

Warum kann Onboarding nur gelingen, wenn die Integration von zwei Seiten angegangen wird?

Mit der Liberalisierung von Informationen durch das Internet und der immer größeren Nutzung sozialer Medien im privaten und beruflichen Kontext verschiebt sich der Arbeitsmarkt immer mehr vom Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Die Zeiten enden, in denen Unternehmen aus hunderten von qualifizierten Bewerbungen auswählen konnten. Einige Spezialbereiche sind besonders davon betroffen, wie beispielsweise Informationstechnologie, Wirtschaftsinformatik, Mechatronik und Medizintechnik.

Das Problem »Fachkräftemangel« wird immer häufiger zum Thema auf Fachtagungen und steht oben auf der Agenda von vielen HR-Verantwortlichen. Neue Mitarbeiter zu finden und dann auch zu halten wird zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Integration einer neuen Führungskraft gelingt, ist kein Zufall. Beide Seiten müssen gut vorbereitet sein.

Vor dem Hintergrund des steigenden Fachkräftemangels lohnt es, der Onboarding-Phase gebührend Aufmerksamkeit zu schenken. Eine Analogie veranschaulicht die optimale Vorbereitung der Integration: Ein Onboarding-Prozess kann mit der Nutzung eines Sekundenklebers verglichen werden. Das eigentliche Kleben erfolgt schnell, vorausgesetzt, das Zusammenfügen wurde gut vorbereitet (Abbildung 3). Es sind einige Bedingungen für den Klebeakt zu beachten und Vorarbeiten zu erledigen.

Zunächst muss der Kleber ausgewählt werden, der zu der Materialität der Endstücke passt. Um in der Analogie des Sekundenklebers zu bleiben, könnte der Kleber für jüngere Neueinsteigerin-

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Integration einer neuen Führungskraft gelingt, ist kein Zufall. Beide Seiten müssen gut vorbereitet sein.

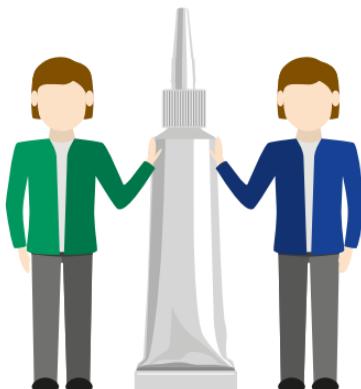


Abbildung 3: Sekundenkleber-Analogie

nen ein Zukunftstag⁴ oder ein Betriebspraktikum sein, für erfahrene ein Shadowing⁵, für sehr erfahrene Führungskräfte eine Onboarding-Journey, die zu den wichtigsten Orten und Personen des Unternehmens führt. Für Führungskräfte, die mit kollegial geführten Unternehmen liebäugeln, könnte der Klebstoff aus einigen Tagen der unverbindlichen projektbezogenen Zusammenarbeit in dem neuen potenziellen Team bestehen. Für sehr umworbene Gruppen, wie IT-Spezialisten, können spezielle Formate inszeniert werden, wie beispielsweise Hackathone.⁶

Wie auch immer der Klebstoff angerührt wird, danach müssen beide Seiten vorbereitet sein, sie wurden aufgeraut. Im Onboarding-Prozess geschieht das Aufrauen in der Kennenlernphase, in der Ziele, Wünsche, Hoffnungen, Befürchtungen, Chancen, mögliche Fallstricke und Erwartungen besprochen und Vorstellungen abgeglichen werden. »Notwendig ist ein Dialograum« (Stein-Hanusch, 2020, S. 94). Viele Unternehmen haben hierfür einen Onboarding-Prozess aufgesetzt. In ritualisierten Willkommensgesprächen können beide Seiten dafür sensibilisiert werden, worauf in der Onboarding-Phase in diesem speziellen Integrationsfall besonders geachtet werden sollte. Für eine unerfahrene Führungskraft wird der Schwerpunkt eher auf der fachlichen Einarbeitung liegen, für eine erfahrene Führungskraft wird vornehmlich das schnelle Vertrautmachen mit Schlüsselpersonen an oberster Stelle des Einarbeitungsplans stehen. Für Führungskräfte, die von einem hierarchischen System in ein kollegial geführtes wechseln, steht wiederum eher die Einführung in die Besonderheiten des selbstorganisierten Arbeitens an erster Stelle.

Nach Vertragsunterzeichnung werden beide Teile vorsichtig zusammengeführt und dann in der Probezeit kraftvoll verbunden, damit die Verbindung hält. Jeder, der schon einmal mit Sekundenkleber gearbeitet hat, kennt die Herausforderung, präzise und fokussiert zu arbeiten, nicht zu viel und nicht zu wenig Klebstoff aufzutragen, den

4 Schülerinnen werden an einem Tag im Jahr in Unternehmen eingeladen, um in MINT (Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften, Technik) hineinzuschnuppern.

5 Einen Tag einer erfahrenen Insiderin über die Schulter schauen dürfen.

6 Ein Event, zu dem Spezialisten eingeladen werden, um innerhalb von 24 Stunden Prototypen eines neuen Produkts zu entwickeln.