

Umfrage 2021

GROSSE POTENZIALE BEIM ONBOARDING

Digitalisierung stagniert

Januar 2022

Management summary

Welche neuen Ideen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen haben Unternehmen nach zwei Jahren coronabedingter Kontaktreduzierung entwickelt? Wie gelingt es ihnen, die (häufig langerwarteten) neuen Kolleg:innen einzuarbeiten?

Nicht nur das wollten wir in unserer großen Talent Umfrage 2021 von den befragten Unternehmen wissen. Uns interessierte auch, wo die HR-Verantwortlichen Handlungsbedarf bei ihren Onboarding-Prozessen sehen und Unterstützung brauchen, über welche Ressourcen sie verfügen und wie sie ihre Erfolge messen. Lesen Sie hier, welche spannenden Erkenntnisse wir gewinnen konnten. Nur so viel an dieser Stelle: Die Ergebnisse haben uns doch sehr überrascht

Inhaltsverzeichnis

Mit Onboarding die Bindung stärken	3
Umfrage 2021	3
• Ziele der Umfrage	3
• Die Rahmendaten	3
Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	4
• Onboarding in Corona-Zeiten	4
• Digitalisierungsgrad von HR	6
• Großer Handlungsbedarf im Onboarding in den kommenden 12 Monaten	6
• Anfangsfluktuation im Fokus	7
• Frühes Onboarding nutzen	8
• Preboarding-Phase dank Software verbessern	9
• 2021 fehlte häufig das Geld	9
• Onboarding ist ausbaufähig	10
• Erfolge werden kaum gemessen	11
• Gestaltung des Onboarding-Prozesses	12
• Soziale Integration wird häufig vernachlässigt	13
• Motivation und Engagement zu wenig im Blick	14
Fazit aus der Umfrage	15

Mit Onboarding die Bindung stärken

Studien haben in der Vergangenheit gezeigt, dass Onboarding optimalerweise direkt nach dem Vertragsabschluss beginnt. Je besser die Einführung, Einarbeitung und Integration vorbereitet werden und je früher und häufiger die ersten Kontakte stattfinden, desto schneller fühlen sich neue Kolleg:innen im neuen Arbeitsumfeld wohl. Eine der wichtigsten Voraussetzungen, damit sie sich rasch integrieren und dann motiviert auch die erhofften Leistungen erbringen. Von einem gelungenen Start hängt es häufig ab, wie engagiert und motiviert sich neue Mitarbeiter:innen in den nächsten Wochen und Monaten einarbeiten und ins Team integrieren. Wer sich gut auf den Neuzugang vorbereitet, fördert zudem von Anfang an dessen emotionale Bindung ans Unternehmen.

Im letzten Jahr berichteten allerdings fast 40% der Befragten coronabedingt von erschwerten Onboarding-Umständen während des Frühjahr-Lockdowns 2020 – z.B. von fehlendem Austausch, schwierigerer Einarbeitung und mangelnden informellen Vernetzungsmöglichkeiten bei ihren Onboardees. Da gerade neue Mitarbeiter:innen in der Anfangszeit im Unternehmen viel Unterstützung von erfahrenen Kolleg:innen brauchen, wollten wir wissen, wie Unternehmen mit dieser Problematik im Jahr 2 der Pandemie umgegangen sind.

Umfrage 2021

Ziel der Umfrage

Uns hat dieses Jahr besonders interessiert:

- Wie haben Unternehmen die Herausforderung der Corona-Pandemie 2021 mit fortdauernder Kontaktreduzierung, verstärktem Homeoffice und Hybridarbeit gemeistert?
- Welche neuen Ideen zur kontaktlosen Einarbeitung und sozialen Integration haben sie sich einfallen lassen, um neue Mitarbeiter:innen auch im Homeoffice und bei hybrider Zusammenarbeit wirkungsvoll zu integrieren?
- Wie organisieren sie ihre Onboarding-Prozesse und wo sehen sie generell Verbesserungsbedarf?
- Welche Aufgaben stehen besonders im Fokus von HR?

Die Rahmendaten

Unsere Fragen haben 363 HR-Verantwortliche und Führungskräfte im Oktober/November 2021 beantwortet. 46% der Teilnehmer:innen arbeiten im klassischen Mittelstand (51 – 500 MA) und 32% in größeren Unternehmen. Lediglich 22% kommen aus kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeiter:innen. Es sind alle Branchen vertreten – mit hohen Teilnahmequoten in den Branchen Gesundheit/Soziales/Bildung (12%), Beratung (11%) und produzierender Industrie (10%).

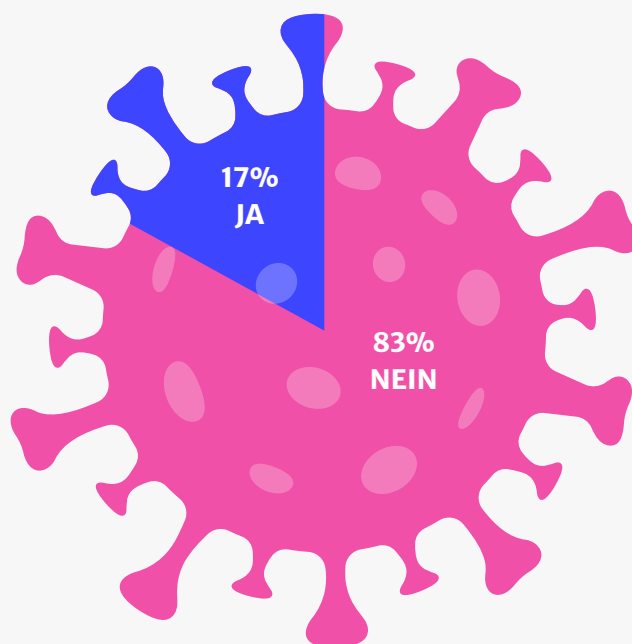
Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Onboarding in Corona-Zeiten

Die noch immer beherrschende Pandemie zwingt Unternehmen auch 2021 noch dazu, Kontakte zu reduzieren und verstärkt virtuell und hybrid zu arbeiten. Gerade neue Mitarbeiter:innen tun sich daher häufig schwer, im Unternehmen wirklich anzukommen und persönliche Kontakte zu knüpfen. Daher ist das klassische Onboarding, das „An-Bord-Nehmen“ neuer Mitarbeiter:innen deutlich schwieriger als vor der Pandemie. Zwar haben die meisten Unternehmen die fachliche Einarbeitung dank virtuellem Onboarding gut gemeistert. Aber mit „remote Onboarding“ ist die soziale und kulturelle Integration oft auf der Strecke geblieben oder zumindest recht eindimensional. Vielen neuen Mitarbeiter:innen gelingt es nicht, (belastbare) Netzwerke aufzubauen und die Teamkultur und gemeinsam gelebte Werte richtig kennenzulernen. Häufig fehlt der persönliche Austausch und das gemeinsame Arbeiten vor Ort, da viele Onboardees die neue Firma selten von innen erlebt haben.

Daher verwundert es doch sehr, dass dem Onboarding in Corona-Zeiten wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird: 83% der Befragten gaben an, keine zusätzlichen (digitalen) Onboarding-Maßnahmen ergriffen zu haben. Hier scheinen einige Unternehmen ideenlos!

Zusätzliche (digitale) Onboarding-Maßnahmen



83%

haben während der Corona Pandemie KEINE zusätzlichen (digitalen) Onboarding-Maßnahmen ergriffen!

Einige wenige Unternehmen haben jedoch durchaus einen vielfältigen Ideenstrauß kreativer zusätzlicher Ideen beim Remote-Onboarding entwickelt.

So haben einige Unternehmen z. B.

- > ihr **Patenprogramm** ausgebaut und mit einem umfassenden Patenbriefing systematisiert,
- > die Onboardees auch abteilungsübergreifend zu **virtuellen Schulungen und Teammeetings** eingeladen oder
- > **Webinare, Mediatheken und virtuelle Infoveranstaltungen** inkl. Videodreh statt Live-Rundgang eingeführt.

Zusätzliche Maßnahmen bei Remote-Onboarding



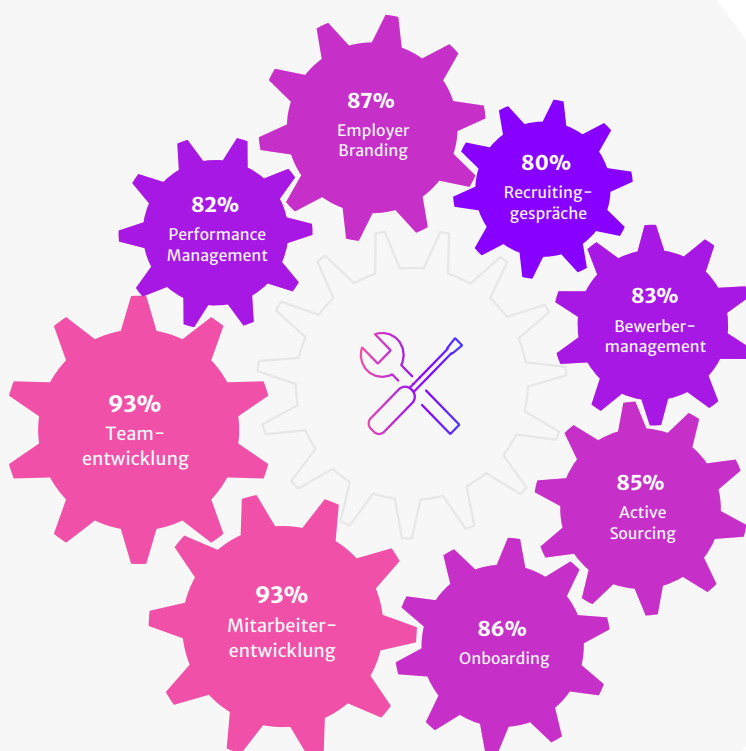
Digitalisierungsgrad von HR

Dennoch stecken die Digitalisierung und der Softwareeinsatz bei HR in vielen Bereichen noch in den Kinderschuhen. Software bei HR wird bisher vor allem für Standardanwendungen wie Zeiterfassung und Entgeltabrechnung eingesetzt. Sogar beim Recruiting und Bewerbermanagement lässt der Digitalisierungsgrad noch zu wünschen übrig. Immerhin 40% erledigen ihr Recruiting noch mit analogen Maßnahmen. Das zeigt: HR ist noch sehr in der analogen Welt verhaftet.

40% machen ihr Recruiting noch analog



Handlungsbedarf in den nächsten 12 Monaten



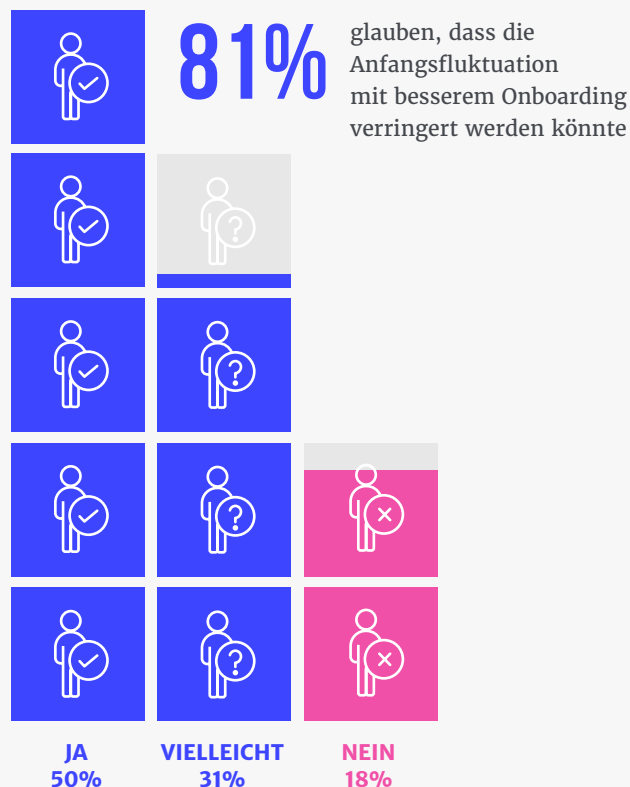
Großer Handlungsbedarf im Onboarding in den kommenden 12 Monaten

Daher verwundert es nicht, dass viele Unternehmen Handlungsbedarf erkannt haben. Denn schaut man sich die ineinandergreifenden HR-Prozesse des Employee Life Cycles an, gibt es viel zu tun. Das gilt insbesondere auch für das Onboarding. Stolz 86% der Befragten sehen hier Handlungsbedarf.

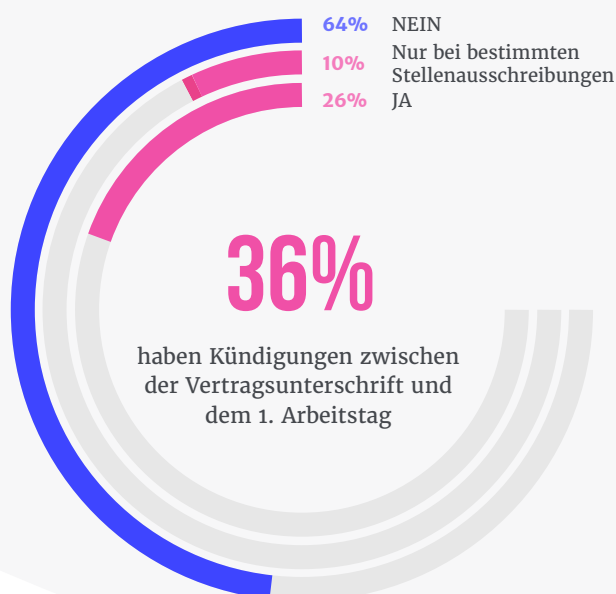
Anfangsfluktuation im Fokus

Im Fokus von 81% der HRler steht die Anfangsfluktuation, bei der viele neue Mitarbeiter:innen das Unternehmen schon innerhalb des ersten Jahres wieder verlassen. Dies kostet viel Zeit und Geld: Verlassen die Onboardees das Unternehmen schnell wieder, muss erneut viel Aufwand in die Suche nach passenden Kandidat:innen investiert werden. Ganz zu schweigen von der Demotivation des Teams, der Arbeitsüberlast während der Vakanzzeit sowie dem Imageschaden! Unternehmen glauben, dass sie diese gefürchtete Anfangsfluktuation mit verbessertem Onboarding verringern können.

Anfangsfluktuation



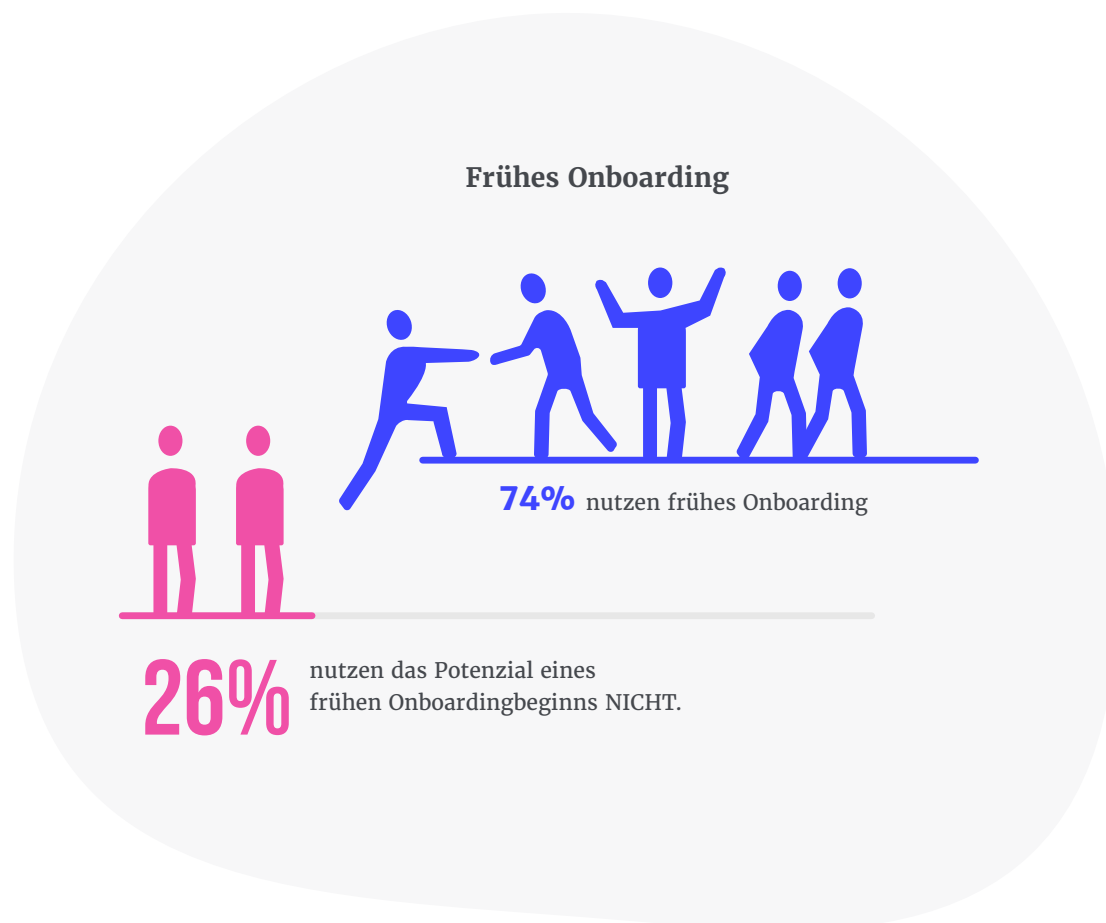
Kündigungen



Dass die Fluktuation in der Anfangszeit ein häufiges Problem ist, zeigt auch ein weiterer Aspekt unserer Studie. 36% der Befragten haben sogar schon frühe Kündigungen zwischen der Vertragsunterschrift und dem 1. Arbeitstag. Zu einem Zeitpunkt also, bei dem die neuen Mitarbeiter:innen die neue Firma noch gar nicht richtig kennengelernt haben.

Frühes Onboarding nutzen

Zwar haben viele Unternehmen erkannt, dass sie mit frühem Onboarding (VOR dem 1. Arbeitstag) gegensteuern können. Aber längst nicht alle Unternehmen setzen dies konsequent um. Immerhin 26% lassen bisher die Chancen eines frühen Onboardings ungenutzt verstreichen.



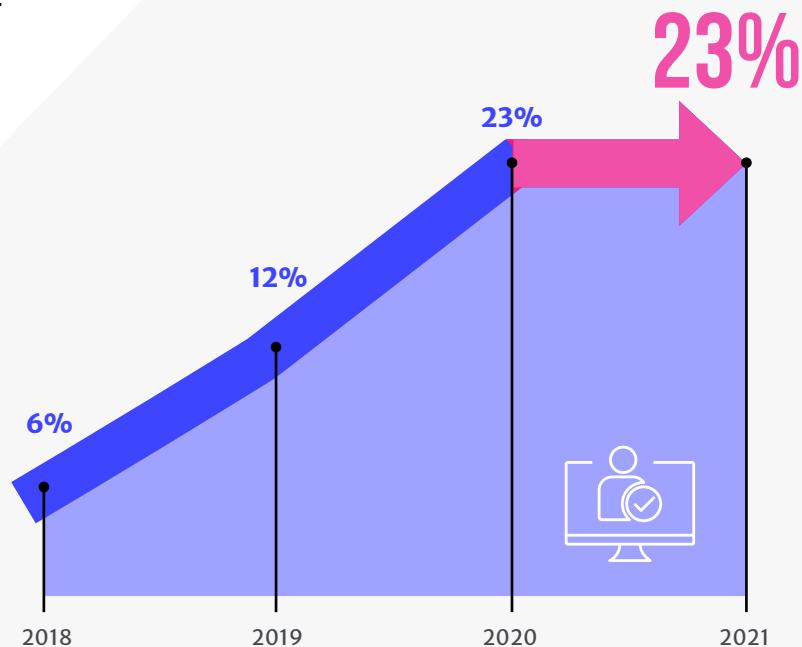
Bevor also in vielen Unternehmen die Onboarding-Programme erst richtig starten, sind einige aussichtsreiche Kandidat:innen schon verloren.

Häufig beobachten Expert:innen dabei, dass eine durchgängige Onboarding Experience in vielen Unternehmen fehlt: Mit wertschätzender Kommunikation und emotionaler Bindung bereits in der Zeit zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag – der sog. Preboarding-Phase. Hier ist der größte Leidensdruck der Unternehmen, da diese Zeitspanne mehrere Wochen/Monate dauern kann, in der häufig wenig bis fast gar keine Kommunikation mit den neuen Mitarbeiter:innen stattfindet – es sei denn, HR, die Teams und Führungskräfte schreiben es sich expressis verbis auf die Fahnen...

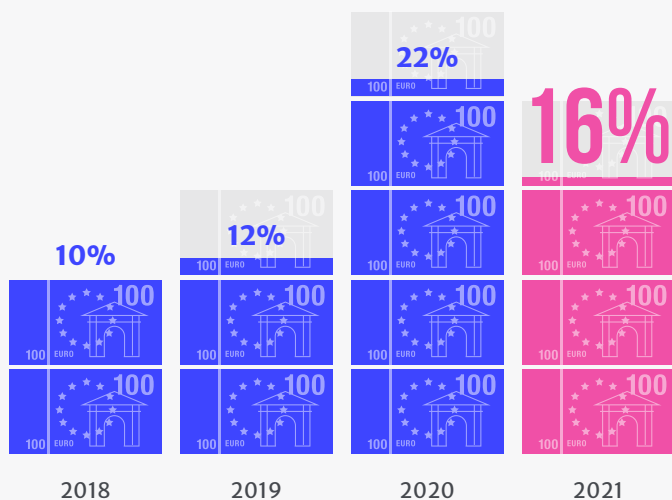
Preboarding-Phase dank Software verbessern

Einige Unternehmen haben erkannt, dass sie sich die Arbeit mit digitalen Prozessen insgesamt erleichtern und damit effizienter arbeiten können. Schon in den letzten Jahren setzten immer mehr Unternehmen auf den Einsatz von Onboarding-Software. Allerdings stagnierte der Einsatz im Jahr 2021, eventuell aufgrund von Sparmaßnahmen, geschuldet durch die Corona-Pandemie.

Einsatz von Onboarding-Software stagniert



Budget für den Onboarding-Prozess



2021 fehlte häufig das Geld

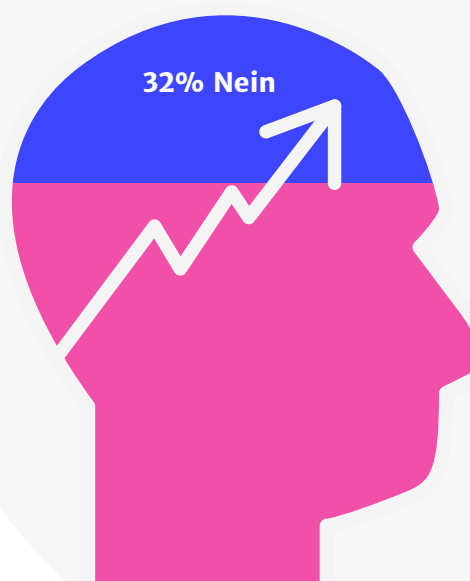
Einige Unternehmen mussten in diesem Jahr pandemiebedingt ihre Budgets kürzen. Dies bekam auch der so wichtige Onboarding-Bereich zu spüren. Nur noch 16% der befragten Unternehmen können oder wollen ein eigenes Budget für Onboarding-Maßnahmen zur Verfügung stellen (2020: 22%).

Onboarding ist ausbaufähig

Dennoch betrachten 68% der Befragten ihr unternehmenseigenes Onboarding als verbesserungs- und ausbaufähig.

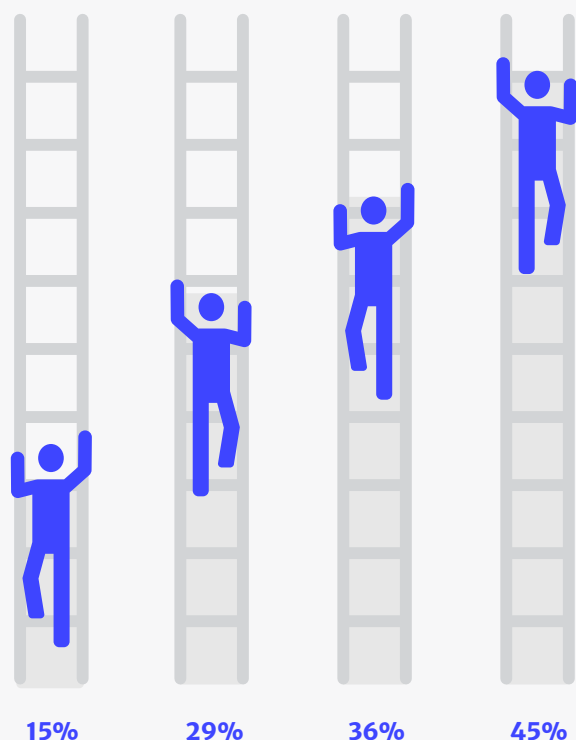
Daher wollen 36% in den nächsten Monaten eine Onboarding-Software einführen, um von ihrem Optimierungs- und Automatisierungspotenzial zu profitieren und künftige Mitarbeiter:innen schneller und besser an ihr neues Unternehmen zu binden.

Ausbaufähiges Onboarding



sehen Verbesserungspotenzial bei ihrem Onboarding

Geplanter Software-Einsatz bei HR



Team-
entwicklung

Bewerber-
management

Onboarding

Mitarbeiter-
entwicklung

Tipp

Statt mit Excel mühsam den Einarbeitungsplan aktuell zu halten, kann hier eine digitale Lösung via App die Einarbeitung spürbar moderner und erlebbarer machen. Zudem stärkt das Ausspielen von digitalem Content die begeisternde Experience des gesamten Onboarding-Programms, vor allem in der kritischen Preboarding-Phase. Hier können Neulinge z. B. von allgemeinen Informationen über das Unternehmen und Produkte, die Stadt, den Standort und ergänzenden Angeboten der Firma profitieren.

Erfolge werden kaum gemessen

Was ebenso verwundert: Auch Erfolgskennzahlen finden bei HR bislang wenig Beachtung und werden häufig vernachlässigt.

- 50% der Befragten erheben überhaupt keine Kennzahlen (2020: 59%).
- Nur 30% messen die Zeit, die zwischen der ersten Kontaktaufnahme eines:r Bewerber:in durch ein Unternehmen und der Annahme des Stellenangebots vergeht (time-to-hire).
- Nur 22% nutzen laut Umfrage die Frühfluktuationsquote, um ein Gefühl für die Qualität ihres Recruiting und Onboardings zu bekommen.
- Andere Kennzahlen, wie z.B. cultural fit, quality-of-hire- oder time to fully operative werden kaum genutzt.

Erfolgskennzahlen vernachlässigt



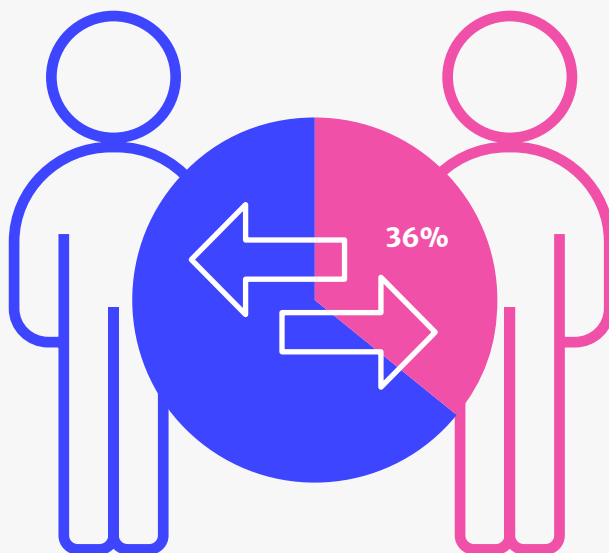
Immer noch die Hälfte der Unternehmen nutzen keine Kennzahlen, um den Erfolg ihrer Talent-Maßnahmen zu messen. Durchschnittlich erheben Unternehmen nur zwei Kennzahlen.

Erfolge oder Misserfolge beim Onboarding und Recruiting werden noch zu wenig analysiert. Das wäre allerdings ein wertvoller Ansatzpunkt für Onboarding-Verantwortliche, um Schwachstellen aufzudecken und somit gute Argumente für ein eigenes Onboarding-Budget zu finden.

Gestaltung des Onboarding-Prozesses

Strukturierte Feedback-Gespräche setzen immerhin 64% der Befragten im Onboarding-Prozess ein (2020: 72%). Aber bei 36% der befragten Unternehmen scheint es keine strukturierten Feedback-Gespräche zu geben! Manche Unternehmen unterschätzen noch immer, wie wichtig regelmäßiges und konstruktives Feedback ist, um neue Mitarbeiter:innen einzuarbeiten und zu motivieren.

Unterschätztes Feedback

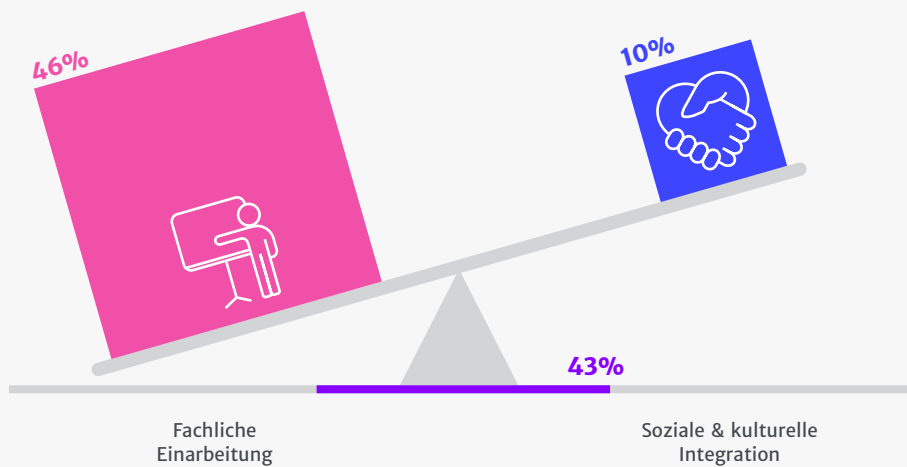


Mehr als ein Drittel der Firmen

36%

leistet sich den Luxus, KEINE Feedbackgespräche mit Mitarbeiter:innen während der Einarbeitung zu führen.

Fokus bei der Einarbeitung



Nur **43%** legen Wert auf beides gleichermaßen.

Soziale Integration wird häufig vernachlässigt

Fast 50% der Firmen legen mehr Wert auf die fachliche Einarbeitung mit dem klassischen Einarbeitungsplan, Schulungen oder Training-on-the-job-Maßnahmen. Das Onboarding wird häufig sehr konservativ mit fachlichem Schwerpunkt gestaltet. Es fehlen die kreativen Ideen für die soziale und kulturelle Integration, die noch immer zu stark vernachlässigt wird. Nur 10% setzen hier ihren Schwerpunkt. Da braucht man sich nicht wundern, wenn die Frühfluktuation hoch ist und sich Kündigungen innerhalb der Probezeit häufen.

Hier können Unternehmen und Vorgesetzte gegensteuern, wenn sie ihr Team bei der sozialen und kulturellen Integration einbeziehen und z. B. Patenprogramme aufsetzen oder Stammtische ins Leben rufen. Dies kann den entscheidenden Ausschlag geben, dass sich neue Mitarbeiter:innen schneller einleben, in der neuen Firma wohlfühlen und somit dauerhaft integrieren.

Motivation und Engagement zu wenig im Blick

Nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter:innen über das Onboarding hinaus gefördert werden muss. 2019 hatten 80% keine weiteren Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation umgesetzt. Im Jahr 2020 betrug dieser Anteil noch 70%. 2021 haben schon 35% der Umfrageteilnehmenden erkannt, dass sie mit relativ einfach umzusetzenden Maßnahmen wie z. B. der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, regelmäßigem Feedback und übertragener Verantwortung das Engagement und die dauerhafte Motivation ihrer Mitarbeiter:innen (und damit die Bindung ans Unternehmen) deutlich verbessern können.

Motivation und Engagement



Fazit aus der Umfrage

Die Umfrage 2021 zeigt, dass häufig die notwendigen Ressourcen für eine strukturierte Integration neuer Mitarbeiter:innen fehlen. Für ein modernes Onboarding schon in der Preboarding-Phase fehlt häufig eine digitale Infrastruktur mit Softwareunterstützung und den dafür notwendigen Budgets. Verantwortliche sehen daher generell großen Handlungsbedarf und Verbesserungspotenziale beim Onboarding.

Die Kontaktaufnahme zu den frisch geworbenen Mitarbeiter:innen in der Preboarding-Phase und somit ein frühes Onboarding stehen noch nicht bei allen Befragten im Fokus. Zudem legen viele Unternehmen noch zu wenig Wert auf die soziale Integration und Feedbackgespräche. Auch die längerfristige Motivation der Mitarbeiter:innen steht noch zu wenig im Fokus. Daher bereiten den Verantwortlichen Kündigungen vor dem ersten Arbeitstag und eine hohe Anfangsfluktuation Probleme. Mit strukturiertem Onboarding, Softwareunterstützung und definierten Prozessen ließe sich hier leicht und effizient gegensteuern.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es bei vielen Unternehmen noch enormes Potenzial beim Onboarding neuer Mitarbeiter:innen gibt. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es unabdingbar, gute Fachkräfte mit wenig Ressourcenaufwand in bestehende Teams und Strukturen zu integrieren.





Menschen, die das Richtige tun.

Wir sind davon überzeugt, dass es die Menschen in einem Unternehmen sind, die nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit möglich machen. Denn sie sind es, die auf Augenhöhe mit Kund:innen agieren und durch ihre Kompetenz Mehrwert generieren. Als Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen stellen wir daher die Mitarbeiter:innen ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns. Mit dieser Grundphilosophie entwickeln wir unser einzigartiges Angebot aus Software, Inhalten, Weiterbildung und Beratung, die Menschen dabei unterstützen, mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten nachhaltig zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Jetzt informieren:



Telefon: +49 89 90 4097 00

Mail: talentmanagement@haufe.de

myonboarding.de

HAUFE.
TALENT