



OPTIMIERUNG DES ONBOARDING PROZESSES FÜR NEUE MITARBEITER: INNEN BEI DER SCHMITTENHÖHEBAHN AG

Case zu „Digitale Transformation“

Exposee

Im Unternehmen endete der digitale Prozess der „Employee Journey“ zunächst noch mit der Einstellung eines/er neuen Kolleg:in – doch gerade nach dem letzten Gespräch und der Zusage sind viele administrative Tätigkeiten erforderlich, um einen gelungenen Start eines neuen Teammitglieds sicherzustellen. Im nachfolgenden Dokument wird dargestellt, wie der Ablauf im Unternehmen aussah und wie er sich im Zug einer digitalen Transformation verändert hat – lassen Sie sich darauf ein!

Ernst Eder

ernst.eder@raredigital.de, +43 650 98 77 420

Inhalt

Informationen zum Unternehmen	2
Grundsätzliche Überlegungen zur digitalen Transformation im HR-Bereich mit Fokus auf den Onboarding Prozess	2
Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung mit den Hauptzielen der Verbesserung der Mitarbeitererfahrung sowie Kostenreduktion im administrativen Bereich	2
Digitale Onboarding-Plattformen	2
E-Learning und Schulungen	2
Digitale Personalakten	2
Mobile Apps	2
Automatisierte Workflows	2
Kommunikationsplattformen	3
Feedback-Mechanismen	3
Gamification-Elemente	3
Integrationsmöglichkeiten mit anderen Systemen	3
Künstliche Intelligenz (KI) und Analytics	3
Zusammenfassung zu den Zielen Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung	3
Betrachtung der Ebenen Prozesse, Organisation, Menschen und Technologien	3
Prozesse	4
Organisation	4
Menschen	4
Technologien	4
Teilprojekt: Digitalisierung des Onboarding-Prozesses	5
IST-Prozess	5
Beschreibung des IST-Prozesses	5
Darstellung der wesentlichen Bereiche - Ist Situation	5
Erläuterung der „Pain-Points“	5
Betroffene Prozesse und Systeme - Übersicht	6
Grafische Darstellung	7
SOLL-Prozess (transformiert)	9
Grafische Darstellung	9
Projekt-Grobziele und Anforderungen	10
Nicht-Ziele (out of scope)	11
Literaturverzeichnis	12

Informationen zum Unternehmen

Die Schmitenhöhebahn AG ist als Tourismusunternehmen in den Bereichen **Personen- und Güterbeförderung (Seilbahnen und Lifte, Schifffahrt am Zeller See)** sowie der **Gastronomie** (7 eigene Betriebe) tätig.

Als 2-Saisonen-Betrieb beschäftigt das Unternehmen im Winter ca. 450 Mitarbeiter: innen, im Sommer in etwa die Hälfte. Branchen- und saisonbedingt müssen **jährlich ca. 150 Positionen neu besetzt werden.**

Grundsätzliche Überlegungen zur digitalen Transformation im HR-Bereich mit Fokus auf den Onboarding Prozess

Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung mit den Hauptzielen der Verbesserung der Mitarbeitererfahrung sowie Kostenreduktion im administrativen Bereich

Digitale Onboarding-Plattformen

Implementierung von spezialisierten Onboarding-Plattformen, die den gesamten Onboarding-Prozess digitalisieren. Diese Plattformen können Aufgaben automatisieren, Dokumente elektronisch erfassen und den Austausch von Informationen zwischen neuen Mitarbeitern, HR und den personalsuchenden Abteilungen verbessern. Damit wird auch eine laufende Datenanalyse im Hinblick auf time-to-hire and cost-to-hire sowie eine bisher nicht dagewesene virtuelle Präsenz für Bewerber: innen und Mitarbeiter:innen ermöglicht (Kasen 2022, S. 18).

E-Learning und Schulungen

Integration von E-Learning-Modulen für Schulungen und Weiterbildungen, um den neuen Mitarbeitern grundlegende Informationen über das Unternehmen, seine Kultur, Richtlinien und Prozesse zu vermitteln und somit den Einstieg zu erleichtern und auch schneller produktiv zu werden.

Digitale Personalakten

Erstellung und Verwaltung digitaler Personalakten, um Dokumente sicher zu speichern und leicht zugänglich zu machen. Dies erleichtert die Überprüfung und das Auffinden erforderlicher Unterlagen.

Aktuell ist hier eine nicht in den Ablauf integrierte Insellösung (DMS innerhalb des ERP-Systems), aber bereits in digitaler Form vorhanden.

Mobile Apps

Entwicklung von mobilen Anwendungen, die den Onboarding-Prozess unterstützen. Dies ermöglicht es neuen Mitarbeitern, wichtige Informationen unterwegs abzurufen, interaktive Inhalte zu nutzen und sich mit Kollegen zu vernetzen.

In diesem Bereich sollte die bestehende Mitarbeiter-App (Beekeeper) auf Erweiterungsmöglichkeiten geprüft werden oder ggf. auch ein Wechsel evaluiert werden.

Automatisierte Workflows

Für die Abwicklung des Recruitings (bereits implementiert, System Onlyfy) und insbesondere für den jetzt analysierten Bereich des Onboardings bieten sich automatisierte Workflows an, da interne (HR, PV, zukünftige(r) Vorgesetzte) und externe Personen (Bewerber: in, Krankenkasse) Daten liefern bzw.

abrufen. Somit wird die Qualität des Ablaufs erhöht und dieser beschleunigt und transparent abgewickelt.

Kommunikationsplattformen

Nutzung von Chatbots und anderen Kommunikationsplattformen, um häufig gestellte Fragen zu beantworten und den Austausch von Informationen zwischen neuen Mitarbeitern und HR zu erleichtern.

Feedback-Mechanismen

Integration von Feedback-Mechanismen, um kontinuierlich die Qualität des Onboarding-Prozesses zu verbessern. Dies kann in Form von Umfragen, Bewertungen und regelmäßigen Feedbackgesprächen erfolgen.

Aktuell sind die Feedbackgespräche in den einzelnen Bereichen sehr unterschiedlich organisiert, in den vergangenen 2 Jahren gab es zwei vom Marktforschungsunternehmen MANOVA für uns abgewickelte allgemeine elektronisch und anonym durchgeführte Mitarbeiter: innen-Zufriedenheitsanalysen.

Es ist zu prüfen, ob Feedback in Zukunft lfd. eingeholt werden soll, evtl. auch zusätzlich im Zusammenhang mit den seit 02/2023 gültigen Anforderungen des HinweisgeberInnen-Schutzgesetzes. (Hinweisgeber-Schutzgesetz 2023).

Gamification-Elemente

Einbindung von Gamification-Elementen, um den Onboarding-Prozess ansprechender zu gestalten. Das kann die Motivation steigern, den Lernprozess interessanter machen (Schulungen/e-Learning) und auch zum Erhalt von unmittelbarem Feedback genutzt werden.

Integrationsmöglichkeiten mit anderen Systemen

Integration von Onboarding-Systemen mit anderen HR- und Unternehmenssystemen, um einen nahtlosen Datenaustausch zu gewährleisten und Redundanzen zu vermeiden.

Hier ist auf die Anbindung an das vorgelagerte Recruiting System (Onlyfy) und die nachgelagerte Personalverrechnung (CPU-Lohn) zu achten.

Künstliche Intelligenz (KI) und Analytics

Nutzung von KI und Analytics, um Einblicke in den Onboarding-Prozess zu gewinnen, Muster zu identifizieren und den Prozess kontinuierlich zu optimieren.

Zusammenfassung zu den Zielen Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung

Die digitale Transformation im HR-Onboarding-Bereich sollte darauf abzielen, den Prozess effektiver, effizienter und benutzerfreundlicher zu gestalten, um die Integration neuer Mitarbeiter zu verbessern und die Mitarbeiterbindung zu fördern.

Betrachtung der Ebenen Prozesse, Organisation, Menschen und Technologien

Die digitale Transformation im HR-Onboarding-Bereich erfordert eine ganzheitliche Betrachtung auf verschiedenen Ebenen, insbesondere mit Blick auf Prozesse, Organisation, Menschen und Technologien.

Prozesse

Automatisierung und Workflow-Optimierung mit dem Ziel der Analyse, Automatisierung und Optimierung von manuellen, zeitaufwändigen und fehleranfälligen Prozessen im Onboarding, um Effizienz, Qualität, Transparenz und Geschwindigkeit zu steigern.

Festlegung einheitlicher Prozessstandards für das Onboarding im Gesamtunternehmen, um Klarheit, Konsistenz und Compliance sicherzustellen.

Continuous Improvement durch Implementierung von Feedback-Schleifen und Mechanismen zur kontinuierlichen Verbesserung der Onboarding-Prozesse basierend auf generierten Daten und erhaltener Rückmeldungen.

Organisation

Entwicklung von Change-Management-Strategien, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Veränderungen im Onboarding-Prozess verstehen, akzeptieren und unterstützen.

Schulung der HR-Mitarbeiter und Führungskräfte in der Anwendung der neuen digitalen Tools und Prozesse, um sicherzustellen, dass sie die Technologien effektiv nutzen können

Angemessene Zuweisung von Ressourcen, sowohl finanziell als auch personell, für die Implementierung und die laufende Weiterentwicklung der digitalen Onboarding-Initiativen.

Menschen

Employee Experience

Verbesserungen der Mitarbeitererfahrung während des gesamten Onboarding-Prozesses mit dem Ziel die Mitarbeiterbindung zu fördern, die Zufriedenheit zu steigern und damit auch durch Kommunikation im eigenen Umfeld zur weiteren positiven Entwicklung des Employer Branding beizutragen.

Der Onboarding Prozess sollte dabei 3 Schlüsselziele verfolgen: Das neue Teammitglied bekommt von Anfang an das Gefühl integrativer Bestandteil der Organisation zu sein, es lernt die Unternehmenssprache, -kultur, -mission, -struktur und -geschichte frühzeitig kennen und zuletzt auch die Basisaufgabe seiner zukünftigen Funktion (Godinho et al. 2023, S. 2)

Kultureller Wandel

Förderung einer digitalen Denkweise und einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, um die Akzeptanz neuer Technologien und Prozesse zu erleichtern und die Mitarbeiter: innen einzuladen, Vorschläge zur permanenten Weiterentwicklung mit einzubringen.

Kommunikation

Klare Kommunikation der angestrebten Veränderungen und Vorteile der digitalen Transformation im Onboarding, um Widerstand und Unsicherheit zu minimieren. Stakeholder sind frühzeitig mit einzubinden und laufend zu informieren. Zahlreiche Digitalisierungsprojekte scheitern am internen Widerstand, es ist daher essentiell die Organisation frühzeitig darauf vorzubereiten (Gassmann und Sutter 2023, S. 266).

Technologien

Onboarding-Plattformen

Auswahl und Implementierung von geeigneten digitalen Onboarding-Plattformen, die den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen und eine nahtlose Integration mit anderen HR-Systemen ermöglichen.

Datensicherheit und Datenschutz

Gewährleistung der Sicherheit von Mitarbeiterdaten und Einhaltung der Datenschutzbestimmungen (DSG Datenschutzgesetz Österreich 2023) bei der Implementierung digitaler Onboarding-Lösungen.

Die erfolgreiche digitale Transformation im HR-Onboarding-Bereich erfordert eine ausgewogene Berücksichtigung all dieser Aspekte. Eine umfassende Strategie, die Prozesse, Organisation, Menschen und Technologien einbezieht, ist entscheidend, um einen reibungslosen Übergang und langfristigen Erfolg zu gewährleisten.

Teilprojekt: Digitalisierung des Onboarding-Prozesses

IST-Prozess

Beschreibung des IST-Prozesses

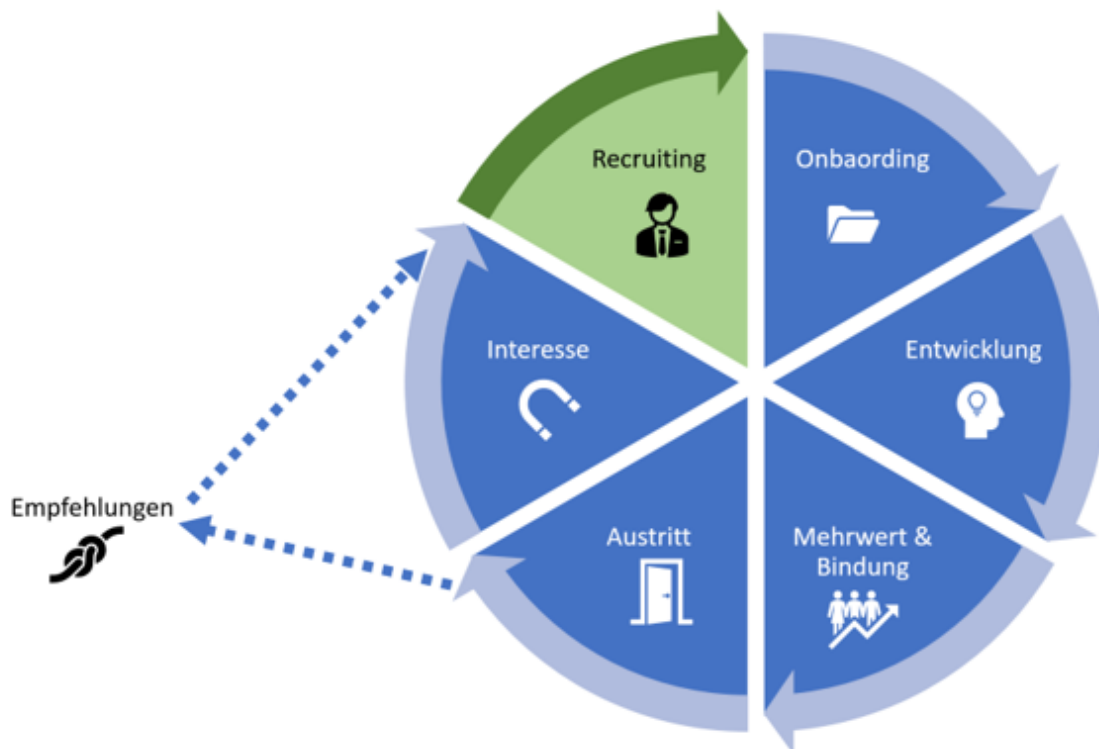
Im Unternehmen ist bereits eine funktionierende Bewerbermanagement-Software im Einsatz:

Onlyfy, (New Work SE)

Diese Softwarelösung ist jetzt seit 4 Jahren im Einsatz und deckt den Personalsucheprozess sehr gut ab.

Für die dem Recruiting nachgelagerten Prozesse (Onboarding, Personalentwicklung, -bindung bis zum Offboarding) gibt es keinen standardisierten Prozess.

Darstellung der wesentlichen Bereiche - Ist Situation



Erläuterung der „Pain-Points“

Daten zu Inhalten von Bewerbungsgesprächen sowie die Personalbögen werden manuell in MS-Word erfasst, individuell abgespeichert und per E-Mail an weitere Abteilungen (Personalverrechnung, Betriebsleiter, Gastronomie Backoffice u.a.) weitergeleitet.

Durch die **mangelnde Transparenz** des Gesamtablaufs besteht **hoher Abstimmungsbedarf** zwischen den betroffenen Abteilungen und es kam auch schon einige Male zu unangenehmen **Fehlern**.

Besonders kritisch sind dabei **Verstöße gegen das Ausländerbeschäftigungsgesetz** im Hinblick auf das

Vorhandensein einer gültigen Beschäftigungsbewilligung (Ausländerbeschäftigungsgesetz 2023, § 3), oder auch **fehlende oder fehlerhafte Personenstammdaten** wie Sozialversicherungsnummer, Bankverbindung, Anschrift etc.

Die für die Sozialversicherungsanmeldung und in weiterer Folge für die Personalverrechnung erforderlichen Daten der Mitarbeiter werden manuell im Personalverrechnungsprogramm erfasst.

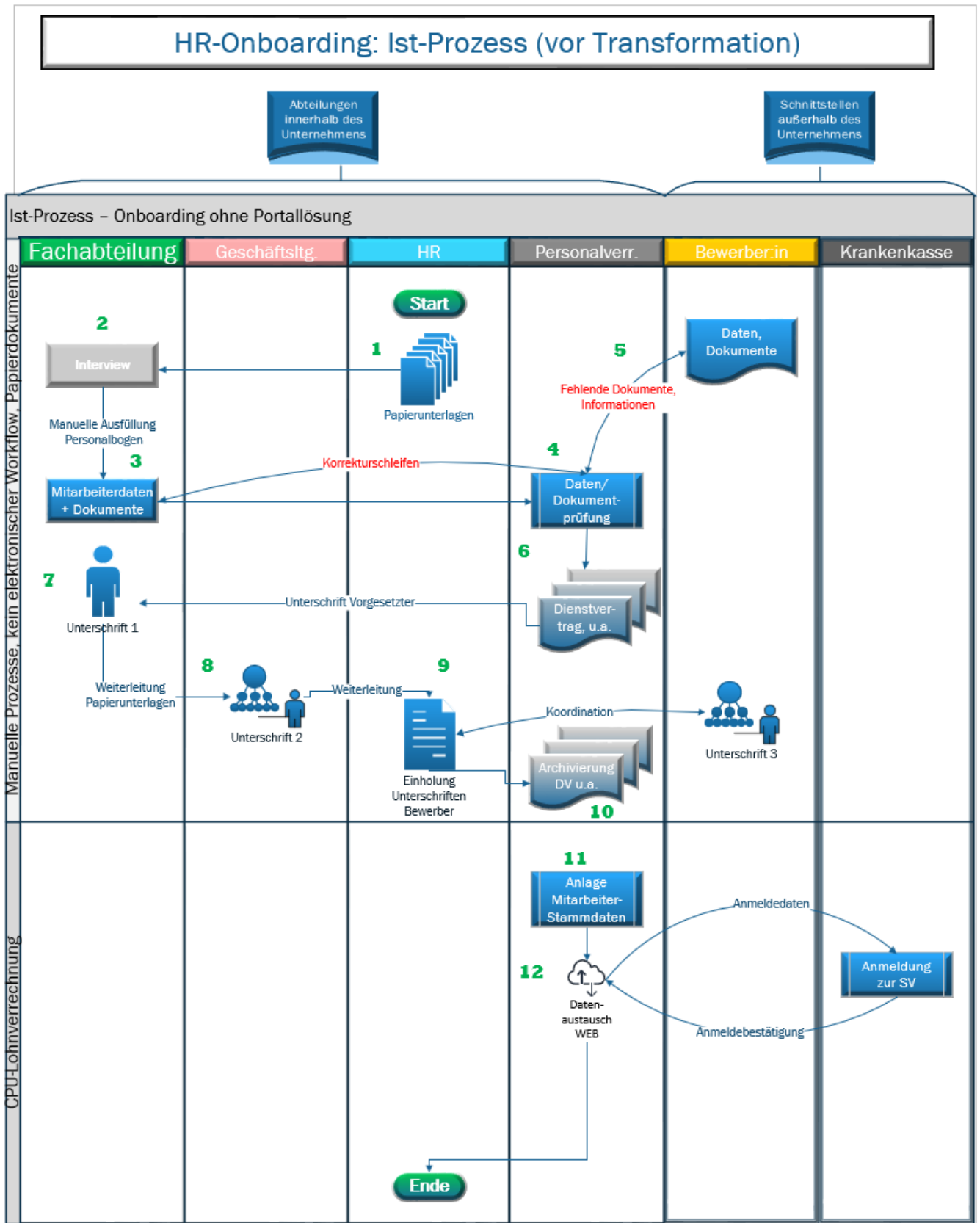
Eine DSGVO konforme Abwicklung ist durch den beschriebenen Ablauf insbesondere bei der Verarbeitung personenbezogener Daten nicht gewährleistet. (DSG Datenschutzgesetz Österreich 2023) .

Es existiert **kein einheitlicher On- und Offboarding-Prozess**, der Ablauf wird unterschiedlich von den Vorgesetzten organisiert. Gerade diese Phasen sind für ein erfolgreiches Employer Branding wesentlich, da diesbezügliche weitergegebene Eindrücke maßgeblichen Einfluss auf potenzielle Mitarbeiter:innen haben.

Insgesamt liegt bei den Prozessen und verwendeten Systemen ein gewisser „Wildwuchs“ vor:

Betroffene Prozesse und Systeme- Übersicht

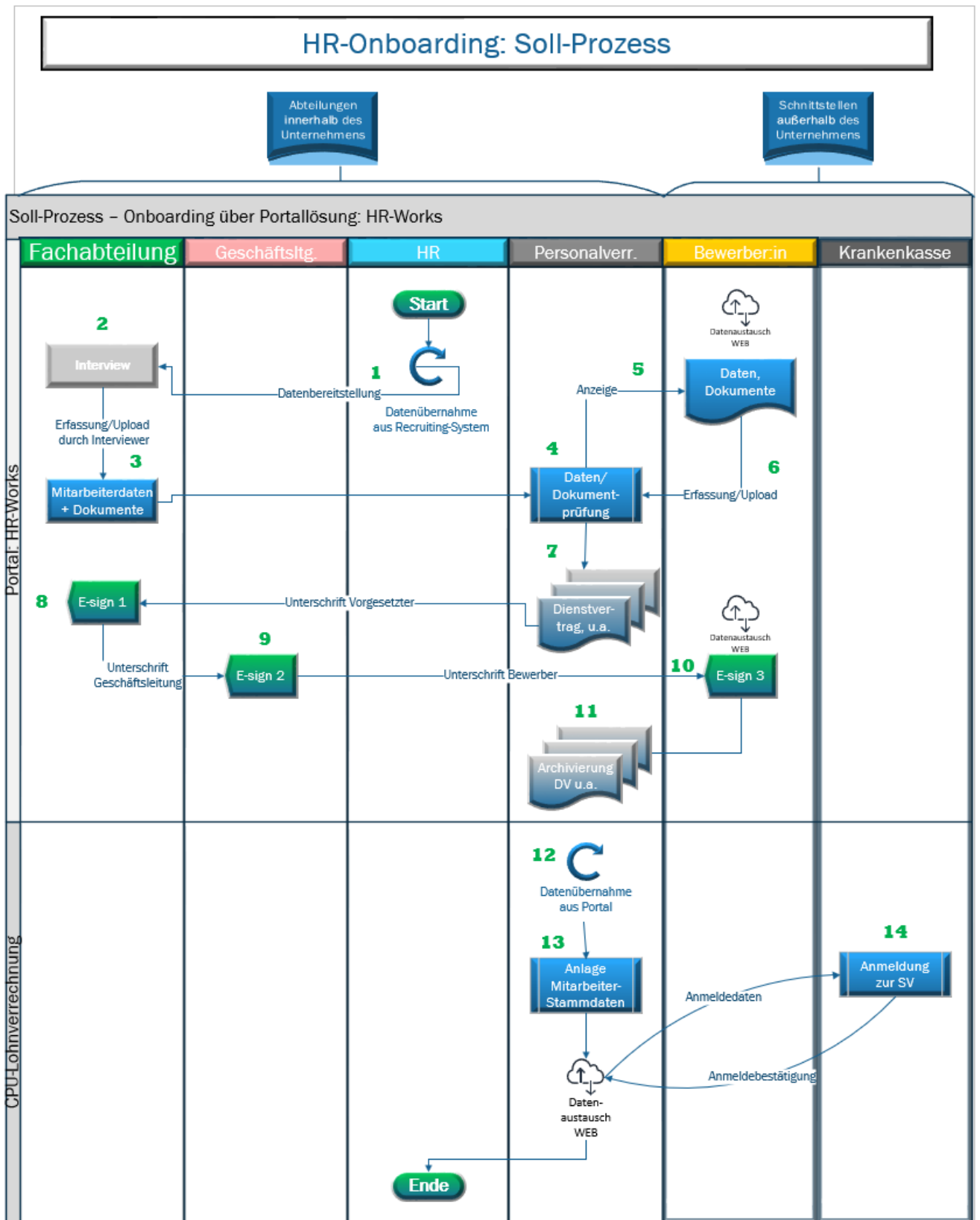
Prozess/Aufgabe	System/Umsetzung
Recruiting	Onlyfy (Cloud)
Personalverrechnung	CPU-Lohn
Zeiterfassung	Consens
Personalakte	DMS innerhalb ERP-System (Ramsauer & Stürmer)
Kommunikationstool, Möglichkeit zur Dienstplanung	Beekeeper
Excel/Word-Dokumente, Speicherung in Laufwerken HR und/oder Personalverrechnung	Besprechungsprotokolle, Mitarbeiterdatenbögen etc.
Dienstverträge, -vereinbarungen	Manuelle Erstellung (MS-Word), Archivierung im DMS (Bestandteil des ERP-Programms Ramsauer & Stürmer)



Schritt	Beschreibung
1	HR stellt relevante Dokumente in Papierform zusammen
2	Ausdrucke stehen dem Interviewer für das Vorstellungsgespräch zur Verfügung
3	Interviewer füllt Personalbogen manuell aus, kopiert Unterlagen
4	Unterlagen werden vom Interviewer an die Personalverrechnung zur Prüfung weitergeleitet, bei fehlenden Informationen/Unterlagen oder bei fehlerhaften Daten kommt es zu einem iterativen Abstimmungsprozess (Korrekturschleifen)
5	Falls Daten/Dokumente vom Bewerber benötigt werden, kontaktiert die Personalverrechnung diesen und holt die fehlenden Unterlagen ein.
6	Dienstvertrag und weitere Dokumente werden manuell (MS-Word) erstellt
7	Die Personalverrechnung holt die Unterschrift der Fachabteilung ein
8	Die Dokumente werden in Papierform zur Zweitunterschrift an die Geschäftsleitung weitergegeben
9	Die HR-Abteilung holt die Unterschrift des Bewerbers ein (Post oder weiterer Besuch)
10	Nach Eingang der Dokumente (Papier) werden diese in der Personalverrechnung gescannt und im DMS des ERP-Systems gespeichert.
11	Die Mitarbeiterstammdaten werden in der Personalverrechnung manuell im Lohnverrechnungsprogramm erfasst.
12	Elektronische Anmeldung neuer Mitarbeiter bei der Krankenkasse

SOLL-Prozess (transformiert)

Grafische Darstellung



Schritt	Beschreibung
1	Datenübernahme aus Recruiting-System „Onlyfy“ in die Cloud-Lösung „HR-Works“
2	Daten stehen dem Interviewer für das Vorstellungsgespräch zur Verfügung
3	Interviewer erfasst Daten, lädt Dokumente hoch, Einstufung KV und Gehaltsdaten
4	Sofortige Plausibilisierung und Vollständigkeitsprüfung der Daten/Dokumente bei Erfassung/Upload (IBAN, SV-Nr. etc.)
5	Bewerber hat Einsicht in seine Daten/Dokumente
6	Bewerber kann zusätzliche Daten erfassen und fehlende Dokumente hochladen
7	Die Personalverrechnung kann aufgrund der erfassten Informationen die Dienstverträge und weitere Dokumente elektronisch erstellen (PDF)
8	Vorgesetzter der Fachabteilung kann im Workflow elektronisch signieren
9	Die Geschäftsleitung signiert ebenfalls im Workflow
10	Der Bewerber erhält eine Benachrichtigung per E-Mail mit Link zur Signaturmöglichkeit im Portal.
11	Archivierung der Dokumente und Protokolle im elektronischen Personalakt
12	Stammdatenübernahme aus Portal in das lokale Lohnverrechnungssystem
13	Anlage der Mitarbeiterstammdaten (Pt. 12 + manuelle Ergänzungen)
14	Elektronische Anmeldung neuer Mitarbeiter bei der Krankenkasse

Die **Schritte 1 bis 11** finden innerhalb des neuen Cloud-Systems „**HR-Works**“ **workflowgesteuert** statt, **Punkt 12 bis 14** ist im vorhandenen **Personalverrechnungssystem** „**CPU-Lohn**“ abgebildet.

Projekt-Grobziele und Anforderungen

Phase 1

- Digitalisierung des Onboarding Prozesses
- Implementierung eines ESS (**E**mployee **S**elf **S**ervice), definierte Stammdatenänderungen, FAQ, Abwesenheiten
- Implementierung eines elektronischen Workflows über den sowohl HR, PV als auch die Betriebsleiter/Vorgesetzten Zugriff haben, und damit ein Überblick entlang der Prozesskette gewährleistet ist – wo sinnvoll, sollen dabei Prozessschritte verändert/verbessert und automatisiert werden.
- Klares Ziel ist das Hinterfragen der bisherigen Abläufe, ggf. die Änderung von gewohnten Prozessen und danach die Digitalisierung des Prozesses.
- Datenübernahme aus dem Recruiting-System (Onlyfy)
- Möglichkeit Dokumente im weiteren Ablauf hinzuzufügen
- Im Workflow verpflichtende Angaben/anzuhängende Dokumente
- Automatische Erstellung von Dienstverträgen und sämtlicher Onboarding-Unterlagen auf Grundlage der erfassten Daten
- Elektronische Signatur sowohl für Vorgesetzten als auch neue(r) Mitarbeiter(in)
- Digitale Personalakte (Migration aus bestehendem DMS)
- DSGVO konforme Abwicklung und Speicherung
- Evaluierung von Softwarelösungen zur Abdeckung der Anforderungen
- Einbindung der Organisation der Arbeitsmittelverwaltung (Schlüssel, Chip, Laptop, Bekleidung, Wohnung etc.) in den workflowgesteuerten Onboarding-Prozess.

Phase 2

- Dokumentation der Maßnahmen zur
 - Mitarbeiterentwicklung
 - -bindung, Schaffung von Mehrwert
 - Professionelles Offboarding

Bereich	Prozess	Phase
HR-Onboarding	Datenübernahme aus Vorsystem (Onlyfy Recruiting)	1
	Datenerfassung durch Vorgesetzten im Zug des finalen Bewerbungsgesprächs	1
	Zugriff via ESS für den Bewerber, Eingabemöglichkeit für fehlende Daten und Upload Funktion für Unterlagen	1
	Plausibilisieren sofort bei Erfassung (IBAN, SV-Nr., Geburtsdatum...)	1
	Pflichtfelder und Uploads	1
	Automatische Erstellung der Dienstverträge	1
	Elektronische Signaturmöglichkeit für Unternehmen und neue(n) Mitarbeiter(in) – ESS	1
	Schnittstelle zur Personalverrechnung: Mitarbeiteranlage, SV-rechtliche Anmeldung	1
	Migration elektronischer Personalakt aus DMS	1
	Prüfung auf DSGVO-Konformität	1

Nicht-Ziele (out of scope)

- Digitalisierung bestehender Prozesse, ohne zuvor Optimierungspotential zu analysieren
- Ersetzen bestehender Tools wie Onlyfy, CPU-Lohn oder Consens.
- Eigenentwicklung einer Workflow-Software

Literaturverzeichnis

Ausländerbeschäftigungsgesetz (2023): Ausländerbeschäftigungsgesetz. AuslBG, vom 2023. Online verfügbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008365&ShowPrintPreview=True>.

DSG Datenschutzgesetz Österreich (2023): DSG - nationale Umsetzung der DSGVO. DSG, vom 2023, § 37 (1). Online verfügbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=bundesnormen&Gesetzesnummer=10001597&ShowPrintPreview=True>.

Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp (2023): Digitale Transformation gestalten. Geschäftsmodelle Erfolgsfaktoren Checklisten. 3., aktualisierte Auflage. München: Hanser, Carl.

Godinho, Teresa; Reis, Isabel Pinto; Carvalho, Rui; Martinho, Filipa (2023): Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. In: *Administrative Sciences* 13 (13), S. 1–21. DOI: 10.3390/admsci13030079.

Hinweisgeber-Schutzgesetz (2023): Hinweisgeber-Schutzgesetz. HSchG, vom 2023.

Kasen, B. et al (2022): HR must lead with a digital Mindset in 2023. Key competencies for HR Practitioners of the future. In: *HR Strategy & Planning Excellence 2022* (10-2022), S. 16–18. Online verfügbar unter <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=a049b736-8df1-454f-8ec4-1180b01f057a%40redis>, zuletzt geprüft am 29.12.2023.

New Work SE, Hamburg: Onlyfy Recruiting Software. Online verfügbar unter <https://onlyfy.com/de/>.