

# Roter Teppich für die Neuen

**Mitarbeiter eingestellt, alles gut? Freuen Sie sich nicht zu früh! Gelingt das Onboarding nicht, sind begehrte Talente schnell wieder weg. Wir haben Experten befragt, worauf es ankommt, um neue Mitarbeiter dauerhaft erfolgreich ins Unternehmen zu integrieren.**

VON PETRA WALTHER

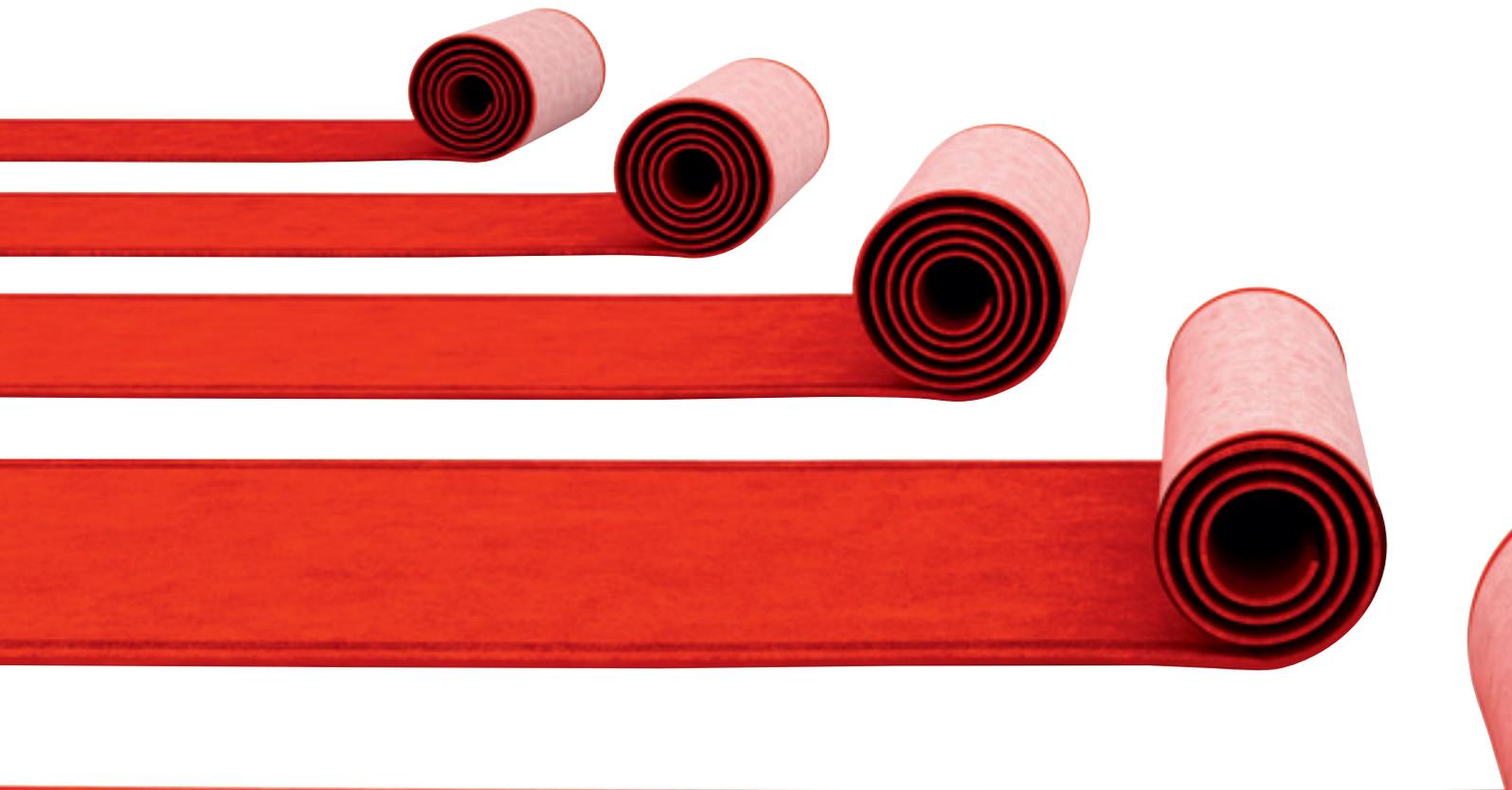
► **Erster Arbeitstag beim neuen Arbeitgeber:** Mit freudiger Erwartung kommen Sie ins Unternehmen – und sind schnell ernüchtert. Die Rezeption ist nicht informiert über Ihr Kommen, die Kollegen sind alle im Stress, der Chef bei einem Außentermin und Ihr Arbeitsplatz ist auch noch nicht richtig eingerichtet.

Der erste Arbeitstag läuft für viele Mitarbeiter so oder ähnlich ab. Laut einer Studie des Human Capital Institutes gehen 77 Prozent der neuen Mitarbeiter am ersten Arbeitstag früher nach Hause, weil sie aufgrund fehlender Vorbereitungen des Arbeitsumfeldes gar nicht richtig loslegen können. Verheerend, denn wie die Untersuchung ebenfalls zeigt, denken 15 Prozent nach einem ersten schlechten Tag bereits wieder an die Kündigung. Setzt sich der schlechte Eindruck auch in der Folgezeit fort – fühlt sich ein neuer Mitarbeiter also nicht richtig willkommen und lässt die Einarbeitung zu wünschen übrig –, ist die Folge die Kündigung in der Probezeit. Das ist nicht selten der Fall: Eine der Hauptursachen von Fehlbesetzun-

gen sind mangelhafte Onboarding-Prozesse, zeigt ein aktueller Report der Brandon Hall Group. Der Neue wird sprichwörtlich nicht an Bord geholt. Er wird fachlich sowie sozial und emotional nicht richtig unterstützt und ins Unternehmen integriert.

## Onboarding beginnt vor dem ersten Arbeitstag

Für die Unternehmen bedeutet ein frühzeitiger personeller Abgang hohe Kosten. Auf mehr als 50 000 Euro schätzt das Beratungsunternehmen Careerbuilder eine Fehleinstellung in Deutschland. Je enger der Talentmarkt, desto weniger kann es sich ein Unternehmen leisten, qualifizierte Mitarbeiter an die Konkurrenz zu verlieren. Mit erfolgreichem Recruiting ist es dabei nicht getan. „Die Leute auch zu halten, wird fast noch wichtiger als sie einzustellen“, beobachtet Silke Masurat, Geschäftsführerin der Zeag GmbH und Ausrichterin des Arbeitgeberpreises „Top Job“.



Das Onboarding fängt dabei schon vor dem ersten Arbeitstag an. In Fachkreisen spricht man von „Preboarding“ und meint damit die Zeit von der Vertragsunterzeichnung bis zum ersten Arbeitstag. Laut Johannes Haase, Experte für HR Analytics, Recruiting und Onboarding, ist diese Phase nicht zu unterschätzen. „Nachdem er den Vertrag unterschrieben hat, ist die Motivation beim neuen Mitarbeiter in der Regel sehr hoch. Sie klingt aber schnell wieder ab, wenn er bis zum ersten Arbeitstag – und hier vergehen ja oft mehrere Wochen oder gar Monate – nichts mehr von seinem neuen Arbeitgeber hört“, so Haase, der beim Businessportal Xing die Gruppe „HR Onboarding Deutschland“ ins Leben gerufen hat. Um die Motivation zu erhalten, bietet sich unter anderem an, den zukünftigen Mitarbeiter schon vorab kontinuierlich mit Informationen zum neuen Job zu versorgen. Hier reichen Kleinigkeiten wie eine Begrüßungsmail oder ein Willkommenspaket mit Infos und Gimmicks zum Unternehmen. Die Hauptsache ist, dass es nicht bei einer einmaligen Aktion bleibt, es dem Mitarbeiter einen Mehrwert bietet und ihm das Gefühl gibt, im neuen Unternehmen willkommen zu sein. Auch die frühe Vernetzung über Xing oder LinkedIn sowie Einladungen zu Firmenveranstaltungen oder -feiern geben dem neuen Mitarbeiter ein gutes Gefühl für seinen neuen Arbeitgeber. Laut Haase sind vor allem die kleinen Dinge wichtig: „Unternehmen versetzen sich oft viel zu wenig in den Mitarbeiter hinein, was die Zeit vor dessen Jobstart betrifft. Das Gleiche gilt für den ersten Arbeitstag. Hier beschäftigen den neuen Mitarbeiter meist ganz banale Sachen: Wann muss ich wo sein? Was ziehe ich an? Wo kann ich parken?“

## Tools und Apps können helfen

Im Sinne einer positiven Candidate Experience sollten die Unternehmen auf möglichst alle Fragen des neuen Mitarbeiters Antworten haben, ihn vor seinem Stellenantritt und in der Anfangszeit mit allen nötigen Informationen unterstützen. Die Digitalisierung vereinfacht diesen Prozess. Nahezu alle großen HR-Management-Softwareplattformen bieten inzwischen eigene Onboarding-Module, die etwa definieren, wann dem Neuzugeworbenen welche Unterlagen zugeschickt werden müssen. Immer mehr Firmen nutzen zudem Onboarding-Apps, die neue Mitarbeiter auf ihr Handy laden können. „Insbesondere IT-Unternehmen experimentieren mit Apps und vermitteln den Kandidaten – oft auch auf spielerische Weise – Wissenswerte über die Organisation“, weiß Fritz Bunse, Leiter Kultur-Audit beim Great-Place-to-Work-Institut, das zum Thema Arbeitsplatzkultur forscht und

Conet: Erlebnisorientierter Einstieg in die Unternehmenskultur

## Werte erfahrbar machen

► Typische Onboarding-Elemente wie ein Starterpaket, ein Patensystem und engmaschige Feedbacks sind für Conet selbstverständlich in Sachen Mitarbeiterintegration. Womit das mittelständische IT-System- und Beratungshaus mit Hauptsitz in Hennef jedoch heraussticht: Es will, dass seine Unternehmenswerte für die neuen Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes erfahrbar werden. Hierfür setzt



Sabine Cox, Leiterin Personal bei Conet

es im Rahmen eines zweitägigen Seminars gleich zu Beginn seiner insgesamt drei Onboarding-Termine pro Jahr auf erlebnisorientierte Outdoor-Trainings (oder Indoor-Übungen in der kalten Jahreszeit). „Indem die Unternehmenswerte nicht nur mitgeteilt, sondern lebendig, spürbar und transparent vermittelt und anschließend reflektiert werden, findet eine nachhaltige Verinnerlichung der Werte statt“, erläutert Sabine Cox, Leiterin Personal bei Conet. Dass das intensive Erleben der Übungen und der Transfer zu den Unternehmenswerten in Erinnerung bleibt, bestätigen die Neuzugeworbenen immer wieder. Als Symbol wird jedem neuen Mitarbeiter am Ende des Workshops ein kleiner Silberbaum überreicht, den er je nach seinen persönlichen Entwicklungszielen mit Karten, die die Unternehmenswerte abbilden, bestücken kann. ■

Continental: Unternehmensweiter Standard für Onboarding

## International einheitliche Botschaften

► Für einen Großkonzern wie die Continental AG mit etwa 230 000 Mitarbeitern in 56 Ländern liegt die Herausforderung beim Onboarding neuer Mitarbeiter im Wesentlichen in einer Sache: der international einheitlichen Vermittlung der Unternehmenskultur. In 2016 ist der Automobilzulieferer um 5,9 Prozent gewachsen. Alle neuen Mitarbeiter weltweit müssen mit



Foto: Continental

Anja Clessienne, bei Continental für den Bereich Onboarding verantwortlich

identischen Botschaften darüber, wofür das Unternehmen steht und welche Themen derzeit im Konzern wichtig sind, versorgt werden. Mit einem unternehmensweiten Onboarding-Programm – dem „Continental Entry Program“ – ist es Continental gelungen, für das Onboarding der Mitarbeiter aller Länder einen Standard einzuführen. Wesentlicher Baustein dabei: das zusammen mit dem Weiterbildungsanbieter Swiss VBS entwickelte preisgekrönte E-Learning-Programm „C.OnBoard“. Jeder neue Angestellte absolviert in den ersten drei Monaten seines Einstiegs die insgesamt 20 Lernmodule des Programms, wobei er sich die Zeit dafür frei einteilen kann. „Das Training umfasst für Continental zentrale Themen, die die Unternehmenswerte transportieren wie Diversity oder Talent Management. Zudem gibt es spezielle Module zu Themen wie Compliance, Qualität und Ideenmanagement“, berichtet Anja Clessienne, die bei Continental den Bereich Onboarding verantwortet. Durch das Programm führt der Avatar Peter. Er gibt nicht nur Infos und Lernziele durch, er vermittelt auch Verständnis für eventuelle Probleme bei der Integration in einen Konzern – und soll zu einer Art Identifikationsfigur für die Lernenden werden.

Neben der einheitlichen Wissensvermittlung erreicht Continental mit dem Schulungsprogramm vor allem eins: Vorgesetzte und Mitarbeiter, die die Neuen einarbeiten, sparen Zeit. Für das Unternehmen bedeutet dies eine Kostenersparnis bei gesteigerter Qualität des Onboardings. Denn bei Gesprächen zur Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter startet man nun auf einer gemeinsamen Basis. Auf persönliche Anliegen der neuen Mitarbeiter kann schneller eingegangen werden. ■

berät. Möglich ist vieles, der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Das 350-köpfige IT-Beratungshaus Maiborn Wolff etwa hat eine App entwickelt, bei der die neuen Mitarbeiter über ein Memory-Spiel ihre Kollegen kennenlernen. Und Innogy SE, eine Tochter des Energieversorgers RWE, plant eine App, über die die Neuen unter anderem Wünsche bezüglich der technischen Ausstattung ihres Arbeitsplatzes durchgeben können.

Unternehmen, die solche virtuellen Tools einsetzen, sparen letztlich Zeit beim Onboarding-Prozess: Viele administrative Dinge können im Vorfeld geklärt, bestimmte Infos müssen nicht mehr mündlich gegeben werden. Zudem wird dem neuen Mitarbeiter ein Gefühl der Wertschätzung vermittelt, denn das Unternehmen zeigt: Du bist uns wichtig. Entscheidend für Letzteres bleibt aber immer der persönliche Kontakt. Und auch hier gilt wieder: Die kleinen Dinge können Großes bewirken, wie Fritz Bunse bestätigt: „Ein herzlicher Empfang mit Blumenstrauß oder eine andere Willkommengeste am ersten Arbeitstag gehört zum absoluten Muss im Onboarding-Prozess. Alle Mitarbeitenden sollten über Neuankömmlinge informiert und positiv auf sie eingestimmt werden. Dann fühlen sich diese gleich wohl, eingebunden und motiviert.“

### Informieren, willkommen heißen, begleiten

Wie das Onboarding im Fortlauf dann genau erfolgen sollte, darauf können weder Bunse noch andere HR-Experten eine allgemeingültige Antwort geben. Denn es kommt immer auf die Zielgruppe an: Welche Berufsgruppe steht im Fokus? Auf welcher Ebene steigt der neue Mitarbeiter ein? Fest steht jedoch, dass ein guter Onboarding-Prozess nicht nur die fachliche Einarbeitung, sondern auch die soziale und unternehmenskulturelle Integration umfasst. Dabei müssen drei Dimensionen berücksichtigt werden: informieren, willkommen heißen, begleiten. „Erst wenn diese drei Facetten des Onboardings im ausgewogenen Maße bespielt werden, funktioniert die Integration gut“, sagt Colin Roth. Der geschäftsführende Gesellschafter des Beratungsunternehmens Blackbox Open forscht am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zum Thema und bringt gemeinsam mit Professor Klaus Moser und weiteren Kollegen Anfang 2018 das Buch „Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren“ auf den Markt. Was ihre Forschung unter anderem zeigt: Damit der neue Mitarbeiter sich erst einmal im Unternehmen orientieren kann, ist es in den ersten Wochen sinnvoll, ihm über Informationsveranstaltungen und andere Kanäle zunächst eher breites Wissen über das Unternehmen zu vermitteln. Danach erst sollte die fachliche Einarbeitung starten.

### Einen Paten an die Seite stellen

Für die soziale und kulturelle Integration haben sich Paten- oder Buddy-Systeme bewährt: Ein Mitarbeiter – in der Regel aus dem eigenen Team – wird dem Neuen an die Seite gestellt, weist ihn in die Unternehmensstrukturen und -prozesse ein, ist Ansprechpartner für Fragen und Probleme. So gut wie alle Experten verweisen auf ein Patenprogramm als obligatorischen Part beim Onboar-

ding, und in vielen Unternehmen ist die Maßnahme bereits im Einsatz. Allerdings sind auch Patenprogramme keine Selbstläufer. Insbesondere kommt es auf die richtige Wahl des Buddys an. „Der Pate soll vor allem auch Rollenvorbild für die Werte des Unternehmens sein. Er muss das richtige Gefühl für das Unternehmen vermitteln können. Das funktioniert nur, wenn er sich in hohem Maße selbst mit den Unternehmenswerten identifiziert“, erläutert Fritz Bunse vom Great-Place-to-Work-Institut. Colin Roth macht zudem darauf aufmerksam, dass es wichtig ist, den Paten richtig auf seine Rolle vorzubereiten. Zudem sollten Möglichkeiten geschaffen werden, damit die Paten sich regelmäßig austauschen können. „So können

>> Weiter auf Seite 34

Tecosim: Freiheit in der Gestaltung des individuellen Onboardings

## Selbstverantwortung vom ersten Tag an



Foto: Tecosim

Sandra Bonow, Director Human Resources bei Tecosim

► Selbstverantwortung neuer Mitarbeiter fordern und fördern, das ist das Ziel des Onboardings bei der Tecosim GmbH. Der Ingenieur-Dienstleister mit Stammsitz in Rüsselsheim arbeitet agil, auch neuen Mitarbeitern bietet man ein Einarbeitungsprogramm mit fachlichen Meilensteinen und großem Freiheitsgrad. Tatsächlich ist das Onboarding direkt mit einem

auf zwei Jahre angelegten Personalentwicklungsprogramm verknüpft. Und für dieses gilt, wie Sandra Bonow, Director Human Resources bei Tecosim, mitteilt: „Nur die Ziele – etwa die effiziente Qualifizierung für die Durchführung unserer spezifischen Projekte – sind definiert. Wie der neue Mitarbeiter diese Ziele erreicht, das liegt bei ihm.“ Unter anderem sind Trainings nicht verpflichtend – der Mitarbeiter kann selbst auswählen, an welchen Schulungen er teilnimmt. Ein grober Entwicklungsplan und regelmäßige Feedbackgespräche geben die Richtung vor, der Vorgesetzte wirkt als Coach. Auch ein Mentorenprogramm ist im Onboarding integriert. Der Rest ist Vertrauen. „Indem wir auf die Selbstverantwortung der Ingenieure fokussieren, wollen wir insbesondere ihr Selbstbewusstsein stärken. Das ist für den Umgang mit unseren Kunden ganz wesentlich – und gehört damit zu unserer Unternehmenskultur“, erläutert Bonow. Dass sich nicht jeder (angehende) Ingenieur mit diesen Ansprüchen wohlfühlt oder ihnen entsprechen kann, ist der Personalerin bewusst. Entsprechend deutlich wird im Vorstellungsgespräch darauf eingegangen, wie die Einarbeitung bei Tecosim aussieht. ■

Xing E-Recruiting: Eigener Onboarding-Manager an Bord

## Die Tür steht immer offen

► Die Xing E-Recruiting GmbH & Co. KG ist eine stark wachsende Tochter der durch ihre Businessplattform bekannten Xing SE. Dem Unternehmen ist das Onboarding seiner Mitarbeiter so wichtig, dass es eine eigene Jobposition dafür geschaffen hat: Jormas Schneider ist seit Mai 2017 Onboarding-Manager bei der Xing-Tochter und führt dort alle Aufgaben der Mitarbeiterintegration zusammen. Das betrifft nicht nur formale Dinge wie Einarbeitungspläne und die Organisation der Maßnahmen für die monatlich fünf bis zehn Neuzugänge. Schneider ist vor allem Ansprechpartner und Motivator: „Meine Tür ist immer offen für die neuen Mitarbeiter, ich beantworte ihre Fragen, mindere ihre Unsicherheit und Sorge dafür, dass sie sich so schnell wie möglich im Unternehmen wohlfühlen“, sagt er.

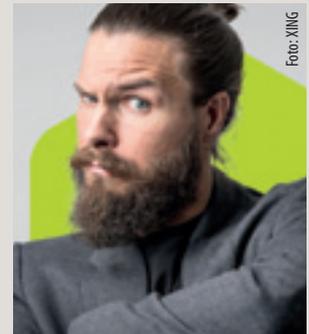


Foto: XING

Jormas Schneider, seit Mai 2017 Onboarding-Manager bei Xing E-Recruiting

Die Einarbeitung durch die Führungskraft ersetzt der Onboarding-Manager freilich nicht. Auch gibt es einen „Buddy“ als Vertrauensperson im Team. Das Entscheidende aber ist, dass für die neuen Mitarbeiter eine weitere Person da ist, die sie zentral unterstützt. Das gibt ihnen – so das allgemeine Feedback – ein gesteigertes Gefühl von Wertschätzung. Schneider sorgt auch für eine gute Vernetzung der Neuen im Unternehmen. So organisiert er in den ersten Tagen ein Frühstück mit allen neuen Mitarbeitern, veranstaltet einen Netzwerktag, bei dem sich andere Abteilungen vorstellen, bindet in den insgesamt 25 Trainingsmodulen Kollegen als Referenten ein und ermuntert dazu, mit Mitarbeitern anderer Teams in Kontakt zu treten.

Seinen Onboarding-Plan optimiert Schneider mit dem Feedback jeder Einarbeitungsrunde. Nicht verändern wird er indes das Konzept des Trainingsprogramms: Es findet nicht am Stück statt, sondern ist auf verschiedene Tage verteilt. Keines der einzelnen Module nimmt einen kompletten Tag ein. So kommen die neuen Mitarbeiter in ihrer Anfangszeit immer wieder mit Kollegen aus anderen Abteilungen zusammen, was den Netzwerkgedanken nachhaltig stärken soll. Gleichzeitig werden sie nie für längere Zeit aus ihrem Team herausgerissen. ■

Domino-World: Die bestehenden Mitarbeiter mitnehmen

## Vorbildliches Patenprogramm



Lutz Karnauchow, Vorstand von Domino-World

► Der Fachkräftemangel im Pflegebereich ist extrem. In kaum einer Branche ist die Fluktuation höher, viele Pflegekräfte springen bereits in der Probezeit ab. Das Unternehmen für stationäre und ambulante Altenpflege Domino-World mit derzeit 750 Mitarbeitern steht somit vor einer besonderen Herausforderung. Doch das Unternehmen hat es geschafft, die Fluktuation um

mehr als die Hälfte niedriger zu halten, als es in anderen Pflegehäusern der Fall ist. Hierfür investiert es in ein umfangreiches Onboarding-Programm. Wichtige Eckpunkte dabei: ein Patenprogramm, das 14-tägige strukturierte sowie protokollierte Gespräche eines etablierten Kollegen – des „Paten“ – mit dem neuen Mitarbeiter vorsieht. Der Pate protokolliert die Treffen und legt die Dokumentation der Teamleitung vor. Die hat so die Möglichkeit, die Entwicklung des neuen Mitarbeiters zu verfolgen. Wenn etwas nicht ganz optimal läuft, kann man entgegenwirken.

In einer Einführungswoche wird den neuen Mitarbeitern die Unternehmenskultur nähergebracht. Diese setzt vor allem auf ein gutes Miteinander. Dementsprechend ist es für Domino-World entscheidend, alle Teamkollegen beim Onboarding zu erreichen. „Im Pflegebereich ist jeder sehr gefordert. Mitarbeiter können daher schnell ‚ungnädig‘ mit Neuankömmlingen werden – schließlich bedeutet deren Einarbeitung für sie erstmal mehr Arbeit“, erläutert Lutz Karnauchow, Vorstand von Domino-World.

Ein wesentlicher Fokus liegt daher darauf, für eine positive Haltung der bestehenden Mitarbeiter gegenüber den Neuen zu sorgen. Die Botschaft: Je besser und rascher die neuen Kollegen integriert werden, desto positiver die Effekte für die Arbeitssituation aller Mitarbeiter. Wenn es in der ersten Woche eine „Welcome-Party“ für die Neuen gibt, so ist dies eine gemeinsame Feier für alle Mitarbeiter. Und auch das Bestehen der Probezeit der neuen Mitarbeiter wird gemeinsam gefeiert. In einer strukturierten Feedbackrunde zur Mitte der Probezeit hat jedes Teammitglied zudem Gelegenheit, dem neuen Mitarbeiter sowohl positive Rückmeldung zu seiner bisherigen Arbeit zu geben als auch auf konstruktive Weise Verbesserungspotenziale zu benennen. ■

&gt;&gt; Fortsetzung von Seite 33

sie Probleme bei der Integration neuer Mitarbeiter identifizieren und gemeinsam nach Lösungen suchen“, sagt er.

### Feedback ist wichtig

Feedback ist eine wichtige Komponente beim Onboarding-Prozess. Nur so lässt sich die Einarbeitung und Integration von neuen Mitarbeitern von Mal zu Mal verbessern. Hinzu kommt: Indem der Mitarbeiter die Einarbeitung seinerseits bewerten und auch Kritik äußern kann, fühlt er sich in der Regel wertgeschätzt. Strukturierte Gespräche mit der Personalabteilung oder der Führungskraft sollten in einem Onboarding-Plan somit auf jeden Fall vorgesehen sein. Nach Meinung von Colin Roth macht es ferner Sinn, zusätzlich monatlich informelle Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einzuplanen. „Mit solchen Check-ins kann die Führungskraft zu dem Mitarbeiter während der Ankommensphase eine gute Bindung aufbauen. Das ist enorm wichtig, denn der Vorgesetzte spielt auf jeden Fall eine Schlüsselrolle für ein erfolgreiches Onboarding neuer Mitarbeiter“, ist der HR-Experte überzeugt.

HR steht der Führungskraft beim Onboarding unterstützend zur Seite. Ein vorgegebener formalisierter Prozess ist ab einer bestimmten Unternehmensgröße zwingend notwendig. Checklisten sind hilfreich. Laut Johannes Haase ist es für die Führungskraft enorm entlastend, wenn die Personalabteilung sich um Organisatorisches und allgemeine Aufgaben kümmert. „So hat die Führungskraft mehr Zeit für ihre Kernaufgaben und kann einen größeren Fokus auf die fachliche Integration richten, was wiederum eine genauere und schnellere fachliche Einarbeitung nach sich zieht“, begründet er. In den USA ist es bereits Trend, Onboarding-Manager einzustellen, um die Führungskräfte zu entlasten und das Onboarding effektiver zu machen – ein Trend, der gerade nach Deutschland schwappt (siehe Beispiele Continental und Xing, Seiten 32 und 33).

### Die Führungskraft lebt die Werte vor

Nur bedingt kann die Personalabteilung die Führungskraft entlasten, wenn es um die kulturelle Integration des neuen Mitarbeiters geht. Zwar kann sie dem neuen Mitarbeiter die Unternehmenssätze aushändigen oder sie in einem Workshop vermitteln. Letztlich aber müssen die entsprechenden Werte im Alltag vorgelebt werden – und hier sind die Führungskraft und ihr Team gefragt. Können sie die Werte nicht vermitteln, geht in aller Regel die kulturelle Integration neuer Mitarbeiter schief – und damit misslingt die Bindung des Mitarbeiters ans Unternehmen: „Führung und Vision sind für die Mitarbeiterbindung extrem wichtig. Der Mitarbeiter muss wissen, wofür das Unternehmen steht, wo es hinwill und welchen Teil er dabei einnimmt. Sonst wird er keine Inspiration und Sinnhaftigkeit in seinem neuen Job finden“, sagt Silke Masurat von „Top Job“.

Wenig Einfluss hat die Führungskraft indes, wenn der Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens nichts anfangen kann. Laut Masurat muss daher unbedingt beim Recruiting geprüft werden, wie gut der Kandidat kulturell ins Unternehmen passt. Gelungenes Onboarding fängt also schon beim Bewerbungsprozess an. ■

## Quintessenz: So gelingt der Onboarding-Prozess

### ① Nehmen Sie die Preboarding-Phase ernst

Mit Vertragsunterzeichnung sollten Sie damit beginnen, neue Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden: Schicken Sie etwas zur Begrüßung, stehen Sie für administrative Dinge hilfreich zur Seite, vernetzen Sie sich über Social Media. Versorgen Sie die Neuen auch mit Unternehmens-News und Infos zum Job, laden Sie zu Unternehmensfeiern oder anderen wichtigen Veranstaltungen ein.

### ② Bereiten Sie am ersten Tag einen herzlichen Empfang

Am ersten Arbeitstag geht es um Wertschätzung. Ein Blumenstrauß oder eine andere Willkommengeste symbolisiert: Wir freuen uns, dass du da bist! Informieren Sie die Kollegen in den Teams über die Ankunft des Neuen. Auch die Führungskraft sollte an dem Tag anwesend sein und den Neuen begrüßen. Ganz wichtig: Der Arbeitsplatz muss fertig eingerichtet sein.

### ③ Versorgen Sie neue Mitarbeiter mit relevanten Infos

Damit neue Kollegen ihr Leistungspotenzial schnell entfalten können, muss klar sein, welche Aufgaben anstehen, was erwartet wird, wie die Prozesse im Unternehmen laufen und wer die relevanten Ansprechpartner sind. Klären Sie das zeitig.

### ④ Gehen Sie zielgruppenorientiert vor

Das „One size fits all“-Prinzip greift bei der Integration neuer Mitarbeiter nicht. Achten Sie bei der Konzeption der Maßnahmen ganz genau darauf, wer die Zielgruppe ist und welche Bedürfnisse sie hat.

### ⑤ Holen Sie alle am Onboarding-Prozess beteiligten Personen ins Boot

Sowohl die Führungskräfte als auch andere in den Onboarding-Prozess eingebundene Personen wie etwa ausgewählte Paten dürfen nicht alleingelassen werden. Geben Sie ihnen Checklisten für ihre Aufgabe der Mitarbeiterintegration an die Hand.

### ⑥ Sammeln Sie Feedback

Geben Sie den neuen Mitarbeitern die Gelegenheit, ihre Integrations- und Einarbeitungszeit zu bewerten – sowohl schriftlich als auch in strukturierten Gesprächen mit dem Vorgesetzten oder der Personalabteilung. Dadurch können Sie den Onboarding-Prozess Stück für Stück verbessern – und der Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt.

