

Nr. 97

HRM-Dossier

Yves-Alain Studer

Onboarding in der hybriden Arbeitswelt

Neue Mitarbeitende erfolgreich einarbeiten
und integrieren

SPEKTRAMedia und HR Today



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Yves-Alain Studer

Onboarding in der hybriden Arbeitswelt

Neue Mitarbeitende erfolgreich einarbeiten und integrieren

SPEKTRAMedia, Zürich, 2022

ISBN 978-3-906067-49-0

© 2022 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,
info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,
info@almamedien.ch, www.almamedien.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i. d. R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen des Autors und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem lassen sich Fehler nicht vollständig ausschliessen. Verlag und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise der Autor dankbar.

Yves-Alain Studer

Onboarding in der hybriden Arbeitswelt

**Neue Mitarbeitende erfolgreich einarbeiten
und integrieren**

SPEKTRAMedia und HR Today



Yves-Alain Studer
yastuder@sunrise.ch

HR-Fachmann mit eidg. Fachausweis und MAS Arbeit 4.0.
Der Autor bringt umfangreiche HR-Erfahrung vom Recruiting bis hin zum HR Business Partnering und HR Management mit. Rechtzeitig erkannte er, dass sich die Welt ändert und startete im August 2019 mit dem MAS Arbeit 4.0, den er im September 2021 erfolgreich abgeschlossen hat. Seine Masterthesis schrieb er zum Thema «Onboarding von neuen Mitarbeitenden im Home-Office». Aktuell begleitet er Führungskräfte in die «neue Normalität» hinein.

Inhaltsverzeichnis

Onboarding in der hybriden Arbeitswelt	7
Der Blick zurück – März 2020	8
Begriffserklärung	9
Der Onboarding-Prozess innerhalb der HR-Prozesslandkarte	9
Schrittweise Aufnahme im Unternehmen	12
Onboarding-Prozessschritte	12
Drei Handlungsfelder der Integration eines Mitarbeitenden	15
Herausforderungen im Onboarding	17
Falsche oder nicht erfüllte Erwartungen und Vorstellungen	17
Veränderter Arbeitsmarkt	19
Hybride Arbeitswelt und deren neue Ansprüche	20
Die Umsetzung	21
Pre-Onboarding, oder: die Rekrutierung und was danach kommt	21
Das Pre-Onboarding	23
Die Begrüßungsphase	24
Die fachliche, soziale und werteorientierte Integration	27
Ende der Probezeit	28
Spezialfall: Onboarding einer Führungskraft	29
Evaluation: Onboarding-Prozess messen	31
Kennzahlen im Onboarding	31
Messbarkeit des Onboardings	32
Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben	33
Zusammenfassung	35
Anhang: Checklisten und Leitfäden	37
Checkliste: Eintritt für das HR	37
Checkliste: Personalstammblatt	38
Checkliste: Einarbeitungs- und Einführungsplan	40
Checkliste: Personaleintritt von A bis Z	43
Checkliste: Einführungs-/Einarbeitungsprogramm (EEP)	46
Checkliste: Eintrittsdokumentation	47
Checkliste: Feedback-/Probezeitgespräch	47
Gesprächsleitfaden Abschluss Probezeit	49
Quellen	51

Onboarding in der hybriden Arbeitswelt

Zum Thema Onboarding gibt es mittlerweile einige wissenschaftliche Literatur und auch im Internet sind unterdessen zahlreiche Informationen veröffentlicht. Grundsätzlich ist es heutzutage schwieriger geworden, geeignetes Personal zu finden und zu rekrutieren. Darum ist es essenziell, erfolgreich rekrutierte Mitarbeitende adäquat an Bord zu nehmen, zu fördern und zu erhalten – nur das sichert eine rasche und nachhaltige Leistungsfähigkeit und einen starken Leistungswillen.

Die Covid-Pandemie hat ausserdem das hybride Arbeitsmodell beschleunigt, was mit sich bringt, dass sich der Onboarding-Prozess ebenfalls ändert.

Dieses HRM-Dossier gibt einen Einblick in die Theorie des Onboardings und ist mit einfachen Handlungsempfehlungen, gestützt auf die wissenschaftliche Masterarbeit des Autors, bereichert.

Der Blick zurück – März 2020

«Ich kam, sah und ging wieder nach Hause.» So könnte das Zitat eines neuen Mitarbeiters lauten, der ab März 2020 eine neue Arbeitsstelle angetreten hat. Die Covid-Pandemie hat im Jahr 2020 Wirtschaft, Gesellschaft und Politik an Grenzen gebracht. Neue Wege mussten beschritten werden. Arbeitgeber waren gezwungen, ihre Dienstleistung hauptsächlich von zu Hause aus aufrechtzuerhalten. Dadurch veränderten sich per se diverse HR-Prozesse, unter anderem auch das Onboarding, sie müssen überdacht und umgestaltet werden.

Es ist erkennbar, dass die Covid-Pandemie den Trend zum Arbeiten aus dem Homeoffice beschleunigt hat. Mittlerweile – gut zwei Jahre nach Ausbruch der Pandemie – hat ein weitreichendes Umdenken stattgefunden: Das Homeoffice kommt in Unternehmen vermehrt zur Anwendung, wurde zu einem Bestandteil der Personalpolitik und soll ausserdem der Arbeitgeberattraktivität (dem Employer Branding) dienen. Das Arbeitszeitmodell Homeoffice wurde entideologisiert und Arbeitnehmende wie Arbeitgebende haben es nicht nur als Zwang, sondern auch als Vorteil erkannt – obwohl es auch, wie fast alles, Nachteile in sich birgt.

Auch die Erwartungen der Kandidaten hat sich im Recruiting verändert. «Bieten Sie Homeoffice an?», lautet eine oft im Bewerbungsprozess geäusserte Frage. Hybrides Arbeiten ist kein Fremdwort mehr und wird von vielen Unternehmen mittlerweile auch umgesetzt. Doch was heisst «hybrides Arbeiten» in Bezug auf die Einführung, die Integration und generell das Onboarding von neuen Mitarbeitenden? Die Umsetzung des virtuellen Onboarding-Prozesses stellt für die Betroffenen eine neue Herausforderung dar, denn die Integration ist in einem physischen Umfeld leichter zu erreichen als im Homeoffice. Dabei ist eine optimale Einführung wichtig, denn langfristig sind erfolgreich eingeführte Mitarbeitende motiviert und produktiv für das Unternehmen.

Daraus stellen sich folgende Fragen: Wie kann der Onboarding-Prozess im hybriden Arbeitsalltag erfolgreich gestaltet werden? Wie können neue Mitarbeitende befähigt werden, selbstständig zu arbeiten? Wie wird die Unternehmensidentifikation in den eigenen vier Wänden gewährleistet, wenn man weder Räume, Produkte noch Kolleginnen und Kollegen physisch sieht und so den «Groove» des Unternehmens aufsaugen kann? Was also kann dazu beitragen, dass neue Mitarbeitende sich rasch und nachhaltig in Arbeitsteams integriert fühlen?

Ein frühzeitiges Ausscheiden des neuen Mitarbeitenden bedeutet nicht nur hohe Kosten und einen negativen Einfluss in die Kennzahl der Frühfluktuation der Unternehmung, sondern auch, dass die Arbeitstätigkeit auf die Kollegen verteilt werden muss und das Arbeitsvolumen wie aber auch die Unzufriedenheit steigt. Auch interne und externe Kunden erhalten für diese Zeit eine suboptimale Dienstleistung. Abgesehen davon, entstehen wieder direkte und indirekte Kosten (Inseratekosten und Zeit) für das Unternehmen.

Begriffserklärung

Beim Onboarding denkt man oft ans Einsteigen ins Flugzeug: Eine Reise wird gebucht, die Vorfreude steigt und Vorbereitungen werden getroffen. Dann steht die Person am Gate und wird zum Einsteigen aufgefordert. Dieser Vorgang ist vergleichbar mit dem Eintritt eines neuen Mitarbeiters in ein neues Unternehmen: Das neue Unternehmen nimmt diesen «an Bord» und beginnt mit ihm eine «Reise».

Im HR beschreibt der Onboarding-Prozess die übergreifende und strukturelle Einbindung der neuen Mitarbeitenden in alle fachlichen, organisatorischen, wirtschaftlichen, kulturellen und personellen Bereiche des Unternehmens. Er verfolgt das Ziel, neue Mitarbeitende rasch und problemlos auf die sozialen als auch die leistungsbezogenen Elemente ihrer Arbeit einzustimmen. Bei ihrem Eintritt lernen sie somit Einstellungen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen kennen, die erforderlich sind, um im gegebenen Unternehmen effektiv tätig zu sein.

Das Onboarding beginnt mit der definitiven beidseitigen Willensäußerung, gemeinsam einen weiteren Weg zu gehen. Konkret heisst das, sobald der unterschriebene Arbeitsvertrag dem HR vorliegt. Ab diesem Zeitpunkt wird ein Kandidat zum künftigen Mitarbeiter. Die Candidate Journey, also die Kandidaten-Reise, endet und geht gleitend zur Employee Journey hinüber, also der Zeit der Anstellung.

Der Onboarding-Prozess innerhalb der HR-Prozesslandkarte

Das HR Management ist als unterstützende Organisation respektive in der Dienstleisterrolle für interne wie externe Kunden des Unternehmens tätig. Somit begleitet es unter anderem die neuen Mitarbeitenden im Onboarding-Prozess und unterstützt Vorgesetzte bei der Einführung und Einarbeitung dieser Mitarbeitenden.