

**IM PULS** - Neue Perspektiven  
für die Personalgewinnung und -bindung

# „Kompakt & praxisnah: Strukturiertes Onboarding in der Sozialwirtschaft gestalten“

mit Annette Dold

Das Projekt „IM PULS - Neue Perspektiven für die Personalgewinnung und -bindung“ wird im Rahmen des Programms rückenwind<sup>3</sup> durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfond (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:

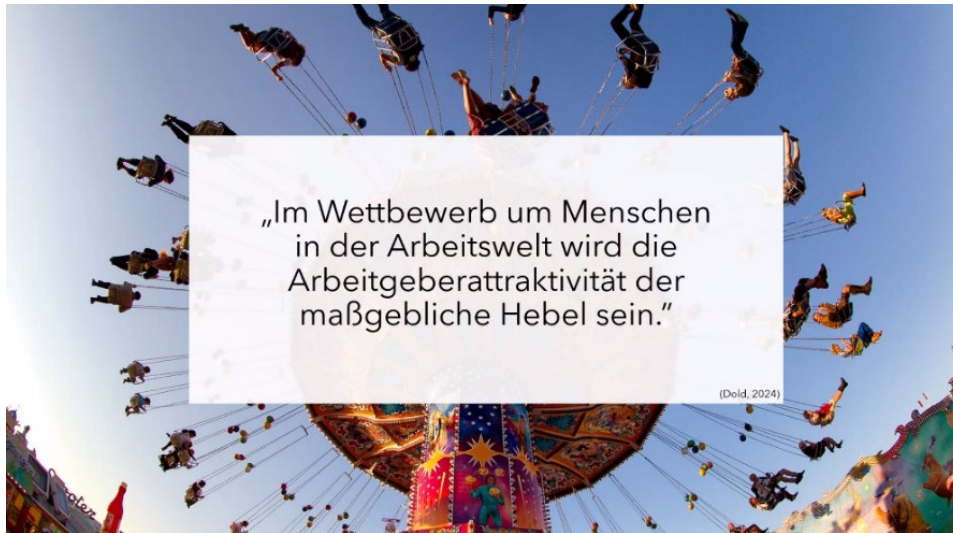


Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

**IM PULS** - Neue Perspektiven  
für die Personalgewinnung und -bindung



Quelle: Präsentation Dozentin Annette Dold, Führungskultur

Am Montag 27. Januar 2025 startet IM PULS in das neue Jahr mit dem Online-Seminar **„Kompakt & praxisnah: Strukturiertes Onboarding in der Sozialwirtschaft gestalten“** – kompakt daher, da in der nächsten Woche noch ein Intensiv-Workshop dem Thema gewidmet sein wird.

Annette Dold studierte soziale Arbeit und soziale Wirtschaft. Nach vielen Praxisjahren in sozialen Einrichtungen ist sie jetzt in der Organisationsberatung tätig.

Sie sagt zu Beginn, dass es **in der Sozialwirtschaft eine große Willkommenskultur gebe. Diese sei aber oft personenabhängig und nicht in einem einheitlich strukturierten Prozess festgeschrieben.**

**Warum lohnt sich aber ein professionelles Onboarding?**

Eine Studie von *softgarden* im Jahr 2024 ermittelte in Selbstauskünften:

- 87% wollen vor Arbeitsbeginn über den Onboarding-Prozess informiert werden
- 90% wünschen sich Feedback
- 49% entscheiden sich auf Grund des Onboardings für Arbeitgeber\*in
- 21% haben wegen eines schlechten Onboarding-Prozesses gekündigt

**„Können wir das schlechte Gewissen beiseite packen, wenn das Onboarding nicht gut begleitet wurde und auf etwas anderes konzentrieren, um Menschen zu halten? Oder anstatt aufs Onboarding zu gucken eher die Bewohner\*innen stark machen, dass sie mit so vielen wechselnden Menschen zu tun haben?“** fragt eine Teilnehmerin im Laufe des Online-Seminars.

Annette sagt darauf: **„Heute schauen wir aufs Onboarding, das noch mehr Beachtung bekommen darf.“**

**IM PULS** - Neue Perspektiven  
für die Personalgewinnung und -bindung

**Onboarding habe zum Ziel, die Versprechen aus dem Recruiting einzulösen.** Ein Unternehmen habe viel in die Suche investiert. Was nutze es, wenn Mitarbeitende gefunden würden und gleich wieder gingen?

**Gründe für einen Wechsel seien sehr vielseitig und nicht alle freuten sich auf den ersten Arbeitstag.**

In Breakout-Sessions besprechen die Teilnehmenden dann:

- **Was verstehe ich unter Onboarding?**
- **Was braucht es, damit es gelingt?**

Raum 1 ist sich „einig“, es brauche einen strukturierten Prozess zur Integration von neuen Mitarbeitenden, zur Schaffung von Sicherheit für neue und bestehende Mitarbeitenden. Betont wird später noch einmal, wie wichtig es sei, **auch das bestehende Team mit in den Prozess zu nehmen.**

Raum 2 erwähnt, dass es einen Leitfaden brauche, um auch bei Personalmangel einen guten Onboarding-Prozess zu gewährleisten; außerdem Zuständigkeiten, so dass nicht eine\*r alles machen muss; dass **Prioritäten gesetzt werden müssten** (nicht gleich mit Belehrungen überhäufen, sondern erstmal willkommen heißen) und generell eine Willkommenskultur zu schaffen sei.

Raum 3 ist für **klare Ansprechpartner\*innen** und dafür, zu wissen, „wo ist meine Anlaufstelle“, sich **Zeit zu nehmen** für ein Stück Kuchen oder einen Kaffee und es müsse auch nicht immer Chef\*in sein, welche\*r begrüßt.

Eine **Willkommensmappe** sei gut. Vereinzelt gibt es hier Frust über das schnelle Aufhören neuer Mitarbeitenden, und dass das nicht „alles auf den Arbeitgeber abgewälzt werden könne“. Es herrscht teilweise ein Gefühl von Resignation, Menschen und ihre Entscheidungen nicht ändern zu können. Heute werde „**schneller in den Sack gehauen**“.

Raum 4 fasst zusammen, dass Mitarbeitende sich gut angekommen und abgeholt fühlen sollen. Sie sollen das Gefühl haben, **erwünscht zu sein und gebraucht zu werden**, sowohl zwischenmenschlich, aber auch durch eine Struktur auf der Verwaltungsebene.

Aktuelle Trends besagen, dass ein demografisch bedingter Personalmangel (hohe Auswahl an Arbeitsmöglichkeiten) und eine Vielfalt in der Erwerbsbiografie mit Wechseln und Pausen zunehmen. Auch findet ein Wandel von Erwartungen statt. Laut [Gallup Engagement Index](#) sind Menschen an Arbeitgeber\*innen gebunden, wenn **Sinnhaftigkeit, Entwicklungsmöglichkeit und Beziehung (vor allem zur Führung)** gegeben sind.

Von 2018-2020 hätten sich die Fluktuationsraten mehr als verdoppelt, betont Annette. **Nach ca. 100 Tagen bestünde die größte Wechselbereitschaft** – in dieser ersten Zeit sei die Bindung noch nicht hoch und diese Phase daher vulnerabel. Nicht nur deshalb sei ein strategischer Onboarding-Prozess wichtig.

**IM PULS** - Neue Perspektiven  
für die Personalgewinnung und -bindung

**Ein strukturiertes Onboarding bringe einen hohen ROI (Return on Investment).** Gemeint ist die Relation von investierter Zeit, Geld und **emotionalen Kosten** und dem daraus resultierenden Gewinn fürs Unternehmen. Sie erwähnt, dass heute **viele Arbeitnehmer\*innen über Empfehlung** kämen – und es sich lohne, wenn Menschen mit guten Emotionen kämen und auch gingen. Hier käme also auch das Offboarding ins Spiel. **66% gäben an, Social-Media-Inhalte des Unternehmens auf persönlichen sozialen Kanälen zu teilen.** Sie würden so zu Markenbotschafter\*innen. Wenn Menschen wechselten, dann also besser mit einer positiven Employee Experience.

**Was gehört also in einen guten Onboarding-Prozess?**

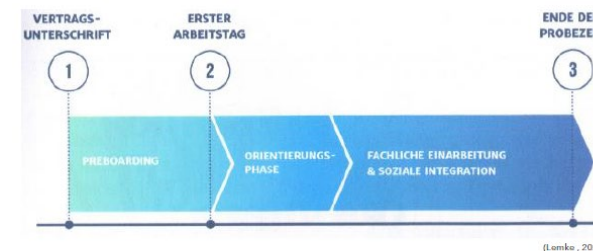
Zunächst sei es wichtig, die **drei Phasen des Onboardings** klar zu benennen und jede Phase mit **passenden Schritten, Elementen und Verantwortlichkeiten** zu füllen. Dabei sei das „schwarze Loch nach der Vertragsunterzeichnung“ zu vermeiden und auch zu bedenken, dass das Onboarding länger dauern könne als bis zum Ende der Probezeit. In einer Kita müsse man zum Beispiel ein Jahr durchlaufen, um alle Feste einmal mitgemacht zu haben.

**Einen stimmigen Onboarding-Prozess aufzusetzen sei ein Investment, das sich aber lohne.**

Laut dem Onboarding-Dreiklang (Brüggemann, 2020) gehe es neuen Mitarbeitenden neben der administrativen und fachlichen Einarbeitung sowie natürlich der Wertschätzung und Akzeptanz vor allem darum, **arbeitsfähig zu sein.**

FÜHRUNGSKULTUR  
ANNETTE HÖLD

Onboarding in drei Phasen



Es gelte, zu Beginn Arbeitsschritte zu überlegen, die an die Kompetenz der neuen Person anknüpfen sowie Aufgaben zu überlegen, die realistisch und möglich seien. Um dies zu gewährleisten, könnten die Teilnehmenden

- die Checkliste nutzen, um sie mit dem eigenen Prozess abzugleichen
- darauf achten, dass alle im Unternehmen mitziehen und Rollen und Aufgaben klar benannt sind

Annette spricht sich dafür aus, **den Prozess aufzuteilen.** Einarbeitung und Onboarding seien kein Prozess für eine einzelne Person, es bringe nichts, wenn eine Person onboardet und der Rest nicht mitziehe.

## IM PULS - Neue Perspektiven für die Personalgewinnung und -bindung

Dabei müssten die Aufgaben und Rollen klar benannt sein und die Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren. **Buddy oder Pate zu sein, sei nichts, was man nebenher mache.**

Immer wieder ermutigt Annette dazu, den Kontakt zu den neuen Mitarbeitenden zu suchen und zu halten. Auch aus den Teilnehmenden kommt die Erkenntnis, dass der **Onboarding-Prozess vielleicht nicht nur Top Down stattfinden sollten, da Menschen individuell seien** („Aufgaben an sich reißend“ oder „mehr Begleitung benötigend“). Eine klare Struktur ließe den Raum, immer wieder den Dialog zu suchen:

- „Was kannst du dir als einen ersten Beitrag vorstellen?“
- „Was wäre ein gutes Tempo für dich?“
- „Wie können wir den Einstieg gut gelingen lassen, obwohl die Zeit knapp ist? Was ist deine Idee?“

Als eine Möglichkeit erwähnt Annette ein „**Manual of Me**“ (eine „Betriebsanleitung über Mich“), das von neuen Mitarbeitenden ausgefüllt werden könne: **„Was müssen wir über dich wissen, um gut mit dir zusammenarbeiten zu können...?“**

Weitere kreative Vorschläge aus der Präsentation waren:

- **Vorstellungsvideos** zu nutzen, um das Gefühl von Zugehörigkeit zu erhöhen - „Mach ein kurzes Video von dir!“ (mit Kurzanleitung für die neuen Mitarbeitenden) und gleichzeitig den Zugang zum Intranet mit Videos aus dem zukünftigen Team ermöglichen
- Ein **„Wunderbuch“** als Reflexionsinstrument für die Organisation, in das neue Mitarbeitende notieren könnten: „Über was wunderst du dich im Rahmen der Einarbeitung?“

Es sei wichtig zu bedenken, dass wie beim Eisberg-Modell **80% unter der Wasseroberfläche** lägen: **aktiv gelebte Werte im Team oder Unternehmen, die nicht im Vertrag stünden.** Und sich auch hier zu überlegen: „Wie kann ich da ranführen? Wie kann jemand die sozialen Spielregeln lernen?“ Und: **Integration bedeute nicht nur Anpassung.** Jede Person bringe auch einen eigenen Rucksack mit.

Regelmäßige Feedbackschleifen sowohl mit den neuen Mitarbeitenden als auch auf Prozessebene seien wichtig, um nicht irgendwann aus „allen Wolken zu fallen“. In der Diskussion um „Wieviel roter Teppich ist notwendig? Und wo ist ins kalte Wasser schmeißen auch normal?“ sowie punktuell die Erinnerung an die eigene überwältigende fachliche Einarbeitung, sagte Annette: „Das eine ist die Theorie, das andere die Praxis.“ **Die Theorie mache aber Sinn.**

Und es sei wichtig, nicht aus der Personalnot (sie spräche gerade „aus der Arbeitgeber\*innenbrille“) die Bedürfnisse der neuen Mitarbeitenden zu vergessen. Es werde schnell eine Arbeitsfähigkeit erwartet – allerdings gingen Menschen vielleicht auch wieder, wenn eine zu große Überforderung entstünde. Wenn der Mensch gleich wieder ginge, müsse das Wissen mit noch größerem Verlust weitergegeben werden.

Am Schluss des Seminars bleiben vereinzelt Fragestellungen zu eigenen Lösungen offen, andere gehen gleich mit der Checkliste ans Werk. Und viele freuen sich auf die Vertiefung in der Woche darauf.

