

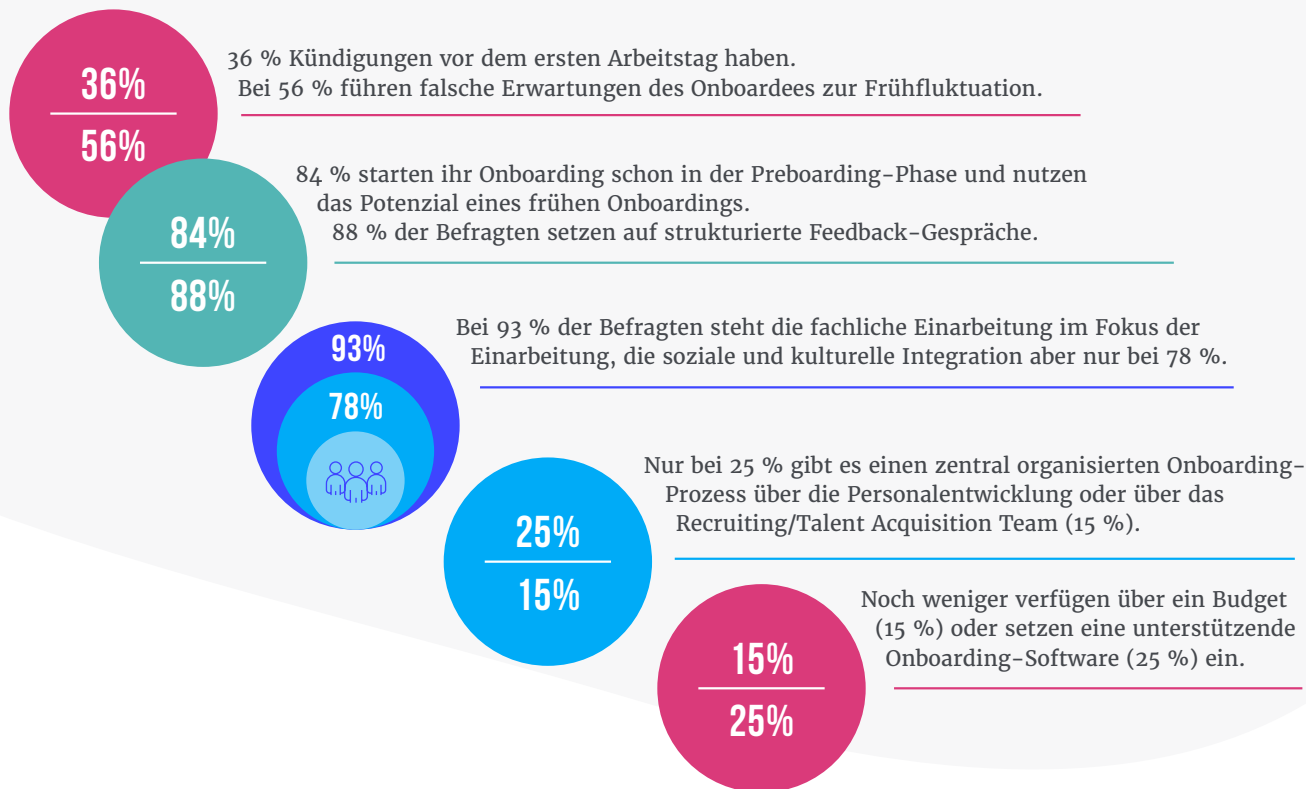
Aktuelle Haufe Onboarding Umfrage

# ZU WENIG STRUKTUREN BEIM ONBOARDING

Januar 2024

# Management summary

Unsere aktuelle Haufe Onboarding Umfrage hat gezeigt, dass es bei vielen Unternehmen noch enormes Potenzial beim Onboarding neuer Mitarbeiter:innen gibt. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels zeigten sich uns wirkungsvolle Hebel, denn wir fanden heraus, dass...



## Inhaltsverzeichnis

<b>Management summary</b>	<b>2</b>
<b>Ziel der Umfrage</b>	<b>3</b>
• Die Rahmendaten der Studie	3
<b>Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick</b>	<b>4</b>
• Frühfluktuation im Fokus	4
• Frühes Onboarding häufiger genutzt	6
• Feedback während des Onboarding-Prozesses	7
• Soziale Integration wird noch unterschätzt	8
• Prozessverantwortung und Strukturen sehr uneinheitlich	9
• Kaum Budget und Software	10
• Wenig Veränderungen seit Corona	11
• Onboarding ist ausbaufähig	12
• Großer Handlungsbedarf im Onboarding	13
<b>Fazit aus der Umfrage</b>	<b>14</b>

# Ziel der aktuellen Umfrage

Um die aktuelle Situation in den Unternehmen zu evaluieren, wollten wir mit der aktuellen Haufe Onboarding Umfrage herausfinden:

- > Was sind die häufigsten Gründe für **Frühfluktuation**?
- > Wie sind die **Onboarding-Prozesse** in den Unternehmen strukturiert und wer ist dafür verantwortlich?
- > Auf welche **Ressourcen** können die Verantwortlichen zurückgreifen?
- > Vor welchen **Herausforderungen** stehen sie und welchen **Handlungsbedarf** sehen Sie in der nahen Zukunft?

## Die Rahmendaten der Studie

Unsere Fragen haben 755 HR-Verantwortliche und Führungskräfte (40 %), Personalsachbearbeiter:innen und Referent:innen (20 %) und 17 % Recruiter:innen, Personalentwickler:innen und Coaches beantwortet. 41% der Teilnehmer:innen arbeiten im klassischen Mittelstand (51 – 500 MA) und 36% in größeren Unternehmen. Lediglich 22% kommen aus kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeiter:innen.



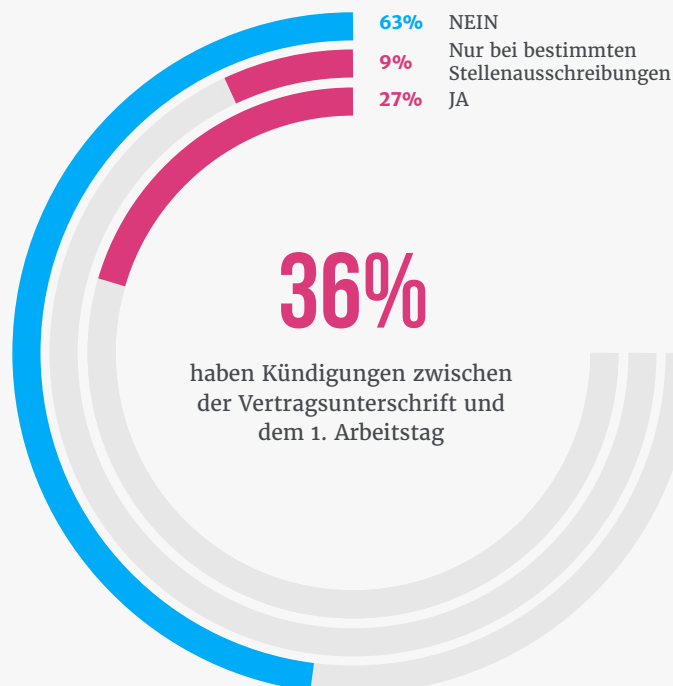
# Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

## Frühfluktuation im Fokus

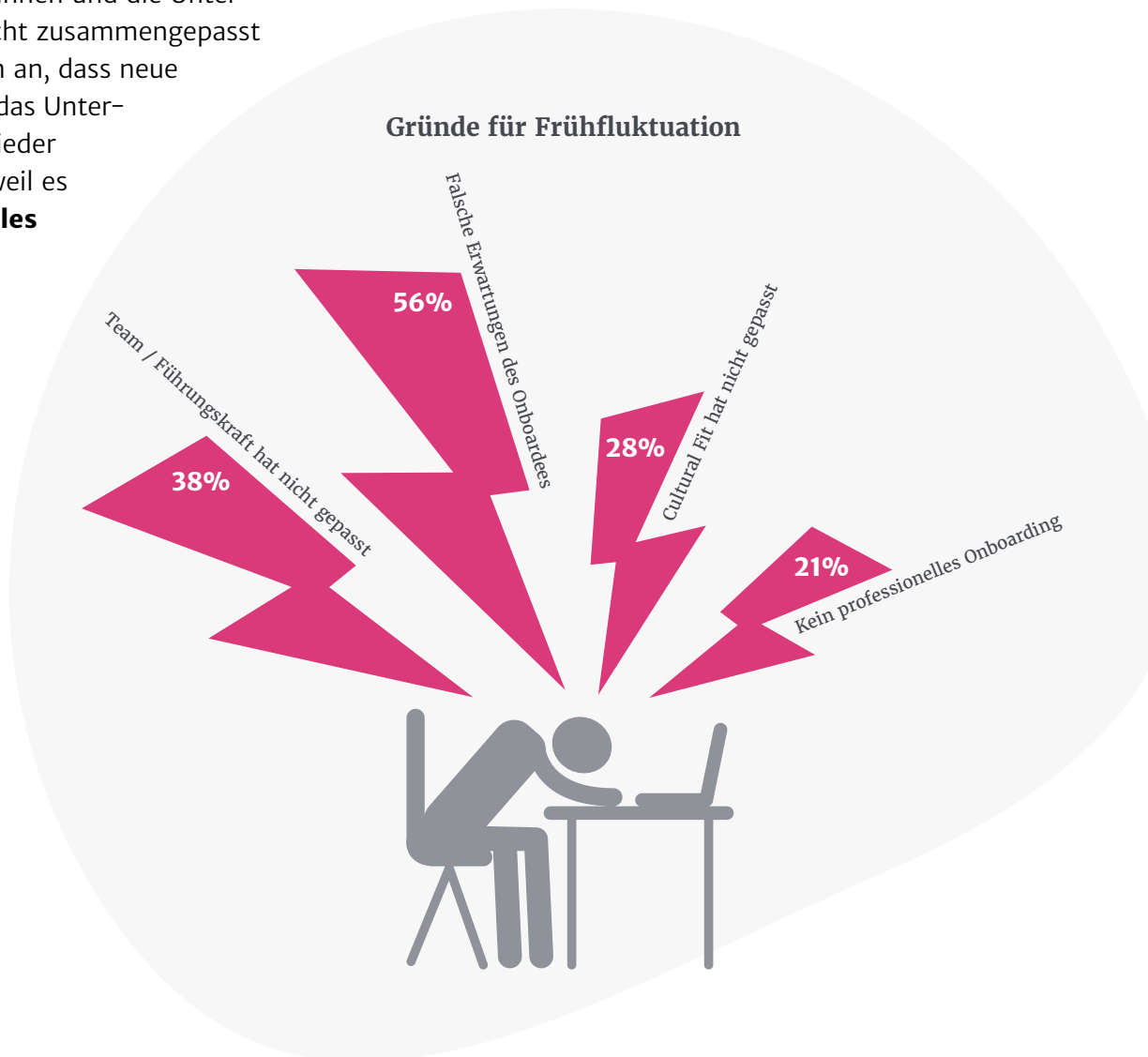
Im Fokus von HR steht häufig die zeit- und kostenintensive **Anfangsfluktuation**, wenn neue Mitarbeiter:innen das Unternehmen schon innerhalb des ersten Jahres wieder verlassen. Dann muss erneut viel Aufwand in die Suche nach passenden Kandidat:innen investiert werden. Ganz zu schweigen von der Demotivation des Teams, der Arbeitsüberlast während der Vakanzzeit sowie dem Imageschaden!

Das passiert gar nicht so selten: In unserer Umfrage gaben 36% der Befragten an, dass sie sogar schon frühe **Kündigungen zwischen der Vertragsunterschrift und dem 1. Arbeitstag** haben. Zu einem Zeitpunkt also, bei dem die neuen Mitarbeiter:innen die neue Firma noch gar nicht richtig kennengelernt haben.

### Kündigungen



Erstaunlicherweise gaben über die Hälfte der Befragten (56 %) an, dass **falsche Erwartungen** der Onboardees in vielen Fällen der Grund für frühe Kündigungen sind. Häufig passt auch der **Teamfit** nicht oder es gab Schwierigkeiten mit der Führungskraft (38 %). Bei 28 % gab es Frühfluktuation, weil der **Cultural Fit** nicht gestimmt hat, also die Vorstellungen neuer Mitarbeiter:innen und die Unternehmenskultur nicht zusammengepasst haben. 21 % gaben an, dass neue Mitarbeiter:innen das Unternehmen schnell wieder verlassen haben, weil es **kein professionelles Onboarding** gab.



**Mangelnde Kommunikation** scheint ein zentrales Problem vieler Unternehmen zu sein. Viele Onboardees wissen offenbar nicht richtig, was bei einer neuen Stelle auf sie zukommt und wie das Team und das Unternehmen tickt. Sie fühlen sich offensichtlich auch nicht richtig eingearbeitet und integriert, sondern eher ins kalte Wasser geworfen, sodass sie das neue Unternehmen schnell wieder verlassen.

Daher ist es wichtig, bei den Onboardees keine falschen Erwartungen zu schüren, sondern ihnen wichtige Informationen zur Unternehmenskultur, zu den Aufgaben und dem Team schon im Vorfeld mitzugeben – sei es in Vorstellungs- oder Teamgesprächen und in der Preboarding-Phase.

## Frühes Onboarding häufiger genutzt

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie mit **frühem Onboarding** (VOR dem 1. Arbeitstag) gegensteuern können. Deutlich mehr der befragten Unternehmen nutzten das Potenzial eines frühen Onboardings: Spätestens bei Vertragsunterschrift steigen 84 % der Befragten in den Onboarding-Prozess ein. Nur 16 % warten damit bis zum ersten Arbeitstag und nehmen damit höhere Frühfluktuationen in Kauf. In unserer letzten Befragung im Jahr 2021 waren dies noch 26 %.

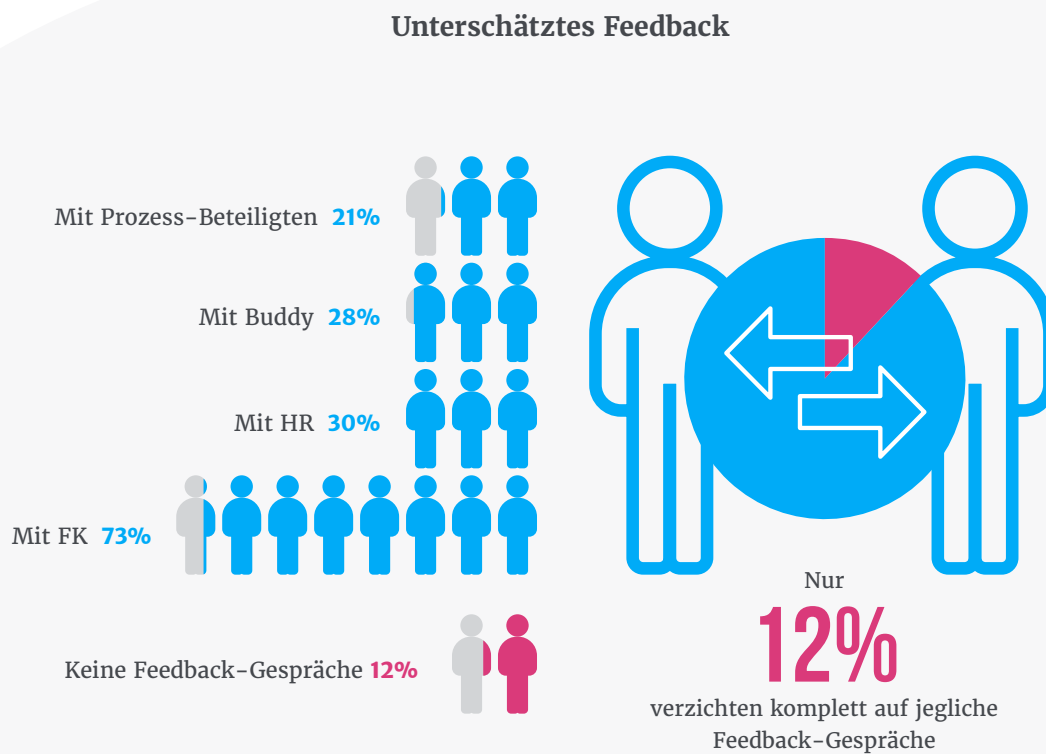


Diese Unternehmen sollten bedenken, dass einige aussichtsreiche Kandidat:innen schon verlorengehen, bevor die Onboarding-Programme richtig starten können.

Denn Expert:innen sind sich einig, dass eine durchgängige Onboarding Experience in der sog. **Preboarding-Phase** den großen Unterschied bewirken kann: Dies gelingt mit wertschätzender Kommunikation und emotionaler Bindung bereits in der Zeit zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag. Hier besteht häufig die größte Onboarding-Baustelle bei den Unternehmen, da diese Zeitspanne mehrere Wochen/Monate dauern kann, in der häufig wenig bis fast gar keine Kommunikation mit den neuen Mitarbeiter:innen stattfindet – es sei denn, HR, die Teams und Führungskräfte schreiben es sich ausdrücklich auf die Fahnen...

## Feedback während des Onboarding-Prozesses

**Strukturierte Feedback-Gespräche** in irgendeiner Form setzen immerhin 88 % der Befragten im Onboarding-Prozess ein (2021: 64 %). Allerdings scheinen Führungskräfte nicht immer in diese Gespräche eingebunden zu sein (nur bei 73 %). Vermutlich übernimmt HR in diesen Fällen diese Rolle (30 %). Feedback-Gespräche finden aber auch mit dem Buddy (28 %) oder mit sonstigen Prozess-Beteiligten (21 %) statt.

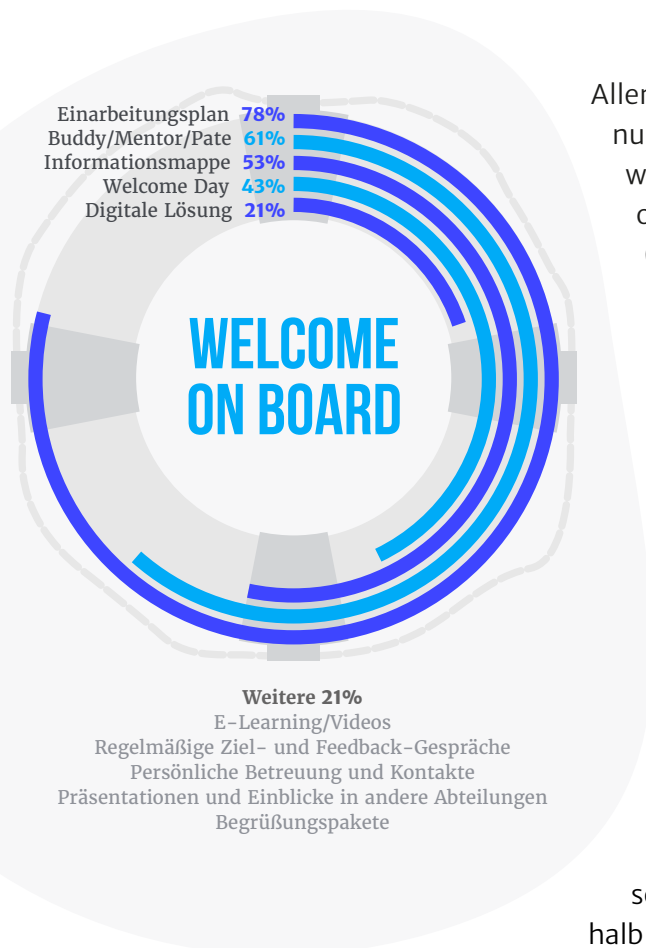
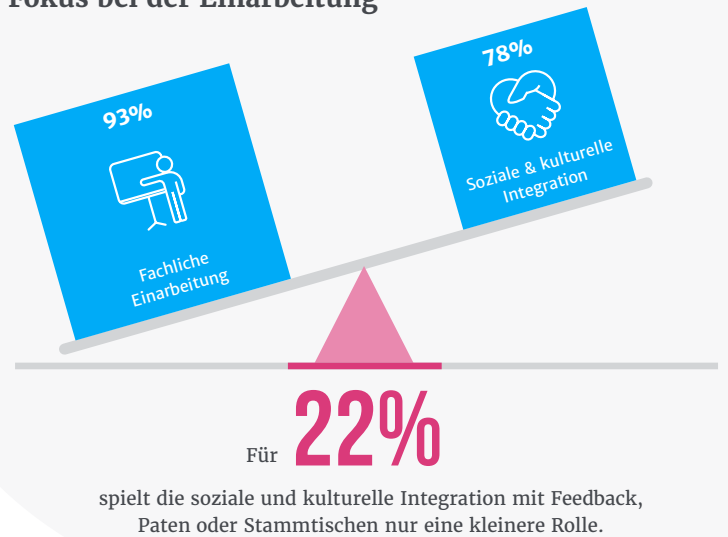


12 % der befragten Unternehmen verzichten komplett auf diese wichtigen Feedback-Gespräche! Diese Unternehmen unterschätzen, wie wichtig regelmäßiges und konstruktives Feedback ist, um neue Mitarbeiter:innen einzuarbeiten und zu motivieren.

## Soziale Integration wird noch unterschätzt

Bei 94 % der Befragten steht die **fachliche Einarbeitung** im Fokus der Einarbeitung. Hier überwiegt der konservative, fachliche Fokus mit dem klassischen **Einarbeitungsplan**. Dies hat sich bei 78 % der Befragten am meisten bewährt, ebenso wie eine klassische **Informationsmappe** (53 %). Dies erleichtert die strukturierte fachliche Einarbeitung und gibt den Befragten notwendige Informationen zur Einarbeitung und zum Unternehmen.

### Fokus bei der Einarbeitung



Allerdings wird die **soziale und kulturelle Integration** nur bei 78 % der Befragten als außerordentlich oder sehr wichtig betrachtet. Nur 61 % setzen auf **Buddy/Mentor** oder **Patenprogramme** oder auf einen Welcome Day (43 %).

Hier gibt es noch Luft für kreative Ideen bei der sozialen und kulturellen Integration, die noch immer zu stark vernachlässigt wird. Bei 22 % spielen **Feedback, Paten oder Stammtischen** nur eine kleinere, eher untergeordnete Rolle. Und nur 21 % setzen in den heutigen digitalen Zeiten auf eine digitale Lösung wie z. B. eine **Onboarding App oder Portale**, um neue Mitarbeiter:innen mit wichtigen Informationen zum Unternehmen und zur Stelle zu versorgen und zu integrieren.

Unternehmen sollten die **Qualität ihrer sozialen Integration** auf den Prüfstand stellen und sich fragen, wie hoch die Frühfluktuation ist und ob sich mit sozialen Integrationsmaßnahmen Kündigungen innerhalb der Probezeit reduzieren lassen.

Das versuchen schon einigen Unternehmen (21 %), die z. B. auf persönliche Kontakte, Gespräche oder auch Begrüßungspakete setzen und tiefere Einblicke in andere Abteilungen gewährleisten und das Team einbeziehen. Auch digitale Formate wie E-Learnings oder Videos nutzen bisher nur wenige Unternehmen. Diese kreativeren Ideen können den entscheidenden Ausschlag geben, dass sich neue Mitarbeiter:innen schneller orientieren, in der neuen Firma einleben und somit dauerhaft integrieren.



## Prozessverantwortung und Strukturen sehr uneinheitlich

Vermutlich ist das Onboarding bei vielen Unternehmen noch eher konventionell und uneinheitlich aufgestellt, weil häufig **keine Prozessstrukturen und Standards** definiert sind. Zwar sind viele Bereiche im Unternehmen in das Onboarding integriert, wie z. B. Personalentwicklung, Recruiting, Führungskraft, Team, IT, Empfang und Facility Management oder sogar das Employer Branding.

Wer ist in den Onboarding-Prozess integriert?



## Verantwortung für Onboarding-Prozess



Nur bei **25%**

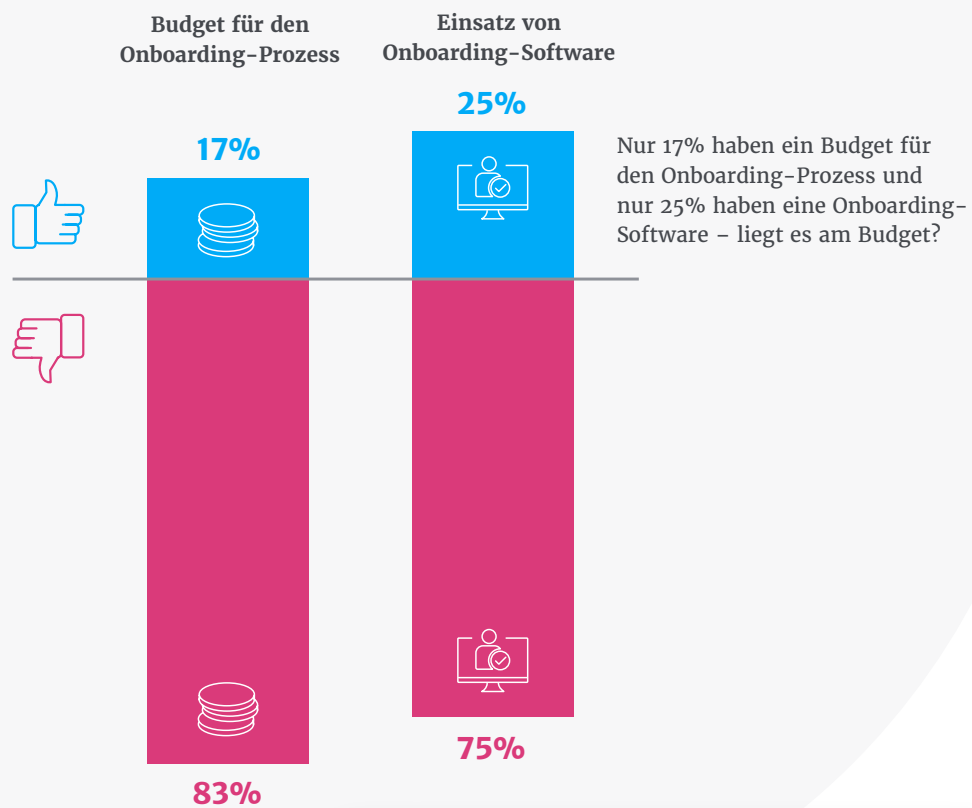
kümmert sich die Personalentwicklung oder bei 15 % das Recruiting/Talent Acquisition Team übergreifend um einen strukturierten und Onboarding-Prozess.

Aber nur bei 25 % der Befragten kümmert sich die Personalentwicklung oder bei 15 % das Recruiting/Talent Acquisition Team übergreifend um einen strukturierten und einheitlichen Onboarding-Prozess.

Die Vermutung liegt nahe, dass es **keinen zentral organisierten Onboarding-Prozess** gibt, da bei 34 % der Befragten die Führungskraft oder bei 17 % das Team die Verantwortung für den Onboarding-Prozess trägt. In diesen Fällen ist es sicher nicht verwunderlich, wenn kreativere Ideen oder übergreifende Prozessstrukturen (und damit qualitativ ausgereifere und vor allem einheitliche Onboarding-Programme) noch Mangelware sind.

## Kaum Budget und Software

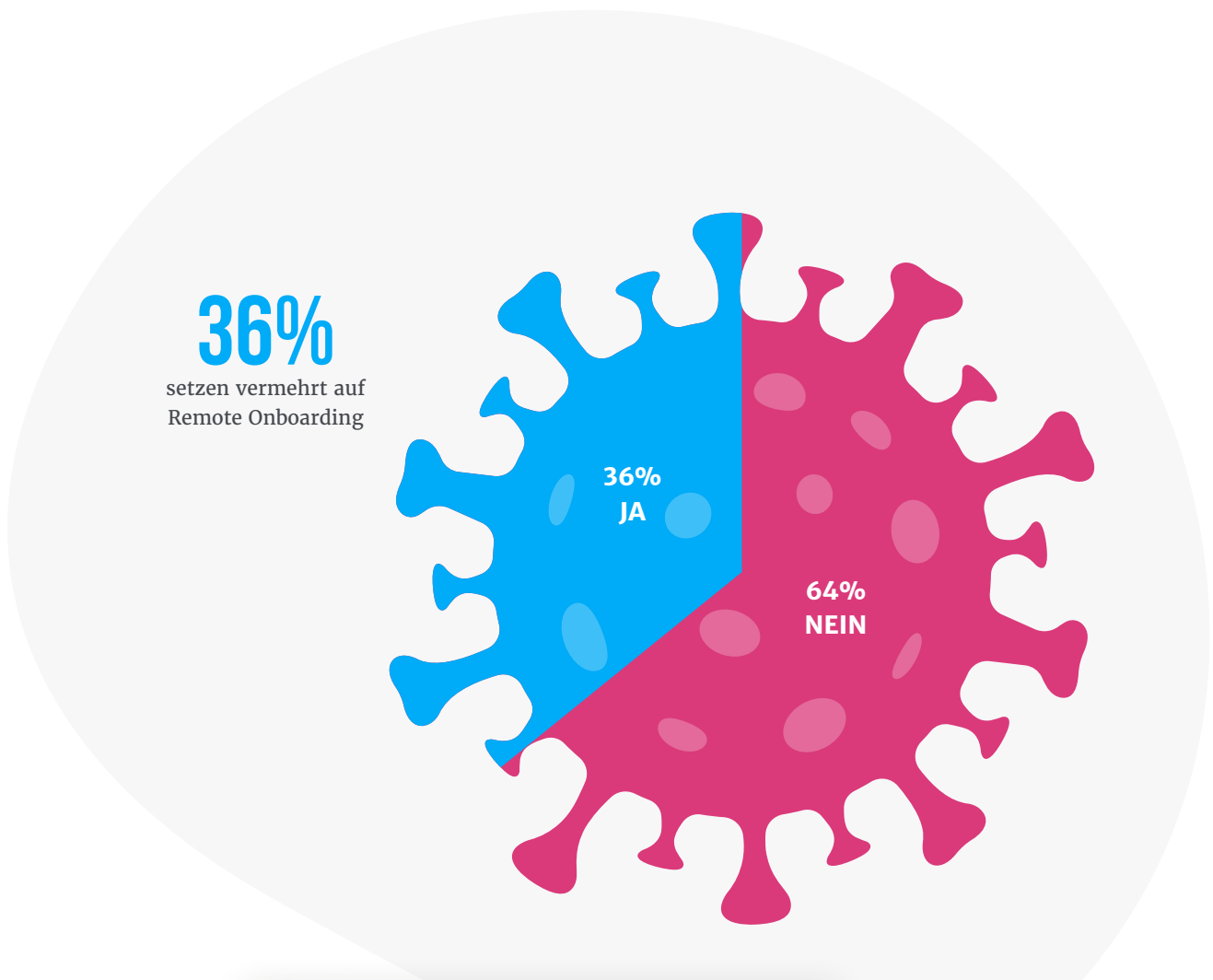
Da die Verantwortung für den Onboarding-Prozess häufig dezentral bei den Führungskräften oder dem Team liegt, ist es auch kaum verwunderlich, dass es nur bei wenigen Befragten ein **Budget** für den Onboarding-Prozess (17 %) gibt oder gar eine unterstützende **Onboarding-Software** (25 %). In der letzten Befragung verzeichneten nur 16 % ein Budget für Onboarding und nur 23 % setzten eine Software ein.



Nur wenige Unternehmen haben scheinbar bisher erkannt, dass es sinnvoll ist, ein Budget für diesen wichtigen Prozess bereitzustellen und sich die Arbeit mit digitalen Prozessen zu erleichtern und somit effizienter zu arbeiten.

## Wenig Veränderungen seit Corona

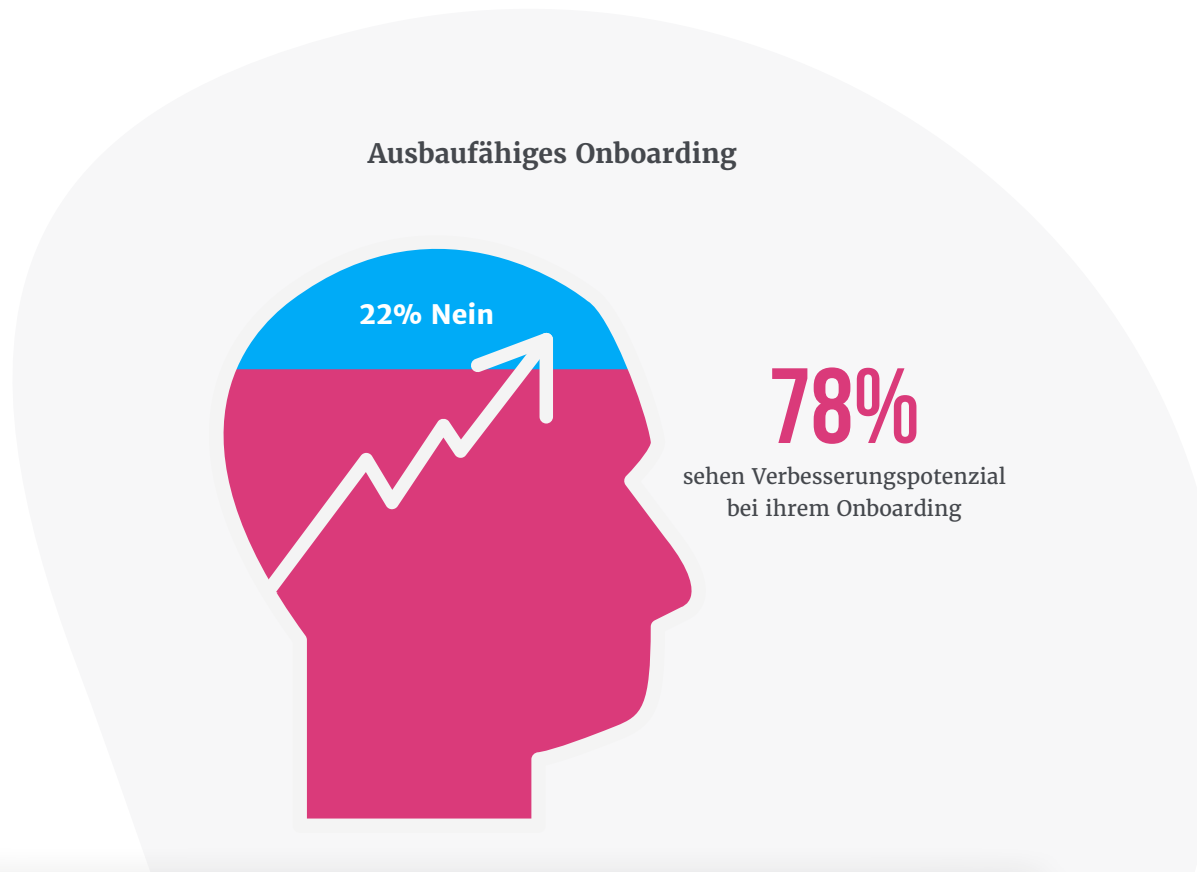
Verwunderlich ist, dass sich bei den meisten Unternehmen seit den Erfahrungen der Corona-Pandemie wenig beim Onboarding verändert hat, z. B. durch häufigeres Remote-Onboarding. 64 % der Befragten geben an, keine zusätzlichen Maßnahmen ergriffen zu haben. In Zeiten zunehmender hybrider Arbeitswelten und vermehrtem Homeoffice sind bei vielen Mitarbeiter:innen auch virtuelle Veranstaltungen oder Teammeetings, Webinare und virtuelle Gesprächsformate beliebt.



Daher verwundert es doch sehr, dass dem ergänzenden virtuellen Onboarding nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

## Onboarding ist ausbaufähig

Fehlende zentrale Prozess-Verantwortlichkeiten und Strukturen, kostenintensive Anfangsfluktuation und zu wenig Fokus auf die soziale Integration sind bei vielen Unternehmen verbreitet. Aber auch wenig Budget und kaum Software-Unterstützung: Kein Wunder, dass 78 % der Befragten ihr unternehmens-eigenes Onboarding als verbesserungs- und ausbaufähig betrachten. Bei der letzten Befragung waren dies nur 68 %.



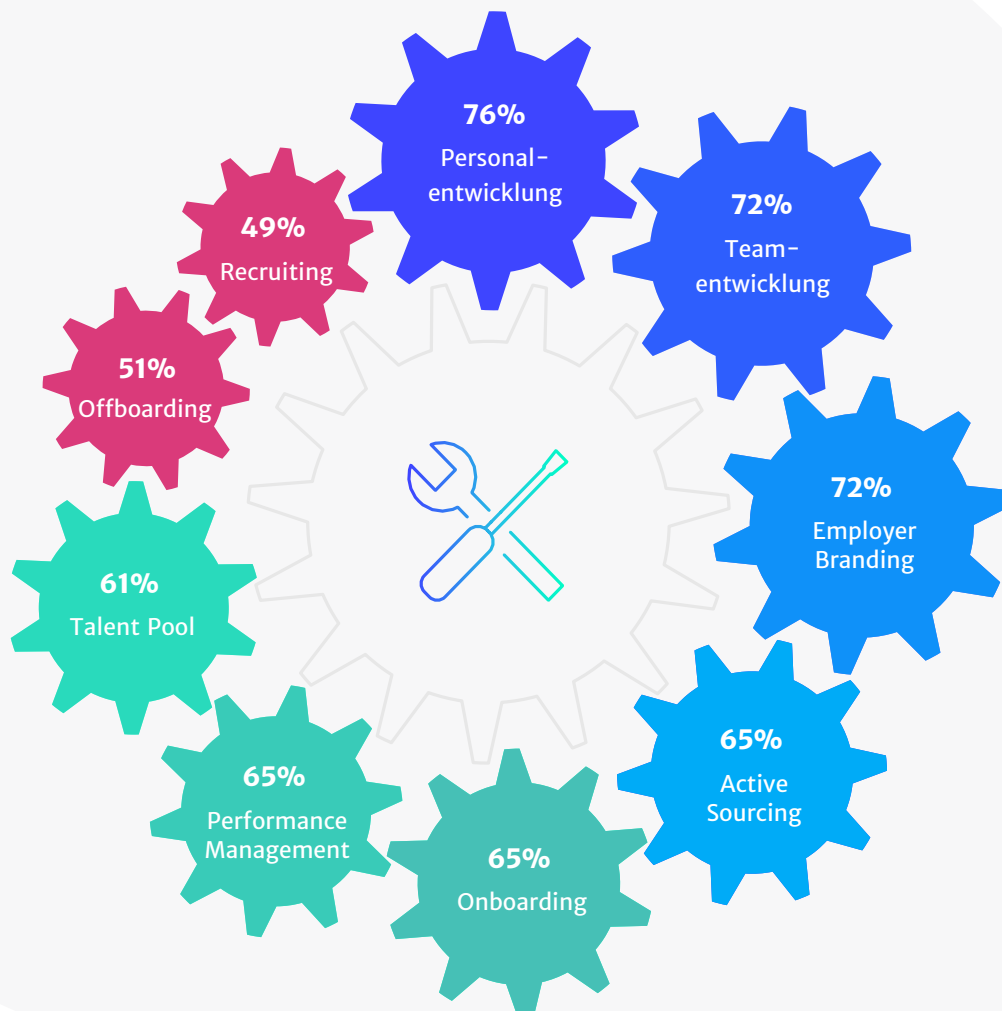
### Tipp

Statt mit Excel mühsam in jeder Abteilung einen Einarbeitungsplan aktuell zu halten, können strukturierte Prozesse und eine digitale Lösung via App die Einarbeitung spürbar moderner machen und qualitativ verbessern. Zudem stärkt das Ausspielen von digitalem Content die begeisternde Experience des gesamten Onboarding-Programms, vor allem in der kritischen Preboarding-Phase. Hier können Neulinge z. B. von allgemeinen Informationen über das Unternehmen und die Produkte, die Stadt, den Standort und ergänzende Angebote der Firma versorgt werden und damit schneller einen Einblick in die Unternehmenskultur bekommen.

## Großer Handlungsbedarf im Onboarding in der nahen Zukunft

Bei den befragten Unternehmen ist daher der Handlungsbedarf bei den ineinandergreifenden HR-Prozessen des Employee Life Cycles enorm. Das gilt insbesondere auch für das **Onboarding**. 65 % der Befragten sehen hier Handlungsbedarf, damit die Bindung ans Unternehmen deutlich verbessert werden kann.

### Handlungsbedarf in den nächsten 12 Monaten



## Fazit aus der Umfrage

Die aktuelle Umfrage zeigt, dass es häufig noch an **zentral organisierten und einheitlichen Strukturen** und den dafür notwendigen Ressourcen fehlt, um eine gut strukturierte Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen zu gewährleisten. Zudem wird häufig zu wenig Fokus auf eine **frühzeitige klare Kommunikation** und **Werte Vermittlung** gelegt. Viele neu angeworbene Talente scheinen nicht richtig zu wissen, was bei einer neuen Stelle auf sie zukommt und wie das Team und das Unternehmen ticken. Sie haben häufig falsche Erwartungen und Vorstellungen von ihrer neuen Rolle, aber auch vom Unternehmen und dessen Kultur.

Das ließe sich mit klaren Stellenausschreibungen, besserer Vermittlung der Erwartungen in den Vorstellungssprächen, aber auch mit einer frühen Kontaktaufnahme und Kommunikation zu den frisch geworbenen Mitarbeiter:innen in der Preboarding-Phase leicht verbessern. Für ein modernes Onboarding schon in der Preboarding-Phase fehlt häufig eine **digitale Infrastruktur** mit Softwareunterstützung und den dafür notwendigen **Budgets**. Die Befragten sehen daher generell großen Handlungsbedarf und Verbesserungspotenziale beim Onboarding.

Auch die **soziale Integration** und **strukturierte Feedbackgespräche** stehen noch nicht überall im Fokus, was sich negativ auf das Wohlbefinden und die Produktivität der neuen Mitarbeitenden auswirken kann. Nicht immer sind in diese Gespräche die Führungskräfte involviert, um beispielsweise Ziele und Vorgaben und damit die Anforderungen zu bewerten. Daher bereiten den Verantwortlichen Kündigungen vor dem ersten Arbeitstag und eine hohe **Anfangsfluktuation** Probleme. Mit einem strukturierten und einheitlichen Onboarding-Prozess, Softwareunterstützung und definierten Abläufen ließe sich hier leicht und effizient gegensteuern.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es bei vielen Unternehmen noch enormes Potenzial beim Onboarding neuer Mitarbeiter:innen gibt. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es unabdingbar, gute Fachkräfte mit wenig Ressourcenaufwand in bestehende Teams und Strukturen zu integrieren.



## Menschen, die das Richtige tun.

Wir sind davon überzeugt, dass es die Menschen in einem Unternehmen sind, die nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit möglich machen. Denn sie sind es, die auf Augenhöhe mit Kunden agieren und durch ihre Kompetenz Mehrwert generieren. Als Anbieter für integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen stellen wir daher die Mitarbeiter:innen ins Zentrum unternehmerischen Denkens und Handelns.

Mit dieser Grundphilosophie entwickeln wir neben dem breiten Informationsangebot rund um HR Services seit Jahren smarte HR Software. Diese unterstützt die Menschen dabei, rechtssicher und effizient zu arbeiten, um ihr Wissen und ihre Fähigkeiten nachhaltig zum Unternehmenserfolg einsetzen zu können. Dazu gehören die innovativen Software-Lösungen Haufe Digitale Personalakte, Haufe HR Task Management und Haufe HR Assistant genauso wie der mehrfach ausgezeichnete Haufe Zeugnis Manager.

## Kontakt

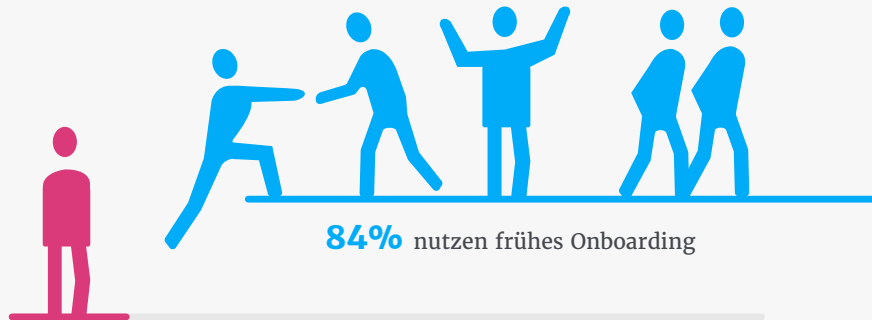


[www.haufe.de/onboarding](http://www.haufe.de/onboarding)

**HAUFE.**  
HR SERVICES

1

## Frühes Onboarding



84% nutzen frühes Onboarding

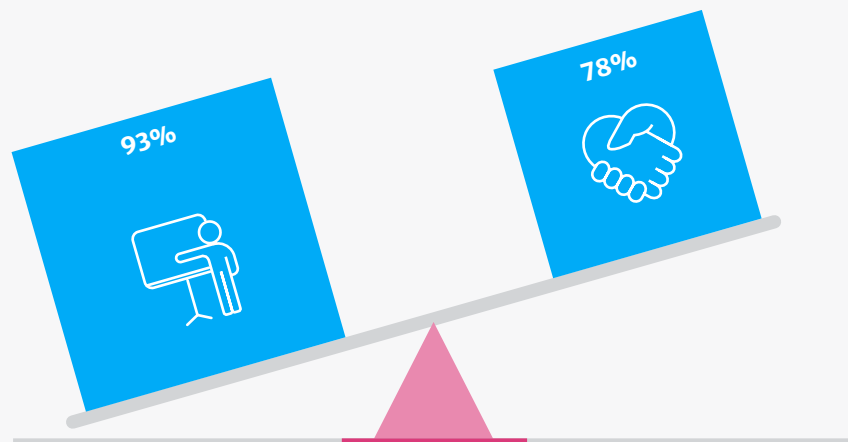
**16%** nutzen das Potenzial eines  
frühen Onboardingbeginns NICHT.





3a

### Fokus bei der Einarbeitung



Fachliche  
Einarbeitung

Soziale & kulturelle  
Integration

Für **22%**

spielt die soziale und kulturelle Integration mit Feedback,  
Paten oder Stammtischen nur eine kleinere Rolle.

3b

### Verantwortung für Onboarding-Prozess



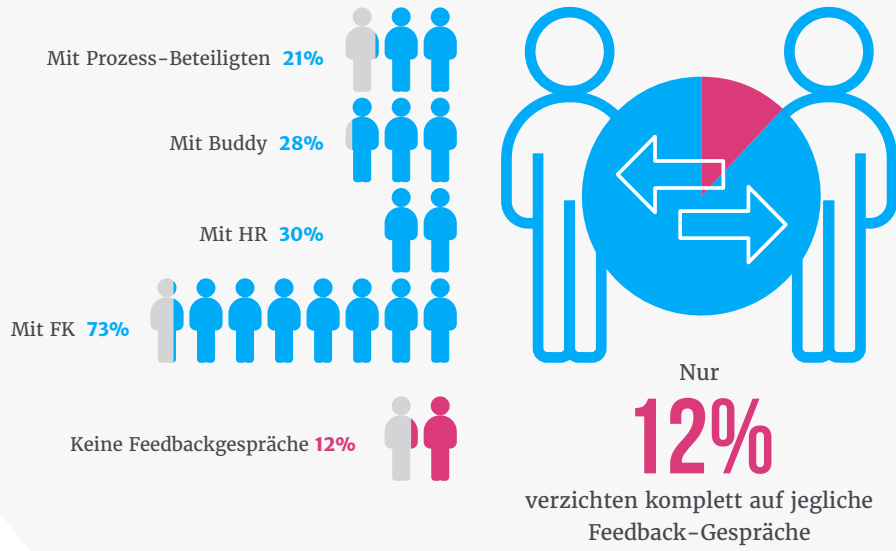
Nur bei **25%**

kümmert sich die Personalentwicklung oder das Recruiting/Talent Acquisition Team übergreifend um einen strukturierten und Onboarding-Prozess.

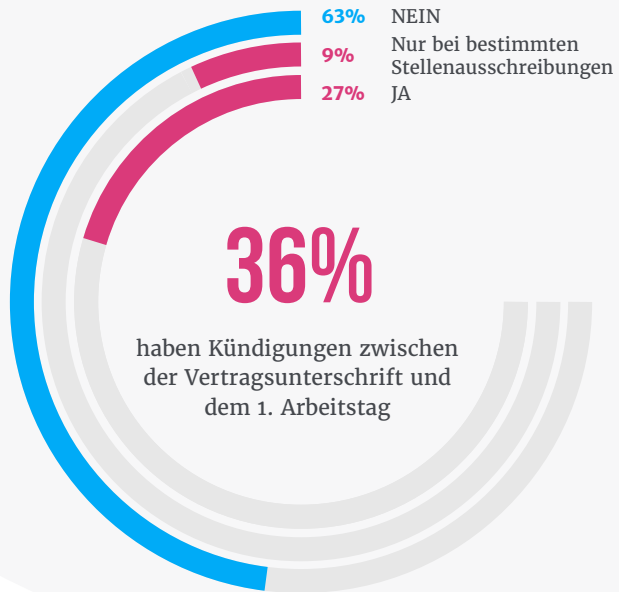
Wer ist in den Onboarding-Prozess integriert?



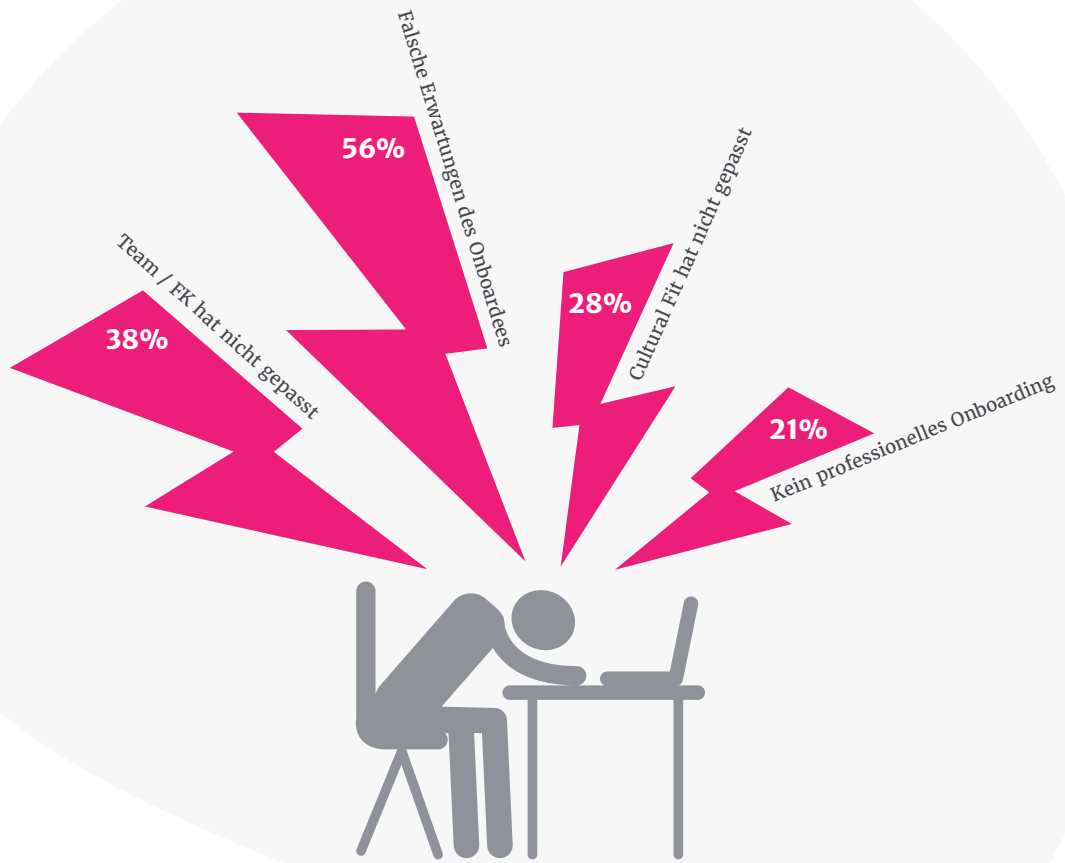
### Unterschätztes Feedback



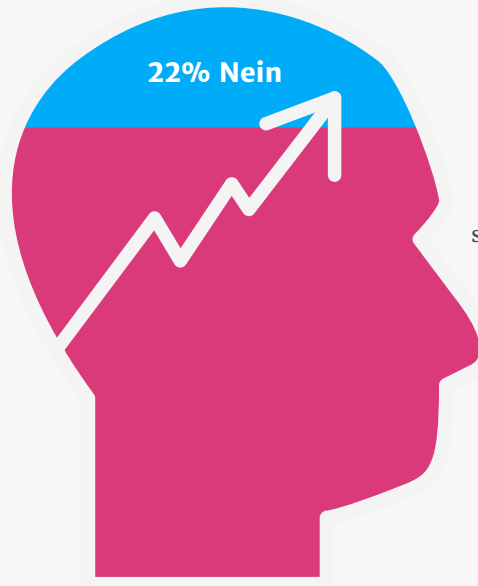
### Kündigungen



### Gründe für Frühfluktuation



### Ausbaufähiges Onboarding



**78%**

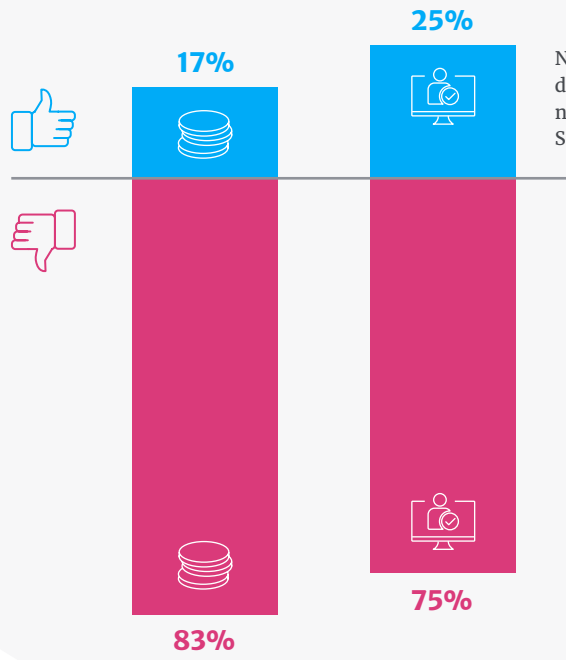
sehen Verbesserungspotenzial  
bei ihrem Onboarding



# 9+10

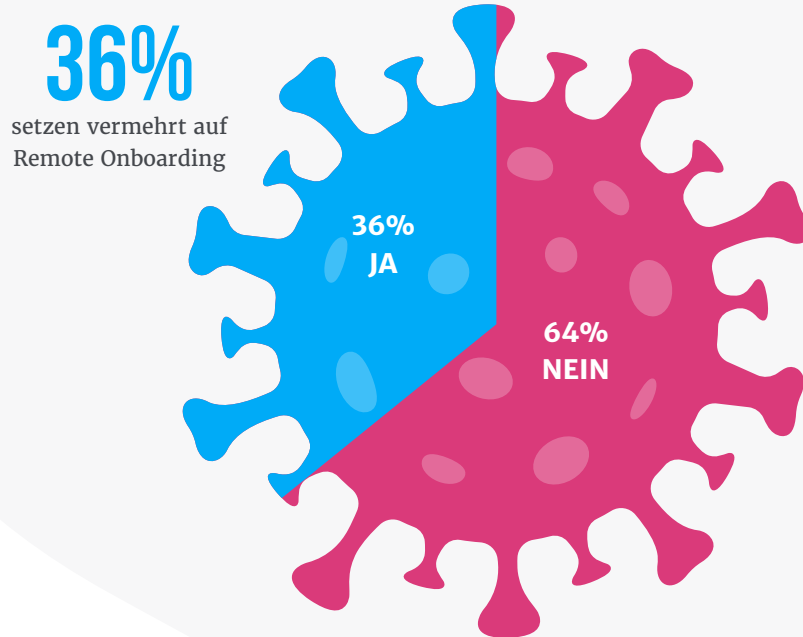
Budget für den Onboarding-Prozess?

Einsatz von Onboarding-Software?



Nur 17% haben ein Budget für den Onboarding-Prozess und nur 25% haben eine Onboarding-Software – liegt es am Budget?

Veränderungen seit Corona



### Handlungsbedarf in den nächsten 12 Monaten

