

# ONBOARDING IM FOKUS



# INHALT



1

**NEUE MITARBEITER BEGEISTERN**  
Was sind Employer Branding und Onboarding?

Seite 4



2

**ERFOLGSFAKTOR RECRUITING**  
Status quo in Unternehmen

Seite 7



3

**EMPLOYER BRANDING**  
Wie präsentieren sich Unternehmen gegenüber potenziellen Bewerbern?

Seite 11



4

**ONBOARDING**  
So erleben Fachkräfte die ersten Tage im neuen Job

Seite 16



5

**INTEGRATION NEUER MITARBEITER**  
So gestalten Unternehmen den Berufseinstieg

Seite 21



6

**IN VIER SCHRITTEN ZUM STRUKTURIERTEN ONBOARDING**  
Handlungsfelder und Empfehlungen

Seite 26





# NEUE MITARBEITER BEGEISTERN

## Was sind Employer Branding und Onboarding?



Die Anforderungen neuer Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber sind hoch: Jeder dritte Mitarbeiter hat bereits einmal in der Probezeit gekündigt. Der wichtigste Grund, in der Probezeit zu kündigen, ist die Diskrepanz zwischen der Jobbeschreibung in der Stellenanzeige und den tatsächlichen Inhalten. Aber auch eine unpassende Unternehmenskultur ist oftmals ausschlaggebend für einen frühzeitigen Abgang. Für Unternehmen ist es daher wichtig, ausführlich und transparent über die eigenen Qualitäten als Arbeitgeber zu informieren.



### Employer Branding

Unter Employer Branding verstehen wir alle unternehmensstrategischen Aktivitäten mit dem Ziel, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und sich positiv von anderen Wettbewerbern am Markt abzuheben. Beim Employer Branding verwendet ein Unternehmen Marketing-Konzepte mit dem Ziel, die

Effektivität der Personalrekrutierung zu steigern und die Bewerberqualität zu erhöhen. Durch den Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Arbeitgeber und potenziellen Kandidaten sollen sich diese zudem mit dem Unternehmen identifizieren und sich langfristig an den Arbeitgeber binden.



### Onboarding

Unter Onboarding verstehen wir die systematische Eingliederung, welche die Einführung, fachliche Einarbeitung und soziale Integration neuer Mitarbeiter umfasst. Hierfür werden Aufgaben definiert, Unternehmensziele und -kultur vermittelt sowie soziale Kontakte mit den Kollegen geknüpft.

Der gesamte Prozess beginnt mit der Vertragsunterzeichnung des neuen Mitarbeiters und ist frühestens am Ende der Probezeit, spätestens aber nach einem Jahr abgeschlossen. Das Onboarding gliedert sich in die folgenden drei Phasen: →

## **PHASE 1 DAS PREBOARDING**

Mit der Vertragsunterschrift beginnt der erste Schritt des Onboardings. Der neue Mitarbeiter erhält vor Antritt alle wichtigen Informationen (z. B. zum Ablauf des ersten Arbeitstages, zur Agenda der Einführungsschulung etc.) und sein Arbeitsplatz wird vorbereitet. Auch sollte hier mit dem Beziehungsaufbau begonnen werden. Der neue Mitarbeiter hat sich zwar mit seiner Unterschrift für das Unternehmen entschieden,

doch können viele Einflüsse und Gedanken seine Entscheidung in der Zwischenzeit wieder relativieren. Eine transparente Kommunikation und die Möglichkeit, sich jederzeit bei der Personalabteilung oder dem neuen Chef melden zu können, schwächen Ängste und Nervosität deutlich ab. Zudem bleiben diese Service-Leistungen in den Köpfen der neuen Mitarbeiter, sodass sie automatisch positive Assoziationen mit dem Unternehmen haben.

## **PHASE 2 DIE BEGRÜSSUNG**

Neue Mitarbeiter erinnern sich auch nach Jahren noch an den Start im neuen Job. Wichtig ist, dass alle internen Prozesse rund um HR und IT vorbereitet sind, damit der Mitarbeiter direkt sinnvoll und produktiv arbeiten kann. Der erste Arbeitstag ist zudem prägend für

die weitere Integration in das Unternehmen. Daher ist es wichtig, gerade in der Eintrittsphase eine hohe Wertschätzung gegenüber dem neuen Mitarbeiter zu zeigen und ihm eine professionelle und funktionierende Arbeitsumgebung zur Verfügung zu stellen.

## **PHASE 3 DAS ONBOARDING**

In der Onboarding-Phase geht es um eine nachhaltige fachliche Einarbeitung und soziale Integration. Wichtig ist, den Einarbeitungsplan aktiv durchzugehen, klare Ziele und Aufgaben vorzugeben sowie die Integration in das Team und in angrenzende

Abteilungen zu managen. Auch regelmäßiges Feedback von den Kollegen und dem Chef sind ein wichtiges Instrument, um den neuen Mitarbeiter einen guten Start in den neuen Job zu ermöglichen.



## WAS BRINGT UNTERNEHMEN GEZIELTES ONBOARDING FÜR DAS RECRUITING?



### Produktivität erhöhen

Ein strukturiertes Onboarding ermöglicht einen definierten Einarbeitungsprozess mit klar verteilten Aufgaben und flüssigen Abläufen in der Organisation.



### Kosten senken

Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters kostet Unternehmen im Durchschnitt ein halbes Jahresgehalt. Durch eine soziale und fachliche Integration vermeiden Unternehmen frühzeitige Kündigungen und hohe Kosten für Neubesetzungen.



### Image verbessern

Professionelles Onboarding erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ist ein wesentlicher Benefit, der für Employer-Branding-Maßnahmen verwendet werden kann.



### Zeit sparen

Durch ein effektives Onboarding sparen Personaler, Führungskräfte und Kollegen wertvolle Arbeitsstunden bei der Integration neuer Mitarbeiter.

2

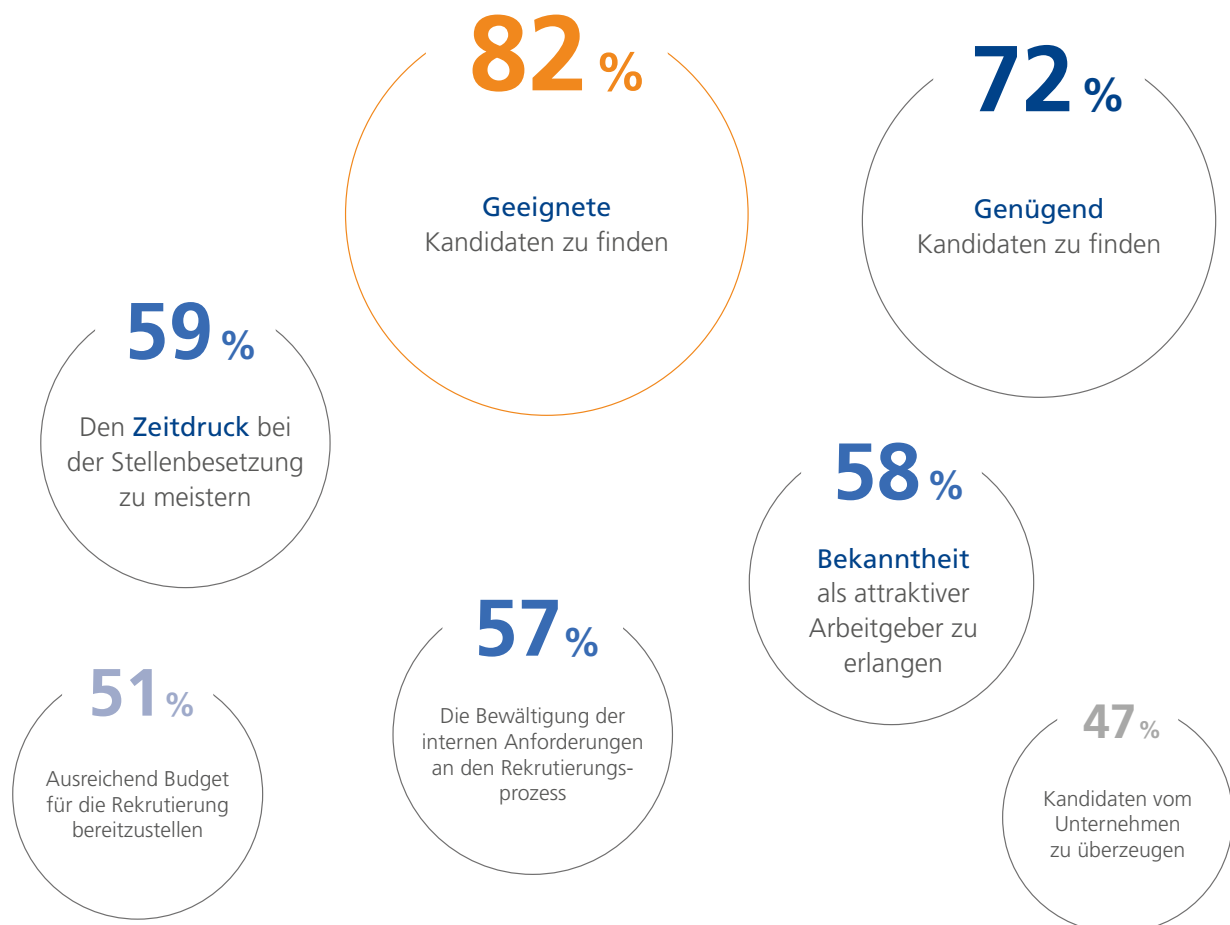
# ERFOLGSFAKTOR RECRUITING

## Status quo in Unternehmen

Der Wettbewerb um die besten Talente verschärft sich seit Jahren. **Im ersten Halbjahr 2018 wurden in Deutschland rund 46 Prozent mehr Stellen für Fachkräfte ausgeschrieben als 2012.** Daher verwundert es kaum, dass die Mehrheit der Unternehmen es als eine der größten Herausforderungen ansieht, Kandidaten in ausreichender Zahl und Qualität für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

?

*Was sind Ihre größten Herausforderungen bei der Rekrutierung?*



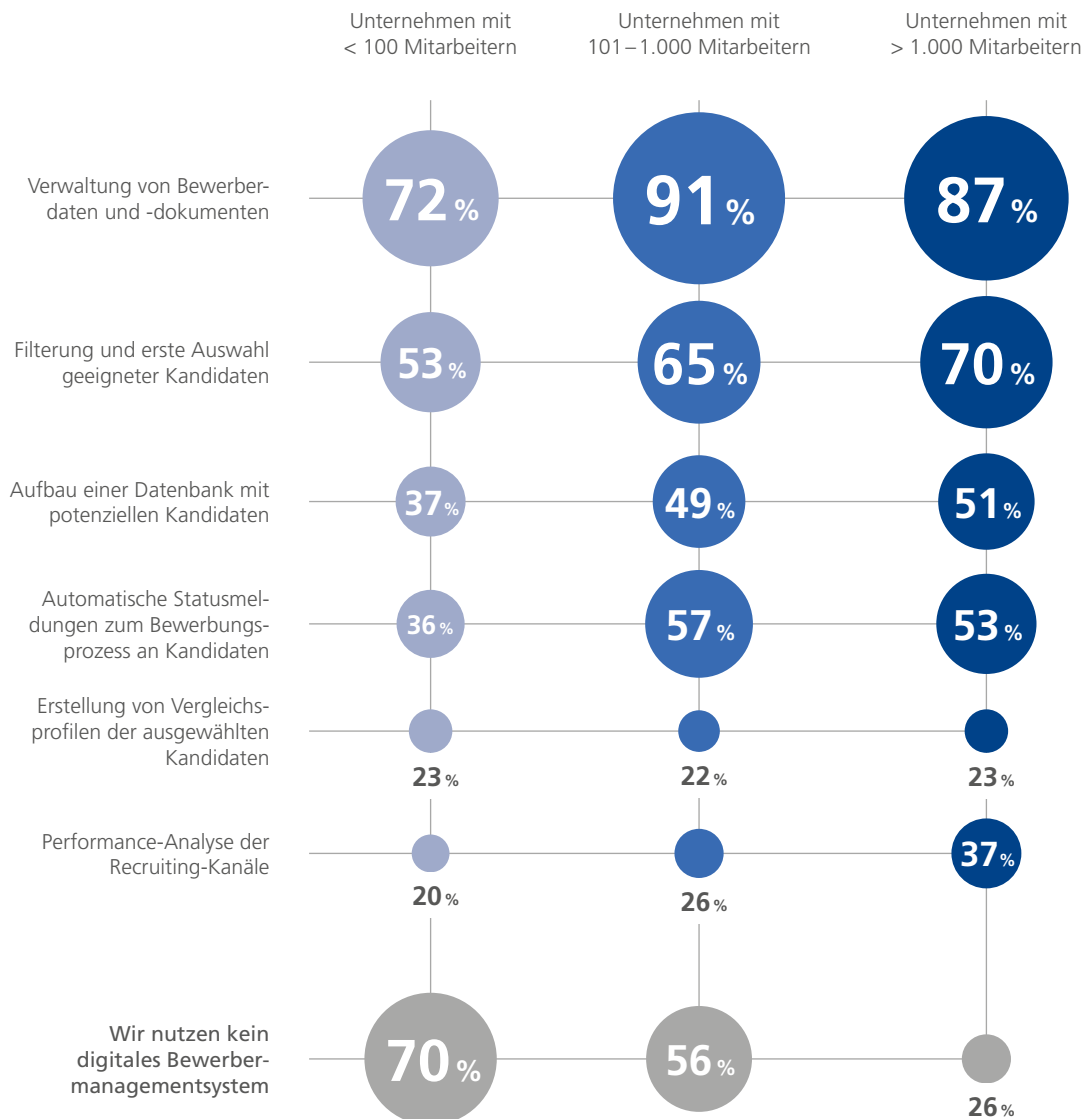


**DIGITALES RECRUITING:  
NEUE WEGE ZUM TRAUMKANDIDATEN**

Jobplattformen, Karrierewebsites, One-Click-Bewerbung – die Digitalisierung hat längst Einzug ins Recruiting gehalten. Das vereinfacht nicht nur die Prozesse selbst, sondern auch deren Controlling. **Recruiter gehen allerdings noch vorsichtig mit neuen Trends im Recruiting um.** So bietet z.B. nur rund ein Drittel der Unternehmen mobil optimierte Bewerbungen an. Allerdings nutzen zunehmend mehr Recruiter ein digitales Bewerbermanagement in ihrer täglichen Arbeit.



*Wofür wird in Ihrem Unternehmen ein digitales Bewerbermanagementsystem genutzt?*



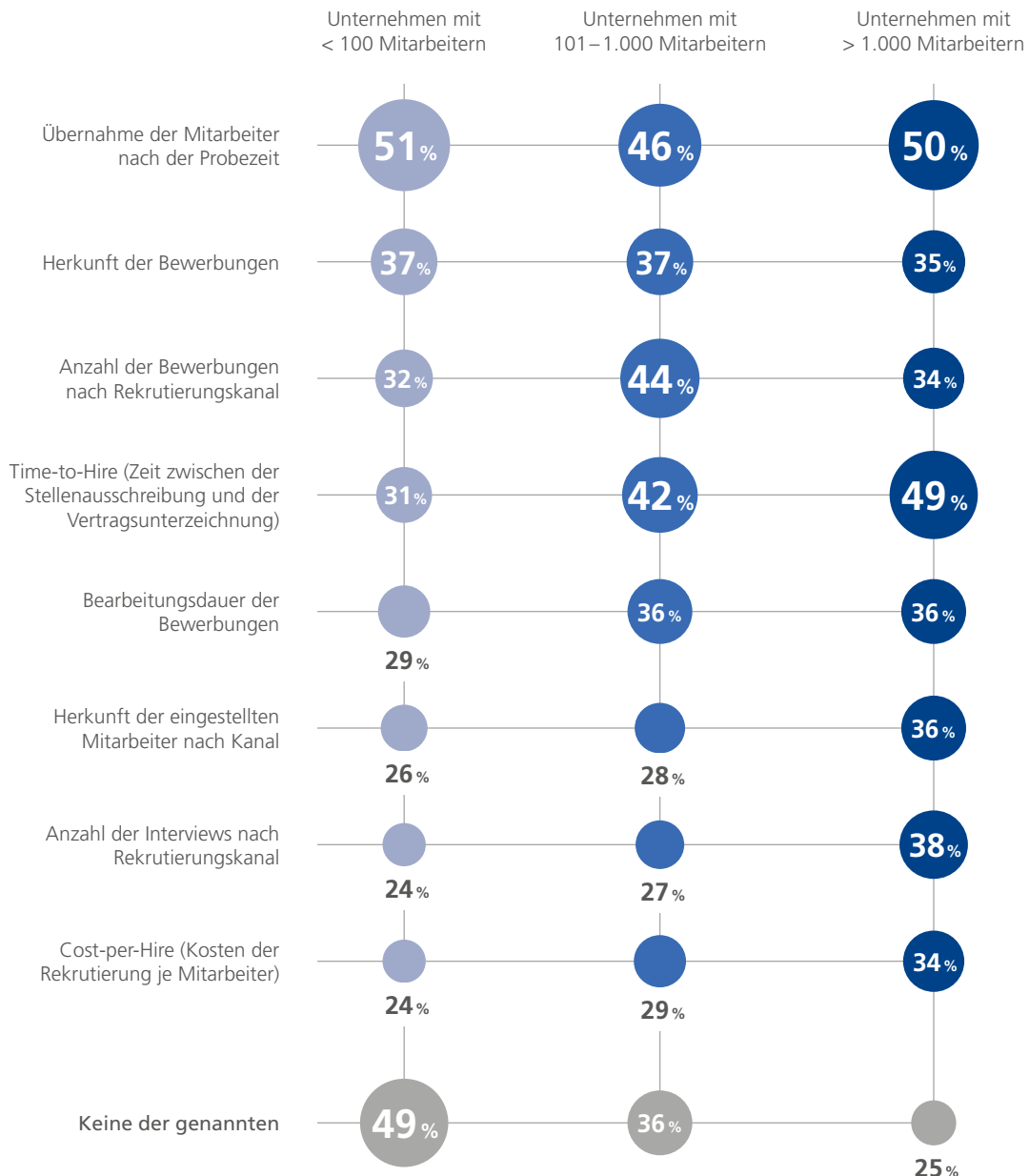


**DATENBASIERTES RECRUITING:  
SO MESSEN UNTERNEHMEN IHRE ERFOLGE**

Nur ein Drittel der befragten Unternehmen überprüft die Performance der Recruiting-Aktivitäten regelmäßig anhand festgelegter Kennzahlen wie z. B. den Anteil der neuingestellten Mitarbeiter nach der Probezeit oder die Anzahl der Bewerbungen nach Rekrutierungskanal.



*Welche Kennzahlen im Recruiting werden bei Ihnen erhoben?*





## AUSSAGEN ZUR PERFORMANCE-MESSUNG IN UNTERNEHMEN

„Eine niedrige Fluktuation gilt als wichtige Kennzahl.“

**61%**

„Eine schnelle (fristgerechte) Besetzung offener Stellen gilt als die wesentliche Kennzahl.“

**55%**

„Die Recruiting-Aktivitäten in unserem Unternehmen orientieren sich stark an vorab definierten Zielen für einzelne Kennzahlen.“

**33%**

„Personaler haben variable Gehaltsbestandteile, die an Erfolgskennzahlen im Recruiting gekoppelt sind.“

**25%**

„Die wesentlichen Kennzahlen im Recruiting werden in unserem Unternehmen automatisch (mithilfe einer speziellen Software) erhoben.“

**23%**

### EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Den Bewerbungsprozess kurz und übersichtlich zu gestalten, wird für Unternehmen immer wichtiger. Nicht mobil-optimierte Karrierewebsites, komplizierte Formulare und langwierige Vorgänge sorgen für Frustration und schrecken potenziell wechselwillige Top-Kandidaten von einer Bewerbung ab. Fachkräfte sind digitale Tools und Kommunikationsmittel gewohnt und wünschen sich solche Anwendungen auch im Bewerbungsprozess. Unternehmen, die einfache Bewerbungsstrukturen und direkte Kommunikationskanäle anbieten, haben einen entscheidenden Vorteil. Um zu entscheiden, welche Maßnahmen für welche Zielgruppe geeignet

sind, ist es wichtig, dass Personaler die Erfolge und Kosten verschiedener Rekrutierungskanäle und unterschiedlicher Recruiting-Aktivitäten im Blick haben. **Dafür ist eine regelmäßige Erhebung von Kennzahlen (KPIs) unerlässlich.** Mit KPIs können Unternehmen die Effektivität unterschiedlicher Instrumente und Kanäle zielgruppenspezifisch messen und dementsprechend steuern. Mit Hilfe konkreter Zahlen können HR-Verantwortliche auch ihre Position in der Unternehmensführung stärken und das Bewusstsein für die erfolgskritische Bedeutung von Recruiting und Personalmanagement auf Geschäftsführerebene stärken.

3

## EMPLOYER BRANDING

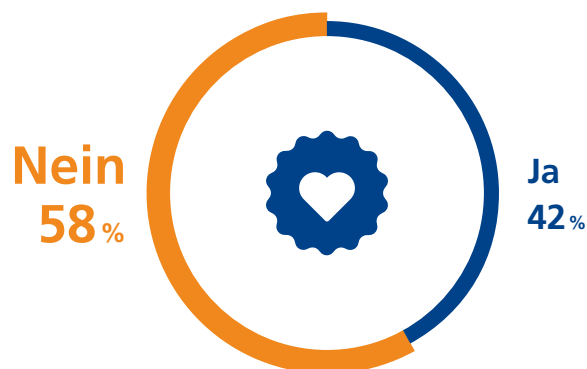
### Wie präsentieren sich Unternehmen gegenüber potenziellen Bewerbern?



Aufgrund des demografischen Wandels gibt es immer weniger potenzielle Arbeitskräfte. Für vier von fünf Unternehmen ist es heute bereits eine Herausforderung, passende Kandidaten für offene Stellen zu finden. Aber nicht nur die Gewinnung der richtigen Mitarbeiter ist in Zukunft erfolgsentscheidend, auch die langfristige Bindung der Top-Talente ist wichtiger denn je. **Employer Branding wird daher zum Schlüssel, um Bewerber und Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern.** Bisher haben nur vier von zehn Unternehmen ihre Arbeitgebermarke definiert.

?

*Hat Ihr Unternehmen eine definierte Arbeitgebermarke?*





SO BEWERTEN UNTERNEHMEN, DIE EINE DEFINIERTE ARBEITGEBER-  
MARKE HABEN, IHRE EMPLOYER-BRANDING-AKTIVITÄTEN

**80%**

Unsere Arbeitgebermarke  
ist authentisch

**70%**

Unsere Arbeitgebermarke hat  
einen hohen Erkennungswert  
bei den Kandidaten

**68%**

Wir richten alle Recruiting-  
und Kommunikations-  
maßnahmen an unserer  
Employer Brand aus

**66%**

Unsere Arbeitgebermarke profi-  
tiert von unserer Produktmarke/  
unseren Produktmarken

**66%**

Unsere Arbeitgebermarke  
ist einzigartig

**48%**

Unsere Aktivitäten orientieren  
sich an vorab erhobenen  
Daten zu unserer Zielgruppe

**44%**

Wir überprüfen regelmäßig unsere  
Aktivitäten anhand von festgelegten  
Kennzahlen

Die meisten Unternehmen erkennen die Bedeutung von Employer Branding, jedoch hat bisher **nur eine Minderheit eine Strategie für ihre Arbeitgebermarke entwickelt und umgesetzt**. Auch die regelmäßige Überprüfung der Employer-Branding-Maßnahmen ist nur für vier von zehn Personalverantwortlichen ein fester Bestandteil ihrer Arbeit. Die **Stellenanzeige ist der Kanal, den Recruiter am intensivsten zur Vermarktung der Arbeitgebermarke nutzen, gefolgt von der eigenen Karrierewebsite**. Offline-Medien, wie z. B. Print-Werbung, spielen bei der Mehrheit der Unternehmen hingegen kaum eine Rolle.



**ZUFRIEDENE MITARBEITER SIND DIE BESTEN  
EMPLOYER-BRANDING-BOTSCHAFTER FÜR IHR  
UNTERNEHMEN**

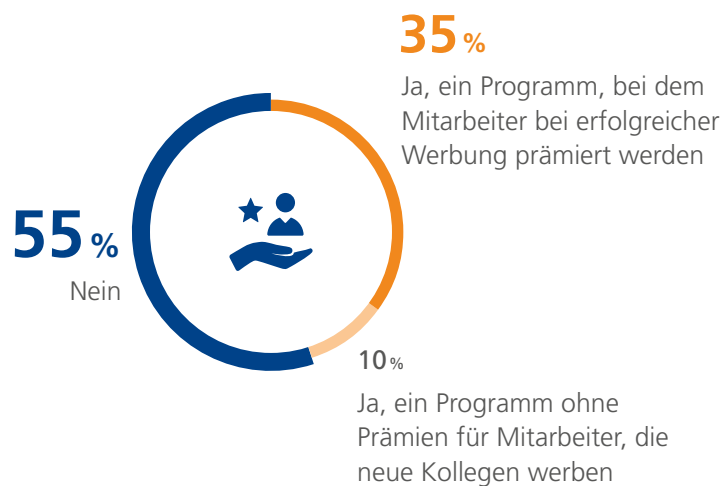
Dennoch nutzen nur rund



vier von zehn Unternehmen ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm. Die Mehrheit der Unternehmen, die ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm anbieten, prämiiert die Mitarbeiter bei erfolgreicher Werbung.



*Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Empfehlungsprogramm von Kandidaten durch Mitarbeiter?*



Die Mitarbeiterempfehlung ist ein sehr erfolgreicher Recruiting-Kanal: So hat **jeder fünfte Kandidat die aktuelle Stelle über einen persönlichen Kontakt** gefunden. Das ist der zweithäufigste Kanal nach der Online-Jobplattform, über die 51 Prozent der Fachkräfte ihren aktuellen Job gefunden haben.

**GUT ZU WISSEN**

Über alle Zielgruppen hinweg sind aus der Sicht der befragten Recruiter die Top-3-Kanäle zur Kandidatenansprache genauso wie in der Studie „Recruiting-Strategien“ vor zwei Jahren: Online-Stellenbörsen, Karrierewebsites und Mitarbeiterempfehlungen. Über alle zehn abgefragten Kandidatengruppen hinweg nennen die Studienteilnehmer die Online-Stellenbörse am häufigsten als denjenigen Recruiting-Kanal, über den sie die meisten Bewerbungen generieren. Damit stellen die Online-Stellenbörsen den Recruiting-Channel Nummer 1 für eingehende Bewerbungen dar. Daneben

etabliert sich aber die unternehmenseigene Karrierewebsite als weiterer, auch für die Generierung von Bewerbungen wichtiger Kanal. Je nach Kandidatenzielgruppe nennen noch zwischen 13 und 30 Prozent der Teilnehmer die Karrierewebsite als bewerbungsstärksten Kanal. Die anderen Recruiting-Kanäle können aus der Perspektive des Bewerbungseingangs nur bei ausgesuchten Kandidatengruppen relevante Nennungen verzeichnen. Die Mitarbeiterempfehlung wird von rund 10 Prozent der Studienteilnehmer als Recruiting-Kanal mit den meisten Bewerbungen für Fachkräfte genannt.

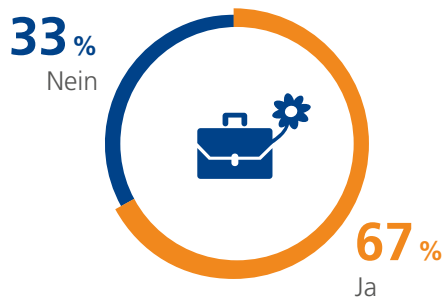
Quelle: Jäger & Meurer (2018). Recruiting-Strategien 2018. Erfolgreiche Instrumente zur Bewerbersuche. Eine Studie der Zeitschrift Personalwirtschaft.

## **DIESE ERFAHRUNGEN HABEN KANDIDATEN MIT DER KOMMUNIZIERTEN ARBEITGEBERMARKE GEMACHT**

In Stellenanzeigen und im Bewerbungsprozess wird häufig ein sehr positives oder beschönigtes Bild des Unternehmens und des neuen Jobs vermittelt. Das hat Folgen: Ein Drittel der Befragten fühlte sich schon mindestens einmal über die Unternehmenskultur und/oder über die Aufgaben im neuen Job getäuscht.

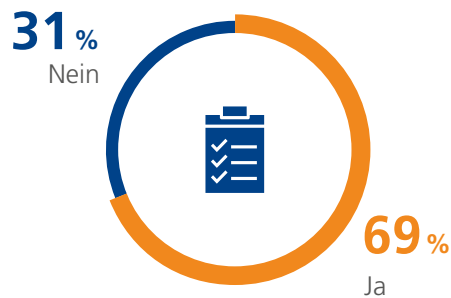
?

*Entsprach das in den Stellenanzeigen und im Bewerbungsprozess kommunizierte Bild der Unternehmenskultur der Realität nach Ihrem Eintritt?*





*Entsprach die in den Stellenanzeigen und im Bewerbungsprozess kommunizierte Beschreibung der Aufgaben der Realität nach Ihrem Eintritt?*



## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Im Wettbewerb um die besten Talente ist eine starke Arbeitgebermarke ein wichtiger Schlüssel für die nachhaltige Personalrekrutierung. Konsequenter umgesetzt und kommuniziert, beeinflusst eine solche Marke die öffentliche Wahrnehmung, sodass sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positiv von seinen Wettbewerbern abheben kann. **Für Personalverantwortliche empfiehlt es sich daher, sich bei der Etablierung und Positionierung der Marke die nötige Zeit zu nehmen.** Werden die darin enthaltenen Werte zu früh kommuniziert, sind diese unter Umständen in der Arbeits-

realität der Mitarbeiter noch gar nicht verankert. Dies nimmt der Marke die Glaubwürdigkeit. Deshalb ist es wichtig, die durch die Marke vermittelten Inhalte in die Tat umzusetzen und sie auch für die eigenen Mitarbeiter erlebbar zu gestalten. Das stärkt eine Identifikation der Belegschaft mit dem Arbeitgeber und steigert ihre Loyalität und Motivation. Zudem können Ihre Mitarbeiter so auch zu wertvollen Markenbotschaftern werden. Schließlich spricht die Mehrheit der Fachkräfte auch zu Hause regelmäßig mit Freunden und Familie über den Job.

4

# ONBOARDING

## So erleben Fachkräfte die ersten Tage im neuen Job

Neues Team, neuer Chef, neue Aufgaben – der erste Tag im neuen Job ist für die Mehrheit der Fachkräfte eine Herausforderung. Unternehmen können neue Mitarbeiter bereits vor dem ersten Arbeitstag mithilfe passender Angebote bei ihrem Einstieg unterstützen und ihnen so unnötige Nervosität ersparen. **Diese Möglichkeit nutzt bisher aber nur ein Bruchteil der befragten Unternehmen:** So bekommen nur 45 Prozent der neu eingestellten Mitarbeiter die Chance, Fragen vorab mit dem zukünftigen Vorgesetzten zu klären. Nur rund ein Drittel der Befragten erhält vorab Informationen zum Ablauf des ersten Tages.

?

*Welche Informationen/Angebote haben Sie vom neuen Arbeitgeber vor Ihrem ersten Arbeitstag erhalten?*

45%

Möglichkeit, Fragen vorab mit dem zukünftigen Vorgesetzten zu klären

41%

Möglichkeit, Fragen vorab mit der Personalabteilung zu klären

35%

Informationen zum Ablauf des ersten Tages

33%

Infos zum Arbeitsplatz (Infopaket zum Büro, Angebote für Mitarbeiter, Sportprogramme etc.)

18%

Informationen zum Ablauf der Einführungsschulung

21%

Keine der genannten Informationen/Angebote



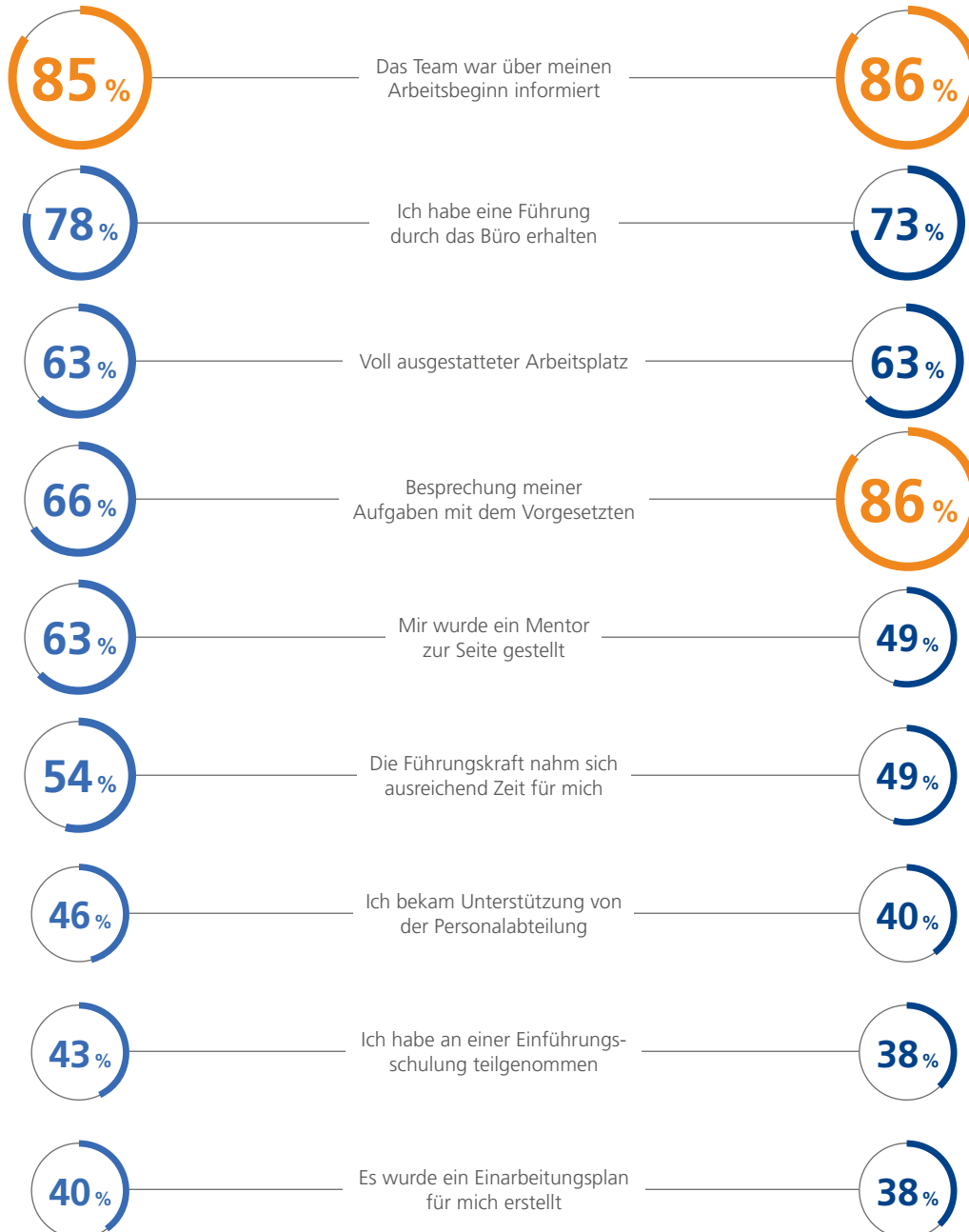
**SO ERLEBEN FACHKRÄFTE IHREN ERSTEN  
ARBEITSTAG IM NEUEN JOB**



Young Professionals\*



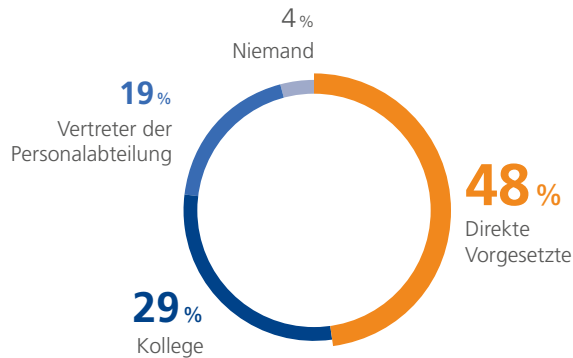
Berufserfahrene



\*Zu Young Professionals zählen alle Fachkräfte, die weniger als drei Jahre Berufserfahrung haben



*Wer hat Sie am ersten Arbeitstag bei Ihrem neuen Arbeitgeber empfangen?*



*Wurde mit Ihnen ein Feedbackgespräch in der Probezeit geführt?*

**Ja**

50%

**Nein**

50%



*Wie hilfreich haben Sie dieses/diese Feedbackgespräche für Ihre weitere Tätigkeit im Unternehmen empfunden?*

**Hilfreich**

70%

**Nicht hilfreich**

30%

Fachkräfte wollen vom ersten Arbeitstag an über ihre Rolle und ihre Aufgaben informiert werden, damit sie die Organisation, die Mitarbeiter, die Kultur und die Arbeitsprozesse kennenlernen und verstehen können. **Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere Berufstarter von Integrationsmaßnahmen im Unternehmen profitieren.** So haben 63 Prozent der Young Professionals einen Mentor zur Seite gestellt bekommen, an dem sie sich orientieren können. Hingegen hat nur jede zweite Fachkraft mit mehr als 3 Jahren Berufserfahrung einen erfahrenen Mitarbeiter zur Unterstützung erhalten.



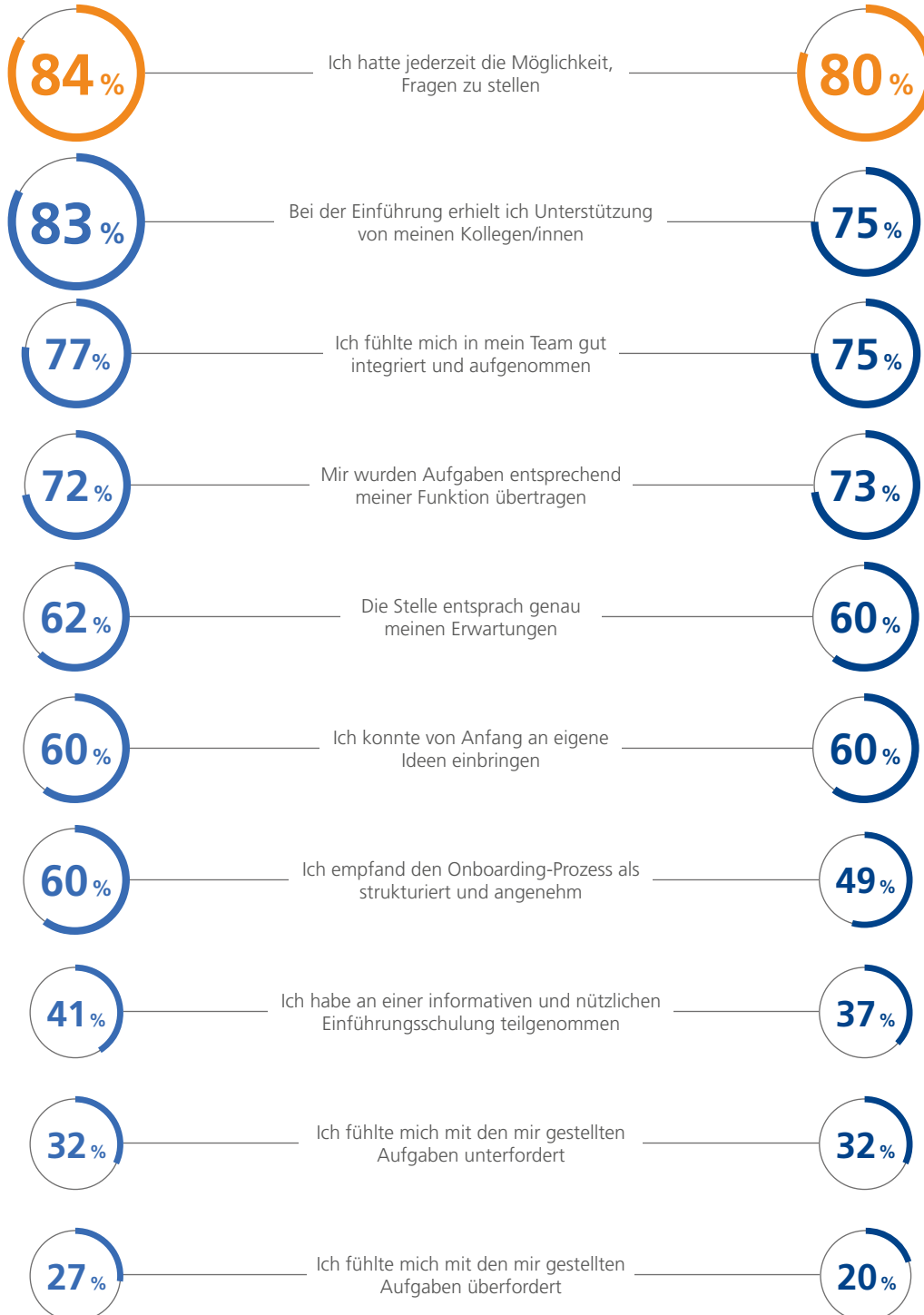
**SO ERLEBEN FACHKRÄFTE DIE ERSTEN  
ZWEI WOCHEN IM NEUEN JOB**



Young Professionals



Berufserfahrene





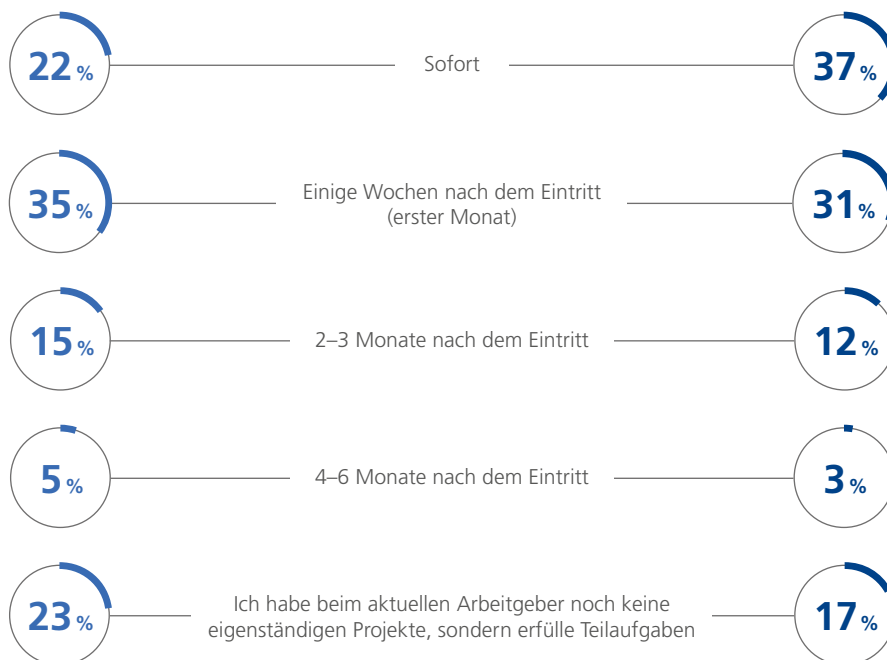
*Wie schnell nach Ihrem Eintritt haben Sie Verantwortung für eigene Projekte übertragen bekommen?*



Young Professionals



Berufserfahrene



## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Ein strukturiertes Onboarding wird immer wichtiger für Unternehmen, um auch in Zeiten erhöhter Wechselbereitschaft im Wettbewerb um die besten Talente zu bestehen. Damit neue Mitarbeiter ihre Entscheidung für den Job nicht schon bald bereuen oder gar an Kündigung denken, sollte ihnen von Beginn an Wertschätzung entgegengebracht werden. **Fühlt sich ein Mitarbeiter von Beginn an im Unternehmen wohl, ist die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen, positiv geprägten Bindung deutlich höher.** Ein wichtiger Baustein, um

Mitarbeiter zu integrieren, sind regelmäßige Feedbackgespräche, die dabei helfen, die ersten Wochen zu reflektieren und Fragen zu klären. Hierbei sollte allerdings nicht nur auf die fachliche Einarbeitung eingegangen werden, sondern auch auf die soziale Integration in das Unternehmen. Personalverantwortliche sollten daher immer bedenken, dass das Onboarding mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags beginnt und erst dann endet, wenn der Mitarbeiter sich vollständig im Unternehmen eingelebt hat.

5

# INTEGRATION NEUER MITARBEITER

## So gestalten Unternehmen den Berufseinstieg



Der Onboarding-Prozess ist entscheidend für Unternehmen, denn der Start eines neuen Mitarbeiters hat einen großen Einfluss auf dessen weitere Entwicklung und Produktivität. Er entscheidet, ob der Neue sich willkommen fühlt, ob er gerne und motiviert mitarbeitet und ob er sich gut ins Team und ins Unternehmen integriert. Die Mehrheit der Unternehmen ermöglicht ihren neuen Mitarbeitern, bereits vor dem ersten Arbeitstag Kontakt zur Personalabteilung oder zum zukünftigen Chef aufzunehmen. Informationspakete werden hingegen nur von einem Bruchteil der Unternehmen verschickt.

?

*Wenn ein Kandidat den Vertrag unterschreibt, welche Informationen/Angebote bekommt er von Ihrem Unternehmen noch vor dem ersten Arbeitstag?*

74%

Möglichkeit, vorab Fragen persönlich mit der Personalabteilung zu klären

72%

Möglichkeit, Fragen vorab mit dem zukünftigen Vorgesetzten zu klären

59%

Informationen zum Arbeitsplatz (Infopaket zum Büro, Angebote für Mitarbeiter, Sportprogramme etc.)

53%

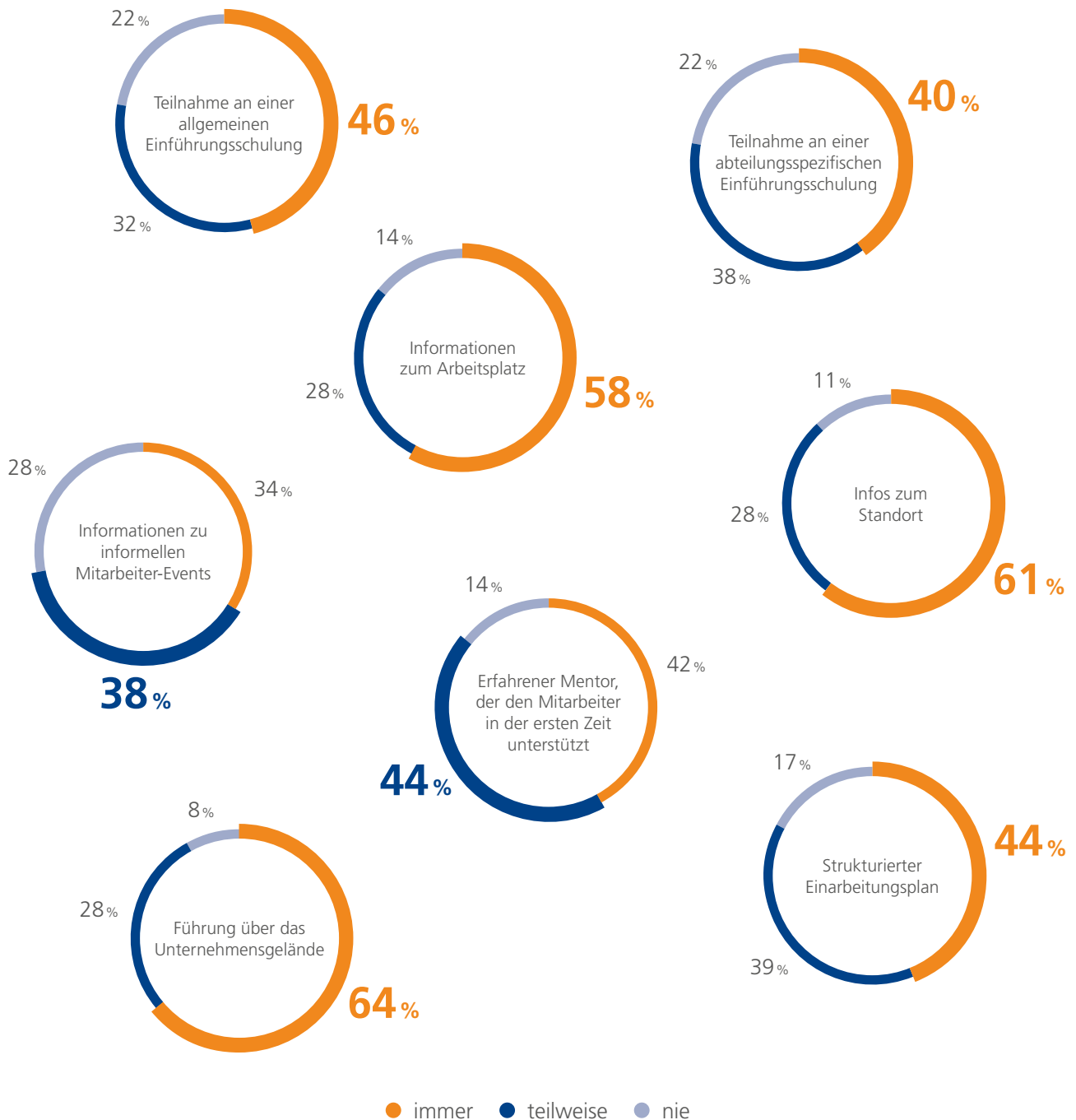
Informationen zum Ablauf des ersten Tages

36%

Informationen zum Ablauf der Einführungsschulung



**DIESE INFORMATIONEN/ANGEBOTE ERHALTEN  
NEUE MITARBEITER NACH DEM EINTRITT INS  
UNTERNEHMEN**



Die Mehrheit der Unternehmen unternimmt bereits die ersten Schritte in Richtung einer systematische Eingliederung, welche die fachliche Einarbeitung und soziale Integration neuer Mitarbeiter umfasst. Jedoch zeigt sich, dass die einzelnen Maßnahmen bisher nur punktuell eingesetzt werden und ein ganzheitlicher Ansatz, der alle neuen Mitarbeiter einschließt, noch fehlt.

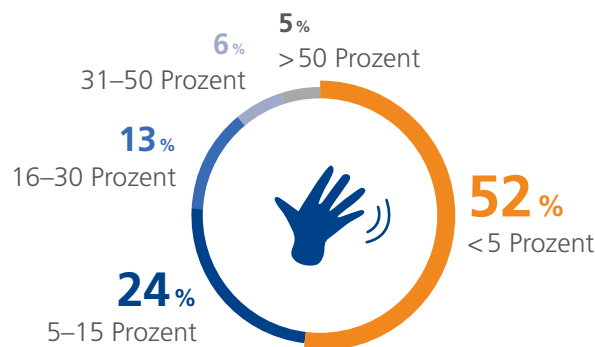


## UNTERNEHMEN UNTERSCHÄTZEN DEN ANTEIL DER MITARBEITER, DIE IN DER PROBEZEIT GEHEN

Die Mehrheit der Recruiter schätzt, dass der Anteil der neu eingestellten Mitarbeiter, die frühzeitig kündigen, bei lediglich 5 Prozent liegt. Jedoch zeigen die Antworten der Kandidaten, dass bereits 3 von 10 Befragten mindestens einmal in ihrem Berufsleben das Unternehmen in der Probezeit verlassen haben.

?

*Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Mitarbeiter, die Ihr Unternehmen in der Probezeit auf eigenen Wunsch verlassen haben?*



## GUT ZU WISSEN

Fachkräfte sind wählerisch und haben genaue Vorstellungen von ihrem Job. Ein höheres Gehalt (74 Prozent Zustimmung) und mehr Freiheiten bei der Gestaltung des Arbeitstages (70 Prozent Zustimmung) sind für Fachkräfte attraktive Faktoren für einen Jobwechsel. Aber welche Faktoren binden Mitarbeiter langfristig an ihren Arbeitgeber? Die Wertschätzung der eigenen Arbeit ist ein entscheidender Faktor dafür, seinem Arbeitgeber treu zu bleiben. Führungskräfte sollten daher regelmäßig Zeichen der Anerkennung in den beruflichen Alltag integrieren. Auch eine gute Arbeitsatmosphäre ist Fachkräften wichtig, damit sie sich in ihrem Job wohlfühlen. Allerdings gehört nicht nur

eine gute Beziehung zu den Kollegen dazu, sondern auch ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten. Acht von zehn Fachkräften legen genau darauf großen Wert. Dasselbe gilt auch für Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote. Bieten Unternehmen genug Möglichkeiten, die Karriereleiter weiter hinaufzuklettern und sich weiterzubilden, bleiben Fachkräfte in der Regel in ihrem Job (68 Prozent). Young Professionals messen ihrem Karrierefortschritt eine noch höhere Bedeutung bei: 78 Prozent von ihnen würden bei entsprechenden Entwicklungsmöglichkeiten auf einen Wechsel zu einem anderen Unternehmen verzichten.

Quelle: StepStone Recruiting Insights: „Kandidaten im Fokus“ (2017)

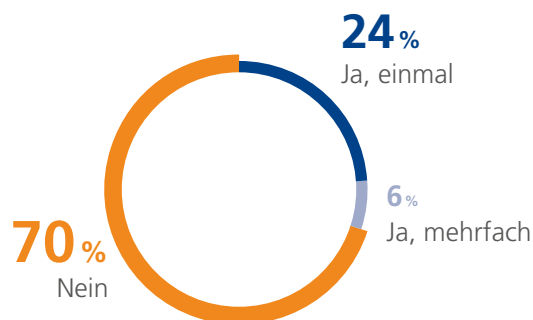


## FACHKRÄFTE SCHEUEN SICH NICHT, ZU WECHSELN

Acht von zehn Fachkräften bewerten die Lage auf dem Arbeitsmarkt als gut, rund die Hälfte davon sogar besser als in den vergangenen Jahren. **Insgesamt schließen nur die wenigsten Fachkräfte einen Jobwechsel kategorisch aus.** Auch haben bereits 30 Prozent der Befragten mindestens einmal in ihrem Berufsleben das Unternehmen in der Probezeit verlassen.



*Haben Sie schon mal das Unternehmen in der Probezeit bzw. innerhalb eines Jahres nach Einstieg auf eigenen Wunsch verlassen?*



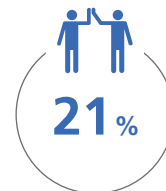
## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Die ersten Monate im Job sind die kritischste Phase der Beschäftigung von Mitarbeitern. Hier stellen Unternehmen die Weichen für die zukünftige Zusammenarbeit und hier entscheidet sich, ob sich die erfolgreiche Mitarbeiterrekrutierung auch in eine erfolgreiche Mitarbeiterintegration umsetzen lässt. **Daher sollten sich Personalverantwortliche mit einem gezielten Onboarding beschäftigen, um die Fluktuation während der Probezeit möglichst gering zu halten.** Dazu zählt eine gute Vorbereitung

des Arbeitsplatzes und eines Einarbeitungsplans sowie die aktive Förderung der sozialen Integration ins Team. Die Ergebnisse der Kandidatenbefragung zeigen, dass die Hauptgründe für eine Kündigung in der Probezeit die Jobinhalte, die Unternehmenskultur sowie die Zusammenarbeit mit der Führungskraft sind. Um diese Vorbehalte bereits frühzeitig aufzufangen, sollten Manager im Onboarding-Prozess Mitarbeitergespräche mit den Neuzugängen führen.



## AUS DIESEN GRÜNDEN HABEN FACHKRÄFTE DAS UNTERNEHMEN IN DER PROBEZEIT VERLASSEN



Zusammenarbeit  
mit Kollegen



Arbeitszeiten

6

# IN VIER SCHRITTEN ZUM STRUKTURIERTEN ONBOARDING

## Handlungsfelder und Empfehlungen



Ein systematisches Onboarding wird immer bedeutsamer im Wettbewerb um die besten Talente. Auch nach der Vertragsunterschrift können Kandidaten ihre Entscheidung für das Unternehmen noch ändern. Eine schlechte Einarbeitung oder fehlende Integration erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung in der Probezeit. Daher ist die frühzeitige fachliche und soziale Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation ausschlaggebend für ein anhaltendes Engagement und die Bindung an den Arbeitgeber. So lassen sich die wesentlichen Ergebnisse der Kandidaten- und Unternehmensbefragung für diese Studie zusammenfassen. In vielen Unternehmen besteht aktuell allerdings noch eine Diskrepanz zwischen dem Wissen um die Bedeutung eines strukturierten Onboarding-Prozesses und der praktischen Umsetzung.

Folgende Prozessbeschreibung zeigt die Handlungsfelder, in denen Unternehmen aktiv werden sollten, um ein systematisches Onboarding zu etablieren und neue Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

1

## Diagnose des Ist-Zustandes des Onboardings

Diese Phase dient dazu, die Problemfelder, Defizite und Fehlentwicklungen innerhalb des Onboarding-Prozesses zu identifizieren und den Veränderungsbedarf zu erkennen. Hierbei können insbesondere Workshops mit verschiedenen Stakeholdern und Interviews mit Mitarbeitern über ihre

Erfahrung mit der internen Onboarding-Phase Aufschluss geben, welche Punkte im aktuellen Prozess angepasst werden müssen. Auch dient der Austausch dazu, Verständnis für die Neuausrichtung des Onboardings zu schaffen und die Zielsetzung des Projektes zu verdeutlichen.

2

## Definition des eigenen Onboardings

Nachdem der Status quo des Onboardings ermittelt wurde, sollte ein Plan ausgearbeitet werden, der die strategischen Ziele beinhaltet. Der Plan unterstützt hierbei die langfristige Ausrichtung des Onboardings und sorgt für eine gezielte Mitarbeiter- und Kandidatenorientierung der Maßnahmen. Auch hilft der Plan dabei, das Thema Onboarding bei der Geschäftsleitung nachvollziehbar zu platzieren, da das Konzept einen klaren Weg vorgibt. Außerdem kann bei aus-

stehenden Entscheidungen oder Unklarheiten Bezug darauf genommen werden. Bei der Entwicklung der Onboarding-Struktur ist es wichtig, die zentralen Aufgaben des Onboardings zu definieren und die dafür notwendigen Prozesse klar zu formulieren. Auch sollte darauf geachtet werden, Kennzahlen zu definieren, um die Effektivität der einzelnen Maßnahmen messen und dementsprechend steuern zu können.

3

## Implementierung des Onboardings in das Talent Management

Um den neuen Mitarbeitern ein motivierendes Onboarding-Erlebnis zu bieten, sollten die einzelnen Onboarding-Prozesse aufeinander abgestimmt und klare Zuständigkeiten definiert sein. Hierfür ist es wichtig, zunächst zu analysieren, durch welche Phasen der neue Mitarbeiter geht und welche Informationen und Maßnahmen ihn hierbei unterstützen. So ist es nach der Vertragsunterzeichnung wichtig, zunächst positive Erfahrungen zu schaffen. Durch eine frühzeitige

Identifikation mit der Unternehmenskultur ist ein Grundstein gelegt, auf dem aufbauend die Erwartungen des Vorgesetzten sowie die Abläufe in der Organisation erläutert werden können. Auch regelmäßige Feedbackgespräche sollten als Maßnahme im Onboarding-Prozess verankert werden. Wichtig ist, die Maßnahmen Schritt für Schritt zu etablieren, um alle Mitarbeiter langfristig an den neuen Prozess zu gewöhnen.

4

## Interne und externe Kommunikation des Onboardings

Über den gesamten Zeitraum sollte die Kommunikation über das Onboarding aufrecht erhalten und regelmäßig Feedback von allen Beteiligten eingeholt werden, um es langfristig zu einem Bestandteil des Unternehmens zu machen. Intern sollten dafür die festgelegten Prozesse auf allen internen Kanälen veröffentlicht und Informationen allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Auch extern sollte das Konzept auf der

eigenen Unternehmenswebsite und auf Messen vermarktet werden, um potenziellen Kandidaten einen weiteren Anreiz für eine Bewerbung zu geben. Die Projektverantwortlichen sollten idealerweise schon bei der Entwicklung des Prozesses alle internen Unternehmenskanäle zur Kommunikation nutzen. So kann sich von Beginn an jeder Prozessschritt der Einarbeitung in den Berufsalltag aller Mitarbeiter einfügen.

---

## IMPRESSUM

StepStone GmbH  
Völklinger Str. 1  
40219 Düsseldorf  
info@stepstone.de

---

Weitere StepStone-Studien und Informationen  
rund um Personalgewinnung finden Sie auf:

[www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)