

Alle an Bord: Nützliche Onboarding- Methoden und -Strategien

Januar 2008

Zusammenfassung

Die Notwendigkeit, neue Mitarbeiter zu binden und diese schneller zu befähigen, in ihrer neuen Position und Umgebung optimale Leistung zu erbringen, führt dazu, dass Organisationen sich neben den traditionellen Orientierungsprogrammen für neue Mitarbeiter mit formalisierten Onboarding-Strategien beschäftigen. Dieser Bericht ist eine Zusammenfassung von 794 Umfrageantworten (hauptsächlich von Personal- und Geschäftsfeldleitern) und dient als Richtlinie für Organisationen, die Höchstleistung durch Best-in-Class-Nutzung von Onboarding-Strategien, -Möglichkeiten und -Technologien erreichen möchten.

Best-in-Class-Leistung

Für die Klassifizierung der Best-in-Class-Unternehmen wurden von Aberdeen drei Hauptleistungsparameter verwendet. Die Ergebnisse sind wie folgt:

- 100% Verbesserung der Verbleibquote neuer Mitarbeiter
- 60% Reduzierung der Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter
- 57% Erhöhung der Durchführungsrates von Onboarding-Aufgaben/-Aktivitäten

Competitive Maturity Assessment (Verfahren zum Bewerten der Prozessreife)

Umfragen haben ergeben, dass Unternehmen mit Best-in-Class-Leistungen allgemeine Merkmale teilen:

- Best-in-Class-Organisationen besitzen zu 35% häufiger als alle anderen Organisationen ein formelles Schulungsprogramm für neue Mitarbeiter als Bestandteil des Onboarding-Prozesses
- Best-in-Class-Organisationen verfügen mehr als doppelt so häufig über eindeutige Definitionen der Leistungsparameter, die ihren Onboarding-Bestrebungen zugeordnet sind
- Best-in-Class-Organisationen verlängern zu 78% häufiger als alle anderen Organisationen den Onboarding-Prozess bis auf oder über sechs Monate für Mitarbeiter auf Führungsebene und tun dies doppelt so häufig für feste Vollzeitmitarbeiter

Erforderliche Aktionen

Zusätzlich zu den in Kapitel Drei dieses Berichts genannten Empfehlungen sind folgende Maßnahmen erforderlich, um den Status eines Best-in-Class-Unternehmens zu erlangen:

- Machen Sie „Sozialisation“ zu einem der Hauptbestandteile Ihres Onboardings

Untersuchungs-Benchmark

Aberdeens Untersuchungs-Benchmarks bieten einen gründlichen und leicht verständlichen Einblick in Prozesse, Verfahren, Methodologien und Technologien mit Identifizierung der besten Praktiken und verwirklichtbaren Empfehlungen

„Onboarding ist ein strategischer, beabsichtigter Geschäftsprozess, um die erfolgreiche Integration jeden Mitarbeiters in die Unternehmenskultur, Qualität und Betriebssysteme zu ermöglichen, erleichtern und gewährleisten.“

~ Direktor, großes Unternehmen für medizinische Geräte mit Sitz in Nordamerika

- Starten Sie den Onboarding-Prozess vor dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters und verlängern Sie ihn auf die ersten sechs Arbeitsmonate
- Stellen Sie Geschäftsprobleme fest, die durch das Onboarding gelöst werden können, und führen Sie Programme und Messwerte ein, um sich diesen Geschäftsproblemen verstärkt zu widmen

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
Best-in-Class-Leistung	2
Competitive Maturity Assessment (Verfahren zum Bewerten der Prozessreife).....	2
Erforderliche Aktionen	2
Kapitel Eins: Benchmarking der Best-in-Class-Unternehmen.....	5
Business-Kontext	5
Aufbau der Maturity-Class-Bewertung	6
Best-in-Class-PACE-Modell	6
Best-in-Class-Strategien.....	7
Kapitel Zwei: Anforderungen für ein erfolgreiches Benchmarking.....	11
Bewerten der Wettbewerbsfähigkeit.....	13
Möglichkeiten und Mittel.....	15
Kapitel Drei: Erforderliche Aktionen.....	21
** Für alle Organisationen **	21
Erfolgreiche Schritte für strukturschwache Unternehmen.....	21
Erfolgreiche Schritte für den Branchendurchschnitt	22
Erfolgreiche Schritte für Best-in-Class-Unternehmen.....	23
Anhang A: Untersuchungsmethode.....	24
Anhang B: Verbundene Aberdeen-Untersuchungen	27

Abbildungen

Abbildung 1: Die wichtigsten Onboarding-Gründe für Organisationen	5
Abbildung 2: Die besten Onboarding-Strategien	8
Abbildung 3: Unterscheidungsmerkmale des Onboarding-Prozesses der Best-in-Class	9
Abbildung 4: Best-in-Class-Möglichkeiten	16
Abbildung 5: Technologiezuwachs bei den Best-in-Class für Onboarding	20

Tabellen

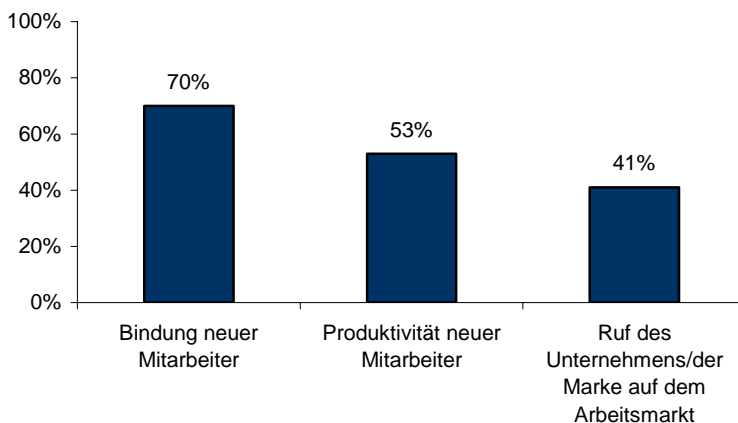
Tabelle 1: Unternehmen mit besten Leistungsergebnissen erlangen Best-in- Class-Status.....	6
Tabelle 2: Best-in-Class-PACE-Aufbau.....	7
Tabelle 3: Onboarding-Beginn sofort nach Vertragsabschluss	10
Tabelle 4: Der Leistungsrahmen.....	14
Tabelle 5: PACE-Rahmen	25
Tabelle 6: Leistungsrahmen.....	25
Tabelle 7: Zusammenhang zwischen PACE und Leistungsrahmen.....	26

Kapitel Eins: Benchmarking der Best-in-Class- Unternehmen

Business-Kontext

Wir kennen alle diesen Ausdruck: „Kein Eindruck ist wie der erste Eindruck.“ Diese Aussage trifft auch auf die Personalbeschaffung zu, denn gemäß dieser Studie gaben 86% der Teilnehmer an, dass die neuen Mitarbeiter innerhalb der ersten sechs Monate darüber entscheiden, ob sie bei dem Unternehmen bleiben oder nicht. Der Druck auf die Organisationen, den Mitarbeiter, den sie mühevoll angeworben und eingestellt haben, zu binden, war nie zuvor größer und treibt die Mehrzahl der befragten Organisationen dazu, Onboarding anzuwenden (Abbildung 1).

Abbildung 1: Die wichtigsten Onboarding-Gründe für Organisationen



Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Der Fokus auf Bindung spiegelt den andauernden Kampf um qualifizierte Mitarbeiter wider

Aberdeens Benchmarkstudie über Onboarding von 2006 und mit dem Titel Technologieantrieb unterstützt die Verbesserung der Erfahrungen neuer Mitarbeiter zeigte, dass die treibende Kraft der Organisationen, Onboarding einzusetzen, die Produktivität der neuen Mitarbeiter ist. Unsere aktuellsten Daten signalisieren eine starke Fokusveränderung und reflektieren die globale Realität des Fachkräftemangels, den zunehmenden Wettbewerb um diese Fachkräfte sowie die unterschiedlichen Erwartungen der jüngeren Arbeitskräfte. Organisationen legen weiter den Schwerpunkt auf die Erleichterung für einen neuen Mitarbeiter, sich in seiner Position einzubringen. Sie verstehen jedoch, dass eine positive Onboarding-Erfahrung für den neu eingestellten Mitarbeiter entscheidend ist, damit sich dieser in

Fast Facts

- ✓ **62% aller Organisationen** haben derzeit eine offizielle Onboarding-Strategie – innerhalb von 12 Monaten wird der Anteil auf 77% anwachsen
- ✓ **37% aller Personal- und Geschäftsfeldspezialisten** glauben, ein neuer Mitarbeiter benötigt sechs Monate, um sich eindeutig zu entscheiden, ob er bei dem Unternehmen bleibt oder nicht
- ✓ **Die „Bindung“ neuer Mitarbeiter** ist die größte Anforderung, die das Onboarding 2008 vorangetrieben hat, im Vergleich zu „Produktivität“ 2006

„Onboarding ist der Zeitraum, in dem wir den Mitarbeiter mit Informationen zu seiner Position versorgen. Wir betrachten Onboarding als einen Prozess, der die Zeit vor, während und 12 Monate nach der MitarbeiterEinstellung umfasst.“

~ Personalberater,
mittelständischer
Energieversorger mit Sitz in
den USA

seiner neuen Position wohl fühlt und bestärkt fühlt, bei dem Unternehmen zu bleiben. Sie stellen ebenfalls fest, dass diese Bemühungen dazu beitragen, dass Unternehmen ein hohes Ansehen bei Bewerbern genießen. Demzufolge führen Best-in-Class-Unternehmen Prozesse und Technologien ein, die eine Verbesserung der Leistung durch verschiedene Parameter ermöglichen. Unter diesen Parametern sind auch diese, die zur Bestimmung des Best-in-Class-Status in diesem Bericht genutzt wurden.

Aufbau der Maturity-Class-Bewertung

Um den organisatorischen Erfolg durch Onboarding-Maßnahmen zu bewerten, wurden von Aberdeen drei Hauptleistungsparameter für die Unterscheidung der Best-in-Class-Organisationen von durchschnittlichen und strukturschwachen Organisationen verwendet. Diese Hauptleistungsindikatoren beinhalten Strategie, Produktivität und Verwaltung:

- Verbleibquote neuer Mitarbeiter
- Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter
- Durchführungsquote für Onboarding-Aufgaben/-Aktivitäten

Tabelle I: Unternehmen mit besten Leistungsergebnissen erlangen Best-in-Class-Status

Definition der Maturity-Class	Durchschnittliche Leistung
Best-in-Class: Top 20% der gesamten Leistungserbringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% Verbesserung der Verbleibquote neuer Mitarbeiter ▪ 60% Reduzierung der Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter ▪ 57% Erhöhung der Durchführungsrate von Onboarding-Aufgaben/-Aktivitäten
Branchendurchschnitt: Mittelstand 50% der gesamten Leistungserbringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7% Verbesserung der Verbleibquote neuer Mitarbeiter ▪ 19% Reduzierung der Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter ▪ 23% Erhöhung der Durchführungsrate von Onboarding-Aufgaben/-Aktivitäten
Strukturschwache Unternehmen: Untere 30% der gesamten Leistungserbringer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0% Verbesserung der Verbleibquote neuer Mitarbeiter ▪ 2% Reduzierung der Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter ▪ 4% Erhöhung der Durchführungsrate von Onboarding-Aufgaben/-Aktivitäten

Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Best-in-Class-PAE-Modell

Unternehmen planen erhebliche Ressourcen für die Einstellung der richtigen Leute ein, um ihren Personalbedarf zu decken. Deshalb setzen Best-in-Class-Unternehmen eine Mischung aus Strategien, Möglichkeiten und

Technologien ein, die erfolgreiche Onboarding-Maßnahmen ergänzen und den neuen Mitarbeiter bestärken, bei dem Unternehmen zu bleiben (Tabelle 2).

Tabelle 2: Best-in-Class-PACE-Aufbau

Anforderungen	Aktionen	Möglichkeiten	Mittel
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Verbleiben neuer Mitarbeiter im Unternehmen ▪ Die Produktivität neuer Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung einer Erfahrung, die den neuen Mitarbeiter in seiner Entscheidung bestärkt ▪ Entwicklung einer offiziellen Onboarding-Strategie ▪ Sicherstellung, dass neue Mitarbeiter in die Unternehmenskultur integriert werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung eines formellen Schulungsprogramms für neue Mitarbeiter ▪ Vorbereitung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel ▪ Schaffung eines offiziellen, strukturierten Orientierungsprozesses ▪ Unterstützung des Führungsstabs gewinnen ▪ Setzen von eindeutigen Erwartungen und Zielen für neue Mitarbeiter durch die Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tools für die Leistungsverwaltung der Mitarbeiter ▪ Bewertungstools für Fähigkeiten, Wissen, Eigenschaften und Verhalten ▪ Tools zur Kontrolle der Quote bezüglich Regeleinhaltung in der Personalabteilung ▪ Tools zur Automatisierung von Formularverwaltung ▪ Tools zur Kompetenzverwaltung ▪ Tools, die automatisiert E-Mail-Erinnerungen und -Nachrichten versenden, sobald sich der Status von Bewerber auf Mitarbeiter verändert

Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

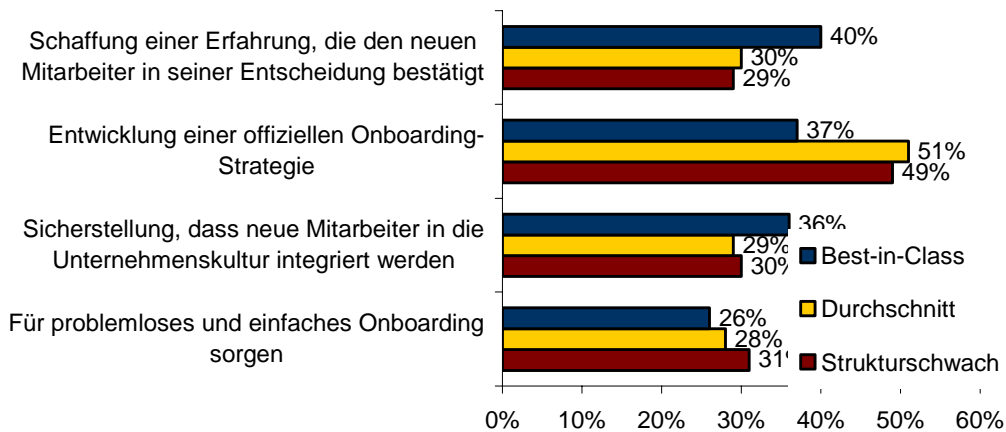
Best-in-Class-Strategien

Um die Bindung und Produktivität neuer Mitarbeiter zu verbessern, läuft bei 62% aller befragten Organisationen, einschließlich bei 72% der Best-in-Class, gerade ein formelles Onboarding-Programm. Best-in-Class-Organisationen wissen, dass Onboarding-Maßnahmen mit der Anwendung eines offiziellen Plans beginnen. Dies wiederum gewährleistet, dass Onboarding als eine wesentliche Komponente der gesamten Human-Capital-Management-Strategie betrachtet wird und sich auf dem Schirm des Führungsstabs befindet. Demzufolge können Best-in-Class-Organisationen ihre Onboarding-Bestrebungen in eine Richtung lenken, die die Entscheidung des Mitarbeiters zum Verbleib im Unternehmen bestätigt und die den neuen Mitarbeiter in die Unternehmenskultur integriert (Abbildung 2).

Fast Facts

- ✓ **Von den Organisationen, die aktuell keine Onboarding-Strategie verfolgen oder planen,** geben 38% „das Gefühl mangelnder Dringlichkeit auf Führungsebene“ als Grund dafür an und 37% benennen „mangelndes Bewusstsein dafür, was Onboarding eigentlich ist oder was es für Vorteile bringt“
- ✓ **Die Personalabteilung übernimmt die Verantwortung** für die strategische Ausrichtung des Onboardings in 69% der Organisationen und für die Durchführung in 62% der Organisationen

Abbildung 2: Die besten Onboarding-Strategien



Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Sozialisation und Mentoring sind entscheidend

Standardkomponenten des Onboarding-Prozesses, die bei allen befragten Organisationen vorkommen, sind unter anderem: Formularverwaltung (95%), Einführungsveranstaltungen zu Informationen zum Unternehmen (95%) und Aufgabenverwaltung (94%). Diese Komponenten sind nötig, um neue Mitarbeiter in das Unternehmen einzuführen, in den Unternehmenssystemen (Gehaltsabrechnung) und –programmen (ärztliche/zahnärztliche) zu erfassen und für den Erhalt von nötiger Büroausstattung einzuplanen. Diese Komponenten erscheinen grundlegend, spielen aber eine entscheidende Rolle dabei, neue Mitarbeiter schneller einzuarbeiten, da sie nicht durch verwaltungstechnische Hindernisse abgelenkt werden, die ihre Anspruchsberechtigung auf dringend benötigte Vorsorgeleistungen wie Versicherung oder Altersvorsorge verzögern können.

Der Sozialisationsaspekt des Onboardings bekommt jedoch nicht in allen Organisationen die gleiche Aufmerksamkeit, dabei kann die Bedeutung dieses Aspekts nicht abgewertet werden. Junge Fachkräfte sind sich heutzutage ihrer Fähigkeiten bewusst und erwarten demzufolge, dass der Arbeitgeber sich danach ausrichtet. Darüber hinaus ist diese jüngere Generation eine vernetzte Generation. Sie ist mit einer Technologie aufgewachsen, die nicht nur ihr wichtigstes Hilfsmittel zum Kommunizieren ist, sondern auch um andere Menschen zu treffen und neue Kontakte zu knüpfen. Berücksichtigen Sie ebenfalls Mitarbeiter, die durch eine Fusion oder Übernahme in ein Unternehmen eingetreten sind. Sie wurden durch eine bestimmte Unternehmenskultur angesprochen oder hatten sich an sie gewöhnt. Die Angst, Unsicherheit oder Zweifel bezüglich einer neuen Umgebung können Unruhe und Unzufriedenheit hervorrufen. Eine andere Gruppe von Mitarbeitern, die von der Unternehmenssozialisation (vor allem von Beratung durch einen Coach) profitieren kann, besteht aus neuen leitenden Mitarbeitern. Neue leitende Mitarbeiter in Organisationen

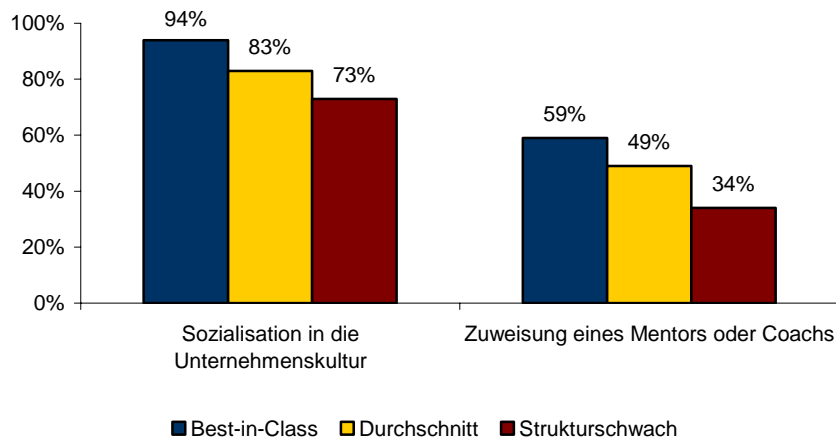
„Bei DSW ist die soziale Integration in das Unternehmen entscheidend. Wir gehen Onboarding als einen Prozess an, in dem wir dem neuen Mitarbeiter die Menschen, Systeme und die Kultur vorstellen, damit dieser sich in die Organisation eingliedern kann, genauso wie seine Kollegen.“

~ Phil Mogavero, President / CEO, Data System Worldwide

erfahren schon früh den Druck, wichtige Entscheidungen treffen zu müssen. Jeder Fehler, der von diesen einflussreichen Personen gemacht wird, kann nachteilige Auswirkungen auf ihre berufliche Laufbahn oder das Unternehmen haben.

Best-in-Class-Organisationen verstehen die Kommunikation und kulturellen Feinheiten von jüngeren Arbeitskräften und begreifen die Vorteile, neuen leitenden Mitarbeitern einen „vertrauenswürdigen Berater“ an die Seite zu stellen. Demzufolge stellen diese Organisationen sicher, dass genau das Bestandteil ihrer Onboarding-Programme ist. Dies wird in Abbildung 3 dargestellt. Die Abbildung zeigt, dass Best-in-Class-Organisationen zu 29% eher als strukturschwache Organisationen Sozialisation in die Unternehmenskultur aufnehmen, zu 59% neuen Mitarbeitern eher ein formelles Schulungsprogramm bieten und zu 74% neuen Mitarbeitern während des Onboarding-Prozesses eher einen Mentor oder Coach zuteilen. Der letztere Punkt ist besonders entscheidend, damit neue Mitarbeiter herausfinden, wer die richtigen Ansprechpartner in ihrer Organisation sind und was man im Unternehmen tun und nicht tun sollte.

Abbildung 3: Unterscheidungsmerkmale des Onboarding-Prozesses der Best-in-Class



Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Schneller und länger „an Bord“

Best-in-Class-Organisationen sind sich der Bedeutung, den Onboarding-Prozess schon vor dem Arbeitsbeginn der neuen Mitarbeiter zu starten, im Klaren. Was diesen Punkt betrifft, so beginnen Best-in-Class-Unternehmen eher den Onboarding-Prozess bereits nach Abschluss des Arbeitsvertrages und vor dem ersten Arbeitstag als sowohl der Branchendurchschnitt oder strukturschwache Unternehmen für alle in diesem Bericht untersuchten Kategorien (Tabelle 3). Damit erhöhen die Best-in-Class nochmals die Wahrscheinlichkeit, dass sie neue Mitarbeiter an sich binden, die Einarbeitungszeit verkürzen und die Durchführung von Onboarding-

„Der Begriff „Onboarding“ ist noch nicht weit verbreitet bei der U.S.-Regierung. Wir tendieren dazu, diesen Prozess als eine Mischung aus Einstellung, Orientierung und Bindung zu bezeichnen. Der Einstellungsprozess wird sowohl von der Personalabteilung als auch dem Einstellungsberechtigten abgewickelt. Im Orientierungsprozess werden die Vorsorgeleistungen erklärt und erforderliche Arbeitsformulare ausgefüllt. Die Personalabteilung kümmert sich darum. Die Orientierung in anderen Bereichen wird von den auswählenden Personen übernommen. Die Personalabteilung ist überhaupt nicht mehr an der Neueinstellung beteiligt ab diesem Zeitpunkt, es sei denn, der neue Mitarbeiter hat allgemeine Fragen zur Anstellung oder zu den Vorsorgeleistungsinformationen. Das ist oft die meiste „Orientierung“, die viele Regierungsangestellte erhalten. Einige Büros führen eine allgemeine Einführungsveranstaltung zu der gesamten Regierungsstelle durch, aber diese ist nicht vorgeschrieben. Einige Regierungsstellen testen oder nutzen Kontrollsoftware, jedoch lediglich zur Kontrolle der Vollständigkeit der Einstellungsdokumente. Ich wüsste nicht, dass irgendein formelles Programm läuft, um neue Mitarbeiter zu sozialisieren und integrieren, und erst recht nicht, dass diesbezüglich etwas überprüft wird.

~ Personal-Spezialist,
Innenministerium

Aufgaben verbessern. Darüber hinaus verstärkt es den guten Ruf der Organisationen auf dem Arbeitsmarkt.

Tabelle 3: Onboarding-Beginn sofort nach Vertragsabschluss

Mitarbeiter-Kategorie	Beginn des Onboardings (nach Vertragsabschluss)	
	Best-in-Class	Alle anderen
Mitarbeiter der Führungsebene (Senior-Vice-President oder höher)	66%	50%
Neue Vollzeitmitarbeiter	51%	43%
Externe Mitarbeiter (Fachkräfte, Langzeit)	20%	17%
Zeitarbeiter (kurzzeitig oder Teilzeit)	18%	16%
Interne Positionswechsel	30%	22%

Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Aberdeen Einsichten - Strategie

Es gibt eine große Lücke zwischen der Zeit, die Mitarbeiter brauchen, um zu entscheiden, ob sie bei dem Unternehmen bleiben, und der Dauer, um die die Organisationen den Onboarding-Prozess verlängern. Trotz der Tatsache, dass 86% der Organisationen wissen, dass Mitarbeiter sich innerhalb der ersten sechs Monate entscheiden, bieten lediglich 61% aller Organisationen ein formelles Onboarding-Programm an oder beenden dieses innerhalb eines Monats. Best-in-Class-Unternehmen dagegen verlängern zu 30% eher als alle anderen Organisationen ihren Onboarding-Prozess über einen Monat hinaus für Mitarbeiter der Führungsebene und feste Vollzeitmitarbeiter.

Onboarding darf jedoch nicht nur neuen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Ein häufig übersehener Personenanteil in Unternehmen besteht aus Mitarbeitern, die durch eine Fusion oder Übernahme zum Unternehmen gekommen sind. Eine weitere Gruppe Mitarbeiter, die leicht als selbstverständlich betrachtet wird, besteht aus aktuellen Mitarbeitern, die niemals einen Onboarding-Prozess durchlaufen haben. Beide Gruppen können von einem Onboarding- (oder erneuten Onboarding-) Programm profitieren.

Im nächsten Kapitel wird erläutert, wie die leistungsstärksten Unternehmen die zuvor in diesem Bericht genannten Ziele erreichen.

Fast Facts

- ✓ **Best-in-Class-Unternehmen verlängern doppelt so häufig** wie alle anderen Organisationen den Onboarding-Prozess auf sechs Monate
- ✓ **79% der Best-in-Class** bieten Mitarbeitern, die intern die Position gewechselt haben, ein formelles Onboarding-Programm, im Vergleich zu 68% des Branchendurchschnitts und lediglich 51% der strukturschwachen Unternehmen
- ✓ **Best-in-Class-Unternehmen haben zu 25% häufiger** als alle anderen Organisationen seit mindestens einem Jahr ein Onboarding-Programm laufen

Kapitel Zwei: Anforderungen für ein erfolgreiches Benchmarking

Die Ausrichtung einer Onboarding-Strategie mit speziellen Geschäftszielen, der Einbindung in Geschäftsprozesse und mit unterstützenden Technologien spielt eine entscheidende Rolle dabei, diese Strategien in einen Geschäftsvorteil zu wandeln.

Fallbeispiel - MWH

MWH ist ein führender, weltweiter Anbieter von Beratungs-, Ingenieurs-, Konstruktions- und Management-Diensten im Bereich Wasser, Rohstoffe und Infrastruktur. MWH hat über 7000 Mitarbeiter in 35 Ländern weltweit.

Um das schnelle Wachstum zu fördern und manuelle Prozesse des Onboardings neuer Mitarbeiter zu beseitigen, musste MWH 2006 sicherstellen, dass die gesamte Mitarbeiterlogistik vor dem Eintrittstag erledigt war und dass neue Mitarbeiter schneller eingearbeitet wurden, um schneller Produktivität zu erreichen. Das Problem bestand darin, dass Prozesse wie die Verteilung von Formularen an neue Mitarbeiter sowie die Datenerfassung komplett manuell erledigt wurden. Demzufolge war der Prozess langsam und musste für jeden neuen Mitarbeiter wiederholt werden. Fehler und verlorene Daten waren vorprogrammiert. Der Prozess bot zahlreiche Flaschenhälse, die die Durchführung verzögerten. Es gab auch keinen formellen "Sozialisations"-Prozess. Somit waren die Möglichkeiten für neue Mitarbeiter, sich durch die Unternehmenslandschaft zu finden und Best-Practice-Wissen von erfahrenen Mitarbeitern zu nutzen, beschränkt.

Darüber hinaus reisen die jüngsten Hochschulabsolventen aus Neuseeland traditionellerweise für sechs Monate oder länger umher, um in einigen Jahren ihres Angestelltendaseins die Welt zu sehen. Dadurch gibt es einen höheren Mitarbeiterwechsel unter den neuen Mitarbeitern, die kürzlich ihren Hochschulabschluss erworben haben. Dieser Wechsel würde wiederum die Investitionen, die die Unternehmen in diese jüngsten Hochschulabsolventen stecken, zunichtemachen und in verlorenem Unternehmenswissen resultieren. Um diese Hindernisse zu überwinden, verfolgte MWH eine energische Strategie, die sich auf zwei gleichzeitig laufende Maßnahmen konzentriert:

- **Automatisierung** – Die Schaffung eines Onboarding-Systems, das es dem Unternehmen ermöglicht, alle Daten neuer Mitarbeiter an zentraler Stelle zu verwalten statt wie bisher dezentral und manuell. Ein Bestandteil dessen ist ein webbasiertes Mitarbeiterportal, in dem Mitarbeiter alle Formulare finden und versenden sowie das Career-Development-System einsehen können.
- **Standardisierung der Prozesse für neue Mitarbeiter** – Als ein weltweit tätiges Unternehmen stand MWH vor der Herausforderung, Prozess- und Informationskonsistenz zu schaffen. Durch die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen profitierten MWH-Mitarbeiter von einem einheitlichen Informationserhalt. Neue Mitarbeiter erhielten sofort nach Vertragsabschluss die wichtigsten Informationen für Neueinstellungen. Sie erhielten

Fallbeispiel - MWH

Zugang zu Informationen, wie „Erwartungen an den ersten Tag“, und hatten ebenfalls die Möglichkeit, sich über Vorsorgeleistungen und die Verwirklichung ihrer beruflichen Ziele zu belesen, bevor sie ihren ersten Arbeitstag hatten.

Um das zu erreichen, präsentierte die Erstellerin des Plans (Pam McDiarmid) zunächst vor einem Ausschuss mit Vertretern aus den Bereichen Informationstechnologie, Finanzen, Personal und Geschäftsfeld ein Geschäftsszenario. Mit der Zustimmung dieses Ausschusses konnte sie ebenfalls die Unterstützung ihres IT- und Personal-Managements gewinnen, das Geschäftsszenario in ihrem Namen zu präsentieren, um die Genehmigung des globalen Managements für die Einführung der Lösung einzuholen:

- **Schnellere Einarbeitung** – Der gesamte Prozess der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters wurde durch Abschaffung der manuellen Prozesse wesentlich verbessert, während ebenfalls administrative Zeit und Kosten gesenkt wurden. Das ist besonders entscheidend, weil diese neuen Mitarbeiter schneller produktiv werden.
- **Rentabilität** – Die Rentabilitätsstatistik zeigt auf, dass Einsparungen von ca. 1100 USD pro Neueinstellung durch die Abschaffung von Papierformularen und die Zeitreduzierung für den verwaltungstechnischen Aufwand in Kombination mit der schnelleren Produktivität des neuen Mitarbeiters möglich sind.
- **Verbesserte Mitarbeiterbindung unter den jüngsten Hochschulabsolventen** – Diese neuen Mitarbeiter können jetzt außerhalb von Neuseeland auf Reisen gehen, während sie ihre Anstellung in einem anderen Bereich bei MWH fortführen.

„In unserem Unternehmen gilt Onboarding als der Prozess, der neue Mitarbeiter optimal in die Arbeit, die Kultur und organisatorische Prozesse einführt, sodass ihr Wert so schnell wie möglich in der Organisation spürbar wird.“

~ Personaldirektor,
mittelständisches
Finanzdienstleistungs-
Unternehmen mit Sitz in den
USA

Bewerten der Wettbewerbsfähigkeit

Die Gesamtleistung der befragten Unternehmen diente Aberdeen als Grundlage für die Festlegung, ob diese als Best-in-Class, Branchendurchschnitt oder strukturschwaches Unternehmen einzustufen sind.

Zusätzlich zu allgemeinen Leistungsstufen teilen die einzelnen Klassen auch gewisse Merkmale, die in fünf Hauptkategorien unterteilt werden:

- (1) **Prozess.** Die Maßnahmen, die sie ergreifen, um ihre täglichen Aktivitäten durchzuführen
- (2) **Organisation.** Unternehmensfokus und Zusammenarbeit zwischen Interessensvertretern
- (3) **Wissensmanagement.** Daten in einen Kontext bringen und sie den Interessensvertretern präsentieren

(4) **Technologie.** Wahl der geeigneten Hilfsmittel und deren tatsächlicher Einsatz

(5) **Leistungsverwaltung.** Möglichkeit der Organisation, um den Nutzen zu messen und die Ergebnisse zu verbessern

Diese Eigenschaften (siehe Tabelle 4) dienen als Richtlinie für Best-Practice-Methoden und stehen in direktem Zusammenhang mit Best-in-Class-Leistungen im Bezug auf die Hauptparameter.

Tabelle 4: Der Leistungsrahmen

	Best-in-Class	Durchschnitt	Strukturschwach
Prozess	Neuen Mitarbeitern ein formelles Schulungsprogramm bieten		
	84%	68%	53%
	Eindeutige Parameter zur Messung der Effizienz des Onboardings definieren		
	43%	28%	8%
Organisation	Die Unterstützung des Führungsstabs gewinnen		
	80%	69%	57%
	Geschäftsprobleme feststellen, die durch Onboarding gelöst werden können		
	70%	47%	18%
Kenntnisse	Formulare und Aufgabenbelege auf individueller und zentraler Ebene aufbewahren		
	75%	58%	50%
	Einbindung des Onboarding-Prozesses in das System zur Verwaltung von Neueinstellungen		
	50%	43%	18%
	Kontrollieren und erstatten Sie Bericht über den Fortschritt der neuen Mitarbeiter		
	53%	44%	19%
Technologie	Die folgenden Technologien werden für das Onboarding benutzt:		

	Best-in-Class	Durchschnitt	Strukturschwach
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 69% Tools für die Leistungsverwaltung der Mitarbeiter ▪ 52% Bewertungstools für Fähigkeiten, Wissen, Eigenschaften und/oder Verhalten ▪ 48% Tools zur Kontrolle der Quote bezüglich Regeleinhaltung in der Personalabteilung ▪ 41% Tools zur Automatisierung von Formularverwaltung ▪ 41% Tools, die Daten aus Einstellungsprozessen wirksam nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 60% Tools für die Leistungsverwaltung der Mitarbeiter ▪ 38% Bewertungstools für Fähigkeiten, Wissen, Eigenschaften und/oder Verhalten ▪ 23% Tools zur Kontrolle der Quote bezüglich Regeleinhaltung in der Personalabteilung ▪ 38% Tools zur Automatisierung von Formularverwaltung ▪ 30% Tools, die Daten aus Einstellungsprozessen wirksam nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 49% Tools für die Leistungsverwaltung der Mitarbeiter ▪ 27% Bewertungstools für Fähigkeiten, Wissen, Eigenschaften und/oder Verhalten ▪ 15% Tools zur Kontrolle der Quote bezüglich Regeleinhaltung in der Personalabteilung ▪ 20% Tools zur Automatisierung von Formularverwaltung ▪ 12% Tools, die Daten aus Einstellungsprozessen wirksam nutzen
Leistung	Bewertung der Gesamtleistung der Onboarding-Maßnahmen mindestens einmal jährlich		
	72%	54%	36%
	Sicherstellung, dass neue Mitarbeiter einen positiven Eindruck nach Eintritt in das Unternehmen haben		
	63%	50%	30%

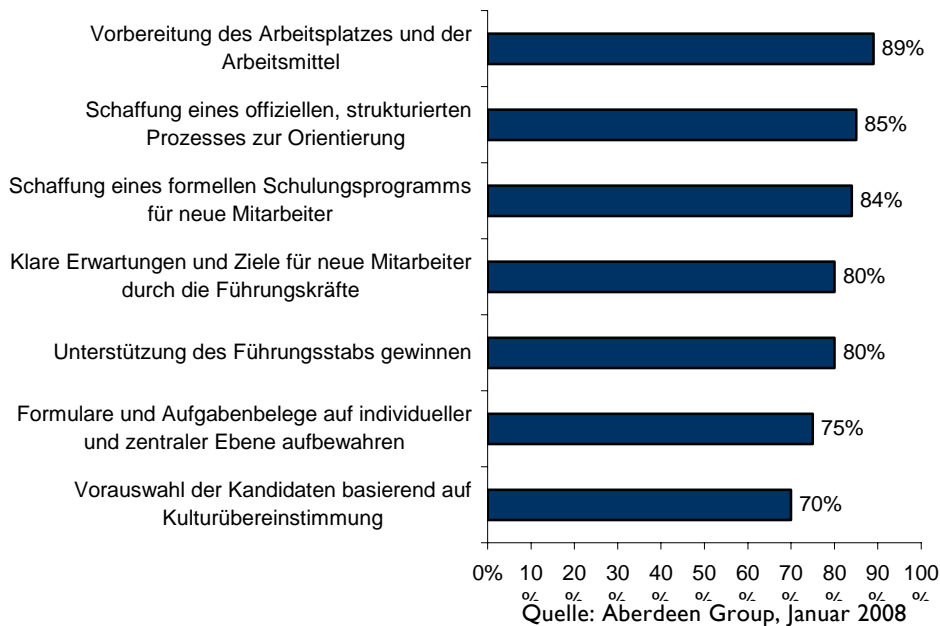
Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Möglichkeiten und Mittel

Durch Strategie allein können die Anforderungen, neue Mitarbeiter zu binden und schneller einzuarbeiten, nicht zufriedenstellend erfüllt werden. Basierend auf den Ergebnissen der Tabelle 4 zeigt Aberdeens Analyse der Best-in-Class-Organisationen die Gewandtheit dieser Gruppe, Strategie durch Möglichkeiten und Technologien zu ergänzen, durch die sie die Rentabilität ihrer Onboarding-Investitionen maximieren können. Sie wissen, dass der Prozess mit der Formalisierung und Standardisierung des Orientierungsprozesses für neue Mitarbeiter, der über traditionelle Elemente (wie die Arbeitsplatzeinrichtung) hinausgeht, beginnt und organisatorische Unterstützung und Übersicht (d. h. die klare Formulierung

von Erwartungen der Vorgesetzten an die neuen Mitarbeiter) umfasst. Abbildung 4 zeigt die wichtigsten Möglichkeiten der Best-in-Class.

Abbildung 4: Best-in-Class-Möglichkeiten



Prozess

Best-in-Class-Organisationen beschäftigen sich ausgiebig mit Onboarding. Wie bereits in dieser Studie erwähnt, weiten diese Organisationen ihre Onboarding-Programme auf eine größere Gruppe von Beteiligten aus als andere Organisationen und verlängern die Onboarding-Programme um einen längeren Zeitraum als alle anderen Organisationen. Darüber hinaus übersteigt das Engagement dieser Organisationen die traditionelle Formular- und Aufgabenverwaltung. Sie begreifen, dass die korrekte Organisation sowie persönliche Beziehungen stark in Wechselbeziehung zu der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung stehen. Die Mehrzahl der Best-in-Class haben einen formalisierten Orientierungsprozess und 84% verfügen über ein formelles Schulungsprogramm für neue Mitarbeiter als Teil dieses Prozesses. Dadurch wird Konsistenz bei der Durchführung und der nachfolgenden Programmbewertung gewährleistet. Darüber hinaus können Best-in-Class-Organisationen dadurch die konsistente Weitergabe von Organisationswissen an die neuen Mitarbeiter sicherstellen. Das alles trägt dazu bei, dass Best-in-Class-Organisationen einem neuen Mitarbeiter eine Erfahrung liefern, die mit den persönlichen Erwartungen übereinstimmt.

Organisation

80% der Best-in-Class-Organisationen verfügen über Unterstützung und Beteiligung der Führungsebene beim Onboarding. Die Beteiligung der höchsten Ebene ist entscheidend. Es signalisiert für alle Mitarbeiter in der Organisation die Bedeutung der Zufriedenheit neuer Mitarbeiter und beinhaltet wirklichen Geschäftswert, den die Führungsebene mit dem Onboarding in Wechselbeziehung setzt. Einstellungsbeauftragte Vorgesetzte

Fast Facts

Die wichtigste strategische Aktion:

- ✓ **40% der Best-in-Class** versuchen eine Erfahrung zu schaffen, die die Entscheidung des neuen Mitarbeiters positiv bestätigt

Die wichtigste Möglichkeit:

- ✓ **89% der Best-in-Class** bereiten den Arbeitsplatz und die Arbeitsmittel vor

Das wichtigste technologische Mittel:

- ✓ **69% der Best-in-Class**-Organisationen nutzen derzeit Tools für die Leistungsverwaltung von Mitarbeitern, um ihre Onboarding-Programme zu unterstützen

und die Leiter der Personalabteilung in den Best-in-Class-Organisationen arbeiten an der Feststellung von geschäftlichen Schwachstellen, die durch das Onboarding in Angriff genommen werden können. Unter Berücksichtigung der schwachen Bindung neuer Mitarbeiter und der Bedeutung von Kommunikation lassen Best-in-Class-Organisationen ihre Führungskräfte ebenfalls regelmäßige Gespräche mit ihren neuen Mitarbeitern während des Onboarding-Prozesses planen. Zum einen bestärkt dies den Fokus von Best-in-Class-Unternehmen auf das Element der Sozialisation beim Onboarding (durch Beziehungsaufbau) und hilft bei der Gewährleistung von Kontinuität zwischen einem neuen Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten, wenn es um Leistungserwartungen und Verantwortlichkeiten geht. Zum anderen wird damit die Möglichkeit geschaffen, die Zufriedenheit des Mitarbeiters in seiner neuen Position zu messen.

Wissensmanagement

Mit dem Eintritt neuer Mitarbeiter setzen Führungskräfte der Best-in-Class-Organisationen mit ihren neuen Mitarbeitern (oder Mitarbeitern, die innerhalb der Organisation die Position gewechselt haben,) eindeutige Erwartungen und Ziele. Diese Erwartungen und Ziele werden dann durch entsprechende Lern- und Weiterentwicklungsprogramme sowie durch die Kontrolle und Berichterstattung über ihren Fortschritt in Hinblick auf diese Ziele unterstützt. Darüber hinaus gewährleisten Best-in-Class-Organisationen, die ihren neuen Mitarbeitern einen Mentor oder Coach zuteilen, dass die Rollen und Erwartungen des Mentors/Coachs eindeutig definiert sind und sowohl dem Mentor/Coach als auch dem neuen Mitarbeiter mitgeteilt werden.

Technologie

Wenn man berücksichtigt, dass 56% der strukturschwachen Unternehmen eine Papier-basierte Onboarding-Lösung betreiben, im Gegensatz zu 68% der Best-in-Class, die eine automatisierte Lösung (entweder komplett oder teilweise) verfolgen, kann man die Bedeutung der Technologie für das Onboarding nicht abstreiten. In Anbetracht dieser Tatsache sind bei der Mehrheit der Best-in-Class-Unternehmen derzeit lediglich zwei Arten von Technologien für das Onboarding im Einsatz. Die vorherrschende Technologie, die in allen Organisationen (einschließlich bei 69% der Best-in-Class) zur Unterstützung des Onboardings im Einsatz ist, sind Tools für die Leistungsverwaltung der Mitarbeiter. Diese Tools helfen den Organisationen, die beruflichen Ziele der Mitarbeiter sowie deren Fortschritt zu kontrollieren und zu verwalten. Sie fördern ebenfalls konsistente Leistungsüberprüfungen und -bewertungen, die in Wechselbeziehung zu der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung stehen. Die einzige, andere Technologie, die aktuell von mehr als 50% der Best-in-Class-Organisationen benutzt wird, sind Bewertungstools für Fähigkeiten, Wissen, Eigenschaften und/oder Verhalten. Diese Tools helfen Best-in-Class-Unternehmen dabei, neue Mitarbeiter mit Vorgesetzten und Mentoren abzustimmen, um die beste Übereinstimmung basierend auf persönliche Vorlieben und Eigenschaften zu erreichen. Sie helfen ebenfalls beim

Aufspüren von Wissenslücken, die dann durch entsprechende Lern-/Weiterentwicklungsprogramme geschlossen werden können, was ebenfalls in Wechselbeziehung zu der Produktivität steht.

Während die Automatisierung des Onboardings zum größten Teil noch in den Kinderschuhen steckt, verbreitet sich die Automatisierung vor allem in den Bereichen Formularverwaltung und Laufbahnplanung rasant.

Leistungsverwaltung

Während 72% der Best-in-Class-Organisationen die Leistung ihres Onboarding-Programms mindestens einmal jährlich bewerten, überprüfen 56% der Best-in-Class diese Leistung mindestens alle sechs Monate. Über die Prozessleistungsbewertung hinaus sind die Best-in-Class ebenfalls geneigter als alle anderen Organisationen, die Bindungshäufigkeit neuer Mitarbeiter nach den ersten drei und sechs Monaten nach Unternehmens Eintritt zu messen. Das zeigt teilweise, dass die Best-in-Class einen aktiven Ansatz im Umgang mit Erwartungen und Wahrnehmungen derer, die neue Positionen in ihren Organisationen einnehmen, verfolgen. Alles das gibt Aufschluss darüber, warum Best-in-Class-Unternehmen deutlich eher eine bestimmte Rentabilität ihrer wichtigsten KPIs erreichen, dazu zählt unter anderem:

- 36% der Best-in-Class-Unternehmen verbesserten die Bindung neuer Mitarbeiter um mehr als 10% über das vergangene Jahr im Vergleich zu 1,3% aller Unternehmen
- 17% der Best-in-Class-Unternehmen erreichen jedes Jahr eine Verbesserung von 20% bei der Durchführung von Onboarding-Aufgaben/-Aktivitäten, im Vergleich zu 4% aller anderer Unternehmen

„Bei uns beinhaltet Onboarding die folgenden Prozesse: die Einführung des Mitarbeiters in das Unternehmen, die Vermittlung der Unternehmensstrategie, -ziele, -prozesse und -abläufe, das Abklären der Erwartungen des Unternehmens an den Mitarbeiter und die Aufnahme der neuen Position so angenehm wie möglich zu gestalten.“

~ Personaldirektor, großes
Transport-/Logistik-
Unternehmen mit Sitz in
Nordamerika

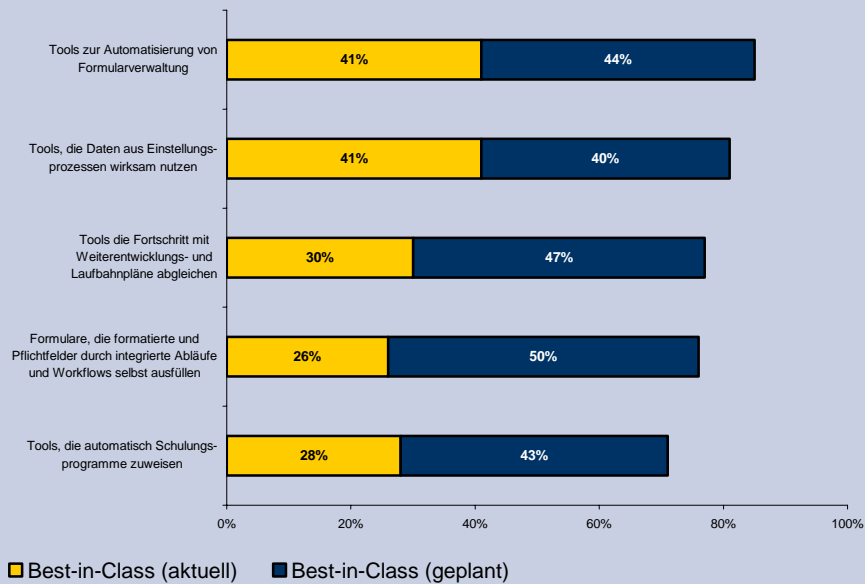
Aberdeen Einsichten - Technologie

68% der Best-in-Class-Organisationen beschreiben ihr Onboarding-System als teilweise oder komplett automatisiert. Von den verbleibenden 32% planen mehr als die Hälfte, ihre Onboarding-Maßnahmen im nächsten Jahr zu automatisieren. Es gibt jedoch eine erhebliche Lücke zwischen dem Anteil der Unternehmen, die Formular- und Aufgabenverwaltung als Teil ihres Onboarding-Prozesses betrachten (mehr als neun von 10 Best-in-Class-Organisationen) und den Unternehmen, die diese Bereiche automatisieren (weniger als vier von 10 Best-in-Class-Organisationen).

Der geplante Zuwachs an Technologien bei den Best-in-Class soll der Verbesserung der Genauigkeit, der Aktualität und des Verständnisses von Daten neuer Mitarbeiter oder interner Versetzungen sowie der aktiven Verfolgung und Verwaltung der Laufbahnplanung dienen. Dadurch können die Best-in-Class nicht nur schneller genauere Daten über neue Mitarbeiter erfassen, sondern Vorgesetzte können zeitgerechte und angemessene Weiterentwicklungs- und Mentoring-/Coachingpläne erstellen (Abbildung 5). Dadurch können die Best-in-Class jedem neuen Mitarbeiter eine lückenlose und konsistente Onboarding-Erfahrung bieten.

Aberdeen Einsichten - Technologie

Abbildung 5: Technologiezuwachs bei den Best-in-Class für Onboarding



Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Die Automatisierung der Onboarding-Prozesse und Programme können viele verschiedene Arten von Technologietools beinhalten. Während Organisationen die Automatisierung ihres Onboardings weiter vorantreiben, um einen größeren Nutzwert und einen größeren Teil ihrer Interessensvertreter zu erreichen, sollten sie ebenfalls Tools, die diese System in eine abgestimmte Onboarding-Lösung einbinden können, berücksichtigen.

Kapitel Drei: Erforderliche Aktionen

Egal ob ein Unternehmen seine Onboarding-Leistung von strukturschwach zu Branchendurchschnitt oder von Branchendurchschnitt zu Best-in-Class verbessern möchte, folgende Aktionen führen in jedem Fall zur erforderlichen Leistungsverbesserung:

**** Für alle Organisationen ****

Alle Organisationen sollten Onboarding zu einem Bestandteil jeder Strategie machen, die sich auf die Arbeitskraftbindung und –produktivität sowie auf Markenmanagement konzentriert. Alle Organisationen sollten den Onboarding-Prozess vor dem eigentlichen Eintrittsdatum beginnen und den Prozess (zumindest Teile davon) auf bis zu sechs Monate für ausgewählte Gruppen von Beteiligten verlängern.

Darüber hinaus müssen sich alle Organisationen auf das „menschliche“ Element des Onboardings konzentrieren und Sozialisation zu einem der Schwerpunkte machen. Ein wichtiger Aspekt dessen ist die Zuweisung eines Mentors oder Coachs. Seine Rolle sollte je nach Notwendigkeit variieren.

Spezielle Empfehlungen für Organisationen, die entweder in die Kategorie strukturschwach, Branchendurchschnitt oder Best-in-Class einzuordnen sind, folgen.

Erfolgreiche Schritte für strukturschwache Unternehmen

- Ermitteln Sie die Geschäftsprobleme, die Sie beheben möchten und die am Anfang der Laufbahn eines neuen Mitarbeiters in Ihrem Unternehmen gelöst werden können. Danach weisen Sie spezielle Parameter zu und messen anhand dieser die Leistung regelmäßig. Ein guter Ausgangspunkt ist es, wenn sich die Leiter der Personalabteilung und die Mitarbeiter mit den Geschäftsfeldleitern (einstellungsberechtigte Vorgesetzte) treffen. Dadurch können sie die geschäftlichen Schwachstellen, die mit dem Onboarding gelöst werden sollen, verstehen. Wenn in Ihrer Organisation zum Beispiel Datenerfassungen verloren gehen oder unzeitig stattfinden, dann versuchen Sie, die Verteilung und Abgabe von Formularen neuer Mitarbeiter zu automatisieren. Wenn die Einarbeitungszeit in Ihrem Unternehmen zu lang ist, dann schaffen Sie für die neuen Mitarbeiter ein formelles Schulungsprogramm mit anschließenden Laufbahnplänen.
- Gewinnen Sie die Unterstützung des Führungsstabs (nicht die Leiter der Personalabteilung) und formalisieren Sie eine Onboarding-Strategie, die die gewünschten geschäftlichen Verbesserungen anvisiert. Darüber hinaus stellen Sie sicher, dass der einstellende Vorgesetzte regelmäßig Gespräche mit dem neuen Mitarbeiter

Fast Facts

- ✓ **Best-in-Class-Unternehmen** machen zu 37% häufiger als andere Organisationen Sozialisierung zu einem Bestandteil ihrer Onboarding-Strategie
- ✓ **Best-in-Class-Unternehmen** weisen zu 34% häufiger als andere Organisationen den neuen Mitarbeitern einen Mentor/Coach zu während des Onboarding-Prozesses
- ✓ **Best-in-Class-Unternehmen, die aktuell Mentoren/Coachs zuweisen**, verkürzen zu 58% häufiger die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter als Best-in-Class-Unternehmen
- ✓ **Mehr als zwei Drittel der strukturschwachen Organisationen** messen aktuell die Einarbeitungszeit und die Erfüllungsquote von Aufgaben neuer Mitarbeiter nicht

einplant, um die Zufriedenheit des neuen Mitarbeiters zu überprüfen und Hinweise zu bekommen, wie seine Erfahrung weiter verbessert werden kann.

- Messen und überwachen Sie die Gesamtleistung des Onboarding-Prozesses. Strukturschwache Unternehmen müssen eindeutige Parameter zuweisen, um den Nutzwert der Onboarding-Maßnahme zu messen und die Prozessleistung regelmäßig zu bewerten. Aktuell bewerten lediglich 36% der strukturschwachen Unternehmen ihre Onboarding-Maßnahme mindestens einmal jährlich. Durch die regelmäßige Bewertung eines Programms kann der Fortschritt gemessen werden und ein Programm angepasst oder optimiert werden, um bessere Leistung zu erzielen.

Erfolgreiche Schritte für den Branchendurchschnitt

- Entwickeln und starten Sie Programme, um Arbeitskräfte, die aus unterschiedlichen Orten kommen und jünger sind, einzustellen und zu verbinden. Schaffen Sie interessante, interaktive Inhalte, die jüngeren Mitarbeitern gefallen, und stellen Sie Tools zum Aufbau eines sozialen Netzwerks (d. h. Wikis, Blogs) zur Verfügung, um Zusammenarbeit, Kommunikation und den Aufbau von Beziehungen zu fördern.
- Automatisieren Sie weiter und versuchen Sie weitere Human-Capital-Management-Elemente einzubinden. Verwenden Sie Bewertungstools für sowohl Hard- als auch Soft-Skills. Diese Tools ermöglichen Ihrer Organisation, Personen aufzunehmen, die in Ihrer Organisation eher Erfolg haben werden, und angemessenere Lern- und Weiterentwicklungspläne für jede Person aufzustellen. Setzen Sie Tools für die Leistungsverwaltung von Mitarbeitern wirksam ein, sodass Sie realisierbare Laufbahn-/Weiterentwicklungspläne bieten und den Fortschritt neuer Mitarbeiter anhand dieser Pläne kontrollieren können. Automatisieren Sie ebenfalls Prozesse der Formular- und Aufgabenverwaltung. Dadurch werden neue Mitarbeiter schneller produktiv.
- Steuern Sie die Erwartungen der Beteiligten und messen Sie das Engagement der Mitarbeiter. Vorgesetzte müssen vorausschauend mit den neuen Mitarbeitern zusammenarbeiten, um klare Erwartungen und Ziele abzustecken. Das Gleiche sollte mit Mitarbeitern passieren, die innerhalb des Unternehmens die Position gewechselt haben. Durch diese Art der Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wird Vertrauen aufgebaut; ein entscheidendes Kriterium für Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung. Planen Sie ebenfalls Überprüfungen nach einem, drei, sechs und 12 Monaten, um die Mitarbeiterzufriedenheit und Bindung neuer Mitarbeiter zu messen.

„Onboarding ist der gesamte Prozess für neue Mitarbeiter und beinhaltet die Bewerbungsgespräche, die Bewerberauswahl bis hin zur Einführung. Es ist eigentlich die emotionale Bindung zu unserem Arbeitsleben/-platz. Es hört nie auf. Onboarding ist ein kontinuierlicher, sich ständig verändernder Kreislauf von Bedürfnissen, die erfüllt werden.“

~ Learning Consultant, großes Telekommunikations-Unternehmen mit Sitz im asiatisch-pazifischen Raum

Erfolgreiche Schritte für Best-in-Class-Unternehmen

- Nutzen Sie Onboarding als Teil der Einstellungsstrategie Ihrer Organisation. Versuchen Sie schon vor der Stellenausschreibung Onboarding anzuwenden. Durch ein öffentlich-zugängliches Mitarbeiterportal kann Ihre Organisation Informationen zur Unternehmenskultur, zu Vorsorgeleistungen für Mitarbeiter, echte Erfahrungsberichte aktueller Mitarbeiter, usw. zur Verfügung stellen. Damit steigt das Interesse an den Arbeitsmöglichkeiten in Ihrer Organisation und lockt mehr und bessere Bewerber an.
- Kontrollieren Sie die Leistung neuer Mitarbeiter und reagieren Sie vorausschauend. Aktuell überprüfen lediglich 53% der Best-in-Class-Unternehmen regelmäßig die Leistung neuer Mitarbeiter. Dieser Schritt ermöglicht es den Vorgesetzten, zu reagieren, da sie Weiterentwicklungspläne der neuen Mitarbeiter anpassen und auf Bereiche eingehen können, an denen der neue Mitarbeiter gezielt arbeiten muss. Die Daten zeigen, dass Best-in-Class-Unternehmen, die diese Punkte umgesetzt haben, zu 71% eher die Einarbeitungszeit verkürzen konnten im Vergleich zu Best-in-Class-Unternehmen, bei denen die Umsetzung noch aussteht.
- Erweitern Sie den Horizont von Onboarding-Maßnahmen. Erweitern Sie die Zielgruppe um sämtliche Beteiligte, darin inbegriffen die Mitarbeiter, die für das Unternehmen arbeiten aber nie den Onboarding-Prozess durchlaufen haben. Schaffen oder bestätigen Sie das Zugehörigkeitsgefühl aller Beteiligten zu Ihrem Unternehmen und Ihrer Unternehmensmarke.

Aberdeen Einsichten - Zusammenfassung

Onboarding ist kein Nice-to-have sondern ein Must-have. Organisationen investieren viel Geld und Zeit, um freie Stellen zu besetzen, und der Wettbewerb um Humankapital ist mit der Besetzung einer Stelle nicht vorbei. Darüber hinaus treten bei vielen Menschen kognitive Dissonanzen auf, wenn es um neue Entscheidungen geht. Eine erste Arbeitserfahrung, die nicht den gedachten Erwartungen entspricht, trägt nicht dazu bei, das Unbekannte zu erkunden und Vertrauen aufzubauen.

Organisationen können und müssen die Erfahrung neuer Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil einsetzen. Über den Nutzwert und die Zeiteinsparungen durch Standardisierung und Automatisierung von Onboarding-Datenerfassungen hinaus, werden Organisationen ebenfalls Mitarbeiterbindungen verstärken und die Produktivität erhöhen sowie einen besseren Ruf auf dem Arbeitsmarkt genießen. Das sind alles Ergebnisse einer engagierten, motivierten und zufriedenen Belegschaft.

Anhang A: Untersuchungsmethode

Von Dezember bis Januar 2008 untersuchte Aberdeen den Gebrauch, die Erfahrungen und die Absichten von fast 800 unterschiedlichen Unternehmen, die Onboarding anwenden.

Aberdeen ergänzte diese online Befragung durch Telefoninterviews mit ausgewählten Befragten. Hierbei wurden zusätzliche Informationen über Onboarding-Strategien, Erfahrungen und Ergebnisse gesammelt.

Zu den befragten Unternehmen gehörten:

- *Position/Funktion:* Befragt wurden Teilnehmer in folgenden Positionen: Führungsebene – Vice-President oder höher (19%); mittlere Führungsebene – Manager und Direktoren (60%); Sonstige einschließlich Belegschaft und Berater (21%). Was die Funktion betrifft, so arbeitet die Mehrzahl der Teilnehmer im Bereich Humankapital, einschließlich Personalabteilungen, Organisations- und Mitarbeiterentwicklung und Fortbildung.
- *Branche:* Alle Branchen sind in der Untersuchung vertreten. Am stärksten vertreten sind die Branchen Hightech (12%), Finanz-/Bankwesen (11%), Gesundheitswesen/medizinischer Dienst (9%) und der öffentliche Bereich (8%).
- *Geografie:* Die Mehrheit der Befragten (87%) stammte aus Nordamerika. Die weiteren Befragten stammten aus Europa/dem Nahen Osten/ Afrika (6%), dem asiatisch-pazifischen Raum (6%) und aus Mittel- und Südamerika (1%).
- *Unternehmensgröße:* Dreißig Prozent (30%) der Befragten stammten aus Großunternehmen (Jahreseinkommen größer als 1 Milliarde USD), 40% aus dem Mittelstand (Jahreseinkommen zwischen 50 Millionen USD und 1 Milliarde USD) und 30% der Befragten stammten aus Kleinunternehmen (Jahreseinkommen von 50 Millionen USD oder weniger).
- *Mitarbeiteranzahl:* Sechzehn Prozent (16%) der Befragten stammten aus Kleinbetrieben (1 bis 100 Mitarbeiter), 31% aus Mittelbetrieben (101 bis 1000 Mitarbeiter) und 53% aus Großunternehmen (mehr als 1000 Mitarbeiter).

Die als Sponsoren beteiligten Anbieter für Lösungen hatten keinen Einfluss auf den Inhalt des Berichts. Dank der Unterstützung durch Sponsoren können die Ergebnisse dieser Untersuchung durch die Aberdeen-Gruppe kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

Hauptaugenmerk der Studie

Die teilnehmenden Personal- und Geschäftsfeldleiter füllten einen online Fragebogen aus, dessen Fragen folgende Themen behandelten:

- √ Das Ausmaß, in dem ein formelles Onboarding-Programm in ihren Geschäftstätigkeiten eingesetzt wird und die finanziellen Auswirkungen der Technologie
- √ Die Struktur und Effizienz von vorhandenen Onboarding-Prozessen
- √ Der aktuelle und geplante Einsatz von Onboarding zur Unterstützung von Neueinstellungen, Mitarbeiterbindung, Weiterentwicklung und operativen sowie werbenden Aktivitäten
- √ Die Vorteile, falls vorhanden, durch Onboarding-Maßnahmen

Ziel der Studie war die Festlegung von besten Praktiken für die Anwendung von Onboarding und die Bereitstellung eines Rahmens, mit dessen Hilfe der Leser seine eigenen Verwaltungsmöglichkeiten bewerten kann.

Tabelle 5: PACE-Rahmen

Übersicht
<p>Aberdeen verwendet für die Benchmarking-Untersuchung eine Methode zur Bewertung der Geschäftsanforderungen, Aktionen, Möglichkeiten und Mittel (PACE), die das Unternehmensverhalten in bestimmten Geschäftsprozessen bestimmen. Diese Begriffe können wie folgt definiert werden:</p> <p>Anforderungen - Externe Anforderungen, die die Marktposition, die Wettbewerbsmöglichkeit oder die Geschäftsvorfälle des Unternehmens beeinflussen (beispielsweise Wirtschaft, Politik, Regulierungen, Technologien, veränderte Kundenanforderungen, Wettbewerb)</p> <p>Aktionen - Strategische Annäherung eines Unternehmens als Antwort auf Anforderungen der Branche (beispielsweise Anpassung des Geschäftsmodells mit Hebelwirkung für industrielle Möglichkeiten, z. B. Produkt-/Dienstleistungsstrategie, Zielmärkte, Finanzstrategien, Go-to-market-Strategie, Verkaufsstrategie)</p> <p>Möglichkeiten - Prozesskompetenzen des Unternehmens, die zur Ausführung der Unternehmensstrategie erforderlich sind (beispielsweise Fachleute, Marken, Marktpositionierung, lebensfähige Produkte/Dienstleistungen, Ökosystem-Partner, Finanzierung)</p> <p>Mittel - Hauptfunktion der technologischen Lösungen, die für die Unterstützung des Unternehmens erforderlich sind, um Geschäftspraktiken umzusetzen (beispielsweise Entwicklungsplattform, Anwendungen, Netzwerkverbindung, Benutzerschnittstelle, Schulung und Unterstützung, Partner-Schnittstellen, Datenbereinigung, Verwaltung)</p>

Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Tabelle 6: Leistungsrahmen

Übersicht	
<p>Der Leistungsrahmen von Aberdeen legt fest, welchem der folgenden drei Leistungsrahmen die einzelnen Unternehmen zuzuordnen sind:</p> <p>Best-in-Class (20%) – Anwendung der derzeit besten verfügbaren Praktiken, die deutlich über dem Branchendurchschnitt liegen und zu den besten Branchenleistungen führen.</p> <p>Branchendurchschnitt (50%) – Anwendung von durchschnittlichen oder normgerechten Praktiken, die zu durchschnittlicher Leistung führen.</p> <p>Strukturschwach (30%) – Anwendung von Praktiken, die deutlich unter dem Branchendurchschnitt liegen und zu einer unterdurchschnittlichen Leistung führen</p>	<p>In folgenden Kategorien:</p> <p>Prozess – Wie hoch ist der Umfang der Prozessstandardisierung? Wie hoch ist die effektive Leistung und Wirksamkeit dieses Prozesses?</p> <p>Organisation – Welche Organisation wird in Ihrem Unternehmen derzeit für die Verwaltung und Optimierung dieses bestimmten Prozesses angewandt?</p> <p>Wissen – Wie hoch ist die Sichtbarkeit von Schlüsseldaten und der erforderlichen Intelligenz für die Verwaltung dieses Prozesses?</p> <p>Technologie – Wie hoch ist der Automatisierungsgrad, der für die Unterstützung dieses Prozesses angewandt wird? Wie wird diese Automatisierung integriert und angepasst?</p> <p>Leistung – Wie wird diese gemessen? Wie oft? Wie lautet die derzeitige Leistung?</p>

Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Tabelle 7: Zusammenhang zwischen PACE und Leistungsrahmen

Interaktion von PACE und Leistungsrahmen
Die Aberdeen-Untersuchung stellte fest, dass Unternehmen, die Anforderungen mit starken Auswirkungen festlegen und die am meisten Umformungen und wirksame Aktionen verfolgen, am ehesten Potenzial haben, um Höchstleistungen zu erbringen. Der Leistungsgrad eines Unternehmens hängt stark von der PACE-Auswahl und deren Durchführung ab.

Quelle: Aberdeen Group, Januar 2008

Anhang B: Verbundene Aberdeen-Untersuchungen

Verbundene Aberdeen-Untersuchungen, die Teil dieses Berichts sind oder auf die verwiesen wird:

- [Mittelständische Unternehmen liegen in der Nachfolgeplanung hinter größeren Unternehmen](#); Januar 2008
- [Mitarbeiterleistung und Personalbeschaffung in größeren Unternehmen](#); Dezember 2007
- [Integriertes Human-Capital-Management: Viel zu hochgespielt oder viel zu nötig?](#); Dezember 2007
- [Die drohenden Führungslücken: Das Erkennen, Weiterentwickeln und die Bindung Ihrer besten Mitarbeiter](#); November 2007
- [Die strategische Entwicklung der wichtigsten Personalsysteme](#); September 2007
- [Weiterbildung und -entwicklung: Die Angleichung von Mitarbeitern und Geschäftszielen](#); September 2007
- [Kompetenzverwaltung: Das Bindeglied zwischen Mitarbeiterentwicklung und optimalen Geschäftsergebnissen](#); August 2007
- [Onboarding-Benchmarkbericht: Technologieantrieb unterstützt die Verbesserung der Erfahrungen neuer Mitarbeiter](#); August 2006

Weitere Informationen über diese oder andere Veröffentlichungen von Aberdeen finden Sie unter www.Aberdeen.com.

Autoren: Kevin Martin, Untersuchungsleiter, Human-Capital-Management,
kevin.martin@aberdeen.com

Jayson Saba, Untersuchungsmitarbeiter, Human-Capital-Management,
jayson.saba@aberdeen.com

Die im Jahre 1988 gegründete Aberdeen Group ist ein Marktforschungsunternehmen, das modernste Technologien verwendet und deren Untersuchungen weltweite leitende Führungskräfte anspricht. Die Aberdeen Group beschäftigt über 400.000 Marktforschungsexperten in mehr als 36 Ländern, die sowohl an der wettbewerbsstärksten Untersuchung der Wertekette des Marktes teilnehmen als auch diese direkt durchführen. Durch auf Fakten basierende Untersuchungen, Benchmarking und entsprechende Analysen bietet die Aberdeen Group Führungskräften in weltweit tätigen Unternehmen eine einzigartige Mischung aus aussagekräftigen Untersuchungen, KPIs, Tools und Dienstleistungen. Dieses Dokument ist das Ergebnis einer von der Aberdeen Group durchgeführten Untersuchung. Die Methodologie der Aberdeen Group gewährleistet objektive, faktengebundene Untersuchungen und stellt zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung die bestmögliche Analysenmethode dar. Falls nicht anders angegeben liegt das Urheberrecht aller in diesem Dokument erscheinenden Inhalte bei Aberdeen Group, Inc. Die Inhalte dürfen ohne ausdrückliche schriftliche Zustimmung der Aberdeen Group, Inc. weder kopiert, verteilt, archiviert noch in welcher Weise auch immer weitergegeben werden.

In seiner Rolle als Harte-Hanks Gesellschaft übernimmt Aberdeen eine Schlüsselrolle, indem das Unternehmen weltweite direkte Zusammenhänge erläutert und zielgerichtet für Marketingunternehmen umsetzt. Aberdeens analytische und unabhängige Betrachtung des „Kundenoptimierungsprozesses“ von Harte-Hanks (Information - Möglichkeit - Einblick - Engagement - Interaktion) steigert den Kundenwert und betont die strategische Rolle von Harte-Hanks auf dem Markt. Wenn Sie weitere Informationen wünschen, besuchen Sie die Aberdeen-Website <http://www.aberdeen.com> oder wenden Sie sich telefonisch an (617) 723-7890. Weitere Informationen über Harte-Hanks erhalten Sie unter (800) 456-9748 oder <http://www.harte-hanks.com>