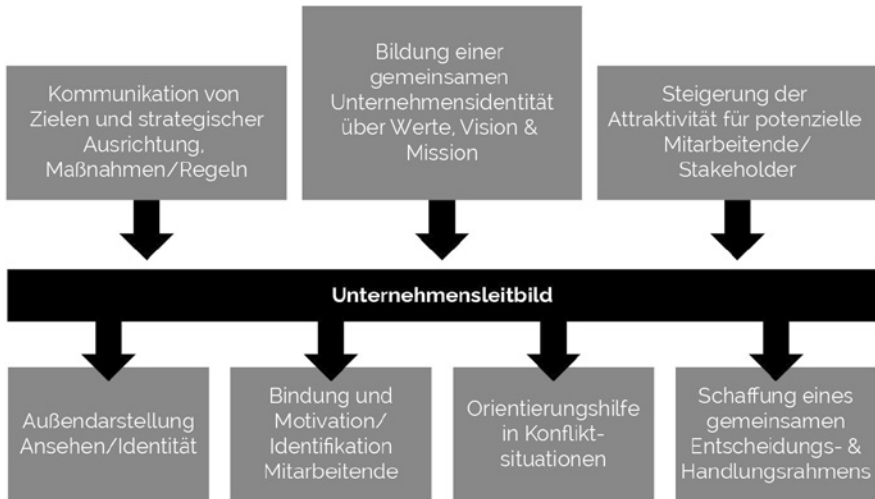
Purpose als Verstärkung der Werte: Der Purpose kann die sozialen und ethischen Werte, die im Leitbild definiert sind, weiter verstärken. Er betont den sozialen Beitrag des Unternehmens und die Bedeutung dieser Werte.

Klare Kommunikation: Die Kombination von Leitbild und Purpose ermöglicht eine klarere Kommunikation sowohl nach innen (an die Mitarbeitenden) als auch nach außen (an Kund*innen, Investor*innen und Öffentlichkeit). Sie zeigt, dass das Unternehmen nicht nur auf Gewinn abzielt, sondern auch einen tieferen Zweck verfolgt.

So können Leitbild und Purpose zusammenarbeiten, um eine umfassende und sinnstiftende Grundlage für die Unternehmensführung zu schaffen. Sie ergänzen sich, indem sie sowohl die strategische Ausrichtung als auch den sozialen und ethischen Beitrag des Unternehmens hervorheben. Entscheidend ist jedoch weniger, was da geschrieben steht, sondern wie das Geschriebene zum Leben erweckt wird und für alle internen und externen Stakeholder*innen wahrnehmbar und erlebbar ist.

Warum sollte man den Aufwand betreiben, ein Leitbild zu erstellen und den Purpose zu formulieren? Weil es um nichts weniger geht als um die Mitarbeiter*innenbindung und -zufriedenheit! Noch mal zur Erinnerung: Wir bewegen uns in Zeiten des Fachkräftemangels und eines Arbeitnehmer*innen-Marktes. Und diese Arbeitnehmenden schauen mittlerweile recht genau hin, ob das Unternehmen zu ihnen passt. So sagt Prof. Dr. Walter Jochmann, Managing Director bei Kienbaum, die 2020 eine Studie zum Thema „Purpose“ durchgeführt haben: „Purpose als Hype abzutun, kann die Zukunftsfähigkeit einer Organisation beeinflussen. – Talente werden einen greifbaren Unternehmenspurpose einfordern.“³⁶

Unternehmensleitbild



Unternehmensleitbild (eigene Darstellung)

Darüber hinaus kommt die Studie zu folgenden Ergebnissen:

- ▶ Purpose-Unternehmen sprechen besonders die Generation Y und Generation Z an. Für die jüngere Generation wird sinnstiftende Arbeit immer wichtiger. Unternehmen mit Purpose haben dabei einen Vorteil, junge Talente zu gewinnen und auch zu halten.
- ▶ Die Einführung eines wertvollen Unternehmenspurpose verändert die Mitarbeiterzufriedenheit in drei Viertel der befragten Unternehmen zum Positiven.
- ▶ Sinnhaftes Arbeiten wirkt sich auf die Motivation von Mitarbeitenden aus. 33 Prozent der Angestellten in Purpose-getriebenen Organisationen legen im Mittel ein um 33 Prozent höheres Work Engagement an den Tag.
- ▶ Die Loyalität und Bindung von Mitarbeitenden zu einem Unternehmen mit Purpose ist um 63 Prozent stärker als zu Unternehmen ohne Purpose.



DOKUMENT:

Beispiele für Formulierungen eines Purpose diverser Unternehmen

Es lohnt sich, sich Gedanken zu dem Sinn und Zweck des Unternehmens zu machen und diesen zu formulieren, allein oder in Verbindung mit einem Leitbild. Denn, so ein weiteres durchaus beeindruckendes Ergebnis der Kienbaum-Studie: „Unsere Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass der Frage, ob Purpose businessrelevant ist, ein klares Ja zu erteilen ist. Purpose ist mit entscheidenden Leistungsindikatoren assoziiert. Unternehmen, die von ihren Mitarbeitenden als stark purposegetrieben beschrieben werden, weisen um mindestens 18 % höhere Werte in leistungsbezogenen Einflussgrößen auf als weniger purposegetriebene Unternehmen. Diese Diskrepanz zeigt sich konsistent für finanzbezogene sowie kundenorientierte Einflussgrößen. Bezüglich digitaler Transformation und Innovationsleistung sind die Werte sogar um 42 % höher. Unternehmen mit einem ausgeprägten Purpose fällt es scheinbar leichter, Kundinnen und Kunden zu gewinnen und Innovationen voranzutreiben.“³⁷

Mitarbeiter*innenhandbuch

Onboarding ist eine Reise, die einen ausführlichen und motivierenden Reiseführer braucht. Dieser Reiseführer sollte nicht nur Zahlen, Daten und Fakten enthalten, sondern möglichst lebendige Geschichten rund um den Zielort und die dort lebenden Menschen erzählen, er sollte die Kultur vorstellen und Hinweise bieten, wie man sich am besten in dieser Kultur zurechtfindet. Genauso wichtig ist ein Überblick über die Geschichte des Zielortes und bedeutender lokaler Persönlichkeiten, und nicht fehlen dürfen viele praktische Tipps, wo man wichtige Orte findet. Auch von der Aufmachung her sollte der Reiseführer ansprechend sein, sich gut anfühlen und gut in der Hand liegen, also nicht zu umfangreich sein. Toll wären QR-Codes im Buch, über die man zu weiterem Material wie kurzen Filmen, Landkarten oder weiterführenden Internetseiten gelangt.

Bietet Ihr Unternehmen so einen Reiseführer an? Können neue Mitarbeitende in einem „Handbuch“ nachlesen, was das Unternehmen ausmacht, wo es herkommt und hinmöchte, wer wichtige Persönlichkeiten sind, für welche Werte es steht? Sprich: Gibt es ein ausformuliertes Leitbild, eine Beschreibung des Purpose? Das Mitarbeiterhandbuch enthält zudem alle Informationen, die neue Kolleg*innen benötigen, um sich sofort als Teil des Unternehmens und ihres neuen Teams zu fühlen, wie die wichtigsten Richtlinien (Homeoffice-Regelungen, Urlaub ...), Benefits, Erwartungen und andere Informationen zum Büroalltag, die relevant sind. Es ist, kurz gesagt, die Basis für das Tagesgeschäft.

Und wenn zusätzlich noch ein Feedback-Prozess aufgesetzt wird, um den Erfolg des Reiseführers zu evaluieren, umso besser und effektiver! Natürlich ist das erstmalige

Verfassen dieses Buches viel Arbeit, und danach braucht es einen Prozess, der für ein regelmäßiges Update sorgt.

Doch gleichzeitig ist so ein Reiseführer eine wunderbare Werbung für Ihr Unternehmen und kann Leser*innen (bzw. Bewerber*innen) dazu einladen, möglichst viel Zeit genau an diesem Ort, Ihrem Unternehmen, verbringen zu wollen.

Das Handbuch stellt ein wichtiges Dokument für jedes Unternehmen dar, um die Kommunikation zu verbessern, rechtliche Risiken zu minimieren und Unternehmensstrategie und -werte allen zugänglich zu machen. Es kann – ganz oder teilweise und unter Berücksichtigung des Datenschutzes und der Compliance-Regeln – bereits nach Vertragsunterzeichnung zur Verfügung gestellt werden und wird somit zu einem wichtigen Bestandteil der Pre-Boarding-Phase. Wie dieses Handbuch konkret gestaltet ist, hängt von der Organisation ab: ob als echtes gedrucktes Buch, als eBook, als Bestandteil einer Onboarding-App oder als E-Learning-Material unter Verwendung der unterschiedlichsten Medien und Methoden – alles ist möglich, sofern es auf die passende Art und Weise die neuen Kolleg*innen erreicht und dazu motiviert, sich damit zu beschäftigen. Schön, wenn es die verschiedenen Lerntypen berücksichtigt und im besten Fall sowohl als Buch als auch in virtueller Form verfügbar ist.

Vorteile eines Mitarbeiter*innenhandbuchs

1. Das Handbuch ist die Verschriftlichung aller Regeln und Vorschriften der Mitarbeitenden. Es dient also vor allem dazu, die Erwartungen auf beiden Seiten festzulegen, schafft Klarheit und Transparenz. Dies hilft, Missverständnisse zu vermeiden, und stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden die gleichen Erwartungen und Regeln verstehen.
2. Rechtliche Absicherung, da im Handbuch Informationen enthalten sind, die die Rechte und Pflichten der Mitarbeiter klären. Dazu gehören zum Beispiel die Homeoffice-Richtlinie, Informationen zum Datenschutz, Regelungen für die mobile Arbeit im Ausland, Reiserichtlinien, Rahmen für Weiterbildungen im Sinne von Freistellungen oder Kostenübernahme, usw.
3. Klare Kommunikation der Benefits zum Beispiel im Gesundheitsbereich oder anderer Corporate Benefits, die für alle gleichermaßen gelten. Hier können beispielsweise auch garantierte Zusatzleistungen für neue Mitarbeitende, wie Relocation-Leistungen für einen Umzug, niedergeschrieben werden.

4. Es ist ein nützliches Instrument für Führungskräfte, um die Einhaltung von Richtlinien in ihren Teams sicherzustellen und Entscheidungen im Einklang mit den Unternehmenswerten zu treffen.
5. Im Onboarding-Prozess ist es ein äußerst nützliches Werkzeug, da es einen Überblick über die Arbeitsweise des Unternehmens gibt und dabei unterstützt, sich schneller in die Unternehmenskultur einzufinden.
6. Ein Mitarbeiter*innenhandbuch trägt zur Konsistenz bei, indem es sicherstellt, dass alle Mitarbeitenden nach denselben Regeln arbeiten, die Einhaltung von Vorschriften deutlich kommuniziert und so insgesamt zur Qualitätssicherung beiträgt.
7. Im Falle von Konflikten oder Beschwerden kann das Handbuch als Referenzpunkt dienen, um Lösungen zu finden und Disziplinarmaßnahmen zu treffen.



DOKUMENT:

Vorlage / Rahmen MA-Handbuch

Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings

- ▶ Work-Life-Balance ist mehr als nur ein Modewort und wird gerade von dem Konzept des Work-Life-Blending abgelöst. Hauptsächlich geht es um eine gute und gesunde Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem, besonders der Familie. Dies ist dann auch schon ein echtes Diversity-Thema!
- ▶ Vielfalt ist Alltag! Diese Vielfalt aber wertschätzend zu nutzen, jede und jeden Einzelnen mit allen Facetten seiner Identität sichtbar werden zu lassen, ist der echte Vorteil von Diversity. Denn das hat zur Folge, dass sich die Mitarbeitenden zugehörig fühlen, was wiederum gut für die psychische Gesundheit ist. Übrigens ein Thema, das der Gen Z sehr am Herzen liegt.
- ▶ Einen neuen Job zu beginnen, heißt Stress und Freude, Herausforderung und Chance und ist wieder die Suche nach der Zugehörigkeit. Den Führungskräften und Teams kommt dabei eine wichtige Rolle zu – sie können mit Feedback und sozialen Aktivitäten den Prozess optimal unterstützen. Und so wieder einen wertvollen Beitrag zum Thema „Belonging“ leisten!
- ▶ Ein agiles Mindset und die Gedanken von New Work werden auch die Vertragsformen verändern und deutlich flexibilisieren. Mitarbeitende, die mehr Eigenverantwortung, Flexibilität und Life Blending einfordern, erwarten dazu passende Vertragsformen. Teilzeitarbeit bzw. flexible Zeit- und Vergütungsmodelle werden immer selbstverständlicher werden.
- ▶ Remote Work und Work from Anywhere bedürfen einer guten organisatorischen Vorbereitung und klarer Regelungen. Die jeweiligen Vor- und Nachteile gehören sorgfältig abgewogen.
- ▶ Onboarding ist ein Teil der Personalstrategie! Denn es geht um Weiterentwicklung der Onboardees, es geht um die Leistungsbewertung, um Feedback, um Bindung, um Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls und um Kommunikation in alle Richtungen. Bevor Sie also beginnen, sich Gedanken zum Onboarding-Prozess zu machen, schauen Sie, was die Personalstrategie dazu beitragen kann oder wo diese noch nachgeschärft werden muss.
- ▶ Kennzahlen (KPIs) sind nützliche Helferlein, um sicherzustellen, dass die ausgewählten Maßnahmen auch die passenden sind. Gutes Onboarding ist kein Selbstläufer, und es wäre doch gut zu wissen, wie erfolgreich der Prozess ist. Schließlich sollen neue Mitarbeitende langfristig gebunden werden und Zahlen zur Erreichung

von Lernzielen, der Nutzung der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen oder zur Zufriedenheit können sehr gut aufzeigen, was optimal läuft und wo nachjustiert werden sollte.

- ▶ Schaffen Sie eine gelebte Willkommenskultur, die eine Wertebasis hat und eine klare Haltung vermittelt. Willkommenskultur ist nicht nur für internationale Kolleg*innen wichtig, sondern für jede und jeden, der oder die neu in die Organisation einsteigt.
- ▶ Wie können wir über den Cultural Fit sprechen, wenn die Werte gar nicht erlebbar sind? Eine gemeinsame Wertebasis erleichtert die Zusammenarbeit, kann Konflikte reduzieren und kreative Räume schaffen. Aber: Die optimale Passung sollte nicht zulasten der Vielfalt gehen, denn Unterschiedlichkeit ist eine wichtige Grundlage für Innovationen!
- ▶ Als Gesamtergebnis entsteht das Mitarbeiter*innenhandbuch, der Unternehmensreiseführer! Ob das als gedrucktes Buch vorliegt, als E-Learning konzipiert ist oder wie dieses Whitebook als Buch mit virtuellen Zusatzhäppchen – es kann DER besondere Baustein der Onboarding-Journey werden.



DOKUMENT:

Learning Journal mit konkreten Reflexionsfragen zu den Inhalten und Transfer in die eigene Praxis

Nach diesen ersten Kapiteln ist Ihr Unternehmen gut aufgestellt! Die nächsten Kapitel widmen sich dem Thema der Suche nach den passenden Mitarbeiter*innen: Wo finden wir diese? Wen genau suchen wir denn eigentlich? Wie sprechen wir sie an und wie können wir sie im besten Fall zu Gesprächen einladen? Wir beginnen beim ersten Touchpoint, der Stellenanzeige, mit der ein Unternehmen auf sich aufmerksam macht und sich den potenziellen „Neuen“ präsentiert.

Die ersten Kontakte

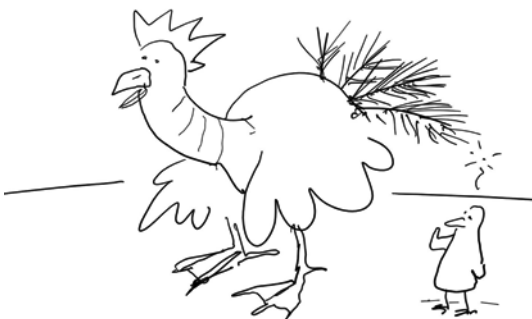
Die Stellenausschreibung

Man fragt sich bei der Lektüre diverser Stellenangebote, ob es denn diese perfekten Bewerber*innen überhaupt gibt, und könnte zu dem Schluss kommen, dass das mit dem Fachkräftemangel wohl doch nicht so schlimm ist – schließlich hat, wer perfekte Mitarbeitende sucht, wohl genügend Zeit und gibt sich auch mit einer nur geringen Anzahl von Bewerbungen zufrieden. Ebenso viel Zeit haben offenbar Unternehmen, die ihre Stellenausschreibungen so vage formulieren, dass sich nur wenige potenzielle Interessent*innen etwas unter dem Job verstellen können und sich somit auch kaum angesprochen fühlen. Auch hier dürfte keine große Anzahl an Bewerbungen zu erwarten sein.

Wenig überraschend, dass in beiden Fällen die Recruiter*innen verwundert feststellen, dass es kaum geeignete Bewerber*innen für ihre attraktiven Jobs gibt!

Hier geht es schon los mit der Notwendigkeit, sich im Unternehmen klar zu werden, wer genau die anzusprechende Zielgruppe sein soll, welche Fähigkeiten für die auszuschreibenden Stellen wirklich notwendig sind und mit welchen Erwartungen die Zielgruppe unterwegs ist. Die meisten Bewerber*innen wünschen sich eine Stellenbeschreibung, die bereits enthält, welchen Mehrwert eine Stelle bietet: Gibt es Karrieremöglichkeiten, welche Benefits bietet das Unternehmen, wie passen die eigenen Werte zu denen des Arbeitgebers und, und, und. Das ist kein Plädoyer für seitenlange Beschreibungen, aber ein Plädoyer für realistische Jobausschreibungen, denn auch hier gilt: In der Kürze (und damit Klarheit) liegt die Würze.

Eine Candidate Persona erstellen



Passt das so für uns?

Es ist zielführend, sich bis ins Detail damit zu beschäftigen, wie die potenzielle Bewerberin oder der potenzielle Kandidat aussehen soll. Die Möglichkeit schlechthin ist es, sich Personas zu erstellen, also fiktive Personen zu „erfinden“, die eine bestimmte Bewerber*innen-Zielgruppe (oder das „Hiring Cluster“) optimal widerspiegeln. Diesen Personas werden die notwendige fachliche Eignung

und für das Unternehmen wichtige persönliche Eigenschaften zugeschrieben, wie Aspekte der Identität, die Motivation, sein oder ihr Freizeitverhalten und das Kommunikationsverhalten. Und schon wird die Mechatronikerin zu „Luisa, 24 Jahre, sportlich und bei der Freiwilligen Feuerwehr engagiert.“

Diese Personas sagen im besten Fall auch schon sehr viel darüber, wie der individuelle Onboarding-Prozess aussieht: Erwartet man, dass sich Digital Natives bewerben, wird eine individualisierbare App das beste Medium sein, um die Kommunikation zu unterstützen. Sind Quereinsteiger*innen gefragt, werden diese mehr Basiswissen benötigen, und somit sind zusätzliche Trainings zu organisieren. Oder sollen überwiegend internationale Fachkräfte angesprochen werden? Dann gilt es, die Prozesse und den Aufbau von Schulungen für interkulturelle Besonderheiten im Blick zu haben.

Je passender die Personas sind, je klarer sich das Hiring Cluster erfassen lässt, desto besser können das gesamte Recruiting und die sogenannte Candidate Experience sowie die Candidate Journey darauf abgestimmt werden.

Die Candidate Journey beschreibt dabei den gesamten Prozess, den Bewerbende durchlaufen, wenn sie sich bei einem Unternehmen bewerben. Dies umfasst alle Interaktionen und Touchpoints mit dem Unternehmen, angefangen von der Bewusstwerdung über offene Stellen bis hin zur Einstellung und als Übergang zum Onboarding.

Die Candidate Experience dagegen bezieht sich speziell auf die Erfahrungen und Wahrnehmungen, die Bewerbende während des Bewerbungsprozesses machen. Sie umfasst alle Interaktionen mit dem Unternehmen, angefangen beim Eingang der Bewerbung über die gesamte Kommunikation während des Auswahlverfahrens, die Vorstellungsgespräche und das Feedback aus diesem Bewerbungsprozess, und geht letztendlich in den Einstellungsprozess über. Eine positive Candidate Experience trägt dazu bei, das Image des Unternehmens zu stärken, die Zufriedenheit der Kandidat*innen zu erhöhen und potenzielle Talente zu binden.

Somit reduzieren sich Streuverluste bei der Suche und in der Kommunikation. Die gewünschten Botschaften sind zielgerichteter und die Kandidat*innen fühlen sich persönlicher angesprochen und müssen weniger rätseln, welche Erwartungen wohl an sie gestellt werden.

Personas sollten nie nur von den Recruiter*innen im stillen Kämmerlein erstellt werden, sondern als übergreifende Arbeit gemeinsam mit den Teams (oder zufällig ausgewählten Kolleg*innen) und Führungskräften. Im besten Fall werden auch ehemalige Mitarbeitende miteinbezogen. Die Entwicklung der notwendigen Personas ist ein Prozess, der am besten als Teamleistung gelingt.

In 6 Schritten zur Candidate Persona

Jede Organisation verfügt intern über viele Quellen, die analysiert werden können, damit ein erster Rahmen für das Profil entsteht. Damit befassen Sie sich in den Schritten 1 bis 3:

1. Schritt:

Die bisherigen Top-Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen für gleiche oder ähnliche Aufgaben analysieren:

- ▶ Was zeichnet diese Personen aus?
- ▶ Welche Qualifikationen bringen sie mit? Welche davon ist absolut notwendig, welche weniger?
- ▶ Welche besonderen Fähigkeiten zeigen sie?
- ▶ Welche Interessen haben sie?

2. Schritt:

Fragen stellen und Gespräche mit Mitarbeitenden und Führungskräften führen, wenn möglich auch mit „ehemaligen“ Stelleninhaber*innen:

- ▶ Welche Abschlüsse sind vorhanden?
- ▶ Welche individuellen Ziele für die Weiterentwicklung bringen die Personen mit? Welche Werte treiben sie an?
- ▶ Wie gestalten diese Menschen ihre Freizeit? Wo engagieren sie sich? Wie sieht eine gelungene Lebensbalance aus?
- ▶ Wie zufrieden sind sie mit ihrem Job bei unserem Unternehmen? Wie nehmen sie das Unternehmen wahr? Wo liegen Überschneidungen der eigenen Werte mit denen des Unternehmens?

3. Schritt:

Brainstorming mit Kolleg*innen, Mitarbeitenden, Führungskräften:

- ▶ Wie sähe die IT-Ingenieurin, der Buchhalter, die Einkäuferin oder der Vertriebsleiter aus, wenn wir uns ihn oder sie „backen“ könnten?
- ▶ Was wünschen wir uns von den neuen Kolleg*innen?

Die Schritte 4 bis 6 beziehen externe Quellen mit ein:

4. Schritt:

Wen suchen eigentlich die Wettbewerber*innen?

- ▶ Analyse von vergleichbareren Stellenausschreibungen des Wettbewerbs: Welche Anforderungen werden gestellt?

- ▶ Wo liegen kleine und feine Unterschiede, die Einfluss auf die Kandidat*innen haben (könnten)?

5. Schritt:

Wie sehen Beschreibungen von Abschlüssen bei Universitäten, Handwerkskammern usw. aus?

- ▶ Wie werden dort Ausbildungsberufe oder Hochschulabschlüsse beschrieben?
- ▶ Für welche Berufe soll qualifiziert werden?
- ▶ Was sollten die Auszubildenden oder Studierenden mitbringen?

6. Schritt:

Wie sieht es auf diversen Social-Media-Kanälen aus?

- ▶ Wie werden wir als Organisation / Unternehmen von unseren Mitarbeiter*innen präsentiert?
- ▶ Wie stellen sich potenzielle Kandidat*innen dar?
- ▶ Wie ist unsere „Wunschzielgruppe“ repräsentiert?



DOKUMENT:

Übung: Personas entwerfen

Eine gute Stellenanzeige formulieren

Eine ansprechende und informative Stellenanzeige zu formulieren ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Eine gute Stellenbeschreibung beantwortet folgende Fragen der Interessent*innen:

- ▶ WER sucht (Unternehmensvorstellung),
- ▶ WEN sucht dieses Unternehmen (Jobtitel, der auch für Nicht-Insider klar verständlich ist),
- ▶ WAS erwartet das Unternehmen,
- ▶ WAS bietet der potenzielle Arbeitgeber (hier darf auch das Gehalt Erwähnung finden!),

- ▶ WIE, in welcher Form wird die Bewerbung erwartet,
- ▶ WIE sieht das Onboarding aus?

Schwammige Begriffe und Beschreibungen wie „Teamfähigkeit“, „Flexibilität“, „Kommunikationsstärke“ oder gar „interessante Aufgaben in internationalen Projekten“ haben in einer zeitgemäßen Anzeige nichts mehr verloren. Schon eine Mini-Umfrage in der eigenen Organisation würde zutage fördern, dass es unzählige Definitionen dieser Begrifflichkeiten und Aussagen gibt. Alles, was nach Floskel klingt und in zig anderen Anzeigen auch auftaucht, sollte ersetzt werden durch klare Beschreibungen, die den Bewerber*innen aufzeigen, *warum* bestimmte Eigenschaften verlangt werden. Auch hier gilt: Lieber nur zwei Eigenschaften aufführen und erklären, warum diese für das Unternehmen wichtig sind, als zehn „leere“ Begriffe nennen.

Aktuell treibt Unternehmen die Frage um, ob das Gehalt in der Anzeige genannt werden sollte oder nicht. Anders als beispielsweise in den USA, in Großbritannien oder auch bei unseren österreichischen Nachbarn gibt es bei uns in Deutschland noch keine gesetzliche Pflicht, schon in der Stellenanzeigen Angaben zum Gehalt zu machen. Doch die Angabe zumindest einer Gehaltsspanne kann sehr sinnvoll sein – Bewerber*innen sind dann im Bewerbungsprozess nicht enttäuscht, wenn die Vorstellungen so gar nicht übereinstimmen, bzw. bewerben sich erst gar nicht und das Unternehmen muss nicht all die Personen herausfiltern, die aufgrund falscher Gehaltsvorstellungen nicht passen.

Duzen oder siezen? Auch das ist eine aktuelle Frage und hängt natürlich an der jeweiligen Firmenkultur. Anzeige und Realität müssen zusammenpassen! Wird in der Anzeige geduzt, weil man „hip“ sein und „sowieso eher junge Bewerber*innen“ ansprechen möchte, und hinterher passt das so gar nicht zur Realität des täglichen Umgangs, frustriert das nur, und die vielversprechende Kollegin schaut sich schnell nach einer passenderen Stelle um.

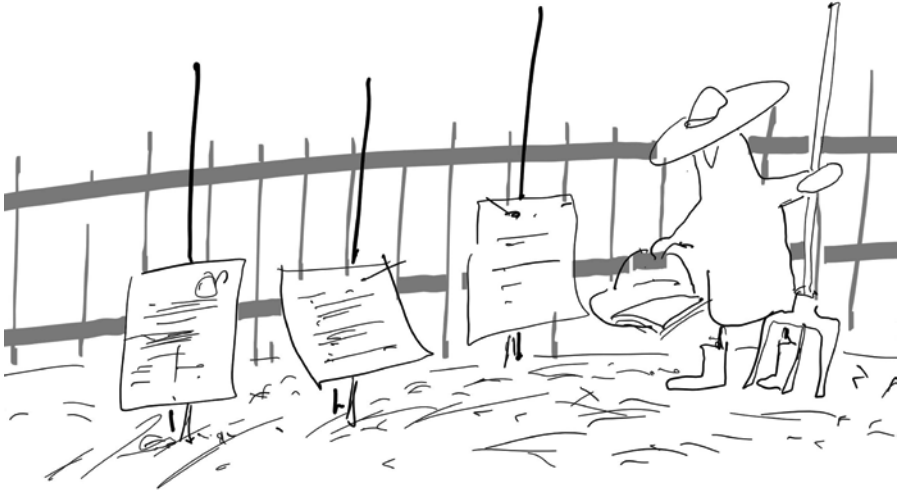
Achtung bei internationalen Ausschreibungen: Hier sollten Muttersprachler*innen zum Zug kommen und kein Übersetzungstool. Nur so können Missverständnisse oder Unklarheiten gar nicht erst entstehen.

REFLEXION.

- ▶ Wie würde die optimale Stellenausschreibung für Ihre Stelle/Rolle aussehen?
- ▶ Mal angenommen, Sie wären völlig frei von Vorgaben und können die Ausschreibung Ihrer Stelle oder Rolle genau so formulieren, wie es Sie am meisten anspricht: Wie würde diese Ausschreibung dann wohl formuliert sein?

Die Bewerbungen

Es wird ernst: Die ersten Bewerbungen trudeln ein – der erste echte Kontakt! In vielen Fällen wird dieser Kontakt eine automatisierte Antwort sein, da es in den meisten Unternehmen die Regel ist, dass Bewerbungen über ein Portal eingereicht werden. Werden Bewerbungen als Mail gewünscht, ist auch hier in der Regel eine standardisierte Antwort hinterlegt.



Reiche Ernte

Auf Bewerbungen richtig reagieren

Für die Studie „Jobtrends 2017“ wurden von der Beratungsgesellschaft Kienbaum Communications und vom Staufenberg Institut knapp 300 Personalverantwortliche in Deutschland befragt. Ein interessantes Ergebnis dieser Studie war, dass für den ersten Bewerbungscheck wenig Zeit da ist: 40 % der befragten Personalverantwortlichen investieren fünf Minuten oder weniger (!), um sich einen ersten Eindruck von den Bewerber:innen zu verschaffen. Das mag zu Zeiten, in denen auf eine Stellenausschreibung 50, 100 oder gar 250 Bewerbungen eingingen, ja sinnvoll gewesen sein – in einem Bewerber*innen-Markt und somit weit weniger zu sichtenden Bewerbungen wäre es wünschenswert, deutlich mehr Zeit zu investieren. Es sei denn, man sucht den Bewerber oder die Bewerberin mit der 100prozentigen Passgenauigkeit.

Nach der standardisierten Antwort kann es dann schon mal dauern. Keine Bewerberin und kein Bewerber wird nach wenigen Tagen eine verbindliche Antwort erwarten, aber im Laufe einer Woche wäre zumindest eine Zwischeninfo ganz nett. Auch für diesen Prozess gibt es von „Reaktion nach einer Woche“ bis hin zu „nach acht Wochen tut sich immer noch nichts“ jeden möglichen Zwischenschritt. Hier gibt es sicher kein Patentrezept, wie ein gutes Bewerbermanagement aussehen soll. Sicher aber ist: Es sollte sich in erster Linie nach den Erwartungen der Kandidat*innen richten und nicht ausschließlich an den internen Möglichkeiten oder gar der eingesetzten Software ausgerichtet sein. Das kann zu einem Dilemma führen, wenn die „Möglichkeiten“ des Unternehmens nicht mit den Erwartungen der Kandidat*innen übereinstimmen. Um das zu verhindern, ist es also erneut sinnvoll, genau zu wissen, wer die Kandidat*innen sind und was das Unternehmen realistisch umsetzen und bieten kann.

TIPP. Optimal ist eine Eingangsbestätigung am Folgetag, die das weitere Verfahren und im besten Fall die Zeitschiene erklärt, sodass die Bewerber*innen nicht im Dunkeln darüber gelassen werden, wie es weitergeht. Bewerber*innen freuen sich außerdem, wenn sie aktuelle Informationen zum Unternehmen erhalten und wissen, wer ihr*e Ansprechpartner*in ist. Und wenn diese Mail dann mit einem konkreten Datum endet, zu dem der oder die Ansprechpartner*in sich verbindlich wieder meldet, ist das das Sahnehäubchen und hebt sich wohltuend von sehr vielen anderen Bewerbungsprozessen ab!

Auch hier gilt wieder: Je klarer das Hiring Cluster definiert ist, desto klarer sind die Erwartungen der Menschen, die sich dahinter verbergen, und umso klarer können die internen Prozesse dahinter strukturiert werden. Und warum nicht schon mit der Bestätigung des Bewerbungseingangs ein paar Sätze mitschicken, wie konkret die nächsten Schritte aussehen, in welchen Zeiträumen was passiert und welche Person auch als Ansprechpartner*in für Rückfragen zur Verfügung steht? Offensichtlich wünschen sich Bewerber*innen (und somit künftige Mitarbeiter*innen) mehr Nahbarkeit der Arbeitgeber und nicht nur sachorientierte, äußerst kurze Informationen – warum diese „Nähe“ nicht schon im Bewerbermanagement aufkommen lassen?

Anonyme Bewerbungen als Mittel für einen inklusiveren Auswahlprozess?

Eine Maßnahme, um den Recruiting-Prozess inklusiver zu gestalten, wäre die anonyme Bewerbung. Doch diese hat laut der oben bereits erwähnten Studie

„Jobtrends 2017“ wenig Chancen in Deutschland: „82 Prozent der Befragten sind der Meinung, das Foto mache die Bewerbung komplett, und für 9 Prozent kann das Bild sogar ausschlaggebend für die Entscheidung sein.“³⁸

Das Konzept der anonymen Bewerbung will die Chancengleichheit und Fairness im Bewerbungsprozess erhöhen, indem persönliche Informationen, die potenziell zu Vorurteilen oder Diskriminierung führen könnten, während der ersten Phasen des Auswahlprozesses verborgen bleiben. Denn leider ist es noch eine Tatsache, dass sich Menschen mit einem „nicht-deutschen“ Namen bis zu viermal häufiger bewerben müssen, bis sie zu einem Interview eingeladen werden.

Bei einer anonymen Bewerbung werden Identifikationsmerkmale wie Name, Geschlecht, Alter, Foto und teilweise auch Informationen über Herkunft, Religion oder andere persönliche Details von den Bewerbungsunterlagen entfernt oder unkenntlich gemacht. Das soll dazu führen, dass nun eine objektivere Bewertung der Bewerber*innen möglich wird, die allein auf ihren Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen basiert.

Viele Gegner dieser anonymen Bewerbung führen immer wieder an, dass spätestens bei einem Gespräch klar wird, wer sich hinter der Bewerbung verbirgt, und dass damit die mögliche Diskriminierung nur auf das Interview verschoben wird. Und Berufseinsteiger seien immer erkennbar, denn ihnen fehle die ausführliche Berufspraxis. Zudem sei der bürokratische Aufwand sehr viel höher als bei einem regulären Verfahren.



Richtig ist sicher, dass sich nicht jede Stelle eignet, um diese in einem anonymisierten Verfahren zu besetzen. Die Anonymität könnte bei Führungspositionen hinderlich sein.

In Frankreich werden Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern verpflichtet, anonyme Bewerbungen in ihre Auswahlprozesse einzubeziehen: So besagt das Gesetz von 2006 zur Chancengleichheit in Frankreich (Loi pour l'égalité des chances), dass Unternehmen die Informationen, die Bewerbende preisgeben müssen, nur dazu nutzen dürfen, die Fähigkeiten und Kompetenzen für die zu besetzende Stelle abzugleichen und zu beurteilen. Darüber hinaus dürfen also keine weiteren Informationen eingeholt werden.

Allerdings werden diese Regelungen immer wieder umgangen, sodass sich auch in Frankreich die anonyme Bewerbung bisher nicht durchgesetzt hat.

Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings

- ▶ Wir haben aufgrund des Fachkräftemangels in nahezu allen Branchen und Bereichen einen globalen Arbeitnehmer*innen-Markt. Nicht mehr die Unternehmen suchen sich ihre Mitarbeitenden aus, sondern die Jobsuchenden entscheiden sich bewusst für „ihr“ Unternehmen.
- ▶ Es ist sinnvoll, sich ein klares Bild der potenziellen Bewerber*innen zu machen, am besten, indem man Personas entwickelt. Das macht im Vorfeld viel Arbeit, vereinfacht aber die Formulierung der Stellenausschreibung und gibt gute Hinweise zum Onboarding und zur Mitarbeiter*innen-Bindung.
Denn die Vorteile der Candidate Personas sind:
 - Die Zielgruppe kann sehr gezielt angesprochen werden, das vermindert Streuverluste und somit die Zahl der unpassenden Bewerbungen.
 - Es wird deutlich, mit welchen Argumenten die Zielgruppe angesprochen und überzeugt werden kann.
 - Die Erwartungen und Bedürfnisse sind klar und können adressiert werden.
 - Der jetzt personalisierte Bewerbungsprozess verbessert die komplette Candidate Experience. Im besten Fall führt das dazu, dass Stellen schneller besetzt werden, die frühe Fluktuationsrate sinkt, weil das Matching „Kandidat*innen – Unternehmen“ viel passgenauer ist.
- ▶ Viele Abläufe im Recruiting sind zu langsam und lassen enttäuschte Bewerber*innen zurück, die keine Ahnung haben, was mit ihrer Bewerbung passiert ist und wer wann auf sie zukommt.



DOKUMENT:
Learning Journal mit konkreten Reflexionsfragen zu den Inhalten und Transfer in die eigene Praxis

Die Bewerbung wurde für gut befunden, das Bewerbungsgespräch verlief prima – der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags steht nichts mehr im Wege: Die oder der neue Mitarbeitende wird eingestellt.

Im folgenden Kapitel geht es um die drei Phasen des Onboarding-Prozesses – das Pre-Boarding, die Orientierungsphase und die Integrationsphase, in denen der neue Kollege oder die neue Kollegin Teil der Unternehmens-Crew wird.

Eingestellt – und nun?

Die Pre-Boarding-Phase nach der Vertragsunterzeichnung



Das schwarze Loch ...

Den Vertrag unterschrieben – und dann ? „Dann“ bedeutet in vielen Fällen Funkstille. Die potenziellen neuen Mitarbeitenden bleiben irgendwie und irgendwo zwischen der Candidate und der Employer Journey hängen. Die Employer Journey wird in diesem Buch als die Phase verstanden, die nach der Einstellung beginnt und sich auf das Onboarding, die Integration in das Team und die Mitarbeiterentwicklung und -bindung bezieht.

Das liegt teils an ungeklärten Zuständigkeiten, teils an mangelndem Bewusstsein für die enorme Bedeutung des Pre-Boarding, und manchmal liegt es einfach auch an fehlenden Ideen, wie diese Phase gut gestaltet werden könnte. Oder an Diskussionen zum Datenschutz im Sinne von „Was dürfen wir denn jemandem, der noch gar nicht dazugehört, mitteilen, oder wem dürfen wir seine oder ihre Daten, wie eine private E-Mail oder eine private Handynummer, mitteilen?“ Das sind völlig berechtigte Fragen, sie dürfen aber auf keinen Fall dafür sorgen, dass vor lauter Befürchtungen die Chancen des Pre-Boardings verpasst werden.

Eine Pre-Boarding-Phase mit regelmäßigen Touchpoints ist entscheidend dafür, wie es später in der Konfrontations- oder Einarbeitungsphase läuft. Besonders, wenn Mitarbeitende im Ausland rekrutiert wurden, kann diese Pre-Boarding-Phase eine gefühlt Ewigkeit dauern – wir sprechen über einen Zeitraum von mindestens drei bis zu zwölf Monaten! Auch bei Azubis oder Young Talents kann sich die Pre-Boar-

ding-Phase bis zu einem Jahr hinziehen, denn der Ausbildungsvertrag wird in der Regel während des letzten Schuljahres unterschrieben.

Die Pre-Boarding-Phase fühlt sich für viele Newbies wie eine Reise ins Unbekannte, wie ein schwarzes Loch im Universum an. Man schwebt im wahrsten Sinne des Wortes schwere- und ahnungslos zwischen Hoffnung und Unsicherheit, ohne klare Sicht auf das Ziel. Das Gefühl tendiert in dieser Zeit zwischen der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags und dem eigentlichen Eintrittsdatum viel zu oft in die Richtung: „Haben die mich noch auf dem Schirm?“ Treffen zufällig mal Nachrichten ein, blitzen sie wie Sterne kurz auf! Die Kommunikation scheint sich in einem Raum-Zeit-Gefüge zu verlieren. Dabei birgt diese Phase die große Möglichkeit, mit ersten kleinen Schritten das Unbekannte zu erkunden. Letztendlich könnte die Organisation gemeinsam mit dem Newbie durch diese scheinbar undurchdringliche Dunkelheit zu einem einzigartigen beruflichen Abenteuer gezogen werden.

Das Ziel der Pre-Boarding-Phase muss es sein, sicherzustellen, dass sich alle von Anfang an willkommen und gut vorbereitet für den ersten Arbeitstag fühlen und somit bestärkt werden, dass die Entscheidung, gerade diesen Vertrag anzunehmen, auch die absolut richtige war. Was nun also sinnvoll ist, ist ein kontinuierlicher Kontakt. Kommen da kein Anruf, keine Mails, kein nettes Willkommensschreiben oder ein kleines Präsent, entstehen leichte Zweifel, ob der potenzielle neue Arbeitgeber tatsächlich auch der richtige ist.

Tipps für ein gelungenes Pre-Boarding

In dieser Phase ist Kontakt halten und vertiefen das Wichtigste, denn es zählt auf das Konto der Wertschätzung ein und steigert die Vorfreude auf die neuen Kolleg*innen und Aufgaben.

- ▶ Schicken Sie eine persönliche Begrüßungsnachricht vom Vorgesetzten oder der Person, die den neuen Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin betreut. Dies kann eine E-Mail, ein Anruf oder, old-fashioned und dafür umso wertschätzender, eine handgeschriebene Karte sein.
- ▶ Schicken Sie kontinuierliche E-Mails oder Nachrichten mit Informationen zum Unternehmen, zum Team, zum Arbeitsplatz, die Links zu Ressourcen und Formularen enthalten. Im besten Fall gibt es eine Onboarding-Plattform, die es sehr vereinfacht, die Neuen mit Informationen zu versorgen und den Austausch von Dokumenten zu ermöglichen. Ein Touchpoint pro Woche oder vierzehntägig ist genug, Hauptsache, es entsteht eine Regel-



mäßigkeit und Zuverlässigkeit und weckt dadurch Neugierde auf die nächsten Nachrichten.

- ▶ Ermuntern Sie das neue Team und die neuen Mitarbeitenden, sich in den sozialen Netzwerken zu vernetzen. Da fließen schon viele Informationen, das erste Kennenlernen beginnt und es fördert die Kommunikation und die Integration.
- ▶ Bringen Sie einen Buddy mit seinem Schützling zusammen. Dieses ermöglicht einen Austausch auf Augenhöhe, bei dem Fragen gestellt werden, die der künftigen Führungskraft oder HR eher nicht gestellt werden.
- ▶ Bieten Sie virtuelle Schulungen und/oder virtuelle informelle Kaffeepausen oder schon ein virtuelles Teambuilding an. Inhaltlich kann es um Informationen zur Unternehmenskultur und zu allgemeinen Prozessen gehen. So können schon Themen geklärt sein, die sonst erst später Teil der Einarbeitungsphase sind (sofern sie nicht datenschutzrelevant sind). Und das Teambuilding erleichtert den Einstieg an Tag 1 und schafft Vertrauen. Gut geeignet sind dafür Gaming-Formate.
- ▶ Laden Sie zu einem virtuellen Rundgang durch das Unternehmen ein, um neuen Kolleg*innen eine Vorstellung von der zukünftigen Umgebung zu geben. Vielleicht haben Sie auch schon eine Virtual-Reality-Plattform und das Team trifft sich dort ganz informell?
- ▶ Planen Sie regelmäßige Check-ins oder Video-Calls, um Fragen zu klären. Dieser kurze und regelmäßige Austausch macht sehr gut Fortschritte in der Vorbereitungszeit sichtbar und kann die Vorfreude steigern. Involviert sind hier Kolleg*innen aus People & Culture, die künftige Führungskraft und immer der Buddy.
- ▶ Gibt es Materialien, die Neulinge vor dem Eintritt benötigen? Dann schicken Sie diese zu – zeitnah vor dem ersten Tag.
- ▶ Ermutigen Sie dazu, Feedback zu geben und Fragen zu stellen, um sicherzustellen, dass sich der neue Kollege oder die neue Kollegin wohlfühlt und gut vorbereitet ist.

ACHTUNG: Viele Informationen, Kontakt zu neuen Menschen, zusätzliche Termine können auch zu einer Überforderung und einem Gefühl von „Muss ich mich jetzt schon einarbeiten?“ führen. Viele sind in dieser Phase noch beim alten Arbeitgeber beschäftigt, stecken mitten in einem (internationalen) Umzug, nehmen sich eine (längere) Auszeit und haben gar nicht den Kopf, sich schon in neue Themen einzulesen. Ein gut geschulter Buddy ist genau die Person, die heraushören kann, was der/die Onboardee benötigt, und erklären kann, dass es um Angebote geht und nicht um eine Pflicht, sich quasi vorab schon einzuarbeiten.

All das verbraucht Ressourcen – Zeit bei den involvierten Personen und Geld für die Bereitstellung einer virtuellen Onboarding-Plattform oder für die Durchführung von Teambuilding-Maßnahmen. Daher gelingt gutes und nachhaltiges Onboarding nur mit Budget!

Und ein paar Vorteile bringt das Pre-Boarding ja auch mit sich! Dieser Prozess versorgt die neuen Kolleg*innen bereits vor dem ersten Arbeitstag mit wichtigen Informationen und Ressourcen, was ihnen den Einstieg ins Unternehmen erleichtert. Gleichzeitig zeigt es neuen Mitarbeitenden, dass sie im Unternehmen willkommen sind. Die Motivation und das Engagement der neuen Talente wird gestärkt und erhöht die Mitarbeiterbindung. Was gleichermaßen bedeutet, es senkt langfristig auch die (Früh-)Fluktuationsrate und sichert somit langfristig den Erfolg des Unternehmens.

VIDEO:
Die Pre-Boarding-Phase

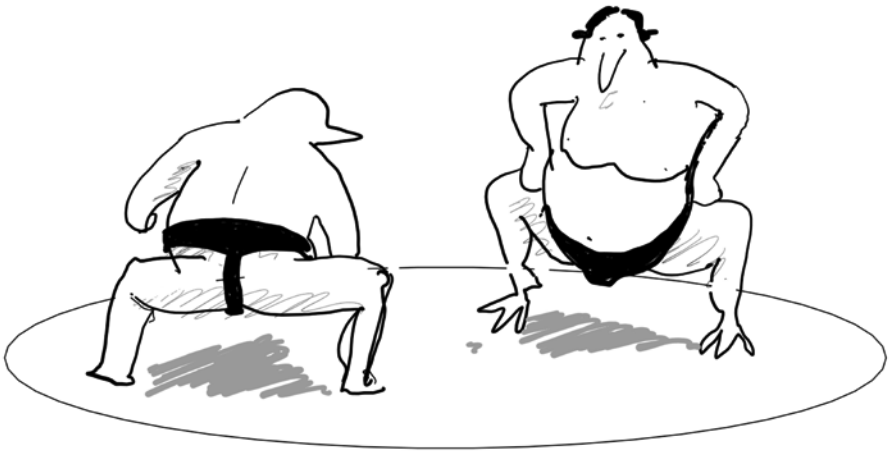


Nutzen von Pre-Boarding auf einen Blick (eigene Darstellung)

REFLEXION. Setzen Sie die Brille einer neuen Kollegin oder eines neuen Kollegen auf, der oder die gerade den Arbeitsvertrag unterzeichnet hat und dessen oder deren erster Arbeitstag in ca. drei Monaten sein wird:

- ▶ Wie sollte der neue Arbeitgeber diese drei Monate gestalten?
- ▶ Welche konkreten Wünsche hätten Sie?

Die Einarbeitungs- und Orientierungsphase



Los geht's!

Jetzt prallt Realität auf Erwartungen, es kommt zur Konfrontation! Um im Bild der intergalaktischen Pre-Boarding-Phase zu bleiben: Ein neues Mitglied tritt in die Organisationsgalaxie ein, wo es sich durch interaktive Rituale und eine kulturelle Anpassung in das existierende Netzwerk integriert. Der Prozess beinhaltet das Entschlüsseln von noch unbekanntem Kommunikationscodes, die Anpassung an soziale Strukturen und das Finden des eigenen Orbits innerhalb des gesamten Arbeitskosmos. Die neuen Kolleg*innen erfahren eine Symbiose zwischen individueller Expertise und der gemeinsamen Gravitationskraft der Unternehmenskultur, während sie innerhalb der Herausforderungen und Chancen einer unbekanntem beruflichen Dimension navigieren.

Die Konfrontation mit lauter neuen Gesichtern, neuen Räumen, noch unbekanntem formellen und noch mehr informellen Regeln, einer neuen, anderen, vielleicht weit-

gehend unbekanntes Aufgabe – das bedeutet Aufregung und Unsicherheit pur! Aber nicht nur für „die oder den Neuen“, nein, das gilt auch für das Team und die Führungskraft und viele andere Menschen in der Organisation, die ab Tag 1 involviert sind.

Die Konfrontations-, Orientierungs- oder Einführungsphase ist der wichtigste Abschnitt beim Onboarding für neue Mitarbeitende. Es geht in den kommenden Monaten vor allem darum, dass neue Mitarbeitende mit den Strukturen, Abläufen, der Unternehmenskultur und den Menschen im Unternehmen vertraut werden. Diese Zeit ist entscheidend dafür, wie schnell und gut die Integration gelingt und neue Mitarbeitende produktiv mitarbeiten.

In dieser Phase muss es gelingen, den Neuen Orientierung zu geben, auch im ganz wörtlichen Sinn: Wo bin ich hier? Wo finde ich die Kantine, den Personalbereich, die Mitarbeitervertretung? Gleichzeitig geht es um die Orientierung innerhalb der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur.

In den ersten Monaten geht es um Beziehungsaufbau: zu den neuen Kolleg*innen, den Führungskräften und anderen relevanten Personen in der Organisation. Und es geht darum, dass neue Mitarbeitende Aufgaben und Verantwortlichkeiten kennenlernen und beginnen, sich in die neue Rolle einzuarbeiten und sich an neue Arbeitsabläufe und Anforderungen gewöhnen.

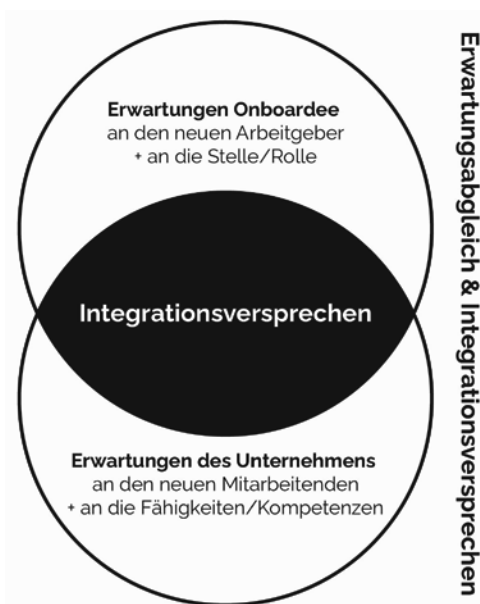
Die **Führungskraft** hat die Aufgabe, neue Mitarbeitende aktiv dabei zu unterstützen, sich in das Unternehmen zu integrieren und produktiv zu werden. Damit dies gelingt, ist es wichtig, klare Erwartungen hinsichtlich der Rolle, der Ziele und der Leistungskriterien vermitteln. Dies hilft Newbies, sich auf die richtigen Prioritäten zu konzentrieren. Damit dies gelingt, ist eine regelmäßige und offene Kommunikation mit kontinuierlichem Feedback notwendig und das Signal, bei Fragen und Unsicherheiten ansprechbar zu sein. Gleichzeitig ist der Blick in Richtung Team relevant, um zu erkennen, wie der Integrationsprozess verläuft, wo es gezielter Steuerung bedarf, z. B. durch ein zusätzliches Meeting zum Austausch oder eine gemeinsame Feedbackrunde.

Das **Team** hat in diesen ersten Wochen die Aufgabe, neuen Kolleg*innen ein Gefühl von Zugehörigkeit zu vermitteln und ihnen dabei helfen, sich willkommen zu fühlen. Kleine Gesten wie gemeinsame Mittagspausen sind von großer Bedeutung! Und in der Regel ist das Team verantwortlich für die gelingende fachliche Einarbeitung, es muss sein Wissen über die Arbeitsabläufe, Prozesse und die Unternehmenskultur aktiv teilen.

Alle Beteiligten brauchen Geduld – neue Aufgaben und Prozesse lassen sich nicht nach wenigen Tagen komplett verstehen, Fehler gehören dazu und sorgen zusätzlich für Mehrarbeit bei anderen Kolleg*innen. Nicht jede*r kommt mit der Art der Einführung durch Kollegin Anita zurecht, nicht jede*r findet eine sehr ausführliche Erklärung mehrerer Arbeitsschritte durch den Kollegen Martin zielführend. Und weil diese individuellen Bedürfnisse ein täglicher Abgleich und ein Ausprobieren sind, sind auch im Team regelmäßige Feedbackrunden ganz entscheidend. Hier kann ein Abgleich und die Anpassung stattfinden, sodass der Gesamtprozess effektiv verläuft und neue Kolleg*innen weder unter- noch überfordert werden.

Je besser die ersten Tage und Wochen verlaufen, desto größer die die Grundlage für den langfristigen Erfolg der neuen Mitarbeitenden im Unternehmen!

Die ersten Monate stehen ganz im Zeichen des gegenseitigen **Erwartungsabgleichs**. Welche Zusagen oder Versprechungen wurden während des Einstellungsprozesses seitens des Unternehmens getätigt? Wie wurde die Unternehmenskultur beschrieben oder in einem Leitbild dargestellt? Wie fühlt sich diese in der Realität an? Umgekehrt erleben die neuen Kolleg*innen und Führungskräfte, welche Kompetenzen und Fähigkeiten beim neuen Mitarbeitenden vorhanden sind. Wie geht er oder sie mit der neuen Situation um? Wie ist das Kommunikationsverhalten? Und für beide Seiten gilt: Wie bringen sich alle Beteiligten bei der Integration ein?



Erwartungsabgleich und Integrationsversprechen (eigene Darstellung)

Es geht darum, die größtmögliche Schnittmenge zu finden, denn je größer die Gemeinsamkeiten, umso leichter und nachhaltiger gelingt die Integration und das Belonging.

Der erste Arbeitstag

Den ersten Arbeitstag für neue Kolleg*innen positiv zu gestalten, ist entscheidend, um möglichst schnell eine inspirierende (Arbeits-)Atmosphäre zu schaffen.

Dazu trägt bei:

► eine **herzliche Begrüßung**

Weiß auch der Empfang Bescheid, dass heute Sophia Schmidt ihren ersten Arbeitstag hat? Und kann sie gleich mit Namen begrüßen? Wer holt Sophia ab und begleitet sie in den Arbeitsbereich?

► eine **gut vorbereitete Arbeitsumgebung**

Klingt vielleicht banal und selbstverständlich – ist es leider nicht immer! Gibt es einen eigenen Schreibtisch oder werden Arbeitsplätze geteilt? Wo wird Sophia in den nächsten Tagen arbeiten können? Steht und liegt alles, was sie benötigt, bereit? Mit allen Zugangsdaten? Mit einer Liste der Ansprechpartner*in OnBoard und der IT für Rückfragen, wenn etwas doch nicht so funktioniert?

► das **Kennenlernen im Team**

Nein, bitte nicht die klassische Vorstellungsrunde, sondern ein nettes Check-in. Wie wäre eine informelle Runde bei Kaffee, Brezeln oder Croissants? So bauen sich Beziehungen auf! Und verbinden Sie diese Runde doch gleich mit einer prägnanten Vorstellung des Unternehmens: Erzählen Sie seine Geschichte, seine Mission und seine Werte. Dieses leitet dann mühelos dazu über, die Organisationsstruktur aufzuzeigen und das Team darin zu verorten. Zeigen Sie kurz auf, wie die verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten. Dies hilft Sophia, ihren neuen Platz im Unternehmen zu verstehen. All das muss nicht die Führungskraft machen, sondern jede*r im Team kann eingebunden sein. Und bitte: Machen Sie keine PowerPoint-Präsentation!

► die **Vorstellung des Onboarding-Plans**

Was wird in den kommenden Tagen passieren? Wer sind die Ansprechpartner*innen? Gibt es einen Buddy, einen Paten oder eine Mentorin? Dann kommt diese*r genau hier ins Spiel und erklärt seine bzw. ihre Aufgabe und redet mit Sophia über die gemeinsamen Ziele.

- ▶ eine **erste Einführung in laufende Projekte und konkrete Aufgaben**
So kann sich Sophia ein Bild über ihren Einsatz und mögliche Herausforderungen machen.
- ▶ Zeit für ein erstes **gemeinsames Mittagessen**
Lunch mit dem Team, der Mentorin oder dem Mentor, mit dem Chef oder Chefin und somit noch mal Zeit für einen informellen Austausch. Jetzt wäre auch eine gute Zeit, ein kleines Willkommensgeschenk zu überreichen, etwas, was zum Unternehmen passt, nicht unbedingt der nahezu einfallsslose Blumenstrauß.
- ▶ ein **Führungskräftegespräch**
Wie sind die Erwartungen seitens des Unternehmens, welche Ziele sollen wann und wie erreicht werden, wann finden regelmäßige Feedbackrunden statt, welche Unterstützung wird von der Führungskraft kommen?
- ▶ Und zu guter Letzt eine **gemeinsame Abschlussrunde**
Wie war der erste Tag? Quasi ein gemeinsames Check-out mit ein paar Sätzen zu den ersten Eindrücken.

Und denken Sie daran, dass der erste Tag nur der Anfang ist!

REFLEXION. Denken Sie mal zurück, wie es Ihnen an „ersten Tagen“ ging.

- ▶ Woran erinnern Sie sich?
- ▶ Wie war Ihre emotionale Situation?
- ▶ Was hätten Sie sich unbedingt noch gewünscht?

Welcome Day(s)

Ein Welcome Day bietet eine strukturierte Gelegenheit, neue Mitarbeitende offiziell im Unternehmen willkommen zu heißen und sie in die Unternehmenskultur, die Abläufe und das Team zu integrieren. Dabei ist es sinnvoll und effektiv, diesen Tag für mehrere neue Kolleg*innen gemeinsam durchzuführen. Hier können alle „Neuen“ zusammengefasst werden, die beispielsweise in den letzten beiden Monaten in den unterschiedlichsten Bereichen begonnen haben. Querschnittsthemen wie Unternehmensrichtlinien, Sicherheitsverfahren oder Compliance betreffen alle neuen Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Abteilung und können an diesem Tag in einer gemeinsamen Sitzung präsentiert werden. So gelingt eine ganzheitliche Einführung.

Funktionen Welcome Day



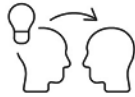
ABBAU VON UNSICHERHEITEN

Minimierung von Unsicherheiten und Ängsten der neuen Mitarbeitenden durch soziale Interaktionen & Informationen.



TEAMBUILDING UND ZUSAMMENHALT

Aufbau & Stärkung des Zusammenhalts, Schaffung einer positiven Atmosphäre, emotionale & soziale Bindung aufbauen.



INTEGRATION IN DAS TEAM

Förderung des sozialen Austauschs und der Interaktion zwischen neuen Mitarbeitenden und bestehendem Team sowie der Führungskräfte.



FÖRDERUNG VON NETZWERKBILDUNG

um erste Kontakte zu knüpfen, Netzwerke aufzubauen und Beziehungen zu den neuen Kolleg*innen und Vorgesetzten zu entwickeln.



KLÄRUNG VON UNTERNEHMENS- RICHTLINIEN UND -VERFAHREN

Erläuterung Unternehmensrichtlinien, Verfahren, organisatorische Themen klären, um eine klare Arbeitsgrundlage zu schaffen.



MOTIVATION UND ENGAGEMENT FÖRDERN

Schaffung eines motivierenden Umfelds, das die Begeisterung und das Engagement der Onboardees aufgreift und fördert.



BEREITSTELLUNG VON RESSOURCEN UND SUPPORT

Vorstellung von Unterstützungsressourcen (HR, IT, usw.), um sicherzustellen, dass die neue Technik funktioniert und Anlaufstellen für diverse Fragestellungen bekannt sind.



EINFÜHRUNG INS UNTERNEHMEN

Vertrautheit mit dem Unternehmen schaffen, Werte kennenlernen und erleben.



EINFÜHRUNG IN DAS ARBEITSUMFELD

Vertrautheit mit neuer Umgebung und den relevanten Ressourcen schaffen.

Funktionen eines Welcome Day (eigene Darstellung)

Ein gut organisierter Welcome Day weckt Neugierde, Motivation, Begeisterung und Vorfreude auf das, was noch kommt. Gemeinsam Neues kennenzulernen macht einfach mehr Spaß, als allein zu lernen, und bietet vor allem mehr methodische Möglichkeiten. Ein Gruppenevent sorgt für eine schnelle Vernetzung und den informellen Austausch über Bereiche hinweg, fördert den Teamgeist und das Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Unternehmenskultur und -werte können übergreifend vermittelt werden, was ein einheitliches Verständnis der Unternehmensidentität fördert.

Allerdings sollte bei der Planung eines gemeinsamen Welcome Day berücksichtigt werden, dass die Inhalte nicht nur übergreifend, sondern auch für die spezifischen Abteilungen relevant sein müssen. Das kann bedeuten, separate Workshops oder Präsentationen für abteilungsspezifische Themen oder praktische Übungen einzuplanen. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Personen aller relevanten Unternehmensbereiche verbindlich zur Verfügung stehen und im Ablauf aufgrund kurzfristiger Absagen keine Lücken entstehen.

So kann ein Welcome Day für alle „Neuen“ gemeinsam aussehen

1. Willkommen

- ▶ Persönliche Begrüßung der Ankommenden mit einem alkoholfreien Saft-Cocktail und einem kleinen Geschenk
- ▶ Begrüßung durch die Geschäftsleitung/CEO
- ▶ Präsentation/Image-Film des Unternehmens

2. Kennenlernen & Netzwerken

- ▶ Action! Gemeinsame Kennenlern-Übung mit Bewegung im Raum oder im Freien, um mehr über die Kolleg*innen herauszufinden:
 - Wo arbeitest du?
 - Wie lange bist du schon dabei?
 - Wie war dein persönlicher Weg zu uns?
- ▶ Die Mentor*innen und Buddys stellen sich vor (Was wir für euch tun wollen); erster Austausch

3. Das Unternehmen besser kennenlernen

- ▶ Unsere Mission und unsere Werte, unser Leitbild
- ▶ Wo habt ihr erste Erfahrungen mit unseren Werten gemacht?
- ▶ Unsere Sicherheit, Compliance und andere trockene Themen
- ▶ Welche Prozesse und Systeme ihr kennen müsst

Lunch Break; hier bilden sich einzelne bereichsinterne Gruppen

4. Der Arbeitsbereich

- ▶ Wo ihr bei uns im Unternehmen verortet seid
- ▶ Hier kommt euer Team!
- ▶ Was für eure Aufgabe und Rolle relevant ist
- ▶ Welche Projekte und Aufgaben euch erwarten

5. Zusammenfassung & Fragen

- ▶ Action! Quiz, Rate-Runde, einfach etwas tun, was Spaß macht und doch den Tag reflektiert
- ▶ Was ich noch unbedingt wissen will – eine offene Fragerunde mit der Geschäftsführung, Führungskräften und den Buddys

6. Feedback und Abschluss

- ▶ Ein gemeinsames Bild entsteht: „So war mein Tag“

Gemütlicher Ausklang bei einem leckeren Abendessen

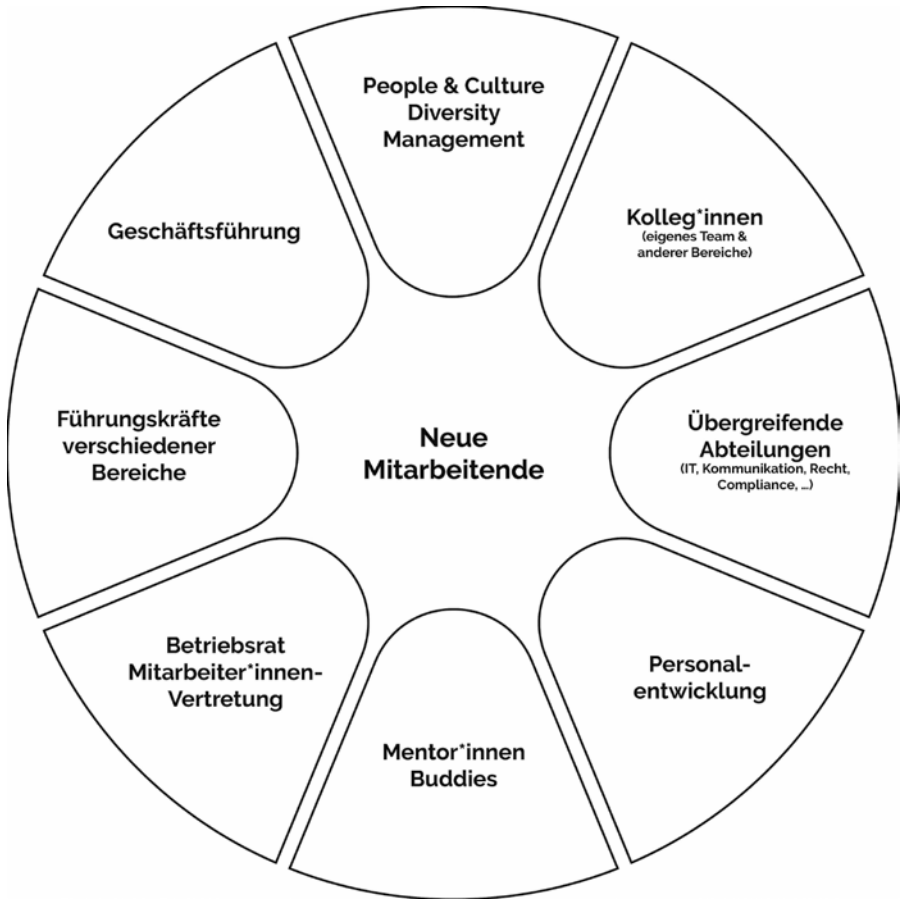
Natürlich muss es kein einzelner Tag sein, sondern es können auch Welcome Days oder Welcome Weeks organisiert werden. Entscheidend sollte sein, dass sich alle über Sinn und Zweck und die damit zu erreichenden Ziele im Klaren sind. Für dieses Event gilt wie für jede Weiterbildung: Es soll Spaß machen, neues Wissen vermitteln, Beziehungen aufbauen und überprüfbare Ergebnisse liefern – am besten in einem ausgewogenen Verhältnis.

Die Beteiligten am Welcome Day

Neben dem jeweiligen Team und der direkten Führungskraft sind an einem Welcome Day noch eine Reihe weiterer Akteur*innen beteiligt. Die Auswahl der Teilnehmenden hängt von der Größe des Unternehmens, der spezifischen Position des oder der neuen Mitarbeitenden und den Anforderungen der Stelle ab.

People & Culture (oder die Personalabteilung) sind maßgeblich am Onboarding-Prozess beteiligt. Sie übernehmen administrative Aufgaben und sind Ansprechpartner*innen für vertragliche und persönliche Themen. Dieser Bereich kann optimal die Einführung in Unternehmensrichtlinien und -leitbilder übernehmen – was auch eine Aufgabe für das **Diversity Management** ist. Denn beim Onboarding geht es doch darum, dass bei allen Mitarbeitenden das Gefühl von Zugehörigkeit

entsteht. Somit sollte der Bereich DEI (Diversity, Equity & Inclusion) die Maßnahmen vorstellen, die die Vielfalt im Unternehmen aktiv fördern.



Beteiligte am Welcome Day (eigene Darstellung)

Die **Geschäftsführung**, die direkten **Führungskräfte** sowie die angrenzender Bereiche sind die „Gesichter“ der Unternehmenskultur, sie stehen für die langfristige Unternehmensvision und die Werte. Ihre Beteiligung am Welcome Day ist ein Zeichen der Wertschätzung für die neuen Mitarbeitenden, und sie können dazu beitragen, Prozesse und Systeme im Unternehmen aufzuzeigen.

Betriebsrät*innen oder die Kolleg*innen der Mitbestimmung informieren am Welcome Day über ihre Aufgaben, die Rechte und Vertretungsmöglichkeiten. Wenn

wir davon ausgehen, dass auch internationale Mitarbeitende eingestellt wurden, ist es hilfreich, diese deutsche Besonderheit vorzustellen.

Mentor*innen und Buddys begleiten den Onboarding-Prozess langfristig und sind Gesprächspartner*innen für oft sehr persönliche Themen, sie vernetzen die neuen Kolleg*innen und unterstützen so das langfristige Zurechtfinden im Unternehmen.

Die **Personalentwicklung** (und das Diversity Management) haben die Kompetenz, einen inspirierenden Tag, ein echtes Event auf die Beine zu stellen. Gleichzeitig sind sie die Ansprechpartner*innen für die Personalentwicklung der Mitarbeitenden und können unternehmensinterne Weiterbildungsmöglichkeiten vorstellen.

Übergreifende Abteilungen wie IT, Compliance, oder Unternehmenskommunikation vertreten die Themen, mit denen alle Mitarbeitenden immer wieder zu tun haben. Daher sollten Personen aus diesen Bereichen bei einem Welcome Day involviert sein und die eher „trockenen“ Themen mit Leben füllen und ihnen ein Gesicht geben.

Abteilungs- oder Teamkolleg*innen spielen die tragende Rolle bei der fachlichen Einarbeitung und der sozialen Integration. Mitarbeitende anderer Bereiche sind am Welcome Day hilfreich, insbesondere wenn die Arbeit der neuen Mitarbeitenden interdisziplinär ist. Sie tragen dazu bei, den Neuen ein umfassendes Verständnis für die verschiedenen Funktionen im Unternehmen zu vermitteln.

Mentor*innen und Buddys

Mentor*innen und Buddys für die Neuen sind grundsätzlich eine hervorragende Idee! Ob es beides braucht, hängt von der Rolle des Newbies ab, denn eine Mentorin kann kein Buddy sein, und ein Buddy ist kein Mentor!

In der Regel sind **Mentor*innen** erfahrene Mitarbeitende oder Führungskräfte, manchmal auch externe Berater*innen oder Coaches, die eine tiefgehende Kenntnis des Unternehmens, seiner Kultur und seiner Prozesse mitbringen. Beim Mentoring liegt der Fokus auf der langfristigen Unterstützung und Orientierung sowie auf der Begleitung des Karriereweges. Mentor*innen sind Role Models, Vorbilder, Vernetzer*innen und umsichtige Ratgeber*innen.

Buddys sind Kolleg*innen auf gleicher Hierarchieebene wie die Newbies und haben oft ähnliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten, sodass sie sie gut bei täglichen Arbeitsabläufen unterstützen können. Hauptsächlich sollen sie enge Ansprech-

partner*innen für soziale Interaktionen und die soziale Bindung sein. Ihre Rolle ist sehr viel informeller als die der Mentor*innen.

Konkret sehen die Aufgaben eines Buddys so aus:

- ▶ **Orientierung und Einführung:** Der Buddy übernimmt die Begrüßung, führt durch das Unternehmen und zum neuen Arbeitsplatz und sorgt dafür, dass der Newbie Zugang zu allen notwendigen Ressourcen wie Computer, Software, Arbeitsmaterialien usw. hat.
- ▶ **Vorstellung im Team:** Ein Buddy stellt das Team vor und erläutert die Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder und schafft so eine Basis zum Aufbau persönlicher Beziehungen.
- ▶ **Erklärung von Arbeitsprozessen:** Der Buddy erklärt Arbeitsprozesse und -abläufe, angefangen bei den Tools zur Kommunikation, der Zeiterfassung, dem Projektmanagement usw.
- ▶ Bei der **Begleitung zu Meetings und Schulungen** kann der Buddy mit anderen Kolleg*innen vernetzen, deren Aufgaben erläutern, Fragen klären und somit zur einfacheren Integration beitragen. Gleichzeitig kann somit auch sichergestellt werden, dass der Newbie die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse erworben hat und seine neuen Aufgaben erledigen kann.
- ▶ Ein Buddy gibt dem Newbie und der Führungskraft **regelmäßig Feedback**, um Unklarheiten, Unstimmigkeiten oder Konflikte im Team frühzeitig zu erkennen. Er oder sie ist dadurch eine unterstützende, vertrauenswürdige und vor allem transparente Anlaufstelle für alle Seiten.
- ▶ **Soziale Integration:** Buddys fördern die soziale Integration, indem sie die Newbies zu Mittagessen, Kaffeepausen und anderen informellen Aktivitäten einladen. Dies hilft dabei, Beziehungen aufzubauen und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen.



DOKUMENTE:

1. Aufbau Buddy- & Mentor*innen-Pool
2. Qualifizierung Mentor*innen/Buddys

Methoden zur Einarbeitung

Die Vermittlung von Fachwissen, das Erlernen neuer Aufgaben und das Kennenlernen unternehmensspezifischer Prozesse und Abläufe ist ein entscheidender Teil des Onboarding-Prozesses. Ohne dieses Know-how können neue Mitarbeitende ihre Aufgaben nicht erledigen und ihre neuen Rollen nicht adäquat ausfüllen. Dabei ist bei der Vermittlung von neuem Wissen das WIE ganz entscheidend: Wird zu viel oder zu wenig Wissen weitergegeben? Wie wird überprüft, ob neue Kolleg*innen verstanden haben, wie eine Aufgabe gut zu erledigen ist? Oder ob sie mit Tools und Technologien zurechtkommen? Wie viel Zeit bekommen sie, um neue Aufgaben zu erlernen oder Fähigkeiten weiter auszubauen? Diese Liste ließe sich fortsetzen!

Hier gibt es verschiedene Methoden, die je nach Unternehmen und Branche eingesetzt werden können:

- ▶ **Schriftliche Anweisungen** wie Arbeitsabläufe, Checklisten, Handbücher. Natürlich sind dafür keine Stapel von Papier notwendig, alles kann digital zur Verfügung stehen und somit auch ohne großen Aufwand immer auf dem neuesten Stand sein. Dinge, die man nachlesen oder nachschlagen kann, ermöglichen es den neuen Kolleg*innen, diese Informationen im eigenen Tempo zu verarbeiten und bei Bedarf immer wieder darauf zurückzugreifen.
- ▶ **Mündliche Erklärungen** einer Aufgabe oder von Abläufen bieten die Möglichkeit, Fragen direkt zu klären und sicherzustellen, dass die Aufgaben und Erwartungen an deren Bearbeitung vollständig verstanden worden sind. Wichtig sind bei Erklärungen eigentlich die Rückfragen – sie sagen auch etwas darüber aus, wie der oder die Erklärende Wissen vermittelt! Das heißt, der oder die Erklärende sollte sich rückversichern, ob der Newbie mit der eigenen Art der Wissensvermittlung überhaupt zurechtkommt.
- ▶ Der Einsatz von **Chatbots** kann persönliche Erklärungen ersetzen. Allerdings steckt ein erheblicher Voraufwand dahinter, um neue Mitarbeitende mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI) oder Natural Language Processing (NLP) einzuarbeiten. Diese Tools sind sehr nutzerfreundlich, denn sie verstehen natürliche Sprache und reagieren auch auf nicht vordefinierte Fragen. Somit können sie kontextbezogene Konversationen führen und lernen, indem sie mit den Benutzer*innen interagieren. All das setzt aber eine aufwendige Vorarbeit und Programmierung dieser Tools voraus. Ein großer Vorteil eines solchen Tools ist, dass die Mitarbeitenden selbstständig damit lernen können und keine Kapazitäten der Kolleg*innen gebunden werden.
- ▶ **Praktische Demonstration** ist noch immer ein sehr guter und effektiver Weg der Einarbeitung. Jede praktische Demonstration hilft, Missverständnisse zu vermeiden und vermittelt ein sehr gutes Verständnis davon, wie die Aufgaben

erledigt werden sollten. Zudem enthält sie eine gute Möglichkeit der Lernkontrolle, denn nach der Vorführung können die Einzuarbeitenden die Aufgabe selbst ausführen, Rückfragen dazu stellen und selbst erklären, welche Schritte nacheinander zu tun sind. Auch hier bieten mittlerweile KI-Anwendungen die Möglichkeit, dass die Maschine mit dem Menschen lernt – immer und immer wieder, bis jeder Handgriff perfekt sitzt.

- ▶ Ohne **regelmäßiges Feedback** kein Lernerfolg! Feedback in beide Richtungen sollte fester Bestandteil jeder Einarbeitung sein. Nur so erkennen beide Seiten, was gut läuft, wo es erneute oder neue Erklärungen braucht und wo neue Kolleg*innen schon eigenverantwortlich loslegen können. Es hilft zur Einschätzung der eigenen Wahrnehmung, wenn neue Kolleg*innen hören, was sie gut machen und wo sie sich vielleicht noch mal mit einer Aufgabe auseinandersetzen sollten.



VIDEO:

Feedback ist keine Kritik, aber ein Sandwich!

- ▶ Feedback gehört zu **Wiederholung und Vertiefung**. Viele Aufgaben sind Routine, doch dazu müssen sie erst einmal werden. Lieber manche Aufgaben noch drei- oder viermal wiederholen und dann erst den nächsten Schritt gehen, anstatt nach einer einmaligen guten Ausführung gleich in das nächste Thema zu springen.
- ▶ **Selbstständiges Arbeiten** macht mehr Spaß als Zuschauen oder nur Zuarbeiten und Teilaufgaben zu erledigen. Die Autonomie bei der Ausführung der Aufgaben sollte kontinuierlich ansteigen, wenn sichtbar ist, dass die neuen Mitarbeitenden die Aufgaben beherrschen. So steigt das Selbstvertrauen und die Eigenverantwortung.
- ▶ Die Mischung macht's, und das ist beim **Job Shadowing** gegeben (mehr dazu gleich im Anschluss)! Hier „läuft“ der neue Kollege (der Schatten) bei der erfahrenen Kollegin (Mentorin, Gastgeberin) mit, schaut dieser über die Schulter, während sie ihre Arbeit erledigt. Dies ermöglicht es, Abläufe und Arbeitsweise in realen Situationen zu beobachten und zu lernen.

Letztendlich ist die Kombination mehrerer dieser Methoden oft am effektivsten, da verschiedene Lernstile, Lernpräferenzen und die unterschiedlichen Lerntypen berücksichtigt werden können. Flexibilität und Geduld sind während dieses

Prozesses unerlässlich, da alle Mitarbeitenden unterschiedliche Bedürfnisse und Lerngeschwindigkeiten haben. Auch bedeutet Produktivität nicht notwendigerweise, dass neue Kolleg*innen in allen Aspekten ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten möglichst schnell perfekt sind. In den ersten Wochen oder Monaten mag die Produktivität darin bestehen, sich allmählich mit den Aufgaben vertraut zu machen, Lernkurven zu überwinden und sich in das Team einzufügen.

Die Art und Weise, wie die neuen Mitarbeitenden eingearbeitet und eingelernt werden, hat einen erheblichen Einfluss auf die Zeitspanne bis zur vollen Produktivität. Je durchdachter und vorbereiteter das Einarbeitungsprogramm ist, je besser gegenseitige Erwartungen kommuniziert sind und kontinuierliches Feedback genutzt wird, je umfangreicher die notwendigen Ressourcen (Mensch und Material) bereitstehen, desto besser und schneller wird die Einarbeitungszeit verlaufen, und desto eher wird sich die Produktivität der neuen Mitarbeitenden kontinuierlich steigern.

EXKURS. Job Shadowing zur Einarbeitung nutzen

Job Shadowing ist eine praktische und recht effektive Methode, um neuen Mitarbeitenden den Übergang in ihre neue Rolle zu erleichtern und ihnen die Gelegenheit zu geben, direkt von erfahrenen Kolleg*innen zu lernen.

Alles, was es braucht, ist ein klarer Rahmen (Zeitumfang, Ablauf), eine gute inhaltliche und strukturelle Vorbereitung bei den erfahrenden Kolleg*innen, Kontinuität in der Umsetzung und eine Feedback-Schleife, um Fragen zu klären, die Aufgabe nochmals zu reflektieren und die Learnings festzuhalten.

In der Realität ist Job Shadowing oft sehr zufällig, im Sinne von, „Du kannst ja mal zuschauen, was ich hier mache ...“ – auch weil sonst niemand eine konkrete Aufgabenstellung vorbereitet hat. Bei dem „mal zuschauen“ bleiben oft die notwendigen Hintergrundinformationen auf der Strecke, weil die Kolleg*innen ihre Arbeit erledigt bekommen möchten und keine Kapazitäten haben, viel zusätzlich zu erklären. Aber: Job Shadowing ist ein bestens vorbereiteter Prozess und kein Lückenfüller!

Ist Job Shadowing gut vorbereitet, bietet es eine Menge an Vorteilen:

- ▶ Lernen in Echtzeit und aus nächster Nähe: Wie sieht der Ablauf der Aufgabe aus? Mit wem muss ich mich abstimmen? Wie viel Zeit wird benötigt, wie wird dokumentiert?

- ▶ Umsetzung schon erlernter Theorie in die Praxis: Wie laufen einzelne Aufgaben ineinander? Wie ist der Gesamtkontext? Welche Rolle werde ich ausfüllen?
- ▶ Abgucken: Welche Tricks und Kniffe sind hilfreich und nützlich? Wie nutze ich welche Tools am besten?
- ▶ Kontextualisierung: Wie passt die Aufgabe, der Prozess in welchen Gesamtkontext? Welche Bereiche sind betroffen? Welche Personen sind von meinem Ergebnis abhängig? Welche Personen und Prozesse sind dieser Aufgabe vorgeschaltet?
- ▶ Fragen, fragen und fragen: Warum macht ihr das denn so? Ich wäre so oder so vorgegangen – warum passt das hier nicht so gut? Woher hast du diese notwendige Information? Zeig mir bitte noch mal, wie du Tool x nutzt. Der oder die Befragte kann sofortige Antworten und Erklärungen bieten.
- ▶ Beziehungsaufbau: Nicht nur das „Wie mache ich was“ steht hier im Mittelpunkt, sondern das jeweilige Lernduo lernt sich auch persönlich gut kennen: Wie war dein Weg an diese Stelle? Was gefällt dir gut? Was hat dich bewogen, die neue Stelle zu übernehmen? Was machst du nach Feierabend?
- ▶ Learning by Doing verkürzt die Einarbeitung und macht einfach mehr Spaß, als Erklärvideos zu schauen und stellt eine rasche Vertrautheit mit den Abläufen und Anforderungen der neuen Position her.

Auf welche Art und Weise jemand am besten lernt, hängt jedoch stark davon ab, was für ein Lerntyp er oder sie ist. Folgen Sie dem QR-Code und finden Sie heraus, wie es um Sie bestellt ist.



DOKUMENT:

Test: Welcher Lerntyp bin ich?

Der 30-60-90-Tage-Einarbeitungsplan

Einarbeitungspläne kann man zu Dutzenden im Internet herunterladen, und letztendlich muss jede Organisation einen Plan finden, der zu ihr passt. Grundsätzlich ist es jedoch mehr als sinnvoll, einen so konkreten Plan wie möglich für bestimmte Stellen oder Rollen zu erstellen. Pläne für die „Einarbeitung in fünf Tagen“ halte ich für wenig zielführend, denn wir reden hier nicht über Aushilfsjobs, sondern über Mitarbeitende, die langfristig und nachhaltig integriert werden sollen.

Der 30-60-90-Tage-Einarbeitungsplan bietet einen sehr strukturierten Rahmen, um die Einführungs- und Entwicklungsphase zu organisieren und klare Ziele und Erwartungen für die neuen Mitarbeitenden zu setzen.



Die Idee eines 30-60-90-Tage-Plans (eigene Darstellung)

Der Plan unterteilt sich in drei Phasen:

Phase 1, die Lernphase, startet in den ersten beiden Wochen mit dem Schwerpunkt auf der Grundlagenvermittlung und der Einführung in das Unternehmen. Ziel ist es, dass neue Kolleg*innen das Unternehmen und seine Kultur kennenlernen, sich mit dem Team und anderen relevanten Stellen vertraut machen und die grundlegenden Unternehmensrichtlinien verstehen. In der dritten und vierten Woche stehen die die

spezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Mittelpunkt. Neue Mitarbeitende sollten in dieser Phase beginnen, an ersten Projekten zu arbeiten und sich darüber mit den Arbeitsabläufen und Systemen vertraut zu machen.

In **Phase 2, der Ausbildungsphase**, geht es in den Wochen fünf und sechs um die Vertiefung des Verständnisses für die eigene Rolle. Gleichzeitig werden die neuen Mitarbeitenden in komplexere Projekte eingebunden, um selbstständiger zu arbeiten und ein gutes Verständnis für die Unternehmensprozesse zu entwickeln. In Woche sieben und acht liegt der Fokus auf der Zusammenarbeit mit anderen Teams und Abteilungen, um die Vernetzung und den Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens zu fördern.

Phase 3, die Vertiefungs- und Zielsetzungsphase, beginnt danach mit zwei Wochen, in der neue Mitarbeitende weitgehend eigenständig arbeiten und eigenverantwortlich erste kleinere Projekte durchführen. Die letzten beiden Wochen der Phase 3 sollen dazu genutzt werden, klare Ziele für die nächsten Monate zu setzen und eine langfristige Entwicklungsstrategie zu erstellen. Je nach Aufgabe oder Rolle können mögliche Weiterbildungs- oder Karrieremöglichkeiten angesprochen werden.

Jede neue Phase startet mit einem „Check-in“ und endet mit einem „Check-out“. Beides fördert die Transparenz und erleichtert allen eine (Leistungs-)Beurteilung der abgeschlossenen Phase und somit das Setzen realistischer Ziele für die nächste Phase. Beim **Check-in** werden die anstehenden Schritte besprochen, die Selbsteinschätzung des oder der Mitarbeitenden spielt dabei eine wichtige Rolle, um die neuen Ziele oder Meilensteine festzulegen. Das **Check-out** gibt allen Beteiligten eine gute Möglichkeit zur Reflexion und für gegenseitiges Feedback. Dieser klare Rahmen unterstützt die Motivation und das Engagement, da für „die Neuen“ ein klarer Weg für die Weiterentwicklung entsteht.

In allen Phasen gehört das regelmäßige Feedback mit der Führungskraft und dem Team sowie die Einbindung eines Buddy dazu. Nur so kann erkannt werden, wo Anpassungen, Wiederholungen komplexer Sachverhalte oder auch ein beschleunigtes Lerntempo sinnvoll sind.

Der 30-60-90-Tage-Plan lässt sich auch gut in agilen Unternehmensstrukturen umsetzen. Dann sind die jeweiligen Wochen ein Sprint, am Ende gibt es die Retrospektive! Struktur und agiles Arbeiten schließen sich nicht aus, schließlich sollten Sprint-Ziele immer auf Ergebnisse fokussiert, alle Beteiligten miteinbezogen, spezifisch und messbar sein – exakt wie in einem guten 30-60-90-Plan!

Vor- und Nachteile des 30-60-90-Tage-Einarbeitungsplans

Vorteile:

- ▶ **Strukturierte Einführung:** Der Plan schafft eine klare Struktur für die Einführungsphase, die den Onboardees hilft, sich schneller an das Unternehmen und seine Abläufe anzupassen. Dies reduziert mögliche Verwirrung und Unsicherheiten in den ersten Wochen.
- ▶ **Klare Erwartungen:** Durch die Festlegung von Zielen und Meilensteinen für jeden Zeitabschnitt wissen die Onboardees genau, was von ihnen erwartet wird. Dies fördert die Transparenz und erleichtert die Leistungsbeurteilung.
- ▶ **Schnelle Produktivität:** Der Plan ermöglicht es den neuen Mitarbeitenden, schnell produktiv zu werden und sich in ihre Rolle einzufinden. Dies reduziert die Zeitspanne, in der neue Mitarbeitende noch nicht die volle Leistung beitragen können.
- ▶ **Frühzeitiges Feedback:** Durch die regelmäßigen Check-ins und Bewertungen während des Plans können eventuelle Probleme oder Fragen frühzeitig erkannt und behoben werden. Der Plan ist eine klare Leitlinie, wie Mitarbeitende von Beginn an einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen können, und ermöglicht so den Führungskräften, die Leistung der Onboardees leicht zu verfolgen und rechtzeitig einzugreifen. Dies trägt dazu bei, Missverständnisse zu vermeiden und die Effizienz der Einführungsphase zu steigern.
- ▶ **Zusammenarbeit und Integration:** Der Plan fördert die Zusammenarbeit der Onboardees mit den anderen Teammitgliedern und Abteilungen, was die Integration in das Unternehmen erleichtert und das Netzwerk der neuen Kolleg*innen schnell erweitert.
- ▶ **Langfristige Planung:** Die 90-Tage-Phase ermöglicht eine langfristige Planung und Entwicklung der neuen Mitarbeitenden. Es können frühzeitig Weiterbildungs- und Karriereziele festgelegt werden, um sicherzustellen, dass die neuen Kolleg*innen sich kontinuierlich weiterentwickeln können.
- ▶ **Effizienzsteigerung:** Durch die strukturierte Einführung und die klaren Ziele lässt sich gut sicherstellen, dass die Onboardees so schnell wie möglich einen Beitrag zur Produktivität leisten. Die Neuen bekommen ein tieferes Verständnis für ihre Rolle und ihre Aufgaben und können vom ersten Tag an aktiv und erfolgreich mitarbeiten. Dies reduziert die Kosten für die Einarbeitung.
- ▶ **Motivation und Engagement:** Die klare Zielsetzung und die Möglichkeit zur Selbstreflexion tragen positiv zur Motivation und das Engagement der

neuen Kolleg*innen bei, da sie einen klaren Pfad für die berufliche Entwicklung sehen.

Nachteile:

- ▶ **Rigide Zeitvorgaben:** Die festgelegten Zeitrahmen von 30, 60 und 90 Tagen können zu starr und möglicherweise nicht für alle Personen oder Positionen geeignet sein. Einige Mitarbeitende könnten mehr oder weniger Zeit benötigen, um sich einzuarbeiten, was zu Frustration oder Stress führen kann.
- ▶ **Verwaltungsaufwand:** Das Implementieren und Verwalten eines Einarbeitungsplans erfordert Zeit und Ressourcen von HR-Mitarbeitenden und Führungskräften. Dies kann zusätzliche Belastungen für das Unternehmen bedeuten, insbesondere wenn viele neue Mitarbeitende gleichzeitig eingestellt werden.
- ▶ **Standardisierung vs. Individualität:** Einarbeitungspläne neigen dazu, auf allgemeine Fähigkeiten und Aufgaben ausgerichtet zu sein. Sie könnten die individuellen Bedürfnisse und Stärken der neuen Kolleg*innen vernachlässigen. Ein zu stark standardisierter Ansatz kann kreativen oder hochspezialisierten Mitarbeitenden nur sehr bedingt gerecht werden.
- ▶ **Betriebsblindheit:** Ein sehr strukturierter Einarbeitungsplan ist äußerst komplex und könnte dazu führen, dass wichtige Bereiche übersehen werden, die nicht in den 30-60-90-Tagen abgedeckt sind.
- ▶ **Fehlende Flexibilität:** Wenn sich die Geschäftsbedingungen oder öfter die Aufgaben verändern oder unvorhergesehene Herausforderungen auftreten, kann ein starrer Einarbeitungsplan Schwierigkeiten verursachen. Es ist wichtig, die Flexibilität zu wahren, um auf unerwartete Entwicklungen reagieren zu können.
- ▶ **Kosten:** Die Umsetzung eines solch detaillierten Einarbeitungsplans erfordert Zeit und Geld für Schulungen, interne Ressourcen zur Erstellung und möglicherweise externe Unterstützung.
- ▶ **Möglicher Druck:** Der klare Zeitplan und die Ziele könnten Druck auf die Onboardees ausüben, insbesondere wenn sie das Gefühl haben, dass sie nicht mithalten können. Dies kann zu Stress und Angst führen.

Die emotionale Ebene

Neben all den fachlichen Themen, die die kognitive Ebene der Newbies adressieren, ist es genauso wichtig, andere Aspekte des Lernen nicht zu vernachlässigen und die Einarbeitung möglichst mit Methodenvielfalt zu gestalten: Bei all der Fachlichkeit und Sachlichkeit wird die emotionale Ebene bei der Vermittlung von Fachwissen völlig vergessen. Dabei trägt sie entscheidend dazu bei, das Engagement, die Aufmerksamkeit und die langfristige Erinnerung der Lernenden zu fördern.

Methodenmix zur Wissensvermittlung

Zum Beispiel Stressmanagement Kommunikationskompetenz Beziehungsaufbau	Gemeinsame Collagen/ Bilder, Erstellung Video/ Podcast, Interview, Rollenspiele, Simulationen, Perspektivwechsel, Fremd-/ Selbsteinschätzung, Erlebnis- und erfahrungsorientierte Lernprojekte	KONATIVES LERNEN Verhalten Handlungsorientierung
Zum Beispiel Beobachtung + Wahrnehmung sensibilisieren Reflexion+Verhalten	Perspektivwechsel, Diskussionen, interaktive und verhaltensorientierte Einzel- und (Klein-)Gruppenarbeiten, Fallbeispiele	AFFEKTIVES LERNEN Emotionen
Zum Beispiel Fachwissen Kommunikationsfähigkeit	Präsentationen, Impulsvorträge, Informationsaustausch, Film- und Videobeiträge, Checklisten	KOGNITIVES LERNEN Wissen

Methodenmix zur Wissensvermittlung (eigene Darstellung)

Warum also keine Geschichten und praxisnahe Fallbeispiele integrieren, denn reale Beispiele illustrieren die Anwendbarkeit des Fachwissens im Kontext und machen abstrakte Konzepte greifbar. Die Bearbeitung von Fallbeispielen hat gleich mehrere Vorteile: Lernende sind emotional engagiert, wenn sie sehen, wie das Gelernte in der realen Welt angewendet werden kann. Gleichzeitig werden Lösungen für reale Probleme erarbeitet und fördern damit nicht nur das Verständnis, sondern erzeugen ein Gefühl der Kompetenz und Zufriedenheit.

Auch wir sachlichen Deutschen können Humor und Leichtigkeit in Lernsituationen integrieren! Es gibt genug Fehler oder kleinere Missverständnisse, über die alle Beteiligten herzlich lachen können. Humor lockert die Lernumgebung auf und fördert ein positives Lernklima.

Gleiches gilt auch für die positive Verstärkung, sprich, für Lob und Anerkennung für gut gelöste Aufgaben und für das Erreichen persönlicher Meilensteine. Lob ruft positive Emotionen hervor und stärkt das Selbstbewusstsein, und damit wird dann wiederum die Lernmotivation gesteigert. Wenig Aufwand, große Wirkung! Wobei gerade wir Deutschen eher dazu tendieren, dass keine Kritik genug Lob sein muss – das macht es vor allem für internationale Kolleg*innen sehr schwierig. Hier erwarten die meisten ein klares Lob und damit Wertschätzung.

Emotional mitgenommen werden alle Beteiligten durch jede Form von Teamaktivitäten. Diese fördern eine positive Gruppendynamik, die gemeinsamen Erfahrungen und Erfolge führen zu einer emotionalen Verbindung.

Nicht zu vergessen ist der persönliche Bezug zum Fachwissen, das erlernt werden soll: Wofür nützt mir dieses Wissen? Für welche anderen Personen ist es relevant, dass ich dieses Wissen beherrsche?

Und ein grundsätzliches Einfühlungsvermögen für die Lernenden und ihre individuellen Bedürfnisse ist immer eine große Hilfe. Fühlen sie sich in ihren Herausforderungen ernstgenommen und erhalten sie gezielte Unterstützung, schafft dies eine positive emotionale Bindung zum Team wie auch zum Wissen.



DOKUMENT:

Lern- und Lehrmethoden beim Onboarding;
kreative Ideen

REFLEXION. Was sind Ihre persönlichen Lieblingsmethoden, wenn Sie anderen Wissen vermitteln wollen? Warum verwenden Sie diese gerne?

Die Integrationsphase

Von der Orientierungs- zur Integrationsphase gibt es fließende Übergänge. Die Dauer der Phasen hängt von vielen Faktoren ab: von der Unternehmensgröße, der Schwierigkeit und dem Umfang der neuen Stelle oder Rolle, den Vorkenntnissen, dem individuellen Lerntempo, ob es sich um internationale Mitarbeitende handelt und so weiter. Ganz entscheidende Faktoren sind die Qualität des gesamten Onboarding-Prozesses und das regelmäßige Feedback, um nachjustieren zu können und die optimale Form von Wissensvermittlung bei der Einarbeitung zu gewährleisten.

Die Integrationsphase ist der dritte und abschließende Schritt im Onboarding-Prozess. Ob dieser Zeitraum mit dem Ende der Probezeit ebenfalls endet, hängt von der Dauer der Probezeit und von einigen der oben genannten Faktoren ab. Bei einer vierwöchigen Probezeit für eine einfache Hilfstätigkeit steht ein anderer Onboarding-Prozess dahinter als bei einer sechsmonatigen Probezeit für Führungskräfte!

Alle neuen Mitarbeitenden sollten in dieser Phase in die Unternehmenskultur integriert werden, sie sollten ihre Beziehungen im Unternehmen vertiefen können und es gilt, nachhaltig sicherzustellen, dass sie langfristig erfolgreich und produktiv in ihrer Rolle, Funktion oder Position sind. Nun treten die Newbies in eine seltsam vertraute Umlaufbahn ein, die anfänglichen Unbekannten haben sich in bekannte Konstanten verwandelt, sie finden sich in einem Rhythmus aus Arbeit, Interaktionen und persönlichem Wachstum wieder. Die anfängliche Einsamkeit in dieser Galaxie hat einer Gemeinschaft Platz gemacht und sie spüren eine Verbindung zu den Kolleg*innen. Eigenartige Arbeitsrituale fühlen sich passend an und sie können mit recht großer Sicherheit durch den Unternehmenskosmos navigieren.

So werden aus den Newbies in dieser Zeit im besten Fall vollwertige Mitglieder ihrer Teams und Bereiche, die selbstständig und eigenverantwortlich Aufgaben übernehmen, sich an strategischen Prozessen beteiligen und gleichberechtigt an konkreten Lösungen mitarbeiten.

In dieser Phase steht noch immer die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Fokus. Dazu gehören vertiefende fachliche Weiterbildungen, Training on the Job, Selbstlernprogramme und im besten Fall auch Teamentwicklungen. Denn diese tragen dazu bei, die Identifikation mit den Unternehmenszielen und -werten aufzubauen und zu vertiefen. Im Sinne der Diversity-Strategie geht es um die Festigung der Zugehörigkeit, um Belonging.

Die Integrationsphase zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- ▶ Die neuen Mitarbeitenden bearbeiten ihre Aufgaben bereits weitgehend selbstständig. Sie sind zunehmend eigenständig und selbstbewusst in Bezug auf ihre Verantwortlichkeiten und erledigen ihre Arbeit effizient und effektiv. Eine Anleitung ist nur noch sehr eingeschränkt notwendig.
- ▶ Die neuen Kolleg*innen sind in verschiedene Projekte innerhalb ihres Bereiches oder Teams eingebunden und übernehmen eine aktive Rolle bei der Lösung von Aufgaben. Sie beginnen, sich an strategischen Projekten zu beteiligen.
- ▶ Die Weiterqualifizierung der Neuen wird spezifischer. Stehen in der Orientierungsphase allgemeinere Schulungen (Software, Sicherheitseinweisungen, Produktportfolio, usw.) im Mittelpunkt, geht es in der Integrationsphase um Job und Rollen oder aufgabenspezifisches Know-how – aufbauend auf den nun schon vorhandenen Basiskenntnissen und dem Anwenderwissen.
- ▶ Die Beziehungen zu Kolleg*innen, Führungskräften, anderen Unternehmensbereichen werden vertieft. Das Gefühl der Zugehörigkeit nimmt zu, was wiederum die Zusammenarbeit fördert und vereinfacht. Da nicht mehr alles neu ist, nimmt die Angst, Fehler zu machen oder als ungeschickt wahrgenommen zu werden, ab; die Arbeit fängt an, Spaß zu machen.
- ▶ Noch immer gibt es regelmäßiges Feedback. Feedback und kontinuierliche Leistungsüberprüfungen sind in dieser Phase wichtig, um zu erkennen, wo es weiteren Qualifizierungsbedarf gibt, wo mehr Verantwortung übertragen werden kann und um die langfristige berufliche Perspektive in den Blick zu nehmen.
- ▶ Die soziale und die kulturelle Integration spielen eine große Rolle. Die Unternehmenskultur wurde in den vergangenen Wochen und Monaten erlebt und kann von den neuen Mitarbeitenden nun auch immer aktiver umgesetzt werden. Je stärker das Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen wird, desto besser gelingt die langfristige Bindung. In dieser Phase können Teamevents oder ein begleiteter Team-Entwicklungsprozess sinnvoll sein, um neben den fachlichen Themen noch mal die Bedeutung der sozialen Integration herauszustellen.

Die Integrationsphase ist die entscheidende Phase im Onboarding-Prozess, da sie sicherstellen soll, dass die neuen Mitarbeitenden nicht nur kurzfristig erfolgreich sind, sondern sich langfristig im Unternehmen aufgenommen fühlen und aktiv dazu beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen.

Man kann sie als abgeschlossen bezeichnen, wenn

- ▶ neue Mitarbeitende in der Lage sind, ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten eigenständig zu erfüllen, ohne weitere Anleitung oder „Aufsicht“.

- ▶ neue Kolleg*innen produktiv mitarbeiten, gesteckte Ziele im Rahmen ihrer Rolle erreichen können und das notwendige Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten erworben haben, um diese Arbeit erfolgreich auszuführen.
- ▶ sich die Neuen gut in das bestehende Team eingefügt haben, einen positiven Beitrag zur Teamdynamik leisten und sich mit der Unternehmenskultur identifizieren.

Ob das erst am Ende der Probezeit, nach sechs Monaten oder einem Jahr so ist, sollte klar im Onboarding-Prozess definiert sein. Genauso wie die Antworten auf die Fragen, woran die Führungskraft erkennt, dass diese Punkte erreicht sind. Was den Kreis zu Kapitel 3 schließt, in dem das Thema „Kennzahlen“ bereits erläutert wurde.

Wie die KPIs muss auch die Thematik der Fehlerkultur hier erwähnt werden, denn es ist unwahrscheinlich, dass bei der Einarbeitung keine Fehler passieren – seitens des Onboardees wie seitens des Unternehmens und der Mitarbeitenden. Wie aber damit gut umgehen?

Konflikte und Fehlerkultur

Alles läuft wie am Schnürchen? Alle verstehen sich prächtig? Es gab und gibt keine Missverständnisse, kritische Situationen oder Fehler, die auch für „Unbeteiligte“ Konsequenzen nach sich ziehen? Auch menschlich passen alle in Team hervorragend zusammen? Das wäre absolut wünschenswert, aber ist es auch realistisch?

Neue Teammitglieder verändern die bestehende Teamdynamik, was zu Gefühlen von Konkurrenz, Bedrohung, Verunsicherung oder Überheblichkeit führen kann. Sie bringen neue Arbeitsstile, Herangehensweisen und Fähigkeiten mit, die mal gern gesehen sind und mal so gar nicht im neuen Team funktionieren.

Jede Art der Kommunikation kann zu Missverständnissen führen, und die Art, wie diese angesprochen werden können, ebenso. Es gibt allein auf der zwischenmenschlichen Ebene unzählige Möglichkeiten für Konflikte. Hinzu kommt, dass die Einarbeitung immer mit Zusatzaufwand für die anderen Kolleg*innen verbunden ist. Begrenzte Ressourcen, zusätzliche notwendige Unterstützung oder Sprachhürden verlangen einem Team einiges ab. Sind die Rollen und Erwartungen der neuen Mitarbeitenden und der bestehenden Teammitglieder nicht klar definiert oder abgestimmt, stehen Konflikte über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Raum. Wenn Lob und Anerkennung (gefühlte oder tatsächlich) ungleich verteilt sind, führt auch das zu einer Missstimmung und zu ungunstigen Gefühlen und letztendlich zu Konflikten.

Und natürlich gibt es neue Kolleg*innen, die ihrer neuen Aufgabe nicht wirklich gewachsen sind. Wann wird das erkannt und wie wird gegebenenfalls reagiert? Dauert das zu lange, führt es zu Unzufriedenheit im Team. Oder gar in einer anderen Abteilung: Vielleicht unterläuft dem neuen Kollege ein gravierender Fehler bei einer Aufgabe, sodass in einer anderen Abteilung viel zusätzlicher Aufwand nötig wird, um diesen wieder auszubügeln. Die neue Kollegin hat vergessen, einen Kunden rechtzeitig über eine Verzögerung im Projektplan zu informieren, und nun ist das ganze Team im Krisenkommunikationsmodus?

All das passiert, wenn Menschen einen neuen Job beginnen, mit ihnen noch fremden Kolleg*innen zusammenarbeiten, Abläufe doch noch nicht so ganz verstanden haben oder diese einfach nur oberflächlich kommuniziert wurden.

Konflikte gehören dazu und müssen angesprochen werden. Nicht im Sinne von Schuldzuweisung, sondern im Sinne von „Was ist warum passiert und was können wir verbessern?“. Damit umzugehen, ist eine Führungsaufgabe. Oft stecken hinter

Konflikten während des Onboardings Versäumnisse in der Kommunikation über die Erwartungen seitens des Unternehmens, des Teams und seitens der neuen Kolleg*innen. Damit verbunden kann Unklarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten im Team und der Onboardees entstehen, und das führt zu einer unklaren Aufgabenverteilung und/oder zu Unstimmigkeiten über Verantwortlichkeiten. Das schon oft erwähnte regelmäßige Feedback mit allen Beteiligten ist entscheidend, es hilft, Missverständnisse und Konflikte frühzeitig zu erkennen, anzusprechen und zu lösen. Führungskräfte sind Vermittler*innen, Mediator*innen, Moderator*innen und sorgen im optimalen Fall mit bestens etablierten Kommunikationsstrukturen dafür, dass Missverständnisse und Probleme angesprochen werden können.

Und wenn es wirklich keine Passung gibt oder neue Mitarbeiter*innen der Aufgabe nicht gewachsen sind, ist auch hier eine klare Kommunikationsstruktur hilfreich, um vom Onboarding-Prozess in einen guten Offboarding-Prozess zu wechseln.

Der Umgang mit Unstimmigkeiten, Problemen, Fehlern und Kritik gelingt umso besser, je ausgeprägter die Fehlerkultur im Unternehmen oder der Organisation verankert ist. Denn sie schafft ein Umfeld, in dem Fehler nicht nur toleriert, sondern aktiv akzeptiert und als Gelegenheiten zur Verbesserung angesehen werden, und in dem offene Kommunikation, Verantwortlichkeit, Lernorientierung und Innovation gefördert werden. Eine solche Kultur trägt gerade beim Onboarding dazu bei, das Engagement der Mitarbeitenden zu steigern und die Angst, Fehler zu machen, deutlich zu verringern.

Fehler sind Lerngelegenheiten! Fehler sind normal! Fehler bringen uns weiter!

Wie eine positive Fehlerkultur aussieht

Eine positive Fehlerkultur in einem Unternehmen ist nicht einfach da! Sie muss etabliert werden und sie muss täglich gelebt werden!

Vorbilder! Führungskräfte müssen als Vorbilder fungieren und aktiv Fehler eingestehen, anerkennen und daraus lernen. Indem sie einen offenen Umgang mit eigenen Fehlern zeigen, ermutigen sie Mitarbeitende, es ihnen gleichzutun.

Klare Kommunikation! Fördern Sie eine offene Kommunikationskultur, in der Mitarbeitende sich sicher fühlen! Wenn sie Fehler anzusprechen, dann ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Diese offene Kommunikation

kann durch regelmäßigen Austausch, Feedback-Sitzungen und transparente Kommunikationskanäle erreicht werden.

Feedbackkultur entwickeln! Ein regelmäßiger Austausch von konstruktivem Feedback zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ist entscheidend. Feedback konzentriert sich nicht nur auf Fehler, sondern vor allem auch auf Erfolge und Lernerfahrungen. Feedback gibt immer einen positiven Ausblick und arbeitet an Lösungen zur Verbesserung.

Fehler sind Lernchancen! Betrachten Sie Fehler nicht als Scheitern, sondern als wertvolle Lernchancen! Das Unternehmen sollte einen Rahmen schaffen, in dem Mitarbeitende (und Führungskräfte) Fehler analysieren, verstehen und Lösungen entwickeln können, um sie in Zukunft zu vermeiden.

Schulungen und Ressourcen bereitstellen! Führungskräfte und Mitarbeitende benötigen die notwendigen Schulungen, Ressourcen und Tools, um ihre Fähigkeiten zu verbessern und Fehler zu minimieren. Investieren Sie in entsprechende Workshops, die alle Mitarbeitenden befähigen, ihre Kompetenzen und ihr Wissen kontinuierlich zu erweitern.

Belohnung von Risikobereitschaft, Mut und Innovation! Belohnen Sie Ihre Mitarbeitenden, wenn diese bereit sind, Risiken einzugehen und innovative Ideen zu verfolgen, auch wenn dies zu Fehlern führen kann.

Kontinuierliche Verbesserung im Blick! Eine positive Fehlerkultur gelingt (noch) besser, wenn sie in eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung eingebettet wird. Seien Sie bestrebt, Prozesse und Abläufe kontinuierlich zu optimieren, um Fehler zu minimieren und die Effizienz von Prozessen zu steigern.

Ethisches Handeln fördern! Stellen Sie sicher, dass Fehler, die auf ethischen Verstößen beruhen, ernst genommen und angemessen behandelt werden. Eine ethische Fehlerkultur und ein klares, verständliches Wertegerüst, das allen Mitarbeitenden bekannt ist, fördert Integrität und Verantwortungsbewusstsein bei allen.

Konstruktive Konfliktlösung! Lösen Sie Konflikte innerhalb des Unternehmens konstruktiv! Das schafft ein Umfeld des Vertrauens und der positiven, wertschätzenden Zusammenarbeit. Versetzen Sie die Mitarbeitenden in die Lage, Konflikte offen anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu finden.

Regelmäßige Überprüfung und Anpassung! Nichts gilt ewig! Die Entwicklung einer positiven Fehlerkultur erfordert Zeit und kontinuierliche Anstrengungen. Überprüfen Sie regelmäßig, wie gut Ihre Fehlerkultur funktioniert, wo Anpassungen und Veränderungen notwendig sind.

Fördern Sie eine Kultur, in der Fehler als normale und wertvolle Bestandteile des Lernprozesses angesehen werden, denn nur dann gelingt es, eine positive Fehlerkultur zu etablieren, die zu Innovation, Mitarbeiterentwicklung und langfristigem Erfolg des Unternehmens beiträgt.

REFLEXION. Fällt Ihnen der Umgang mit Fehlern leicht? Erinnern Sie sich an eine Situation, in der es Ihnen leichtgefallen ist, über einen eigenen Fehler zu sprechen? Was konkret hat es leicht gemacht?

Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings

- ▶ Die wichtigste Phase des Onboarding ist das Pre-Boarding. Wenn diese Zeit aktiv und positiv genutzt wird, ist die beste Grundlage für eine nachhaltige Bindung gelegt. Es geht darum, regelmäßige Touchpoints zu schaffen, um die neuen Kolleg*innen in dieser teilweise mehrere Monate dauernden Phase nicht wieder zu verlieren. Der Kontakt zum Buddy, virtuelle Treffen mit dem Team, erste Informationen zum Unternehmen und zum weiteren Onboarding sollten fester Bestandteil dieser Phase sein.
- ▶ In der Orientierungs- oder Konfrontationsphase wird es ernst: Hier wird auf beiden Seiten geklärt, wie die Erwartungen zur Realität passen. Diese Zeit ist anstrengend für die neuen Kolleg*innen, auf die unglaublich viel Neues niederprasselt, für das Team, das sich zusätzlich zur eigenen Arbeit um die fachliche Einarbeitung kümmern und eine emotionale Bindung aufbauen soll, und für die Führungskraft, die mit allen Beteiligten im engen Austausch stehen und für regelmäßiges Feedback verantwortlich sein muss.
- ▶ Welcome Days oder Welcome Weeks sind ein optimaler Einstieg, denn sie verbinden sachliche und fachliche Informationen mit emotionalen und sozialen Aspekten. Sie bedürfen einer guten Vorbereitung und einer engen Einbindung

verschiedenster Player, für die es im besten Fall immer ein Backup gibt. Mentor*innen und Buddys sind für die Onboarding-Journey unverzichtbare Reisebegleiter*innen, sie kennen die Organisation, können fast jede Frage beantworten, sind gut vernetzt und Feedbackgeber*innen auf Augenhöhe.

- ▶ Ein Methodenmix bei der fachlichen Einarbeitung spricht jeden Lerntyp an – Informationen zum Nachlesen, Job Shadowing zum Abgucken und Selbstmachen, Erklärvideos von Tools zur Wiederholung von Gelerntem und regelmäßiges Feedback sind wichtige Bestandteile. Wie konkret die Einarbeitung gestaltet wird, hängt von der jeweiligen Stelle oder Rolle ab, sie sollte aber nicht dem Zufall überlassen sein, sondern recht kleinteilig geplant werden. Hilfreich kann ein 30-60-90-Tage-Plan mit der konkreten Formulierung von Lernzielen sein. Und bei aller Fachlichkeit sollten Emotionen nicht fehlen – Storytelling oder Fallbeispiele sprechen nicht nur den Kopf, sondern auch Herz und Hände an!
- ▶ Die Integrationsphase soll Wissen verfestigen und die Bindung weiter stärken. Die Selbständigkeit der New Joiner wird täglich größer, die neue Rolle kann aktiv ausgefüllt werden. Jetzt steht die Weiterqualifizierung mit Spezialthemen an, die individueller ist als die Qualifizierung in der Einarbeitungsphase. Hier bieten sich nun virtuelle Learning Bits an, auf die die neuen Mitarbeitenden individuell zugreifen und mit denen sie selbstverantwortlich lernen können.



DOKUMENT:

Learning Journal mit konkreten Reflexionsfragen zu den Inhalten und Transfer in die eigene Praxis

Grundsätzlich gelten für jede neue Mitarbeiterin oder jeden neuen Mitarbeiter beim Onboarding die bisher beschriebenen Maßnahmen und das beschriebene Vorgehen. Nun sind aber nicht alle „Newbies“ gleich, denn da werden Führungskräfte rekrutiert, da beginnen Azubis ihre Ausbildung oder es kommen künftige Kolleg*innen aus dem Ausland ins Unternehmen. Darum geht es im folgenden Kapitel um das Onboarding spezieller Gruppen.

6

Zielgruppen- spezifisches Onboarding

Warum zielgruppenspezifisches Onboarding sinnvoll ist

So wie wir im Marketing unsere Kund*innen in unterschiedliche Zielgruppen gliedern, macht genau dieses Vorgehen auch beim Onboarding großen Sinn. In diesem Kapitel geht es um das Onboarding von Führungskräften, internationalen Mitarbeitenden, Auszubildenden und Frontline Workers. Das ist zugegebenermaßen eine durchaus grobe Einteilung; da könnte man noch weiter unterscheiden und sich Gedanken zu den jungen Menschen machen, die als Studienabgänger*innen in einem Talent-Programm neu ins Unternehmen starten. Oder zu Mitarbeitenden in der Produktion, im Lager oder in anderen verarbeitenden Bereichen, vor allem, wenn es sich hierbei nicht nur um gut ausgebildete Menschen handelt, sondern auch um Mitarbeitende ohne Ausbildung, vielleicht auch noch mit weniger guten Sprachkompetenzen. Oder zu künftigen Mitarbeitenden mit Einschränkungen. Oder zum Onboarding von Werkstudent*innen oder Praktikant*innen.

Hier kommen Sie ins Spiel: Nutzen Sie die folgenden Seiten als Anstoß, um sich Gedanken zu Ihren Zielgruppen zu machen. Vieles können Sie analog übernehmen. Auf jede mögliche Zielgruppe einzugehen, würde definitiv den Rahmen dieses Buches sprengen.

Es macht Sinn, sich über spezielle Onboarding-Prozesse Gedanken zu machen, wenn nicht nur eine oder mehrere Personen einer spezifischen Zielgruppe rekrutiert und eingestellt werden sollen, sondern wenn zum Beispiel der Anteil der neuen Mitarbeitenden aus dem Ausland stark anwächst. Oder wenn jedes Jahr mehrere Auszubildende eingestellt werden. Ein Dienstleistungsunternehmen hat grundsätzlich andere Erwartungen der neuen Kolleg*innen zu erfüllen als eine Spedition oder ein produzierendes Unternehmen.

Zielgruppenspezifisches Onboarding berücksichtigt die Vielfalt der potenziellen neuen Mitarbeitenden und passt den Einführungsprozess an die spezifischen Anforderungen, Fähigkeiten und Erwartungen der verschiedenen für das Unternehmen und die Organisation relevanten Gruppen an. Es gilt, auf die unterschiedlichen Ansprüche zu reagieren, um eine frühe Fluktuation zu verhindern. Gleichzeitig lohnt es sich, zu hinterfragen, wann ein gesondertes Vorgehen Sinn macht. Gibt es zum Beispiel Werkstudent*innen, die schon während ihrer Studienzeit und über den Teilzeitjob an das Unternehmen gebunden werden können? Verfolgt das Unternehmen das Ziel, dass diese auch ihre Bachelor- oder Masterthesis im Unternehmen schreiben und sich darüber mit einer spezifischen Problemstellung auseinandersetzen? Dann macht es Sinn und führt zu einer beidseitigen Win-win-Situation, einen

Prozess zu entwerfen, damit die Integration dieser Zielgruppe gut gelingt. So sind Werkstudent*innen aufgrund des beschränkten Stundenumfangs nicht täglich im Unternehmen, was zum Beispiel Auswirkungen auf ihre soziale Integration in die Teams oder die gesamte Organisation hat.

Onboarding von Führungskräften

Die meisten Unternehmen haben den Wunsch, Führungskräfte überwiegend aus den eigenen Reihen zu rekrutieren. Grundsätzlich ist dies ein Trend, der in den vergangenen Jahren stetig zugenommen hat. Dies ergibt sich beispielsweise aus der jährlichen „Global Talent Trends“-Studie des Netzwerkes LinkedIn.³⁹ Die Studie zeigt auch, dass die interne Mobilität steigt, wenn das Unternehmen seine Mitarbeitenden gezielt fördert und in Personalentwicklungsmaßnahmen investiert.

Für das interne Recruiting von Führungskräften spricht, dass der Cultural Fit groß ist; sie sind schon mit den Werten und Einstellungen des Unternehmens vertraut, sie kennen die Erwartungen an die Führungsrolle und im besten Fall auch die Erwartungen der Mitarbeitenden. Somit sollte eine Fehlbesetzung nahezu ausgeschlossen sein.

Nun ist es leider auch eine Tatsache, dass trotz aller Förderung oftmals intern keine geeigneten Kandidat*innen für eine Führungsaufgabe vorhanden sind und nur die Rekrutierung von außerhalb des Unternehmens möglich ist. Oder dass ganz bewusst extern rekrutiert wird, um neue Gedanken und einen frischen Blick in die Organisation zu bringen. Diese neuen Kolleg*innen bedürfen eines strukturierten Onboarding-Prozesses, der die Besonderheit „Führungskraft“ und die damit verbundenen Herausforderungen im Blick hat. Die Herausforderungen und Erwartungen wachsen, je höher die Führungskraft im Unternehmen einsteigt.

Langwierige Programme sind beim Onboarding solcher Führungskräfte jedoch oft Fehlanzeige: Für eine Integration über einen mehrmonatigen Zeitraum fehlen Kapazitäten, und es werden sichtbare Erfolge in kürzester Zeit erwartet. Vor allem, wenn eine Führungskraft mit mehrjähriger Erfahrung eingestellt wurde und die entsprechende Expertise als Selbstverständlichkeit angesehen wird. Hier gelten die Devisen „Zeig Eigeninitiative“ und „Arbeite dich selbst ein“!

Aber: Auch Führungskräfte sind Neulinge, die das Unternehmen noch nicht kennen! Sie haben ähnliche Fragen und Befürchtungen wie jeder Newbie. Oft wissen sie nicht, warum ihre Stelle neu besetzt wurde, und damit verbunden besteht Unsicherheit, ob sie von „ihren“ Mitarbeitenden freudig oder gar ablehnend und feindselig

empfangen werden. Auch kennen sie nicht die informellen Regeln im Team, wissen nicht, wo mögliche Fettnäpfchen stehen, und sind nicht vertraut mit den informellen Rollen in ihrem neuen Team.

Den Cultural Fit sicherstellen

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie führen! Das heißt, dass sie Ergebnisse bringen, Projekte positiv abschließen, die Beteiligten motivieren, Fehler erkennen, Beziehungen im Team auf- und ausbauen, Coach, Expert*in und Mediator*innen sind, Strategien entwickeln und unternehmerisch mitdenken – um nur einige Erwartungen zu nennen.

Aber wie möchte der neue Arbeitgeber, dass geführt wird? Wie wird die Unternehmenskultur gelebt? Woran erkennen die neuen Führungskräfte die darin verborgenen Werte? Gibt es ein Leitbild oder einen niedergeschriebenen Purpose, mögen diese erste Ideen liefern. Aber auch dieses sagt nur bedingt etwas dazu aus, was die Mitarbeitenden von ihrer neuen Chefin oder ihrem neuen Chef erwarten. Es sagt nichts über den Kommunikationsstil, über den gegenseitigen Aufbau von Vertrauen. Entscheidend ist, dass schon im Einstellungsprozess das Thema „Cultural Fit“ eine große Rolle spielt und somit nicht nur über fachliche Themen und Aufgaben gesprochen wird, sondern die Unternehmenskultur gleichermaßen angesprochen wird.

Das kann auf vielfältige Weise geschehen:

- ▶ Durch eine klare Darstellung, Beschreibung und Diskussion über die Unternehmenskultur, Werte und Normen. Nur wenn Bewerbende Rückfragen stellen und ihre eigene Haltung dazu zum Ausdruck bringen können, entsteht für alle Gesprächspartner*innen ein Bild des möglichen Cultural Fit.
- ▶ Durch die Integration spezifischer Fragen zum Cultural Fit in den Interviewprozess. Dadurch kann herausgefunden werden, wie Kandidat*innen mit Werten und Situationen umgehen, die für die Unternehmenskultur von Relevanz sind.
- ▶ Durch die Einbeziehung einiger Mitarbeitender schon in den Auswahlprozess, um auch deren Feedback zu hören, wie sie die neue potenzielle Führungskraft wahrnehmen.
- ▶ Durch Probearbeiten oder einen Schnuppertag, um die Kandidat*innen in Interaktion zu erleben.
- ▶ Durch das Besprechen von „Critical Incidents“ im Auswahlinterview oder bei einem Probetag. Mit der Analyse von Fallstudien, konkreten Fragen zur Herangehensweise in Projekten oder mit auftretenden Herausforderungen entsteht ein Eindruck, wie Kandidat*innen in konkreten Situationen agieren.

Das heißt: Wenn der Abgleich, ob der Führungsstil bestmöglich passt, erst beim Eintritt geschieht, kann das zu spät sein. Er sollte beim Recruiting beginnen, das, wie Sie bis jetzt erfahren haben, schon Teil des Onboardings ist. Natürlich kann im Auswahlprozess nie ein vollständiger Eindruck gewonnen werden, diesen gewinnt man nur in der realen Situation und im Alltag. Genau darum ist es wichtig, dass in der Onboarding-Phase nicht nur über fachliche Aspekte gesprochen wird, sondern die „weichen Faktoren“ fester Bestandteil von Feedbackgesprächen sind: Was nimmt die neue Führungskraft wahr? Was das Team? Was der oder die zuständige Vorgesetzte?

Regelmäßige **Feedback- und Erwartungsgespräche** sind bei Führungskräften das A und O. Am besten wöchentlich mit dem oder der direkten Vorgesetzten und immer wieder auch unter Einbezug von Mitarbeitenden. Genauso wichtig sind Teamevents, gemeinsame Mittagspausen, organisierte Treffen mit Führungskräften und Vorgesetzten anderer Bereiche zur Netzwerkbildung. Dabei darf es auch um fachliche Themen gehen, im Vordergrund sollten jedoch der informelle Austausch und ein persönliches Kennenlernen stehen. Dabei erfahren neue Führungskräfte mehr über die Kultur und die gelebten Werte als bei jedem hochoffiziellen Meeting mit einer Vorständin oder einem Bereichsleiter.



DOKUMENT:

Vermittlung der Führungskultur

Klare Verhältnisse schaffen

Ein Thema beim Onboarding von Führungskräften sind „Veränderungen“. Gerade wenn Führungskräfte extern rekrutiert wurden, steht die Idee im Raum, dass sie frischen Wind mitbringen und Veränderungen anstoßen. Aber sind diese auch tatsächlich gewünscht? Wie viel Spielraum gibt es? Wie war die Position des Vorgängers, der Vorgängerin? Meist liegt es bei der neuen Führungskraft selbst, die Balance zu finden, wie viel Veränderungen tatsächlich zu einer positiven Veränderung führen oder wo mit Schwierigkeiten und Beharrlichkeit gegenüber „neuen Methoden“ zu rechnen ist.

Wurde die neue Führungskraft bewusst eingestellt, weil sie ihren neuen Bereich verändern soll und sie genau dafür die passende Expertise mitbringt, ist es die Aufgabe des Unternehmens und der direkten Vorgesetzten, das den Mitarbeitenden auch klar zu kommunizieren und den notwendigen Veränderungsprozess aktiv zu unterstützen. Mit der neuen Führungskraft und dem Team muss besprochen sein, welche Herausforderungen angegangen werden sollen, wo mögliches Konfliktpotenzial lauert, wie die Veränderungsstrategie aussieht und wer welche Rolle übernehmen soll.

Das Team einbinden

Das Team, die Mitarbeitenden der Führungskraft, übernimmt beim Onboarding wichtige Rollen. Sie kennen den Vorgänger oder die Vorgängerin, sie haben bestimmte Erwartungen an den neuen Chef oder die neue Chefin, sie möchten gesehen werden und haben einen Wissensvorsprung, wenn es um die Bearbeitung ihrer Aufgaben geht. Daher ist eine enge Einbindung dieser Personen in das Onboarding unerlässlich und sollte nicht dem Zufall überlassen werden.

Vorgesetzte der neuen Führungskraft sollten mit dem Team über dessen Erwartungen an den neuen Chef, die neue Chefin sprechen. Gab es beim Vorgänger oder der Vorgängerin Probleme oder Konflikte, sollten diese besprochen und aufgearbeitet werden. Nur so wird vermieden, dass diese weiterhin der unausgesprochene „Elefant im Raum“ sind, der es der neuen Führungskraft unmöglich machen, damit umzugehen.

Schon vor dem ersten Arbeitstag der neuen Führungskraft muss in Kooperation mit dem oder den Vorgesetzten geklärt sein,

- ▶ wie konkret Tag 1 mit dem Team abläuft,
- ▶ wer aus dem Team wann welche fachlichen Themen bespricht und eine ggf. notwendige Einarbeitung übernimmt,
- ▶ wann welches Teamevent geplant ist, bei dem das Kennenlernen in Mittelpunkt steht,
- ▶ wer aus dem Team bei Feedbackgesprächen teilnimmt und
- ▶ welche regelmäßigen informellen Treffen es geben soll.

Mentor*innen benennen

In Kapitel 5 haben wir schon über die Nützlichkeit von Buddys, Pat*innen und Mentor*innen gesprochen. Für neue Führungskräfte ist ein Mentor, eine Mentorin

unerlässlich! Beim Onboarding einer Führungskraft geht es eher um Mentoring als um Buddys, deren vorwiegende Aufgabe in der sozialen Integration und der Orientierung im neuen Umfeld liegt.

Der „Mentor“ ist eine Gestalt aus der griechischen Mythologie, der Sohn und Haus des Odysseus während dessen Reisen betreuen sollte. Die Göttin Athena schlüpfte in diese Gestalt des Mentors und stand Odysseus und seinem Sohn Telemachos beratend und weise zur Seite. So göttlich muss der Beistand einer neuen Führungskraft gar nicht sein, aber ein*e erfahrene*r Kolleg*in kann in vielen Situationen Gold wert sein!

Mentor*innen sind Role Models und Vorbilder und nehmen ihre*n Mentee bei der Alltagsarbeit an die Hand. Hier kann es wie beim Job Shadowing laufen: Mentees begleiten ihre Mentor*innen bei Gesprächen, sehen ihnen bei der Projektarbeit über die Schulter. Die Mentor*innen erklären dabei ihre Herangehensweise, welche Erfahrungen ihnen helfen, und vermitteln ganz konkret Werte und Haltungen.

Mentor*innen sind Feedbackgeber*innen und Kritiker*innen und sprechen Fehler oder überhöhte Erwartungen ihrer Mentees offen und deutlich an. Sie besprechen, wie sie das Führungsverhalten der Mentees wahrnehmen, und können direkte Rückmeldung geben. So werden erneut Werte und Haltungen abgeglichen und reflektiert.

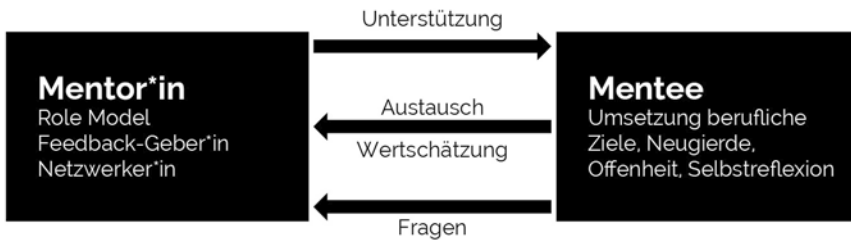
Mentor*innen sind Ratgeber*innen und nehmen sich selbst zurück. Sie treffen keine Entscheidungen für ihre Mentees und agieren nicht im Sinne von „Ich weiß es besser“, sondern fungieren als Tippgeber*innen und bringen Ideen zur Problemlösung oder zur Herangehensweise an eine bestimmte Aufgabe ein. Im besten Fall erklären sie ihren Ratschlag und holen Feedback ihrer Mentees ein, wie sie damit zurechtgekommen sind. Und sie können von eigenen Herausforderungen oder Fehlern und ihren Lösungswegen und Erfolgen berichten.

Mentor*innen sind Förder*innen und Türöffner*innen und öffnen ihr Netzwerk für ihre Mentees. Da sie meist schon länger in der Organisation sind, wissen sie, welche Personen ihr oder ihre Mentee kennen sollte, mit wem ein Austausch förderlich sein kann und wo Unternehmenswerte erfahrbar gemacht werden können.

Mentor*innen sind Motivator*innen. Die ersten Wochen und Monate in einem neuen Unternehmen mit neuen Aufgaben sind herausfordernd. Durststrecken, Durchhänger oder auch Fehler gehören dazu. Hier können Mentor*innen motivieren, relativieren und Fehler einordnen, indem sie offen über eigene Erfahrungen berichten und ermuntern.

Die Beziehung zwischen Mentor*in und Mentee ist von Vertrauen, Offenheit und Respekt geprägt. Es ist eine Partnerschaft auf Zeit, die darauf abzielt, die Entwicklung der Mentees zu fördern und die Unternehmensphilosophie zu vermitteln. Damit wird klar, dass Mentor*innen diese Aufgabe nicht einfach so „nebenher“ übernehmen können; es muss ihnen die Zeit dafür eingeräumt werden. Mentoring sollte im Rahmen des Onboarding-Prozesses einen wichtigen Stellenwert haben und fester Bestandteil sein. Dies gelingt, indem ein Mentor*innen-Pool aufgebaut wird und die künftigen Mentor*innen entsprechend geschult und auf ihre Aufgabe vorbereitet werden.

Schema Mentoring



Schema eines Mentoring (eigene Darstellung)

Und ganz nebenbei bietet ein strukturiertes Mentoring-Programm eine gute Grundlage zur Bildung von KPIs: Sie können Kennzahlen festlegen, mit denen der Erfolg des Mentorings und damit des Onboardings gemessen werden. Mögliche Kennzahlen könnten sein:

- ▶ Anzahl der erreichten Ziele in den ersten x Tagen
- ▶ Mitarbeiterbindung
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit
- ▶ Steigerung der Leistung bzw. Zeitpunkt, ab wann die neue Führungskraft zu 100 % „allein läuft“

Fazit

Besonders für Führungskräfte ist es entscheidend, nicht nur eine sehr gute und intensive fachliche Einarbeitung zu erfahren, sondern auch das „Wie“ der Zusammenarbeit zu erfahren und zu erleben. Das Onboarding von Führungskräften, die als Expert*innen, als Problemlöser*innen, als Macher*innen eingestellt wurden, ist kein Selbstläufer. Auch Expert*innen, die selbstständiges Arbeiten gewöhnt sind und schätzen, benötigen in ihren ersten Tagen, Wochen und Monaten Unterstützung,

Beratung, Feedback und einen guten Fahrplan für ihre Reise durch die neuen Herausforderungen.

Führungskräfte sollten während des Onboardings auch erfahren, was im Unternehmen nicht funktioniert, welche Abkürzungen lieber nicht genommen werden sollten und welche informellen Wege sie kennen sollten. Diese Themen lassen sich am besten im Mentoring klären.

Werden diese Besonderheiten berücksichtigt, gelingen die ersten 100 Tage an Bord und es werden weitere erfolgreiche Tage folgen.

Onboarding internationaler Mitarbeitender

Zuvor schon haben wir das Onboarding mit einer Reise in eine fremde Welt verglichen. Für internationale Fachkräfte fühlt es sich eher an wie eine Reise in eine völlig fremde Galaxie, zu einem fernen Ort voller Wunder und Abenteuer. In dieser neuen Galaxie sprechen die Menschen eine völlig andere Sprache und ihre Art zu leben unterscheidet sich von allem, was diese neuen Mitarbeitenden bisher gut kannten. Sie werden Momente erleben, die sie sehr verblüffen, ihnen Angst machen oder die sie nicht einordnen können.

So geht es uns allen: Denn obwohl wir über (fast) alle Informationen im Internet finden, heißt das noch lange nicht, dass wir uns vorstellen können, welche (Aus-)Wirkung diese fremden Dinge in der fremden Welt haben werden. Wenn wir zum Beispiel aus einem Land kommen, in dem es nie kälter als 15° Celsius ist, können wir zwar lesen, dass es in der neuen Heimat eine Jahreszeit gibt, die Winter heißt und in der es dann bis zu minus 15° Celsius werden – aber wir können uns beim besten Willen nicht vorstellen, wie sich diese Temperatur anfühlen wird. Oder wir lesen, dass die Menschen in diesem Deutschland sehr direkt kommunizieren und gerne sagen, was sie denken. Aha! Wie es sich aber anfühlt, direkt kritisiert zu werden oder ein „Nein“ an den Kopf geworfen zu bekommen – das können wir uns kaum vorher vorstellen. Und genau dieses Erkenntnis, wie fremd unsere Galaxie sein kann, welche sonderbaren Codes sie hat, ist unglaublich wichtig, um zumindest in Ansätzen nachzuvollziehen, wie sich das Ankommen für die internationalen Kolleg*innen anfühlen muss.

Die Einstellung internationaler Kolleg*innen beginnt besonders in kleineren oder mittelständischen Unternehmen eher zufällig: Da hat sich eine Brasilianerin beworben, die einfach toll auf die ausgeschriebene Stelle passt. Die Sprachhürden

sind zwar da, aber das wird sich ja wohl in den Griff bekommen lassen, oder? Und da gibt es den indischen Studenten, der als Werkstudent einen guten Job macht und den man sich nach seinem Abschluss gut als Software-Ingenieur vorstellen könnte. Der ist ja schon in Deutschland, also ist der Aufwand mit einer Arbeitserlaubnis wohl vernachlässigbar.

Gleichzeitig sind in einer globalisierten Wirtschaft die meisten Unternehmen zunehmend darauf angewiesen, internationale Talente anzuziehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder dem Fachkräftemangel im eigenen Land zu begegnen. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) schreibt in seiner Stellungnahme 12/2022 Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland: Einschätzungen zu Praxis und Herausforderungen in deutschen Betrieben: „Zwar ist der Anteil an Betrieben, die bei Neueinstellungen auch im Ausland nach Personal gesucht haben, von 5 Prozent im Jahr 2012 auf rund 12 Prozent im Jahr 2018 (IAB-Stellenerhebung 2022b) und 15 Prozent im Jahr 2022 gestiegen (Gleiser et al. 2022). Insgesamt zeigt sich jedoch, dass die Personalsuche im Ausland in der betrieblichen Praxis eine eher untergeordnete Rolle spielt, um personellen Engpässen entgegenzuwirken (Gleiser et al. 2022). Der Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland stehen mehrere Hürden im Weg. Bei der Einstellung einer Person aus dem Ausland nennen Betriebe den hohen bürokratischen Aufwand als wichtigstes Problem (Brenzel/Kubis 2016). Auch die Anerkennung der formalen Qualifikation und Sprachbarrieren werden oft als wesentliche Hürden genannt (ebd.).“⁴⁰

Gerne übersehen wird auch, dass es einen erheblichen Unterschied macht, ob eine Person von München nach Rostock zieht, um dort eine neue Stelle anzutreten, oder ob dieser Umzug von Mumbai, São Paulo oder Trondheim aus stattfindet. Plötzlich stehen Fragen im Raum: Wer bezahlt den internationalen Umzug, gibt es eine Schule für den 8-jährigen Sohn, der nur Portugiesisch spricht, und kann der Partner der potenziellen neuen Kollegin aus Singapur auch in Deutschland arbeiten? Auf viele dieser Fragen ist das Recruiting-Team nur ungenügend vorbereitet, meistens, weil sich im Vorfeld niemand Gedanken gemacht hat, was es zusätzlich zu bedenken gilt, wenn internationale Mitarbeitende eingestellt werden.

Interkulturelle Kompetenz aufbauen

Neben den genannten Herausforderungen wird ein Thema gerne übersehen oder vernachlässigt: die interkulturelle Kompetenz. Diese ist im gesamten Prozess, angefangen beim Recruiting bis hin zur Gestaltung des Onboarding-Prozesses, der entscheidende Faktor.



Interkulturelle Kompetenz (eigene Darstellung nach Prof. Dr. Jürgen Bolten, Interkulturelle Kompetenz, Landeszentrale für politische Bildung Thüringen, 2007)

Interkulturelle Kompetenz ist mehr als reines Sachwissen über eine andere Kultur oder das Kennen von Dos & Don'ts. Es ist die Fähigkeit, effektiv mit Menschen verschiedener kultureller Hintergründe zu interagieren. Sie setzt sich aus verschiedenen, sich ergänzenden Komponenten zusammen:

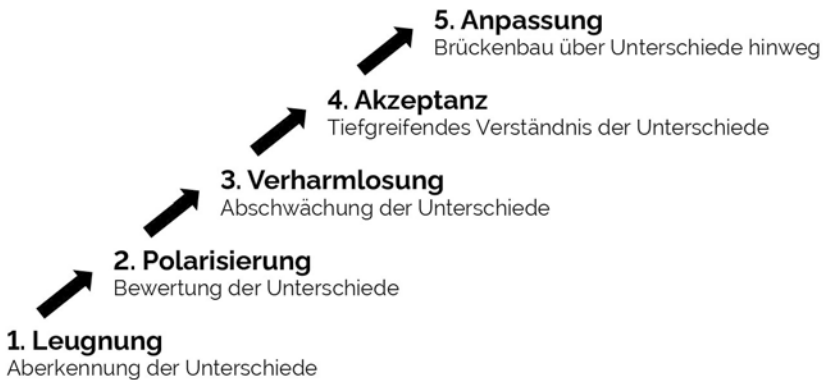
- ▶ **Wissen über andere Kulturen:** Dazu gehört das Verständnis für kulturelle Unterschiede bei den Werten, Normen, Traditionen, Ritualen und sozialen Dynamiken genauso wie Kenntnisse über die Geschichte, Geografie, Politik und Wirtschaft eines Landes oder einer Region.
- ▶ **Fähigkeit zur Selbstreflexion:** Das Bewusstsein für die eigene kulturelle Prägung und die Auswirkungen dieser Prägung auf die eigenen Werte und das eigene Verhalten und somit Offenheit für das Hinterfragen und Überdenken eigener kultureller Annahmen.
- ▶ **Interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten:** Effektive verbale und nonverbale Kommunikation in verschiedenen kulturellen Kontexten, verbunden mit einer Sensibilität für verschiedene Kommunikationsstile, -muster und -regeln.
- ▶ **Empathie:** Die Fähigkeit, sich in die Perspektive anderer Menschen hineinzusetzen und deren Gefühle, Überzeugungen und Erfahrungen zu verstehen und Respekt vor kulturellen Unterschieden zu haben sowie die Vielfalt in Denkweisen und Lebensstilen anzuerkennen.
- ▶ **Ambiguitätstoleranz:** Offenheit und Fähigkeit, mit Unsicherheiten und Ambiguitäten umzugehen, die in interkulturellen Situationen auftreten können. Daraus

ergibt sich Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Erwartungen und Arbeitsweisen.

- ▶ **Konfliktlösungsfähigkeit:** Die Fähigkeit, Konflikte in einem interkulturellen Kontext zu erkennen und konstruktiv zu lösen und unterschiedliche Konfliktlösungsstrategien zu kennen und anwenden zu können.
- ▶ **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Die Fähigkeit, sich an unterschiedliche soziale und kulturelle Umgebungen anzupassen, offen zu sein für neue Ideen und Arbeitsweisen.
- ▶ **Lernbereitschaft:** Die Bereitschaft, aus Erfahrungen in interkulturellen Situationen zu lernen und sich stetig im Austausch mit internationalen Kolleg*innen weiterzuentwickeln.

Aus all den genannten Aspekten entsteht interkulturelle Sensibilität, nämlich ein Wissen um und Respekt vor kulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten und die Vermeidung von Stereotypen und Vorurteilen gegenüber Menschen aus anderen Kulturen. Die Kombination dieser Komponenten trägt dazu bei, dass eine Person erfolgreich in interkulturellen Situationen navigieren kann.

Denn auch in einer globalisierten Welt sind die interkulturellen Unterschiede nicht aufgehoben. Oberflächlich betrachtet gibt es international viele Gemeinsamkeiten, und doch bestehen nach wie vor wahrnehmbare Unterschiede in den Kommunikationsmustern, dem Verständnis von Hierarchie oder bei den Wertvorstellungen. Nicht die sichtbar andere Kleidung macht den Unterschied, sondern es sind die Haltung, die Werte, das Verständnis zum Beispiel von Führung, die den für die Zusammenarbeit relevanten Unterschied machen!



Entwicklung eines interkulturellen Mindsets (eigene Darstellung)

REFLEXION. Gab es eine eindrückliche interkulturelle Begegnung, bei der Sie gespürt haben, dass Ihr Gegenüber „in einem anderen Kontext“ unterwegs war? Was haben Sie für sich aus dieser Begegnung mitgenommen?

Bewusstsein für kulturelle Unterschiede entwickeln

Fangen wir mal beim Recruiting an und vernachlässigen wir mögliche Sprachbarrieren: Versteht Arnor aus Norwegen unter der Frage, wie er sich gute Zusammenarbeit im Team vorstellt, das Gleiche wie Darshenna aus Indien? Und versteht Klara, die deutsche Recruiterin, die Antworten der beiden? Verstehen ist hier im Sinne von „Ich kann die Antworten einordnen und mit denen anderer Interviewpartner*innen abgleichen“ gemeint. Ich würde mal wagen zu behaupten, dass genau dieses Verständnis in sehr vielen Fällen nicht vorhanden ist.

Nehmen wir weiter an, dass es Arnor und Darshenna geschafft haben und eine Zusage erhalten haben. Beide erleben das Onboarding mit Sicherheit völlig unterschiedlich, weil sie sehr verschiedene Erwartungen mitbringen. Arnor wird mit einem „deutschen Prozess“ einigermaßen gut umgehen können, wahrscheinlich wird er vieles als „zu perfekt organisiert mit zu wenig individuellem Spielraum“ wahrnehmen. Darshenna wird Fragen über Fragen haben und erwarten, dass sich ihr künftiger Arbeitgeber nicht nur um sie, sondern genauso um ihre Familie kümmert und sie im Verlauf des gesamten Prozesses eng und proaktiv begleitet.

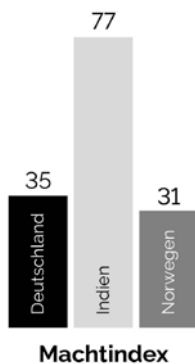
Die jeweilige kulturelle Prägung wird eine große Rolle dabei spielen, wie die Integration in das Team abläuft und wie die Führungskraft wahrgenommen wird. Sie wird die Kommunikation beeinflussen und dadurch mit Sicherheit für Missverständnisse sorgen. Diese Aspekte sind leider in vielen Unternehmen nicht präsent oder werden erst dann wirklich ernstgenommen, wenn die Fluktuation internationaler Mitarbeitender sehr viel höher liegt als bei den deutschen Kolleg*innen. Erst wenn Führungskräfte nicht so richtig einordnen können, was da in ihrem Team passiert, wenn es Beschwerden der deutschen Kolleg*innen gibt, werden mögliche kulturelle Unterschiede als Ursache für die bestehenden Probleme in Betracht gezogen.

Interkulturelle Unterschiede am Beispiel „Hierarchieverständnis“

Die Unterschiede im Hierarchieverständnis sind bei Arnor und Darshenna recht groß. So ist die Macht in Norwegen dezentralisiert und Führungskräfte verlassen sich auf die Erfahrung ihrer Teammitglieder. Diese wiederum erwarten, dass sie in Entscheidungen einbezogen werden, Kontrolle wird nicht gern gesehen. Die Haltung gegenüber Vorgesetzten ist informell, die Kommunikation ist direkt, partizipativ und konsensorientiert.

In Indien dagegen ist die Macht zentralisiert, die Führungskräfte zählen auf den „Gehorsam“ ihrer Teammitglieder. Diese erwarten klare Anweisungen und Kontrolle und empfinden diese fast schon als psychologische Sicherheit. Der Umgang mit Manager*innen ist formell und die Kommunikation erfolgt von oben nach unten und ist sehr direktiv. Negatives Feedback wird so gut wie nie nach oben weitergegeben.

Für die deutschen Kolleg*innen und Führungskräfte ist ein direkter und partizipativer Kommunikations- und Besprechungsstil üblich, Kontrolle ist unbeliebt und Führung wird durchaus eingefordert. Gute Führung wird als Kompetenz verstanden und sollte genau darauf basieren.



Ländervergleich Machtindex (eigene Darstellung, nach Geert Hofstede)



VIDEO:
Interkulturelle Kompetenz

Besonderheiten in der Pre-Boarding-Phase beachten

Begleiten wir Darshenna durch den anstehenden Prozess bis zu ihrem ersten Arbeitstag in Deutschland. Sie hat Mitte Oktober ihren Arbeitsvertrag unterschrieben und soll zum 1. Januar des Folgejahres den Job antreten. Das sind gute zehn Wochen, um einen internationalen Umzug zu organisieren, am besten schon eine Wohnung in Deutschland zu finden und vor allem ein Einreisevisum zu beantragen.

Sie ist nicht wie Arnor Staatsangehörige eines EU-Landes oder eines Mitgliedstaates des Europäischen Wirtschaftsraums (dazu gehören Island, Liechtenstein, Norwegen und die Schweiz), sondern sie ist „Drittstaatlerin“. Für diesen Personenkreis besteht keine Freizügigkeit, also benötigt Darshenna ein Einreisevisum sowie im Anschluss nach der Einreise eine Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis. Lediglich Bürger*innen aus Australien, Israel, Japan, der Republik Korea und den USA dürfen visumsfrei einreisen, da sie Angehörige „privilegierter Staaten“ sind.

Ein Unternehmen sollte seinen zukünftigen Mitarbeitenden in der Pre-Boarding-Phase mit Rat und Tat zur Seite stehen und sich bestens mit den gesetzlichen Regelungen und Anforderungen auskennen, die an diese gestellt werden:

► **Anerkennung des Berufsabschlusses**

Um eine „Blaue Karte EU“ zu erhalten, ist eine der notwendigen Voraussetzungen ein anerkannter Berufsabschluss. Ganz konkret müssen sowohl der Abschluss und die Hochschule, an der ein Abschluss erworben wurde, anerkannt sein. Die Kultusministerkonferenz stellt zur Überprüfung der Abschlüsse ein Tool zur Verfügung, die Datenbank „anabin“⁴¹. Hier finden sich ausführliche Informationen zur Bewertung ausländischer Bildungsnachweise. Sollte es sich um einen nicht anerkannten Hochschulabschluss handeln, muss das Verfahren der Zeugnisbewertung verfolgt werden. Hierfür sind in der Regel die Regierungspräsidien zuständig. Die Bewertung ist mit Kosten verbunden und dauert in der Regel zwischen vier und sechs Wochen, sofern alle Dokumente verfügbar sind.

► **Die „passende“ Gehaltshöhe**

Das zukünftige Gehalt ist mitentscheidend, welcher Aufenthaltstitel vergeben wird. Die Gehaltsgrenze wird jährlich angepasst und wurde im Zuge der Novelle des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes 2023/24 deutlich gesenkt. Liegt das Jahresgehalt unter dieser Grenze, die jährlich neu festgelegt wird, gibt es zwar einen Aufenthaltstitel, aber keine Blaue Karte.

► **Beantragung des Visums im Heimatland**

Darshenna muss ihr Arbeitsvisum in ihrem Heimatland bei der Deutschen Botschaft oder bei einem Deutschen Konsulat beantragen. Hierzu ist ein persönlicher Termin nötig, bei dem bereits der unterzeichnete Arbeitsvertrag vorliegen muss – am besten auf Englisch bzw. zweisprachig Deutsch/Englisch. Die Webseiten der deutschen Botschaften bieten Checklisten an, welche Unterlagen im Einzelfall benötigt werden. Diese Regelungen weichen von Land zu Land ab und werden regelmäßig angepasst. Fehlen bei einem Termin Unterlagen, ist es oft nahezu unmöglich, diese nachzureichen, bzw. es kann zu wochenlangem Zeitverlust kommen! Haupthürde bei den Botschaften oder Konsulaten ist die Terminvergabe, da viele Botschaften überlastet sind. Wartezeiten von drei bis vier Monaten bis zu einem Termin sind leider keine Seltenheit!

► **Meldeadresse in Deutschland schon vor der Einreise**

In der Regel benötigen die Mitarbeitenden schon bei der Visumsbeantragung eine Meldeadresse in Deutschland – sprich, es sollte bereits ein Übergangsapartment für die ersten Wochen nach der Ankunft gebucht sein. Eine Hotelanschrift kann ausreichend sein, muss aber nicht!

► **Krankenversicherung**

Ebenfalls zur Beantragung des Visums verlangen die Botschaften und Konsulate einen Nachweis über eine Krankenversicherung. Für die Einreise wird eine internationale Reisekrankenversicherung akzeptiert, spätestens zum Arbeitsbeginn ist eine gesetzliche Krankenversicherung erforderlich.

► **Kontakt mit der regionalen Ausländerbehörde**

Wurde das Visum erfolgreich beantragt, beginnt eine Wartezeit, bis das Visum tatsächlich erstellt und zugeteilt wird. Hier finden je nach Herkunftsland Rückfragen mit örtlichen Ausländerbehörden (bei Voraufenthalten) oder Arbeitsagenturen und ggf. Sicherheitsüberprüfungen bei sogenannten „Risiko-Ländern“, wie beispielsweise dem Iran, statt. Diese Wartezeit kann von zwei Wochen bis hin zu mehreren Monaten dauern. Es bietet sich an, Kontakt mit der regionalen Ausländerbehörde aufzunehmen, um die Einreise und Arbeitsaufnahme des/der neuen

internationalen Mitarbeitenden anzukündigen. Eine gute Beziehung zur Behörde kann vieles erleichtern, vor allem, wenn es zu Rückfragen kommt.

Erst wenn die Botschaft bzw. das Konsulat das Visum erteilt hat, kann Darshenna ihre Reise nach Deutschland antreten! Und leider können da schon mal vier oder sechs Monate nach Unterzeichnung des Arbeitsvertrages ins Land gehen, bis die neue internationale Kollegin einreisen kann und die Arbeit aufnehmen darf. All das geschieht während der Pre-Boarding-Phase, und in dieser Zeit fühlen sich sehr viele internationale Fachkräfte völlig allein gelassen und zweifeln, ob ihr neuer Arbeitgeber sie überhaupt noch beschäftigen möchte. In dieser monatelangen „Wartezeit“ muss ein enger Kontakt aufgebaut werden und es ist wünschenswert, die neuen Kolleg*innen aktiv bei den anstehenden Behördenthemen zu unterstützen. Hier zeigt es sich, ob das Unternehmen sich wirklich Gedanken über eine Willkommenskultur gemacht hat, Verständnis für den langen Vorlauf aufbringt und zudem die interkulturelle Kompetenz besitzt, um, wie im Falle von Darshenna, sehr beziehungsorientiert den Kontakt zu halten.

Hilfe bei der sozialen Integration bieten

Deutschland rangiert unter den Ländern, in denen internationale Mitarbeitende gerne leben, leider weit abgeschlagen auf den hinteren Plätzen. Die Organisation „Internations“ erstellt alle zwei Jahre einen sehr ausführlichen Report zur Zufriedenheit, zur Lebensqualität und diversen anderen Aspekten, die entscheidend zum Wohlfühlen und guten Ankommen für Internationals beitragen. Die Studie untersucht „die Einfachheit der Eingewöhnung und des Starts im Ausland bis hin zu den persönlichen Finanzen, der Arbeit und der Lebensqualität“. Und setzte Deutschland 2023 auf Rang 49 von 53 Ländern insgesamt.⁴²

Woran das liegt? Stellen Sie sich vor, Sie sind „Neuankömmling“ und wollen in einem Ballungsraum eine Wohnung zu finden. Und das möglichst rasch, weil Sie nicht monatelang in einem Hotel oder einem kleinen möblierten und zudem sehr teuren Apartment bleiben wollen. Stellen Sie sich vor, Sie müssten mit einem Vermieter oder einer Vermieterin sprechen – und einen deutschen verklausulierten Vertrag unterschreiben – und könnten noch wenig Deutsch. Wüssten Sie, wie Sie Kontakte außerhalb der internationalen Community finden – ohne oder mit geringen Sprachkenntnissen? Wäre Ihnen bewusst, dass Sie Mitglied in einem oder mehreren Vereinen werden sollten, um Deutsche kennenzulernen? Wahrscheinlich würde es Ihnen wie den meisten internationalen Kolleg*innen gehen und Sie fänden es sehr befremdlich, dass „Feierabend“ in Deutschland bedeutet, keinen privaten Kontakt mehr zu den Teamkolleg*innen zu haben.

Dieses Gedankenspiel ist nur ein erster kleiner Anfang! Es gibt viele kulturelle deutsche Eigenheiten, wie unsere sehr direkte Kommunikation, die klare Trennung von Arbeit und Privatem oder Freizeit und unsere Sachorientierung, die das Ankommen nicht gerade einfach machen. Dafür braucht es Verständnis und ein Bekenntnis, dass die internationalen Mitarbeitenden gezielt unterstützt werden.

Zu dieser Unterstützung sollten gemeinsame Teamevents, Sprachkurse, auch für mitgereiste Familienangehörige, ein interkulturelles Training und Buddys gehören, die selbst diesen Prozess durchlaufen haben. Denn: Integration ist keine Einbahnstraße! Es geht darum, nicht nur die fachliche Integration als Aufgabe des Unternehmens zu sehen, sondern sich als Arbeitgeber mitverantwortlich für die soziale Integration der internationalen Kolleg*innen zu fühlen. Es reisen Individuen mit ihren persönlichen Belangen ein, die (noch) nicht wissen, wie Deutschland tickt, nicht nur Mitarbeitende, die schnellstmöglich ihren neuen Job effektiv erledigen sollen.

Um nicht für jeden Einzelfall eine schriftliche Regelung treffen zu müssen, wie die rechtlichen Rahmenbedingungen sind und wie die angebotene Unterstützung aussieht, macht es großen Sinn, eine Policy (Richtlinie) für die „Internationals“ zu entwickeln. Welche Themen Sie dabei berücksichtigen sollten, finden Sie in dem Muster auf der digitalen Lernplattform.



DOKUMENT:
Muster einer Policy für internationale MA

Gerade für internationale Mitarbeitende sind **Pat*innen und Buddys** sehr wertvolle „Navigationshilfen“ in den ersten Monaten. Je früher sie den Onboarding-Prozess begleiten, umso nachhaltiger wird die Integration gelingen. Pat*innen und Buddys sollten selbst internationale Erfahrung und eine hohe interkulturelle Kompetenz mitbringen, damit sie sich optimal in die Gefühlswelt der zu Betreuenden hineinversetzen können. Sie sind in dem völlig fremden Umfeld die Personen, die bei der Entschlüsselung der kulturellen Codes Licht in Dunkel bringen und eine Brücke zwischen Fremdheit und Vertrautheit bauen können.

Buddys für internationale Kolleg*innen bringen ein hohes Maß an Empathie mit, um die Herausforderungen und Unsicherheiten, die neue internationale Mitarbeitende

möglicherweise haben, zu verstehen. Sie verfügen über sehr gute Kommunikationsfähigkeiten, denn sie sollten komplexe Informationen oder kulturelle Nuancen vermitteln und erklären können, verbal und auch nonverbal. Viel Geduld ist hilfreich, denn die internationalen Kolleg*innen werden eine Menge Fragen haben und viele Themen klären wollen – aus dem beruflichen und dem privaten Umfeld. Je vertrauter die Beziehung, desto größer die Offenheit gegenüber dem Buddy und desto intensiver der Austausch.

Die Buddys sollten bereit sein, ihre Schützlinge in soziale Aktivitäten und Events einzubeziehen und somit dazu beitragen, dass diese soziale Verbindungen inner- und außerhalb des Unternehmens aufbauen können. Dazu gehören auch sehr gute Kenntnisse über lokale Ressourcen, die das Leben in einem neuen Umfeld erleichtern. Das können zum Beispiel Informationen zur Freizeitgestaltung, zu passenden Vereinen, zur Gesundheitsversorgung oder zu Netzwerken für Internationals sein.

Fazit

Internationale Mitarbeitende haben andere Erwartungen an den neuen Arbeitgeber, die Pre-Boarding-Phase kann sich über mehrere Monate hinziehen und ist von großer Unsicherheit geprägt, und zur Integration gehört in hohem Maße auch die soziale Integration: Es ist wichtig, dass dem Unternehmen von Anfang an klar ist, dass sehr viel mehr Unterstützung im Rahmen des Onboarding-Prozesses zu leisten ist. Schon vor der Vertragsunterzeichnung sollten daher auch schwierigere Themen, wie die Lebenshaltungskosten, der Wohnungsmarkt oder die Problematik der Kinderbetreuung, offen angesprochen und mit den Erwartungen der potenziellen neuen Kolleg*innen abgeglichen werden.

Eine Policy, also eine Unternehmensrichtlinie, die Unterstützung (auch finanziell) im Rahmen des internationalen Umzugs gewährt, ist ein äußerst hilfreiches Instrument, das Transparenz, Klarheit und Vergleichbarkeit schafft. Diese sollte das Thema Sprachförderung schon während des Pre-Boardings unbedingt einbeziehen und immer auch die Familie der neuen Mitarbeitenden mitdenken.

Buddys und Pat*innen sind enorm wichtig, weil sie aus eigener Erfahrung wissen, wie sich der Schritt, in einem fremden Land einen neuen Job anzutreten, anfühlt. Sie sind entscheidende Brückenbauer*innen und wichtiger Baustein für die soziale Integration.

Onboarding von Auszubildenden



Die Youngsters kommen!

Der Berufsbildungsbericht 2023 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sagt: „So liegt der Anteil unbesetzter Stellen am Gesamtangebot der Betriebe erstmals seit Erfassung über dem Anteil der noch suchenden Ausbildungsstellenbewerberinnen und -bewerber an der Gesamtnachfrage. Betriebe sehen sich folglich mit immer größeren Schwierigkeiten bei der Besetzung ihrer Ausbildungsstellen konfrontiert.“⁴³ Heißt, das Angebot ist größer als die Anzahl der potenziellen Auszubildenden. Das wiederum bedeutet, dass sich die Unternehmen, Handwerksbetriebe, die Verwaltung, alle, die ausbilden, sehr viel mehr Mühe geben müssen, um ihre Ausbildungsstellen zu besetzen und die Azubis auch nachhaltig zu binden.

Natürlich gibt es auf dem Ausbildungsmarkt große Unterschiede, und für einige Berufe ist es noch schwieriger, den geeigneten Nachwuchs zu finden. Auch die Regionalität und somit die Mobilität der jungen Menschen spielt eine Rolle.

Weiter heißt es im Bericht: „Der Beruf soll nicht nur Spaß machen, sondern auch die sonstigen Umstände wie z. B. Arbeitszeiten, Gehalt und Aufstiegschancen sollen stimmen. Aber auch das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung spielt eine zentrale Rolle. Wenngleich es Jugendlichen oftmals nicht bewusst ist, tendieren sie dazu, vorzeitig jene Berufe als mögliche Berufswahloptionen für sich auszuschließen, bei deren Wahl sie negative Reaktionen aus ihrem sozialen Umfeld antizipieren. Dies kann dazu führen, dass sie Berufe weniger entlang ihrer eigenen Interessen und Fähigkeiten auswählen als entlang von ungeprüften Klischeevorstellungen und

Urteilen Dritter.“⁴⁴ Es gilt also, an der Attraktivität der Berufe zu arbeiten und mögliche Stereotype zu widerlegen – dazu können auch entsprechende Imagekampagnen der Betriebe oder Branchen beitragen.

Aktuell tummelt sich die Gen Z, mit der wir uns schon in Kapitel 2 beschäftigt haben, auf dem Ausbildungsmarkt. Sie erwarten von ihrem Arbeitgeber, dass sie in einem positiven kollegialen Umfeld arbeiten können, dass die Arbeit ihnen Spaß macht und sinnvoll ist und sie mit ihrer Identität gesehen werden, sich also nicht verstellen müssen. Das heißt sowohl für die Candidate Journey als auch für das Onboarding, dass es um Authentizität, um positive Erlebnisse und um Sinnhaftigkeit geht, weniger um Fakten oder Benefits oder gar schon um konkrete Karrierepläne. Um diese jungen Menschen zielgruppenspezifisch zu erreichen, muss man sie auf ihren relevanten Kanälen ansprechen. Das wäre für diese Generation die Plattform TikTok – 20,9 Millionen Nutzer*innen monatlich in Deutschland sind kaum zu vernachlässigen!⁴⁵ Aber wie viele Ausbildungsbetriebe, Berufsbilder oder Ähnliches sind dort schon zu finden?

Hier gibt es für das Recruiting von Young Talents, den dual Studierenden, und das Azubimarketing noch einiges zu tun! Und in Folge auch für das Onboarding – denn wer TikTok-sozialisiert ist, erwartet Lernvideos und Chats anstelle von Leitz-Ordnern beim Einstieg in den Beruf. Optimal, wenn ein Begrüßungsvideo von den Auszubildenden gemacht wurde, die schon im zweiten und dritten Lehrjahr sind und „coole Sprüche“ draufhaben und sich auch gleich als die künftigen Buddys vorstellen.

Denn: Jetzt beginnt der „Ernst des Lebens“! Wahrscheinlich müssen diesen Spruch noch immer viele Azubis und Young Talents zu ihrem Einstieg in das Berufsleben hören. Richtig ist, dass sich für Berufseinsteiger*innen sehr viel ändert, angefangen von einem neuen Lebensrhythmus, einer anderen Verantwortung, einem völlig neuen Umfeld und neuen Erwartungen, die an sie gestellt werden. Gleichzeitig wissen sie noch nicht wirklich, was auf sie zukommt, viele fühlen sich verunsichert, sind ängstlich, nervös und orientierungslos – sie können ja nicht auf die Erfahrung zurückgreifen, wie es ist, einen neuen Job zu beginnen. Aber sie sind auch neugierig, gespannt und voller Tatendrang. Alle diese Gefühle und Unsicherheiten sollten beim Onboarding abgeholt und bedacht werden.

Die Erwartungen der Berufseinsteiger*innen erfüllen

Die Erwartungen und Wünsche der Gen-Z-Azubis an das künftige Arbeitsleben sollten im Onboarding abgeholt werden.

Doch was genau wollen die neuen Auszubildenden?

- ▶ Sie erwarten **Sinnhaftigkeit, soziale und ökologische Verantwortung** – vielleicht gibt es ein besonderes Nachhaltigkeitsprojekt von Azubis, über das bestimmte Lerninhalte vermittelt werden können? Wo zeigt der Ausbildungsbetrieb soziale Verantwortung und wie können sich die Azubis einbringen?
- ▶ Als Digital Natives wünschen sie sich **aktuelle Technologien und digitale Tools** für den Arbeitsplatz, sie wollen mithilfe künstlicher Intelligenz lernen. Firmeninterne Networking-Tools nach dem Vorbild sozialer Medien werden gerne zur internen Vernetzung oder zum Erstellen von eigenem Content genutzt. Mobile Apps können für den Zugriff auf Schulungsmaterialien, Zeitpläne und wichtige Informationen genutzt werden, interaktive Funktionen fördern dabei die Beteiligung der Auszubildenden.
- ▶ Die Gen-Zler möchten **als Individuen gesehen werden, sie schätzen Vielfalt** und wollen diese in ihrem Umfeld erleben. Diskriminierendes Verhalten nehmen sie nicht nur wahr, sie lehnen es ab. Ausbilder*innen sollten sehr bewusst mit dem Thema „Wertschätzung von Vielfalt“ umgehen und sich ihrer eigenen Stereotypen und Vorurteile bewusst sein – vor allem, wenn es gelingen soll, „klassische“ Rollenbilder innerhalb der Berufe zu verändern.
- ▶ Die neuen Auszubildenden erwarten einen **gut strukturierten Einarbeitungsplan**, interaktive Lernhäppchen, selbstbestimmtes Lernen und Unterstützung, wenn sie selbst nicht weiterkommen. Unterforderung ist für eine erfolgreiche Ausbildung genauso schädlich wie Überforderung, denn hier bleibt jeweils der Spaß an der Aufgabe auf der Strecke. Lernen bezieht sich aber nicht nur auf die reinen Ausbildungsinhalte, sondern es geht auch um Kommunikation und dem Umgang mit Kritik oder Konflikten im Team. Themen, die in der Schule nicht zum Lehrplan gehören, für die **soziale Integration** am Arbeitsplatz aber unerlässlich sind.
- ▶ In einer **kollaborativen und teamorientierten Umgebung** gelingt Lernen am besten. Dazu gehören auch regelmäßiges Feedback, Lob und Wertschätzung und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern oder Konflikten in der Ausbildungsgruppe.

Es gibt viele kleinere Erhebungen diverser Industrie- und Handelskammern, von Handwerkskammern oder auch der Anwaltskammer, die abfragen, mit welchen Herausforderungen sich Auszubildende und Young Talents konfrontiert sehen. Scheinbar hat sich hier – trotz des Mangels an Auszubildenden – wenig bewegt.

Was genau also wollen Auszubildende nicht?

- ▶ **Überstunden** verbunden mit **Aufgaben, die wahrlich nichts mit der Ausbildung zu tun haben**, wie Einkäufe für den Chef erledigen, Putzen, Ablage oder Ähnliches.

- ▶ **Fehlende Strukturen** für die Ausbildung, kein „heute hier und morgen dort“; Lernen soll nicht eher zufällig passieren und sehr von Einzelpersonen abhängen.
- ▶ **Ungerechtigkeit** bei Missverständnissen mit Kolleg*innen oder Vorgesetzten, weil nicht alle Beteiligten gleich ernst genommen werden und zu oft „das Recht des Älteren“ gilt.
- ▶ **Keine aktive Unterstützung** bei Problemen in der Berufsschule.
- ▶ **Offene Diskriminierung** und bei weiblichen Auszubildenden, Sexismus durch „dumme Sprüche“ bis hin zu sexualisierter Gewalt.
- ▶ **Kaum Feedback oder Lob**, sodass oft unklar bleibt, ob eine neue Aufgabe gut oder richtig erledigt wurde, wo noch Fehler gemacht werden und was man schon gut kann.

Besonderes Augenmerk auf die Pre-Boarding-Phase legen

Oft sind die künftigen Auszubildenden noch Schüler*innen, wenn sie den Ausbildungsvertrag unterzeichnen. Das heißt, zunächst muss noch der Schulabschluss geschafft werden, bevor die Ausbildung losgeht – zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Tag im Ausbildungsunternehmen können mehrere Monate liegen. Diese Zeit sollte sinnvoll überbrückt werden, und dazu gehört vor allem ein regelmäßiger Kontakt und der Aufbau einer engen Beziehung. Sonst sind die Azubis schneller weg, als dem Unternehmen lieb ist!

Laut Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) wurden im Jahr 2022 29,5 % der geschlossenen Ausbildungsverträge aufgelöst, ein Drittel davon schon in der Probezeit. „Man kann davon ausgehen, dass sich neben der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit sowie dem Berufswahlverhalten der Auszubildenden auch betriebliche Ausbildungsbedingungen, die Qualität der Ausbildung, das Ausmaß an betrieblichen Ausbildungsinvestitionen, aber auch die Attraktivität des Ausbildungsberufs auf die Vertragslösungswahrscheinlichkeit auswirken.“⁴⁶ Genannt werden sollte auch, dass Unternehmen aufgrund des Nachwuchsmangels möglicherweise eher bereit sind, Azubis einzustellen, die sie für weniger geeignet halten. „Dies könnte in der Folge häufiger zu Problemen im Ausbildungsverlauf und einer vorzeitigen Beendigung des Ausbildungsverhältnisses führen.“⁴⁷

Folgendes könnten Sie in der Pre-Boarding-Phase organisieren, um die künftigen Auszubildenden abzuholen:

- ▶ Ungewöhnlich, aber wirksam kann die **Organisation von Prüfungsvorbereitungsseminaren oder Themen-Workshops** sein, um die künftigen Auszubildenden auf noch anstehende schulische Prüfungen vorzubereiten. Wenn diese spüren, dass

sich der Ausbildungsbetrieb ins Zeug legt, um sie schon bei ihrem Schulabschluss zu unterstützen, macht sie das stolz, es vermittelt Sicherheit („Die kümmern sich um uns!“) und es baut eine Beziehung auf.

- ▶ Die Generation Z ist auf sozialen Netzwerken aktiv. Also bieten Sie genau das an: ein **firmeninternes Netzwerk**, auf dem sich die Newbies mit den Auszubildenden der letzten Jahre und den Ausbilder*innen vernetzen können. Dort können kurze Videos mit einem Einblick in den künftigen Beruf gepostet werden, dort können Live Sessions veranstaltet werden, in denen ältere Azubis Fragen der Neuen beantworten, und es bietet die Möglichkeit eines direkten Austauschs. Und laden Sie die Azubis auf die Kanäle ein, auf denen das Unternehmen aktiv ist, sei es auf Instagram, Facebook oder LinkedIn, und bieten Sie dort azubispezifischen Content an.
- ▶ **Events zum Kennenlernen**, wie Workshops zu Zeitmanagement-Techniken und Organisation, zu Achtsamkeit, oder „nur“ ein Nachmittag im Hochseilgarten schaffen Bindung und Vertrauen. Und vermitteln im besten Fall schon Kenntnisse, die den Auszubildenden helfen, den künftigen Anforderungen gerecht zu werden.
- ▶ Entwickeln Sie ein **firmenspezifisches Escape-Game**, das die künftigen Azubis miteinander lösen müssen. Dabei können sie sich Wissen über das Unternehmen aneignen, sich untereinander vernetzen und entspannt kennenlernen und Spaß haben. Der Gewinn ist ein Treffen mit der Geschäftsführung und/oder Führungskräften des Unternehmens, die über ihre Ausbildung und ihre Rolle in Unternehmen erzählen und Fragen beantworten. Das zeigt Wertschätzung und stellt Nähe her.
- ▶ Vermitteln Sie jeder bzw. jedem Azubi noch vor dem Ausbildungsstart einen **Buddy**. Das sind die Azubis im zweiten oder dritten Lehrjahr, die die Situation als Berufseinsteiger*in selbst kennen und so zur Lotsin und zum Lotsen durch den Dschungel „Unternehmen und Ausbildung“ werden. In einer solchen 1:1-Beziehung werden Fragen oder Befürchtungen schnell und persönlich geklärt. Am ersten Ausbildungstag nimmt der Buddy seine*n Azubi in Empfang und vermittelt so ein Gefühl von Vertrautheit.

Persönliche Ansprechpartner*innen zuweisen

Auszubildende haben in der Regel mehrere Ansprechpartner*innen: die Ausbilder*innen, meist aus dem Personalbereich, und die Mitarbeitenden in den Fachabteilungen, die sie während der Ausbildung durchlaufen.

Ausbilder*innen

Die Aufgaben der Ausbilder*innen sind vielfältig, sie haben den größten Einfluss darauf, wie das Onboarding und die nachhaltige Integration gelingen. Erfolgreiche Ausbilder*innen zeichnen sich durch pädagogische Fähigkeiten, Fachkompetenz, Empathie und die Fähigkeit zur Anpassung an unterschiedliche Lernstile aus. Sie können dazu beitragen, dass Auszubildende nicht nur fachlich qualifiziert, sondern bestens auf die Herausforderungen der beruflichen Welt vorbereitet werden.

Ausbilder*innen übernehmen die Einführung und Orientierung mit der Begrüßung und der Einführung neuer Auszubildender im Unternehmen und stellen relevante Informationen über Unternehmensstrukturen, Abläufe, und Unternehmenskultur vor.

Sie erstellen die Ausbildungspläne, die den Lehrplan der Berufsschule und die betrieblichen Anforderungen berücksichtigen, und legen Lernziele und Fortschrittsindikatoren fest. Sie koordinieren die fachliche Ausbildung mit den einzelnen Bereichen, sodass sich die Azubis auch dort sofort angenommen fühlen und wissen, wer ihr*e Ansprechpartner*innen sind und was das Ziel, die Aufgaben und Lerninhalte sein werden.

Ausbilder*innen fördern und entwickeln Soft Skills und Schlüsselkompetenzen wie Kommunikation, Teamarbeit, Problemlösung und Selbstmanagement und unterstützen bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung.

Sie geben Feedback in regelmäßigen Gesprächen mit den Auszubildenden, erkennen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten und koordinieren Zwischen- und Abschlussbewertungen – alles auch immer im direkten Kontakt mit den Fachabteilungen oder einzelnen Ausbildungsbereichen. Damit unterstützen sie die Förderung von Eigenverantwortung und ermutigen Auszubildende zur Übernahme von Verantwortung für ihre eigenen Lernprozesse.

Ausbilder*innen sorgen für eine reibungslose Integration der Auszubildenden in das bestehende Team und fördern einen positiven Teamgeist und den Zusammenhalt. Sie sind erste Ansprechpartner*innen für Fragen und Anliegen der Auszubildenden sowie der einzelnen Bereiche und der Berufsschule.

Abteilungsspezifische Ansprechpartner*innen

Azubis durchlaufen während ihrer Ausbildung nicht nur einen Onboarding-Prozess gleich nach Arbeitsantritt, sondern in vielen Fällen gleich mehrere dieser Prozesse (abhängig natürlich von der Ausbildung und der Größe des Betriebes). Jede neue

Abteilung, jeder neue Unternehmensbereich bedeutet Unsicherheit, mit welchen Aufgaben man sich auseinandersetzen muss, und Unsicherheit, mit welchen Personen man es zu tun bekommt. Laufen diese „ersten Tage“ komplett unterschiedlich, verunsichert das noch mehr.

Ziel sollte es also sein, diesen andauernden Onboarding-Prozess transparent und mit der jeweiligen Unterstützung durch die Ausbilder*innen und Buddys zu gestalten. Wichtig ist das Erleben einer Willkommenskultur in jedem Bereich und in jedem Team und die schnelle Integration über fachliche Aufgaben, um den Azubis das Gefühl zu vermitteln, dass sie gebraucht und in ihrem Lernprozess aktiv unterstützt werden.

Fazit

Das Onboarding für Auszubildende unterscheidet sich in mehreren Schlüsselaspekten von herkömmlichen Einführungsprozessen. Es erfordert eine spezifische Ausrichtung auf die Bedürfnisse der jungen Berufseinsteiger*innen der Generation Z.

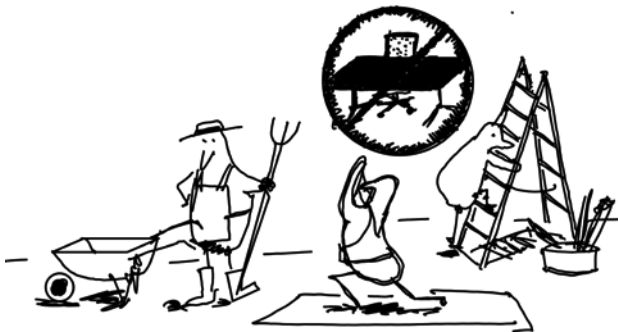
Ein zentraler Faktor ist die frühzeitige Integration in die Unternehmenskultur und das Team. Auszubildende benötigen nicht nur fachliche Schulungen, sondern auch eine klare Orientierung über die Werte und Ziele des Unternehmens. Die Unterstützung bei persönlichen Herausforderungen spielt eine bedeutende Rolle, denn für sie ist alles komplett neu, von einem enger getakteten Tagesablauf als zu Schulzeiten über die Übernahme von Verantwortung bei einzelnen Aufgaben zum Umfeld und den Personen. Für das Unternehmen heißt dies, eine gewisse Sensibilität gegenüber den individuellen Lebenssituationen der Auszubildenden zu entwickeln und in Einzelfällen die Bereitstellung von psychologischer Unterstützung.

Entscheidend ist die Einbeziehung von sozialen Aktivitäten in die Ausbildung, denn diese fördern eine positive Integration. Während des Pre- und Onboardings sollte gezielt die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit gefördert werden, indem Auszubildende positive Erfahrungen machen können und sich individuell wertgeschätzt fühlen. Die einzelnen Maßnahmen müssen ineinandergreifen, denn das trägt rasch zu einer positiven Einstellung gegenüber dem neuen Arbeitsumfeld bei.



DOKUMENT:
Ideen für einen Pre-Boarding-Prozess für
Auszubildende

Onboarding von Non-Desk oder Frontline Workers



Schreibtisch? Brauchen wir nicht!

Es ist schon erstaunlich: Obwohl der größte Teil der Mitarbeitenden noch immer diejenigen sind, die keine „Schreibtisch-Arbeitsplätze“ haben, kommen diese in der Fachliteratur zum Thema Onboarding kaum vor. Auch in den unzähligen Checklisten, wie man „in 5, 7 oder 11 Schritten“ zum „optimalen Onboarding“ kommt, sucht man vergebens Produktionsmitarbeitende, Pflegekräfte, Mitarbeitende im Gastgewerbe oder generell alle, die im Schichtbetrieb arbeiten. Einzelne Verbände geben hin und wieder Tipps, die sich größtenteils an bekannten Themen wie der Schaffung einer Willkommenskultur, der Bedeutung des ersten Arbeitstages oder der Sinnhaftigkeit von Mentor*innen orientieren. Keine Rede aber davon, wie Mitarbeitende zu erreichen sind, die nicht selbstverständlich mit digitalen Geräten ausgestattet werden und somit einen erschwerten Zugang zu klassischen Kommunikationskanälen wie Intranet oder einem internen E-Mail-Postfach haben.

Man gewinnt bei der Recherche den Eindruck, dass neue Arbeitskonzepte und -ideen nur für diejenigen erdacht werden, die mithilfe webbasierter Lösungen überwiegend orts- und zeitungebunden mit hohem Selbstbestimmungsgrad arbeiten können. Dabei arbeitet der größere Anteil aller Arbeitnehmenden nicht am Schreibtisch und sehr oft im Schichtdienst. Sie sind zeitlich und räumlich gebunden und es fehlt ihnen oft an zum Job passenden IT-Lösungen, um den Arbeitsalltag effizient zu strukturieren. Alle Themen, die das Arbeitsleben attraktiv machen sollen, wie Life-Blending, wie Work from Anywhere, wie kontinuierliche Weiterbildung oder der selbstbestimmte Umgang mit den Arbeitsinhalten sind bei den Frontline Workers kaum möglich.

Viele dieser Mitarbeitenden sind in ihrer Arbeitszeit intensiv im Einsatz, damit es den Gästen im Hotel und im Restaurant, den Patient*innen in der Klinik, den

Kund*innen im Supermarkt oder in der Boutique gut geht, oder sie sorgen in den Lagerhallen diverser Onlinehändler und Speditionen dafür, dass Waren rechtzeitig ankommen. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie während der Arbeitszeit keinen Ort und keine Zeit haben, „mal eben die Mails zu checken“ oder eine virtuelle Weiterbildung zu besuchen. Aufgrund arbeitsintensiver Tage und der Wichtigkeit der Pausen für das Wohlbefinden bleibt wenig Zeit, sich in die unternehmenseigenen Computer einzuloggen, um interne Informationen zu erhalten.

Dabei ist es vor allem der Einsatz nicht-zeitgemäßer IT-Lösungen, die zu Problemen und Unzufriedenheit führt, das wird in der Studie „State of the Frontline Workforce“ von Quinyx sehr deutlich: So geben rund 60 % der Arbeitnehmer*innen im Dienstleistungssektor an, ihnen fehle persönliche Zeit zur Erholung und Entspannung aufgrund ihres Schichtplans oder wegen Arbeitsaufforderungen durch den Arbeitgeber. Hier haben rund 45 % der Befragten 2022 darüber nachgedacht, ihren Job zu kündigen, und 70 % sind überzeugt, dass sie aufgrund ihrer Fähigkeiten ohne Probleme den Arbeitgeber wechseln könnten – ein Anstieg um 20 % gegenüber 2021! Darüber hinaus gaben rund 39 % der Befragten an, dass sie im vergangenen Jahr aufgrund von fehlender Wertschätzung durch ihre Vorgesetzten eine Kündigung in Erwägung gezogen haben. Fast 60 % der Deskless Worker haben das Gefühl, dass ihre Führungskräfte sie als austauschbare Ressource ansehen – es fehlt also ganz entscheidend an Wertschätzung.⁴⁸

Gerade Wertschätzung hat einen entscheidenden Einfluss auf das Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen. Kaum zu glauben, dass dieser Zusammenhang viel zu selten gesehen wird. Denn: Gerade in diesen Berufen besteht ein enormer Fachkräftemangel, die Recruiting- und Onboardingverfahren sind nicht die besten, weil diese Prozesse zu oft nebenherlaufen. „Rund 90 Prozent der globalen Unternehmen sind auf Frontline-Mitarbeitende angewiesen. Umso wichtiger ist es daher, sich um die eigene Belegschaft zu kümmern. Also Maßnahmen zu ergreifen, um sie im aktuellen Job zu halten, ihr Wohlbefinden zu steigern und ihre berufliche Entwicklung zu fördern. Überall auf der Welt gibt es Frontline-Mitarbeitende, die erschöpft sind, sich nicht wertgeschätzt fühlen und genug von ihren schlechten Arbeitsumständen haben. Branchen wie der Einzelhandel, das Hotel- und Gastgewerbe, das Gesundheitswesen und die Logistik erleben eine noch nie dagewesene Anzahl von Kündigungen. Sie haben ebenso große Schwierigkeiten, neue Arbeitskräfte zu finden, um die Lücken zu füllen“, so Erik Fjellborg, Gründer und CEO von Quinyx.⁴⁹

Im Folgenden finden Sie die größten Probleme beim Pre- und Onboarding dieser Zielgruppe:

- ▶ Die Bedeutung des Pre-Boardings wird auch bei dieser Zielgruppe unterschätzt. Branchenabhängig kann diese Phase sehr unterschiedlich lang ausfallen, teilweise auch abhängig von der benötigten Qualifikation für die neue Aufgabe. Das sollte aber nicht bedeuten, dass das Pre-Boarding für eine einfachere Aufgabe weniger wichtig ist als für eine hochqualifizierte Fachkraft. Es sollte nur bedeuten, dass nochmals unterschieden werden muss, mit wem der Arbeitgeber es zu tun hat. Denn: Von der Schwierigkeit der Aufgabe oder der benötigten Qualifikation sollten keine Rückschlüsse auf den Wunsch nach einem guten Willkommen und dem gewünschten Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen gezogen werden.
- ▶ Zeitraubende und mühsame manuelle Prozesse: Für das Onboarding der Non-Desk-Mitarbeitenden werden oft lediglich Excel-Checklisten eingesetzt, um keine relevanten Punkte zu vergessen; es gibt keinen digitalen Workflow.
- ▶ Es fehlt an standardisierten Prozessen, was zu inkonsistenten Erfahrungen der Onboardees führt. Informationen werden nicht immer auf die gleiche Art und Weise zur Verfügung gestellt, Themen werden vergessen. In der Folge davon sind ungenaue Informationen im Umlauf, die letztendlich Auswirkungen auf die Produktivität haben können.
- ▶ Individuelle Gegebenheiten wie vorhandene Ausbildung, Sprachkenntnisse oder der kulturelle Hintergrund finden nur wenig Berücksichtigung – bestehende Prozesse sind eher so gestaltet, dass sie für „alle“ passen müssen. Das führt zu Missverständnissen, die gewünschte Integration läuft ins Leere.
- ▶ Durch fehlende Feedback-Mechanismen fehlt konkrete die Rückmeldung, was in der Einarbeitungs- und Onboarding-Phase gut läuft und was nicht. Frontline Workers werden sehr viel seltener um Feedback gebeten, wie sie den Prozess wahrnehmen, was für sie hilfreich war oder an welchen Stellen sie sich eine andere, vertiefte Information gewünscht hätten. So wird das Onboarding als wenig wertschätzend wahrgenommen und die soziale und kulturelle Integration gelingt schlechter.
- ▶ In der Regel werden keine oder nur sehr wenige Kennzahlen zum Erfolg oder Misserfolg des Onboarding-Prozesses erhoben. Somit fehlen wichtige Informationen, wo nachgesteuert werden könnte.
- ▶ Fehlende klare Verantwortlichkeiten erschweren die Einarbeitung, sorgen für Unklarheiten bei den neuen Mitarbeitenden und führen zu Frust in den Teams und Arbeitsgruppen, weil Aufgaben nicht gelingen. So werden wertvolle Zeit und Ressourcen verschwendet. Die verbreitete Erwartung, dass gewerbliche Mitarbeitende in kürzester Zeit optimale Leistungen erbringen, ist leider in vielen Fällen unrealistisch.
- ▶ Oft gibt es falsche Vorstellungen von den Fähigkeiten der Onboardees – die digitalen Fähigkeiten, die Erwartungen an das Unternehmen, die vorhandenen Fähigkeiten und Bedürfnisse werden leider zu oft falsch eingeschätzt und als Folge

davon wichtige Onboarding-Instrumente nicht genutzt. Gerade bei Recruiter*innen, im Personalbereich oder in den Fachbereichen der Verwaltung lassen sich erhebliche Stereotype, Vorurteile und Biases festmachen: dass es sich um „einfache“ Arbeiten und somit um „einfach gestrickte Kolleg*innen“ handelt, weil diese keine akademische Ausbildung mitbringen müssen. Im Sinne der Vielfalt in den Organisationen ist noch einiges zu tun, um dieses veraltete Bild neu zu zeichnen.

- ▶ Zu kurze Onboarding-Phasen verbunden mit der Erwartung, dass die Einarbeitung fast völlig „on the job“ passiert, sehen nur selten ein vertieftes Kennenlernen des Unternehmens, seiner Werte, seiner Kultur vor. Die schnelle Produktivität dieser Mitarbeitenden steht sehr viel stärker im Fokus als bei anderen Zielgruppen.

Besonderheiten beim Onboarding der Non-Desk und Frontline Workers

Wie oben beschrieben, unterscheidet sich das Onboarding von Non-Desk-Mitarbeitenden in vielen Bereichen von dem anderer Zielgruppen. Dennoch gelten alle bereits im Buch genannten Aspekte! Welcome Days kommt eine besondere Bedeutung zu, da diese dafür sorgen, dass „alte Hasen“, die Führungskräfte, der Personalbereich und die neuen Kolleg*innen sich kennenlernen und vernetzen können.

Gerade bei den Frontline und Non-Desk Workers gehen oft die sozialen und kulturellen Aspekte des Onboarding verloren, denn die fachliche Einarbeitung steht ganz klar im Vordergrund. Aber auch bei diesen Kolleg*innen ist die Schaffung einer Bindung an die Organisation wichtig. Die **soziale Integration** ist entscheidend für die Wertschätzung und muss gerade im Schichtdienst aktiv durch den Personalbereich und die Führungskräfte organisiert werden.

Für die Arbeitsplätze in Produktionsstätten, Lagern, Einzelhandelsgeschäften oder auf Baustellen ist ein **gemeinsamer Einstieg** wichtig. Dazu gehört es auch, sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden ab Tag 1 Zugang zu allen notwendigen Ressourcen und Ausrüstungen haben. Es geht um Schutzausrüstungen, mobile Geräte oder notwendige Arbeitsgeräte. Außerdem ist entscheidend, dass eine intensive Schulung an der Ausrüstung stattfindet und die Onboardees nicht nach einer kurzen Einführung damit allein gelassen werden.

Ein weiterer Punkt sind **Sicherheitsschulungen** und die Einhaltung von Sicherheitsrichtlinien. Wichtig sind adäquate Aufbereitungen der Inhalte: kultur- und sprachsensibel, mit einem Quiz zum Wiederholen und Vertiefen der Inhalte, interaktiv und nicht rein virtuell. Hier müssen oft viele relevante Informationen nachhaltig vermit-

teln werden und es bieten sich somit sowohl Präsenztrainings als auch zur Vertiefung virtuelle Learning Snacks an.

Die **Kommunikation** kann herausfordernder sein, da Mitarbeitende in ihrer Arbeitszeit nicht durchgängig Zugang zu Computern haben. Hier sind alternative Kommunikationswege, wie Besprechungen vor Ort oder die Nutzung von Unternehmens-Apps, entscheidend. Laut der bereits zitierten Studie „State of the Frontline Workforce“ geben 83 % der Befragten an, dass sie hauptsächlich externe Kommunikationslösungen anstelle einer internen Unternehmens-App nutzen!⁵⁰ So gibt oft mehrere Unternehmensapps und es ist nicht klar, wofür welche eingesetzt werden soll – also ist es viel einfacher, sich per WhatsApp über den aktuellen Schichtplan auszutauschen. Die Einführung und Nutzung digitaler Lösungen kann den Onboarding-Prozess und die Zusammenarbeit entscheidend verändern!

Die **Teamintegration** ist komplexer, da Teams nicht immer gleichzeitig vor Ort sind. Das Onboarding sollte verschiedene Aktivitäten beinhalten, die die Bindung innerhalb des Teams fördern. Es dauert in der Regel sehr viel länger, bis Onboardees alle Kolleg*innen kennen. Umso wichtiger können auch hier digitale Lösungen sein, bei denen sich Teams untereinander vernetzen und sich jeder die Profile (die nicht nur berufliche Aspekte beinhalten!) der anderen anschauen kann. Auch sollte es nicht die Aufgabe der Onboardees sein, sich zigital vorstellen zu müssen, sondern Führungskräfte sollten Anlässe zum informellen Austausch schaffen.

Buddys erleichtern auch bei Non-Desk Workers den Einstieg, das Ankommen und vor allem die soziale Integration. Es ist herausfordernder, bei Schichtarbeit den regelmäßigen Kontakt zu einem Buddy zu organisieren, was aber kein Argument gegen dieses Konzept sein sollte!

Wie bei allen neuen Mitarbeitenden sollte ein regelmäßiger **Feedback-Prozess** installiert sein. Onboarding ist keine Einbahnstraße, sondern erfordert Austausch und die Möglichkeit zur gegenseitigen Reflexion. Auch dieser Prozess bedarf bei Schichtarbeit einer guten zeitlichen Planung, sodass Gespräche selbstverständlich in der Arbeitszeit durchgeführt werden und nicht „mal kurz vor dem Beginn der Schicht“ oder „halt dann kurz nach Feierabend“.

Non-Desk Workers wünschen sich wie alle anderen Mitarbeitenden **Zugang zu Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten**. Dies muss beim Onboardingplan entsprechend berücksichtigt werden und es müssen Möglichkeiten der Qualifizierung im Rahmen der Arbeitszeit geschaffen werden. Haben „reguläre“ Mitarbeitende während ihrer Arbeitszeit konstant Zugang zu Lernvideos und werden ermuntert, selbstbestimmt zu entscheiden, wann sie sich vertiefend mit Inhalten beschäftigen,

müssen solche Optionen für die schreibetischlosen Kolleg*innen gezielt geschaffen werden. Vielleicht durch die Einrichtung eines „Lernraumes“, in dem das entsprechende Equipment zur Verfügung gestellt wird und die Mitarbeitenden in selbstbestimmter Absprache mit den Teams persönliche Lerneinheiten planen können.

Bestehen in Organisationen beide Formen der Arbeit gleichzeitig, gibt es also Arbeitsplätze in der Verwaltung am Schreibtisch und Arbeitsplätze in der Produktion, im Lager und vielleicht noch im Schichtbetrieb, sollte zum Onboarding gehören, dass sich diese beiden Gruppen **kennenlernen, vor allem, wenn es Berührungspunkte im Arbeitsalltag gibt**. Das fördert die gegenseitige Wertschätzung, einen Austausch auf Augenhöhe und baut gegenseitige Vorurteile ab. Zur Vielfalt eines Unternehmens gehören auch die unterschiedlichen Berufsbilder und es ist keine Selbstverständlichkeit, dass beispielsweise der Kollege im Sales-Team genau weiß, welche Berufe in der Produktion tätig werden müssen, damit er der Kundin das passende Produkt verkaufen kann. Warum hier nicht einen aktiven Austausch fördern?

TIPP: Reverse Learning beim Onboarding

Wie wäre es, Onboardees aus der Verwaltung mal für zwei oder drei Wochen in der Produktion hospitieren zu lassen? Oder die New Joiner aus dem Lager schnuppern in die Logistik hinein und begleiten die Kolleg*innen am Schreibtisch mal für einige Tage bei ihren Aufgaben?

Das sorgt für gegenseitige Wertschätzung, für Vernetzung quer durch das Unternehmen, für den Aufbau persönlicher Beziehungen, für eine vertiefte Bindung an das Unternehmen und den Abbau gegenseitiger Vorurteile.

Fazit

Non-Desk und Frontline Workers haben beim Onboarding genau die gleichen Bedürfnisse wie die Kolleg*innen am Schreibtisch. Nur werden diese oft so nicht wahrgenommen oder anders eingeschätzt.

Beim Onboarding sind zielgruppenspezifische Lösungen entscheidend, die Mitarbeiterin im Hotel oder in der Gastronomie benötigt einen anderen Prozess als der Krankenpfleger, die Produktionsmitarbeiterin, der Lagerist und die Mechatronikerin in der Produktion.

Digitale Lösungen über Mitarbeiterapps können einen entscheidenden Beitrag zu einer gelingenden Kommunikation und zum Zugang zu allen relevanten Unternehmensinformationen leisten. Noch ist die Unterstützung durch bereits vorhandene Technologie unzureichend, im Gegensatz zu den Kolleg*innen am Schreibtisch verwendet die überwiegende Anzahl der Non-Desk Workers eigene mobile Geräte zur beruflichen Kommunikation. Angesehen von datenschutzrechtlichen Aspekten hat es viel mit Wertschätzung zu tun, auch diesen Kolleg*innen mobile Geräte zur Verfügung zu stellen, über die sie die gleichen Zugriffsmöglichkeiten auf Unternehmensinformationen haben. Onboarding-Apps oder Mitarbeiter*innen-Apps können somit für alle Bereiche genutzt werden, die Pläne und die zur Verfügung gestellten Informationen müssen sich dann an den individuellen Rahmenbedingungen orientieren.

Die entgegengebrachte Wertschätzung, das Erleben einer Willkommenskultur, regelmäßiges Feedback und eine Förderung der sozialen Integration nicht nur in das Team, sondern in das Gesamtunternehmen sind wichtige Bausteine der Onboarding-Journey für die Non-Desk und Frontline Workers.

Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings

- ▶ Zielgruppenspezifisches Onboarding macht Sinn und kann entscheidend zur Bindung an das Unternehmen beitragen. Allerdings sind die Unterschiede oft weniger groß als angenommen.
- ▶ Bei Führungskräften sind die Vermittlung der Unternehmenswerte und das Erleben der Führungskultur entscheidend. Es sollte keine Hidden Agenda geben, sprich, die Rolle der neuen Führungskraft muss klar kommuniziert werden. Wenn sie Veränderungen anstoßen, Bereiche oder Teams neu aufstellen oder Prozesse verschlanken soll, muss darüber Klarheit bei allen Beteiligten herrschen. Sonst fühlen sich die Mitarbeitenden hinters Licht geführt und die Führungskraft verliert erheblich an Glaubwürdigkeit.
- ▶ Ohne interkulturelle Kompetenz kann es kein erfolgreiches Onboarding internationaler Mitarbeitender geben. Ohne Kenntnisse der langwierigen Prozesse bei der Rekrutierung internationaler Kolleg*innen und der damit verbundenen langen Pre-Boarding-Phase entsteht Frust bei allen Beteiligten.
- ▶ Die soziale und kulturelle Integration spielt beim interkulturellen Onboarding eine ganz entscheidende Rolle: Es werden nicht nur Mitarbeitende eingestellt, sondern

es kommt eine Familie mit, die im Onboarding-Prozess mitgedacht werden will. Das bedeutet auch, dass das Onboarding-Budget anders gestaltet sein muss.

- ▶ Auszubildende kommen mit einer Vielzahl an Emotionen und können meistens nicht auf frühere Erfahrungen zurückgreifen. Gleichzeitig ist auch ihre Pre-Boarding-Phase sehr lang, oft bis zu einem Jahr. Damit sie nach dieser langen Zeit ihre Ausbildung auch da beginnen, wo man sie erwartet, ist ein regelmäßiger Kontakt entscheidend, um früh eine Bindung zu etablieren.
- ▶ Lange Pre-Boarding-Phasen können gut überstanden werden, indem Buddys und Mentor*innen (vor allem für Führungskräfte) eingesetzt werden. Ihnen kommt die wichtige Rolle zu, regelmäßigen Kontakt zu halten und aufkommende Fragen auf Augenhöhe zu klären. Mentor*innen für Führungskräfte wissen, mit wem sie die Mentees vernetzen müssen und welche informellen Regeln ganz entscheidend sind.
- ▶ Eine gefühlte Minderheit, die eigentlich in der Mehrheit ist, sind die Non-Desk und Frontline Workers, die zusätzlich oft im Schichtdienst arbeiten. Onboarding darf hier nicht nur als schnelle fachliche Einarbeitung verstanden werden, sondern sollte wie bei allen New Joiners gleichermaßen die kulturelle und soziale Integration fördern.



DOKUMENT:

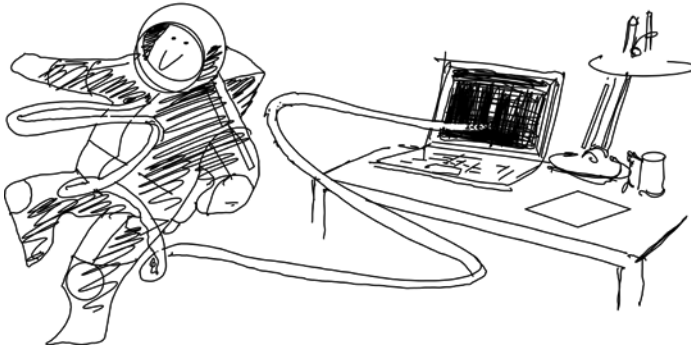
Learning Journal mit konkreten Reflexionsfragen zu den Inhalten und Transfer in die eigene Praxis

Gerade haben wir uns mit der Frontline Workforce beschäftigt, für die digitale Lösungen nur teilweise sinnvoll sind. Im folgenden Kapitel werden wir sehr digital und richten den Blick auf das virtuelle Onboarding.

7

Virtuelles Onboarding

Besondere Herausforderungen des virtuellen Onboardings



Virtuell voll dabei!

Die digitale Transformation hat nicht nur unseren Arbeitsalltag, sondern auch den Prozess der Mitarbeiterintegration in sehr kurzer Zeit revolutioniert. Virtuelles Onboarding, einst als eine Art „Notlösung“ in Zeiten der Pandemie eingeführt, hat sich mittlerweile zu einem effektiven und nachhaltigen Ansatz entwickelt, um neue Talente zu integrieren. Von rollen- oder stellenspezifischen Schulungen bis hin zu personalisierten Lernpfaden ermöglicht die Flexibilität des virtuellen Onboardings eine maßgeschneiderte Integration für die neuen Mitarbeitenden.

Der deutlichste Unterschied zum herkömmlichen Onboarding ist die ortsunabhängige Einführung unter Nutzung verschiedenster virtueller Tools. Die Kommunikation findet nicht mehr face-to-face statt, sondern nur im virtuellen Raum. Es werden beim Remote-Onboarding E-Learning-Plattformen, Online-Trainings, virtuelle Teamtreffen und Online-Schulungssitzungen eingesetzt. So ermöglicht virtuelles Onboarding eine schnellere Anpassung und Aktualisierung der Schulungsinhalte und eine schnellere Integration von Feedbackschleifen. Die Onboardees können unmittelbar Feedback zu Schulungsinhalten, Prozessen und ihrer damit gemachten Erfahrung geben, was Chancen zur kontinuierlichen Verbesserung bietet.

Aber: Die Herausforderung besteht darin, eine effektive virtuelle Kommunikation zu fördern, um den sozialen Austausch und die Teamdynamik aufrechtzuerhalten. Der Mangel an physischer Präsenz beeinflusst die soziale und emotionale Integration. Daher muss das Remote-Onboarding bewusst darauf abzielen, eine positive Unternehmenskultur zu fördern und Möglichkeiten für soziale Interaktionen zu schaffen.

Auch die Onboardees werden vor einige zusätzliche Herausforderungen gestellt, die bei einem Onboarding vor Ort so nicht auftreten und für die es im Vorfeld konkrete Lösungen braucht. Ein zentraler Punkte ist der Mangel an persönlichem Kontakt und direkter Interaktion.

Herausforderung soziale Integration

In einer virtuellen Umgebung fehlen die spontanen Gespräche, der informelle Austausch und die nonverbalen Signale, die in einem physischen Büro präsent sind. Dies erschwert die Bildung persönlicher Beziehungen, die Integration in das Team und die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der Teamkultur. Dieses Fehlen physischer Präsenz erschwert es den Newbies, emotionale und kulturelle Dimensionen der Organisation greifen können. Das führt dazu, dass die emotionale und kulturelle Bindung länger dauert und es kluger Ideen bedarf, um diese Elemente rein virtuell zu vermitteln. Hier bieten sich Gaming-Formate oder der Einsatz von Virtual Reality an.

Buddys sind gerade im virtuellen Raum unerlässlich, aber sie müssen gut geschult sein, um die soziale Eingliederung durch eine informelle, positive Atmosphäre aktiv zu unterstützen. Es geht um sehr viel mehr als um die regelmäßige Vereinbarung gemeinsamer virtueller Pausen! Hier sind vor allem Methodenvielfalt und Kreativität gefragt. Nicht zuletzt besteht die Herausforderung darin, den Onboardees ein Gefühl von Zugehörigkeit zum Unternehmen zu vermitteln, das in der Regel durch gemeinsame Erfahrungen und persönliche Interaktionen entsteht. In einer digitalen Umgebung ist es aufwendiger, die emotionale Bindung zu fördern.

In hybriden und virtuellen Arbeitsumgebungen kann physische Distanz zu Isolation, Stress und verminderter Zusammenarbeit führen. Dem gilt es aktiv entgegenzuwirken, es erfordert gezielte Bemühungen und eine Unternehmenskultur, die das Miteinander als wichtigen Wert beinhaltet. Die Integration in ein neues berufliches Umfeld vom Homeoffice aus wird als herausfordernder wahrgenommen als in Präsenz. Dabei ist es vor allem die Dauer, bis sich das Gefühl einstellt, dazuzugehören, die vielen Newbies zu schaffen macht. Dazu gehört auch, dass es aus dem Homeoffice heraus schwierig ist, ein Gefühl für die Unternehmenskultur zu entwickeln – schlicht, weil die Eindrücke und kurzen Gespräche vor Ort fehlen, die persönlichen Begegnungen am Kaffeeautomaten oder in der Kantine. Und es ist wieder Thema, dass es remote sehr viel länger dauert, bis Kontakte zu Abteilungen entstehen, mit denen man nur am Rande und unregelmäßig zu tun hat – sprich, die Vernetzung über die gesamte Organisation ist ungleich schwieriger.

Beziehungsaufbau für die internationalen New Joiner

Vor allem den internationalen Mitarbeitenden, die in der Regel sehr viel beziehungsorientierter sind als wir sachlichen Deutschen, fällt die Integration sehr viel schwerer. Es fehlt ihnen der Austausch mit anderen internationalen Kolleg*innen, die sie „mal eben“ um Rat fragen könnten, es fehlen ihnen die sozialen Begegnungen und so entsteht oft ein Gefühl von „Es interessiert sich niemand für mich“. An dieser Stelle wird sie wieder sehr relevant – die interkulturelle Kompetenz! Denn es heißt zu überlegen, wie möglichst rasch eine echte Beziehung zu den neuen internationalen Kolleg*innen (und ihren begleitenden Familien) aufgebaut werden kann.

Ein entscheidender Punkt ist, sie untereinander gut zu vernetzen. Das kann über ein virtuelles Kennenlernen geschehen, bei dem auch Partner*innen und Kinder gern gesehene Gäste sind.

Buddys sind, wie auch schon in Kapitel 5 beschrieben, gerade bei reiner Remote Work unverzichtbar. Sie kennen die Startschwierigkeiten aus eigenem Erleben, sie wissen, wie sie welche Themen kommunizieren müssen, und können somit sehr gut Nähe herstellen. Sie sind das Bindeglied zum Unternehmen und das Gesicht des Unternehmens.

Möglichkeiten zum Aufbau „virtueller Nähe“

Um auch über die Entfernung ein Gefühl von Nähe und Verbundenheit herzustellen, können einige Maßnahmen ergriffen werden.

Regelmäßige virtuelle Treffen und Check-ins, in denen nicht nur geschäftliche Themen besprochen werden, sondern in denen auch persönliche Gespräche geführt werden, sind eine gute Möglichkeit. Ein Check-in am Anfang und ein Check-out am Ende von Meetings bieten Raum für informellen Austausch und das Teilen von persönlichen Erfahrungen – wenn sie aktiv moderiert werden.

Virtuelle Teamaktivitäten stärken den Teamgeist! Das können virtuelle Spiele, Quizze, gemeinsame virtuelle Mittagessen oder andere informelle Aktivitäten sein, die sozialen Austausch fördern und eine positive Atmosphäre herstellen. Dazu gehören auch Gaming-Formate oder Aktivitäten im Metaverse, bei denen sich die Avatare begegnen können. Und auch, wenn das noch ein bisschen Zukunftsmusik ist: Das Metaverse kann künftig das Zusammenkommen von Teams sehr erleichtern und persönlicher gestalten, als es allein mit Videocalls möglich ist. Das Team sieht

sich und kann die Gestik und Mimik der anderen deutlich wahrnehmen, und dadurch entsteht eine Unmittelbarkeit der Aktivitäten. Zudem ist im Metaverse alles barrierefrei!

Es gibt Tools, um „zufällige“ **virtuelle Kaffeepausen** zu vereinbaren: Zwei zufällig ausgewählte Kolleg*innen treffen sich hier, um sich über Nicht-Geschäftliches auszutauschen. Die Themen können ebenfalls zufällig zugelost werden und es kann eine zusätzliche gemeinsame Aufgabe sein, im Team-Chat ein paar Sätze zum Austausch an alle zu schicken. Hier darf es um den Spaß gehen! Diese Möglichkeit lässt sich auch nutzen, um „Zufallskontakte“ quer über das Unternehmen hinweg herzustellen und so die Vernetzung zu fördern.

Alle **Kollaborationstools** können Interaktionen und Zusammenarbeit fördern. Instant Messaging, virtuelle Projektboards und gemeinsame Dokumente ermöglichen eine kontinuierliche Kommunikation und Zusammenarbeit. Und warum nicht ein Projektboard anlegen, bei dem es um persönliche Themen geht: „Wo war dein letzter Urlaub?“, „Welchen Sport treibst du?“, „Was sind deine Lieblingsfilme?“ – der Fantasie sind wenige Grenzen gesetzt! Es könnten auch **Interessengruppen** etabliert werden, in denen der informelle Austausch gefördert wird. Diese Gruppen können sowohl arbeitsspezifische Themen bearbeiten als auch rein persönliche Aktivitäten im Fokus haben.

Lob der Erfolge und Leistungen der Teammitglieder in öffentlichen Foren, in Teammeetings oder in internen Kommunikationsplattformen sorgt für Wertschätzung und stärkt das Gemeinschaftsgefühl. Welcher Meilenstein beim Onboarding wurde erreicht? Welche Teamaufgabe gemeinsam gut gemeistert? Hier sind die Führungskräfte gefragt, Feedback im Team zu etablieren und selbst mit bestem Beispiel voranzugehen.

Remote Work führt schneller zu Belastungen, daher empfiehlt es sich, regelmäßig **Schulungen zur mentalen Gesundheit** anzubieten, um die Mitarbeitenden zu unterstützen und das Bewusstsein für psychische Gesundheit zu stärken. So kann aktiv Stress abgebaut und das emotionale Wohlbefinden verbessert werden. Dazu gehört auch die größtmögliche Flexibilität der Arbeitszeiten und die Möglichkeit des **Work-Life-Blending**. So entsteht ein Gefühl von Vertrauen und Zutrauen in die eigene Arbeitsorganisation.

Mitsprache erhöht die Zugehörigkeit – wer gehört wird und Möglichkeiten zur konkreten Einflussnahme auf Entscheidungen hat, fühlt sich wertgeschätzt und zugehöriger.

Ein **Video-Tagebuch** der Onboardees fördert die Kommunikation mit dem Team und der Führungskraft. In regelmäßigen Abständen, beispielsweise am Ende jeder Woche, stellt der oder die Onboarder ein zwei- bis dreiminütiges Video in das Teamportal und gibt Feedback und kann konkrete Fragen stellen. Die Teammitglieder und die Führungskraft schauen das Video an und können ihrerseits mit kurzen eigenen Videos antworten oder Themen für das nächste Teammeeting herausgreifen und dort bearbeiten. Nutzen dieses Portal mehrere neue Mitarbeitende, ergibt sich ein buntes Bild aus Fragen und Antworten und Feedback, was für das gesamte Team motivierend sein kann, die soziale Interaktion fördert und – ganz wichtig – Spaß macht. Der Nutzen überwiegt mit großer Sicherheit den Zeitaufwand!

Durch die gezielte Umsetzung dieser Maßnahmen kann eine positive und unterstützende virtuelle Umgebung aufgebaut werden, in der sich Mitarbeitende emotional wohlfühlen und ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit erleben können.

Herausforderung Technik

Eine weitere Herausforderung ist der Umgang mit der neuen Technik und die rechtzeitige Zurverfügungstellung funktionierender Hardware und der Zugriff zu allen relevanten Tools. Remote-Onboarding ermutigt zu einem selbstgesteuerten Lernansatz. Neue Mitarbeitende müssen eigenständig Online-Ressourcen nutzen, E-Learning-Module absolvieren und sich in virtuellen Umgebungen zurechtfinden. Dies erfordert eine gewisse Eigenmotivation und Fähigkeiten zur Selbstorganisation und kann bei Einzelnen auch zu einer Informationsüberflutung führen und zu einer Belastung werden.

Findet der erste Arbeitstag vor Ort im Unternehmen statt, ist die notwendige Technik vorbereitet: Notebook, Monitor, Tastatur, eventuell ein Mobiltelefon sind von der IT konfiguriert und einsatzbereit, lediglich letzte individuelle Einstellungen sind gemeinsam mit den neuen Kolleg*innen zu erledigen. Für Mitarbeitende, die remote beginnen, ist die Situation eine andere: Die Technik muss bestens vorbereitet zu ihnen gelangen. Diese „dürfen“ das Päckchen auspacken und E-Mail, Messaging- und Projektmanagement-Tools einrichten und in Betrieb nehmen, um dann auf die Onboarding-Tools zugreifen zu können oder sich virtuell mit den neuen Kolleg*innen zu treffen. Gelingt das Einrichten nicht, muss im Vorfeld geklärt sein, wie ein Support aussieht und wie dieser erreichbar ist.

Optimal ist es, wenn der erste Termin eine geführte IT-Session ist, sodass alle Fragen besprochen werden können, damit Technik und Tools funktionsfähig sind. Besonders beim Remote-Onboarding ist das „Ready-to-start“ besonders wichtig.

Funktioniert die Technik nicht, frustriert das enorm. Um den Start doppelt abzusichern, können Einladungen und Links zu Videokonferenzen zusätzlich noch an die persönliche E-Mail-Adresse gesendet werden – unter Berücksichtigung des Datenschutzes! Wichtig ist, alle Informationen und Einladungen rechtzeitig zu verschicken. So wissen neue Kolleg*innen schon vor dem ersten Arbeitstag, wie dieser gestaltet sein wird. Darüber hinaus sind Anleitungen zur Nutzung der verschiedenen Tools äußerst sinnvoll. So können die Newbies immer wieder auf die Handouts zurückgreifen, wenn Fragen auftreten.

Was das Unternehmen nicht steuern kann, ist eine stabile Internetverbindung im Homeoffice. Ohne diese kann es schwierig, zäh und frustrierend werden, mit allen Tools umzugehen, Videos zu streamen oder größere Datenmengen herunterladen zu müssen.

Herausforderung Informationsüberlastung

Im Gegensatz zu neuen Kolleg*innen vor Ort, die bei aufkommenden Fragen einfach ins Nachbarbüro gehen und dort Fragen stellen können, müssen Remote-Newbies diese sammeln bis zu einem nächsten virtuellen Meeting. Zudem stehen sie vor der Herausforderung, sich selbst einzuteilen, wie sie mit den vielen neuen Informationen und möglichen Schulungsvideos umgehen. Diese Aspekte können zu einer Überforderung und / oder zu Unsicherheit und zu einer Belastung werden. Vor allem, wenn die neuen Mitarbeitenden Selbstlernen nicht (mehr) gewohnt sind. Hier kommt zu der Unsicherheit, mit der alle Onboardees in den ersten Tagen zu kämpfen haben, noch die bange Frage, ob die eigene Einarbeitung im Homeoffice auch gelingt.

Daher ist es sinnvoll, für Onboardees eine Onboarding-Checkliste oder -Übersicht zur Verfügung zu stellen. Diese kann bei der Planung des Ablaufs zur Einarbeitung unterstützen. Ein gemeinsames Meeting in den ersten Tagen, bei dem Führungskraft und Onboardee die Vorgehensweise miteinander festlegen und in dem der oder die Neue einen ersten Gesamtüberblick über die Aufgaben und Ziele des Teams und über Rückfrage- und Feedbackmöglichkeiten erhält und wo die Milestones besprochen werden, kann die Unsicherheit sehr vermindern.

Es gilt, eine Balance zwischen festgelegten Schulungen und frei strukturierter Zeit zu finden. Neu Gelerntes muss verfestigt werden, zum Beispiel durch Übungen, durch Wiederholungen oder durch konkrete Anwendung. Das benötigt Zeit, die sich die Onboardees am besten selbst einteilen können. Diese zusätzliche Zeit ist besonders in den ersten Wochen wichtig, wenn die neuen Mitarbeitenden die Abläufe noch nicht kennen und Routinen fehlen.

Zwischen all den fachlichen Themen dürfen die sozialen und emotionalen Aspekte nicht vergessen werden! Das bedeutet, regelmäßige Treffen mit den Kolleg*innen, der Führungskraft, dem Buddy oder Ansprechpartner*innen der wichtigsten Querschnittsabteilungen zu planen. Diese virtuellen Kaffeepausen oder gemeinsamen Lunchbreaks sind nicht als weitere Möglichkeiten für Input gedacht, sondern hier muss das Kennenlernen, der lockere Austausch im Mittelpunkt stehen. Da auch nicht jedem oder jeder die Fähigkeit zum lockeren Plaudern und Small Talk gegeben ist, ist es hilfreich, in der ersten Phase kleine gemeinsame Aufgaben zu lösen, sich gegenseitig Fragen zu stellen oder über ein vorher festgelegtes Thema zu sprechen – mit einer Moderation.

TIPP. In der Kürze liegt die Würze

Achten Sie darauf, dass virtuelle Lerneinheiten oder Meetings nicht zu lange dauern. Die Aufmerksamkeitsspanne ist bei Online-Formaten geringer, da für die Aufnahme von Informationen nur noch auf zwei Sinne (Sehen und Hören) zur Verfügung stehen. Zudem sind die Möglichkeiten zur Ablenkung (eingehende Nachrichten, „daddeln“ im Hintergrund, usw.) größer als bei Präsenzworkshops. Daher sollte bei längeren virtuellen Aktivitäten spätestens alle 30 Minuten eine mindestens fünfminütige Pause eingeplant werden und Input und aktive Einheiten abwechseln.

Methoden für ein virtuelles Onboarding

Hier gilt das Gleiche wie für ein Onboarding in Präsenz: Es muss fachliches Wissen vermittelt werden, sodass erste Aufgaben erledigt werden können, es geht um emotionale und soziale Nähe und Vernetzung, es geht um die Vermittlung der Unternehmenskultur und das Ankommen in der neuen Rolle. Somit heißt es auch beim virtuellen Onboarding: Die Mischung macht's! Wobei die Vorbereitung des Onboarding-Prozesses nicht minder aufwendig ist, müssen doch alle Themen und Inhalte didaktisch gut aufbereitet zur Verfügung stehen. Im Folgenden lernen Sie einige Methoden dafür kennen.

Virtuelle Plattformen und Apps

Grundsätzlich mangelt es nicht an digitalen Tools und Plattformen – hier hat man eher die Qual die Wahl. Grundsätzlich muss jedes Unternehmen für sich die Frage klären, ob die Tools, mit denen die tägliche Arbeit erledigt wird, auch für den Onboarding-Prozess tauglich sind. Nicht jede Organisation braucht gleich eine eigene Onboarding- oder Mitarbeiter-App – auch dafür gibt es viele Standardlösungen, die mit kleinen Anpassungen zu guten Ergebnissen führen. Welche Tools und Plattformen passend sind, ist eine individuelle Entscheidung, die von der Unternehmensgröße, der Anzahl der Onboardees, den notwendigen Inhalten, die vermittelt werden müssen, und vielen weiteren individuellen Faktoren abhängt. Daher gibt es an dieser Stelle auch keine Empfehlung für bestimmte Tools und Apps, sondern lediglich den Hinweis, sich darüber in den Netzwerken und Verbänden und mit Kolleg*innen anderer Unternehmen auszutauschen, sich auf Messen umzuschauen und intensive Recherchen zu betreiben.

Eine Onboarding-App bietet natürlich viele Vorteile. Wichtig ist, dass klar festgelegt wird, ab wann ein Onboardee darauf zurückgreifen darf. Sinnvoll ist es in der Pre-Boarding-Phase, allerdings nutzen die neuen Kolleg*innen zu diesem Zeitpunkt noch eigene Geräte. Es sollte also die Frage geklärt sein, was das für den Datenschutz bedeutet.

Eine App ist extrem flexibel, der Zugriff ist von jedem Ort der Welt zu jeder erdenklichen Zeit möglich und lässt sich nach dem ersten Arbeitstag gut in individuelle Abläufe integrieren. Apps können die Kommunikation vereinheitlichen und ermöglichen einen hohen Grad der Standardisierung und nach einem ersten größeren Einrichtungsaufwand auch einen hohen Grad an Professionalität. Mithilfe einer App lässt sich auf ein breites Spektrum digitaler Inhalte zugreifen, vom einfachen PDF-

Dokument über Videos, Spiele, Podcasts und vieles mehr – es können mehrere Sinne angesprochen werden, und spielerische Elemente sorgen für Abwechslung und Spaß. Eine App kann mit ihrer Chat-Funktion die Kommunikation erleichtern; über einen Chat können den Onboardees kurze Informationen zugesandt und so zusätzliche Touchpoints beim Pre-Boarding geschaffen werden: „Ab heute ist das Modul Sicherheitsbestimmungen für dich freigeschaltet.“ So lässt sich die Wissensvermittlung aktiv steuern und so kann sichergestellt werden, dass es zu keiner Überforderung aufgrund einer gewissen Reiz- und Informationsüberflutung kommt. Und natürlich zeigt eine App im Company Branding Wertschätzung und vermittelt darüber ein Stück Unternehmenskultur.

Die App braucht in der Regel im Hintergrund eine Plattform, über die auf Videos, Quizze, Broschüren, ein mögliches Unternehmens-Wiki und weitere Materialien zugegriffen werden kann. Hier bieten fast alle HR-Managements eigene Onboarding-Module an und es gibt eine Vielzahl an spezialisierten Softwarelösungen für das Onboarding kleinerer spezialisierter Anbieter. Diese Plattformen müssen sich nahtlos in andere Personalprozesse wie das Bewerber- oder Talentmanagement und die Personalentwicklung einfügen, sodass Daten nicht zigmal an verschiedenen Stellen gepflegt werden müssen, Prozesse wirklich nahtlos ineinander übergehen und alle eingesetzten Tools reibungslos miteinander kommunizieren.

Virtuelles Co-Working

Wie kann eine Einarbeitung gelingen, wenn das Team remote arbeitet? Eine gute Möglichkeit sind gemeinsame virtuelle Co-Working-Sessions. Beispielsweise wird alle zwei Tage ein größeres Zeitfenster festgelegt, zu dem sich alle Teamkolleg*innen in einem Kollaboration-Tool treffen. Die gemeinsame Arbeitszeit beginnt mit einem Check-In, wie es allen geht, was ihre anstehenden Aufgaben sind und ob jemand ein Thema mitgebracht hat, zu dem Feedback vom Team gewünscht wird, oder ob es konkrete Fragen gibt, die geklärt werden müssen.

Gemeinsam wird entschieden, wie mit den eingebrachten Themen und Fragen umgegangen wird: Werden diese im Team geklärt oder in Kleingruppen? Wie viel Zeit nehmen wir uns? Wie geht es damit weiter? Und dann wird gearbeitet wie im realen Co-Working-Space: Jede*r an seinen oder ihren Aufgaben, immer mit der Möglichkeit, über den Chat einen Kollegen um Rat zu fragen oder sich mit einer Kollegin über die Antwort auf eine E-Mail abzustimmen. In den regelmäßigen Pausen, beispielsweise immer nach 90 Minuten, geht es weniger um fachliche Themen, sondern mehr um das Gespräch am (virtuellen) Kaffeautomaten.

Positiv an dieser Methode ist, dass gerade Onboardees die Möglichkeit zur zeitnahen Rückfrage haben und Fragen nicht sammeln müssen. Auch kann nach der Methode des Job Shadowings gearbeitet werden: Über den geteilten Monitor kann der erfahreneren Kollegin über die Schulter geschaut werden und sie wiederum kann die Arbeitsschritte beim neuen Kollegen perfekt und ganz praktisch anleiten. Gleichzeitig entsteht so ein Gefühl von Nähe, da im virtuellen Co-Working Space alle gleichzeitig anwesend sind. Und diese Methode ist eine gute Unterstützung für all diejenigen, die Schwierigkeiten haben, den Tag im Homeoffice gut zu strukturieren, denn zumindest für eine festgelegte Zeit gibt es eine klare Struktur.

Onboarding als E-Learning

Ein E-Learning-Onboarding-Prozess kann eine effektive Methode sein, um neue Mitarbeitende in ein Unternehmen zu integrieren. Es bietet den großen Vorteil, dass eine Vielzahl an Methoden eingesetzt werden kann, dass sich verändernde Inhalte schnell angepasst oder ergänzt werden können und dass ein individuelles Lern-tempo möglich ist.

Auch kann nach jedem bearbeiteten Kapitel ein Treffen mit dem Buddy obligatorisch sein, um nochmals Fragen stellen und sich über die gelernten Themen austauschen zu können. Das jeweils folgende Kapitel wird nach dem erfolgten Termin mit dem Buddy freigeschaltet. Positiv ist es, wenn das ausgewählte Tool eine Möglichkeit bietet, um Fragen stellen zu können – es braucht also Verantwortliche, bei denen die Fragen ankommen und die diese auch zeitnah beantworten.

Einige E-Learning-Tools bieten zusätzlich die Möglichkeit, die Bearbeitung der einzelnen Module zu tracken. Dies sollte dem oder der Onboardee im Vorfeld bekannt sein, und auch, warum das Tracking erfolgt. Ein Grund ist die Qualitätssicherung, denn das Tracking macht sichtbar, wie lange einzelne Module bearbeitet werden, wo häufig Rückfragen gestellt werden, wo beispielsweise noch nachgebessert werden muss.

Das E-Learning sollte möglichst interaktiv und mit der größtmöglichen Medienvielfalt gestaltet werden, um die Aufmerksamkeit der Lernenden zu fördern und sicherzustellen, dass sie die Inhalte verstehen und anwenden können. Kleine Wissenstest jeweils zum Abschluss eines Kapitels verfestigen die Themen und geben den Lernenden Feedback, wo sie stehen.

Beispielhafter Aufbau eines E-Learnings

1. Willkommen und grobe Vorstellung des Unternehmens
 - ▶ Ein herzliches Begrüßungsvideo vom CEO
 - ▶ Präsentation der Unternehmensgeschichte, Mission, Vision und Werte
 - ▶ Virtuelle Rundtour durch die Büros und/oder Produktionsstätten
 - ▶ Kurzes Quiz mit Fragen rund um das Unternehmen
2. Detaillierte Infos über das Unternehmen
 - ▶ Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens
 - ▶ Einführung in die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens
 - ▶ Besonderheiten, Wettbewerber und Marktposition
3. Compliance, Policies und wichtige Prozesse
 - ▶ Unternehmensrichtlinien, Ethikkodex, Arbeitszeitregelungen, Urlaubsrichtlinien usw.
 - ▶ Sicherheitsrichtlinien
 - ▶ Rechtliche Anforderungen und Compliance-Richtlinien
 - ▶ Datenschutz
 - ▶ Allgemeines und persönlich Wichtiges: Urlaubsanträge, Krankmeldungen, Vorschlagswesen ...
4. Tools und Anwendungen des Unternehmens
 - ▶ Übersicht der Software-Anwendungen und Tools
 - ▶ Einführung in die Anwendungen anhand interaktiver Demonstrationen
 - ▶ Praktische Übungen
5. Struktur und Kommunikation
 - ▶ Vorstellung der verschiedenen Abteilungen und Teams im Unternehmen
 - ▶ Vorstellung der Schlüsselpersonen und ihrer Rollen
 - ▶ Wer macht was? – Die Organisationsstruktur
 - ▶ Interne und externe Kommunikationskanäle
 - ▶ Wo gibt es relevante Unterlagen? – Zugang zu Handbüchern, Richtlinien und anderen Ressourcen
6. Zusatzmaterial
 - ▶ Abhängig von der Rolle/Stelle der Onboardees
 - ▶ Vertiefende Inhalte
 - ▶ ...

Onboarding mit der Job-Crafting-Methode

Urheberinnen dieses Konzepts sind Amy Wrzesniewski, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Yale-Universität, und Jane E. Dutton, Professorin für Wirtschaftsadministration und Psychologie an der M. Ross School of Business in Ann Arbor, Michigan. Ihre Hauptthese lautete: „Es geht weniger darum, Menschen zur Arbeit zu motivieren, sondern darum, wie man Menschen unterstützen kann, aktiv zu werden und ihre eigene Arbeit motivierend zu gestalten.“⁵¹ Ihr Fokus liegt darauf, Menschen darin zu unterstützen, selbst aktiv zu werden, um ihre eigene Arbeit motivierend zu gestalten, und ihnen gleichzeitig Freiräume für Entscheidungen zu lassen.

Die Job-Crafting-Methode ist ein Ansatz, bei dem Mitarbeitende aktiv ihre eigenen Aufgaben, Beziehungen und Ressourcen am Arbeitsplatz gestalten, um ihre Arbeit sinnvoller, erfüllender und besser an ihre individuellen Bedürfnisse anzupassen. Statt passiv auf die Gestaltung ihres Jobs zu warten, ergreifen die Mitarbeitenden die Initiative und gestalten so ihre berufliche Realität aktiv mit. Dieser Ansatz stützt sich auf die Annahme, dass individuelle Anpassungen an die Arbeitsumgebung zu mehr Zufriedenheit, Engagement und Leistung führen können.

Die Schlüsselemente sind:

- ▶ **Aufgabengestaltung (Task Crafting):** Die Mitarbeitenden passen ihre eigenen Rollen oder Stellen an, indem sie bestimmte Aufgaben hinzufügen, entfernen oder umgestalten, um ihre Stärken und Präferenzen besser einzubeziehen. Das heißt nicht, jede*r tut, was er oder sie möchte, sondern die Anpassung findet im Rahmen der Möglichkeiten im Team oder des einzelnen Arbeitsplatzes statt.
- ▶ **Beziehungsmanagement (Relational Crafting):** Dies bezieht sich auf die Gestaltung der Interaktionen und Beziehungen am Arbeitsplatz. Dazu gehören u. a. aktivere Kommunikation und gezielte Netzworkebildung.
- ▶ **Kognitives Crafting (Cognitive Crafting):** Hierbei geht es um die eigene Perspektive auf die Arbeit und die Bedeutung, wie Aufgaben wahrgenommen und ausgeführt werden. Konkret heißt es zu reflektieren, wie der Sinn der eigenen Arbeit aussieht, und diese einmal aus einer ganz anderen (Meta-)Perspektive zu betrachten: „Wem nützt meine Aufgabe? Wer erlebt dadurch Erleichterung oder Freude?“ Es ist entscheidend, das „große Ganze“ in den Blick zu nehmen und das eigene Mindset zu hinterfragen.
- ▶ **Die Suche nach Ressourcen (Seeking Resources):** Hierbei werden Ressourcen identifiziert und erschlossen, die helfen können, die Arbeit besser zu erledigen oder berufliche Ziele besser zu erreichen.

- ▶ Berufliche Entwicklung (**Developmental Crafting**): Damit sind Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung gemeint, wie die Teilnahme an Weiterbildungen, die Übernahme neuer Verantwortlichkeiten oder die aktive Suche nach internen Entwicklungsmöglichkeiten.

Diese Methode basiert auf der Annahme, dass individuelle Anpassungen an die Arbeit zu einem besseren „Fit“ zwischen Mitarbeitenden und ihren Aufgaben oder Rollen führen können. Er betont die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden und gibt ihnen die Möglichkeit, ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie besser zu ihren individuellen Fähigkeiten, Interessen und Werten passt.

Und warum passt das nun zu einem virtuellen Onboarding-Konzept? Weil es unter anderem um Selbstbestimmung geht. Remote-Onboarding bietet Mitarbeitenden Autonomie, Selbstbestimmung und Flexibilität in Bezug darauf, wie sie ihr Lernen und die ersten Arbeitsschritte organisieren und durchführen. Die Methode fördert die Selbstbestimmung, denn die Newbies können zum Beispiel aus einem Themenpool auswählen, welche Themen sie zuerst bearbeiten wollen, wo sie tiefer einsteigen wollen und auch, mit welchen Methoden sie am besten und schnellsten lernen.

Durch die Remote-Work-Situationen, in denen der physische Kontakt und die soziale Interaktion begrenzt stattfinden, ist es besonders wichtig, dass Mitarbeitende schnell eine persönliche Verbindung zu ihrer Arbeit herstellen können. Und das gelingt sehr viel besser, wenn man die eigenen Aufgaben weitgehend selbst gestalten kann. So werden das emotionale Wohlbefinden und die Motivation aktiv aufgebaut und unterstützt.

Das heißt also, mit diesem Ansatz den Remote-Onboarding-Prozess so aufzubauen, dass er für die Neueinsteiger*innen

- ▶ die größtmögliche Flexibilität und Selbstbestimmung bietet,
- ▶ sie dabei nicht über- oder unterfordert,
- ▶ Aufgaben im Team flexibel gestaltet und das Team darüber abstimmt, was wiederum die sozialen Interaktionen fördert, und
- ▶ feste Feedback-Termine vereinbart, bei denen die nächsten anstehenden Schritte und bereits erledigten Themen besprochen werden.

Das Remote-Onboarding nach diesem Ansatz aufzubauen, heißt nicht, die Onboardees völlig auf sich gestellt zu lassen, damit sie machen können, was sie für richtig halten. Es bedarf einer sehr guten Vorbereitung der Lerninhalte und guter virtueller Tools, mit denen die Inhalte selbstbestimmt bearbeitet werden können und gleichzeitig die Kommunikation im Team und mit der Führungskraft gefördert werden.

Blended Onboarding



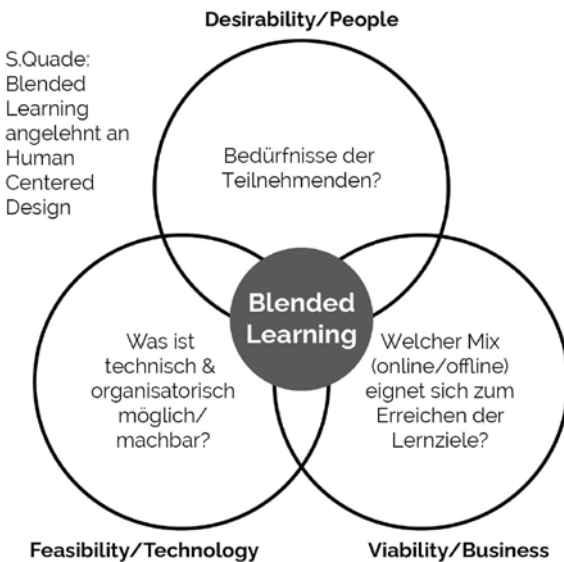
Das Beste aus beiden Welten

Das Beste aus beiden Welten nutzen – für den Onboarding-Prozess ist dies die optimale Lösung und bei vielen Organisationen auch schon Realität. Für das Onboarding bedeutet dies, die Flexibilität digitaler Ressourcen mit der persönlichen Interaktion während Präsenzphasen zu kombinieren, so eine ausgewogene und effiziente Lernumgebung für die Newbies zu schaffen und damit die Bindung an das Unternehmen zu fördern. Ähnlich wie das Blended Learning (der Mischung z. B. aus Präsenzunterricht und E-Learning) ist das „Blended Onboarding“ eine sorgsame Mischung aus Präsenz und virtuellen Elementen, die das selbstbestimmte Lernen der neuen Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig durch die Anwesenheit eine emotionale Bindung schafft. Blended Learning nimmt einen großen Stellenwert bei dieser Herangehensweise ein, denn es geht darum, selbstbestimmtes Lernen im digitalen Raum mit der Einarbeitung in Präsenz bestmöglich zu verbinden.

Hierbei gibt es eine gute Mischung von Touchpoints in Präsenz und im virtuellen Raum: Es gibt echte Menschen, die die Newbies an die Hand nehmen, und es gibt Avatare, die zum Beispiel durch die virtuelle Sicherheitsschulung leiten. Gearbeitet wird vor Ort im Unternehmen und im Homeoffice, es gibt echte und virtuelle Kaffeepausen und Teamevents, und Feedbackgespräche mit der Führungskraft, dem Buddy und dem Team finden mal online, mal offline statt.

Wenn dann noch Elemente des Human Centered Design hinzukommen, steht einem erfolgreichen Blended Onboarding nichts mehr im Weg. „Human Centered Design“ bedeutet, für die Ausarbeitung und Gestaltung des virtuellen Anteils des Onboarding einen Ansatz zu wählen, der den Menschen in den Mittelpunkt dieses Entwicklungsprozesses stellt mit dem Ziel, ein Lernsystem zu schaffen, das auf die Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Fähigkeiten der Benutzenden ausgerichtet wird. Dabei werden funktionale Aspekte gleichermaßen wie emotionale und ästhetische Aspekte bedacht, um eine umfassende und positive Benutzererfahrung zu gewährleisten.

Elemente Human Centered Design



Elemente des Human Centered Design (eigene Darstellung)

Wird also ein Blended-Onboarding-Prozess neu aufgestellt, könnte dieser nach dem Verfahren des Human Centered Design angegangen werden, der in der Regel aus den folgenden aufeinanderfolgenden Schritten besteht:

Schritte des Human Centered Design-Verfahrens

► Schritt 1: Verstehen (Empathize)

Hierbei geht es darum, die Bedürfnisse, Herausforderungen und Ziele der künftigen Benutzenden zu verstehen. Zum Einsatz kommen Methoden wie Interviews

mit Betroffenen, Reflexion eigener Erfahrungen, Beobachtungen und die Erstellung von Personas. (Das haben wir ja schon für die Kandidat*innen erledigt und können darauf zurückgreifen! Siehe Kapitel 4.)

► **Schritt 2: Beobachten (Observe)**

Diese Phase beinhaltet das direkte Beobachten der Benutzenden „in ihrem natürlichen Umfeld“ – also so etwas wie „Shadowing der Onboardees“: Wie ergeht es ihnen? Welche Tools werden wie genutzt? So können reale Probleme und Bedürfnisse erkannt, aber auch unerwartete Anforderungen und Verhaltensweisen deutlich werden.

► **Schritt 3: Synthese (Define)**

Hier geht es darum, aus den gewonnenen Erkenntnissen die Bedürfnisse der künftigen Benutzenden zu identifizieren und präzise zu definieren. Der Fokus liegt auf den zu lösenden Problemen.

► **Schritt 4: Ideenfindung (Ideate)**

Nun werden kreative Lösungsansätze für die identifizierten Probleme entwickelt. Dabei sind keine Ideen zu ausgefallen oder unrealistisch. Am besten gelingt dies in möglichst vielfältig zusammengesetzten Gruppen, in kollaborativen Brainstorming-Sitzungen unter Zuhilfenahme von Methoden wie Mind Mapping oder in Design Thinking Workshops.

► **Schritt 5: Prototypen (Prototype)**

Ideen werden schnell in greifbare Formen umgesetzt, sei es durch Skizzen, physische Modelle oder digitale Prototypen. Diese dienen dazu, die Machbarkeit, Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit der Ideen zu testen.

► **Schritt 6: Testen (Test)**

Die entworfenen Prototypen werden von den Benutzenden getestet und evaluiert. Dieser Prozess hilft, frühzeitig Rückmeldungen zu erhalten und das Design schrittweise zu verbessern. Alle Testergebnisse fließen wiederum in den Designprozess ein, um Anpassungen vorzunehmen und sicherzustellen, dass das Endprodukt den Bedürfnissen der Benutzenden gerecht wird. Der Prozess wiederholt sich, bis eine zufriedenstellende Lösung gefunden ist. Durch diesen ganzheitlichen und iterativen Ansatz wird sichergestellt, dass die Endprodukte nicht nur funktional sind, sondern auch eine positive und bedürfnisorientierte Benutzererfahrung bieten.

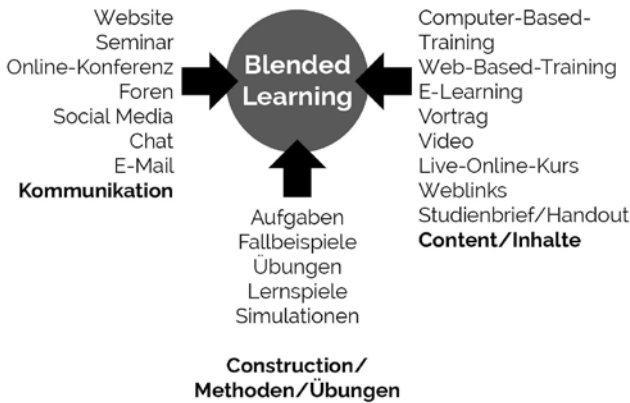
Kein Blended-Onboarding-Prozess wird in wenigen Tagen am Schreibtisch erfunden, sondern muss getestet und angepasst werden. Natürlich muss dessen Erstellung

nicht zu hundert Prozent den Schritten des Human Centered Design folgen, doch grundsätzlich bietet diese Methode eine gute Basis für die Entwicklung.

Für die unterschiedlichen Zielgruppen sind Anpassungen relevant: Auszubildende haben andere Lernerfahrungen als eine Führungskraft, internationale Newbies bringen völlig andere Fragen mit als einheimische Kolleg*innen.

Entscheidend für die Nutzerfreundlichkeit des virtuellen Anteils ist der schon oft genannte Methodenmix, um möglichst alle Lerntypen anzusprechen und Langeweile beim Lernen vorzubeugen.

Methoden Blended Learning



Methoden für das Blended Onboarding (eigene Darstellung)

TIPP. Praxisbeispiel von blink.it

Das Unternehmen blink.it stellt einen einfachen und gut umsetzbaren Leitfaden zum Blended Onboarding zur Verfügung:




Bringt man beim Onboarding die virtuelle Welt mit der realen Welt zusammen, nutzt man optimal die Vorteile beider Welten!


Vorteile der virtuellen Anteile	Vorteile der Präsenzphasen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kostenersparnis (mehrfache Nutzung) ▶ Flexibilität bezüglich Anzahl der Teilnehmenden / des Lerntempos / des Lernortes ▶ Schnelle Aktualisierung ▶ Interaktivität (Kombination verschiedener Methoden/Tools) ▶ Berücksichtigung verschiedener Lern-typen durch Methodenmix möglich ▶ Mehrsprachigkeit einfach umsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Direkte Interaktion zwischen Personen möglich, soziale Interaktion schafft emotionale Nähe und Zugehörigkeit ▶ Direkter Austausch im Gespräch, kurze Kommunikationswege für Rückfragen oder Feedback ▶ Platz für Spontaneität ▶ Aktive Förderung der Motivation ▶ Förderung der zwischenmenschlichen Kommunikation ▶ Erfahrungsorientiertes Lernen (Simulationen, Lernspiele, Lernprojekte, Live-Aufgaben) als Bestandteil der Einarbeitung

Dabei ist ein in sich stimmiges Konzept entscheidend für das Gelingen des Gesamtprozesses, der synchrone und asynchrone Lerninhalte genauso wie digitale und analoge Elemente sinnvoll miteinander verzahnt.

Beispiele für asynchrone Lerninhalte (jede*r lernt für sich) sind Micro-Learnings mit vorproduzierten Inhalten (Videos, Texte, Podcast), die Gestaltung eigener Inhalte (Video, Präsentation) oder Lernaktivitäten wie Quiz, Problemlösung und Spiele (individuell oder in der Gruppe).

Beispiele für synchrone Lerninhalte (gemeinsame Aktivitäten) sind Online- und Präsenz-Meeting, Live-Online-Training / virtuelle Seminarräume, Chatforen, Präsenzveranstaltungen und Learning on the Job.





DOKUMENT:
 Beispiel Blended-Onboarding-Prozess:
 Welcome Weeks

Fazit

Ein optimaler Onboarding-Prozess, der die fachlichen, sozialen, emotionalen und kulturellen Aspekte ausgewogen berücksichtigt, gelingt am besten mit dem Ansatz des Blended Onboarding. In den Präsenzphasen unterstützen Methoden wie Job Shadowing, Teamworkshops und gemeinsame Aktivitäten vor allem die soziale, emotionale und kulturelle Integration und Bindung. Im direkten Austausch im Team, in persönlichen Feedbackgesprächen mit der Führungskraft, bei regelmäßigen Meetings mit dem Buddy werden aufkommende Fragen „just in time“ geklärt und besprochen.

Hier steht das Erleben und Erfahren der Unternehmenskultur im Mittelpunkt. Vertiefende fachliche Inhalte und eher trockener Stoff, wie Sicherheitsrichtlinien, Compliance- und Datenschutzthemen, können optimal über virtuelle Lernhäppchen vermittelt werden. Das hat den großen Vorteil, dass die Onboardees Stoff wiederholen und vertiefen und auf die Inhalte in ihrem persönlichen Tempo zugreifen können. Ein regelmäßiges Feedback und eine Lernkontrolle kann durch ansprechend gestaltete Quizzes, die Bearbeitung von Fallbeispielen und Multiple-Choice-Aufgaben erfolgen.

So nutzt der Onboarding-Prozess das Beste aus beiden Welten – der realen und der virtuellen!

Kurz & knapp: Die wichtigsten Learnings

- ▶ Ein rein virtuelles Onboarding muss mit besonderen Herausforderungen umgehen: Wie gelingt eine soziale und emotionale Bindung? Wie kann sichergestellt werden, dass der New Joiner rechtzeitig alle Technik bekommt und diese fehlerfrei funktioniert? Und wie gelingt es, dass die virtuelle Einarbeitung und das Selbstlernen weder unter- noch überfordert?
- ▶ Es gibt mittlerweile einen großen Markt an Onboarding-Software und -Apps, die mehr oder weniger an die Bedürfnisse der Organisation angepasst werden können. Apps haben große Vorteile, da sie die verschiedensten Funktionen „an Bord“ haben und gleichermaßen im Onboarding von Führungskräften, Auszubildenden und Non-Desk Workers – inhaltlich angepasst – genutzt werden können.
- ▶ Ein rein virtueller Prozess lässt sich gut als E-Learning gestalten: Verschiedenste Methoden und Tools können kombiniert werden, sodass beim Lernen alle Sinne angesprochen werden. Module können nach und nach freigeschaltet werden, was eine Überforderung ausschließt, und der Lernerfolg kann überprüft werden und sorgt so bei den Onboardees für Erfolgserlebnisse.
- ▶ Eine Methode wie virtuelles Co-Working schafft „Gleichzeitigkeit“ in der virtuellen Umgebung und lässt eine Art von Zusammenarbeit entstehen, sodass Training on the Job und direkter Austausch mit dem Team möglich sind. Die Methode „Job Crafting“ legt viel Eigenverantwortung in die Hände des Teams und der Onboardees, wirkt aber dadurch sehr motivierend und passt gut in ein New-Work-Umfeld.
- ▶ Blended Onboarding ist eine zeitgemäße Variante, die in vielen Organisationen umgesetzt wird, weil sie die besten Möglichkeiten der virtuellen Welt mit der realen Welt verbindet. Präsenz sorgt für die soziale Nähe und emotionales Erleben, virtuelle Workshops oder ein E-Learning-Prozess bauen fachliches und kulturelles Wissen auf.



DOKUMENT:

Learning Journal mit konkreten Reflexionsfragen zu den Inhalten und Transfer in die eigene Praxis

Zum Schluss

Sie haben es geschafft und sind am Ende dieses Buches angekommen! Vielleicht haben Sie sich schon nebenher mit einzelnen Fragen auseinandergesetzt und einen Blick in das Zusatzmaterial geworfen? Vielleicht haben Sie sogar schon konkrete Ideen für den Onboarding-Prozess in Ihrem Unternehmen entwickelt? Oder erkannt, dass dieser schon fast perfekt ist?

Vielleicht mögen Sie Ihre Erfahrungen teilen? Ich freue mich, dazu von Ihnen zu hören. Sie können Ihre Ideen, Ihr Feedback oder Ihre Fragen gerne per Mail an mueller@compass-international.de schicken.

Ich wünsche Ihnen und Ihrer Organisation viel Erfolg für Ihr Onboarding. Mögen neue Kolleg*innen sich schnell angekommen und zugehörig fühlen und vor allem begeistert sein, wie einfach es doch sein kann, eine neue Stelle anzutreten, wenn man von Anfang an gute Unterstützung bekommt.

Herzliche Grüße
Elke Müller

Dank

Ich möchte „Danke“ sagen! Denn dieses Buch wäre nicht so möglich gewesen, wenn mein Mann Frank mir nicht vielen „Privatkram“ abgenommen und an Schreibtagen, meist an Wochenenden, nicht für ein leckeres Essen gesorgt hätte. Darüber hinaus durfte er meine Texte als Erster lesen und war ein kritischer und konstruktiver Feedbackgeber.

Danke auch an meinen Kollegen, Mentor und vor allem Illustrator Stephan Rey. Auf meine sehr spontane Anfrage, ob er denn Illustrationen für mein Buch zeichnen wolle, kam eine schnelle und positive Antwort. Im Laufe des Entstehens des Buches war er kritischer Rückfrager, Feedback- und Ideengeber. Die Gespräche mit ihm gingen über Ballett, Filme, Fachkräftemangel, fehlendes Onboarding und und und ...

Danke an mein geniales Team bei compass international! Es hat mir den Raum gegeben, auch mal spontan das geplante Homeoffice zum Schreiben zu verlängern. Und hat in einem sehr vollen Jahr 2023 die eine oder andere Zusatzaufgabe übernommen, die ich spontan delegiert habe, um „nur noch dieses Kapitel zu schreiben“.

Danke auch an den Verlag und meine Ansprechpartnerin Karen Lehwald, die sehr geduldig mit mir war und in Gesprächen neue Ideen einbrachte und immer ein offenes Ohr für viele, sehr viele Rückfragen hatte. Und an meine Lektorin Anja Hilgarth, mit der die Zusammenarbeit großen Spaß gemacht hat und die unglaublich gute Ideen hatte, was wie zu ändern sei.

Endnoten

- 1 Aktuelle Haufe Onboarding Umfrage „Zu wenig Strukturen beim Onboarding“, Januar 2024, S. 2, <https://www.haufe.de/hr/downloads/studie-onboarding-2023?akttyp=direkt&aktnr=84834&wnr=04393689>
- 2 Schmidt, Katharina: Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation: Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter, Diplomica Verlag 2013
- 3 softgarden: Onboarding Reloaded 2022, <https://go.softgarden.com/de/study/onboarding-reloaded-2022/>, S. 8
- 4 softgarden: Onboarding Reloaded 2022, <https://go.softgarden.com/de/study/onboarding-reloaded-2022/>, S. 6 und 7, teilweise verkürzte Aussagen
- 5 Aktuelle Haufe Onboarding Umfrage „Zu wenig Strukturen beim Onboarding“, Januar 2024, S. 2, <https://www.haufe.de/hr/downloads/studie-onboarding-2023?akttyp=direkt&aktnr=84834&wnr=04393689>
- 6 Aktuelle Haufe Onboarding Umfrage „Zu wenig Strukturen beim Onboarding“, Januar 2024, S. 8, <https://www.haufe.de/hr/downloads/studie-onboarding-2023?akttyp=direkt&aktnr=84834&wnr=04393689>
- 7 Zitiert nach: Schmidt, Katharina: Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation, Diplomica Verlag 2013, S. 3
- 8 Haufe Onboarding Umfrage „Zu wenig Strukturen beim Onboarding“ Januar 2024, S. 11, www.haufe.de/Onboarding
- 9 Haufe, Onboarding Umfrage 2017 „Noch viel Luft nach oben“, S. 4
- 10 Haufe Onboarding Studie 2021, veröffentlicht Januar 2022 „Große Potenziale beim Onboarding“, S. 10
- 11 Aktuelle Haufe Onboarding Umfrage „Zu wenig Strukturen beim Onboarding“, Januar 2024, S. 2, <https://www.haufe.de/hr/downloads/studie-onboarding-2023?akttyp=direkt&aktnr=84834&wnr=04393689>
- 12 <https://iab.de/das-iab/befragungen/iab-stellenerhebung/>
- 13 softgarden e-recruiting GmbH: Die ultimative Karriereseiten Checkliste, <https://softgarden.com/de/die-ultimative-karriereseiten-checkliste/>, 21.06.2023 [12.02.2024]
- 14 OECD: Migration Policy Debates. März 2023, <https://web-archiv.oecd.org/2023-03-09/652850-What-is-the-best-country-for-global-talents-in-the-OECD-Migration-Policy-Debates-March-2023.pdf> [12.02.2024]
- 15 InterNations: Expat City Ranking 2023, <https://www.internations.org/expat-insider/2023/best-and-worst-places-for-expats-40353> [12.02.2024]
- 16 <https://intergeneration.ch/de/grundlagen/generation-x-y-z-ueberblick/>
- 17 Christian Scholz in: Human Resources. 27.08.2018, <https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/generation-y-plus-generation-z> [12.02.2024]
- 18 [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte Millennials Gen Z Survey 2022_ GERMANY.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/Deloitte%20Millennials%20Gen%20Z%20Survey%202021_GERMANY.pdf), S. 10 und <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/2021-deloitte-global-millennial-survey-decade-review.pdf>, S. 8
- 19 Charta der Vielfalt e.V.: Factbook Diversity 2023, Mai 2023, https://www.charta-der-vielfalt.de/uploads/2023_DDT_Factbook.pdf, S. 50 [12.02.2024]
- 20 Odgers Berndtson: Inclusion & Diversity im deutschen Top-Management 2021, 14.01.2022, <https://www.odgersberndtson.com/de-de/insights/inclusion-diversity-im-deutschen-top-management-2021> [12.02.2024])
- 21 Allbright Stiftung: Stillstand: Familienunternehmen holen keine Frauen in die Führung, Mai 2022. https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/6285ed58d2d2700b13058d69/1652944237388/Allbright+Bericht+Fru%CC%88hjahr+2022_.pdf, S. 4 [12.02.2024]
- 22 indeed: Vorteil Vielfalt, 15.03.2023, <https://de.indeed.com/lead/diversity-recruiting-report-2023> [12.02.2024]
- 23 Prof. Dr. Klaus Moser, Dr. Roman Souček, Dr. Nathalie Galais, Dr. Colin Roth: Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren, 2018, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen, S. 10
- 24 Axel Haunschild: Wie Work-Life-Balance zum Thema wurde, 01.10.2020, <https://www.forschung-und-lehre.de/zeitfragen/wie-work-life-balance-zum-thema-wurde-3147/> [12.02.24]

- 25 Sylvia Schroll-Machl: Beruflich in Babylon, Vandenhoeck & Ruprecht, 2016, S.31
- 26 Roman Herzog Institut e.V.: „Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt? Die Generationen von morgen“, 2016, S. 15
- 27 Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung GmbH: Studie #whatsnext2020 – Erfolgsfaktoren für gesundes Arbeiten in der digitalen Arbeitswelt, <https://www.tk.de/resource/blob/2090400/70d8fb1c6221fd7bc4253a946e1fa308/whatsnext-2020-data.pdf>, S. 34 [12.02.2024]
- 28 <https://newwork-newculture.dev/> [06.10. 2023]
- 29 <https://de.statista.com/infografik/30606/gewichteter-anteil-deutscher-unternehmen-die-remote-arbeit-anbieten> [10.12.2023]
- 30 Jean-Victor Alipour, Christina Langer, Layla O’Kane / ifo Institut, München, 2021 / ifo Schnelldienst, 2021, 74, Nr. 09, 46-52
- 31 https://socialsecurity.belgium.be/sites/default/files/content/docs/en/international/framework_agreement_on_cross-border_telework.pdf [12.12.2023]
- 32 <https://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbv/1.html> [12.12.2023]
- 33 Haufe Onboarding Studie 2021 „Große Potenziale beim Onboarding“, veröffentlicht Januar 2022, S. 11
- 34 Willkommenskultur. Ein Leitfaden für Unternehmen im Umgang mit ausländischen Fachkräften. Herausgegeben vom BDA, 2016, https://arbeitsgeber.de/wp-content/uploads/2021/01/BDA_Publikation_Willkommenskultur_Ein_Leitfaden_fuer_Unternehmen_Mai_2016.pdf, S. 4
- 35 Willkommenskultur. Ein Leitfaden für Unternehmen im Umgang mit ausländischen Fachkräften. Herausgegeben vom BDA, 2016, https://arbeitsgeber.de/wp-content/uploads/2021/01/BDA_Publikation_Willkommenskultur_Ein_Leitfaden_fuer_Unternehmen_Mai_2016.pdf, S.4
- 36 Kienbaum Purpose Studie 2020, <https://www.kienbaum.com/de/purpose-studie/>, S. 43 [11.10.2023]
- 37 Kienbaum Purpose Studie 2020, <https://www.kienbaum.com/de/purpose-studie/>, S. 35, 36 [11.10.2023]
- 38 https://www.haufe.de/personal/hr-management/bewerbermanagement-zahlen-und-fakten-zum-recruiting_80_397440.html [15.08.2023]
- 39 <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends#skills-internal-mobility> [14.11.2023]
- 40 IAB-Stellungnahme 12|2022, Herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit Dezember 2022 / Bezugsmöglichkeit dieser Stellungnahme: <https://doku.iab.de/stellungnahme/2022/sn1222.pdf>
- 41 <https://anabin.kmk.org/anabin.html>
- 42 <https://www.internations.org/expat-insider/2023/best-and-worst-places-for-expats-40353> [14.11.2023]
- 43 https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/berufsbildungsbericht-2023-kabinettfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=2, S. 7 [20.10.2023]
- 44 https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/berufsbildungsbericht-2023-kabinettfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=2, S. 17 [20.10.2023]
- 45 <https://www.deutschlandfunk.de/tiktok-gibt-erstmal-nutzerzahl-fuer-deutschland-bekannt-20-9-millionen-102.html>, Stand 25.10.2023
- 46 <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/ausbildung-abbruch-arbeitsmarkt-job-jugendliche-ausbildungsvertraege-loesung-100.html>
- 47 Alexander Christ, Eric Schuß, Bettina Milde, Ralf-Olaf Granath: Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2022, Fassung vom 17.01.2023, www.bibb.de/ausbildungsmarkt2022
- 48 <https://www.quinyx.com/de/frontline-workforce-trendstudie> [10.11.2023]
- 49 <https://www.quinyx.com/de/aktuelles/neuer-deskless-workforce-report-2022-im-dach-raum>
- 50 Studie „The State of the Frontline Workforce 2023“, S. 9, <https://www.quinyx.com/de/frontline-workforce-studienergebnisse>
- 51 Amy Wrzesniewski und Jane E. Dutton: Crafting a Job – Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work, The Academy of Management Review, April 2001

Weiterführende Literatur

- Barrett, Richard: Wertorientierte Unternehmensführung, Springer 2016
- Beilharz, Felix: Manual Generation Z, GABAL Verlag 2023
- Brüggemann, Helga: Kommen, um zu bleiben – Systemisches Handgepäck für erfolgreiches Onboarding, Vandenhoeck + Ruprecht 2020
- Esmailzadeh, Annahita u. a. (Hrsg.): Für Entscheider:innen GenZ, Campus Verlag 2020
- Geramanis, Olaf u. a.: Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung, Springer Gabler 2018
- Häfele, Hartmut , Kornelia Maier-Häfele: 101 Online-Seminarverfahren: Methoden und Strategien für die Online- und Blended-Learning-Seminarpraxis, managerSeminare Verlags GmbH 2021
- Hiller, Gundula Gwenn: Was wir von anderen Kulturen lernen können, GABAL 2022
- Höpflinger, François: Generationenfrage und Generationenbeziehungen: <http://hoepflinger.com/fh/top/ArbeitsweltundGenerationen.pdf>, letzte Änderung 04.01.2024
- Illi, Barbara: Microtraining Sessions, managerSeminare Verlags GmbH 2018
- Kratz, Hans-Jürgen: 30 Minuten Onboarding, GABAL Verlag 2020
- Lemke, Veit (Hrsg.): Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding: Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte, Haufe-Lexware, 2020
- Lewrick, Michael (Hrsg.): Das Design Thinking Toolbook: Die besten Werkzeuge & Methoden, Vahlen 2019
- Lummerdig, Susanne, Sybille Wiedmann: Mini-Handbuch Diversity, Beltz Verlag 2022
- Matzen, Rüdiger R.: Onboarding: Ein zukunftsweisender Prozess – nicht nur für große Unternehmen, publish.bookmundo.de, 2019
- Meier, Harald: Interkulturelles Onboarding, NWB Verlag, 2018
- Müller, Elke: 30 Minuten Interkulturelles Onboarding, GABAL Verlag 2022
- Riedel, Tim: Internationale Personalauswahl, Vandenhoeck + Ruprecht 2015
- Schroll-Machl, Sylvia: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben, Vandenhoeck + Ruprecht 2016
- Schroll-Machl, Sylvia: Beruflich in Babylon: Das interkulturelle Einmaleins weltweit, Vandenhoeck + Ruprecht 2016

Sachwortregister

- Acceptance 48
Akzeptanz 48
- Babyboomer 34
Belonging 44, 48, 65
Blended Onboarding 179
Buddys 37, 111, 136, 148, 161, 167
- Cultural Fit 74, 134
- DEI (Diversity, Equity & Inclusion) 75, 110
Der erste Arbeitstag 105
Dignity 48
Diversity 42, 47, 73, 75, 109
- Equity 47
Employer Journey 98
- Fairness 47, 75
Frontline Workers 157
- Generation Golf 34
Generation X 34, 37
Generation Z 32, 35, 51, 56, 151
Gen-Z-Azubis 151
Gerechtigkeit 47
- Human Centered Design 180
- Identität 48
Identity 48
Inclusion 47
Inklusion 47
Interkulturelle Kompetenz 140
Internationale Mitarbeitende 139, 168
- Job-Crafting-Methode 177
Job Shadowing 115
Justice 47
- Kennzahlen 67, 138
KPIs 67
- Leitbilder 70
- Mentor*innen 37, 111, 136
Millennials 30, 33, 35, 42
Mission 78
Mitarbeiter*innenhandbuch 81
- Non-Desk Workers 157
- Onboarding-App 173
- Purpose 77
- Soziale Integration 18, 112, 160, 167
Stellenanzeige 91
- Vielfalt 47
Virtuelle Treffen 168
Vision 78
- Welcome Day 106
Werte 71
Willkommenskultur 72
Würde 48
- Zugehörigkeit 48

Über die Autorin



Elke Müller ist Geschäftsführerin von compass international und beschäftigt sich seit 25 Jahren als Trainerin und Beraterin mit den Auswirkungen von Vielfalt auf das Arbeitsleben. Dabei helfen ihr eine systemische Berater- und Organisationsentwicklungsausbildung und die kontinuierliche Beschäftigung mit Lern- und Lehrmethoden.

Ihre Arbeitsschwerpunkte im Trainingsbereich sind Themen wie:

- ▶ Interkulturelle Sensibilisierung
- ▶ Internationale Teamentwicklung
- ▶ Diversity
- ▶ Anti-Diskriminierung
- ▶ Anti-Bias

Als Organisationsentwicklerin berät sie Unternehmen und Organisationen zu Themen wie dem Onboarding internationaler Fachkräfte, zu Diversity und der Internationalisierung im Personalbereich.

Die compass international ist nicht nur spezialisiert auf internationale Personalentwicklung, sondern ist auch Relocation-Dienstleister. In diesem Bereich betreut das Unternehmen im Jahr rund 1.000 internationale Fach- und Führungskräfte bei ihrem Umzug nach Deutschland und unterstützt zielgerichtet die Integration.

Elke Müller ist für ihre Kund*innen Ansprechpartnerin zum Thema Onboarding und erlebt täglich, welche Konzepte in den Unternehmen und Organisationen funktionieren oder nicht oder wo stimmige Konzepte auch (noch) gänzlich fehlen. Der Integration der internationalen Mitarbeiter*innen wird gerade bei mittelständischen Unternehmen noch lange nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt. Das führt zu enttäuschten Mitarbeiter*innen oder zu frühzeitigen Kündigungen und damit zu hohen Kosten für die betroffenen Unternehmen.