



Onboarding im HSL



Herzlich willkommen an Bord!



Das Vorstellungsgespräch lief gut, der neue Arbeitsvertrag ist unterschrieben. Jetzt heißt es: Neustart. Neue Aufgaben, neue Abläufe, neues Team, neuer Arbeitsort, vielleicht sogar ein neuer Wohnort... Wir alle kennen diese Situation und wissen, dass sich unter die Vorfreude auf die neue Tätigkeit auch Aufregung mischt: War es die richtige Entscheidung? Passe ich ins Team? Bin ich den neuen Aufgaben gewachsen?

Ich möchte, dass neue Kolleginnen und Kollegen einen sehr guten Einstieg ins HSL haben. Den Führungskräften kommt hier eine zentrale Rolle zu. Sie sind zuständig für die Integration und Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je besser dies gelingt, umso mehr profitieren wir alle von motivierten und leistungsstarken Personen in unseren Teams.

Ich freue mich, dass ich allen Führungskräften mit dem Leitfaden „Onboarding im HSL“ eine umfassende Orientierungshilfe für diesen wichtigen Prozess mit an die Hand geben kann.

Christi Figgen



| | |
|---|----|
| Vorwort | 3 |
| Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehen im HSL | 6 |
| Onboarding – was ist das? | 7 |
| Onboarding ist eine Führungsaufgabe | 8 |
| Was gehört zu einem guten Onboarding? | 9 |
| Besonderheit beim Onboarding von Führungskräften | 14 |
| Digitales Onboarding | 15 |
| Übernahme oder nicht? | 16 |
| Steuerung und Erfolgsmessung des Onboarding-Prozesses | 17 |
| Mitwirkende | 20 |
| Notizen | 21 |

Leitfaden für ein gelungenes Onboarding im HSL

Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehen im HSL

Das HSL hat im Jahr 2022 seine bis dato durchgeführten Onboarding-Maßnahmen auf den Prüfstand gestellt und evaluiert. Ziel war es, einen qualitativ hochwertigen Onboarding-Prozess auszuarbeiten, der die Einführung und Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vom Tag der Zusage-Erteilung bis zum Ende der Probezeit nachhaltig unterstützt. Hierzu wurden alle bestehenden und praktizierten – aber nicht unbedingt allen Beschäftigten bekannten – Maßnahmen erfasst, strukturiert und aufbereitet.

In diesem Zusammenhang wurden zum einen die bestehenden Dokumente analysiert. Zum anderen wurden in getrennten Interviews mit Fachverantwortlichen (Fachbereiche Personal, Personalentwicklung) und neuen Beschäftigten folgende Fragestellungen erörtert:

- Wie gestaltet sich der Onboarding-Prozess aktuell im HSL?
- Wie wird er wahrgenommen und erlebt?
- In welchen Bereichen besteht Verbesserungspotenzial?
- Welche Maßnahmen werden praktiziert, sind aber nicht allen bekannt?
- Welche neuen Maßnahmen fehlen?

Dies ermöglichte es, den Prozess aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten.

Der neue Onboarding-Leitfaden enthält für jede Phase des Onboarding-Prozesses Maßnahmen, die darauf abzielen, neues Personal rasch zu integrieren. Er ist eng mit der Kultur und den Werten des HSL verknüpft und konzentriert sich auf die Zusammenarbeit sowie den Wissenstransfer. Der Leitfaden zeigt auf, welche Inhalte im Zuge der Einarbeitung auf jeden Fall vermittelt werden sollten und wie die Wissensvermittlung geplant wird. Er unterstützt die Führungskräfte bei der Durchführung eines systematischen Onboardings.

Die Entwicklung des Onboarding-Prozesses im HSL hat einige Zeit in Anspruch genommen. Nehmen auch Sie sich ausreichend Zeit für die Gestaltung Ihres Onboardings oder das Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es lohnt sich!



Onboarding – was ist das?

Onboarding dient dazu, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter buchstäblich „an Bord zu holen“, sprich sie zügig in bestehende Teams zu integrieren und mittels einer systematischen Einarbeitung für die neuen Aufgaben fit zu machen. Zudem ist Onboarding der erste wichtige Kontakt, um die Werte und die Kultur des HSL näher zu bringen, interne Prozesse zu erläutern und über unausgesprochene Regeln zu informieren.

Überzeugt ein Arbeitgeber in der Anfangsphase nicht, sind Neuzugänge schnell wieder weg. Denn meistens lässt sich der erste Eindruck nur schwer revidieren. Eine Kündigung während der Probezeit hat teure Folgen, da i. d. R. viel Zeit und Geld in die Rekrutierung und Einarbeitung investiert worden ist. Die Kosten belaufen sich, je nach Funktion, auf die Hälfte bis das Doppelte des jeweiligen Jahresgehalts. Erschwerend kommt hinzu, dass es infolge des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels vielfach nicht einfach ist, vakant gewordene Stellen überhaupt erfolgreich neu zu besetzen.

Umso wichtiger ist es, neuen Kolleginnen und Kollegen zu zeigen, dass sie sich richtig entschieden haben, indem sie möglichst von Anfang an gute Erfahrungen mit dem HSL als neuem Arbeitgeber sammeln. Positive Onboarding-Erfahrungen in den ersten Tagen und Wochen steigern die Motivation und die Bereitschaft zur Bindung. Wer begeistert ist, bleibt auch gerne länger.

Nicht zuletzt hat das Arbeitgeber-Image großen Einfluss darauf, wer sich bewirbt. Je besser die Reputation des HSL, umso attraktiver ist es, sich hier zu bewerben. Mit steigender Zahl der Bewerbungen steigt auch die Chance, geeignete qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.



Onboarding ist eine Führungsaufgabe

Entscheidend für den Erfolg eines Onboarding-Prozesses ist das Führungsverständnis in der Organisation. Die Führungskraft ist für ihren Bereich verantwortlich und spielt daher die wichtigste Rolle bei der Integration von neuen Beschäftigten. Sie stellt die Weichen für eine erfolgreiche und langfristige Zusammenarbeit. Eine professionelle Vorbereitung vor Arbeitsantritt und die Präsenz der Führungskraft während der Einarbeitungsphase tragen maßgeblich dazu bei, dass Neuzugänge schnell im Job ankommen.



Kommunikation ist das A und O. Gerade in der Anfangsphase sollte die Führungskraft oft und regelmäßig Personalgespräche führen. Durch Gespräche sowie die Klärung von Fragen und Feedback erfährt die bzw. der Neue Unterstützung und Wertschätzung. Zugleich behält die Führungskraft den Integrations- und Einarbeitungsfortschritt im Blick.

Neue Beschäftigte bringen „frischen Wind“ und neue Ideen mit ins HSL. Sie sollten von der Führungskraft darin bestärkt werden, diese an ihrem neuen Arbeitsplatz einzubringen. Davon profitiert nicht nur das HSL, sondern auch der Neuzugang, dem vermittelt wird, dass seine Meinung geschätzt und anerkannt wird.

Die Führungskraft sollte frühzeitig die Teammitglieder einbeziehen und sich deren Unterstützung sichern. Von ihrer Unterstützung hängt es wesentlich ab, ob und wie schnell die Integration gelingt. Das Team sollte frühzeitig über den ersten Arbeitstag informiert werden und es sollte besprochen werden, wer welche Aufgaben übernimmt.

Regelmäßige Jours fixes im eigenen Aufgabenbereich tragen maßgeblich dazu bei, dass sich neue Beschäftigte zügig in den Arbeitsalltag einfinden. Sie erfahren bspw. was Kolleginnen und Kollegen gerade bearbeiten, oder wo es Überschneidungen zu eigenen Projekten gibt. Darüber hinaus fördern gemeinsame Besprechungen den Austausch im Team.

Die Vorstellung bei den nächsthöheren Vorgesetzten sowie die Vorstellung neuer Referatsleitungen in der Abteilungsleitungsbesprechung bzw. neuer Referentinnen und Referenten in der Referatsleitungsbesprechung ermöglichen den Blick über den Tellerrand und tragen zu einer fachübergreifenden Vernetzung bei.

Sofern sich bei der fachlichen Einarbeitung und/oder der sozialen Integration Probleme zeigen, sollte die Führungskraft diese zeitnah thematisieren und Fehlentwicklungen entgegensteuern. Gerade im Team läuft es nicht immer reibungslos ab, wenn neue Beschäftigte mit ihren Ideen auf „alte Hasen“ treffen, die ganz andere Überzeugungen vertreten. Die Führungskraft ist dafür zuständig, Verantwortungsbereiche und Handlungsspielräume mit der bzw. dem Neuen sowie im Team zu klären. Klare Zuständigkeiten und Abgrenzungen tragen dazu bei, Grenzüberschreitungen und Konflikte zu vermeiden.

Und zu guter Letzt trifft die Führungskraft die Übernahmeentscheidung.

Was gehört zu einem guten Onboarding?

Der Onboarding-Prozess unterstützt Führungskräfte wie neue Beschäftigte während der Probezeit. Er sollte individuell an den verschiedenen Zielgruppen ausgerichtet werden. Berufsstarterinnen und -starter benötigen unter Umständen andere Maßnahmen als Berufserfahrene, Allrounderinnen und Allrounder andere als Statistik-Fachkräfte. Es macht auch einen Unterschied, ob jemand neu ins HSL kommt, oder nur die Abteilung wechselt.



Der Onboarding-Prozess gliedert sich in drei Phasen:

1. Phase: Vorbereitung

In dieser Phase gilt es im Wesentlichen, Kontakt zu halten und den ersten Arbeitstag vorzubereiten. Der Lesbarkeit halber wurden beide Themen in unterschiedliche Abschnitte unterteilt.

a) Kontakt halten

Nachdem die Personalauswahl getroffen und die Zusage erteilt ist, dauert es aufgrund längerer Kündigungsfristen oft noch einige Wochen oder sogar Monate, bis neue Beschäftigte ihre Stelle im HSL antreten.

Obwohl der Arbeitsvertrag unterschrieben und die Stelle sicher ist, fragt sich die bzw. der neue Mitarbeitende bis zum Arbeitsantritt, ob die Entscheidung wirklich richtig war. Findet sie bzw. er darauf keine befriedigende Antwort, kommt Unsicherheit auf. Je größer diese wird, umso wahrscheinlicher ist es, dass sie bzw. er sich auf dem Arbeitsmarkt weiter umsieht und sich noch umentscheidet. Gerade in dieser Zeit ist eine Kündigung leider keine Seltenheit. Dem Arbeitgeber, der fest mit dem Arbeitsantritt gerechnet hat, bleibt dann nur, den Recruiting-Prozess neu zu starten.

Um diese Unsicherheit gar nicht erst aufkommen zu lassen, ist es wichtig, neuen Beschäftigten bereits vor dem ersten Arbeitstag das Gefühl zu geben, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Das gelingt am besten, wenn sie bereits vor Arbeitsantritt persönliche Kontakte knüpfen können und erste Infos rund um das HSL bekommen. Damit wird ihnen signalisiert, dass man sich um seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmert und dass Neulinge willkommen sind. Dies erleichtert es den neuen Beschäftigten, frühzeitig eine emotionale Bindung zum HSL aufzubauen und sich auf die neue Arbeitsstelle zu freuen.

In dieser Phase hält das Personalreferat aktiv Kontakt mit dem Neuzugang und steht für Fragen zur Verfügung. Es schickt ihm den Vertrag zu und fordert weitere Personalunterlagen an. Das Personalreferat lässt ihm erste Informationen zum Patenprogramm sowie eine Checkliste zukommen, aus der hervorgeht, was ihn in den ersten Tagen und Wochen erwartet.

Der Führungskraft bleibt es unbenommen, im eigenen Ermessen zu entscheiden, ob sie der bzw. dem neuen Beschäftigten in dieser Phase bereits die eine oder andere vorbereitende Information aus ihrem Fachbereich zukommen lassen möchte. Dabei sollte aber im Hinterkopf behalten werden, dass die Zusendung von Arbeitsunterlagen stets die Gefahr birgt, dass ungewollt Druck erzeugt und von der bzw. dem Neuen als Zwang interpretiert wird, sich vorab einlesen zu müssen. Unter Umständen bietet sich zunächst ein klärendes Telefonat an.

b) Vorbereitung des ersten Arbeitstags

Zu den administrativen Vorbereitungen gehört, dass am ersten Arbeitstag ein komplett ausgestatteter Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Der Raum sollte mit einem entsprechenden Türschild versehen und mit Mobiliar, Technik sowie Schreibutensilien ausgestattet sein. Zudem sollten alle erforderlichen Zertifikate, Zugangsdaten und Zugriffsberechtigungen verfügbar sein. Was im Einzelnen von der Führungskraft zu veranlassen ist, ist im Mitarbeiterportal in der „Checkliste für Führungskräfte bei Neueinstellung“ nachzulesen.

Das Büro sollte sich in einem aufgeräumten und sauberen Zustand befinden. Niemand möchte die „Altlasten“ der Vorgängerin bzw. des Vorgängers vorfinden, oder erst die Schränke auswaschen müssen, bevor diese benutzt werden können. Damit in der Woche vor Dienstantritt eine Reinigung stattfinden kann, muss der Fachbereich rechtzeitig vorher sicherstellen, dass das Büro aus- bzw. aufgeräumt wurde.

Aufgabe der unmittelbaren Führungskraft in dieser Phase ist es, die fachliche Integration sorgfältig zu planen. Hierzu erstellt sie einen Einarbeitungsplan, aus dem neben wichtigen Kontakten auch die Aufgaben, Projekte und Ziele für den Tätigkeitsbereich hervorgehen. Zu erlangende Kompetenzen sollten dort ebenfalls festgehalten werden. Der Einarbeitungsplan soll den neuen Beschäftigten eine gute Orientierung bieten und Sicherheit vermitteln. Damit dies gelingt, ist es wichtig, ihn so auszugestalten, dass die darin aufgeführten Inhalte, Ziele und Terminvorgaben möglichst realitätsnah sind und den gesamten Zeitraum der Probezeit abdecken.

Wichtig ist auch, die Kolleginnen und Kollegen im Team über den Neuzugang zu informieren und die Rollen- und Aufgabenverteilung bei der Einarbeitung festzulegen.

Neuen Beschäftigten wird für die Dauer der Probezeit eine erfahrene Ansprechperson aus dem Haus als Patin bzw. Pate zur Seite gestellt, die bzw. der z. B. allgemeine Fragen beantworten, die Hauskultur vermitteln und bei der Vernetzung im Haus unterstützen kann. Der Fachbereich Personalentwicklung organisiert den Einsatz.

Alle Formulare, die zur Vorbereitung der Einstellung und der Einarbeitung während der Probezeit von neuen Beschäftigten zu verwenden sind, stehen im Mitarbeiterportal zur Verfügung. Hier finden Sie neben Blanko-Einarbeitungsplänen, Checklisten und Gesprächsvorlagen auch einen ausführlichen „Leitfaden zur erfolgreichen Einarbeitung und Bewertung neuer Beschäftigter im HSL“.

2. Phase: Der erste Arbeitstag

Am ersten Arbeitstag hinterlässt die Behörde viele erste Eindrücke. Diese positiv zu gestalten trägt maßgeblich dazu bei, dass sich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rasch mit dem HSL verbunden fühlen und sich auch emotional für den neuen Arbeitgeber begeistern. Ein klarer Ablaufplan sorgt dafür, dass der erste Arbeitstag im positiven Sinn unvergessen bleibt.

Ob sich jemand am ersten Arbeitstag willkommen fühlt, hängt wesentlich von den Vorbereitungen ab. Nichts ist frustrierender, als dass die Führungskraft keine Zeit hat, der Kollegenkreis nicht informiert ist, oder kein Arbeitsplatz eingerichtet worden ist.

Eine Kollegin aus dem Personalreferat begrüßt die neue Beschäftigte bzw. den neuen Beschäftigten am ersten Arbeitstag. Sie vermittelt erste wichtige organisatorische Informationen und führt einen kurzen Rundgang zu zentralen Anlaufstellen (Sanitärbereich, Teeküche, Besprechungsraum, Zeiterfassung, Postverteiler, Parkplatz, Raucherbereich) im Dienstgebäude Rheinstraße durch. Anschließend wird die bzw. der Neue in den zuständigen Fachbereich begleitet.

Die offizielle Begrüßung im Fachbereich ist „Chef-Sache“; zuständig ist die direkte Führungskraft. Sie sollte sich an diesem Tag genügend Zeit für ein erstes Gespräch nehmen und damit ihre Wertschätzung signalisieren. Themen sind insbesondere: persönliches Kennenlernen, Ablauf des Onboardings, gegenseitige Erwartungen, Werte und Unternehmenskultur, aktuelle Themen in der Behörde oder in der Abteilung, Arbeitsschwerpunkte, Fragen der bzw. des Neuen. Bei Abwesenheit der Führungskraft sollte sie eine Stellvertretung sicherstellen.

Nach der Begrüßung sollte eine Vorstellungsrunde im Team erfolgen. Die Kolleginnen und Kollegen sollten sich mit Namen und Funktion vorstellen. Spätestens jetzt sollte der Neuzugang auch seine Patin bzw. seinen Paten kennenlernen.

Da die Anlaufstellen, die das Personalreferat morgens gezeigt hat, nicht zwingend mit denen übereinstimmen, die der Fachbereich nutzt, sollten auch dort in einem Rundgang die wichtigsten Bereiche gezeigt werden (z. B. Teeküche, Sanitärräume, Kopierer und Drucker, Besprechungsraum).

Auf den eigenen Arbeitsplatz sind neue Beschäftigte häufig am meisten gespannt. Schließlich verbringen sie dort einen Großteil ihrer Zeit. Der Bereich Personalentwicklung stellt dem Fachbereich rechtzeitig vor Arbeitsaufnahme eine „Willkommenskarte“ zur Verfügung, die am Arbeitsplatz aufgestellt werden kann. Sie enthält auf der Rückseite Telefonnummern wichtiger Erstkontakte (Personalreferat, IT-Service, Materialverwaltung, Hausverwaltung) und kann vom Fachbereich noch um weitere Telefonnummern ergänzt werden.

Sofern noch nicht geschehen, sollten die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsplatz ihre Zugangs-/Zeiterfassungskarte, Schlüssel, Dienst-Handy, Visitenkarten, Passwörter etc. bekommen. Sie sollten ferner eine Einweisung in die IT-Systeme (Laptop, Telefon, Multifunktionsgeräte, Ablagesysteme) und Unterstützung beim ersten Anmeldeprozess erhalten.

Wichtig ist, den ersten Arbeitstag nicht mit Inhalten und Veranstaltungen zu überfrachten. Sonst ist die Überforderung vorprogrammiert. Es sollten genügend Freiräume für die Begrüßung, den Small Talk in der Teeküche und das Kennenlernen der Kolleginnen und Kollegen vorhanden sein.

Besonders in den ersten Tagen sollten neue Beschäftigte nicht nach Anschluss suchen müssen, sondern aktiv in den Kollegenkreis integriert werden. Gemeinsame Mittagessen und Pausen sind ideal für das gegenseitige Kennenlernen und vermitteln der bzw. dem Neuen ein Gefühl der Zugehörigkeit. Sofern dies nicht möglich ist, kann auch ein „virtueller Coffee-Talk“ diesen Austausch fördern.

3. Phase: Die weitere Einarbeitung

Die Einarbeitung und die soziale Integration ins Team lassen sich weder innerhalb eines Tages noch innerhalb einer Woche bewerkstelligen. Daher begleitet der Onboarding-Prozess neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der gesamten Probezeit.

Ein besonderes Zeichen der Wertschätzung setzt die Präsidentin des HSL, indem sie alle neuen Beschäftigten zu einem persönlichen Kennenlerngespräch einlädt.

Einführungsveranstaltungen bringen den Neuen die Basics näher (z. B. Organisation und Formalia des HSL, sicherheitsrelevante Themen, rechtliche Vorgaben). Fachwissen kann darüber hinaus in Fortbildungen oder Workshops generiert werden.

Da am ersten Arbeitstag erfahrungsgemäß sehr viele Informationen auf die neuen Beschäftigten einströmen und etliches davon schnell in Vergessenheit gerät, unterstützt die Führungskraft den Neuzugang, indem sie ihn dazu ermutigt, sich sukzessive in die Informationen für neue Beschäftigte im Mitarbeiterportal einzulesen. Anschließend bespricht sie die Inhalte mit ihm. Diese Aufgabe kann auch an jemandem aus dem Kollegenkreis delegiert werden. Wichtig ist, dass dies als ein Pflicht-Ziel im Einarbeitungsplan ausgewiesen wird. Eine Übersicht über diese Pflichtlektüre beinhaltet das Mitarbeiterportal.

Eine gute Vernetzung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Teamgrenzen hinaus ist Voraussetzung für eine rasche Integration. Sie erhalten so das Wissen und die Fähigkeiten, die sie für ihre Arbeit benötigen, aber auch Einblick in die „ungeschriebenen Gesetze“ des HSL. Führungskräfte, Team sowie ggf. der Fachbereich Personalentwicklung sollten das verfügbare Angebot kommunizieren (z. B. Einführungsveranstaltungen, Mitarbeiterportal, fachübergreifender Austausch, Projektarbeit, Hospitation, Fortbildung, Mittagsverabredungen, Sportangebote). Der Neuzugang ist dann dafür verantwortlich, sich selbst einzubringen und seine Integration aktiv voranzubringen. Es empfiehlt sich, dass die Führungskraft die Vernetzung als ein Einarbeitungsziel formuliert.

Führungskraft und Team sollten gleichermaßen nicht selbstverständlich davon ausgehen, dass Kenntnisse und Fertigkeiten bereits anderweitig vermittelt worden sind. Gerade in der Anfangszeit besteht ein hoher Gesprächs- und Abstimmungsbedarf mit der bzw. dem neuen Beschäftigten, wenn vermieden werden soll, dass Fehler aus Unwissenheit passieren.

In Bereichen, in denen Aufgabenbeschreibungen, Vermerke und Wissensakten nicht oder nur rudimentär vorhanden sind und überwiegend „learning-on-the-job“ erfolgt (z. B. weil die Stelle neu geschaffen wurde), bedarf es einer besonderen Unterstützung durch die Führungskraft und das Team, damit die bzw. der Neue schnellstmöglich in die Lage versetzt wird, ihre bzw. seine Stelle auszufüllen.

In der Probezeit prüfen Führungskraft und neue Beschäftigte, ob sie zueinander passen. Damit es am Ende der Probezeit nicht zu einer unangenehmen Überraschung kommt, sind regelmäßige von der Führungskraft anberaumte Feedback-Gespräche unverzichtbar. Sie dienen dazu festzustellen, ob der Neuzugang mit seinen Aufgaben zurechtkommt, sich gut eingelebt hat und wo es ggf. Schwierigkeiten oder Verbesserungspotenzial gibt. Wichtig ist auch zu klären, inwieweit die Erwartungen beider Seiten erfüllt werden.

Die Gespräche ermöglichen der Führungskraft, die fachliche und soziale Integration zu begleiten und den Grad der Zielerreichung sowie der Kompetenzentwicklung zu verfolgen. Zeigen sich Schwierigkeiten, können zügig Maßnahmen abgeleitet werden, die verhindern, dass sich langwierige Konflikte daraus entwickeln, die sich negativ auf die gesamte Teamleistung auswirken und die soziale Integration der bzw. des Neuen hemmen können.

Team Building-Events oder gemeinsame Ausflüge können bei der Integration im Team unterstützen. Sie sind insbesondere in Zeiten personellen oder organisatorischen Umbruchs sinnvoll, um den Zusammenhalt zu festigen. Damit die Integration „nach außen“ gelingt, sollten Neuzugänge auch zu Außenterminen (Besuch beim Kunden, Konferenzen o. ä.) mitgenommen werden.

Besonderheit beim Onboarding von Führungskräften

Während bei neuen Beschäftigten ohne Führungsfunktion zunächst die fachliche Einarbeitung im Vordergrund steht und die Integration ins Team idealerweise durch den Kollegenkreis erfolgt, steht die neue Führungskraft vor ganz anderen Herausforderungen. Üblicherweise übernimmt sie direkt nach der Vorstellung im Team das Ruder. Sie muss gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das richtige Maß an Nähe und Distanz finden und dabei die Führungsrolle ausfüllen. Ferner muss sie den unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden und dabei klar und motivierend handeln.

Damit das bestmöglich gelingen kann, ist es unerlässlich, die neue Führungskraft frühzeitig an die Behördenkultur anzudocken. Sie muss lernen, wie das HSL „tickt“, sprich wie Prozesse organisiert sind, welche Entscheidungswege einzuhalten sind, welche ungeschriebenen Gesetze es gibt und wo Fettnäpfchen lauern. Auch die Führungskultur muss vermittelt werden (z. B. welche Werte im Handeln zum Ausdruck kommen sollen, wieviel Autonomie und Mitbestimmung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugestanden wird). Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass sich aus anfänglicher Unsicherheit und Missverständnissen dauerhafte Konflikte entwickeln, die dem HSL schaden.

Es ist Aufgabe der bzw. des Vorgesetzten, der neuen Führungskraft die wesentlichen Regeln der Zusammenarbeit zu vermitteln und sie so in die Lage zu versetzen, „mitzuspielen“. Zum Onboarding von Führungskräften zählen bspw. folgende Maßnahmen: Vermittlung informeller Kontakte, Teamveranstaltungen, Lunchtermine, Austausch auf Führungsebene.

Ein offenes und konstruktives Feedback der bzw. des Vorgesetzten ist wichtig, damit nicht zu hohe Erwartungen an sich selbst und die Beschäftigten oder Spannungen innerhalb des Teams zu Stolpersteinen für die neue Führungskraft werden.



Digitales Onboarding

Seit Beginn der Corona-Pandemie gewinnt das digitale Onboarding immer mehr an Relevanz, da die Beschäftigten zunehmend im Homeoffice arbeiten. Grundsätzlich gelten dafür die gleichen Regeln wie für das Onboarding vor Ort, es gibt jedoch ein paar Besonderheiten.

Während sich die fachliche Einarbeitung in der Regel problemlos virtuell realisieren lässt, besteht eine besondere Herausforderung in der sozialen Integration der neuen Beschäftigten. Da die Kommunikation vielfach virtuell stattfindet, erleben die Neuen kaum, wie das Team interagiert. Schnelle Nachfragen in die Runde, „Learning by doing“ oder der „Schulterblick“ bei einem Teammitglied werden ebenfalls erschwert.

Auch für Führungskräfte ist die Kommunikation nicht einfach, wenn ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an verschiedenen Orten arbeiten. Sie können sich nicht mal eben mit ihnen zusammensetzen, um eine Aufgabe zu besprechen. Dennoch gilt es, trotz der räumlichen Entfernung eine persönliche Beziehung aufzubauen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Gefühl der Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit zu vermitteln.

Dazu ist es unerlässlich, dass die Führungskraft den Fokus auf das Miteinander lenkt. Dies gilt für alle im Team, insbesondere aber für neue Beschäftigte. Hierzu kann es sinnvoll sein, dass sich alle gemeinsam mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Wo stehen wir? Was läuft gut, was schlechter? Welche Bedürfnisse sind unerfüllt?
- Welche Wissens- und Kompetenzlücken gibt es im Team? Welche Schulungen sind sinnvoll?
- Welche Arbeitsabläufe und Meetings sollen online stattfinden? Welche in Präsenz?
- Sollen Feedbackgespräche in Präsenz oder online stattfinden?
- Haben sich unnötige Bürokratie oder ungünstige Arbeitsroutinen eingeschlichen? Wie lässt sich das ändern?
- Wie können Neuzugänge bei der Vernetzung besser unterstützt werden?
- Sollen Team-Events geplant werden?



Übernahme oder nicht?

Spätestens sechs Wochen vor Ende der Probezeit sollte sich die Führungskraft überlegen, ob die bzw. der neue Beschäftigte übernommen werden soll.

Da mit der Übernahme eine langfristige Bindung eingegangen wird, sollte die Entscheidung nur dann positiv ausfallen, wenn die Überzeugung besteht, dass die bzw. der Beschäftigte über die erforderliche fachliche und soziale Kompetenz verfügt (oder in Kürze verfügen wird) und in das Team sowie in das HSL passt.

Bei der Entscheidungsfindung werden die Unterlagen aus der Einarbeitungszeit (z. B. Zwischenbewertung, Gesprächsnotizen) zugrunde gelegt. Rückmeldungen der Patin bzw. des Paten, aber auch ein Vergleich der Kompetenzen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters mit dem Anforderungsprofil der Stelle können hilfreich sein. Wichtig ist zu überlegen, welche Kriterien im Einzelfall entscheidend sind.

Sollte am Ende der Probezeit nicht sicher sein, ob die bzw. der Beschäftigte noch erfolgreich zu integrieren ist, gilt es die „Reißleine“ zu ziehen und von einer weiteren Zusammenarbeit abzusehen.

Im letzten Gespräch vor Ablauf der Probezeit teilt die Führungskraft der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter die Entscheidung mit. Das Gespräch sollte in jedem Fall konstruktiv verlaufen.



Steuerung und Erfolgsmessung des Onboarding-Prozesses

Steuerung

Erfolgreiches Onboarding lässt sich nicht aus dem Handgelenk schütteln. Die Prozesse und Strukturen müssen klar definiert sein und es bedarf einer guten Administration, ausreichender Vorbereitung sowie einer effizienten Abwicklung. Dies erfordert Kapazitäten aus den Bereichen Personal und Personalentwicklung sowie aus dem Fachbereich. Darüber hinaus bedarf es einer verantwortlichen Person, die den gesamten Prozess überwacht und weiterentwickelt. Sie ist verantwortlich für alle Fragen rund um das Thema Onboarding, die Überwachung relevanter Kennzahlen, das Einholen von Feedback bei allen Beteiligten, die Aktualisierung von Inhalten sowie die interne und externe Kommunikation. Im HSL ist dafür der Fachbereich Personalentwicklung zuständig.

Erfolgsmessung

Kennzahlen liefern wichtige Anhaltspunkte hinsichtlich des Erfolgs des Onboarding-Prozesses. Unterlegt man die Onboarding-Maßnahmen mit konkreten Zahlen, lassen sich Vergleiche anstellen. Zugleich erfährt man, wo Verbesserungspotenzial besteht.

Wichtige Kennzahlen im Onboarding sind:

- Frühfluktuationsquote
- Erfolgreiche Einstellungen
- Qualität der eingestellten Beschäftigten
- Dauer bis zur vollständigen Leistungsfähigkeit
- Dauer bis alle notwendigen Arbeitsmittel vorliegen
- Identifikation mit der Kultur und den Werten des Arbeitgebers
- Teilnahmequote an den Schulungsmaßnahmen in der Probezeit
- Anzahl der Vier-Augen-Gespräche

Jede Behörde entscheidet selbst, welche messbaren Daten generiert werden sollen und wie dies geschehen soll. Wichtig ist, dass die Kennzahlen zur Behörde und ihren Onboarding-Zielen passen. Es gibt bspw. Behörden, die lediglich die erfolgreiche Abarbeitung des Einarbeitungsplans überwachen, oder die Frühfluktuationsquote messen. Andere Behörden befragen konsequent neue Beschäftigte und Vorgesetzte.



Kennzahlen können sich mit zunehmender Professionalisierung des Onboarding-Prozesses verändern. So kann es bspw. sein, dass zunächst Kennzahlen wie „Anzahl der eingearbeiteten neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ oder „Vollständigkeit der bereitgestellten Arbeitsmittel“ relevant sind, später aber komplexere Kennzahlen wie „Dauer bis zur vollständigen Leistungsfähigkeit“ oder „Frühfluktuationsquote“ in den Fokus rücken.

Im HSL werden derzeit folgende Kennzahlen generiert:

- (1) Frühfluktuationsquote: Anteil der neueingestellten Beschäftigten, die das HSL zwischen schriftlicher Zusage und Arbeitsantritt sowie zwischen Arbeitsantritt und Ende der Probezeit wieder verlassen. Es wird auch erhoben, ob die Kündigung seitens der bzw. des Beschäftigten oder des HSL erfolgt.

Eine hohe Frühfluktuation deutet auf eine geringe Zufriedenheit der Neuzugänge hin. Diese resultiert oft aus einer schlechten Einarbeitung oder nicht erfüllten Erwartungen. Eine hohe Anzahl an Kündigungen vor Arbeitsantritt deutet auf Mängel im Auswahlprozess und/oder eine mangelnde Kommunikation und Einbindung der bzw. des neuen Beschäftigten vor dem ersten Arbeitstag hin.

- (2) Fluktuationsquote neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Anteil der neueingestellten Beschäftigten, die das HSL innerhalb des ersten Jahres nach Ende der Probezeit wieder verlassen haben. Auch hier wird erhoben, von welcher Seite die Kündigung erfolgt ist.

Eine hohe Fluktuation resultiert auch hier vielfach aus einer ungenügenden Einarbeitung oder nicht erfüllten Erwartungen.

- (3) Anzahl der Vier-Augen-Gespräche: Geprüft wird, ob alle laut Einarbeitungsplan zu führenden Gespräche zwischen der Führungskraft und der bzw. dem neuen Beschäftigten stattgefunden haben. Perspektivisch soll auch die Qualität der geführten Gespräche in den Fokus rücken.

Wurden diese nicht für beide Seiten gewinnbringend geführt, oder haben sie schlimmstenfalls gar nicht stattgefunden, kann dies ein einfaches Indiz für eine nicht erfolgreich abgeschlossene Probezeit sein.

- (4) Quote der Schulungsmaßnahmen in der Probezeit: Es wird erhoben, ob alle Einführungsveranstaltungen (Pflicht-, Wahlmodule, E-Learning) planmäßig durchgeführt worden sind.

Um Rückschlüsse ziehen zu können, was bei der Einarbeitung nicht optimal läuft, werden ferner die Gründe für nicht absolvierte Schulungsmaßnahmen erhoben: Liegt es am Neuzugang, dass er diese nicht besucht hat? Warum hatte er keine Zeit? Wurde die Schulung verschoben?

In einem weiteren Schritt ist geplant, auch die Qualität der Schulungsmaßnahmen zu erheben. Dies soll in Feedbackgesprächen und/oder mittels Fragebögen erfolgen.

Die Onboarding-Kennzahlen werden regelmäßig halbjährlich vom Bereich Personalentwicklung in einem Bericht festgehalten. Dadurch ist sichergestellt, dass sich die Ergebnisse vergleichen lassen und Verbesserungspotenzial ersichtlich wird.

Feedback

Ein wesentliches Element zur Evaluierung des Onboarding-Prozesses stellt der Erfahrungsaustausch des Fachbereichs Personalentwicklung mit den neuen Beschäftigten dar. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich im Onboarding-Prozess befinden, werden in regelmäßigen Abständen zu ihren Erfahrungen befragt. Es empfiehlt sich, das erste Feedback-Gespräch bereits im ersten Monat nach Arbeitsaufnahme zu führen, damit z. B. offene Fragen geklärt werden können. Ein zweiter Termin, in dem der gesamte Verlauf des Prozesses abgefragt wird, sollte jährlich anberaumt werden.

Rückmeldungen zu den Erfahrungen aus den Bereichen Personal und Personalentwicklung wie auch von den Führungskräften, die mit Onboarding betraut waren bzw. noch sind, helfen das Bild abzurunden und bedarfsgerechte Dokumente zur Verfügung zu stellen.

Ein gelungenes Onboarding ist Grundlage für den Erfolg unserer neuen Beschäftigten.

Und erfolgreiche Beschäftigte sind gleichbedeutend mit einem erfolgreichen HSL.

An dieser Stelle ist im Original eine Fotografie unseres Personal-Teams abgebildet, das aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht extern verwendet werden kann.

Hessisches Statistisches Landesamt
Rheinstraße 35/37
65185 Wiesbaden

<https://statistik.hessen.de>

1. Auflage, Februar 2023

