

Ankommen, bleiben, erfolgreich sein

Hybrides Onboarding im New Normal



Same same but different

Rekrutieren, Einstellen und Einarbeiten von neuen Mitarbeiter*innen gehört zu den Standardaufgaben der Personalabteilung jedes Unternehmens; jede Führungskraft muss sich damit auseinandersetzen.

Viel wurde dazu geschrieben, viel wurde darüber diskutiert. Ist zum Thema Onboarding schon alles gesagt?!

Mittlerweile sind wir alle im „New Normal“ des Arbeitslebens in Zeiten von COVID-19 angekommen. Vorstellungsgespräche werden per Zoom oder mit Hilfe anderer virtueller Konferenzsoftware durchgeführt, zumindest im ersten Schritt. Ein Großteil aller Belegschaft ist und bleibt zurzeit im Homeoffice und arbeitet – auch mit neuen Kolleg*innen – remote zusammen.

Was bedeutet das für den Onboarding-Prozess eines Unternehmens? Welche (digitalen) Herangehensweisen sind nun akzeptiert oder werden gar von neuen Mitarbeitern erwartet? Wie kombiniert man geschickt Bewährtes mit Neuem?

Es gibt viele gute Gründe, das Thema neu zu betrachten um eine gute Onboarding Journey für neue Kollegen*innen zu schaffen.

Aber lassen Sie uns zunächst einen Schritt zurücktreten:



Woran erkennen Sie eine erfolgreiche Onboarding Journey?

Der Neue Mitarbeiter / die neue Mitarbeiterin ...



01

... kündigt nicht vor Antritt der Stelle.

Die Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und Antritt des neuen Jobs (Pre-Boarding) ist eine unterschätzte Phase: 30% aller Unternehmen haben mit Absagen der frisch eingestellten Mitarbeiter vor dem ersten Arbeitstag zu kämpfen. Wenn man den Aufwand für die Rekrutierung betrachtet, sind Maßnahmen für das Retention Management sinnvoll angelegte Investitionen.



02

... bleibt über die Probezeit hinaus im Unternehmen.

In diesem Zeitraum lernen sich Unternehmen, das Team und neue Mitarbeiter kennen und evaluieren die getroffene Entscheidung für die neue Anstellung. Fällt diese zweite Phase – die Onboarding Journey – negativ aus, ist das Risiko recht hoch, dass neue Mitarbeiter sich für einen anderen Arbeitgeber entscheiden. Dies bedeutet einen hohen Verlust für das rekrutierende Unternehmen.



03

... ist schnell arbeitsfähig (Time to Performance).

Der Wunsch jedes Unternehmens ist eine kurze und effiziente Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter*innen. Die Voraussetzung hierfür ist nicht nur die fachliche Befähigung, sondern auch eine erfolgreiche soziale Eingliederung in das bestehende Team und ein schnelles Zurechtfinden in der Prozess- und Systemlandschaft.



04

... bringt möglichst bald eigene Erfahrungen und Kompetenzen ein.

Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin bringt vorhandene Kompetenzen und relevante Vorerfahrungen mit. Diese zu identifizieren und dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin diese erfolgreich einsetzt und das bestehende Team damit voran bringt ist genauso wichtig, wie Neues zu vermitteln.

05

... fühlt sich im Unternehmen emotional eingebunden.

Ein Gemeinschaftsgefühl und eine Identifikation mit der Vision und Kultur des Unternehmens sind wichtige Motivationstreiber und eine Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter*innen ihr Potenzial voll einbringen.



Nicht zu vergessen: Neue Mitarbeiter*innen sind Influencer im „War for Talents“ und bewerten ihre Onboarding Experience im Netz.

Jeder neue Interessent wird sich Bewertungen eines potenziellen neuen Arbeitgebers z.B. auf Kununu anschauen und persönliche Kontakte und Netzwerke zum Unternehmen befragen. Junge Bewerber*innen werden ihre Erfahrungen an ihre frühere Universität und Kommilitonen spiegeln. Fallen die Bewertungen negativ aus, werden viele Bewerbungen erst gar nicht bei Ihnen eingereicht.



TIPP

Die meisten der vorgenannten Erfolgsindikatoren können Sie als KPI (Key Performance Indicator) direkt mit einer Kennzahl versehen und so im Verlauf mehrerer Jahre die Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen monitoren.

80% der Unternehmen mit einem höheren Reifegrad beim Onboarding stellen eine Verbesserung bei der Bindung neuer Mitarbeiter fest.

¹ <http://go.brandonhall.com/l/8262/2018-11-29/8ygj6d>

Hybrid Experience: Das Beste aus beiden Welten nutzen

Um auch in Zukunft der „neue Arbeitgeber der Wahl“ zu sein, bietet Ihnen die sinnvolle Verschränkung der digitalen und analogen Welt viele Chancen. Weder ist digital per se besser, noch sind analog und Präsenz schlechter. Es gilt, die jeweiligen Vorzüge zu nutzen und die Onboarding Journey im New Normal neu zu denken.

Im Folgenden möchten wir Ihnen einige Handlungsempfehlungen vorstellen.



Beide Welten verzahnen

Damit ist nicht nur die wechselnde Abfolge von E-Learning und Präsenzschulung gemeint, sondern die Verschränkung der Elemente der Journey miteinander. Hier sind vier Beispiele dafür, wie es klappen kann:



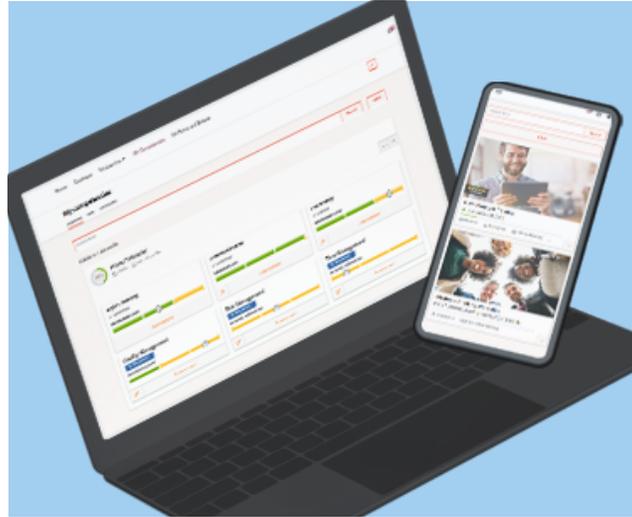
01

Der Trainer des ersten physischen Workshops ist bereits als Person im vorangestellten Web Based Training sichtbar. Das steigert die persönliche Verbundenheit und dient als roter Faden. Im Workshop kann dann einfacher das Wissen aus der digitalen Welt abgerufen werden.



02

Kolleg*innen, die im Vertrieb arbeiten, können zum Beispiel einen Sales Pitch aufzeichnen und an ihre Trainer*innen senden, um von diesen im Anschluss Feedback zu erhalten. Beim Üben für Kundengespräche kann ein Chatbot helfen. Besonders, wenn ein großer Teil der Arbeitszeit im Homeoffice stattfindet, ist dies ein gutes Mittel, um von der Wissensvermittlung zur Handlungskompetenz zu gelangen.



03

Nutzen Sie fertige Konzepte innerhalb eines Learning Management Systems. Zum Beispiel durch ein On the Job-Training Modul im LMS: Sie machen Ihr Leben leichter und ermöglichen ähnlich wie im vorhergenannten Beispiel die Kombination von Selbststudium, Anwendung, Feedback und Interaktion.



04

Nutzen Sie spielerische Komponenten: Eine Schnitzeljagd über das Firmengelände z.B. mit QR Codes an definierten Punkten im Unternehmen. Die Challenges dürfen auch weniger ernst sein, zum Beispiel „Frag den Koch in der Kantine nach dem Rezept für die Müller & Schmidt Curry-Sauce“. So „beschnuppern“ die neuen Kolleg*innen die Unternehmenskultur und lernen, wie der neue Arbeitgeber „tickt“.

Fokus auf Handlungskompetenz

„Kompetenzen sind Fähigkeiten, in (...) komplexen, dynamischen (...) Situationen kreativ und selbst organisiert zu handeln“²

Jedes Unternehmen muss daran interessiert sein, dass seine Mitarbeiter*innen nicht nur das für ihre Aufgaben relevante Wissen besitzen, sondern dieses im Arbeitsalltag und zur Problemlösung anwenden können. Diesen Fokus sollte ein Einarbeitungskonzept von vorneherein mitbringen.

Lassen Sie sich dabei von diesen beiden Fragen leiten:

- Welche Handlungen müssen neue Kolleg*innen ausführen können?
- Was benötigen neue Kolleg*innen, um diese ausführen zu können?

² Erpenbeck J, von Rosenstiel L (2007) Handbuch Kompetenzmessung, 2. Aufl. Stuttgart

Dos:

- Integrieren Sie konkrete Anwendungsübungen oder noch besser On the Job-Training. Ihr Learning Management System bietet Ihnen die passende digitale Plattform dazu.
- Fragen Sie nicht nur Wissen ab, sondern messen Sie, wann und wie neue Mitarbeiter*innen Wissen angewendet haben.
- Ermöglichen und belohnen Sie das Weitergeben von neuen und bestehenden Kompetenzen. (Contribution)

Don'ts:

- Der Lernpfad hört weder mit dem Abarbeiten eines Trainingsmoduls noch mit dem Wissenstest auf.
- Mehr ist mehr? Nein! Reduzieren Sie Trainingscontent auf das, was wirklich zu Handlungen befähigt. (Didaktische Reduktion)



Die Beratungsfirma EY hat das für ihre eigenen Mitarbeiter so umgesetzt, dass für jede erreichte Stufe ein Badge verliehen wird. Je höher die Stufe, desto höher ist der Anteil an angewandtem Wissen bzw. weitergegebenem Wissen. Dies ist ein schönes Beispiel, wie sich der Fokus von Wissensvermittlung hin zu Handlungskompetenz verschiebt.

³ <https://weiterbildungsblog.de/blog/2019/08/14/neue-lernformate-lernangebote-ey-badges/>

„Mit der Erweiterung des „Learning“ um „Application“ und „Contribution“ nimmt der Prozess die Praxiserfahrungen der Lernenden auf und dokumentiert die Entwicklung ihrer Kompetenzen. ... Auf den sozialen Netzwerken im Unternehmen haben sich schnell die Gruppen und Kanäle gebildet, in denen Ergebnisse und Erfahrungen mit der Badge-Plattform ausgetauscht werden. Der Austausch ist also weniger ein didaktisches Konzept und mehr gelebte Lernpraxis.“

Zitat: Jochen Robes im Weiterbildungsblog³

Die Vorteile von Social Learning nutzen

In sozialen Netzwerken und auch in Unternehmen sammeln sich Einzelpersonen in Interessensgruppen. Oft passiert das, ohne dass das Unternehmen es organisiert oder steuert. Allerdings sollte das Unternehmen mit seiner Unternehmens- und Führungskultur sowie den technologischen Werkzeugen und Lerninhalten die dafür nötigen Rahmenbedingungen schaffen.

Das führt dazu, dass die Mitarbeiter*innen diese Kanäle für ihre „Contribution“ nutzen.

Mentor*innen können diese Interessensgruppen den neuen Mitarbeiter*innen vorstellen, um einen Austausch zu ermöglichen. So wird die soziale Interaktion in Interessens- und Peer Gruppen erleichtert.

Ein Buddy System fördert den Austausch und die Vernetzung unter den neuen Mitarbeiter*innen und ermöglicht ihnen, ihre Erfahrungen gemeinsam zu reflektieren.

Es bietet sich außerdem an, für die neuen Mitarbeiter*innen ein Team in der Microsoft Anwendung „MS Teams“ anzulegen und diese kollaborative Gruppe mit dem Onboarding Lernpfad in Ihrem Learning Management System zu integrieren. Auch virtuell können sich in diesem Team andere Kolleg*innen vorstellen, Fragen klären oder Dateien teilen. Die „Neuen“ können sich unter sich zu ihren Eindrücken in der neuen Umgebung austauschen. So ergänzen sich Wissensvermittlung, Peer-to-Peer Learning, Soziale Eingebundenheit⁴ und Wissenstransfer optimal.

⁴Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2000) The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. In: Psychological Inquiry 11(4), 227–268.



Theorie digitalisieren

Neue Mitarbeiter*innen sollen Compliance-kompatibel eingearbeitet werden und die IT-Security Regularien kennen? Diese Themen eignen sich sehr gut für ein digitales Format, das selbstgesteuert durchgearbeitet werden kann. Für die Agenda des „Tag für neue Mitarbeiter“ eignen sie sich weniger.

Mit dem automatisierten Reporting können Sie zudem jederzeit die Teilnahme Ihrer Mitarbeiter an Compliance-Schulungen oder die Kenntnisnahme von wichtigen Policies nachweisen.



Präsenz nutzen

...Um ein Netzwerk aufzubauen

Nach der Theorie kommt das Netzwerk (und der Wissenstransfer):

Die IT Security Theorie ist nun durchgearbeitet; der Inhalt enthält bereits eine Verlinkung auf weiterführende Unterlagen, wie zum Beispiel den Sharepoint Order und stellt den IT-Compliance Officer vor.

Dieser kann dann persönlich Fragen zum Thema beantworten oder die Wissensanwendung sicherstellen, indem er mit den neuen Mitarbeiter*innen zum Beispiel Lieferantengespräche im Rollenspiel simuliert. Die meisten Unternehmen nutzen hierfür z.B. den „Tag für neue Mitarbeiter“. Diese Praxisübung kann auch von einer temporären Teams-Gruppe zur weiteren Diskussion begleitet werden.

Auf diese Art und Weise werden die ersten persönlichen Kontakte aufgebaut und der Grundstein für ein Netzwerk im Unternehmen gelegt. Ein belastbares Netzwerk und eine Vertrauensbasis sind die beste Grundlage für virtuelle Kollaboration.

⁵ The Social Enterprise at work: Paradox as a path forward, Deloitte Human Capital Trends 2020

...Um in die Firmenkultur einzutauchen

Firmengeschichte besteht nicht nur aus Zahlen und Fakten. Sie erzählt Geschichten, z.B. die Geschichte des Firmengründers und seiner Familie und wie er das erste Patent erfunden hat. Oder was die drei Ringe im Logo eigentlich bedeuten. Oder warum ein Bauernhaus neben dem ultramodernen Headquarter steht.

Natürlich gibt es auch emotionale Unternehmensvideos und andere digitale Medien; aber physisch-immersive Erlebnisse wie Werksführungen und digitale Schnitzeljagden über das Firmengelände sowie Gespräche mit besonderen Persönlichkeiten des Unternehmens sollten allen neuen Mitarbeiter*innen. So identifiziert er sich mit seiner neuen Umgebung und fühlt sich als Teil des Teams.

Das Zugehörigkeitsgefühl oder „Belonging“ wird übrigens laut der aktuellen Human Capital Trends Studie 2020 von Deloitte von 79% der Befragten als wichtiger Treiber für den Unternehmenserfolg gesehen. Deloitte rät, die uniken, komplementären

⁶ <https://www.nytimes.com/2020/10/21/opinion/work-from-home-loneliness.html>

Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter*innen durch das gemeinsame „Why“ zu verbinden und so als Stärke zu nutzen.⁵

In Zeiten, in denen viele Mitarbeiter*innen allein im Home Office arbeiten und „Einsamkeit“⁶ als eines der damit einhergehenden Probleme schildern, kommt diesem gemeinsamen Nenner eine noch größere Bedeutung zu.



ThyssenKrupp Stammhaus neben der Konzernzentrale

Die neuen Lerner*innen aktivieren

In jedem Lernkontext lassen sich einfache Aufgaben finden, mit denen neue Kolleg*innen z.B. mit einem Handy-Video Wissensnuggets, eigene Meinungen oder Interpretationen zu einem Firmenthema beitragen können. Eine mögliche Aufgabe: „Bitte stelle uns in einem Handy-Video vor, wie Du unsere Unternehmenswerte x, y, z in Deinem neuen Arbeitsalltag (er)lebst.“

Selbstverständlich können und sollen die aktivierenden Aufgaben ebenfalls aus der fachlichen Einarbeitung resultieren.

Eine weitere effektive und unterhaltsame Möglichkeit zur Aktivierung und Wissensvertiefung sind Quizze. Eine Quizz-App kann auch die Bildung von Teams unterstützen, die gegeneinander antreten. Die Fragen und Antworten ergeben sich aus den Inhalten der Onboarding Journey. Das Gewinnerteam bekommt ein Teamerlebnis.



TIPP

Fast alle HR-Verantwortlichen glauben, dass die fachliche (91%) und soziale Integration (94%) neuer Mitarbeiter*innen durch gutes Onboarding verbessert und beschleunigt werden kann.⁷



⁷Onboarding Studie 2019, Haufe (<https://www.myonboarding.de/studien>)

Time to Performance reduzieren

Um neue Mitarbeiter*innen möglichst schnell arbeitsfähig zu machen, beziehungsweise den Einarbeitungsaufwand zu minimieren (siehe Erfolgsindikatoren), empfehlen wir, Performance Support einzusetzen. Die Software unterstützt bei Fragen zu digitalen Prozessen wie „Wie beantrage ich eine Order Nummer beim Einkauf?“ oder „Wie arbeite ich im ERP-System?“. Der elektronische Performance Support arbeitet wie ein persönlicher virtueller Assistent, sozusagen wie ein Kollege, der daneben sitzt und hilft.

Der Einsatz des virtuellen Assistenten ist auch sinnvoll, wenn es um Aufgaben geht, die nur sehr sporadisch zu erledigen sind. („Wie ging das noch mal?“)

Weitere Performance Support Hilfen sind Glossare und Wikis für fach-/firmenspezifische Begriffe. Lernkarten mit Wissensnuggets eignen sich besonders gut für die mobile Anwendung im Auto oder vor einem Kundentermin, um „schnell mal“ etwas nachzuschlagen.



TIPP

Setzen Sie eine Performance Support Software ein, die die neuen Kolleg*innen durch den Prozess begleitet, so dass sie ihre Aufgaben direkt erledigen.



Es ist persönlich

Alle neuen Mitarbeiter*innen bekommen den gleichen Einarbeitungskurs? Der Azubi bekommt den gleichen Lernpfad wie die neue Bereichsleiterin im Controlling?

Die eine Person ist eventuell überfordert, die andere unterfordert oder gar gelangweilt. Schneiden Sie die Onboarding Journey individuell zu: Es wird sicher Trainingselemente geben, die für jeden relevant sind (Video zu Unternehmenswerten und Historie, Vorstellung der Brand, Compliance Regelungen). Darüber hinaus bieten insbesondere bei Fachthemen digitale Self-Assessments die Möglichkeit, der neuen Kollegin eine neutrale Rückmeldung zu ihrem Wissensstand zu geben. Anschließend kann sie selbstgesteuert Wissens-/Kompetenzlücken füllen. Ein lernerzentrischer Ansatz ist unserer Erfahrung nach in den meisten Szenarien die beste Strategie. Autonome Entscheidungen motivieren die Lernenden! ⁸

⁸Deci, Edward. L. & Ryan, Richard. M. (2000) The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. In: Psychological Inquiry 11(4), 227–268.



Fazit

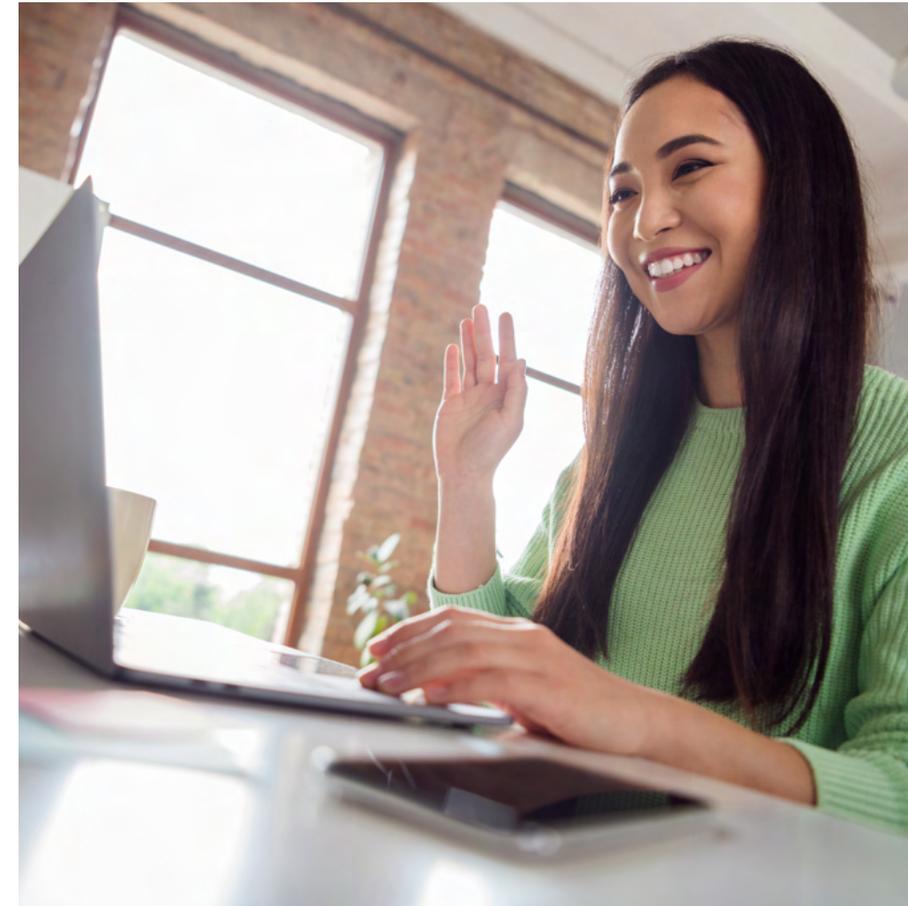
Im New Normal angekommen, stehen uns viele neue Möglichkeiten offen. Da, wo es sinnvoll ist, haben auch sehr traditionell aufgestellte Unternehmen ihre Arbeitsplätze ins Homeoffice, in die Cloud und in die digitale Welt verlagert. Führungskräfte ließen sich überzeugen, dass Mitarbeiter*innen auch im Homeoffice ihren Job gut machen.

Zu unserer positiven Überraschung haben wir alle gelernt, dass digital viel mehr machbar ist als bis dato angenommen. Insofern haben wir im New Normal nun tatsächlich die unterschiedlichen Lern-Kanäle für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen zur Verfügung, wissen sie zu nutzen, zu kombinieren und insbesondere miteinander zu verschränken. Nur so entsteht der nötige Mehrwert. Durch die fortschreitende Digitalisierung entfallen noch mehr direkte menschliche Kontakte, und wenn sie denn stattfinden, müssen wir sie weise nutzen.

Das „Why“ eines Unternehmens, die gemeinsamen Ziele einer diversen Belegschaft und die gemeinsame Mission und Vision nehmen an Bedeutung zu und bilden den gemeinsamen Nenner einer getrennt arbeitenden Mitarbeiterschaft.

Der Schock der Pandemie für alle Gesellschaften und Unternehmen weltweit hat gezeigt, dass Krisenresilienz nicht nur ein Wort für die Meta-Ebene ist. Sie hat ganz konkrete Auswirkungen auf unseren Arbeitsalltag.

Eine hybride Onboarding Journey ist eine kleine Stellschraube auf dem Weg zur lernenden Organisation, die am ehesten in der Lage sein wird, mit unvorhergesehenen Ereignissen umzugehen.



Hybride Onboarding Journey

● physisch ● digital



Rewrite the way we learn



Über imc

imc ist führender Full-Service Anbieter für Learning Technologies und E-Learning Content. Wir machen Lernen besser – indem wir die Art und Weise, wie wir lernen, neu definieren. Experten auf den Gebieten Technologie, E-Learning Content und Strategie arbeiten Hand in Hand, um weltweit ganzheitliche sowie maßgeschneiderte E-Learning-Lösungen zu bieten. Entstanden als deutsches Universitäts-Spin-off an der Universität des Saarlandes, unterstützt die imc bis heute über 2.000 Unternehmen, öffentliche Institutionen und Bildungseinrichtungen aller Branchen und Größen ganzheitlich bei der Planung und Umsetzung von professionellen digitalen Trainingsstrategien.

**imc information
multimedia
communication AG**

Hauptsitz Saarbrücken

Scheer Tower,
Uni-Campus Nord
66123 Saarbrücken
T +49 681 9476-0
info@im-c.com

imc Standorte

Deutschland (Saarbrücken,
Essen, Freiburg, München)
Australien (Melbourne)
Großbritannien (London)
Neuseeland (Auckland)
Österreich (Graz)
Rumänien (Sibiu)
Schweiz (Zürich)
Singapur
USA (Delaware)