

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Hans-Jürgen Kratz

Onboarding

GABAL

Hans-Jürgen Kratz

30 Minuten

Onboarding

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 978-3-86936-019-3

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Autorenfoto: Ringfoto Schattke, Cuxhaven
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Neu im Unternehmen	9
Der erste Eindruck	10
Die Erwartungen im Unternehmen	12
Die Situation des Neulings	17
2. Die Notwendigkeit des Onboardings	21
Gründe für ein systematisches Onboarding	22
Besonders wichtig: umfangreiche Informationen	23
Vorschlag eines Einführungsprogramms	25
3. Die Einstiegsphase	29
Vorbereitungen vor Arbeitsantritt	30
Den neuen Mitarbeiter begrüßen	40
Allgemeine Informationen geben	49
4. Die Arbeitsphase	57
Einweisen in die Arbeitsaufgaben	58
Unterweisen am Arbeitsplatz	67
Fortschrittskontrolle	76

Empfehlungen für neue Mitarbeiter	82
Fast Reader	88
Der Autor	94
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

Der Begriff Onboarding leitet sich vom Englischen „taking on board“ (an Bord nehmen) ab und bezeichnet eine möglichst vollständige und baldige Integration neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen. Onboarding ist wichtig, denn eine sorgfältige Bewerberauswahl allein genügt nicht, um eine offene Stelle mit einem Mitarbeiter zu besetzen, der dem Betrieb längerfristig und engagiert sein Potenzial zur Verfügung stellt. Nach dem Finden des passenden Mitarbeiters kommt es darauf an, diesen für längere Zeit bei guter Motivation an das Unternehmen zu binden. **Ein erfolgreiches Onboarding stellt den Start für die gewünschte Firmenbindung dar.** Es ist prägend für die spätere Einstellung des Neulings zu seiner Arbeit, seinen Mitarbeitern, seinen Kollegen, seinem Vorgesetzten und seinem Arbeitgeber sowie für seine Einsatz- und Leistungsbereitschaft.

Dieses Buch gibt Ihnen praxisorientierte Grundregeln an die Hand, mit deren Hilfe Sie neue Mitarbeiter schnell und erfolgreich im Betrieb einführen können. Darüber hinaus ermöglicht es Ihnen das Aufstellen **eines exakten und flexiblen Einführungsprogramms für jeden neuen Mitarbeiter.** Dieses Einführungsprogramm soll den organisatorischen Ablauf des Onboardings regeln und die zu beachtenden sachlichen, soziologischen, pädagogischen und psychologischen Gesichtspunkte erfassen.

Meine Empfehlungen beziehen sich zunächst auf das Onboarding betriebsfremder Mitarbeiter. Sie lassen

sich aber auch auf die Einführung von Betriebsangehörigen bei innerbetrieblichen Umsetzungen übertragen. Unternehmen reagieren auf Markt- und Wettbewerbsveränderungen flexibel mit Umstrukturierungen. Dann wird oft das Personalkarussell in Gang gesetzt mit der Folge, dass Mitarbeiter auf allen Ebenen mehr oder weniger freiwillig neue Funktionen übernehmen. Insbesondere in dynamischen Branchen wechseln Mitarbeiter alle zwei bis drei Jahre, bisweilen noch öfter, ihren Arbeitsplatz. Manche Unternehmen praktizieren nach einem klaren Inhalts- und Zeitkonzept eine Jobrotation, die den Einzelnen in immer neue berufliche Positionen zwingt. Auch können gezielte Einführungen für Mitarbeiter erforderlich werden, die nach abgeschlossener innerbetrieblicher Stellenausschreibung eine Beförderungsstelle übernehmen sollen. Darüber hinaus kann sich ein Onboarding bei der Rückkehr aus einer längeren Erkrankung, aus einer entfremdenden Auslandsverwendung, aus der Elternzeit oder längeren unbezahlten Freistellungsphasen als sehr hilfreich erweisen.

Halten wir fest: Für immer mehr Arbeitnehmer wird künftig ein Arbeitsplatzwechsel und damit eine unbekannte Arbeitsumgebung zum Alltag. Demzufolge gewinnt die **Förderung einer baldigen erfolgreichen Integration** zunehmend an Bedeutung.

Hans-Jürgen Kratz
www.personaltraining-kratz.de



30 MINUTEN

**Was kann am ersten Arbeitstag
schieflaufen?**

Seite 10

**Wie reagieren die Menschen im
Unternehmen auf den Neuzugang?**

Seite 12

**Wie fühlt sich der Neuling zu
Beginn am neuen Arbeitsplatz?**

Seite 17

1. Neu im Unternehmen

Eine sorgfältige Bewerberauswahl führt zur Besetzung der offenen Arbeitsstelle. Das Unternehmen hat damit eine kostenträchtige Investition vorgenommen (für Werbung, Einstellung und Einarbeitung müssen nach vorsichtiger Schätzung zwischen 500 Euro bei Hilfsarbeitern und 30.000 bis 40.000 Euro bei besonders qualifizierten Mitarbeitern aufgewendet werden). Während bei einer Investition in Betriebsmittel das Risiko einer Fehlentscheidung durch verantwortungsbewusste Informationsbeschaffung, Planung, Rentabilitätsberechnungen usw. vermindert wird, ist die „Investition in den Menschen“ mit weit höheren Unsicherheitsfaktoren behaftet.

1.1 Der erste Eindruck

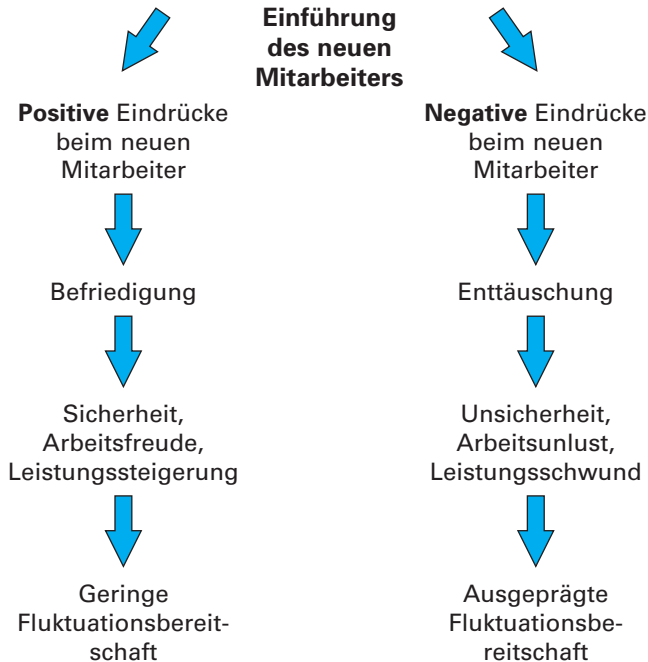
Wenngleich es erhofft und erwartet wird, ist es zunächst fraglich, ob ein neuer Mitarbeiter einem Unternehmen langfristig seine ganze Arbeitskraft zur Verfügung stellen wird. Ein Trugschluss ist es, die gute technische und/oder finanzielle Ausstattung einer Firma oder die gegenwärtig gesicherte Wettbewerbsposition als entscheidende Faktoren für ein Weiterbestehen am Markt anzusehen. Als „sicher“ eingestufte Erbhöfe lassen sich ohne wollende (= gut motivierte) und können-de (= fachlich qualifizierte) Mitarbeiter nicht mehr erfolgreich bewirtschaften.

Doch wem sind nicht schon Berichte von peinlichen Begebenheiten am ersten Arbeitstag zu Ohren gekommen? Dem Neuling wurde der Zugang zum Gelände verwehrt, weil der Pförtner den „Namen nirgends finden“ konnte. In der Abteilung wusste niemand, dass ein Neuer kommt, der Arbeitsplatz war nicht vorbereitet, keiner hielt es für nötig, den Neuling zu begrüßen, mittags waren plötzlich alle verschwunden usw.

Die Einstellung des Neuen zum Unternehmen hängt weitgehend von seiner Einführung in den Betrieb ab!

Gewinnt er bereits bei seinem Start den Eindruck, dass er eingestellt, vernachlässigt und nun „abgelegt“ wurde, verliert er das Vertrauen in seinen neuen Arbeitgeber. Gleiches gilt, wenn im Bewerbungsverfahren geweckte Erwartungen enttäuscht werden. Die Einführung kann also darüber entscheiden, ob das

Unternehmen einen freundlichen, aufgeschlossenen und gut motivierten oder aber einen enttäuschten und misstrauenden Mitarbeiter erhält.



Der Mitarbeiter ist die wertvollste Ressource und der wichtigste Produktionsfaktor des Unternehmens, auf ihn kommt es entscheidend an. Umso wichtiger ist es, dass sein erster Eindruck vom Unternehmen positiv ausfällt.



1.2 Die Erwartungen im Unternehmen

Welche Erwartungen bestehen im Unternehmen, wenn ein neuer Mitarbeiter seine Arbeit aufnimmt?

Die Situation des Vorgesetzten

Vorgesetzte hoffen, dass ihr neuer Mitarbeiter ihren Erwartungen entspricht und die **Einarbeitungsphase kurz** sein wird. Etwas Geduld ist allerdings angebracht. Selbst leistungswillige und -fähige Mitarbeiter benötigen eine angemessene Zeit, bis sie die Ergebnisse bringen, für die sie eingestellt wurden. Wer sofort Perfektion verlangt, setzt den Neuling unter übertriebenen Erfolgsdruck. Zu einfache Aufgaben sollte man ihm jedoch auch nicht zuweisen, auch großzügige Zeitvorgaben und ein „Schongang“ sind nicht sinnvoll. Vielmehr sollten die anfänglichen Aufgaben so dosiert sein, dass der **neue Mitarbeiter herausgefordert** und dadurch **sein Leistungsvermögen erkennbar** wird.

So mancher Vorgesetzter mag auch wehmütig an den Vorgänger denken, der sämtliche Aufgaben reibungslos und routiniert erledigt hat. **Den Vorgänger gilt es nun zu vergessen!** Da jeder Mensch einzigartig ist, wird der neue Mitarbeiter manche Dinge anders sehen und erledigen. Auf diesen neuen Mitarbeiter sollte sich der Vorgesetzte nun konzentrieren und ihm Vertrauen entgegenbringen. Wird die in der Zuständigkeit des Vorgesetzten liegende systematische Einfüh-

rung richtig vollzogen, wird der Mitarbeiter vermutlich über kurz oder lang ebenso erfolgreich sein wie sein Vorgänger.

Apropos **Vertrauen**: Von der Haltung „Der Neuling muss sich zunächst mein Vertrauen verdienen“ sollten sich Vorgesetzte trennen. Denn diese Skepsis bleibt einem sensiblen Neuling nicht verborgen. Das ist alles andere als motivierend. Besser ist es, in Vorleistung zu gehen: „Ich setze mein volles Vertrauen in Sie, dass Sie diese wichtige Aufgabe zu einem erfolgreichen Abschluss bringen.“ Für Misstrauen gibt es keinen Grund, schließlich kommt ein Neuling nicht in die Firma, um seine Arbeit gegen die Wand zu fahren. Vielmehr will er sich mit seiner Arbeit identifizieren, Eigenverantwortung übernehmen und Erfolgserlebnisse genießen – rundum **beste Voraussetzungen, um mit einem Vertrauensvorschuss einen Motivationsschub zu initiieren.**

Die Situation des Teams

Im Allgemeinen entwickelt ein eingespieltes Team im Laufe der Zeit – gelegentlich nach einigen Diadochenkämpfen – ein **Zusammengehörigkeitsgefühl** („Wirgefühl“). Wir fühlen uns in der ausbalancierten Struktur als Teammitglied wohl und heimisch. Schließlich werden hierdurch unsere sozialen Bedürfnisse sowie Sicherheitsbedürfnisse positiv angesprochen. Im Wesen eines gut integrierten Teams liegt es, dass ein **Neuling zunächst als Eindringling empfunden** wird. Selbst wenn das Verhalten der Gruppe äußerlich entgegenkom-

mend und freundlich ist, stößt der Neuling doch auf vorsichtige und neugierige Zurückhaltung.

Erst nach einer Phase des Miteinander-warm-Werdens ist man sich nicht mehr so fremd. Zunächst stört also der neue Mitarbeiter das eingespielte Selbstverständnis eines Teams und wird als Außenseiter betrachtet. Entspricht er nicht den Erwartungen und Normen des Teams, wird über Sanktionen gezielt **Anpassungsdruck** ausgeübt. Bisweilen schlägt die Integration des neuen Mitarbeiters fehl und er verlässt bald wieder den Betrieb („Er ist bei uns nicht warm geworden!“, „Die persönliche Chemie stimmte nicht!“).

In manchen Firmen wird eine Einstellung nur vorgesehen, wenn das Team, dem der Neue künftig angehören soll, zumindest zeitweise **in das Auswahlverfahren einbezogen** wurde und eine Arbeitsaufnahme empfohlen hat. Hier wird erwartet, dass Ergebnisse abgerundeter sind, wenn mehrere Personen mitgewirkt haben. Das Team kann zumeist die fachliche Qualifikation zutreffend beurteilen und besser einschätzen, welcher der Bewerber, die in die engere Auswahl gelangt sind, am besten in das Team passt. Hier wird erwartet, dass das Team das **Onboarding des selbst favorisierten Neulings** nicht behindert, sondern Hilfestellung leistet.

Die Situation des einzelnen Kollegen

Jeder einzelne etablierte Kollege betrachtet seinen Funktionsbereich als sein Herrschaftsgebiet, das man gegen alle Angriffe – auch vermeintliche, egal von wel-

cher Seite – verteidigt. Der Neue, den man nicht so richtig einordnen kann, bedeutet zunächst eine Gefahr, der man sich nur vorsichtig nähert. Oft werden Neueingestellte **als gefährliche Konkurrenten betrachtet** und nicht als Kollegen. So ist es nicht verwunderlich, dass mit der Einstellung eines neuen Kollegen bei manchen Mitarbeitern der „Stuhlsägekomplex“ (man befürchtet, der Neue würde an dem Stuhl sägen, auf dem man selbst sitzt) aktiviert wird. Sie agieren dann nach dem Motto „Wehret den Anfängen“.

Ist beim Neuen auch noch ein brandaktueller Kenntnisstand oder ein großer Erfahrungsschatz zu vermuten, durch den eigene Defizite erkennbar werden, kommt es immer wieder zu einer **bewussten oder unbewussten Abwehrhaltung**. Missgönnt ein nicht berücksichtigter etablierter Mitarbeiter dem Neuling den jetzt besetzten Arbeitsplatz, bleiben oft Unstimmigkeiten und Querschüsse nicht aus. Bevor ein reserviertes bis explosives Arbeitsklima entsteht, sollten **Vorgesetzte auf eine Bereinigung der Situation achten**.

Die Situation des Teams bei einem neuen Vorgesetzten

Einem neuen Vorgesetzten treten Mitarbeiter meist mit **kritischer Reserve** gegenüber. Sie fragen sich zum Beispiel: Was ist der Neue für ein Mensch? Welche Ziele/Werte vertritt er? Wie „tickt“ der Neue? Ein netter Vorgesetzter? Ein Sklaventreiber, der sich schnell profilieren will? Ein kooperativer Vorgesetzter? Ein Zehnmal-

gescheiter, der alles verändern möchte? Ob es mit dem Neuen noch schlimmer wird als mit seinem Vorgänger, dem keiner eine Träne nachweint? Wie sollte ich mich auf den Neuen einstellen? Ob es mir bei ihm gelingt, meine Position stärker auszubauen? Etc.

Die Mitarbeiter gehören dem Unternehmen schon länger an, haben zum Betriebserfolg beigetragen und befinden sich in gewohnter Umgebung. Von diesen Tatsachen ausgehend, beobachten, prüfen und beurteilen sie den neuen Vorgesetzten. Während ein Mitarbeiter vom neuen Vorgesetzten baldige Veränderungen und klare Zielvereinbarungen erwartet, hofft ein anderer Mitarbeiter, dass der neue Chef Zurückhaltung übt und möglichst alles unverändert lässt.

Unabhängig von den verschiedenartigen Erwartungen lassen sich die **generellen Forderungen an den neuen Vorgesetzten** in zwei Punkten zusammenfassen:

- 1. Action Flexibility:** Der Vorgesetzte muss sich auf wechselnde Situationen zum Erreichen der Arbeitsziele flexibel einstellen können.
- 2. Social Sensitivity:** Er muss ein Gespür für das Verhalten der Mitarbeiter/der Arbeitsgruppe besitzen.

30

Während Vorgesetzte hoffen, dass ein neuer Mitarbeiter möglichst schnell erfolgreich arbeitet, sind Kollegen oft zunächst sehr kritisch gegenüber dem Neuen eingestellt. Besonders herausfordernd ist die Situation, wenn ein Team mit einem neuen Vorgesetzten konfrontiert ist.