

# WELCOME ON BOARD!

Die Willkommenskultur als Auftakt  
der Employee Journey



[www.diakoniehh.de/personal-im-fokus](http://www.diakoniehh.de/personal-im-fokus)

## INHALTSVERZEICHNIS

<b><u>DIE RELEVANZ VON ONBOARDING</u></b>	Seite 3
Arbeitgeber*innenmarkt vs. Arbeitnehmer*innenmarkt	
Was bedeutet ein Arbeitnehmer*innenmarkt?	
<b><u>WAS MAN UNTER ONBOARDING VERSTEHT</u></b>	Seite 4
<b><u>PHASEN DES ONBOARDINGS</u></b>	Seite 5
1. Phase: Pre-Boarding – Vor dem ersten Arbeitstag	
2. Phase: Orientierungsphase – Erster Arbeitstag	
3. Phase: Integration – Ablauf der Probezeit	
<b><u>MAßNAHMEN IM ONBOARDING</u></b>	Seite 8
Einführungsprogramme	
Pat*innensysteme	
Feedback-Gespräche	
<b><u>FAZIT</u></b>	Seite 11

## DIE RELEVANZ VON ONBOARDING

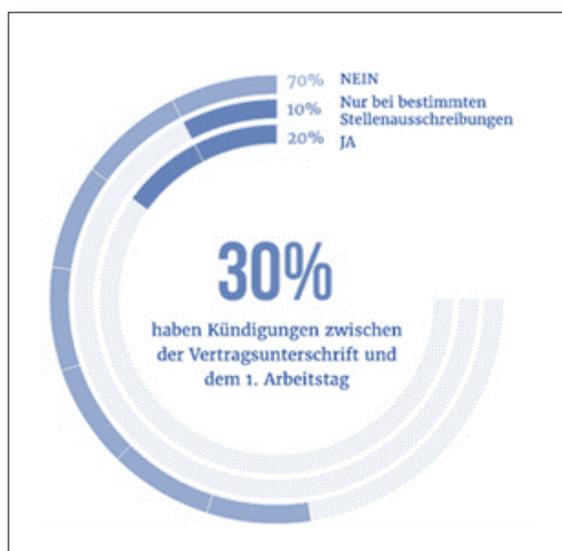
### Arbeitgeber\*innenmarkt vs. Arbeitnehmer\*innenmarkt

Warum wird Onboarding für Sie als Einrichtung immer wichtiger? Dafür ist es im ersten Schritt unerlässlich, ein Verständnis für die grundlegende Veränderung des Arbeitsmarktes hier in Deutschland zu entwickeln. Früher hatten Arbeitgeber\*innen den Luxus, sich aus einer großen Anzahl an Bewerbungen eine\*n passende\*n Kandidat\*in auszuwählen. Doch die Entwicklungen in Deutschland zeigen uns eine neue Richtung. Seit einigen Jahren müssen wir uns mit dem Demographischen Wandel auseinandersetzen. Neue und immer unterschiedlichere Lebensstile entwickeln sich. Beispielsweise haben wir heute viel mehr Singlehaushalte als früher, Männer möchten in Teilzeit arbeiten, weil Sie z.B. in Elternzeit gehen möchten. Neue Generationen mit völlig neuen Bedürfnissen finden sich auf dem Arbeitsmarkt. Als Arbeitgeber\*in bleibt Ihnen nichts anders übrig, als sich mit diesen unterschiedlichen Bedürfnissen auseinanderzusetzen.

Wenn Sie es als Unternehmen aber schaffen, auf diese diversen Bedürfnisse einzugehen und sich mit diesen Veränderungen auseinander zu setzen, können Sie dem Fachkräftemangel positiv entgegenwirken und die Herausforderungen, die ein Arbeitnehmermarkt mit sich bringt, bewältigen.

### Was bedeutet ein Arbeitnehmer\*innenmarkt?

Die Fachkräfte von Morgen können sich aus vielen Unternehmen ihre\*n passende\*n Arbeitgeber\*in aussuchen. Um begehrte Fachkräfte für sich gewinnen zu können, gilt es als Arbeitgeber\*in also einen bleibenden und nachhaltig guten Eindruck bei den Bewerbenden zu hinterlassen. Das wiederum gelingt nur, wenn Unternehmen sich an den Bedürfnissen der gesuchten Zielgruppe orientieren.



Quelle: <https://www.myonboarding.de/studien?aktiv=organische%20suche&med=google&aktr=84834&wnr=04393672>

Wenn Sie sich als Arbeitgeber\*in dann erfolgreich gegen die Konkurrenz durchgesetzt haben und der Arbeitsvertrag unterschrieben ist, geht die Arbeit und das Bemühen um den\*die neue Kolleg\*in weiter. Denn genau diese Zeitspanne von der Vertragsunterzeichnung bis zum ersten Arbeitstag ist die, in der Ihr\*e neue\*r Mitarbeitende\*r immer noch die Möglichkeit hat, abzuwandern und sich - noch vor Beginn des neuen Jobs bei Ihnen - für eine andere Stelle zu entscheiden.

Das bedeutet im Klartext, der\*die Neue tritt die Stelle gar nicht erst an. In einer Onboarding Umfrage von Haupe im Jahr 2020 hat sich herausgestellt, dass knapp 30% der Arbeitgeber\*innen genau das schon einmal erlebt haben – eine Kündigung bereits VOR dem ersten Arbeitstag.

Die erste Zeit in der Einrichtung ist wichtig, um die neuen Kolleg\*innen langfristig an Ihre Einrichtung zu binden – gutes Onboarding ist also auch ein Teil von langfristiger Mitarbeitendenbindung.

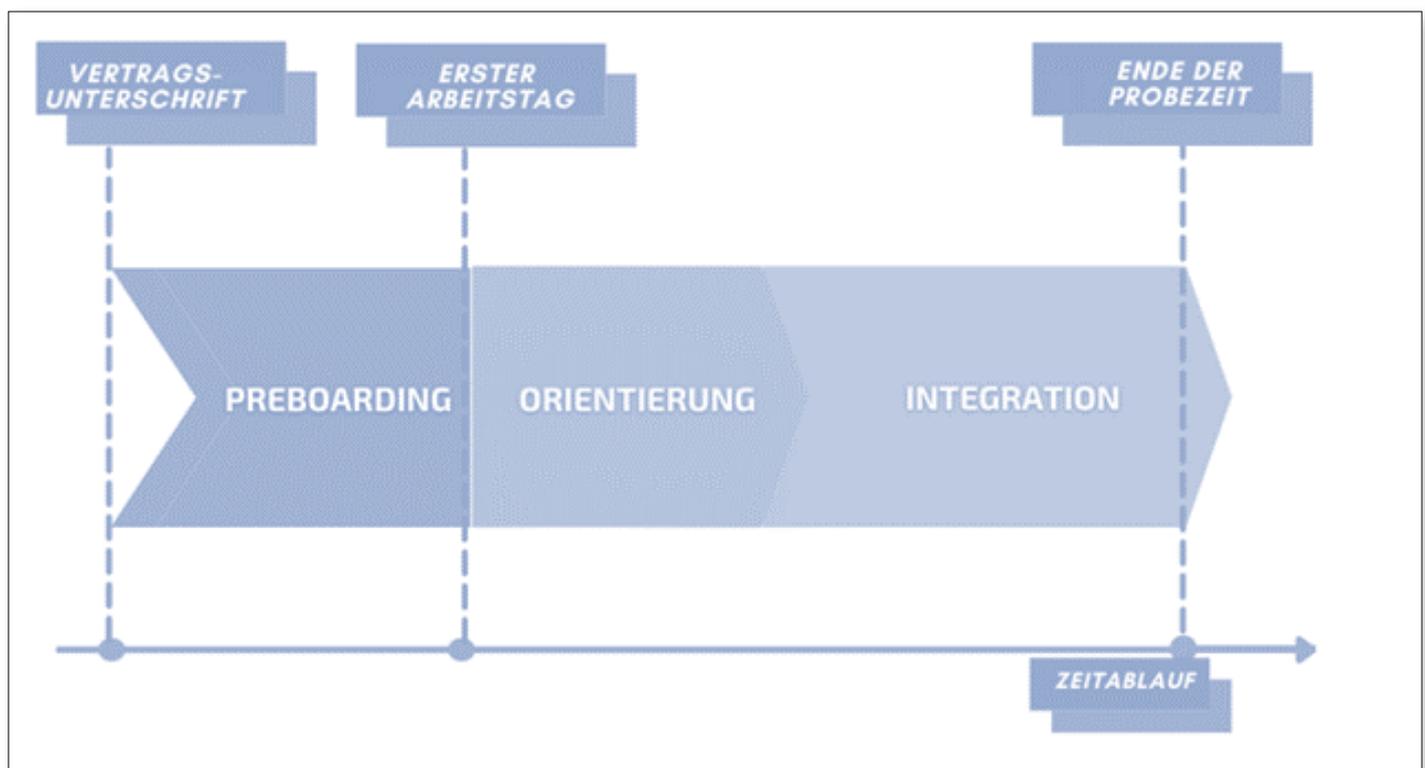
## WAS MAN UNTER ONBOARDING VERSTEHT

Unter Onboarding versteht man die systematische Eingliederung neuer Mitarbeitender. Im wahren Sinne des Wortes meint „Onboarding“ einen festgelegten Prozess, in dem Sie neue Mitarbeitende "an Bord" holen. Unter den Begriff Onboarding fallen alle Maßnahmen, die der Eingliederung und Integration der neuen Mitarbeitenden ins Unternehmen dienen. Dabei umfasst Onboarding sowohl die fachliche Einarbeitung als auch die soziale Integration der neuen Mitarbeitenden.

Der Onboarding Prozess definiert verschiedene Aufgaben, wie z.B. die Vermittlung eigener Unternehmensziele und der Unternehmenskultur. Außerdem werden soziale Kontakte mit den Kolleg\*innen ermöglicht und geknüpft. Der gesamte Onboarding-Prozess beginnt nicht, wie lange gedacht, mit dem ersten Arbeitstag, sondern bereits mit der Vertragsunterzeichnung.

Diese erste Phase des Onboarding Prozesses wird als Pre-Boarding Phase bezeichnet. Von der Unterschrift bis zum tatsächlichen ersten Arbeitstag vergehen manchmal Monate. Diese gilt es gut zu nutzen, um eine frühzeitige Bindung zu der\*dem neuen Mitarbeitenden aufzubauen, damit diese\*r auch wirklich am ersten Arbeitstag im neuen Unternehmen erscheint – und zwar möglichst voll motiviert.

Die zweite Phase des Onboarding Prozesses wird als Orientierungsphase bezeichnet. Diese Phase beginnt mit dem ersten Arbeitstag und dem physischen Eintritt in das Unternehmen. Die Orientierungsphase geht nahtlos in die dritte und letzte Phase des Onboarding Prozesses über, in die Integrationsphase. Diese endet mit dem Ablauf der Probezeit.



# PHASEN DES ONBOARDINGS

## 1. Phase: Pre-Boarding – Vor dem ersten Arbeitstag

Bevor der\*die neue Mitarbeitende in Ihrer Einrichtung in den neuen Job starten kann, können Sie bereits einen positiven Grundstein für eine langfristige Zusammenarbeit legen. Die Pre-Boarding Phase startet mit der Unterschrift des Arbeitsvertrages und endet am ersten Arbeitstag des\*der neuen Kolleg\*in. Leider passiert es noch viel zu häufig, dass nach der Vertragsunterzeichnung erst einmal lange Funkstille zwischen dem\*der neuen Arbeitgeber\*in und der\*dem neuen Mitarbeitende\*n herrscht. Das hängt immer davon ab, an welche Kündigungsfristen der\*die neue Mitarbeitende gebunden ist und wie schnell diese\*r in Ihrer Einrichtung mit dem neuen Job starten wird. In der Pre-Boarding Phase geht es vor allem darum, auf Distanz den Kontakt zu halten und dem\*der neuen Mitarbeitenden schon jetzt die Vorfreude auf den neuen Job zu gestalten. Machen Sie sich bewusst: mit der Vertragsunterschrift startet für Sie der Onboarding-Prozess. Nutzen Sie diese Phase, um sowohl Ihr Team als auch die\*den neue\*n Mitarbeitende\*n auf die gemeinsame Zusammenarbeit vorzubereiten. Wie kann das konkret vor Arbeitsbeginn aussehen?

### **Nutzen Sie möglichst viele Kontaktpunkte noch vor dem vertraglich vereinbarten Arbeitsbeginn:**

- Postkarte mit einem persönlichen Gruß an das neue Teammitglied
- den\*die neue\*n Mitarbeitenden in den internen Newsletter aufnehmen
- einen kleinen Geburtstagsgruß nach Hause schicken, sollte der Geburtstag der\*des neuen Mitarbeitenden in diesem Zeitraum liegen

### **Des Weiteren ist es für das Team wichtig, in der Pre-Boarding Phase die internen Zuständigkeiten zu klären:**

- Wer ist wann für die Einarbeitung verantwortlich?
- Haben Sie einen Einarbeitungsplan erstellt?
- Wer begrüßt den\*die neuen Mitarbeiter\*in am ersten Arbeitstag?
- Gibt es eine\*n Onboarding-Pat\*in? Wer ist das?

Kommt der\*die neue Mitarbeitende an einen gut vorbereiteten Arbeitsplatz, fühlt diese\*r sich direkt willkommen und wertgeschätzt. Wer startet nicht gerne mit positiven Gefühlen in ein neues Team? Welche konkreten Vorbereitungen Sie treffen, hängt individuell von Ihrer Einrichtung ab. Wir haben einige Impulse für Sie zusammengestellt, die Sie bei der Vorbereitung berücksichtigen sollten:

### **Arbeitsplatz ausstatten:**

- Dienstpläne zur Verfügung stellen
- Zugangsdaten vorbereiten
- Zugänge zu allen wichtigen Räumen vorbereiten
- Arbeitsmittel z.B. Rechner und Telefon zur Verfügung stellen
- E-Mailadresse anlegen
- Neue Mitarbeitende auf Listen/ Verteilern/ Organigramm eintragen
- Namensschild/Türschild erstellen

- Arbeitskleidung zur Verfügung stellen
- Notwendige Schlüssel aushändigen

### **Administrative Vorbereitung:**

- Personalakte anlegen
- Dokumente anfragen

Und wenn Sie besonders innovativ sein wollen, dann halten sie den\*die neue\*n Kolleg\*in immer auf dem neuesten Stand, was die Vorbereitungen angeht. Das transportiert Wertschätzung und erzeugt Vorfreude.

## **2. Phase: Orientierungsphase – Erster Arbeitstag**

In der Orientierungsphase stehen die ersten Arbeitstage der\*s neuen Mitarbeitenden im Fokus. Der erste Arbeitstag ist ein zentraler und aufregender Tag. Schaffen Sie für den\*die neue Kolleg\*in im Team ein WOW-Erlebnis.

### **Wie Ihnen das gelingen kann? Hier finden Sie einige Impulse:**

- Die Teammitglieder stellen sich bei der\*m neuen Mitarbeitenden vor
- Es liegt eine Teamübersicht mit Fotos und Funktionen bereit
- Wünsche, Erwartungen und Anforderungen beider Seiten werden in einem ersten gemeinsamen Gespräch mit Ihnen als Führungskraft klar kommuniziert
- Der\*die Onboarding-Pat\*in übernimmt die Führung durch die Räumlichkeiten Ihrer Einrichtung
- Arbeitsabläufe, Ziele und die Unternehmenskultur werden besprochen
- Laufende Projekte, die für den\*die neue\*n Mitarbeiter\*in relevant sind, werden erläutert
- Dem\*der neuen Mitarbeitenden werden alle wichtigen organisatorischen Abläufe gezeigt, zum Beispiel die Teamzusammenarbeit, Pausenregelungen, Urlaubsplanung, etc.

Während der ersten Arbeitstage sollte es Ihnen vor allem darum gehen, dass die\*der neue Mitarbeitende gut in ihrem Team ankommt, sich wohl fühlt und interne und externe Unternehmensprozesse und Abläufe kennenlernt. Wichtige Themen, wie die Zusammenarbeit im Team oder die Unternehmenskultur können Sie als Führungskraft nach und nach vermitteln. Lassen Sie sich dabei auf jeden Fall von Ihrem Team oder einer\*m Onboarding-Pat\*in unterstützen. Ein\*e Pat\*in ist ein\*e erfahrene\*r Mitarbeitende\*r zu verstehen, der\*die für die Einarbeitung und persönliche Unterstützung neuer Mitarbeitende zuständig ist.

### 3. Phase: Integration – Ablauf der Probezeit

Die dritte und letzte Phase des Onboarding-Prozesses ist die Integrationsphase. Sie geht bis zum Ende der Probezeit und schließt den Onboarding-Prozess somit ab. In dieser letzten Phase geht es darum, die\*den neue\*n Mitarbeitende\*n langfristig in das Team zu integrieren. Dabei ist das Ziel, dass diese\*r motiviert den neuen Job ausübt und das volle Potential entfalten kann.

In der Integrationsphase wird der\*die neue Mitarbeiter\*in zum vollständigen Teammitglied. Das bedeutet, dass das Team mit all seinen unterschiedlichen Aufgaben bekannt ist. Die Prozesse und Verantwortlichkeiten innerhalb der Einrichtung sind für den\*die neue\*n Mitarbeitende\*n klar. Die Technische Ausstattung funktioniert einwandfrei und alle relevanten Fragen konnten geklärt und beantwortet werden.

In dieser Phase sollten Sie als Führungskraft weiterhin regelmäßigen Kontakt zum\*r neuen Mitarbeitenden halten. Planen Sie regelmäßige Termine für ein gemeinsames, wenn auch kurzes, Mitarbeitergespräch, z.B. alle 14-Tage. Das bietet Ihnen die Chance, Feedback einzuholen, und neuen Mitarbeitenden wird Raum geboten, die gesammelten Eindrücke zu schildern. Auch mögliche Entwicklungsfelder und -wünsche der\*s neuen Mitarbeitenden können hier besprochen werden.

Sobald Sie sicher sind, dass Sie den\*die neue\*n Mitarbeitende\*n nach der Probezeit übernehmen werden, teilen Sie dies so bald wie möglich formlos mit. Das kann ein zusätzlich motivierendes Signal für den\*die neue Kolleg\*in sein.

# MAßNAHMEN IM ONBOARDING

## Einführungsprogramme



Quelle: <https://know-now.de/shop/arbeitssicherheit/unterweisung-sicherheit/einarbeitungsplan-vorlage/>

Die Integration neuer Mitarbeitender erfolgt oft mit Hilfe von Einführungsprogrammen. Dabei stehen zwei wesentliche Zielrichtungen im Fokus. Zum einen Orientierung im neuen Unternehmen geben (Orientierungsprogramme) und zum anderen die fachliche Einweisung in die neuen Aufgaben ermöglichen (Trainingsprogramme).

Orientierungsprogramme erläutern grundlegendes Wissen zum neuen Unternehmen und klären die Rolle der neuen Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens. Der\*die neue Mitarbeiter\*in wird an ihrem\*seinem neuen Arbeitsplatz eingeführt. Er\*sie lernt die neuen Kolleg\*innen kennen und ihm\*ihr werden alle relevanten Informationen zum Unternehmen vermittelt. Ziele der Orientierungsprogramme sind somit die Vermittlung von unternehmensspezifischem Wissen und die daraus resultierende Reduzierung von Unsicherheiten auf Seiten der neuen Mitarbeitenden.

Bei einem Trainingsprogramm hingegen steht die fachliche Einweisung an den eigenen, konkreten Arbeitsplatz im Fokus. Diese Trainingsprogramme finden oft in Form von Seminaren statt, die die neuen Mitarbeitenden zu Beginn besuchen. Wichtig ist zu beachten, dass sich Orientierungsprogramme und Trainingsprogramme im Onboarding-Prozess ergänzen und nicht unabhängig voneinander ablaufen.

Ein Einführungsprogramm bei der Einarbeitung ist eine große Unterstützung für alle Beteiligten am Onboarding-Prozess, weil dadurch sichergestellt ist, dass nichts Wichtiges vergessen wird. Die Diakonie Hamburg hat z.B. die Profiltage als Einführungsprogramm, bei denen alle neuen Mitarbeitenden innerhalb von drei Tagen alle wichtigen und relevanten Informationen über die Diakonie Hamburg als Arbeitgeberin erhalten und es Zeit gibt, sich untereinander mit neuen Kolleg\*innen auszutauschen.

## Pat\*innensysteme

Patenkonzepte sind ein relevantes Element in Onboarding-Prozessen. Durch Pat\*innensysteme wird neuen Mitarbeitenden der Einstieg in die Einrichtung und den damit zusammenhängenden notwendigen Wissenserwerb erleichtert. Zu empfehlen ist dabei, dass der\*die Pat\*in mit dem\*der neuen Mitarbeitenden auf ein und derselben Hierarchieebene ist, damit die Kommunikation auf Augenhöhe erfolgt. Erfahrungen sollen dabei informell weitergegeben werden. Hierfür braucht es eine geringe soziale Distanz, die auf der gleichen Hierarchieebene eher gegeben ist.

Ein Pat\*innensystem legt den Fokus auf die soziale Integration der\*des neuen Mitarbeitenden in das neue soziale Arbeitsumfeld. Der\*die Pat\*in steht bei alltäglichen Fragen zu Seite und vereinfacht den Kontakt zu weiteren Kolleg\*innen und integriert den\*die neue\*n Mitarbeiter\*in in das Team. Im Unterschied zum Mentoring geht es bei einer Patenschaft nicht um karrierebezogene Belange. Das „Pat\*innen-Modell“ hat mehrere Vorteile.

### Die Vorteile für den\*die neuen Mitarbeitende\*n können sein:

- Die\*der neue Mitarbeiter\*in hat direkten Ansprechpartner
- Klärung fachlicher und kultureller Fragen auf direktem, schnellem Wege
- Zeitnah ein Gefühl der Zugehörigkeit
- Schnelle Orientierung der\*des neuen Mitarbeitenden im neuen Arbeitsumfeld
- Sicherheitsgefühl der\*des neuen Mitarbeitenden

### Die Vorteile für den\*die Paten\*in können sein:

- Ermöglichung persönlicher Weiterentwicklung
- Umfassende Informationsvermittlung entlastet das Team langfristig
- Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit werden gefördert
- Großes Urteilsvermögen bzgl. der langfristigen Zusammenarbeit (Probezeit)
- Aktive (Mit)Gestaltung des Einarbeitungsprozesses und Optimierung dessen

### Welche Voraussetzungen sollten gegeben sein? Der\*die Pat\*in hat:

- Kenntnis über das Unternehmen und die Firmenkultur
- Zeitliche Ressourcen für den\*die neue Mitarbeiter\*in
- Ähnliche/gleiche Arbeitszeiten und ist vor Ort verfügbar
- Eine ähnliche Tätigkeitsbeschreibung wie der\*die neue Kollege\*in
- Starke kommunikative und soziale Fähigkeiten und Spaß an der Einarbeitung neuer Kolleg\*innen

Als weiteres Instrument bietet sich in Zusammenhang mit dem Pat\*innensystem ein Einarbeitungsplan an, um genau zu planen, wann der\*die neue Mitarbeitende in welchem Bereich zu welchem Zeitpunkt eingearbeitet wird. In dem Einarbeitungsplan sollte festgelegt werden, wer bei dem Onboarding wofür verantwortlich ist, welche Schritte in welcher Phase der Einarbeitung erfolgen und wann und mit wem Feedbackgespräche stattfinden.

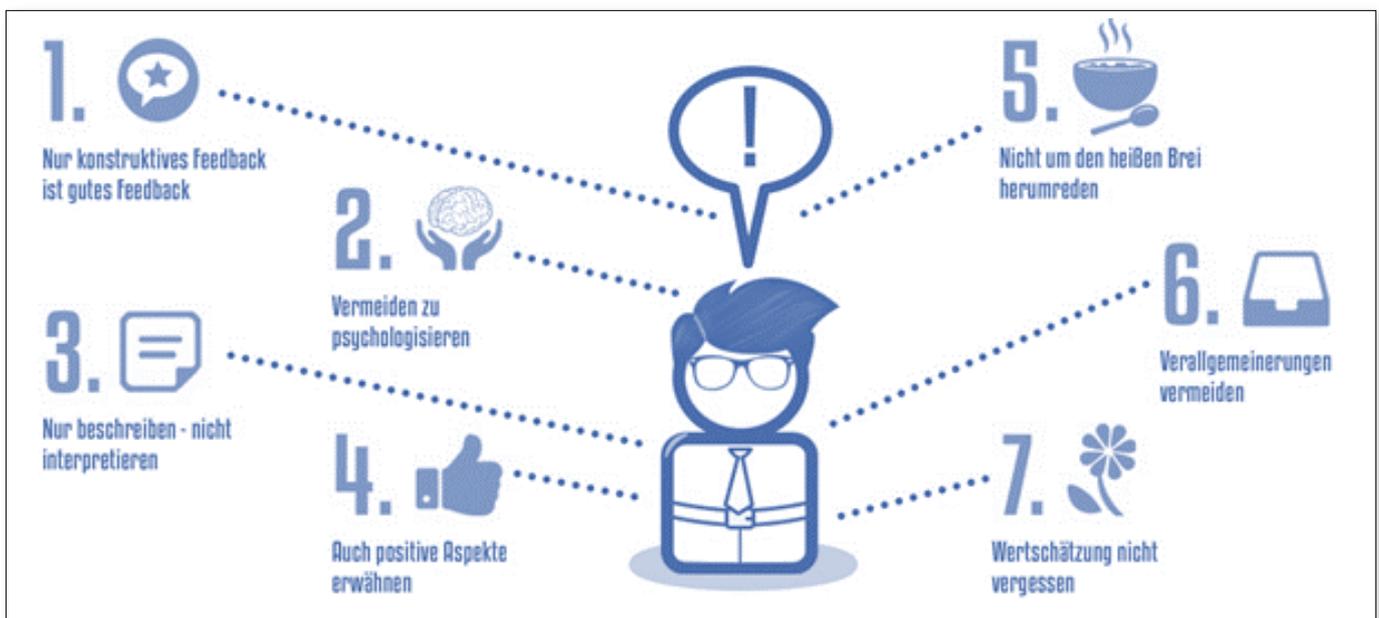
## Feedback-Gespräche

Feedbackgespräche sind ein beliebtes Instrument bei der Mitarbeitendenführung. Sie werden im Onboarding-Prozess allerdings noch zu selten eingesetzt. Dabei ist ein Feedback – gerade in einem so frühen Stadium der Zusammenarbeit – besonders wichtig und wertvoll für Sie als Führungskraft, aber auch für den\*die neue Kolleg\*in. Im Laufe des Onboarding-Prozesses sollten Sie sich also aktiv Feedback einholen und proaktiv Feedback geben.

### Dabei gelten folgende Grundregeln:

- Geben Sie konstruktives Feedback
- Beschreiben Sie ihre Wahrnehmung, interpretieren sie nicht
- Erwähnen Sie positive Aspekte
- Vermeiden Sie Verallgemeinerungen
- Kommunizieren Sie klar und konkret
- Fragen Sie ebenfalls nach Feedback
- Schaffen Sie hierfür einen vertrauensvollen Ort
- Seien Sie auch offen für negatives Feedback

Durch eine vertrauensvolle Feedbackkultur fördern Sie eine offene und transparente Kommunikation innerhalb ihres Unternehmens. In einer solchen offenen Arbeitsumgebung hat niemand Angst, etwas zu sagen, konstruktive Kritik zu äußern und lösungsorientierte Verbesserungsvorschläge mit einzubringen.



## FAZIT

Wir alle wissen: Die Einstellung neuer Mitarbeitender erfordert viel Zeit und Engagement und kostet viel Geld. Es liegt daher im Interesse eines jeden Unternehmens, die Fluktuation niedrig zu halten und neue Mitarbeitende adäquat einzuarbeiten, so dass diese sich wohlfühlen und entsprechend lange bleiben. Studien berichten, dass ein strukturierter Onboarding-Prozess genau das bewirkt. Neue Mitarbeitende integrieren sich nicht nur schnell in den laufenden Betrieb, Sie lernen in der ersten Zeit auch die Strukturen und Unternehmenswerte des Unternehmens kennen. Finden sich neue Mitarbeiter\*innen in diesen wieder, werden sie sich schnell mit dem Unternehmen identifizieren. Das wiederum steigert die Leitungsbereitschaft und Sie sichern sich in Ihrem Unternehmen engagierte und fachlich kompetente Mitarbeitende, die einen großen Beitrag zu Ihren Unternehmenszielen leisten. Die Identifikation mit der\*dem eigenen Arbeitgeber\*in und den Unternehmenswerten sind die Voraussetzung für eine langfristige und gute Zusammenarbeit. Nutzen Sie die aufgezeigten Möglichkeiten. Beachten Sie die unterschiedlichen Phasen des Onboarding-Prozesses und setzen Sie die für Sie passenden Maßnahmen um.