

Gut angekommen?

ONBOARDING IN EINER LERNENDEN ORGANISATION

Gesine Boesken, Maria Boos, Ina Berninger &
Donald Hemker

Universität zu Köln

Kontakt: gesine.boesken@uni-koeln.de, maria.boos@uni-koeln.de,
i.berninger@uni-koeln.de, donald.hemker@uni-koeln.de

Zusammenfassung:

Am Zentrum für Lehrer*innenbildung (ZfL) der Universität zu Köln arbeiten ca. 90 Mitarbeiter*innen agil und partizipativ, um die rund 13.000 Lehramtsstudierenden optimal während ihres Studiums zu begleiten und gemeinsam mit relevanten Akteur*innen eine qualitativ hochwertige und zukunftsorientierte Lehrer*innenbildung voranzutreiben. Seit seiner Gründung 2011 hat das ZfL einen kontinuierlichen Personalaufwuchs erfahren. Damit neue Kolleg*innen gut und strukturiert am ZfL ankommen, wurden in den letzten Jahren verschiedene Bausteine für einen Onboarding-Prozess entwickelt, pilotiert, evaluiert und überarbeitet. Ausnahmslos alle neuen Kolleg*innen – von studentischen Kolleg*innen bis zur Führungskraft – durchlaufen diesen (inzwischen hybriden) Prozess, zu dem neben vier Feedbackgesprächen mit der Führungskraft im ersten halben Jahr beispielsweise auch ein Pat*innen-Programm und das Absolvieren eines Onboarding-Lernmoduls gehören. Nach einem Überblick über Onboarding-Prozesse allgemein wird das Onboarding-Konzept des ZfL sowie dessen Evaluation vorgestellt. Darüber hinaus werden organisationspezifische Erkenntnisse beschrieben, die als Basis für Vorschläge genutzt werden können, wenn Organisationen in einem ähnlichen Setting agil und stärkenorientiert arbeiten möchten.

Schlüsselwörter: Onboarding, Reboarding, Offboarding, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Organisationskultur, Lernende Organisation, New Work

ZfL Discussion Papers (Band 13)

Impressum

Herausgeber der Schriftenreihe:
Zentrum für Lehrer*innenbildung (ZfL)
Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz | 50923 Köln
<http://zfl.uni-koeln.de/zfl.html>

ZfL Discussion Papers | Band 13 | April 2024

ISSN: 2750-4050

1. Einleitung

In vielen Organisationen gibt es elaborierte Recruiting-Prozesse, um neue Kolleg*innen für das Unternehmen oder die Institution zu gewinnen. Seit einigen Jahren richtet sich der Fokus zudem in immer mehr Organisationen auch auf Prozesse, die – nach dem Auswahlprozess – zu einem strukturierten Ankommen von neuen Kolleg*innen beitragen sollen (vgl. Wegenberger & Wegenberger 2021; Wisotzky 2023; Haufe 2023). Mit der Entscheidung für neue Mitarbeiter*innen beginnt ein Prozess, der sich häufig über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr erstreckt und als Einarbeitungs- und Integrationsprozess oder Onboarding bezeichnet wird (vgl. Brenner 2020). Das Onboarding ist eine gemeinschaftliche Aufgabe des Fachbereiches und der Personalabteilung. Für Organisationen bedeutet das zunächst einen Mehraufwand an Arbeit, denn neue Kolleg*innen müssen integriert werden und können erst dann wirksam sein (ebd.).

Trotzdem ist ein solches Onboarding-Programm wichtig, weil es neuen Kolleg*innen dabei hilft, sich schnell in ihrem neuen Arbeitsumfeld zurechtzufinden und bereits früh wirksam werden zu können. Gleichzeitig gibt es dem Arbeitgeber ein Instrument an die Hand, das es ihm erlaubt, schnell und frühzeitig auf Irritationen oder Probleme reagieren zu können (vgl. Watzka 2014; Wegenberger & Wegenberger 2021). Häufig steht in einem solchen Prozess insbesondere die fachliche Einarbeitung der neuen Kolleg*innen im Vordergrund (vgl. Haufe 2023). Für ein gutes Ankommen in der Organisation sind allerdings auch weitere Aspekte von Bedeutung. So nennt beispielsweise Brenner (2020) neben der fachlichen Integration (Kenntnisse über die Organisation und die Arbeitsbereiche) auch die soziale Integration (Menschen und Organisationskultur kennen lernen) sowie die wertorientierte Integration (Werte, Ziele und Selbstverständnis kennen lernen). Ein gut gestaltetes Onboarding kann ein wirkmächtiges Instrument sein, neuen Kolleg*innen die ‚Kultur‘ der Organisation näher zu bringen und damit eine nachhaltige Bindung herzustellen.

Das Zentrum für Lehrer*innenbildung (ZfL) ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Universität zu Köln (UzK) und liegt im Zuständigkeitsbereich des Prorektorats für Lehre und Studium. Es ist Anlaufstelle für rund 13.000 Lehramtsstudierende und koordiniert das Kölner Lehramtsstudium fakultäts- und hochschulübergreifend. Dazu arbeitet es eng zusammen mit den vier lehrer*innenbildenden Fakultäten der Universität zu Köln, den kooperierenden Hochschulen sowie den weiteren Einrichtungen der Ausbildungsregion Köln (u.a. Schulen und Zentren für schulpraktische Lehrerausbildung). Seit seiner Gründung 2011 hat das ZfL einen kontinuierlichen Personalaufwuchs erfahren. Aktuell sind etwa 60% der 91 Kolleg*innen (in Voll- oder Teilzeit, befristet oder unbefristet) festangestellt, etwa 40% sind studentische Kolleg*innen (Stand: 29.02.2024). Flankierend zum Prozess des Personalaufwuchses wurde im Rahmen des Auf- und Ausbaus der Organisations- und Personalentwicklung (vgl. Abb. 1) vor einigen Jahren ein strukturiertes Onboarding-Programm initiiert, das sich an den drei Ebenen von Brenner (2020; vgl. Kap. 2) orientiert und inzwischen fester Bestandteil aller Personalmaßnahmen ist, d.h. festangestellte und studentische Kolleg*innen durchlaufen den gleichen Onboarding-Prozess.

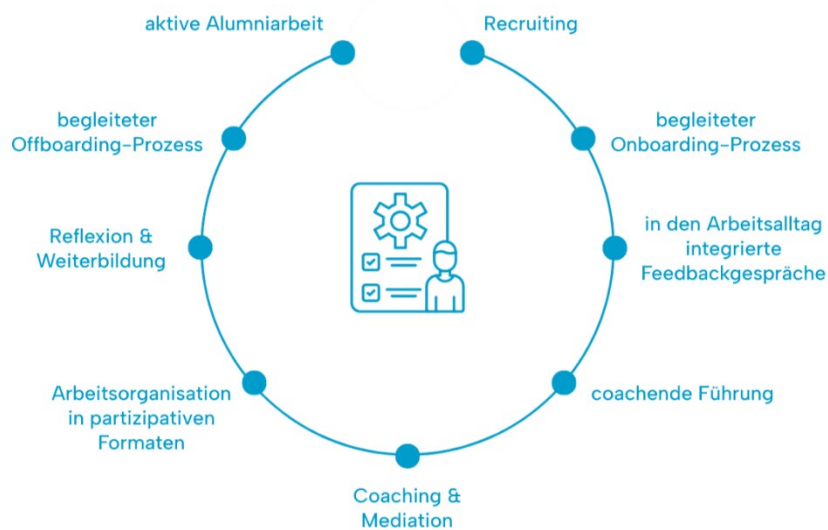


Abb. 1: Elemente der Organisations- und Personalentwicklung des ZfL, orientiert am Mitarbeiter*innen Life-Cycle

Ergänzt wurden darüber hinaus die Aspekte Offboarding, Reboarding (etwa bei der Rückkehr aus Elternzeit, längerer Erkrankung etc.) sowie Begleitung eines Rollen-/Statuswechsels (etwa Wechsel in eine Führungsrolle oder Wechsel von studentischer zu festangestellter Beschäftigung). Damit werden vorhersehbare Aspekte eines Mitarbeiter*innen-Life-Cycles in standardisierte Prozesse überführt, die im besten Fall zu mehr Kontinuität und Wissenssicherung beitragen.

Das Anliegen des Artikels ist zum einen, das Onboarding-Konzept des ZfL vorzustellen. Zum anderen soll der bestehende Prozess kritisch reflektiert werden. Welche Maßnahmen im Rahmen des Onboarding-Prozesses wurden mit welcher Zielsetzung eingeführt? Erweisen sich diese (auf Dauer) als passend und wirksam bzw. als passend und wirksam für alle Beschäftigten gleichermaßen? Dafür wurde im Sommer 2023 eine Umfrage unter allen Personen durchgeführt, die im zurückliegenden Jahr eine neue Stelle am ZfL angetreten und einen Onboarding-Prozess durchlaufen haben, sowie unter den Personen, die in diese Prozesse involviert waren (Führungskräfte und Pat*innen; zu Pat*innen vgl. Kap. 3.3).

Im Folgenden wird daher nach einem Überblick über Onboarding-Prozesse allgemein (Kap. 2) das Onboarding-Konzept des ZfL (Kap. 3) sowie dessen Evaluation (Kap. 4) vorgestellt. Der Artikel schließt mit organisationspezifischen Erkenntnissen (Kap. 5), die als Basis für Vorschläge genutzt werden können, wenn Organisationen in einem ähnlichen Setting agil und stärkenorientiert arbeiten möchten.

2. Onboarding: Ebenen, Phasen und Elemente

Die Untersuchung der Sozialisation von neuen Mitarbeitenden in einer Organisation ist kein neues Thema und wird bereits seit den 1970er Jahren in der Forschungsliteratur aufgegriffen (vgl. Enns 2020, 4). In den letzten 20 Jahren hat Onboarding als Element der Personalentwicklung in Organisationen jedoch noch einmal deutlich an Bedeutung gewonnen, wie die Vielzahl von Leitfäden und Handbüchern (u.a. Wisotzky 2023, Brenner 2020, Lemke et al. 2020) sowie

branchen- und institutionsspezifischer Untersuchungen (u.a. Haufe 2023, Gallup 2019, Eßer/Bernecker 2015) eindrücklich zeigt.

Zu den üblicherweise genannten Maßnahmen bzw. Elementen zählen neben in der Regel eher selbstverständlichen Dingen wie einem Willkommensgruß am ersten Tag beispielsweise auch:

- Einführung in die Organisationskultur, Prozesse und Ziele,
- Bereitstellung von verschiedenen Tools und Technologien, die genutzt werden,
- Zuweisung von erfahrenen Kolleg*innen als Ansprechpartner*innen und Unterstützungspersonen, um bei Fragen und Herausforderungen zur Seite zu stehen (Mentoring- oder Pat*innenprogramm),
- regelmäßige Feedbackgespräche mit der Teamleitung, um sicherzustellen, dass die neuen Kolleg*innen Unterstützung erhalten und die Feedbackkultur direkt von Beginn an gelebt wird (vgl. u.a. Haufe 2023, Brenner 2020).

Diese Elemente oder Maßnahmen des Onboarding-Prozesses adressieren nicht nur die bereits genannten Ebenen (fachlich, sozial und werteorientiert), sondern erstrecken sich in der Regel über einen längeren Zeitraum. In der Regel werden diese Phasen differenziert in Preboarding, eine Orientierungsphase sowie die Lern- und Integrationsphase (vgl. u.a. Lemke et al. 2020); ergänzend wird manchmal auch die so genannte Stabilitäts- und Akzeptanzphase genannt (vgl. u.a. Brenner 2020).

Das *Preboarding* umfasst die Phase zwischen Vertragsabschluss und Arbeitsantritt. Diese Phase aktiv zu nutzen und neue Mitarbeiter*innen bereits vor dem ersten Arbeitstag als Teil des Teams zu sehen und mitzudenken, ist Brenner zufolge essenziell, da es Sicherheit vermittele und die Gefahr reduziere, dass das Arbeitsverhältnis nicht angetreten werde. Dieses Phänomen tritt bei einigen Berufsgruppen bei immerhin 30% der potenziellen neuen Mitarbeiter*innen ein (vgl. Brenner 2020, S. 9); Haufe identifiziert sogar 36% Kündigungen zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag (Haufe 2023, S. 4).

Die ersten Wochen in der Organisation zählen zur *Orientierungsphase*. In dieser Phase benötigten neue Kolleg*innen Brenner zufolge ein besonders hohes Maß an Konzentrations- und Aufnahmefähigkeit, um die Menge an Neuem gut verarbeiten zu können. Hilfreich ist in dieser Phase die Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleg*innen, aber auch durch Pat*innen oder Mentor*innen. Diese fungieren als neutrale Ansprechpartner*innen, unterstützen dabei, Situationen und Verhaltensweisen von anderen Kolleg*innen oder Führungskräften besser einzuschätzen und sie bieten einen in der Regel niederschweligen Zugang bei Fragen und Problemen (vgl. ebd., S. 35ff.). Wichtig ist, dass Pat*innen diese Aufgabe freiwillig übernehmen und dass sie auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Wegenberger und Wegenberger (2021) weisen zudem daraufhin, dass Pat*innen die Organisation sehr gut kennen sollten (Zugehörigkeit von mindestens einem Jahr) und sich selbst mit der Organisation und den Produkten bzw. Services identifizieren (vgl. S. 248).

Nach der Orientierungsphase beginnt die *Lern- und Integrationsphase*, in der neue Kolleg*innen ihren Platz in der bestehenden Struktur finden und lernen, fachliche Zusammenhänge zu verstehen. Sie erschließen sich das eigene Ar-

beitsgebiet und entwickeln oft erste Überlegungen zu Verbesserungsmöglichkeiten. Die kommunizierten Werte der Organisation werden mit dem realen Verhalten der Kolleg*innen verglichen. Diese Phase kann für viele neue Mitarbeiter*innen ein Wechselbad aus Erfolgs- und Frustrationserlebnissen sein. Spätestens nach zwei bis drei Monaten sollte daher ein erstes formales Feedbackgespräch erfolgen. Diese Gespräche sind wichtig, damit neue Kolleg*innen schnell eine realistische Einschätzung erhalten, wie sie selbst, ihr Verhalten und ihre Leistung wahrgenommen werden. Die Gespräche geben – im Sinne der Bidirektionalität von Feedback – den Führungskräften zudem wichtige Hinweise drauf, wie sie selbst und ihr Bereich auf neue Personen wirken. Aus diesen Rückmeldungen lassen sich oft wichtige Ansatzpunkte für Verbesserungen in der Organisation oder im Team ableiten. Neben der Zielerreichung sollten in diesen Gesprächen daher auch Aspekte der sozialen und werteorientierten Integration thematisiert werden (vgl. Brenner 2020, S. 36ff.).

Die *Stabilitäts- und Akzeptanzphase*, die nach etwa fünf bis sechs Monaten einsetzt, beendet Brenner zufolge das Onboarding. Neue Kolleg*innen sollten spätestens jetzt als Mitglied in die Organisation integriert worden sein, Zusammenhänge erkennen und eigenständig Bereiche des Aufgabengebietes bearbeiten können (vgl. ebd., S. 38).

In den Ergebnissen der Befragung von Haufe (2023) wird deutlich, dass nahezu alle der befragten HR-Verantwortlichen und Führungskräfte (94%) den Fokus auf die fachliche Einarbeitung der neuen Kolleg*innen legen (mit einem klassischen Einarbeitungsplan), knapp 80% betrachten auch die soziale und kulturelle Integration als außerordentlich oder sehr wichtig. Zu den Bausteinen des Onboardings zählen Feedbackgespräche (bei 88% der Befragten) und auch Pat*innenprogramme (61%). Trotzdem nehmen insgesamt 78% der Befragten ihr unternehmenseigenes Onboarding als verbesserungs- und ausbaufähig wahr. Es fehle häufig noch an zentral organisierten und einheitlichen Strukturen sowie den dafür notwendigen Ressourcen, um eine gut strukturierte Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen zu gewährleisten. Ausbaufähig seien auch eine frühzeitige klare Kommunikation und Wertevermittlung, um die soziale Integration stärker zu fördern. Ein schwaches Onboarding wirke sich negativ auf das Wohlbefinden und damit auch auf die Produktivität der neuen Mitarbeiter*innen aus (vgl. Haufe 2023, S. 14).

Ähnliche Ergebnisse finden sich in der Studie des Gallup Institutes (2019), in der US-amerikanische Unternehmen zu ihrem Onboarding befragt werden. In der Regel dauert es ein Jahr, bis neue Kolleg*innen voll wirksam werden können. Umso wichtiger ist es, dass Mitarbeiter*innen nicht schon auf dem Weg dahin wieder verloren gehen. Wenn ein Onboarding stattgefunden hat, fühlen sich 29% der Befragten vollständig vorbereitet für ihren Job (vgl. ebd., S. 13). Arbeitnehmer*innen, die ihren Onboarding-Prozess als besonders gut empfunden haben, sagen dreimal häufiger als Arbeitnehmer*innen ohne (gutes) Onboarding, dass sie den bestmöglichen Job gefunden haben (vgl. ebd., S. 3). Allerdings geben nur 12% der befragten Mitarbeiter*innen an, dass ihre Organisation ein sehr gutes Onboarding-Programm bereitstellt (vgl. ebd., S. 5). Idealerweise schafft es ein Onboarding-Prozess die neuen Kolleg*innen auf eine 'Reise' von der initialen Aufregung und Begeisterung hin zu einem dauerhaften Engagement mitzunehmen (vgl. ebd., S. 10).

Die ausgewogene Gestaltung von Elementen und Phasen sollte bei der Planung

von Onboarding-Prozessen unbedingt berücksichtigt werden (vgl. Brenner 2020, S. 36). So wenig es hilfreich ist, wenn nach dem ersten Tag erst einmal ‚Funkstille‘ herrscht und neue Kolleg*innen wieder auf sich alleine gestellt sind, ist es ebenfalls kontraproduktiv, wenn die schiere Menge an Informationen schlicht zu einer Überfrachtung und Überforderung führt. Im besten Fall greifen die einzelnen Elemente strukturiert Hand in Hand und schaffen einen hilfreichen roten Faden für die neuen Kolleg*innen auf ihrer Onboarding-Reise.

3. Willkommen an Bord: Das Onboarding-Konzept im ZfL

In den vergangenen zwölf Jahren hat das ZfL nach und nach Onboarding-Elemente in seine Organisations- und Personalentwicklung integriert und diese zu einem Onboarding-Prozess ausgebaut, den es regelmäßig überprüft und adaptiert. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen¹ wird der Onboarding-Prozess des ZfL zentral verantwortet von der Organisations- und Personalentwicklung – jeweils mit klaren Absprachen und Zuständigkeiten für die fachlich zuständigen Teamleitungen sowie für alle darüber hinaus beteiligten Bereiche, z.B. Informationstechnologie, Personal oder Kommunikation. Dies gibt allen Beteiligten Orientierung und kann dazu beitragen, die Anspannung vor dem ersten Arbeitstag – nicht nur bei der*dem neuen Kolleg*in – zu reduzieren.²

Im Folgenden werden die verschiedenen Elemente des Onboarding-Prozesses am ZfL vorgestellt. Im Bereich *Strukturiertes Ankommen* (Kap. 3.1.) zählen neben der eigentlichen fachlichen Einarbeitung v.a. ein Leitfaden für Teamleitungen und die involvierten Service-Bereiche sowie ein kollaborativ gepflegter Einarbeitungs- und Terminplan für die*den neue*n Kolleg*in zu den zentralen Elementen.

Der Bereich *Kommunikation und Wissensaufbau* (Kap. 3.2) bezieht sich auf die Kommunikation vor dem und am ersten Arbeitstag sowie auf interne Informationsangebote und Formate. Darüber hinaus umfasst das Onboarding am ZfL die individuelle Begleitung der neuen Kolleg*innen durch so genannte Team-Buddies und Pat*innen (Kap. 3.3) sowie regelmäßige Feedbackgespräche mit der Führungskraft (Kap. 3.4).

3.1 Strukturiertes Ankommen

Ein von der Personalentwicklung und Geschäftsführung erstellter **Onboarding-Leitfaden** unterstützen alle involvierten Personen und Bereiche dabei, das Onboarding für jede*n neue*n Kolleg*in so strukturiert und umfassend wie möglich

¹ Nur jedes vierte Unternehmen verfügt über einen zentral verantworteten und organisierten Onboarding-Prozess (vgl. Haufe 2023, S. 9).

² Das gilt gleichermaßen für Kolleg*innen, die nach längerer Abwesenheit (etwa nach Krankheit oder Elternzeit) wieder ihre Arbeit am ZfL aufnehmen. Für diese Kolleg*innen wurde auf Basis des Onboarding-Konzepts ein Reboarding-Programm entwickelt. Dieses umfasst alle Bestandteile eines Onboardings, berücksichtigt aber gleichzeitig, dass die*der Kolleg*in Vieles bereits kennt. Neben der Herstellung der Arbeitsfähigkeit liegt der Fokus in solchen Fällen auch auf den Veränderungen während der Abwesenheit. Hier spielen die persönlichen Kontakte (Pat*innen, Feedbackgespräche) eine besondere Rolle. Den Aspekt der Veränderung fokussiert auch der Prozess, der einen Rollenwechsel eines*einer Kolleg*in begleitet. Neben Feedbackgesprächen und einer*einem Pat*in, die*der ebenfalls einen solchen Wechsel erlebt hat, findet hier auch eine intensive Begleitung durch die Personalentwicklung statt.

zu gestalten (vgl. Abb. 2). Ein großer Anteil liegt dabei in der Regel bei den unmittelbaren Führungskräften, gerade im Vorfeld des Arbeitsbeginns sind aber auch diverse Service-Bereiche zuständig, u.a. die Personalabteilung, das IT-Team und das Kommunikationsteam. Der Leitfaden erfasst die relevanten Aufgaben aller Beteiligten und schafft somit Transparenz darüber, wer zu welchem Zeitpunkt (zwei Monate vor Arbeitsbeginn bis zur ersten Arbeitswoche) für was zuständig ist.

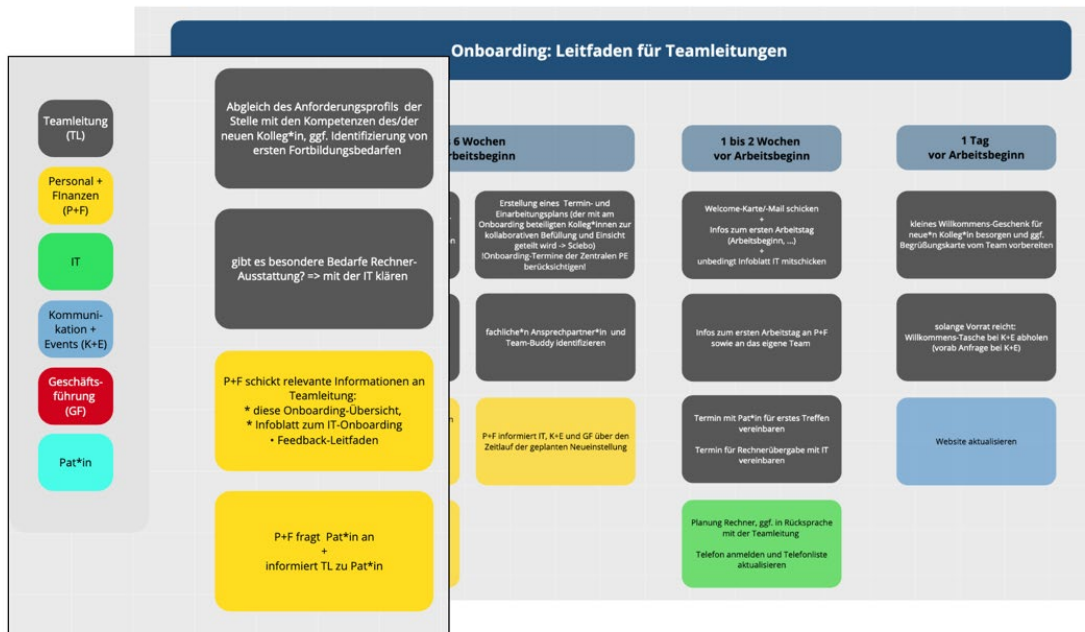


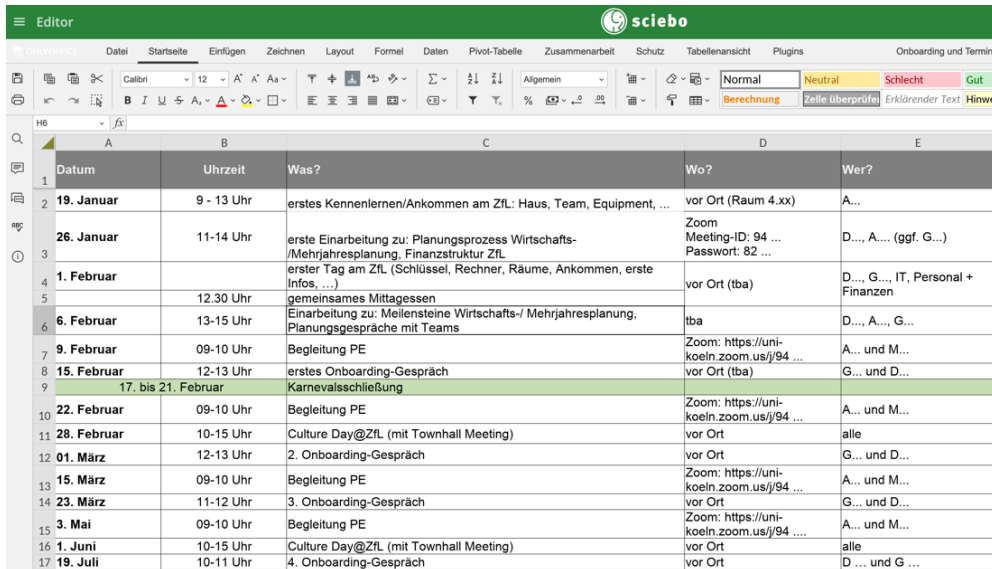
Abb. 2: Leitfaden (Ausschnitt: Vor Arbeitsbeginn)

Im Leitfaden spiegelt sich die Überzeugung wider, dass das Onboarding bereits deutlich vor dem ersten Arbeitstag beginnen muss, um neue Kolleg*innen so gut wie möglich 'abzuholen' und gleichermaßen auch die Organisation auf die Integration der*des neuen Kolleg*in vorzubereiten. Der Teamleitung kommt dabei die Verantwortung zu, sowohl die interne Kommunikation als auch die Kommunikation mit der*dem neuen Kolleg*in im Blick zu behalten und an geeigneter Stelle zusammenzuführen.

Der erste Arbeitstag ist so koordiniert, dass die Teamleitung (oder eine Vertretung) und andere Kolleg*innen zur **Begrüßung** vor Ort sind. Neben der Orientierung über das unmittelbare Arbeitsumfeld steht zunächst das **technische Onboarding** im Fokus, um die Arbeitsfähigkeit herzustellen. Alle Kolleg*innen erhalten einen Büroschlüssel und werden unabhängig von Status und Funktion mit einem Laptop als Arbeitsgerät ausgestattet, der auch für die Arbeit im Homeoffice genutzt werden kann. Alle Arbeitsplätze im ZfL sind mit einer passenden Infrastruktur (Monitor, Tastatur, Maus etc.) ausgestattet.

Die neuen Kolleg*innen erhalten dann einen **Einarbeitungs- und Terminplan**, der ihnen einen Überblick über das gibt, was sie in den ersten Tagen und Wochen erwartet. Dieser Plan wird von der Teamleitung in einem kollaborativen Dokument erstellt (vgl. Abb. 3); alle anderen in die Einarbeitung involvierten Personen haben ebenfalls die Möglichkeit, Termine einzutragen und einen Überblick über den Stand der Einarbeitung zu erhalten. Berücksichtigt werden dabei

– neben Terminen zur **fachlichen Einarbeitung** – auch wiederkehrende Teamentermine, die Feedbacktermine mit der Teamleitung, Termine mit der*in Pat*in, Termine mit der Personalentwicklerin, ZfL-Veranstaltungen und interne Fortbildungsformate sowie die von der Zentralverwaltung angebotenen obligatorischen Einführungsveranstaltungen.



Datum	Uhrzeit	Was?	Wo?	Wer?
19. Januar	9 - 13 Uhr	erstes Kennenlernen/Ankommen am ZfL: Haus, Team, Equipment, ...	vor Ort (Raum 4.xx)	A...
26. Januar	11-14 Uhr	erste Einarbeitung zu: Planungsprozess Wirtschafts-/Mehrfjahresplanung, Finanzstruktur ZfL	Zoom Meeting-ID: 94 ... Passwort: 82 ...	D..., A... (ggf. G...)
1. Februar		erster Tag am ZfL (Schlüssel, Rechner, Räume, Ankommen, erste Infos, ...)	vor Ort (tba)	D..., G..., IT, Personal + Finanzen
	12.30 Uhr	gemeinsames Mittagessen		
6. Februar	13-15 Uhr	Einarbeitung zu: Meilensteine Wirtschafts-/ Mehrjahresplanung, Planungsgespräche mit Teams	tba	D..., A..., G...
9. Februar	09-10 Uhr	Begleitung PE	Zoom: https://uni-koeln.zoom.us/j/94 ...	A... und M...
15. Februar	12-13 Uhr	erstes Onboarding-Gespräch	vor Ort (tba)	G... und D...
17. bis 21. Februar Karnevalsschließung				
22. Februar	09-10 Uhr	Begleitung PE	Zoom: https://uni-koeln.zoom.us/j/94 ...	A... und M...
28. Februar	10-15 Uhr	Culture Day@ZfL (mit Townhall Meeting)	vor Ort	alle
01. März	12-13 Uhr	2. Onboarding-Gespräch	vor Ort	G... und D...
15. März	09-10 Uhr	Begleitung PE	Zoom: https://uni-koeln.zoom.us/j/94 ...	A... und M...
23. März	11-12 Uhr	3. Onboarding-Gespräch	vor Ort	G... und D...
3. Mai	09-10 Uhr	Begleitung PE	Zoom: https://uni-koeln.zoom.us/j/94 ...	A... und M...
1. Juni	10-15 Uhr	Culture Day@ZfL (mit Townhall Meeting)	vor Ort	alle
19. Juli	10-11 Uhr	4. Onboarding-Gespräch	vor Ort	D... und G...

Abb. 3: Beispiel für einen Einarbeitungs- und Terminplan

Der kollaborative Ansatz der Planung der Einarbeitung bietet viel Potential für eine gelungene Vernetzung, gleichzeitig kommt der Teamleitung die Aufgabe zu, im Auge zu behalten, dass klare Prioritäten gesetzt werden und der Einarbeitungsplan nicht überfrachtet wird: Freiräume und Zeit für die Bearbeitung eigener Arbeitsaufgaben sind ein essenzieller und wichtiger Bestandteil des Ankommens in der Organisation.

3.2 Kommunikation und Wissensaufbau

Den ersten Kontakt nach dem erfolgten Stellenangebot haben neue Kolleg*innen in der Regel mit dem Personalmanagement, das die Vertragsgestaltung verantwortet. Flankiert wird dieser Prozess zudem von der **frühzeitigen Kontaktaufnahme durch die Teamleitung**. Sie geht mit der*dem neuen Kolleg*in in den Austausch über die Arbeitsbereiche und stimmt den ersten Arbeitstag mit ihr*ihm ab: Wann und wo treffen wir uns? Was muss ich mitbringen? Kann ich irgendwo parken? Wer wird da sein? Gibt es eine (gemeinsame) Mittagspause? etc. Darüber hinaus lädt die Teamleitung – natürlich nur bei Interesse – bereits vorab für ein Treffen mit den Teamkolleg*innen oder auch zu einer internen Veranstaltung ein (z.B. ein Vortrag oder das Hoffest).

Im Laufe der ersten Arbeitswoche erhalten neue Kolleg*innen eine individualisierte **Willkommens-Mail** von der Geschäftsführung, in der auch auf zentrale Informationsangebote des ZfL hingewiesen wird. Zu diesen zählt u.a. das interne Wissensmanagement, die so genannte **Knowledge Base** (vgl. Abb. 4).



Abb. 4: Startseite der ZfL Knowledge Base (Ausschnitt)

Hier findet sich zum einen eine digitale Übersicht des **ZfL-Hauses** (vgl. Abb. 5) zur besseren Orientierung: Auf welcher Etage war nochmal der Meetingraum für das nächste Treffen? Wo finde ich im Fall der Fälle die IT, wo ist das Materiallager und in welchen Räumen gibt es höhenverstellbare Schreibtische? Darüber hinaus beantworten die Beiträge in der Knowledge Base aber auch Fragen zur Arbeitspraxis: Wo finde ich das Template für einen Briefkopf? Was muss ich tun, wenn ich eine Dienstreise beantragen möchte und wie kann ich mir Bücher aus der hauseigenen Bibliothek ausleihen?

Und nicht zuletzt wird das interne Wissensmanagement von den Teams genutzt, um fachliche Prozesse nachvollziehbar abzubilden. Diese Informationen dienen in der Regel den Teammitgliedern, können aber auch für andere Kolleg*innen interessant sein, wenn sie an entsprechenden Schnittstellen arbeiten oder sich informieren möchten.

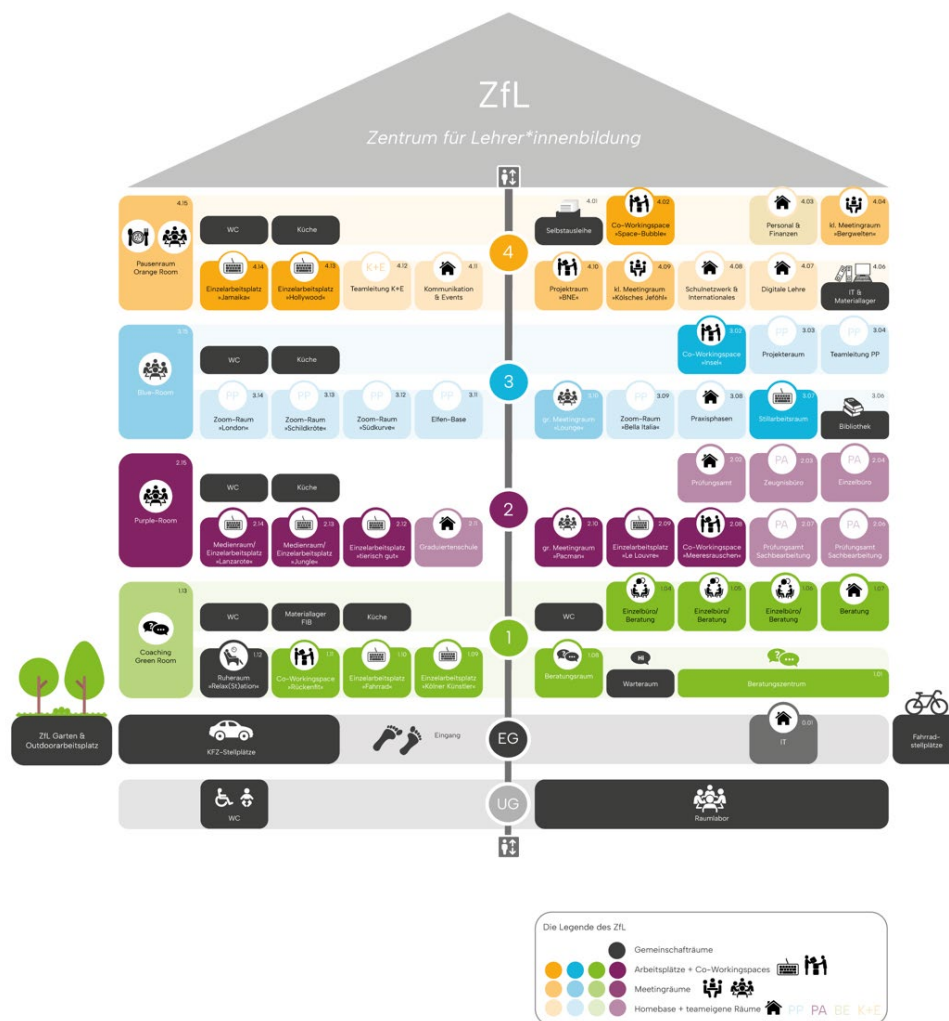


Abb. 5: Digital nutzbare Übersicht über das ZfL-Haus

Damit neue Kolleg*innen solche Informationen nicht nur eigenständig erarbeiten müssen, bietet die Personal- und Organisationsentwicklung in regelmäßigen Abständen ein Informations- und Austauschformat, den so genannten **Onboarding Coffee**, an. Hier stehen – in lockerer Runde – die wichtigsten Informationen zur Arbeitskultur, zur Zusammenarbeit im ZfL sowie zum Arbeitsrecht im Fokus. Das Format sieht genügend Zeit für Rückfragen, Kennenlernen und Austausch vor.

3.3 Individuelle Begleitung: Team-Buddy und Pat*innen

Das ZfL ist mit etwa 90 Mitarbeiter*innen eine vergleichsweise große Organisation, die zudem über viele Schnittstellen in die Universität (und auch zu außeruniversitären Institutionen) verfügt. Für neue Kolleg*innen kann es daher zu Beginn herausfordernd sein, einen Überblick zu gewinnen und mit anderen Kolleg*innen in den Austausch zu kommen. Mit persönlichen Ansprechpersonen innerhalb und außerhalb des eigenen Teams soll eine Kommunikationsebene angeboten werden, die in der Regel als niederschwelliger empfunden wird als der direkte Austausch mit der Führungskraft.

Team-Buddies kommen immer aus dem eigenen Team und sind – neben der Führungskraft – die ersten fachlichen Ansprechpartner*innen. Sie unterstützen

darüber hinaus auch bei der sozialen und kulturellen Integration der neuen Kolleg*innen ins Team. Nicht zuletzt sind sie vermutlich diejenigen, bei denen man sich am besten über Gepflogenheiten und ungeschriebene Regeln (im Team und im Haus) erkundigen kann: Duzen sich hier wirklich alle? Wie wird das mit den Pausen gehandhabt? Gibt es irgendwelche Kleidungs Vorschriften? Was ist bei der Vorbereitung und Moderation von Teamsitzungen zu beachten? Wann finden Teamtage statt?

Pat*innen kommen hingegen immer aus einem anderen Team und sind explizit keine fachlichen Ansprechpartner*innen. Ihre Aufgabe ist es, neuen Kolleg*innen – im Rahmen der jeweiligen Arbeitszeit – einen ‘Blick über den Tellerrand’ in die restliche Organisation zu ermöglichen und sie zu begleiten. Sie nehmen die*den neue*n Kolleg*in mit ins eigene Team, begleiten sie*ihn ggf. in andere Teams, vermitteln Aspekte der Organisationskultur und bieten somit eine niederschwellige Kommunikationsmöglichkeit für Fragen, die im eigenen Team nicht angesprochen oder geklärt werden können. Die Funktion von Pat*innen liegt insofern vor allem in der Vernetzung und der sozialen und werteorientierten Integration.

Pat*in kann jede*r werden, die*der eine hohe Reflexionskompetenz aufweist und bereits einige Zeit in der Organisation arbeitet, entsprechend über eigenes Organisationswissen verfügt und auf eigene Erfahrungen und Netzwerke zurückgreifen kann. Pat*innen kommen häufig aus denselben Statusgruppen, weil die Erfahrung gezeigt hat, dass sich in der Regel beide Seiten wohler damit fühlen (v.a. die studentischen Kolleg*innen); es ist jedoch keine Voraussetzung. Die Übernahme einer Patenschaft erfolgt immer auf freiwilliger Basis.



Abb. 6: Auszug aus dem Pat*innenleitfaden

Den Pat*innen wird ein **Leitfaden** (vgl. Abb. 6) zur Verfügung gestellt, in dem wichtige Informationen über die Funktion der Patenschaft zusammengestellt sind und Tipps für die Gestaltung der Treffen gegeben werden.

3.4 Feedbackgespräche

Feedback ist – auch außerhalb des Onboardings – ein zentrales Element in der Personal- und Organisationsentwicklung des ZfL. Ziele des Feedbacks sind a) die Optimierung der Prozesse und damit der Arbeit, b) die Verbesserung der Kommunikation und c) das persönliche Wachstum aller Kolleg*innen im ZfL. Es wird daher viel Wert auf die Etablierung einer Feedbackkultur gelegt, in der sich

alle Kolleg*innen trauen, ehrliches Feedback zu geben, und gelernt haben, Feedback anzunehmen. Damit die Kolleg*innen dies direkt zu Beginn ihrer Tätigkeit am ZfL lernen, wird bereits im Rahmen des Onboarding-Prozesses thematisiert, warum Feedback in der Zusammenarbeit wichtig ist.

In allen Feedbackgesprächen wird proaktiv das Feedback der neuen Kolleg*innen zum Onboarding-Prozess und zur Zusammenarbeit mit der Führungskraft eingeholt. Geprägt sind die Feedbackgespräche dabei von einer coachenden Haltung, auf die sich die Führungskräfte am ZfL verständigt haben. In dieser spiegelt sich das Bewusstsein der Führungskräfte, dass a) alle Menschen die Wirklichkeit anders erleben (Konstruktivismus), b) es erstmal in Ordnung ist, dass es unterschiedliche Ansichten zu einem Thema gibt („Ich höre als Führungskraft zu, um zu verstehen, nicht um zu urteilen“) und c) die Führungskräfte tatsächlich herausfinden möchten, wie das Gegenüber die Welt sieht.

Das erste Feedbackgespräch im Rahmen des Onboardings findet bereits nach zwei Wochen mit der Teamleitung³ statt, um gemeinsam auf das Ankommen der*des neuen Kolleg*in zu schauen und mögliche Stolperfallen unmittelbar identifizieren und beheben zu können. Auf dieses Gespräch folgen bis zum ersten Jahres-Feedback noch drei weitere Onboarding-Gespräche (s.u.). Die einzelnen Feedbackgespräche sind leitfadenbasiert (vgl. Beispiel im Anhang) und setzen je nach Zeitpunkt jeweils unterschiedliche Schwerpunkte:

- nach 2 Wochen: Ankommen im ZfL und im Team, Klarheit über Rolle und Aufgaben, Kennenlernen der ZfL- und Team-Kultur
- nach 6 Wochen: Vernetzung in die Organisation (und ggf. auch schon in die Universität), Ansprechpartner*innen identifizieren
- nach 3 Monaten: Arbeitsweise und Leistung
- nach 6 Monaten: erfolgreiche Beendigung der Probezeit, weitere Entwicklungsmöglichkeiten
- nach 1 Jahr: Onboarding erfolgreich? Weitere Handlungsfelder?

Nach den Feedbackgesprächen fasst der*die neue Kolleg*in jeweils die wichtigsten (drei) Erkenntnisse zusammen und sendet diese als Grundlage für das jeweils nächste Feedbackgespräch an die Teamleitung.

4. Gut an Bord gekommen? Evaluation des Onboardings am ZfL

Um die Wirksamkeit des Onboarding-Prozesses zu evaluieren, wurden zum einen Kolleg*innen befragt, die zwischen Januar 2022 und März 2023 als neue Mitarbeiter*innen am ZfL gestartet sind (n=17), d.h. die neuen Kolleg*innen waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 3 und 17 Monaten am ZfL. Darüber hinaus wurden auch die zuständigen Führungskräfte (n=7) befragt sowie Kolleg*innen, die in diesem Zeitraum eine Patenschaft übernommen haben (n=15).

Die Erhebung erfolgte teilstandardisiert mit Hilfe eines Online-Fragebogens. Für

³ Bei Führungskräften finden die Onboarding-Gespräche mit der Geschäftsführung statt. Darüber hinaus nehmen neue Führungskräfte auch an einem ZfL-internen Programm teil, in dem der Fokus auf der Vermittlung der Führungsgrundsätze des ZfL, Austausch und Coaching liegt.

die Datenauswertung der standardisierten Fragen werden deskriptive quantitative Analyseverfahren (relative Häufigkeiten) genutzt. Bei der Analyse der qualitativen Informationen (offene Frageformate) wird offen an das Material herangegangen. Diese Vorgehensweise entspricht dem theoriegenerierenden ‚offenen Kodieren‘ der Grounded Theory (vgl. Strübing 2014). Leitend für diesen Analyseschritt ist die Frage, welche Aspekte von mehr als einer*inem Befragten der jeweiligen Personengruppe genannt wird. Im zweiten Analyseschritt wird eine strukturierende Inhaltsanalyse durchgeführt (vgl. Mayring/Frenzl 2014). Die von Brenner (2020) thematisierten Aspekte der fachlichen, sozialen sowie wertorientierten Integration bilden das Kategoriensystem, anhand derer die Durchsicht des Datenmaterials stattfindet.

4.1 Von Willkommenskultur bis *information overload*: Wie neue Kolleg*innen am ZfL ankommen

Insgesamt, so lässt sich festhalten, sind neue Kolleg*innen am ZfL überwiegend sehr gut angekommen (vgl. Abb. 7).⁴

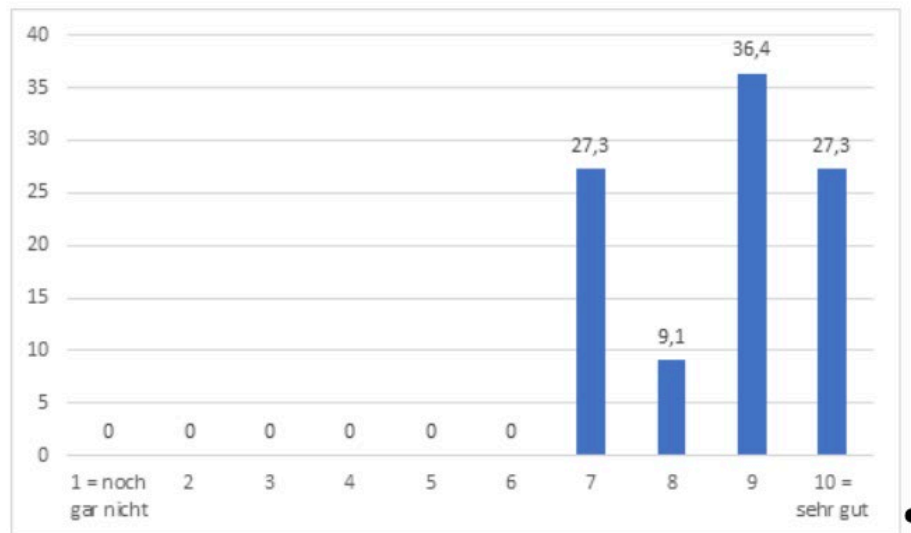


Abb. 7: Alles in allem: Wie gut bist du am ZfL angekommen? (Angaben in %) (Anmerkungen: MW = 8,64; SD = 1,2; n = 11)

Auch die einzelnen Elemente des Onboarding-Programms werden insgesamt positiv von den neuen Kolleg*innen wahrgenommen (vgl. Abb. 8). Eine überwiegend große Zufriedenheit wurde über die Betreuung im Vorfeld des Arbeitsbeginns geäußert (100%: eher oder sehr gut) sowie über die Begrüßung und die Organisation am ersten Arbeitstag (95,1%: eher oder sehr gut). Das Ankommen im Laufe der ersten Wochen erfährt ebenfalls eine hohe Zustimmung: Alle neuen Kolleg*innen sind gut in ihren Teams angekommen und über 80% haben die ersten Wochen am ZfL als sehr gut oder eher gut empfunden; für ein knappes Fünftel der Befragten haben sich die ersten Wochen nicht so zufriedenstellend gestaltet (17,6%).

⁴ Aus mutmaßlich technischen Gründen das Umfragetool betreffend haben 6 von 17 neuen Mitarbeiter*innen die Eingangsfrage nicht beantwortet.

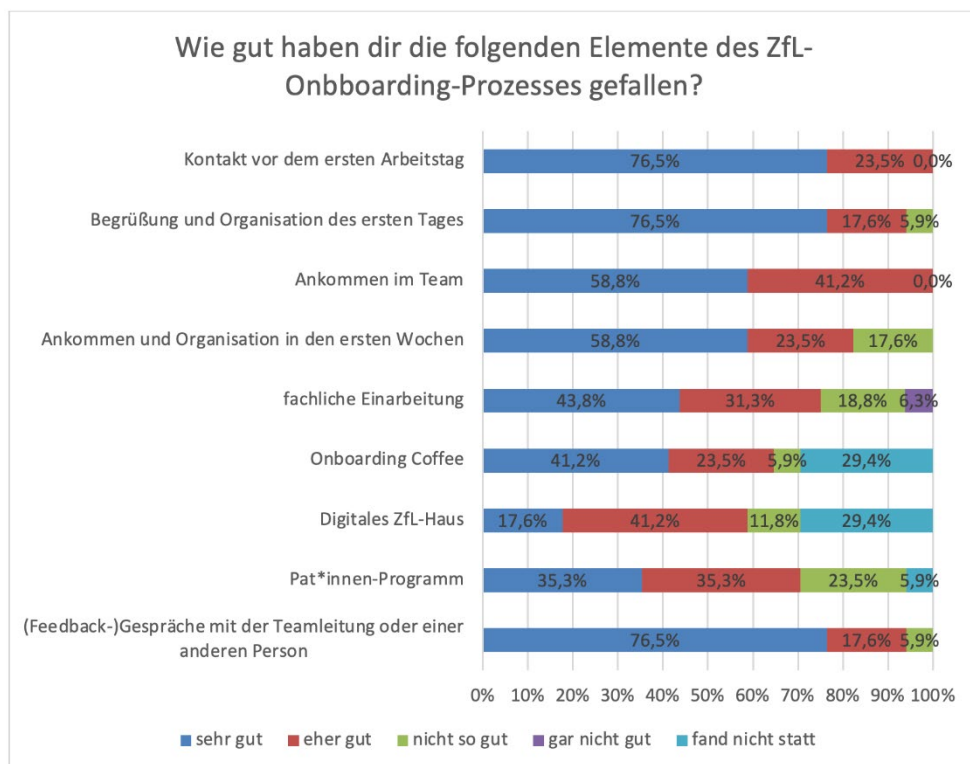


Abb. 8: Wie gut haben dir die folgenden Elemente des ZfL-Onboarding-Prozesses gefallen?

Diese Wahrnehmung deckt sich im Übrigen auch größtenteils mit der Bewertung der fachlichen Einarbeitung: Dreiviertel der neuen Kolleg*innen fühlt sich sehr gut oder eher gut eingearbeitet, für drei Personen ist die Einarbeitung nicht so zufriedenstellend verlaufen (nicht so gut: 18,8%) und eine Person gibt an, dass die fachliche Einarbeitung gar nicht gut war. Die Auswertung der offenen Fragen zeigt, dass hier der Wunsch einerseits nach „[m]ehr inhaltliche[m] Onboarding“ und andererseits nach einer „strukturierte[r] fachliche Einarbeitung“ bestand. Bei einer Person, die als Vertretung für eine*n Projektmitarbeiter*in ans ZfL kam, fiel die Einarbeitungszeit durch die zu vertretende Person zu knapp aus, so dass „ein Vakuum“ entstand: „[Gute] Fragen stellen kann ich während des einen Tages auch nicht, weil mir noch das Gespür für den Bereich fehlt.“

Zu weiteren Elementen, die der Information und dem Wissensaufbau dienen, zählen das digitale ZfL-Haus und das Austausch-Format „Onboarding Coffee“. Ein knappes Drittel der Befragten hat diese im Rahmen des Onboardings nicht kennen gelernt; sofern das aber passiert ist, war die Einschätzung beider Elemente durchaus positiv (ZfL-Haus 58,8% sowie Onboarding Coffee 64,7% sehr oder eher gut).

Im Bereich „Individuelle Begleitung“ wurde das Item „Pat*innenprogramm“ abgefragt. Nicht bei allen Befragten wurde die Begleitung durch eine*n Pat*in offenbar umgesetzt (eine Person hat angegeben, dass sie keine*n Pat*in getroffen hat), aber dort, wo es ein Element des Onboardings war, wurde es von 70% der Befragten (sehr) positiv wahrgenommen; nur ein knappes Viertel der befragten neuen Kolleg*innen bewertet das Pat*innenprogramm als nicht so gut.

Überwiegend positiv bewerteten die neuen Kolleg*innen auch die regelmäßig getakteten Feedbackgespräche in den ersten Monaten. Bis auf eine Person waren alle Befragten sehr zufrieden (76,5%) oder eher zufrieden (17,6%) mit diesem Element im Rahmen des Onboardings.

Die Auswertung der offenen Fragen lässt erkennen, dass die soziale Integration für alle neuen Kolleg*innen sehr gut funktioniert. Besonders hervorgehoben werden die *„Herzlichkeit und Offenheit sowie das Wir-Gefühl“* und die *„[g]enerelle Offenheit von quasi allen: Meld' dich, egal was Du brauchst, stell Fragen“*. Das *„[ä]ußerst nette Kollegium“* und die Tatsache, dass *„konkrete Ansprechpersonen durch Patenschaft und Mentoring“* vorhanden sind, schafft *„ab Min. 1 ein 1A Arbeitsumfeld“*. In diesen Antworten spiegelt sich zudem, dass die ZfL-Werte *„Vertrauen“* und *„Offenheit“* nicht nur bei den etablierten Kolleg*innen gelebt, sondern auch bei den Neuen wahrgenommen werden; für die wertorientierte Integration ist dies ein wesentlicher Faktor.

Nicht für alle Kolleg*innen bot der Onboarding-Prozess genügend bzw. ausreichend strukturierte Informationen, beispielsweise über den *„fachlichen Hintergrund bzw. für welche Bereiche die Person im ZfL die Ansprechperson ist“*. Gleichzeitig darf die Einarbeitungsphase auch nicht mit Informationen und Terminen überfrachtet werden (vgl. Kap. 2): *„Ich fand es schwierig, den "Wall" an neuen Informationen richtig einzuordnen und mir anzueignen.“* Darüber hinaus spielt die Taktung des Onboarding-Prozesses und das Timing einzelner Elemente eine wichtige Rolle: *„Das Onboarding Coffee fand in meinem Fall ca. 6 Wochen nach meinem Start statt und nahezu alle Infos hatte ich bereits erhalten, sodass dies eigentlich nicht mehr notwendig war.“* Wenn der Start in die Organisation notwendigerweise mit einer Vielzahl von Informationen und Terminen einhergeht, darf diese kognitive Herausforderung natürlich nicht durch Elemente oder Aspekte unterlaufen werden, die als unnötig empfunden werden.

4.2. “Hello from the other side”: Der Onboarding-Prozess aus Sicht der Führungskräfte und Pat*innen

Auch die Sicht der Führungskräfte wurde für die Evaluation berücksichtigt: Sie wurden gefragt, wie sie das Onboarding gestalten, welche Elemente sie als gewinnbringend erachten und was aus ihrer Sicht beim Onboarding noch hilfreich sein könnte. Ihre Antworten auf diese Fragen zeigen zunächst einmal, dass das Onboarding von allen als wichtiger und wesentlicher Bestandteil in der Einarbeitung neuer Kolleg*innen empfunden und ernst genommen wird.

Bei gut der Hälfte der Befragten finden sich explizite Äußerungen zu Elementen der fachlichen Integration, beispielsweise die Nennung eines Einarbeitungsplans, eines Zeitplans für die ersten drei Monate sowie die Visualisierung von *„ZfL-Ziele[n] und Teamziele[n] & Kernleistungen“*. In anderen Antworten findet sich Elemente der fachlichen Integration eher implizit:

„[F]ragen, was benötigt wird.“

„[G]emeinsame Präsenzzeiten zu Beginn, [...] Vernetzung mit [...] wichtigen Ansprechpersonen, [...] regelmäßige Feedbackgespräche.“

„[R]egelmäßige Gespräche, um zu erfahren, wie es der Person geht auf seiner/ihrer neuen Stelle und was sie sich wünscht, was ich aktiv verändern kann.“

Diese Antworten spiegeln gleichzeitig das Anliegen sozialer Integration wider, weil die Einarbeitung bewusst integrativ und kommunikativ gestaltet wird. Neben der Integration ins Team spielt auch die Vernetzung ins gesamte Haus eine große Rolle für die Führungskräfte:

*„[Ermuntern zu] Treffen für "neue Kolleg*innen", damit sie Gesichter sehen, die auch neu gestartet sind.“*

„[Z]u Vernetzung im Haus ermuntern und auffordern (Menschen kennenlernen, in Teamsitzungen gehen, an Projektgruppen teilnehmen, ...)“

Letztlich spiegeln die Antworten auch die Bedeutung der wertorientierten Integration für die Führungskräfte, da der Fokus auf die Gesprächs- und Vernetzungskultur des ZfL implizit Werte wie Kooperation, Vertrauen und Offenheit vermittelt. Auch der Wert Innovation lässt sich hier erkennen, wenn eine Führungskraft beispielsweise explizit Änderungsbedarfe erfragt.

Insgesamt äußern die Führungskräfte keine spezifischen Unterstützungsbedarfe im Onboarding-Prozess. Geäußert wird jedoch der Wunsch nach Formaten, die eine (noch) strukturiertere Orientierung über das ZfL (Organigramm, Team-Informationen) sowie über Arbeitsinstrumente (Kommunikations- und Kollaborationstools) geben; dieser Wunsch deckt sich dem der neuen Kolleg*innen.

Insgesamt fühlen sich die Pat*innen, die für die Evaluation befragt wurden, überwiegend sicher in ihrer Rolle (73,3%: sehr und eher sicher, vgl. Abb. 9) und gut vorbereitet (80% hatten (eher) genügend Informationen zu ihren Aufgaben bzw. zu ihrer Rolle). Dennoch zeigen die offenen Antworten, dass auch sie sich mehr Orientierung für die von ihnen übernommene Aufgabe wünschen.

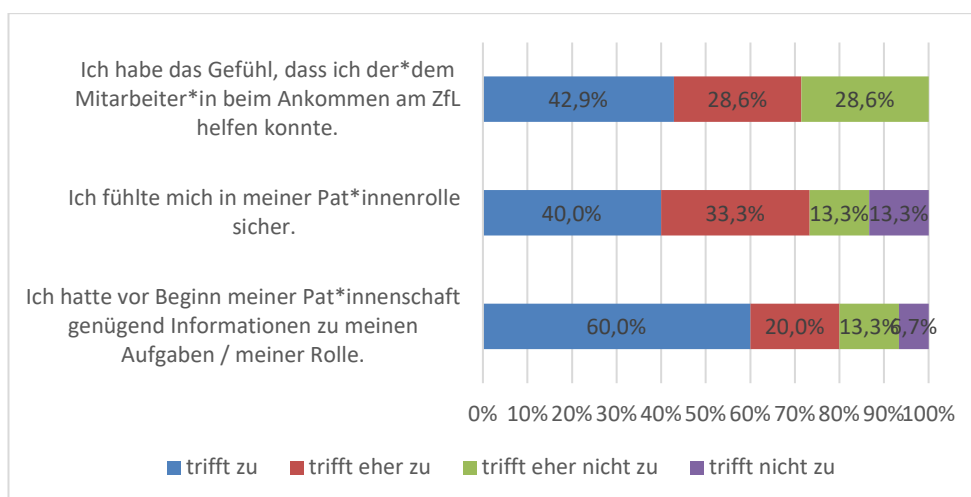


Abb. 9: Rollenerwartung und -erfüllung aus Sicht der Pat*innen

Dies gilt sowohl für Aspekte der konkreten Aufgabe als auch für die Verortung des Patenschaft-Elements im Gesamtprozess des Onboardings: Als Wünsche wurden geäußert, einen umfassenden Überblick *„über alle Bestandteile des Onboardings“* sowie einen Ordner *„mit nützlichen Dokumenten / [einer] Ideen-sammlung“* für Pat*innen zu erhalten. Unsicherheiten wurden von einigen Pat*innen geäußert, weil sie den Eindruck hatten, *der On-Boarding-Prozess [sei] sehr unterschiedlich im Haus bekannt (...), bzw. [werde] unterschiedlich gehandhabt“*, aber auch, weil ihnen nicht ganz klar war, *„was die Kolleg*in (noch nicht) weiß/was sie braucht“*.

Da das Element der Patenschaft auf die soziale und werteorientierte Integration der neuen Kolleg*innen zielt, ist es von Bedeutung, dass sie über genügend Wissen verfügen und sich außerdem in ihrer Rolle sicher fühlen, um zum Gelingen des Onboardings beizutragen. Als besonders signifikant erweist sich der Zusammenhang von ausreichenden Vorabinformationen zur Patenschaft und der Rollensicherheit der Pat*innen (vgl. Abb. 10).

Ich hatte vor Beginn meiner Pat*innenschaft
genügend Informationen zu meinen Aufgaben /
meiner Rolle.

		trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ich fühlte mich in meiner Pat*innenrolle sicher.	trifft zu	6	0	0	0
	trifft eher zu	3	0	2	0
	trifft eher nicht zu	0	2	0	0
	trifft nicht zu	0	1	0	1
Gesamt		9	3	2	1

Abb. 10: Vorabinformationen und Rollensicherheit – Sicht der Pat*innen (Anmerkungen: Cramers' V = 0,73; p=0,004)

Über 70% der befragten Pat*innen haben das Gefühl, dass sie den neuen Kolleg*innen beim Ankommen im ZfL hilfreich sein konnten (vgl. Abb. 9). Die Antworten der Pat*innen auf die Frage, was sie als besonders gewinnbringend beim Pat*innen-Programm empfunden haben, weisen darauf hin, dass die Patenschaften sinnvoll für die soziale Integration der neuen Mitarbeiter*innen sind. Als gewinnbringend wurde „*der persönliche und gleichzeitig teamübergreifende Austausch*“ empfunden. Außerdem helfen die Patenschaften „*beim Netzwerken*“.

Als Nebeneffekt lässt sich beobachten, dass die soziale Integration nicht nur in eine Richtung funktioniert: Die Pat*innen wertschätzten es, „*auch als Pate noch einen zusätzlichen Einblick in ein anderes Team zu bekommen*“.

5. Was wir gelernt haben und was wir verändern (werden)

Ein strukturiertes Onboarding-Programm ermöglicht es neuen Mitarbeiter*innen, die Organisationskultur, die Prozesse und die Erwartungen besser zu verstehen. Dadurch können sie schneller produktiv werden und sich besser in das Team integrieren. Außerdem trägt ein wirksames Onboarding dazu bei, die Mitarbeiter*innenbindung zu stärken und die Fluktuation zu reduzieren. Ein guter Onboarding-Prozess ist insofern eine Investition in den langfristigen Erfolg jeder Organisation. Es ist allerdings unabdingbar, diesen in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand zu stellen, um nicht in der Gewohnheitsfalle zu landen: Nachlässigkeiten schleichen sich ein, Rahmenbedingungen ändern sich (in unserem Fall: Covid, hybrides Arbeiten etc.), neue Elemente werden 'drangehängt', statt konsequent eingearbeitet. Für die Weiterentwicklung unseres Onboarding-Prozesses haben wir auch die Ergebnisse unserer Befragung herangezogen. Die folgenden Aspekte standen und stehen dabei im Fokus:

(1) Onboarding muss mehr sein als die Summe seiner Teile. Wir haben daher alle Elemente und Schritte des Prozesses noch einmal konsequent in den Blick genommen und versucht, sie in ihrem Zusammenspiel stärker aufeinander abzustimmen (**‘roter Faden’**). Dazu soll u.a. eine User Journey durchgeführt werden, mit deren Hilfe die Schnittstellen der beteiligten Bereiche noch einmal beleuchtet werden (Weiß jeder, wer wann was tut? Stehen Informationen für alle in strukturierter Weise und nachvollziehbar zur Verfügung?). Wir erhoffen uns zudem Erkenntnisse darüber, welche Elemente und Schritte tatsächlich unabdingbar für das Onboarding von jeder*jedem neuen Kolleg*in sind und welche Teile wegfallen können.

(2) Mit der Entwicklung eines **Onboarding-Lernmoduls** ist bereits ein erster Schritt zum individuellen und flexiblen Onboarding gelegt worden. Das Lernmodul ist digital für alle Kolleg*innen abrufbar und bietet (obligatorische) Basismodule (etwa zu Grundlagen der Zusammenarbeit und arbeitsrechtlichen Themen) sowie flexibel wählbare Aufbaumodule, etwa zu den Themen Feedback und Selbstmanagement. Neue Kolleg*innen erwerben dort auf spielerische Weise den “ZfL-Führerschein” und können sich im Anschluss dann im Format des ebenfalls revidierten Onboarding Coffees zusammen mit anderen neuen Kolleg*innen austauschen, den Start am ZfL reflektieren und eventuell vorhandene Fragen klären.



Abb. 11: Startseite des ZfL Onboarding Lernmoduls

(3) Darüber hinaus ist eine **Revision des Pat*innenprogramms** geplant. Auf Basis der Diskussion einer Fokusgruppe erfolgt eine Konkretisierung des Leitfadens für Pat*innen. Zudem wird die Überlegung diskutiert, für Patenschaften nicht mehr in die Breite der Organisation zu gehen, sondern eine kleinere Gruppe von Kolleg*innen speziell als Pat*innen zu schulen. Die Pat*innen würden dann mehrere Patenschaften übernehmen und stellen gleichzeitig eine gewisse Wissensvermittlung und Informationsqualität sicher.

(4) Das Thema **fachliche Integration** wurde Ende 2023 in der Gesamt-Kolleg*innenbefragung des ZfL noch einmal aufgegriffen; die Auswertungen zeigen, dass alle Mitarbeiter*innen sich (eher) gut in ihren Aufgabenbereich eingearbeitet fühlen (sehr gut: 73,6%, eher gut: 26,4%). Es herrscht ebenfalls überwiegend Klarheit über die konkreten Aufgaben und die Ziele der Aufgaben (über 80% der Befragten geben an, dass ihnen das in der Regel klar ist). Dennoch soll dieses

Element des Onboardings noch einmal konsequent in den Blick genommen werden. Die Organisations- und Personalentwicklung geht dazu ins Gespräch mit den Teamleitungen und klärt, an welchen Stellen eine stärkere Systematisierung des fachlichen Onboardings vorgenommen werden kann.

Und nicht zuletzt steht die – bei weitem nicht neue – Erkenntnis, dass es neben der reflektierenden Introspektion immer auch den Blick über den Tellerrand und den Austausch mit anderen braucht, um das eigene System aktuell und funktionsstüchtig zu halten. Unsere Erkenntnisse wollen und werden wir daher auch mit anderen Organisationen teilen, um immer wieder ins Gespräch zu kommen und voneinander lernen zu können.

Literatur

- Brenner, D. (2020): Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Enns, I. (2020): Onboarding an Hochschulen. Eine Evaluation des Onboarding-Konzepts des Zentrums für LehrerInnenbildung an der Universität zu Köln. Unveröffentlichte Masterarbeit, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Hochschule Osnabrück.
- Eßer, A.; Bernecker, M. (2015): Onboarding Management. Schlüsselement im Employer Branding (Studie). Köln: Deutsches Institut für Marketing.
- Haufe (2023): Onboarding Umfrage 2023. Zu wenig Strukturen beim Onboarding. Online: [https://www.myonboarding.de/studien?akttyp=di-
rekt&aktnr=84834&wnr=04393689&utm_id=84834%2F04393689&utm_sou
rce=direkt](https://www.myonboarding.de/studien?akttyp=di-rekt&aktnr=84834&wnr=04393689&utm_id=84834%2F04393689&utm_source=direkt) (letzter Zugriff: 03.01.24).
- Gallup (2019): Gallup's Perspective on Creating an Exceptional Onboarding Journey for New Employees. Online: [https://www.gallup.com/work-
place/247076/onboarding-new-employees-perspective-paper.aspx](https://www.gallup.com/work-place/247076/onboarding-new-employees-perspective-paper.aspx) (letzter
Zugriff: 14.01.24).
- Lemke, V., Birmele, C, Bömers, J. et al. (2020): Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding. Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte. 2. überarb. u. erw. Aufl. Freiburg: Haufe.
- Lienhart, K. (2021): Verbesserung der Transparenz im Onboardingprozess. Analyse der Erwartungsvermittlung durch verwendete Kommunikationskanäle. Graz. Online: [https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/down-
load/pdf/6286455?originalFilename=true](https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/download/pdf/6286455?originalFilename=true) (letzter Zugriff: 18.01.2024).
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In Baur, N. und J. Blasius (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS. S. 543-558.
- Strübing, J. (2014): Grounded Theory und Theoretical Sampling. In: Baur, N. und J. Blasius (Hrsg.) :Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS. S. 457-472.
- Watzka, K. (2014): Personalmanagement für Führungskräfte. Elf zentrale Handlungsfelder. Wiesbaden: Springer.
- Wegenberger, O. & Wegenberger, J. (2021): Talent- und Kompetenzmanagement. Eine anwendungsorientierte Perspektive. Wiesbaden: Springer.
- Wisotzky, H-H. (2023): Die perfekte Candidate Journey & Experience. Erfolgreiches Recruiting für mittelständische Unternehmen und Start-ups. Berlin: Springer Gabler.

Anhang

Beispiel: Leitfaden zum Onboarding-Gespräch (nach sechs Wochen)

1) Wie geht es Dir?

2) Onboarding

- Bist du zufrieden mit der Zusammenarbeit mit Deinem*r Pat*in? Wenn nein, wo kann man euch noch unterstützen?

3) Rückblick auf Start im ZfL

- Wie hast Du Deine Einarbeitung bisher erlebt? Was war gut? Können wir etwas besser machen? Falls ja: Welche Vorschläge hast Du?
- Hast Du einen Überblick über Deine Aufgaben gewinnen können?
- Beide schauen sich die Erkenntnisse des vorangegangenen Gesprächs an:
 - Wie hat dies aus Sicht der*des Kolleg*in geklappt? Was war hilfreich?
 - Welche weitere Unterstützung hätte sie*er ggf. benötigt?

4) Zusammenarbeit und Leistungsfeedback

- Wie hast Du die Zusammenarbeit im Team und im ZfL bisher erlebt? Was war gut? Können wir etwas besser machen? Falls ja: Welche Vorschläge hast Du?
- Wie hast Du die Zusammenarbeit mit mir als Führungskraft bisher erlebt? Was war gut? Kann ich etwas besser machen? Falls ja: Welche Vorschläge hast Du?
- Teamleitung gibt ein Feedback zu den Aufgaben und der Zusammenarbeit

5) Stärken, Fähigkeiten, Entwicklung und Zukunft

- Ziele und Aufgaben für die nächsten sechs Wochen werden festgehalten
- Welche Kenntnisse soll die*der neue Kolleg*in in den nächsten 6 Wochen erwerben?
- Gibt es Herausforderungen, die Du siehst? Falls ja, welche sind das und inwiefern könnten wir Dich dabei unterstützen?

6) Gibt es darüber hinaus noch Themen, Wünsche oder Herausforderungen, die Du siehst? Falls ja, welche sind das? Inwiefern können wir dich dabei unterstützen?

7) Welche drei Erkenntnisse/ Ziele/ Maßnahmen nimmst Du aus diesem Gespräch mit?