



Sandra Ziehr

Nach dem Abitur am Goethe-Gymnasium in Reichenbach im Vogtland und einer erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung zur Kauffrau im Einzelhandel bei der hifiboehm GmbH in Plauen begann Sandra Ziehr 2019 das Duale Studium „Handel und Internationales Management“ in der Studienrichtung „Handel, Vertriebs- und Kooperationsmanagement“ an der Staatlichen Studienakademie Plauen. Praxispartner war die DATEC Netzwerke & Druckerlösungen GmbH in Reichenbach im Vogtland. Im September 2022 beendete Frau Ziehr erfolgreich das Studium mit der Bachelorarbeit zum Thema „Analyse des Onboarding-Prozesses zur Verbesserung der Personalintegration am Beispiel der DATEC Netzwerke & Druckerlösungen GmbH“. Seit Januar 2023 arbeitet Sandra Ziehr als Verkaufsleitung bei der Lidl Vertriebs-GmbH & Co. KG.

Kontakt: ziehr.sandra@gmail.com



Prof. Dr. Brit Arnold

Nach ihrem Abschluss als Diplom-Kauffrau arbeitete Brit Arnold bei Metro Cash & Carry (Traineeausbildung und anschließend Betriebsleiterin). Von 2002-2006 war sie am Lehrstuhl für Marketing und Internationalen Handel an der TU Bergakademie Freiberg tätig und schloss dort ihre Promotion (Dr. rer. pol.) ab. Bevor Brit Arnold im April 2020 an die Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Plauen kam, war sie an der Fachhochschule Erfurt am Zentrum für Weiterbildung tätig und leitete diesen Bereich. Von Ende 2008 bis Mitte 2010 arbeitete sie zudem als Professorin für BWL, insbesondere quantitative Verfahren, an der Adam-Ries-Fachhochschule Erfurt.

Kontakt: brit.arnold@ba-sachsen.de

Ausgestaltung des Onboarding-Prozesses: Handlungsempfehlungen für die DATEC Netzwerke & Druckerlösungen GmbH

Sandra Ziehr/Brit Arnold

Grundlage für den Artikel (Stand: Juni 2023) ist die Bachelorarbeit von Frau Sandra Ziehr aus dem Jahr 2022.

Abstract

Die Anforderungen an die Personalintegration (das Onboarding) neuer Mitarbeiter steigen, um diese möglichst langfristig im Unternehmen zu halten, Anfangsfluktuationen zu vermeiden und eine hohe Leistungsfähigkeit zu erzielen. Ziel des Artikels ist es aufzuzeigen, was man unter Onboarding versteht und welche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Onboarding notwendig sind. Anhand des Praxisbeispiels DATEC wird analysiert, wie sich der Onboarding-Prozess des Unternehmens derzeit darstellt. Basierend auf der Analyse werden Optimierungspotenziale und Handlungsempfehlungen für die zukünftige Prozessgestaltung abgeleitet.

The requirements for the personnel integration (onboarding) of new employees are increasing in order to keep them in the company for as long as possible, to avoid initial fluctuations and to achieve a high level of performance. The aim of this article is to show what is meant by onboarding and what conditions are necessary for successful onboarding. Using DATEC as a practical example, the current onboarding process is analyzed. Based on the analysis, optimization potentials and recommendations for future process design are derived.

1. Problem- und Zielstellung

Der Arbeitsmarkt hat sich in vielen Bereichen vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt verändert. Zahlreiche Branchen und Unternehmen sind bereits heute vom Arbeits- und Fachkräftemangel betroffen. Als wesentlicher Grund hierfür kann der demografische Wandel genannt werden. Die Erwerbsbevölkerung hat sich in den letzten Jahren bereits rückläufig entwickelt und wird durch das Ausscheiden der Babyboomer aus dem erwerbsfähigen Alter in den nächsten Jahren weiterhin schrumpfen (vgl. <https://www.demografieportal.de/DE/Fakten/erwerbsbevoelkerung.html>, Stand: 24.03.2023). Neben dem demografischen Wandel führt auch der Wertewandel in der Arbeitswelt zu Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Dies zeigt sich beispielsweise in höheren Teilzeitquoten, der zunehmenden Bedeutung von Work-Life-Balance oder auch im veränderten Bindungsverhalten der Arbeitnehmer an Arbeitgeber. Eine besondere Herausforderung stellt die Frühfluktuation dar. Sie ist dann gegeben, wenn Mitarbeiter kurz nach Arbeitsbeginn (in den ersten Arbeitswochen) bzw. auch vor dem 1. Arbeitstag wieder kündigen. Frühfluktuation ist bei der Generation Y (1986-1999 geboren) und Z (ab 2000 geboren) stärker als bei früheren Generationen ausgeprägt (vgl. Holtbrügge 2022, S. 148, S. 169).

Dies hat dazu geführt, dass dem Onboarding-Prozess eine größere Bedeutung zukommt, um Erwartungen neuer Mitarbeiter¹ zu erfüllen und sie gut ins Unternehmen zu integrieren sowie Anfangsfluktuationen zu vermeiden. Gutes Onboarding ist ein wesentlicher Aspekt für das Arbeitgeberimage und für die Bindung des Mitarbeiters an den Arbeitgeber (vgl. Hemmersmeier 2023, S. 31).

Das Unternehmen DATEC Netzwerke & Druckerlösungen GmbH wurde 1995 als Ein-Mann-Unternehmen gegründet, verzeichnete seitdem ein kontinuierliches Wachstum, was zu einer Steigerung der Mitarbeiterzahl auf nunmehr 75 Mitarbeiter führte. Auch in den nächsten Jahren sind weitere Personalneueinstellungen zu erwarten. Vor diesem Hintergrund spielen auch das Onboarding bzw. der Erfolg des Onboarding-Prozesses eine große Rolle. Mit Hilfe der Analyse der Ausgestaltung des aktuellen Onboarding-Prozesses bei DATEC sollen Optimierungspotenziale erkannt und Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abgeleitet werden.

2. Onboarding: Einordnung, Definition, Ziele

Onboarding kann als Teilaufgabe der Personalbeschaffung im Rahmen des Personalmanagements eingeordnet werden (vgl. Holtbrügge 2022, S. 146 f). Unter Onboarding („an Bord nehmen“) versteht man die Einarbeitung und Integration eines neuen Mitarbeiters. Hierbei handelt es sich um einen ganzheitlichen Prozess, auch als

Onboarding-Prozess (bzw. Einarbeitungs- und Integrationsprozess) bezeichnet, bei dem sich die Einarbeitung und Integration auf drei Ebenen vollzieht (vgl. Brenner 2020, S. 1 und 11). Diese drei Ebenen sind: die fachliche, die soziale sowie die wertorientierte Integration (vgl. Brenner 2020, S. 11). Bei der fachlichen Integration geht es um die Vermittlung von Kenntnissen über das Unternehmen und über das Arbeitsgebiet. Soziale Integration bezeichnet das Kennenlernen des Arbeitsumfeldes (sozialer Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen, Kunden), aber auch die Entwicklung eines Wir-Gefühls, d. h. dass der neue Mitarbeiter sich als Teil der Gemeinschaft empfindet und von dieser auch so wahrgenommen wird. Werteorientierte Integration, auch als kulturelle Integration bezeichnet (vgl. Lampart 2022, S. 8), beschreibt die Vermittlung der Grundsätze, Ziele, Werte sowie des Selbstverständnisses/der Identität des Unternehmens. Durch die Integration auf allen drei Ebenen sollen neue Mitarbeiter die volle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft schnellstmöglich erlangen. Ebenso geht es darum, Frühfluktuation zu vermeiden und die Mitarbeiterbindung zu steigern.

3. Phasen des Onboarding-Prozesses

Ein systematischer Ablaufplan für ein strukturiertes Vorgehen beim Onboarding ist unerlässlich, um den Integrationsprozess erfolgreich durchführen zu können. Der Gesamtprozess kann in drei Phasen unterteilt werden. Die erste Phase stellt dabei das sogenannte Preboarding dar. Phase zwei bildet die Orientierungsphase neuer Mitarbeiter. Die dritte Phase wird als Einarbeitungs- und Integrationsphase bezeichnet (vgl. u. a. Lemke et al., 2020, S. 11). Brenner sowie Berthel/Becker nehmen für die letzte Phase des Onboarding-Prozesses noch eine Unterteilung vor, welche Brenner als „Lern- und Integrationsphase“ sowie „Einstieg in die Stabilitäts- und Akzeptanzphase“ und Berthel/Becker als „fachliche Einarbeitung und soziale Integration“ sowie „Übergangsphase zum Insider“ bezeichnen (vgl. Brenner 2020, S. 34; Berthel/Becker 2022, S. 524). Diese Unterteilung soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Als grober Richtwert für den Abschluss des Onboarding-Prozesses kann der 100. Tag nach Stellenantritt eines neuen Mitarbeiters oder aber das Ende seiner Probezeit angesehen werden.

Anfangs- und Endzeitpunkt der einzelnen Phasen sowie auch die Dauer des gesamten Onboarding-Prozesses sind keine festen Größen, sondern können variieren (z. B. in Abhängigkeit der Vorerfahrung neuer Mitarbeiter, der zu übernehmenden Arbeitsaufgabe, des Unternehmens [Größe, Komplexität...]).

Einen Überblick zu den drei Phasen des Onboarding-Prozesses sowie zu dessen Zeitrahmen bietet die folgende Abbildung (Abbildung 1).

¹ Sämtliche Formulierungen im generischen Maskulinum beziehen sich gleichermaßen auf alle Geschlechter und sind somit als geschlechtsneutral zu verstehen.

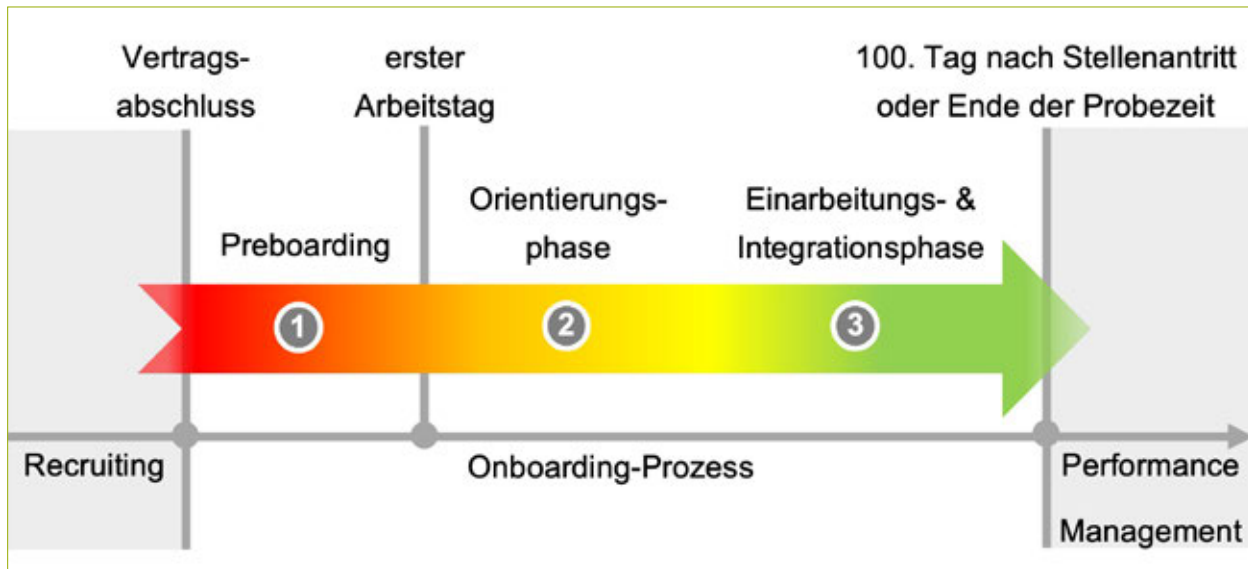


Abbildung 1: Terminierung des Onboarding-Prozesses

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lemke et al. 2020, S. 11

Die Phase Preboarding bezeichnet die Phase zwischen Vertragsabschluss sowie tatsächlichem Stellenantritt des Onboardees. Diese Phase beinhaltet organisatorische bzw. administrative Tätigkeiten, Maßnahmen zur sozialen und kulturellen Integration sowie Maßnahmen zur Vorbereitung der fachlichen Integration. Hierzu zählen beispielsweise die Erstellung eines Einarbeitungsplanes, das Anbieten von Hilfestellungen (z. B. beim Umzug), die Vorbereitung des Stellenantritts (z. B. Vorbereitung des Arbeitsplatzes), die Vorbereitung des Teams (z. B. Aufgaben und Verantwortlichkeiten klären), die Weitergabe von Informationen an den neuen Mitarbeiter (z. B. Weitergabe von Terminen, von Regeln und von Kontaktdaten wichtiger Ansprechpartner im Unternehmen).

Im Vordergrund der Orientierungsphase stehen sowohl organisatorische Maßnahmen als auch Aktivitäten zur sozialen und kulturellen Integration eines neuen Mitarbeiters (vgl. Lampart 2022, S. 13). In dieser Phase hat der erste Arbeitstag eine besondere Bedeutung für den neuen Mitarbeiter, da mit diesem Tag ein neuer Abschnitt seines Arbeitslebens beginnt. Bereits in der Orientierungsphase ist es möglich, dem Onboardee eigene Aufgaben bzw. Teilaufgaben zu übertragen, die er selbst oder mit Unterstützung eines Paten/Ansprechpartners durchführt.

Durch den fließenden Übergang der Orientierungsphase in die letzte Phase des Onboardings (die Einarbeitungs- und Integrationsphase) lässt sich für letztere kein konkreter Anfangszeitpunkt definieren. Im Unterschied zur Orientierungsphase besteht in der Einarbeitungs- und Integrationsphase der Schwerpunkt in der fachlichen Integration des neuen Mitarbeiters. Die soziale und kulturelle Integration sollte gesichert werden und die persönliche Entwicklung des neuen

Mitarbeiters sowie der Ausbau seiner Kompetenzen/Talente nehmen an Bedeutung zu (vgl. Lampart 2022, S. 13, S. 23). Auch wenn der Grad der Eigenverantwortung in dieser Phase zunimmt, ist es dennoch wichtig, dass der neue Mitarbeiter durch die Führungskraft und/oder einen Ansprechpartner/Paten weiterhin Unterstützung erhält (z. B. durch Informationen, Ratschläge, Feedback, Hilfe zur Selbsthilfe).

Der Onboarding-Prozess eines neuen Mitarbeiters endet entweder durch dessen Ausscheiden aus dem Unternehmen oder durch einen Übergang in die nachfolgende Performance Managementphase.

Sowohl in der Orientierungs- als auch Einarbeitungs- und Integrationsphase sind Feedbackgespräche mit dem Onboardee bedeutend. Spätestens nach zwei bis drei Monaten sowie zum Ende der Probezeit sollten umfangreichere Feedbackgespräche mit dem Onboardee durchgeführt werden, um z. B. Abweichungen vom Einarbeitungsplan zu erkennen, Anregungen des Onboardees aufzunehmen und dem Onboardee eine Rückmeldung bzgl. seiner Stärken/Entwicklungsfelder zu geben. Ebenso können sowohl Unternehmen als auch Onboardee sich über die Zeit nach dem Ablauf der Probezeit verständigen. Ergänzend zu Feedbackgesprächen dienen unterschiedliche Kennzahlen dazu, den Erfolg des Onboarding-Prozesses zu bewerten. Hierzu zählen beispielsweise die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter, die Frühfluktuationsquote (Anteil neuer Mitarbeiter, die vor dem ersten Arbeitstag bzw. in den ersten Arbeitswochen wieder kündigen), die Verweildauer neuer Mitarbeiter oder auch Leistungskennzahlen (z. B. Verkaufsabschlüsse neuer Mitarbeiter, Bearbeitungsschnelligkeit, Fehlerquote).

4. Analyse des Onboarding-Prozesses bei DATEC

4.1 Methodik

Für die empirische Analyse des Onboarding-Prozesses im Unternehmen DATEC wurde ein Experteninterview mit einer quantitativen Online-Umfrage kombiniert, um sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmersicht zu berücksichtigen. Beim Experteninterview handelte es sich um ein semistrukturiertes Leitfadenterview mit der Personalverantwortlichen. Die Online-Umfrage wurde unter 70 Mitarbeitern durchgeführt. Der Rücklauf lag bei 36 Teilnehmern, was einer Rücklaufquote von ca. 51 % entspricht. Sowohl vor Durchführung des Experteninterviews als auch vor Durchführung der Onlineumfrage unter Mitarbeitern wurden Pretests durchgeführt.

4.2 Analyse aus Arbeitgebersicht

Das durchgeführte Experteninterview (Interview mit der Personalverantwortlichen der DATEC Netzwerke & Druckerlösungen GmbH am 8.6.2022) sollte dazu dienen, die Frage „Wie stellt sich derzeit der Onboarding-Prozess bei der DATEC Netzwerke & Druckerlösungen GmbH dar?“ zu beantworten. Hier standen insbesondere die

Aspekte: Dauer des Prozesses, Phasen des Prozesses, Ebenen des Onboardings, Kontrolle des Onboarding-Prozesses aus Arbeitgebersicht im Vordergrund sowie daraus abzuleitende Handlungsempfehlungen.

Die Dauer des Preboardings und auch die Dauer von Stellenantritt bis zur vollständigen Einarbeitung (Abschluss Einarbeitungs- und Integrationsphase) kann stark variieren. So kann sich allein das Preboarding über eine Zeitspanne von bis zu einem Jahr erstrecken, aber auch deutlich kürzer ausfallen (bedingt durch beispielsweise unterschiedliche Kündigungsfristen). Die Dauer der Phasen 2 und 3 des Onboarding-Prozesses sind für Mitarbeiter in Abteilungen mit administrativen Aufgaben oder im Vertrieb kürzer (ca. ½ Jahr) als bei Mitarbeitern in Abteilungen mit technischen Aufgaben (bis zu 1 Jahr oder auch länger).

In Tabelle 1 sind die Ergebnisse des Experteninterviews zu den Merkmalen Beteiligte, Ebenen und Beispiele für Maßnahmen der einzelnen Phasen des Onboarding-Prozesses zusammengefasst.

	Preboarding	Orientierungsphase	Einarbeitungs-/ Integrationsphase
Beteiligte im Unternehmen	zukünftige Vorgesetzte, Personalverantwortliche, ggf. weitere Kontaktperson	Personalverantwortliche, Fachabteilungsleiter, bei Azubis und Studenten: Ausbilder sowie ggf. zusätzlich Mentor	Vorgesetzte, direkte Kollegen, bei Azubis und Studenten: Ausbilder und ggf. zusätzlich Mentor
Ebenen des Onboardings	sozial, kulturell	sozial, fachlich, kulturell	fachlich (im Vordergrund), sozial, kulturell
Maßnahmen (Bsp.)	<ul style="list-style-type: none"> - Zusendung von Informationen - Einladung zu anstehenden Veranstaltungen - organisatorische Vorbereitungen des Stellenantritts (administrative Tätigkeiten) - Ansprechpartner für Fragen des neuen Mitarbeiters 	<ul style="list-style-type: none"> - persönliche Begrüßung, Eröffnungsveranstaltung - Firmenrundgang, gemeinsames Mittagessen am 1. Arbeitstag - Einsatz in der Hauptzentrale (Schnupperphase zu Beginn) - Einführungsgespräch - Change-For-Future Team für Onboardees < 30 Jahren (CFF-Team) 	<ul style="list-style-type: none"> - fachliche Integration: weitestgehend individuell - jährlich stattfindende Kickoff-Veranstaltung - Sommer-/Weihnachtsfeste - CFF-Team - DATEC-Laufgruppe

Tabelle 1: Phasen des Onboarding-Prozesses bei DATEC

Der Onboarding-Prozess ist bislang nicht standardisiert. Der Erfolg des Onboarding-Prozesses wird v. a. anhand eines Orientierungsgesprächs sowie anhand von darauf wiederkehrenden Mitarbeitergesprächen (Feedbackgesprächen) kontrolliert. Das erste offizielle Orientierungsgespräch zwischen Personalverantwortlicher, Vorgesetztem und Onboarder findet allerdings erst nach Ablauf von ca. 2/3 der Probezeit des Onboarders statt. In der Literatur wird empfohlen, ein solches Feedbackgespräch bereits am 1. Arbeitstag zu führen sowie in regelmäßigen Abständen während des gesamten Onboarding-Prozesses. Bei DATEC erfolgen Folgefeedbackgespräche mit dem neuen Mitarbeiter im Anschluss an das offizielle Orientierungsgespräch nach Bedarf, spätestens aber nach Ablauf des 1. Jahres nach Stellenantritt, um den Stand der Personalintegration des neuen Mitarbeiters zu kontrollieren und ggf. weitere Maßnahmen daraus abzuleiten.

Neben dem Orientierungsgespräch (und eventuellen Folgefeedbackgesprächen) werden bei DATEC verschiedene Kennzahlen zur Fortschrittskontrolle der Personalintegration herangezogen, z. B. Umsatz im Vertrieb oder Störungsmenge/Fehlerquote bei der Störungsbearbeitung durch Mitarbeiter in der Technikabteilung. Im Unternehmen wird zudem aktuell ein Test durch das unternehmensinterne Qualitätsmanagement entwickelt, um den fachlichen Einarbeitungsstand überprüfbar zu machen. Hervorzuheben ist, dass bei DATEC die Frühfluktuation sehr gering ist.

Als Ergebnis des Experteninterviews sind folgende Optimierungsmöglichkeiten zu nennen: Strukturierung sowie Standardisierung des Prozessablaufs für das Onboarding sowie bessere Absprache der Beteiligten im Prozess, Standardisierung/Intensivierung der Durchführung von Feedbackgesprächen, Ausweitung der Erfolgskontrolle des Onboarding-Prozesses. Der fachliche Einarbeitungsstand ist nur ein Aspekt bei neuen Mitarbeitern. Denkbar ist daher, den Test im Unternehmen zu erweitern, um auch den sozialen und kulturellen Einarbeitungsstand zu überprüfen.

4.3 Analyse aus Mitarbeitersicht

Onboarding stellt nicht nur aus Arbeitgebersicht bei DATEC einen wichtigen Prozess dar, sondern hat auch für neue Mitarbeiter einen hohen Stellenwert. Die befragten Mitarbeiter bewerteten die Bedeutung des Prozesses im Durchschnitt mit 8,8 Punkten auf einer Skala von eins (überhaupt nicht wichtig) bis 10 (sehr wichtig). Die Dauer des Onboarding-Prozesses wird aus Sicht der Mitarbeiter sehr unterschiedlich wahrgenommen (von „bis zu einem Monat“ bis „bis zu 2 Jahren“), was sich auch bereits bei der Analyse aus Arbeitgebersicht zeigte.

Die Onboarding-Experience ist nicht einheitlich, was nicht nur an unterschiedlichen Erwartungen bzw. Vorkenntnissen liegt, sondern auch durch bisher fehlende Standardisierung des Onboarding-Prozesses begründet werden kann.

Bei DATEC wird über unterschiedliche Kommunikationskanäle vor Stellenantritt Kontakt gehalten. Es hat sich gezeigt, dass aus Sicht der neuen Mitarbeiter ein konkreter Ansprechpartner in der Phase des Preboardings von hoher Bedeutung ist. Neben dem konkreten Ansprechpartner ist aus Mitarbeitersicht auch die Vorbereitung des Arbeitsplatzes bei DATEC von hoher Bedeutung. Auf einer Skala von eins („äußerst unwichtig“) bis zehn („äußerst wichtig“) wurde dieser Aspekt im Durchschnitt mit acht Punkten bewertet. Die Befragung hat ergeben, dass bei beiden Punkten noch Verbesserungspotenzial für DATEC besteht.

Aus Sicht der Mitarbeiter haben die drei Ebenen des Onboardings (fachlich, sozial und kulturell) eine unterschiedliche Bedeutung. Die höchste Bedeutung hat die fachliche Ebene, die zweithöchste die soziale und die niedrigste Bedeutung die kulturelle Ebene. Ein strukturierter Einarbeitungsplan dient als Unterstützungsinstrument bei der fachlichen Integration.

Feedbackgespräche stellen nicht nur ein wichtiges Kontrollinstrument dar, sondern dienen neuen Mitarbeitern auch als wichtige Orientierung im Onboarding-Prozess. Ein offizielles Orientierungsgespräch zum Ende der Probezeit erscheint aus Mitarbeitersicht zu wenig, da mehrere Befragte sich hier eine Erhöhung der Anzahl der Gespräche wünschten mit strukturierter Vorgehensweise (z. B. Terminierung, Zielsetzung).

Die Analyse der Mitarbeitersicht hat ergeben, dass bezüglich der Strukturierung/Standardisierung des Ablaufs, beim Preboarding sowie bei der Kommunikation Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

5. Handlungsempfehlungen für den Onboarding-Prozess bei DATEC

Basierend auf der Analyse beider Sichtweisen lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten für die Punkte: Strukturierung/Standardisierung des Prozessablaufs, Ausweitung der Kommunikation, Verbesserung des Preboardings sowie Verbesserung der Kontrollinstrumente.

Eine Strukturierung der Phasen und Standardisierung des Ablaufs bieten Optimierungspotenzial für den Erfolg des Onboarding-Prozesses aus Unternehmenssicht sowie auch aus Sicht der Onboarder. Ein geeignetes Instrument hierfür stellt die Erarbeitung eines standardisierten Einarbeitungsplans als Rahmen dar. Der standardisierte Einarbeitungsplan kann als allgemeines Gerüst verstanden werden, welches dennoch um individuelle Bedürfnisse und Vorkenntnisse ergänzt bzw. modifiziert werden kann.

Eine weitere Möglichkeit, um den Onboarding-Prozess bei DATEC stärker zu standardisieren und effizienter zu machen, ist ein softwaregestützter Workflow zur Koordinierung des Prozessablaufs für die Personalverantwortliche. Erste Schritte wurden bereits umgesetzt. Der softwaregestützte Workflow dient auch der besseren Kommunikation im Prozessablauf.

Die Kommunikation im Rahmen des Onboardings lässt sich ebenso durch die Erhöhung der Anzahl der Feedbackgespräche, durch die Festlegung eines Einführungsgesprächs mit jedem neuen Mitarbeiter sowie durch regelmäßige Absprachen zwischen den Beteiligten im Onboarding-Prozess verbessern.

Als Verbesserungsvorschläge für die Preboarding-Phase sind die frühzeitige Vorbereitung des Arbeitsplatzes für den neuen Mitarbeiter sowie die Mitteilung des konkreten Ansprechpartners/Paten für den Onboardee für die Phase vor Stellenantritt zu nennen. Paten stehen auf derselben Hierarchiestufe wie neue Mitarbeiter und können in allen drei Phasen die soziale und kulturelle Integration ins Team unterstützen (vgl. Hemmersmeier 2023, S. 31).

Die vorhandenen Kontrollmöglichkeiten für den Onboarding-Prozess und den Stand der Personalintegration eines neuen Mitarbeiters können mit Hilfe des Tests, der aktuell durch das Qualitätsmanagement entwickelt wird, erweitert werden. Neben Fragen zur fachlichen Integration können im Test auch Fragen zur sozialen und kulturellen Integration aufgenommen werden. Ebenso sind neben den verwendeten Kennzahlen zur Bewertung des Onboarding-Erfolges auch weitere möglich (z. B. Einarbeitungszeit; Frühfluktuationsquote; Cultural Fit, d. h. Übereinstimmung der Werte neuer Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens).

Literatur

Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2022): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 12. Auflage, Stuttgart. (<https://ebookcentral.proquest.com/lib/staat/detail.action?docID=6869019>, 12.04.2023)

Brenner, Doris (2020): Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. 2. Auflage, Wiesbaden. (<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30674-8>, 12.04.2023)

Demografieportal: <https://www.demografieportal.de/DE/Fakten/erwerbsbevoelkerung.html>, Stand: 24.03.2023

Hemmersmeier, Anja (2023): Onboarding: Ein Buddy fürs Büro. Handelsblatt vom 24.-26. März 2023, Nr. 60, S. 31.

Holtbrügge, Dirk (2022): Personalmanagement. 8. Auflage, Berlin. (<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65742-3>, 12.04.2023)

Lampart, Bianca (2022): Endlich richtig gutes Onboarding: So gestaltet HR die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden optimal. Heilbronn/Wien. (<https://www.hr-heute.com/ebooks>, 25.04.2023)

Lemke, Veit (Hrsg.) (2020): Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding. Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte. 2. Auflage, Freiburg. (https://www.wiso-net.de/document/HAUF,AHAU,VH AU__9783648139714200, 12.04.2023)