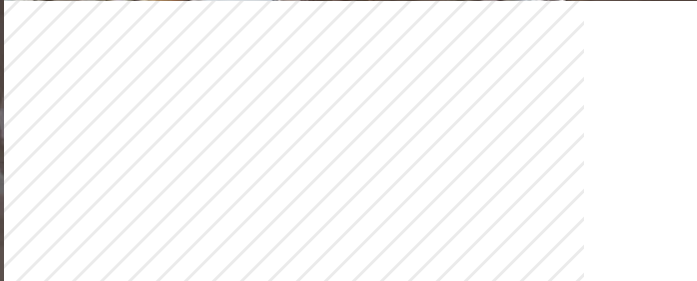
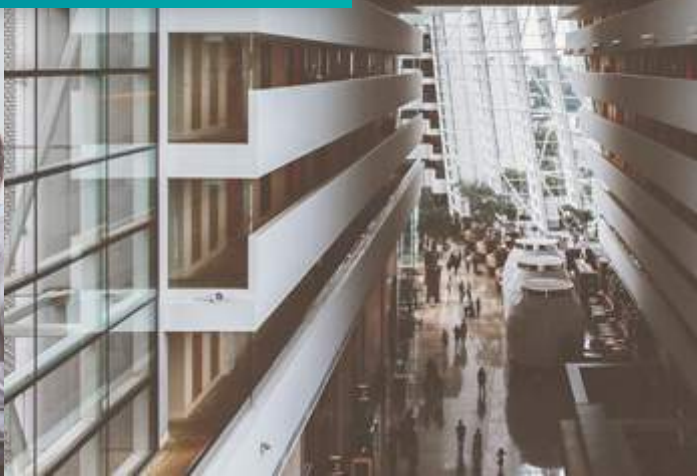


HAUFE.



# ONBOARDING UMFRAGE 2017

—  
Noch viel „Luft nach oben“



## INHALT

### 1. ONBOARDING: NOCH VIEL „LUFT“ NACH OBEN

- Das Ziel der Umfrage
- Die Rahmendaten der Studie
- Das Fazit der Umfrage

### 2. DIE WICHTIGSTEN UMFRAGEERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

- Fluktuation vor dem 1. Arbeitstag
- Anfangsfluktuation lässt sich durch Onboarding verringern
- Viel Verbesserungspotenzial vorhanden
- Kaum Software-Unterstützung
- Kaum eigenes Budget
- Hilfreich für die Integration
- Die „klassischen“ Maßnahmen überwiegen

### 3. DIESE MÖGLICHKEITEN GIBT ES, UM IHR ONBOARDING ERFOLGREICHER ZU MACHEN

- Prozess im Unternehmen verankern
- Maßnahmen vor Arbeitsantritt
- Ersten Arbeitstag gestalten
- Probezeit und Integration
- Was tun bei Schwierigkeiten?

# ONBOARDING-UMFRAGE 2017

Egal welches Produkt oder Dienstleistung ein Unternehmen herstellt oder verkauft: Es sind die eigenen Mitarbeiter, die das Unternehmen voranbringen. Qualifizierte und vor allem motivierte und engagierte Mitarbeiter tragen entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels können Unternehmen durch eine gelungene Integration viel dafür tun, die mühsam gewonnenen neuen Mitarbeiter nicht gleich wieder zu verlieren. Schließlich kostet jede Personalsuche und Einstellung viel Zeit und Geld. Ob sich die Mitarbeiter aber in dem gewünschten Maß engagieren und damit die erhoffte Leistung erbringen, hängt wesentlich mit dem ganzen Einarbeitungsprozess, dem sog. **Onboarding** zusammen.

## 1. ONBOARDING: NOCH VIEL „LUFT NACH OBEN“

### Was ist Onboarding?

Onboarding (engl. für „An-Bord-Nehmen“) bezieht sich neben der **allgemeinen Einführung** und der **fachlichen Einarbeitung** vor allem auf die so wichtige **soziale Integration** eines neuen Mitarbeiters. Onboarding beginnt optimalerweise direkt nach dem Vertragsabschluss. Je besser die Einarbeitung vorbereitet ist und je früher die ersten Kontakte stattfinden, desto schneller wird sich der Mitarbeiter in seinem Arbeitsumfeld wohlfühlen und die gewünschte Leistung bringen.

Personaler dürfen zudem nicht unterschätzen wie wichtig der **erste Eindruck** ist, den ein neuer Mitarbeiter von der Firma, dem reibungslosen administrativen Ablauf und der Unternehmenskultur bekommt. Von einem gelungenen Start hängt es daher ab, wie engagiert und motiviert sich der neue Mitarbeiter in den nächsten Wochen und Monaten einarbeiten und ins Team integrieren wird. Nur so kann er damit auch zu einer höheren Wertschöpfung beitragen und den Unternehmenserfolg steigern.

### Das Ziel der Onboarding-Umfrage

Um Personaler bestmöglich bei der Integration neuer Mitarbeiter zu unterstützen, wollte die Haufe Gruppe daher in einer Umfrage herausfinden,

- welche Bedeutung Onboarding bereits in den Unternehmen hat,
- welche Onboarding-Maßnahmen die Unternehmen bereits bei der Mitarbeitergewinnung nutzen,
- wo Optimierungspotenzial besteht.

### Die Rahmendaten der Studie

An unserer Studie haben 227 HR-Verantwortliche zwischen Februar und April 2017 teilgenommen. 42% der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen mit 51 – 500 Mitarbeitern, die also zum klassischen Mittelstand gezählt werden und 39% arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Lediglich 18% sind in Unternehmen bis 50 Mitarbeitern.

### Das Fazit der Umfrage

Beim Onboarding-Prozess gibt es aus Sicht der HR-Verantwortlichen selbst noch viel Luft nach oben und viel ungenutztes Potenzial. Bislang werden erst wenige, eher „klassische“ Onboarding-Maßnahmen überhaupt eingesetzt. Der Onboarding-Prozess kann in fast allen Unternehmen ausgebaut und professionalisiert – und damit deutlich verbessert werden. Gerade die Anfangsfluktuation kann mit geeigneten Maßnahmen deutlich verringert werden. Bislang nutzen die wenigsten Unternehmen eine Onboarding-Software zur Unterstützung und nur wenige haben dafür ein eigenes Budget. In Teil 3 geben wir konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Onboarding-Prozesses.



## 2. DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

### Fluktuation vor dem 1. Arbeitstag

Ist die Personalsuche mit der Vertragsunterschrift erfolgreich abgeschlossen, dauert meist noch mehrere Wochen oder gar Monate, bis der neue Mitarbeiter seine Stelle auch wirklich antritt. Hier lauert aber schon die erste Falle:

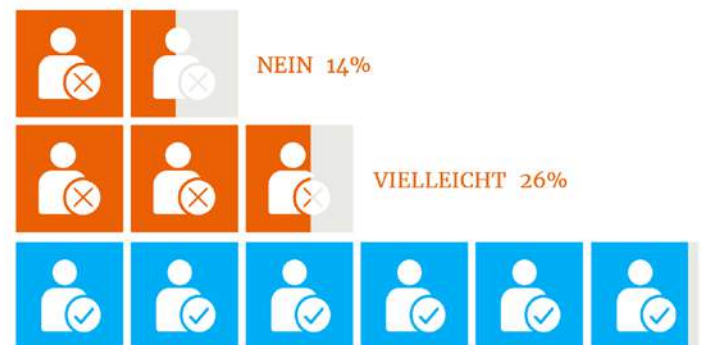


Bei 26 % der befragten Unternehmen springt der gerade rekrutierte Kandidat schon vor dem ersten Arbeitstag wieder ab und kündigt vorab das gerade eingegangene Arbeitsverhältnis. Es genügt also nicht, den neuen Bewerber mit Blumen am Empfang zu erwarten – denn da erscheint er schon gar nicht mehr.

### Anfangsfluktuation lässt sich durch Onboarding verringern

Gerade bei der sog. Anfangsfluktuation, d.h. der Kündigungen innerhalb des ersten Jahres, sehen die meisten

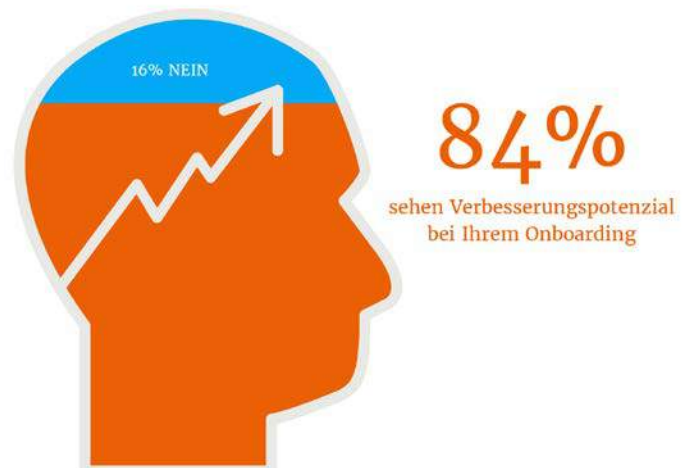
HR-Verantwortlichen einen Verbesserungsbedarf. 59% der Befragten sind der Meinung, dass die Fluktuation im ersten Jahr durch Onboarding-Maßnahmen verringert werden kann.



**59%** glauben, dass die Anfangsfluktuation mit besserem Onboarding verringert werden könnte

### Noch viel Verbesserungspotenzial beim Onboarding vorhanden

Stolze 84% der befragten HR-Verantwortlichen sehen Verbesserungspotenzial bei ihrem derzeitigen Onboarding-Prozess. Somit sind nur 16% der Meinung, dass ihre bisherigen Maßnahmen keiner Änderung bedürfen.



**Onboarding erfährt bisher kaum Software-Unterstützung**

Die wenigsten Unternehmen setzen bislang auf Software-Unterstützung beim Onboarding-Prozess.



Bislang war dies nur in 12% der befragten Unternehmen eine Option im Kampf um neue Talente, 88% setzen bisher nicht auf Software-Unterstützung.

**Kaum eigenes Budget für Onboarding**

Wie wenig verbreitet ein professioneller Onboarding-Prozess derzeit in den Unternehmen ist, zeigt sich auch daran, dass die wenigsten Firmen dafür ein Extra-Budget bereitstellen. 86% der HR-Verantwortlichen geben an, dass sie kein eigenes Budget für den Onboarding-Prozess zur Verfügung haben.

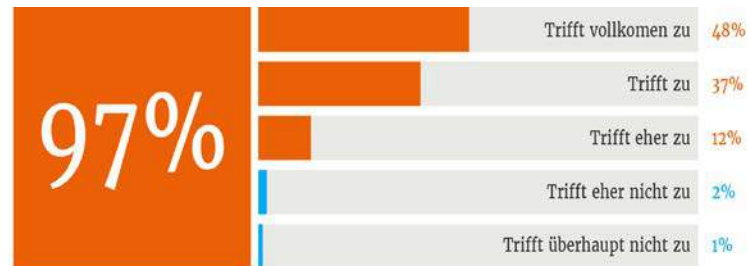
86%

haben kein Budget für Ihren Onboarding-Prozess



**Onboarding ist hilfreich für die Integration**

Den Nutzen von Onboarding-Maßnahmen sehen die meisten Unternehmen, die bereits Onboarding in irgendeiner Form einsetzen: Immerhin 97% glauben, dass durch ihre Maßnahmen die fachliche und soziale Integration eines neuen Mitarbeiters verbessert und beschleunigt werden kann.

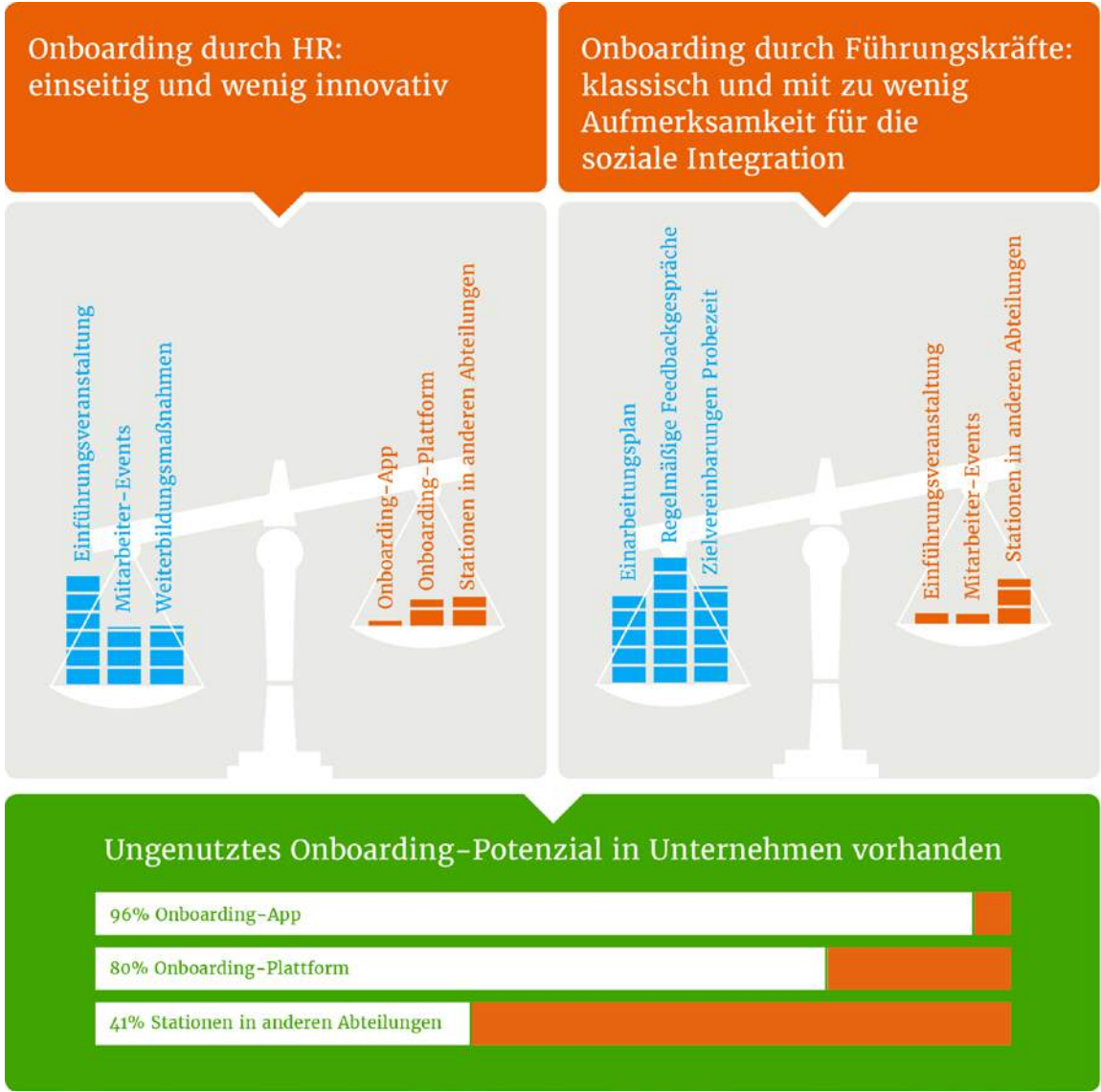


glauben, dass durch ihre Onboarding-Maßnahmen die fachliche und soziale Integration verbessert/beschleunigt werden konnte (trifft vollkommen zu/trifft zu/trifft eher zu)

**Die „klassischen“ Maßnahmen überwiegen**

Es gibt zwar einen ganzen Strauß an hilfreichen Onboarding-Maßnahmen, bisher setzen die befragten HR-Verantwortlichen eher die Klassiker ein:

- Einführungsveranstaltungen,
- Mitarbeiter-Events und
- Weiterbildungsmaßnahmen.



Aber auch die Führungskräfte sind wenig kreativ. Sie setzen in der Regel ebenfalls nur auf die „klassischen Maßnahmen“ wie:

- Einarbeitungsplan,
- regelmäßige Feedbackgespräche und
- Zielvereinbarungen in der Probezeit.

Daher besteht viel Luft nach oben. Kreativere – und erfolgversprechendere – Onboarding-Maßnahmen wie z.B. eine Onboarding-App, Onboarding-Plattform und Stationen in anderen Abteilungen werden **bislang fast nicht genutzt.**

### 3. DIESE MÖGLICHKEITEN GIBT ES, UM IHR ONBOARDING ERFOLGREICHER ZU MACHEN

#### Prozess im Unternehmen verankern

Um neue Mitarbeiter erfolgreich „an Board zu nehmen“, bedarf es einer Strategie, die fest im Unternehmen verankert ist. Alle Beteiligten sollten sich darüber im Klaren sein, wie wichtig ein **strukturierter Onboarding-Prozess** im Unternehmen ist. Es ist sinnvoll den Prozess in 3 Phasen zu unterteilen:

1. Maßnahmen vor Arbeitsantritt
2. Erster Arbeitstag und erste Arbeitswoche
3. Probezeit und Integration.

#### Maßnahmen vor Arbeitsantritt

Die hohe Anfangsfluktuation zeigt, wie wichtig es ist, dass Sie Ihren neuen Mitarbeiter schon in der „Warten-Phase“ bei Laune halten. Auch wenn der neue Mitarbeiter bei seinem Vorstellungsgespräch schon einen ersten Einblick ins Unternehmen bekommen hat, ist für ihn die Zeit bis zum ersten Arbeitstag oft mit Unsicherheit behaftet. Geben Sie ihm das Gefühl, dass er sich richtig entschieden hat und Sie sich auf seine Mitarbeit und Unterstützung freuen. Unternehmen sollten daher schon vor dem ersten Arbeitstag mit dem neuen Mitarbeiter Kontakt suchen und ein positives Verhältnis aufbauen.

Dafür bieten sich z.B. die folgenden Maßnahmen und Kontaktmöglichkeiten an:

- **Onboarding-Plattform im Web:** Zentrales Verzeichnis für alle wichtigen Informationen rund ums Unternehmen
- **Onboarding-App** per Smartphone: Zusätzlich zu den Informationen können Sie dem Kandidaten in regelmäßigen Zeitabständen weitere Neuigkeiten, Tipps und Infos zu Ihrer Firma aufs Handy schicken. Vorteil: Sie bleiben in Kontakt!
- **Begrüßungsmappe:** Alternativ zur Online-Plattform können Sie die wichtigsten Informationen auch in einer Mappe zusammenfassen und dem Kandidaten vorab zuschicken
- Aktuelle **Pressemitteilungen** über Ihr Unternehmen
- **Einladungen** zu Schulungsmaßnahmen und Veranstaltungen, die vor dem eigentlichen Arbeitsantritt liegen.
- **Willkommenschreiben:** Ein freundliches Willkommenschreiben stimmt ihn positiv auf das Unternehmen ein und er weiß, wann er wo erwartet wird.
- Ein **Ablaufplan** für den ersten Arbeitstag, damit er weiß was ihn erwartet.

---

#### Praxis-Tipp:

Nutzen Sie für die Kontaktaufnahme unser Whitepaper „Onboarding – Kontaktmöglichkeiten zwischen Vertrag und 1. Arbeitstag“.



Eine digitale Onboarding-Plattform bietet sich auch deshalb an, da in der Zeit vor dem ersten Arbeitstag ganz unterschiedliche Informationen und handelnde Personen im Unternehmen gefragt sind. Eine solche Plattform unterstützt Sie dabei nicht zu vergessen. So können Sie nützliche Informationen für neue Mitarbeiter verständlich, dosiert und idealerweise auf das jeweilige Mitarbeiterprofil abgestimmt zur richtigen Zeit bereitstellen.

Ein weiterer nützlicher Vorteil: die internen Workflows, die beim Onboarding-Prozess in den verschiedenen Abteilungen anfallen, werden automatisiert angestoßen und durchgesteuert.

---

*Praxis-Tipp:*

Das Whitepaper „[Onboarding – Leitfaden zum Aufbau einer digitalen Onboarding-Plattform](#)“ gibt Ihnen wichtige Anregungen.

Zudem sollte es selbstverständlich sein, dass der neue Mitarbeiter an seinem ersten Arbeitstag einen komplett ausgestatteten Arbeitsplatz inkl. aller notwendigen Berechtigungen vorfindet. Nutzen Sie die Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag, um alle Formalitäten vorzubereiten, Arbeitsmittel zu beantragen und bereitzustellen.

### **Einarbeitungsplan und Patenschaft**

Erstellen Sie vorab in Zusammenarbeit mit dem künftigen Team einen fachlichen Einarbeitungsplan für die ersten Wochen. Gemeinsam können Sie mit dem neuen Mitarbeiter Meilensteine, erste Arbeitsziele und eventuelle Fortbildungsmaßnahmen festlegen, um Fortschritte zu beobachten und eventuelle Lücken zu identifizieren. Denn je besser der neue Mitarbeiter vom ganzen Team eingearbeitet wird, desto schneller kann er produktiv arbeiten. Ein Einarbeitungsplan sollte folgende Punkte enthalten:

- Administrative Vorbereitung
- Vorstellung der verschiedenen Ansprechpartner/Mitarbeiter
- Betriebliche Einarbeitungsmaßnahmen
- Aufgaben, Projekte und Ziele für die ersten 6 Monate
- Mitarbeitergespräche
- Kompetenzaufbau
- Geplanter Review

---

*Praxis-Tipp:*

Eine ausführliche Vorlage für einen Einarbeitungsplan erhalten Sie in unserem Whitepaper „[Onboarding – Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter](#)“.

Legen Sie in Absprache mit dem Team vorab einen Paten für den Neuen fest, der ihn am ersten Arbeitstag begleiten und ihm als Ansprechpartner in allen Belangen zur Seite stehen wird.



### **Ersten Arbeitstag und die erste Woche positiv gestalten**

Versetzen Sie sich in Ihren neuen Mitarbeiter: Für ihn beginnt ein neuer Lebensabschnitt mit neuen Aufgaben, Kollegen, Vorgesetzten und Regeln. Zudem muss er seine Fähigkeiten erst noch beweisen und steht daher am ersten Tag regelrecht unter Anspannung.

Das Ziel des ersten Arbeitstages ist es daher, dass sich der neue Mitarbeiter mit einem netten Empfang **willkommen** fühlt und einen positiven ersten Eindruck vom Unternehmen, den Vorgesetzten und seinen neuen Kollegen bekommt.

Die erste Orientierung für die kommende Woche gibt der Chef in einem Einführungsgespräch und stellt dem neuen Kollegen den Einarbeitungsplan, seinen Paten und natürlich die Teamkollegen vor. Auch den ersten Firmenrundgang übernimmt üblicherweise der Chef und stellt den neuen Mitarbeiter auch dem erweiterten Kollegenkreis vor. Denken Sie dabei an alle Personen, mit denen der neue Mitarbeiter künftig zu tun haben wird.

Dies gibt dem Neuen die Möglichkeit, sich schon am ersten Tag über die neue Firma und die neue Aufgabe zu orientieren und er lernt gleich die Menschen kennen, mit denen er künftig zusammenarbeiten wird.

---

#### *Praxis-Tipp:*

*Nutzen Sie dafür unser Whitepaper „[Onboarding – Den ersten Arbeitstag gestalten](#)“. Darin finden Sie vielfältige Tipps, damit sich der neue Mitarbeiter willkommen fühlt.*

Nichts ist schlimmer, als wenn die Teamkollegen keine Zeit für „den Neuen“ haben und er sich überflüssig vorkommt. Der erste Arbeitstag des neuen Kollegen will deshalb gut vorbereitet sein.

#### **Probezeit und Integration**

Viele Vorgesetzte legen noch immer zu wenig Wert auf die **soziale Integration**. Dies lässt sich vom Chef allerdings schwer befehlen, hier ist meist das Team und der **Pate** gefragt. Es sollte z.B. selbstverständlich sein, dass der neue Mitarbeiter in der ersten Zeit von den Teamkollegen zum Mittagessen an den Tisch dazu gebeten wird – er kennt schließlich noch niemand in der neuen Firma. Solche Gelegenheiten lassen sich auch dazu nutzen, den neuen Kollegen weiteren Mitarbeitern aus anderen Bereichen vorzustellen. Dies verhilft ihm schon zu ersten abteilungsübergreifenden Kontakten und gibt ihm die Möglichkeit sich intern zu vernetzen.

Falls es gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit gibt, wie z.B. gemeinsames Joggen in der Mittagspause

oder regelmäßige Badminton-Runden, sollte der Neue dazu ebenfalls eingeladen werden. Diese Rolle des sozialen Kümmerers übernimmt häufig ebenfalls der Pate. Er sollte deshalb auch über die Anfangszeit hinaus als Ansprechpartner für den neuen Kollegen zur Verfügung stehen.

Die Vorteile eines Patensystems liegen auf der Hand: So hat der neue Mitarbeiter nicht das Gefühl mit Fragen zu „stören“ und weiß, an wen er sich jederzeit wenden kann. Das Patensystem trägt in hohem Maß zu einer gelungenen fachlichen und sozialen Integration bei.

---

*Wichtig:*

*Räumen Sie dem Paten Zeit für diese Aufgabe ein und stellen Sie sicher, dass er diese Aufgabe auch wirklich freiwillig übernimmt.*

### **Erste Arbeitsaufgaben**

Ein klar definiertes Anforderungsprofil sollte die Grundlage für die Stellenbeschreibung darstellen. So ist dem Mitarbeiter klar, welche Aufgaben und Kompetenzen er in seiner neuen Stelle hat. Gleichen Sie die geforderten Kompetenzen mit den vorhandenen Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters ab. Dadurch stellen Sie fest, welche Weiterbildungsmaßnahmen noch nötig sind. Den Ablauf und die Lernziele der ersten Einführungsmonate haben Sie ja bereits im Einarbeitungsplan festgelegt und

mit dem Mitarbeiter besprochen. Bei Nicht-Erreichen bestimmter Lernziele/-etappen können Sie dadurch besser nach den Ursachen forschen und konstruktive Lösungen entwickeln. Nur so können Sie eine fundierte Übernahmeentscheidung treffen.

### **Feedback und Gespräche**

Für eine gute Kommunikation in der Einarbeitungsphase ist eine offene **Feedback-Kultur** wichtig. Begleiten Sie Ihren Mitarbeiter durch professionelles, regelmäßiges Feedback. So geben Sie ihm frühzeitig und kontinuierlich Rückmeldung.

Binden Sie hier auch Kollegen und den Paten mit ein! Auf ein Feedbackgespräch sollten Sie sich immer gut vorbereiten und die Feedback-Regeln beachten! Kernstück der fachlichen Integration während der Probezeit sind die Mitarbeitergespräche. Sie geben der Führungskraft die Möglichkeit, die Integration des neuen Mitarbeiters als Starthelfer und Coach zu begleiten und die Zielerreichung und Kompetenzentwicklung abzuklären. Terminieren Sie diese regelmäßigen **Mitarbeitergespräche** bereits im Einarbeitungsplan. Hier werden z. B. Ziele, die Entwicklung des Mitarbeiters und daraus abzuleitende Maßnahmen oder auch Konfliktpunkte besprochen.

### **Probezeit**

Hier stellen Sie die Weichen für künftige top Performance. Es entscheidet sich,

ob sich der Invest Ihrer Mitarbeitersuche und -integration auch auszahlt. Denn am Ende der Probezeit steht die Entscheidung an, ob Sie den neuen Mitarbeiter übernehmen wollen. Holen Sie dazu **Beurteilungen** durch Dritte ein, die mit dem neuen Kollegen während der Probezeit zusammengearbeitet haben (z.B. 360-Grad-Feedback). Bei dieser Methode wird der neue Kollege aus unterschiedlichen Perspektiven wie zum Beispiel aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter, der Vorgesetzten, der Kollegen, Teammitglieder oder Kunden eingeschätzt.

### **Übernahmeentscheidung und Probezeitgespräch**

Am Ende der Probezeit steht die Entscheidung, ob der Mitarbeiter übernommen wird. Eine Entscheidung für die Übernahme bedeutet für das Unternehmen eine langfristige Bindung. Füllen Sie diese Entscheidung nur dann zu Gunsten des Mitarbeiters, wenn Sie von der Passung

- der fachlichen und sozialen Kompetenz des neuen Mitarbeiters,
- der bestehenden Unternehmenskultur und
- dem Team überzeugt sind

oder ein Entwicklungspotential dorthin beim Mitarbeiter sehen. Diskutieren Sie die Passung mit dem Paten und dem

---

#### *Wichtig:*

*Weitere Informationen finden Sie auch in unserem Whitepaper „[Onboarding: 10 Erfolgsfaktoren](#)“.*

Vertreter der Personalabteilung spätestens sechs Wochen vor Ende der Probezeit. Im letzten Mitarbeitergespräch der Probezeit teilen Sie Ihrem Mitarbeiter mit, ob Sie ihn übernehmen. Das Gespräch sollte – unabhängig von der Entscheidung – konstruktiv verlaufen. Denken Sie dabei an Ihr Arbeitgeberimage.

### **Das können Sie bei Integrations-schwierigkeiten tun**

Die Probezeit ist die kritischste Phase während der Beschäftigung von Mitarbeitern. Viele Schwierigkeiten lassen sich bereits durch die o.g. präventiven Maßnahmen vermeiden. Sollten diese jedoch nicht greifen, ist es elementar wichtig, dass Sie schnell und zielgerichtet reagieren, um die Probezeit doch noch als Erprobungsphase für alle Seiten nutzen zu können.

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, durch Gespräche und Beobachtungen herauszufinden, welche Gründe es für die Anpassungsschwierigkeiten gibt. Ungeklärte, langwierige Konflikte wirken sich negativ auf die Performance des gesamten Teams aus und können die

soziale Integration eines neuen Kollegen negativ beeinflussen. Pflegen Sie daher eine offene Kommunikationskultur:

- Konflikte im Team offen ansprechen, ggf. Einzelgespräche anbieten
- Nachfragen zulassen
- immer ein offenes Ohr für alle Beteiligten haben.

### **Probleme identifizieren**

Wichtig ist zunächst, dass Sie überhaupt realisieren, dass die Einarbeitung nicht nach Plan verläuft und/oder die Integration aus irgendwelchen Gründen gefährdet ist, z.B. durch

- Beobachtung
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Überwachung des Einarbeitungsplans
- Einholen von Feedback bei Kollegen und Kunden.

---

#### *Praxis-Tipp:*

*Stellen Sie fest, dass die Integration trotz aller getroffenen Maßnahmen droht zu scheitern, lesen Sie unser Whitepaper „[Onboarding: Probleme in der Einarbeitung – ein Notfallplan](#)“. Darin finden Sie Tipps, um noch rechtzeitig gegenzusteuern oder eben die Notbremse zu ziehen.*



## ONBOARDING MIT HAUFE

---

Wir sind davon überzeugt, dass es die Menschen sind, die nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen. Wir helfen Ihnen deshalb dabei, Ihre neuen Talente schneller einzuarbeiten und langfristig zu binden. Denn: je besser die Einarbeitung verläuft, desto zufriedener und engagierter sind Ihre neuen Mitarbeiter. Sie sind dadurch schneller produktiv und tragen somit schon frühzeitig zu Ihrem Unternehmenserfolg bei.

Mithilfe unserer [Onboardinglösung](#) begeistern Sie Ihre neuen Talente. Sie sorgen für maßgeschneiderte Informationen und ein individuell auf den Mitarbeiter zugeschnittenes Onboardingprogramm. [Haufe myOnboarding](#) ist der perfekte Start in Ihr Unternehmen: individuell, persönlich und auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt.

## KONTAKT

 [www.myonboarding.de](http://www.myonboarding.de)