



Warum Unternehmen neue Mitarbeitende verlieren, obwohl Recruiting und Onboarding eigentlich funktioniert haben.

Ein Praxisguide für HR, People & Culture und Führungskräfte

Know How! AG

Inhalt

01.	Die Frage, um die es wirklich geht.	03
02.	Der Moment, in dem es kippt.	05
03.	Fünf Fragen, die über Bleiben oder Gehen entscheiden.	07
04.	Das Missverständnis: Mehr Content bedeutet besseres Onboarding.	08
05.	Learn. Connect. Apply.	09
06.	Das wichtigste Onboarding-Tool ist kein Tool.	12
07.	Gute Führung braucht Infrastruktur.	14
08.	Dein 90-Tage-Fahrplan.	16
09.	Woran du erkennst, ob Dein Onboarding wirkt.	18
10.	Fazit	19

Kontakt:

Know How! AG
Magellanstraße 1
70771 Leinfelden-Echterdingen

Telefon: +49 (0) 711 780 59-0
Telefax: +49 (0) 711 780 59-15
E-Mail: info@knowhow.de



www.knowhow.de

01. Die Frage, um die es wirklich geht.

**Unternehmen investieren viel Energie, um Menschen zu finden.
Und erstaunlich wenig, um ihnen nach der Unterschrift zu zeigen, dass
ihre Entscheidung richtig war.**

Dieses Whitepaper ist kein Onboarding-Handbuch. Es ist ein Perspektivwechsel. Die meisten Diskussionen über Einarbeitung drehen sich um Deinen Prozess: Wer macht was, bis wann, in welchem System. Die Menschen, um die es geht, stellen sich eine völlig andere Frage. Sie fragen sich jeden Morgen neu, ob es richtig war, hierher zu kommen.



***Wie stellst Du sicher, dass Deine neuen
Mitarbeitenden jeden Tag neu erleben,
dass ihre Entscheidung richtig war?***

Diese Frage beantwortet kein Willkommenspaket und kein vollständiger Schulungskatalog. Sie wird in vielen kleinen Momenten beantwortet: wenn jemand da ist, sobald eine Frage aufkommt. Wenn klar ist, woran Erfolg gemessen wird oder wenn die erste eigene Aufgabe gelingt.

Menschen bleiben nicht, weil ein Prozess abgeschlossen wurde, sondern wenn sie Orientierung erleben, Beziehungen aufbauen,

Wissen anwenden können und spüren, dass sie etwas bewirken.

Wie weit viele Organisationen davon entfernt sind, zeigt ein einziger Wert: Nur 12 Prozent der Beschäftigten stimmen voll und ganz zu, dass ihr Unternehmen beim Onboarding einen großartigen Job macht (Gallup¹). Fast alle haben einen Prozess. Kaum jemand hat eine Erfahrung, die überzeugt.

Auf den folgenden Seiten findest Du keine Sammlung von Studien, sondern eine Argumentation:

Warum Menschen gehen, obwohl formal alles richtig lief. Warum mehr Inhalte das Problem nicht lösen. Und wie Lernen, Führung, Zusammenarbeit und Technologie zusammenwirken müssen, damit aus Wissen Wirksamkeit wird.

Nach dem Lesen weißt Du:

- warum die **ersten 90 Tage** stärker über Bindung entscheiden als viele Unternehmen glauben,
- weshalb neue Mitarbeitende **jeden Tag** neu bewerten, ob sie die richtige Entscheidung getroffen haben,
- welche **Denkfehler** selbst gut organisierte Onboarding-Prozesse unwirksam machen,
- wie unser Modell **Learn. Connect. Apply.** Orientierung, Beziehungen und Handlungsfähigkeit verbindet,
- welche Rolle Führungskräfte tatsächlich für **erfolgreiche Einarbeitung** spielen,
- und wie Unternehmen **Orientierung, Lernen und Zusammenarbeit** so gestalten können, dass neue Mitarbeitende schneller ankommen und wirksam werden.



¹ Gallup: Why the Onboarding Experience Is Key for Retention. Gallup, Inc.
<https://www.gallup.com/workplace/235121/why-onboarding-experience-key-retention.aspx>

02. Der Moment, in dem es kippt.

Stell Dir den Fall vor, den Du vermutlich selbst schon erlebt hast:

Eine Stelle ist monatelang offen. Das Employer Branding sitzt, die Karriere-seite überzeugt, drei Gesprächsrunden laufen professionell ab, es gibt sogar ein Gespräch zum kulturellen Fit.

Dann wird der Vertrag unterschrieben und im Team herrscht Erleichterung.



Dann kommt der erste Arbeitstag und der Laptop ist nicht da, die Bestellung hängt in einer Freigabeschleife. Der Zugang zu Microsoft Teams funktioniert erst am Nachmittag, also fällt die Vorstellungsrunde aus. Die Führungskraft hat nur 20 Minuten Zeit und danach einen vollen Kalender.

Statt Orientierung gibt es einen Link ins Intranet, ohne Hinweis darauf, was jetzt wichtig ist und was später. Dafür warten sieben Pflichtschulungen, die alle bis Freitag erledigt sein sollen. Und nach drei Wochen fällt im Statusmeeting der Satz, warum die neue Kollegin eigentlich noch nicht produktiv sei.



Die Candidate Experience endet nicht mit der Vertragsunterschrift.

Dort beginnt der Realitätscheck.

Kein einzelner dieser Punkte ist dramatisch, aber zusammen ergeben sie eine Botschaft: Hier wurde ich nicht wirklich erwartet. Deshalb fällt das Urteil früher, als die meisten Onboarding-Pläne annehmen. In einer Untersuchung von BambooHR berichteten 44 Prozent der Befragten von Zweifeln an ihrer Entscheidung bereits in der ersten Woche (BambooHR 2023²).



Preboarding ist die erste Retention-Maßnahme

Viele Unternehmen glauben, Onboarding beginne am ersten Arbeitstag. Tatsächlich beginnt die Bindung in dem Moment, in dem unterschrieben wird. Zwischen Zusage und

erstem Tag liegen oft Wochen, manchmal Monate, und in dieser Zeit passiert entweder etwas oder eben nichts. Aus der Praxis wissen wir: Stille wird nicht als Ruhe gelesen, sondern als Desinteresse. Wer in dieser Phase nichts hört, denkt weiter über die Alternative nach, die er ausgeschlagen hat.

Preboarding ist deshalb keine Verwaltungsaufgabe, sondern die erste Gelegenheit, eine Entscheidung zu bestätigen. Es geht nicht darum, Inhalte vorzuziehen, sondern Zugehörigkeit vorzubereiten.

Wer schon vor dem ersten Tag ein Gesicht, einen Namen und ein Gefühl dafür hat, wohin man kommt, startet nicht bei null. Man startet mit Vertrauen.

Leg die beiden folgenden Spalten nebeneinander und Du siehst die Lücke, um die es in diesem Whitepaper geht.

Was du im Recruiting versprichst

Wir arbeiten eng und partnerschaftlich zusammen.

Deine Rolle ist klar umrissen und wichtig.

Wir sind digital gut aufgestellt.

Wir investieren in Entwicklung.

Deine Führungskraft nimmt sich Zeit für Dich.

Was in deinem Onboarding häufig ankommt.

In der ersten Woche gibt es kein strukturiertes Kennenlernen im Team.

Erwartungen bleiben ungesagt, Ziele kommen erst zum Quartalsende.

Zugänge fehlen, Ablagen sind unerklärt, Werkzeuge kommen ohne Kontext.

Lernen heißt zuerst: sieben Pflichtmodule in fünf Tagen.

Der Kalender ist voll, Rückmeldung kommt spät oder gar nicht.

² BambooHR (2023): Onboarding-Studie unter 1.565 Beschäftigten und 500 HR-Fachleuten in den USA, Erhebung im April 2023.
<https://www.bamboohr.com/resources/data-at-work/data-stories/2023-onboarding-statistics>

03. Fünf Fragen, die über Bleiben oder Gehen entscheiden.

In Deiner Organisation ist Onboarding ein Ablauf: Vertrag, Zugänge, Willkommensmappe, Pflichtunterweisungen, Probezeitgespräch. Deine neuen Mitarbeitenden erleben dieselbe Zeit völlig anders. Sie durchlaufen keine Prozessschritte, sondern eine Abfolge fachlicher und emotionaler Vertrauensentscheidungen. Jede fällt leise, jede baut auf der vorherigen auf.



Diese fünf Fragen beantwortest Du nicht mit Wissen, sondern mit Erfahrung. Wissen lässt sich nachliefern, Vertrauen nicht: Wer die Frage aus Woche 1 verpasst, beantwortet sie in Woche 8 nicht mehr mit einer Schulung. Frage Dich deshalb bei jeder Maßnahme in Deinem Onboarding, welche dieser Fragen sie beantwortet. Findest Du keine Antwort, ist es vermutlich Verwaltung und keine Einarbeitung.

04. Das große Missverständnis: Mehr Content bedeutet besseres Onboarding.



„Hier sind 38 Kurse. Viel Spaß.“



**Ein LMS voller Inhalte ist noch kein Onboarding.
Genauso wenig wie ein Bücherregal eine Universität ist.**

Wenn über besseres Onboarding gesprochen wird, endet die Diskussion erstaunlich oft bei der Frage, welche Inhalte im firmeneigenen Learning-Management-System (LMS) noch fehlen. Ein Modul zur Unternehmensgeschichte. Eines zu den Produkten. Eines zur Compliance. Am Ende steht eine beeindruckende Bibliothek und eine neue Kollegin, die am Dienstagmorgen vor einer Kachelwand sitzt und nicht weiß, womit sie anfangen soll.

Information ist nicht Orientierung.

Vollständigkeit fühlt sich für die Organisation gründlich an und für die neue Person überfordernd, weil sie die Last der Auswahl auf den Menschen abwälzt, der am wenigsten über das Unternehmen weiß. Neue Mitarbeitende scheitern selten an fehlenden Informationen, sondern eben daran, dass sie

die richtige Information im richtigen Moment nicht finden.

Content ist nicht Lernen und Wissen ist nicht Können.

Ein Kurs erzeugt Wissen über etwas. Können entsteht erst, wenn dieses Wissen in einer echten Situation angewendet wird, mit einem Ergebnis, das jemand sieht und zu dem es Rückmeldung gibt. Deshalb sagt eine Abschlussquote von 100 Prozent nichts darüber aus, ob jemand am Freitag seine erste Aufgabe allein lösen kann.

Die Konsequenz ist unbequem: Du verbesserst Dein Onboarding nicht, indem Du mehr produzierst. Du verbesserst es, indem Du priorisierst, weglassen lässt und begleitest. Wie das aussieht, beschreibt das nächste Kapitel.

05. Learn. Connect. Apply.

Menschen bleiben nicht, weil sie Informationen erhalten haben.

Menschen bleiben, wenn sie erleben, dass sie etwas beitragen können.

Unserer Erfahrung nach bleiben drei Kräfte übrig, die vom ersten Tag an gleichzeitig ziehen müssen: Learn, Connect und Apply.

Das sind keine Phasen, die nacheinander abgearbeitet werden, sondern drei Elemente, die ineinander greifen. Fällt eines aus, hält das Ganze nicht. Wir definieren diesen Ordnungsrahmen für wirksames Onboarding wie folgt:



Learn: Relevanz schlägt Vollständigkeit

Was muss das Teammitglied diese Woche wissen, um erfolgreich handeln zu können?

Diese eine Frage verändert die Logik von Einarbeitung. Klassisches Onboarding-Lernen funktioniert wie ein Vorratsspeicher: erst alles lernen, dann arbeiten. Der Arbeitsalltag funktioniert umgekehrt. Menschen lernen am besten in dem Moment, in dem sie etwas brauchen, weil dann Anlass, Aufmerksamkeit und Anwendung zusammenfallen.

Ein Lernpfad ist deshalb keine sortierte Kursliste, sondern eine Dramaturgie mit Rollenbezug: Was braucht diese Rolle in Woche 1, um handlungsfähig zu sein? Was ergibt erst in Woche 4 Sinn, weil dann die passenden Situationen entstehen? Was gehört gar nicht in ein Modul, sondern in ein Gespräch?

Ein guter Pfad lässt mutig weg und macht sichtbar, was als Nächstes dran ist.

Dazu kommt die Hälfte, die in vielen Onboarding-Konzepten fehlt: Performance Support. Also die kurze Hilfe genau dort, wo die Aufgabe entsteht, als Anleitung im Programm, als kommentierte Vorlage, als Zwei-Minuten-Video neben dem Formular. Niemand merkt sich ein Freigabeverfahren, das dreimal im Jahr vorkommt. Die Anleitung dazu muss auffindbar sein, wenn sie gebraucht wird. Frag Dich bei jedem Inhalt: Muss man das verstehen, bevor man beginnt? Oder muss man es finden, wenn man es braucht?

Connect: Zugehörigkeit entsteht nicht im System

Die wichtigste Funktion eines digitalen Onboardings kann darin bestehen, Menschen vom Bildschirm wegzubringen.

Das klingt paradox und beschreibt doch genau, was gutes digitales Onboarding leistet: Es schlägt vor, mit wem gesprochen werden sollte. Es zeigt, wer für welches Thema Ansprechperson ist. Es erinnert an das Gespräch mit dem Buddy. Es führt in eine Community, in der eine Frage schneller beantwortet wird als in jedem Handbuch. Der Bildschirm ist das Mittel. Das Ziel ist die Begegnung.

Soziale Integration lässt sich schlecht abhaken, und genau deshalb fällt sie im Alltag hinten runter. Dabei ist sie planbar. Eine Patin oder ein Buddy mit verbindlicher Zeit senkt die Hemmschwelle für die vielen kleinen Fragen, die niemand der Führungskraft stel-

len möchte. Ein Mentor oder eine Mentorin ordnet ein, was im ersten Monat noch keinen Kontext hat. Und Kolleg:innen, die vor sechs Monaten selbst angefangen haben, erinnern sich noch an die ungeschriebenen Regeln.

Und noch etwas zeigt sich in vielen Projekten: Die erste Frage wird selten an die Führungskraft gestellt. Sie wird der Person gestellt, die erreichbar ist. Nicht Dein Organigramm entscheidet also darüber, wie schnell jemand ankommt, sondern die Frage, wer greifbar ist, wenn es klemmt. Wo Expertise sichtbar ist, wo Communitys existieren und wo Fragen öffentlich gestellt werden dürfen, findet sich diese Person selbst zurecht.



Apply: Aus Wissen wird Wirksamkeit

Gelerntes, das nicht angewendet wird, verschwindet.

Deshalb gehört zu jedem Lernschritt eine Anwendungssituation aus der echten Rolle und nicht aus einem Fallbeispiel: eine kleine, klar umrissene Aufgabe in Woche 1, eine bewusst gestellte Challenge im Team, ein erster eigener Beitrag in einem laufenden Vorgang. Entscheidend ist nicht die Größe, sondern dass ein Ergebnis entsteht, das jemand sieht.

Dazu gehört Rückmeldung in kurzen Abständen, als Orientierung und nicht als Bewertung. Und dazu gehört Reflexion, die ihren Namen verdient: zwei Fragen am Ende der Woche, ehrlich beantwortet, wirken mehr als ein Lernbericht, den niemand liest. Wer

regelmäßig benennt, was er kann, merkt, dass er vorankommt. Selbstwirksamkeit entsteht nicht dadurch, dass jemand viel weiß, sondern dadurch, dass jemand etwas bewirkt und es bemerkt.

Wenn Du Dein Onboarding an diesem Dreiklang prüfst, siehst Du Ungleichgewichte sofort. Viel Learn und wenig Connect ergibt gut informierte Einzelkämpfer:innen. Viel Connect und wenig Apply ergibt ein herzliches Willkommen ohne Wirkung. Und Apply ohne Learn erzeugt Überforderung, die sich später als Leistungsproblem tarnt, obwohl sie ein Einarbeitungsproblem war.

06. Das wichtigste Onboarding-Tool ist kein Tool.

**Kein LMS. Keine KI.
Kein Lernportal.
Keine Plattform.**

**Stattdessen:
Die Führungskraft.**



HR organisiert Onboarding. Führung erzeugt Bindung. Das ist keine Kritik an HR, sondern ein Zusammenspiel. Beide Seiten können etwas, das die andere nicht leisten kann:

HR schafft

Prozesse, Struktur und Verlässlichkeit

Inhalte, Lernpfade und Wissenszugang

Automatisierung und Entlastung
von Routine

Orientierung, die sich wiederholen lässt.

Führung schafft

Orientierung und Aufmerksamkeit

Erwartungen und Rückmeldung

Zugehörigkeit und Vertrauen

Momente, die Bindung erzeugen.

Die linke Spalte lässt sich planen, dokumentieren und skalieren. Die rechte Spalte entsteht in Momenten: in einem Gespräch am ersten Tag, in einer ehrlichen Rückmeldung nach der ersten eigenen Aufgabe, in dem Satz „Schön, dass Du da bist“, der nicht in einer Mail steht, sondern gesagt wird. Kein System der Welt liefert die rechte Spalte. Aber gute Systeme schaffen die Zeit dafür.

Wie groß dieser Unterschied ist, zeigt ein Wert, der in der Diskussion über Onboarding-Software gern untergeht: Nimmt die direkte Führungskraft eine aktive Rolle im Onboarding ein, bewerten neue Mitarbeitende ihren Einstieg 3,4-mal so häufig als erfolgreich (Gallup 2021³).

Vier Dinge lassen sich dabei nicht delegieren: ein Gespräch am ersten Tag, das nicht den Arbeitsplatz erklärt, sondern den Sinn der Rolle. Ein fester wöchentlicher Termin von 30 Minuten in den ersten acht Wochen. Eine schriftliche Notiz zu den drei wichtigs-

ten Zielen für 30, 60 und 90 Tage. Und eine ausgesprochene Erlaubnis, Fragen zu stellen und Fehler zu machen. Wer diese vier Punkte verlässlich liefert, hat mehr getan als die meisten Onboarding-Programme.

Und hier liegt Dein eigentlicher Auftrag: Du musst diese Gespräche nicht führen. Du musst sie für die Führungskräfte möglich machen. Das gelingt mit kurzen Leitfäden statt Seminaren, mit Gesprächsvorlagen statt Konzepten und mit Erinnerungen zum richtigen Zeitpunkt. Befähigung ist kein Training. Befähigung ist Unterstützung im Moment der Anwendung, auch für Führungskräfte.

Frag Dich deshalb ehrlich: Wissen Deine Führungskräfte, was in den ersten 90 Tagen von ihnen erwartet wird? Und haben sie die Zeit dafür tatsächlich eingeplant bekommen? Wenn Du eine der beiden Fragen verneinst, liegt dort der größte Hebel Deines Onboardings. Nicht in der nächsten Software.



³ Gallup (2021): 8 Practical Tips for Leaders for a Better Onboarding Process. Gallup, Inc.
<https://www.gallup.com/workplace/353096/practical-tips-leaders-better-onboarding-process.aspx>

07. Gute Führung braucht Infrastruktur

Technologie schafft keine Zugehörigkeit.

Aber sie kann Zugehörigkeit leichter ermöglichen.

Wenn Führung der entscheidende Faktor ist, folgt daraus sofort die nächste Frage: Wie machst Du Orientierung skalierbar, ohne sie zu automatisieren? Eine Führungskraft mit sieben Direktberichten kann nicht siebenmal dieselbe Einführung geben. Genau hier kommt Infrastruktur ins Spiel, nicht als Produktfrage, sondern als Entlastungsfrage.

Gutes digitales Onboarding automatisiert nicht die menschliche Begegnung. Es automatisiert unnötige Reibung.

Orientierung:

Es braucht einen Ort, an dem eine neue Person beginnt. Einen kuratierten Einstieg, der zeigt, was diese Woche wichtig ist, wer die Ansprechpersonen sind und wo die Dinge liegen. Ob das ein Teamskanal, eine SharePoint-Seite oder eine Lernplattform ist, entscheidet Dein Kontext. Entscheidend ist, dass es genau einen gibt und dass er gepflegt wird.

Wissenszugang:

Wissen, das in einem separaten System liegt, wird im Alltag nicht abgerufen. Wissen, das dort liegt, wo gearbeitet wird, schon. Die Anleitung gehört neben das Formular, die Vorlage in die Ablage, die kurze Erklärung in den Kanal, in dem die Frage gestellt wird. Assistenzfunktionen wie Copilot können helfen, setzen aber gepflegte Inhalte voraus. Sonst beschleunigst Du nur die Suche im Chaos.

Zusammenarbeit:

Digitale Zusammenarbeit entscheidet darüber, ob eine neue Person nach zwei Wochen

weiß, wen sie fragen kann. Eine nachvollziehbare Teamstruktur, offene Kanäle statt privater Einzelchats, sichtbare Zuständigkeiten und fachliche Communitys wirken stärker als jede Vorstellungsrunde. Sie verwandeln eine Organisation von einer Ansammlung geschlossener Türen in einen Raum, in dem Fragen erlaubt sind.



Kulturelle Orientierung gehört dazu

Orientierung ist nie nur fachlich. Neue Mitarbeitende müssen verstehen, wie in Deiner Organisation Entscheidungen getroffen werden: schnell im Gespräch oder sorgfältig im Gremium. Sie müssen wissen, wie Zusammenarbeit funktioniert, wann eine Nachricht reicht und wann ein Anruf erwartet wird, und

welche Verhaltensweisen hier tatsächlich geschätzt werden. Diese Regeln stehen in keinem Dokument, und genau deshalb kosten sie Neue so viel Energie.

In vielen Projekten zeigt sich: Wer kulturelle Orientierung dem Zufall überlässt, produziert Unsicherheit, die später als mangelnde Passung gedeutet wird. Dabei reicht oft schon, das Ungeschriebene einmal auszusprechen. Ein Gespräch darüber, wie hier gearbeitet wird, ersetzt fünf Missverständnisse.

Entlastung: Jede Minute, die eine Führungskraft mit Zugängen, Links und Standardprozessen verbringt, fehlt für das Gespräch, das nur sie führen kann. Genau diese Reibung darf Technologie übernehmen: Auslöser im Preboarding, Erinnerungen an das Gespräch in Woche 2, vorbereitete Agenden.

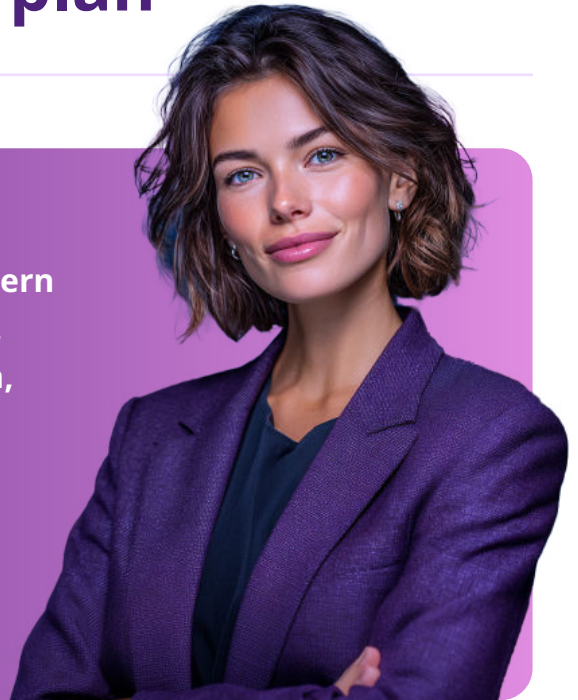
Für jede Technologieentscheidung im Onboarding gilt derselbe Prüfsatz: Bringt sie Menschen schneller zueinander und schneller ins Tun? Wenn ja, ist sie richtig. Wenn sie nur mehr Inhalte verfügbar macht, löst sie das Missverständnis aus Kapitel 4 nicht, sondern vergrößert es.



08. Dein 90-Tage-Fahrplan

Der folgende Fahrplan ist bewusst schlank. Er ersetzt keine Prozessbeschreibung, sondern zeigt, welche Wirkung wann entstehen soll, wer dafür sorgt und welche Kraft aus Learn, Connect und Apply gerade trägt.

Wenige Punkte, die verlässlich passieren, wirken stärker als eine lange Liste, die niemand vollständig umsetzt.



Preboarding

Schwerpunkt

Connect

- ☐ **Was Du als HR sicherstellst**
Kontakt halten, Ablauf des ersten Tages verschicken, Technik und Zugänge verbindlich anstoßen, Patenschaft benennen
- ☐ **Was Deine Führungskraft und das Team tut**
Persönliche Nachricht senden, Team informieren, ersten Termin setzen, Aufgabe für die erste Woche vorbereiten

Tag 1

Schwerpunkt

Connect

- ☐ **Was Du als HR sicherstellst**
Empfang organisieren, kuratierten Einstiegspunkt bereitstellen, Pflichtinhalte auf das Notwendige begrenzen
- ☐ **Was Deine Führungskraft und das Team tut**
Zeit einplanen, den Sinn der Rolle erklären, Team vorstellen, gemeinsames Mittagessen ermöglichen

Woche 1

Schwerpunkte

Learn & Apply

- ☐ **Was Du als HR sicherstellst**
Lernpfad für die Rolle bereitstellen, Performance Support im Arbeitsprozess verankern, Ansprechpersonen sichtbar machen
- ☐ **Was Deine Führungskraft und das Team tut**
Täglich kurz erreichbar sein, erste echte Aufgabe übergeben, Kennenlerngespräche anbahnen

Woche 2 bis 4

Schwerpunkt

Apply

- ☐ **Was Du als HR sicherstellst**
Feedbackrhythmus einfordern, Lernangebote an den Aufgaben ausrichten, kurze Pulsfrage stellen
- ☐ **Was Deine Führungskraft und das Team tut**
Ziele für 30, 60 und 90 Tage schriftlich klären, wöchentliches Gespräch halten, Rückmeldung geben

Tag 30 bis 90

Schwerpunkte

Alle drei

- ☐ **Was Du als HR sicherstellst**
Wirksamkeit auswerten, Maßnahmen anpassen, Übergang in die Regelentwicklung gestalten
- ☐ **Was Deine Führungskraft und das Team tut**
Zwischenbilanz ziehen, Erfolge sichtbar machen, Perspektive besprechen, Zugehörigkeit verankern

09. Woran Du erkennst, ob Dein Onboarding wirkt

Die meisten Onboarding-Berichte messen, was leicht zu zählen ist: abgeschlossene Module, unterschriebene Dokumente, erledigte Aufgaben. Diese Zahlen messen Aktivität, nicht Wirkung.

Nimm stattdessen wenige Kennzahlen, aus denen Du tatsächlich eine Maßnahme ableiten kannst.

Kennzahl	Was sie Dir zeigt
Frühfluktuation in den ersten 100 Tagen und im ersten Jahr	Die harte Ergebniskennzahl. Werte freiwillige und unfreiwillige Austritte getrennt aus, sonst schwimmt die Aussage.
Absagen zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag	Die Qualität Deines Preboardings. Diese Zahl erfassen die wenigsten, obwohl sie am frühesten warnt.
Erwartungsklarheit nach 14 Tagen	Eine einzige Frage genügt: Weißt Du, woran Dein Erfolg in den nächsten drei Monaten gemessen wird?
Zugehörigkeit nach 30 Tagen	Fragt nach sozialer Integration statt nach allgemeiner Zufriedenheit. Niedrige Werte sind ein Frühwarnsignal.
Zeit bis zum ersten sichtbaren Beitrag	Verbindet Deine Perspektive mit dem Erleben von Wirksamkeit. Lässt sich je Rollenfamilie realistisch definieren.

Zwei Hinweise aus der Praxis. Erstens gehören diese Werte nicht nur ins Berichtswesen, sondern zurück an die Führungskräfte, die sie beeinflussen können. Eine Zahl, die niemand handeln lässt, ist eine Zahl zu viel. Zweitens ist die Austrittsbefragung zu spät: Wer erst beim Abschied fragt, erfährt, warum jemand gegangen ist, aber nie, was ihn hätte halten können. Frag früh, kurz und regelmäßig.

10. Fazit

Neue Mitarbeitende kündigen selten wegen eines einzigen Tages. Sie verlieren Schritt für Schritt das Vertrauen, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

Der fehlende Laptop ist dabei oft nur das erste Signal. Es folgen unklare Erwartungen, ausbleibendes Feedback, zu wenig Zeit der Führungskraft und das Gefühl, eher geduldet als wirklich gebraucht zu werden.

Die gute Nachricht: Fast alles davon lässt sich gestalten. Nicht mit mehr Inhalten, sondern mit mehr Orientierung, mehr Zugehörigkeit und mehr Möglichkeiten, früh wirksam zu werden.

Onboarding ist der Ort, an dem Lernen, Führung, Zusammenarbeit und Technologie zusammenkommen. Wer hier Orientierung schafft, legt den Grundstein für Bindung, Produktivität und erfolgreiche Veränderung.

**Weniger Content.
Mehr Relevanz.**

**Weniger Administration.
Mehr Führung.**

**Weniger „Willkommen“.
Mehr „Du gehörst dazu.“**



Vielleicht erkennst Du Dich hier wieder

- Ihr habt einen strukturierten Onboarding-Prozess. **Trotzdem dauert es lange, bis neue Mitarbeitende wirklich ankommen.**
- Führungskräfte sollen eine größere Rolle im Onboarding übernehmen, **wissen aber nicht genau, was von ihnen erwartet wird.**
- Es gibt bereits Lernangebote, Dokumentationen und Systeme. Trotzdem finden neue Mitarbeitende wichtige Informationen oft **erst nach langer Suche.**
- Neue Mitarbeitende finden Informationen, Ansprechpartner:innen oder Orientierung **nur schwer.**
- Microsoft 365 und KI sind bereits vorhanden, unterstützen den Einstieg neuer Mitarbeitender aber **noch nicht gezielt.**
- Ihr messt abgeschlossene Pflichtschulungen, **wisst aber nicht, ob sich neue Mitarbeitende wirklich zugehörig und handlungsfähig fühlen.**



Wenn Du bei mehreren Punkten genickt hast, lohnt sich ein genauer Blick auf die ersten 90 Tage.



Wie sieht es bei dir aus?



Die Know How! AG begleitet Unternehmen seit über 30 Jahren dabei, Menschen zu befähigen, Wissen wirksam verfügbar zu machen und Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Beim Onboarding bedeutet das: Wir betrachten nicht nur Prozesse, sondern die tatsächliche Erfahrung neuer Mitarbeitender.

Wenn Du wissen möchtest, wo in Deinen ersten 90 Tagen die größten Wirkungslücken liegen, lass uns darüber sprechen. In einem unverbindlichen Gespräch schauen wir gemeinsam auf Deinen aktuellen Ansatz und identifizieren mögliche Hebel für mehr Orientierung, Zugehörigkeit und Wirksamkeit.

Unverbindliches Beratungsgespräch vereinbaren

Dein Kontakt zu uns:

Telefon: +49 (0) 711 780 59-0

Telefax: +49 (0) 711 780 59-15

E-Mail: info@knowhow.de

Know How! AG

Magellanstraße 1

70771 Leinfelden-Echterdingen

www.knowhow.de

