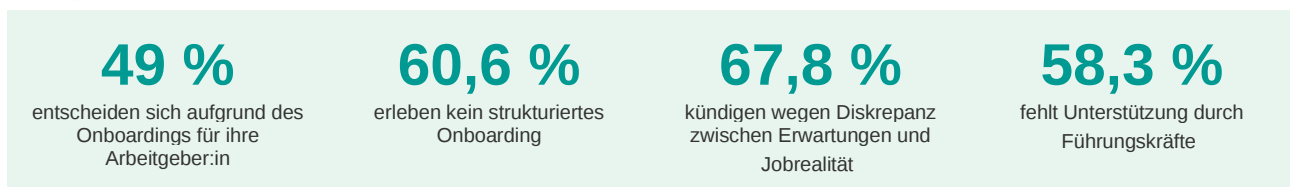


ONBOARDING

Strukturierte Einarbeitung als Schlüssel zur Mitarbeitendenbindung

Neue Mitarbeitende entscheiden oft innerhalb der ersten 100 Tage, ob sie bleiben oder wieder gehen. Dieser kurze Impuls fasst die zentralen Erkenntnisse aus dem IM PULS-Online-Seminar vom 27. Januar und 13. März 2025 zusammen, das die Organisationsberaterin Annette Dold gestaltet hat.

Ein paar Zahlen



Quellen: softgarden 2024 und 2026

[Hier](#) geht es zur aktuellen Studien von 2026

Fluktuation kostet eine Organisation 90 – 150% des Jahresgehalts des Mitarbeitenden.

Diese Zahl leitet sich aus der Kompetenz-Center-Studie von 2016 ab. Diese ist nicht mehr online verfügbar, wird aber in diversen Artikeln aufgegriffen. [Hier](#) geht es zu einem Bericht zur Berechnung von Fluktuationskosten. Diese umfassen nicht nur Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten, sondern auch verdeckte Kosten wie Wissensverlust oder psychologische Auswirkungen auf die verbleibenden Mitarbeiter:innen. Ein gutes Onboarding kann den Grundstein für langfristige Zusammenarbeit legen.

Warum Onboarding mehr ist als Einarbeitung

Traditionell wird Onboarding vor allem als fachliche Einarbeitung verstanden. Doch professionelles Onboarding geht weit darüber hinaus. Es umfasst laut dem Onboarding-Dreiklang (Brüggemann, 2020) drei gleich wichtige Dimensionen:

- die **fachliche Einarbeitung** in die neue Aufgabe,
- das Erleben von Arbeitsfähigkeit – also das Gefühl, **handlungsfähig** zu sein und einen realen Beitrag leisten zu können,
- **Wertschätzung und Akzeptanz** – das Gefühl, willkommen, erwünscht und gebraucht zu sein.

In der Sozialwirtschaft gibt es vielerorts eine große Willkommenskultur – sie ist aber häufig personenabhängig und nicht in einem strukturierten, verbindlichen Prozess verankert. Genau dort liegt das Potenzial: Wer Onboarding zum gemeinsamen Prozess macht und nicht von Einzelpersonen abhängig lässt, schafft Verlässlichkeit.

Onboarding beginnt dabei nicht erst am ersten Arbeitstag. Es startet bereits mit der Vertragsunterzeichnung – in der sogenannten Preboarding-Phase. Das „blinde Loch“ zwischen Unterzeichnung und Arbeitsbeginn ist eine häufig unterschätzte Phase, in der neue Mitarbeitende sich fragen: Habe ich die richtige Entscheidung getroffen? Wer hält in dieser Zeit Kontakt?

Die drei Phasen eines strukturierten Onboardings

Phase 1: Preboarding – Vor dem ersten Arbeitstag

Die Phase zwischen Vertragsunterzeichnung und Arbeitsbeginn wird oft übersehen. Dabei entscheidet sich hier bereits, ob neue Mitarbeitende mit Vorfreude oder Unsicherheit starten. Kleine Maßnahmen können viel bewirken:

- Kontakt halten: eine persönliche Nachricht, ein kurzer Anruf oder ein Willkommenspaket
- Erste Informationen bereitstellen: Wo ist mein Platz? Wen treffe ich? Wie ist der erste Tag geplant?
- Zugang zu Intranet, Team-Videos oder internen Plattformen ermöglichen
- Eine klare Ansprechperson benennen – nicht immer die Leitungskraft, auch Kolleg:innen

Phase 2: Onboarding – Erster Tag bis Ende Probezeit

Der erste Tag und die ersten Wochen prägen den Gesamteindruck nachhaltig. Ein strukturierter Einarbeitungsplan mit klaren Rollen und Zuständigkeiten ist dabei keine Bürokratie – sondern Verlässlichkeit. Zentrale Elemente:

- Klare Aufgaben mit Anknüpfung an die Kompetenz der neuen Person – weder Überforderung noch Unterforderung
- Buddy oder Pat:in: eine feste Begleitperson, **die diese Aufgabe als eigene Aufgabe – nicht nebenbei – übernimmt**
- Regelmäßige Feedbackgespräche: nicht nur fachlich, sondern auch persönlich
- Das gesamte Team einbeziehen: Onboarding gelingt nur, wenn alle mitziehen

Wichtig ist dabei: Onboarding ist kein Top-Down-Prozess. Neue Mitarbeitende sind unterschiedlich – manche greifen Aufgaben aktiv auf, andere brauchen mehr Begleitung.

Phase 3: Integration – Über die Probezeit hinaus

Onboarding endet nicht mit der Probezeit. Wie Annette Dold am Beispiel einer Kita beschreibt: Um wirklich anzukommen, muss man ein volles Jahr begleiten – alle Feste, alle Abläufe, alle Jahresrhythmen einmal erlebt haben. Kulturelle Einarbeitung braucht Zeit. Das Eisberg-Modell erinnert daran: 80 % der gelebten Werte, informellen Spielregeln und sozialen Dynamiken in einem Team liegen unter der Oberfläche – sie stehen in keinem Vertrag und erschließen sich nur langsam.

- Feedbackschleifen einbauen – sowohl mit den neuen Mitarbeitenden als auch auf Prozessebene
- Integration als gegenseitigen Prozess verstehen: neue Mitarbeitende bringen ihren eigenen Rucksack mit und bereichern das Team

Trends und gesellschaftlicher Kontext

Onboarding ist kein isoliertes HR-Thema. Es steht im Kontext tiefgreifender Veränderungen in der Arbeitswelt:

- Demografisch bedingter Personalmangel: Fachkräfte haben heute eine große Auswahl an Arbeitsmöglichkeiten.
- Wandel der Erwartungen: Sinnhaftigkeit der Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und eine beziehungsorientierte Führung werden immer wichtiger ([Gallup Engagement Index](#)).
- Vielfalt der Erwerbsbiografien: Lebensläufe werden diverser, Wechsel und Pausen sind normaler.

Nicht alle neuen Mitarbeitenden freuen sich gleichermaßen auf den ersten Arbeitstag.

- Generation Z: Bis 2025 gehörten 27 % der Erwerbstätigen zur GenZ. Diese Generation legt großen Wert auf Abwechslung, Entwicklung und direkte, persönliche Beziehungen – 88 % bestätigen die Bedeutung von Aufgabenvielfalt, 75 % möchten von Kolleg:innen lernen.
- Mitarbeitende als Markenbotschafter:innen: Erfahrungen – positive wie negative – verbreiten sich heute schnell über digitale Plattformen. 74 % der Jobsuchenden lesen Bewertungen auf Plattformen wie kununu.

Quelle: Präsentation Annette Dold

Auch das Offboarding spielt eine unterschätzte Rolle: Wer gut geht, empfiehlt weiter. Ein professionell begleiteter Abgang ist damit ebenfalls ein Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität.

Kreative Werkzeuge für den Onboarding-Prozess

Neben strukturellen Maßnahmen können kreative Ansätze dabei helfen, Zugehörigkeit zu fördern, Selbstauskunft zu erleichtern und Reflexion anzuregen:

Manual of Me

Neue Mitarbeitende füllen eine persönliche „Betriebsanleitung“ aus: Was müsst ihr über mich wissen, um gut mit mir zusammenzuarbeiten? Wie kommuniziere ich am liebsten? Was gibt mir Energie, was kostet mich Kraft? Dieses Werkzeug schafft Transparenz und lädt das Team ein, die neue Person wirklich kennenzulernen.

Vorstellungsvideo

Ein kurzes, informelles Selfie-Video der neuen Person gibt dem Team schon vor dem ersten Tag ein Gesicht. Umgekehrt kann der Zugang zu Team-Videos im Intranet helfen, Kolleginnen und Kollegen vorab kennenzulernen. Beides stärkt das Zugehörigkeitsgefühl von Tag 1.

Wunderbuch

Neue Mitarbeitende notieren während der Einarbeitung, worüber sie sich wundern: Abläufe, die sie überraschen, Dinge, die sie nicht erwarteten, Fragen, die sie noch nicht stellen konnten. Das Wunderbuch ist ein Reflexionsinstrument für die Organisation – und ein wertvoller Spiegel, der blinde Flecken sichtbar macht.

Checkliste mit klaren Zuständigkeiten

Eine strukturierte Onboarding-Checkliste, die konkrete Schritte, Verantwortlichkeiten und Zeitpunkte benennt, stellt sicher, dass der Prozess auch in stressigen Zeiten funktioniert – und nicht von Einzelpersonen abhängt.

Wichtig: Prioritäten setzen. Nicht alles auf einmal. Zunächst willkommen heißen, dann einarbeiten.

Dialogfragen

Anstatt Onboarding nur von oben nach unten zu steuern, lohnt es sich, den Dialog aktiv zu suchen:

Was kannst du dir als ersten Beitrag vorstellen? Was wäre ein gutes Tempo für dich? Was brauchst du, damit der Einstieg gut gelingt? Diese Fragen signalisieren Respekt – und liefern wichtige Informationen für eine individuelle Begleitung.

Stimmen aus der Praxis

In den Seminaren wurden viele Erfahrungen und Erkenntnisse aus der täglichen Praxis geteilt:

„Im Wettbewerb um Menschen in der Arbeitswelt wird die Arbeitgeberattraktivität der maßgebliche Hebel sein.“

— Annette Dold

„Onboarding ist kein Prozess für eine einzelne Person – es bringt nichts, wenn eine Person onboardet und der Rest nicht mitzieht.“

— Annette Dold

„Es braucht klare Ansprechpersonen, Zuständigkeiten – und auch mal ein Stück Kuchen oder einen Kaffee. Es muss nicht immer die Leitungskraft sein, die begrüßt.“

— Teilnehmende aus der Praxis

„Wir brauchen einen Leitfaden, der auch bei Personalmangel einen guten Onboarding-Prozess gewährleistet. Und klare Zuständigkeiten, so dass nicht eine Person alles machen muss.“

— Teilnehmende aus der Praxis

„Mitarbeitende sollen sich gut angekommen und abgeholt fühlen. Sie sollen das Gefühl haben, erwünscht zu sein und gebraucht zu werden – sowohl zwischenmenschlich als auch durch eine Struktur auf der Verwaltungsebene.“

— Teilnehmende aus der Praxis

„Integration bedeutet nicht nur Anpassung. Jede Person bringt ihren eigenen Rucksack mit.“

— Annette Dold

„Heute schauen wir aufs Onboarding, das noch mehr Beachtung bekommen darf.“

— Annette Dold, als Teilnehmende fragte, ob man lieber an anderer Stelle ansetzen solle