

# ■ Hybrides Onboarding bei

Rekrutieren, Einstellen und Einarbeiten von neuen Mitarbeitern gehört zu den Standardaufgaben der Personalabteilung jedes Unternehmens. In Zeiten von Remote Work müssen viele Arbeitgeber ihre Onboarding-Prozesse umstellen. Statt im Büro findet die Einarbeitung oft digital statt. Wenn möglich, sollten Unternehmen auf eine hybride Variante setzen, empfehlen Experten.



(C) Gerd Altmann auf Pixabay

„Wir werden bis Ende des Jahres wohl von knapp über 20 Mitarbeitern auf 30 wachsen“, sagt Michael Zahm, Geschäftsführer von PFIF – Partner für Innovation und Förderung aus dem badischen Lahr. Denn viele innovative Unternehmen investieren aktuell in Forschung und Entwicklung und Zahm und seine Kollegen verstehen es, diese Projekte mit den entsprechenden Fördermöglichkeiten von Land, Bund und EU zu unterstützen. Im Einstellungsprozess der Badener schlägt sich der gegenwärtige Online-Hype kaum nieder – zu erklärungsbedürftig ist die Arbeit und zu wichtig ist der persönliche Kontakt zu den künftigen Kollegen. Das erste Gespräch findet weiterhin per Telefon statt. Dabei geht es einerseits um die Motivation der Bewerber, vor allem aber darum, ein realistisches Bild der künftigen Arbeit zu vermitteln.

Der zweite Schritt im Bewerbungsprozess ist eine Mischung aus Schnuppertag und Assessment Center. Die Kandidaten bekommen Aufgaben aus der Praxis, müssen teilweise dafür recherchieren und dann das Projekt beschreiben und präsentieren. „Für einige Bewerber haben wir das online angeboten“, sagt Michael Zahm. Allerdings findet er und in der Regel auch die Bewerber, dass

man sich durch den persönlichen Kontakt ein besseres Bild voneinander machen kann. Denn Gespräche mit den möglichen künftigen Kollegen sind Teil dieses Tages. Ein Bewerber war so motiviert, dass er seine nicht so überzeugende Projektbeschreibung auf der Heimfahrt nachbesserte. Dieser „Biss“ hat die Personalverantwortlichen überzeugt – und tatsächlich hat sich der Mitarbeiter deutlich schneller als andere entwickelt und früher erste Projekte eigenverantwortlich übernommen.

Deutlich digitaler ist dagegen die Einarbeitung geworden. PFIF hat für einige Arbeitsprozesse Videos entwickelt, die jederzeit abrufbar sind. „Diese Flexibilität bewährt sich“, sagt Zahm. Nicht nur für den neuen Mitarbeiter, sondern auch für die Mentoren, die für die Einarbeitung verantwortlich sind. Der höhere Zeitaufwand für den Dreh der Videos lohnt sich mit jedem neuen Kollegen mehr. Anonym wird das Onboarding dadurch nicht. „Es gibt viel zu viele Details und Erfahrungswissen, die nur im direkten Kontakt zu vermitteln sind“, so der Ingenieur. Wie viel davon künftig am Telefon oder per Videokonferenz von Homeoffice zu Homeoffice oder wieder im Büro sei, werde sich in den kommenden Monaten zeigen.

# Goldbeck & Co.

## Netzwerken und Firmenkultur schnuppern: besser in der realen Welt **Analog vs. digital?**

„Als vergangenes Jahr wegen der Pandemie die Onboarding-Seminare abgesagt werden mussten, war zunächst geplant, die Präsenztermine so bald wie möglich nachzuholen“, berichtet Willy Banmann, Leiter der Personalentwicklung bei Goldbeck. Das Unternehmen mit gut 8.000 Beschäftigten an mehr als 70 Standorten in Deutschland und dem europäischen Ausland realisiert Gewerbeimmobilien in ganz Europa. „Schließlich leben die Veranstaltungen auch davon, dass sich die neuen Kolleginnen und Kollegen gegenseitig kennenlernen und erste berufliche Kontakte knüpfen.“ Im Lauf der Wochen und Monate wuchs jedoch die Anzahl der noch zu schulenden neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enorm an. Ein großer Teil der als Präsenzveranstaltungen geplanten Trainings fand schließlich als Live-Online-Training über MS Teams statt. Die Trainerinnen und Trainer – zu fast 90 Prozent Goldbeck-Mitarbeitende mit hoher Fachexpertise – wurden von der Personalabteilung unterstützt, ihr Präsenz-Trainingskonzept in den virtuellen Raum zu verlegen. „Dazu haben wir ein spezielles ‚Train the E-Trainer‘-Konzept entwickelt“, so Banmann. Teils hatten die Trainer aus den Fachbereichen bereits Erfahrung mit dem Erstellen digitaler Lerninhalte zur Einarbeitung. Einige erstellten bereits Erklärvideos, zum Beispiel für das Ausfüllen einer Reisekostenabrechnung oder die Verwendung eines Online-Marketing-Tools. „Im Team der Personalabteilung gibt es Experten, die teilweise seit mehr als 20 Jahren E-Learnings und Erklärfilme erstellen. Die Fachbereiche waren zunächst nur beratend eingebunden und wurden aufgrund des gestiegenen Bedarfs schließlich befähigt, diese Lerninhalte selbst zu erstellen“, erläutert der Personalverantwortliche.

„Man kann nicht sagen, dass digitales oder analoges Onboarding per se schlechter oder besser ist“, findet Sven R. Becker, Vorstandsmitglied der imc AG, einem Anbieter digitaler Trainingslösungen. „Es gibt Themen und Bereiche, in denen es absolut sinnvoll ist, vor Ort mit Menschen in direkten Austausch zu kommen. Mentoring- oder Feedbackgespräche sind solche Beispiele.“ Andererseits könnten Standard-Trainings, wie Compliance Schulungen oder Technikwissen problemlos online abgebildet werden. Auch virtuelle Assistenten können neuen Mitarbeitenden helfen, mit einer noch unbekanntem Software besser klar zu kommen. Becker plädiert für eine ausgewogene Mischung und kluge Auswahl, um das Beste aus beiden Welten zusammenzubringen. Um Jobstartern einen Überblick über ihren neuen Arbeitgeber und ihr Arbeitsumfeld zu geben, sei ein Online-Seminar durchaus geeignet. Becker: „Hier können die Hierarchien und Strukturen der Firma erklärt werden und auch bestimmte Arbeitsprozesse innerhalb der Abteilung.“ Wenn Vorgesetzte den Neuling erst einmal nicht persönlich begrüßen können, lässt sich auch eine Videobotschaft elegant ins Vorab-Job-Training einbinden. Große Unternehmen wie Banken, Versicherungen und DAX-Konzerne machen das seit Jahren. „Firmenkultur kennenlernen geht dagegen am besten analog“, betont der Vorstand. Arbeitgeber könnten neue Mitarbeitende beispielsweise vor dem ersten offiziellen Arbeitstag zum „Schnuppertag“, einladen. An diesem Tag bietet es sich an, dass anwesende Kolleginnen und Kollegen davon erzählen, wie sie die Werte und Ziele des Firmenleitbilds in ihrer täglichen Arbeit umsetzen. Diese Treffen können auch dazu dienen, Jobstarter emotional abzuholen und fürs Unternehmen zu begeistern.



### Die Autorin:

Silke Blumenröder ist freie Journalistin und Kommunikationsberaterin aus Frankfurt am Main. Ihre Themenschwerpunkte sind Digitalisierung und Personalmanagement.

✉ [blumenroeder@wissensmanagement.net](mailto:blumenroeder@wissensmanagement.net)