

## Ausgangslage

---

Strategisches Onboarding, also die Einbindung vom Vertragsabschluss bis etwa zum ersten halben Jahr, ist für jeden neuen Mitarbeiter aus mehreren Gründen empfehlenswert.

### Positive Erfahrung

Gerade die ersten Tage am neuen Arbeitsplatz sollen dem Mitarbeiter als positive Erfahrung in Erinnerung bleiben und seinen Eindruck bestärken, die richtige Wahl getroffen zu haben.

### Wohlfühlfaktor und Willkommenskultur

Ein gutes Onboarding sorgt also dafür, dass die mit viel Aufwand verbundene Personalsuche so schnell wie möglich Früchte in Form eines produktiven neuen Mitarbeiters trägt. Dieses Ziel wird umso schneller erreicht, wie sich der neue Kollege an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt und schnell auf Betriebstemperatur kommt. Eine gute Willkommenskultur wirft bereits ein erstes positives Licht auf die allgemeine Unternehmenskultur. Unternehmen, die sich zu einer deutlichen Mitarbeiterorientierung bekennen, also Mitarbeiterzufriedenheit als Faktor ihres eigenen Geschäftserfolgs betrachten, würden nicht ausgerechnet in der Anfangsphase die Chance verpassen, solche Bekenntnisse durch gepflegte Onboarding-Maßnahmen unter Beweis zu stellen.

### Wertschätzung

Darauf hinzuweisen klingt banal. Tatsächlich ereignen sich nicht selten negative Dinge, die dafür sorgen, dass sich neue Mitarbeiter zu wenig wertgeschätzt oder gar nicht erst wirklich willkommen fühlen.

## Ziele

---

Die Ziele des Onboardings gelten als erreicht, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Es kommt zu keiner Kündigung innerhalb der Probezeit oder innerhalb von zwei bis drei Jahren.
- Der neue Kollege fühlt sich fachlich schnell sicher und kann seine Arbeitsziele erreichen, ohne über- oder unterfordert zu werden.
- Der neue Mitarbeiter ist bereits nach kurzer Zeit gut ins Team integriert, wird wertgeschätzt und hat eine gute Beziehung zu Vorgesetzten, Kollegen und den anderen Unternehmensbereichen.

# Onboarding in der Zwillingskarriere

---

Leistungssportler sind aufgrund der im Sport entwickelten Soft Skills Mitarbeiter mit herausragendem Potenzial und allein deswegen für jedes Unternehmen interessant. Die Sportstiftung NRW hat langjährige Erfahrung in der Anbahnung von Zwillingskarrieren gesammelt und berät Unternehmen, die einen aktiven Leistungssportler im Rahmen einer Zwillingskarriere beschäftigen möchten. Denn diese Unternehmen, das zeigt sich in der Praxis immer wieder, sollten über die allgemeinen Aspekte des Onboarding hinaus einige Punkte beachten. Die folgende Übersicht hat die Sportstiftung NRW gemeinsam mit aktiven und ehemaligen Leistungssportlern, hochrangigen HR-Experten sowie erfahrenen Unternehmensberatern entwickelt. Als 5-Punkte-Checkliste soll sie potenzielle Partner beim Start einer Zwillingskarriere unterstützen:

## 1. Unternehmenskultur

Beschließt ein Unternehmen, sich im Rahmen der Zwillingskarriere zu engagieren, ist es sinnvoll, das Thema mit der Unternehmenskultur abzugleichen. Warum betrachten wir den Leistungssport als förderungswürdig? Ist die Unterstützung junger High Potentials ein Unternehmensthema? Betrachten wir die Zwillingskarriere als Teil des Recruitings von Nachwuchsführungskräften? Solche und weitere Fragen können helfen, das Engagement im Rahmen der Zwillingskarriere von Beginn an kulturell im Unternehmen zu verankern (lesen Sie hierzu auch den Abschnitt „Kommunikation“).

- Tipp: Stimmen Sie sich unbedingt mit Ihrer HR-Abteilung ab und kommunizieren Sie das Unternehmensziel. Sollte es ein strukturiertes Bewerbungsverfahren geben, muss erkennbar werden, dass sich ein Leistungssportler bewirbt und dass dieser nicht aufgrund formaler Kriterien (z.B. Lücke im Lebenslauf, lange Studiendauer) frühzeitig abgelehnt wird.
- Ist die Wertigkeit des Zwillings für das Unternehmen intern definiert, sollte der Zwilling auch über diese Definition aufgeklärt werden. Dies grenzt die Erwartungshaltung ein und gibt dem Zwilling Orientierung.

## 2. Der Mentor

Ein Mentor im Unternehmen ist für jede Zwillingspartnerschaft sehr empfehlenswert. Denn der Leistungssportler braucht angesichts seiner besonderen Rolle einen starken Begleiter. Die Rolle des Mentors und seine Aufgaben gilt es für jedes Unternehmen genau zu definieren.

- Ratsam ist es, die Einsatzplanung und Arbeitszuteilung des Leistungssportlers ausschließlich über den Mentor laufen zu lassen. Das setzt daher voraus, dass der Mentor zum einen die entsprechende Position im Unternehmen und alle nötigen Befugnisse hat, zum anderen aber auch die nötige Zeit, sich um diese Aufgaben auch kümmern zu können.

- Der Athlet hat gegenüber dem Unternehmen eine Bringschuld und sollte mindestens jedes halbe Jahr – besser vierteljährlich – mit seinem Mentor und dem Abteilungsleiter Kontakt aufnehmen. Der Mentor hingegen sollte den regelmäßigen Austausch aber auch von seiner Seite aus im Blick behalten, um stets über das sportliche und berufliche Vorankommen informiert zu bleiben.
- Budgetverantwortung sollte der Mentor haben, wenn das Kostenthema innerbetrieblich von Bedeutung ist („Wer bezahlt den Zwilling?“).
- Interne Kommunikation – oder zumindest der kurze Draht zur entsprechenden Fachabteilung – ist eine weitere wichtige Aufgabe des Mentors (vgl. Abschnitt Kommunikation).
- Sportlerinnen und Sportler neigen dazu, sich zu übernehmen. Auch wenn der Mentor nicht als Aufpasser fungieren soll, sollte er das große Ganze des Zwillings im Auge behalten, damit der Sport für den Athleten im Fokus bleiben kann.

### 3. Interne Kommunikation

Interne Kommunikation ist im Rahmen der Zwillingskarriere aus mehreren Gründen von besonderer Bedeutung.

- Denken Sie darüber nach, das Engagement des Unternehmens im Rahmen der Zwillingskarriere intern zu kommunizieren, schon lange bevor Sie den neuen Kollegen präsentieren. Erarbeiten Sie mit den Kollegen der Unternehmenskommunikation eine Argumentationslinie, warum Sie sich als Zwillingspartner einbringen wollen. So fühlen sich alle informiert und mitgenommen – auch diejenigen, die sich nicht oder wenig für Sport begeistern. Außerdem kann es so gelingen, über den Mentor hinaus sportaffine Mitarbeiter im Unternehmen zu identifizieren, welche Interesse zeigen, die Zwillingskarriere zu unterstützen.
- In der Praxis wird es häufig so sein, dass der Zwillingssportler gesonderte Arbeitszeiten oder längere Abwesenheiten hat (Training, Wettkämpfe, Trainingslager, Reha-Maßnahmen etc.). Dass das Engagement des Unternehmens keine Sonderrechte für den Sportler, sondern der Ausgleich der durch den Leistungssport bedingten Nachteile ist, muss den direkten Kollegen unbedingt vermittelt werden. Auch, um den Betriebsfrieden nicht zu gefährden („Warum geht der schon wieder so früh?“ „Wo steckt denn der Sportler schon wieder?“).
- Regelt der Mentor die Einsatzplanung und Arbeitszuteilung für den Leistungssportler, sollte er unbedingt für alle transparent machen, wann der neue Kollege verfügbar ist und wann nicht. Auf welchem Weg das geschieht, ist eine individuelle Frage der Unternehmensorganisation und Kommunikationsstruktur und kann deshalb nicht pauschal beantwortet werden. Ein digitales Planungstool, auf das alle zugreifen können, ist natürlich hilfreich.

- Kommunikation zum Leistungssport: Das ist zunächst ein Nice-to-have, aber ein wichtiges. Die Wenigsten haben eine Vorstellung davon, welchen großen Aufwand Leistungssportler betreiben müssen. Manch einer hat nicht einmal eine allgemeine Affinität zum Sport. Versuchen Sie, das Sporttreiben des neuen Mitarbeiters transparent zu machen – etwa durch Berichte im Unternehmensblog oder Intranet, einen Facebook-Post aus dem Trainingslager oder ganz klassisch mit einem ausgehängten Trainingsplan an der Bürotür. Die Erfahrung zeigt, dass dadurch nicht nur das Interesse der Kollegen am Zwillingssathleten steigt, sondern – und das ist noch wichtiger – das Verständnis für die besonderen Arbeitszeiten und Abwesenheiten. Und Verständnis ist der beste Nährboden für Akzeptanz.

#### 4. Einbindung des Athleten

Die Einbindung des Zwillingssathleten ist von zentraler Bedeutung für das Gelingen der Partnerschaft.

- Überlegen Sie frühzeitig, wo – also in welcher Abteilung oder welchem Bereich im Unternehmen – eine Zwillingskarriere am besten platziert ist. Beachten Sie dafür unbedingt die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens. Ein Leistungssportler kann und soll im Rahmen einer Zwillingskarriere keine Vollzeitstelle besetzen. Auch beim Ableisten der vereinbarten Stunden ist hohe Flexibilität gefragt, da sich wochenweise immer etwas ändern kann. Abteilungen, in denen ein Werkstudent als vollwertiges Teammitglied fest eingeplant ist, sind daher eher ungeeignet.
- Grundsätzlich sollte eine Zwillingskarriere immer on Top geplant werden.
- Möglichkeiten des mobilen Arbeitens sollten, so es die Arbeitsorganisation zulässt, Teil der Zwillingskarriere sein. Das sichert die zeitliche Flexibilität des Sportlers, ohne dass es zu Lasten der Arbeitskraft geht.
- Es mag banal klingen, aber überlegen Sie sich, welche sinnvollen Aufgaben Sie dem Leistungssportler übertragen können. Schließlich soll der Athlet relevante Berufspraxis sammeln. Außerdem sollte zu keinem Zeitpunkt der Eindruck einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme entstehen. Unser Tipp: In Phasen mit wenigen sinnvollen Aufgaben kann über Schulungen (Datenverarbeitung etc.) nachgedacht werden. Diese Schulungen können auch im Homeoffice durchgeführt werden. So bleibt der Zwilling gefühlt im Unternehmen, obwohl er im Trainingslager oder auf Wettkampfreise ist.
- Mit ein wenig Phantasie können Sie Einsatzgebiete für den Leistungssportler finden, die über seine eigentliche Rolle als Mitarbeiter hinausreichen und die für das Unternehmen positiven Nutzen bringen. Unter der Dachmarke „Leistungssportler Viel!Mehr!Wert!“ hat die Sportstiftung NRW als Themenfelder die Bereiche „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit/externe Kommunikation“, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Interne Aus- und Weiterbildung“ als Inspirationshilfe für Sie herausgearbeitet. Ein Teilnehmer an Olympischen Spielen oder einer

Weltmeisterschaft kann für die Betriebssportgruppe enorme Strahlkraft haben. Auch die Medien berichten gern über solche besonderen Unternehmensrepräsentanten.

- Sinnvoll ist es, neben dem Mentor schon zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung einen Buddy festzulegen, der in der Phase zwischen Unterschrift und Arbeitsbeginn den Kontakt hält, Unterlagen zuschickt oder Antworten auf allgemeine Fragen geben kann. Der Buddy sollte sich auf Augenhöhe bewegen, also maximal eine Hierarchiestufe über dem Zwillingssportler stehen und etwa das gleiche Alter haben. Nach jemandem, der dazu Lust hat, können Sie bereits im Rahmen der internen Kommunikation des Themas fahnden.

## 5. Zeitplanung

- Bitten Sie den Leistungssportler, schon zum Vorstellungsgespräch – spätestens aber zur Vertragsunterzeichnung – einen Jahresrahmenplan mit allen relevanten Trainings- und Wettkampfphasen vorzulegen, falls er das nicht bereits im Zuge seiner Bewerbung getan hat. Gemeinsam erarbeitet der Mentor dem Sportler einen Einsatzplan, beispielsweise für das erste halbe Jahr, die Dauer des Praktikums – je nachdem. Diesen Plan kann der Mentor dann mit zeitlichem Vorlauf den Kollegen der Abteilung kommunizieren, wo der Sportler eingesetzt wird. So sind alle Beteiligten frühzeitig informiert. Zeitliche oder organisatorische Probleme können vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn gelöst werden.

Unser Tipp: Binden Sie ggf. die Trainerin/den Trainer in die Planung ein. Trainer sind die Hauptbezugspersonen der Zwillinge. Gerade unter dem Aspekt einer möglichen Überarbeitung kann der Kontakt zwischen Mentor und TrainerIn unterstützend für den Zwilling sein.

- Für schlecht planbare, unwägbare Zeitabschnitte sollte ein „Plan B“ erstellt werden. Also beispielsweise für den Fall einer Verletzung oder einer verpassten oder unerwarteten Qualifikation für einen Wettkampf.
- Planen sie den Beginn der Zwillingskarriere so, dass zum Start eine mehrwöchige Präsenzphase im Unternehmen möglich ist. In dieser Zeit kann sich der neue Kollege Leistungssportler nicht nur mit den relevanten Betriebsabläufen vertraut machen, sondern er lernt auch die neuen Kollegen kennen.