

# ONBOARDING

## Von der Mitarbeiterfindung zur Mitarbeiterbindung

Gute Mitarbeiter zu finden ist mitunter gar nicht so einfach. Die größere Herausforderung liegt jedoch darin, sie langfristig zu halten. Als Psychologe, Coach und Betriebswirt weiß J. Christopher Kübler worauf Unternehmen achten sollten.

Jetzt ist er endlich da: der neue Mitarbeiter. Sie haben sich sehr bemüht ihn zu bekommen, haben Zeit und Geld in seine Auswahl investiert und vielleicht auch interne Auseinandersetzungen durchgestanden. Entsprechend hoch sind die Erwartungen. Und siehe da: Die ersten Wochen scheinen gut zu laufen und Sie sind sich sicher, alles für eine gelungene Integration getan zu haben. Doch dann folgt plötzlich sein Offboarding: der Neue geht innerhalb der Probezeit. Was ist schiefgelaufen?

### Frühes Offboarding: eine teure Angelegenheit

In Deutschland wurden 2017 zirka acht Millionen (duplikatfreie) Stellenanzeigen für mehr als zwei Milliarden Euro geschaltet. Fünf bis zehn Prozent der darüber eingestellten Mitarbeiter verlassen jedoch das Unternehmen noch während der Probezeit. Anders gerechnet: Durchschnittlich scheiden bis zu sechs neu eingestellte Mitarbeiter in den ersten drei Monaten aus einem Unternehmen wieder aus. Hinzu kommen noch diejenigen, die nach der Probezeit und vor ihrem zweiten Jahr gehen. Viele Unternehmen steuern ihr Schiff mit Scheuklappenblick an ihren neuen Mitarbeitern vorbei. Dieses Manko ist teuer – materiell, sozial und ideell:

- *Die Position ist wieder vakant.*
- *Die Kollegen sind irritiert, was wiederum zu Leistungsbremsen im gesamten Team führen kann.*
- *Das Ansehen der Auswahlbeteiligten ist beschädigt.*
- *Direkte und indirekte Kosten des Recruiting können in den Wind geschrieben werden.*
- *Die erwartete Performance des ausgeschiedenen Mitarbeiters wurde nicht erbracht. Das heißt, er erreicht seinen persönlichen Return on Invest nicht.*
- *Er hat Kapazitäten des Unternehmens für die Einarbeitung gebunden, die verschwendet sind.*
- *Eventuell wird das Employer-Branding durch den von Bord Gegangenen geschädigt.*
- *Der frühzeitig Ausgeschiedene geht mit einem Defiziterleben.*

Betrachtet man die möglichen Gesamtkosten einer Fehlbesetzung, so liegen diese schnell bei einem Mehrfachen des Jahres-

gehalts des soeben wieder Ausgeschiedenen, vor allem wenn es sich um Leitungs- und Führungskräfte handelt.

### Onboarding: mehr als „Welcome on Board“

Ziel sollte stets ein nachhaltiges Mitarbeiter-Commitment sein. Das heißt, dass der Mitarbeiter verbindlich „ja“ sagt zu seiner Aufgabe, zu seinem kollegialen Umfeld, zur Organisation und zum Unternehmen. Wie aber erreicht man ein verlässliches Mitarbeiter-Commitment? Nur soviel vorab: Neue Mitarbeiter zu integrieren, verlangt mehr als Übergabe und Einführung in die Tätigkeit sowie ein freundliches Willkommen, verbunden mit einem warmen Händedruck.

Commitment ist eine Motivationsfrage. Drei Beweggründe (Motive) stehen im Vordergrund: Erstens: Der Mitarbeiter rechnet sich aus, dass er in diesem Unternehmen bessergestellt ist als bei einem Wechsel (kalkulatorisches Motiv). Zweitens: Er fühlt sich wohl und sozial gut eingebunden (emotionales Motiv). Drittens: er erlebt eine hohe Übereinstimmung zwischen seinen und den Werten des Unternehmens (ethisches Motiv). In diesen drei Motiven steckt die Erwartung, dass zentrale Bedürfnisse befriedigt werden wie: Sicherheit, Selbstwirksamkeit, Anerkennung, Selbstentfaltung. Je fester ein Mitarbeiter überzeugt ist, dass in einem Unternehmen seine bedürfnisbezogenen Erwartungen nicht enttäuscht werden, desto fester und belastbarer wird seine motivationale Bindung an das Unternehmen sein. Für ein erfolgreiches Onboarding ist es wichtig zu wissen, welche Bedingungen diese Erwartungen erfüllen.

### Commitment: eine individuelle Angelegenheit

Welche bedürfnisbezogenen Erwartungen in welcher Situation im Vordergrund stehen, ist von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschieden. Der Eine ist stark sicherheitsorientiert und bevorzugt bezüglich seiner Aufgaben weit vorausgehende Planung mit festgelegten Arbeitsabläufen und Strukturen. Dafür verzichtet er gerne auf Entscheidungsbeteiligung und finanzielle Zusatzanerkennung. Ein Anderer liebt generell das Unvorhergesehene und die Herausforderung, sich darin selbständig zurecht zu finden. Er übernimmt dafür die Verantwortung und erlebt eine hohe Selbstwirksamkeit, auch wenn sich das nicht in der Gratifikation und in Benefits niederschlägt. Einem Dritten ist es wichtig, dass sein Engagement durch Lob »



» und wertschätzende Zuwendung anerkannt wird und dass eine persönliche Atmosphäre herrscht.

#### **Coaching: impliziten Erwartungen aufspüren**

Viele dieser bedürfnisbezogenen Erwartungen sind uns gar nicht recht bewusst, manche wollen wir uns nicht eingestehen oder vor anderen verbergen. Von den bewussten sind einige wiederum bloß aufgesetzt. Jedoch bestimmt die Erfüllung dieser unbewussten, verborgenen, sprich impliziten Erwartungen zu mehr als zwei Drittel das Mitarbeiter-Commitment. Das Hauptgeschäft, um nachhaltiges Mitarbeiter-Commitment zu erzielen, ist also die wiederholte Klärung und Abstimmung impliziter Erwartungen. Dazu reicht das übliche Mitarbeitergespräch in aller Regel nicht aus, weil es primär nur rationale, bewusste sowie selbst eingestandene Erwartungen und Motive anspricht. Vielmehr bedarf es diverser psychologischer Gesprächsverfahren seitens des Personal- beziehungsweise Onboarding-Verantwortlichen. An dieser Stelle kann es empfehlenswert sein, sich an einen Onboarding-Coach zu wenden.

Der Onboarding-Coach ist Gesprächs- und Sparringpartner für den neuen Mitarbeiter und das Unternehmen (Unternehmensführung/Vorgesetzten/Team). Er exploriert die gegenseitigen Erwartungen und

die Bedingungen ihrer Erfüllung, organisiert die dafür notwendigen Maßnahmen, klärt rechtzeitig mögliche Konflikte, vermittelt differierende Positionen und interveniert mit verschiedenen Methoden, um den Integrationsprozess zügig voranzubringen. Diese Aufgaben können einem externen oder einem internen Coach übertragen werden. Letzteres ähnelt dem Buddy- oder Patensystem. Manche Firmen setzen bis zu drei Buddies (Kameraden/Kumpane) für den neuen Mitarbeiter ein: Leader Buddy (leitet das Buddysystem und die Kommunikation), Role Buddy (hilft dem Neuen, seine Rolle einzunehmen), Culture Buddy (vermittelt die Unternehmenskultur).

#### **Erster Eindruck: so gelingt der Start**

Auch in Sachen Mitarbeiterbindung gilt die Volksweisheit: Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Ein guter Start ist für neue Mitarbeiter und das Unternehmen gleichermaßen wichtig und sollte daher bestens vorbereitet sein. Immerhin sind die Erfahrungen am ersten Arbeitstag von großer Bedeutung. Sie können alles Weitere überleuchten oder überschatten. Zentral sind: Willkommensempfang, Ansprechpartner vorstellen, in vorbereiteten Arbeitsplatz und Hilfsmittel einweisen, Erwartungen und erste Aufgaben besprechen, Team vorstellen, Firmenüberblick verschaffen, Ausblick auf den

## »Viele Unternehmen steuern ihr Schiff mit Scheuklappenblick an ihren neuen Mitarbeitern vorbei.«

Folgetag und die nächsten Wochen geben, Sicherheits- und Rechtsfragen klären, mit Feedbackrunde (Wie war's?) den Tag abschließen.

### Nach dem Onboarding ist vor dem Onboarding

Ist die Probezeit erfolgreich verlaufen, sollten sich die Verantwortlichen nicht zurücklehnen. Die Verbundenheit des Mitarbeiters mit dem Unternehmen wird nämlich immer wieder auf die Probe gestellt: durch sich verändernde berufliche und private Bedingungen, durch Monotonie und ausbleibende Veränderungen, durch veränderte Bedürfnisse und Erwartungen auf beiden Seiten. Eine gute Mitarbeiter-Unternehmensbeziehung muss fortlaufend aktualisiert werden, sonst ist es wie in vielen Ehen: nach dem Flirt und der Hoch-Zeit kommt der Fall in die Entfremdung. Kontinuierliches Onboarding als Mitarbeiterbindung ist dann Aufgabe

von Führungskräften und Personalverantwortlichen, welche die Kunst nachhaltiger Mitarbeitermotivation beherrschen und nicht nur mit neuen Feinheiten materieller Anreizsystem operieren. ■

J. Christopher Kübler

### Zum Autor

J.Christopher Kübler ist Klinischer Psychologe, HP für Psychotherapie ([www.i-Thera.de](http://www.i-Thera.de)), Coach und Betriebswirt mit 30-jähriger Berufspraxis ([www.SmaSpi.com](http://www.SmaSpi.com)), auch langjährig als Führungskraft. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (Beurteilung psychischer Gesundheitsgefährdung, Reduktion von Fehlzeiten, psychische Gesundheitsförderung und Resilienztraining), im Changemanagement (nutzen und lösen von Veränderungsblockaden) sowie in der Mitarbeitermotivation und -bindung (vom Onboarding bis zum Boomerang Hiring).

