



ONBOARDING IM LAND BERLIN

Handreichung für eine erfolgreiche Integration
neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

BERLIN



INHALT

Einleitung.....	3
Onboarding als Ausdruck einer wertschätzenden Willkommenskultur	3
Definition von Onboarding.....	4
Ziele des Onboarding	4
Das Onboarding im Land Berlin.....	5
Die Ebenen des Onboarding.....	5
Die Beteiligten im Onboarding.....	6
Phasen des Onboardings.....	7
Vorbereitungsphase/Preboarding.....	8
Mögliche Inhalte einer Willkommensmappe.....	9
Mögliche Inhalte für ein Erstgespräch durch die Führungskraft.....	9
Orientierungsphase	10
Integrationsphase.....	11
Weitere Anregungen und Ideen.....	12
Fazit.....	12
Checklisten.....	13
Checkliste für die Preboardingphase.....	13
Checkliste für die Orientierungsphase.....	16
Checkliste für die Integrationsphase.....	19
Literatur.....	22
Impressum.....	22



HINWEIS:

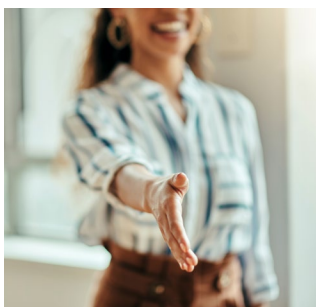
Bitte schonen Sie Umwelt und Ressourcen und drucken Sie nur die Seiten aus, die Sie auf Papier benötigen. Idealerweise beidseitig und schwarzweiß.
Vielen Dank!

EINLEITUNG

Um eine effektive Einarbeitung und Bindung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten, ist die Gestaltung der Onboarding-Phase von wesentlicher Bedeutung. Die vorliegende Broschüre bietet hierfür eine umfangreiche Grundlage und Orientierung.

Die Senatsverwaltung für Finanzen als die für die landesweite Personalentwicklung zuständige Organisationseinheit hat zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern der Behörden das Thema Onboarding diskutiert, bewährte Methoden miteinander geteilt und gemeinsam Eckpunkte für eine hier vorgestellte standardisierte Vorgehensweise entwickelt.

Ziel dieser Handreichung ist es, das Onboarding im Land Berlin weitestgehend zu standardisieren und gleichzeitig Raum für behördenspezifische Anpassungen zu geben.



Neue Impulse, die in die Behörden gelangen, werden begrüßt und mit vorhandenem Wissen und Erfahrungen verknüpft.

Onboarding als Ausdruck einer wertschätzenden Willkommenskultur

Im Land Berlin legen wir Wert auf eine wertschätzende Willkommenskultur, die durch die bewusste Schaffung einer respektvollen, unterstützenden und offenen und Atmosphäre gelebt und gefördert wird.

Neue Mitarbeitende werden mit sprichwörtlich „offenen Armen empfangen“. Ihnen wird durch ein professionelles und wertschätzendes Onboarding der Einstieg erleichtert, indem vorhandenes Wissen geteilt wird, Beschäftigte sich gegenseitig proaktiv unterstützen und im konstruktiven Austausch miteinander stehen. Neue Impulse, die in die Behörden gelangen, werden begrüßt und mit vorhandenem Wissen und Erfahrungen verknüpft. Dies fördert die Gestaltung einer dynamischen und zukunftsorientierten Verwaltung.

Die Haufe-Onboarding-Studie 2023 weist auf die wichtige Bedeutung des Onboardings hin, da Kündigungen vor dem ersten Arbeitstag keine absolute Ausnahme mehr darstellen und ein Grund für die Frühfluktuation nach Arbeitsaufnahme in einem nicht professionell geführten Onboarding-Prozess vermutet wird. (vgl. Haufe. HR Services, 2024).

Vor diesem Hintergrund kann ein professionelles und wertschätzendes Onboarding den Beginn einer guten Arbeitsbeziehung markieren, Vertrauen schaffen und die langfristige Bindung und die Identifikation mit dem Land Berlin stärken. Darüber hinaus entfaltet sich eine mittelbare Wirkung, da die zukünftigen Beschäftigten in dieser Phase durch positive Berichte über die Einarbeitung auch bei potenziell anderen interessierten Personen die Wahrnehmung des Landes Berlin als guten Arbeitgeber fördern.

DEFINITION VON ONBOARDING

Onboarding bezeichnet den Prozess des „An-Bord-Nehmens“ neuer Mitarbeitenden und umfasst sowohl die allgemeine Einführung als auch die fachliche Einarbeitung. Darüber hinaus legt er besonderen Wert auf die soziale Integration und das organisatorische Zurechtfinden im Kontext der Berliner Verwaltung. Neben der Förderung der Identifikation der neuen Mitarbeitenden mit ihrer neuen Umgebung wird angestrebt, dass sie befähigt werden, schnell eigenständig handlungsfähig zu werden (vgl. Lemke et al., 2024).

Das klassische **Onboarding** konzentriert sich zumeist auf neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aber auch bei Beschäftigten, die z.B. einen internen Stellenwechsel vornehmen (**Crossboarding**) oder bei Beschäftigten, die nach längerer Abwesenheit (zum Beispiel nach der Elternzeit, nach Beurlaubung, einer Krankheitsphase oder einer Abordnung) wieder zu ihrer alten Stelle zurückkehren (**Reboarding**), ist es sinnvoll gezielte Maßnahmen zur Unterstützung anzubieten. Auch hierfür kann die beschriebene Vorgehensweise eine gute Grundlage darstellen und gemäß den jeweiligen Rahmenbedingungen passend gestaltet werden.

ZIELE DES ONBOARDING

Wie jeder Prozess, sollte auch das Onboarding zielgerichtet gestaltet werden. Hierfür lohnt es sich, die Aspekte in den Fokus zu nehmen, die mit einem Onboarding erreicht werden sollen.

Von einem erfolgreichen Onboarding wird laut Lohaus & Habermann (2016) gesprochen, wenn

- die Arbeitsleistung den Erwartungen entspricht,
- die Einbindung in das Kollegium gut funktioniert hat,
- eine Identifikation mit der Behörde besteht,
- eine kulturelle Einbindung stattgefunden hat,
- ein Zustand der Arbeitszufriedenheit erreicht wurde und
- ein ausgeprägter Wille bestehe, in der Organisation zu bleiben.



Neben dem formalen Arbeitsvertrag gibt es den psychologischen Vertrag, der explizite oder implizite Versprechen beider Vertragsparteien umfasst (vgl. Conway, Briner, Kidd, 2005), wie zum Beispiel von der Behördenseite zur Zusammenarbeit, Aufstiegschancen und zur Organisationskultur (vgl. Herriot, Manning, Kidd, 1997). Der/Die Beschäftigte prägt diesen Vertrag durch eigene Verantwortung, Verpflichtung und dem Einhalten bestimmter Werte wie Ehrlichkeit und Loyalität. Der Onboarding-Prozess beeinflusst entscheidend die Faktoren des psychologischen Vertrags, wodurch sich die Vertragsbestandteile im Laufe der Zeit festigen und eine stabile Basis für die Zusammenarbeit entstehen kann.

DAS ONBOARDING IM LAND BERLIN

Die Ebenen des Onboarding



Das Onboarding umfasst deutlich mehr als die reine fachliche Einarbeitung. Moser führt aus, dass es beim Onboarding um „den Prozess der Vermittlung von Wissen, Fertigkeiten und Kenntnissen, Regeln, Normen, Rollenerwartungen und Werten von Organisationen an Individuen“ gehe (Moser, 2024). Das Onboarding beinhaltet also Bestandteile auf persönlicher, fachlicher, organisationaler, sozialer und kultureller Ebene.

Auf der **persönlichen Ebene** geht es darum, die oder den Beschäftigten individuell bestmöglich im Onboarding zu begleiten. Die Berücksichtigung kultureller Hintergründe, beruflicher Erfahrungen und persönlicher Besonderheiten (z.B. durch die Zugehörigkeit zu unterrepräsentierten Gruppen) können dazu beitragen, dass die/der neue Beschäftigte schnell in das Team integriert wird.

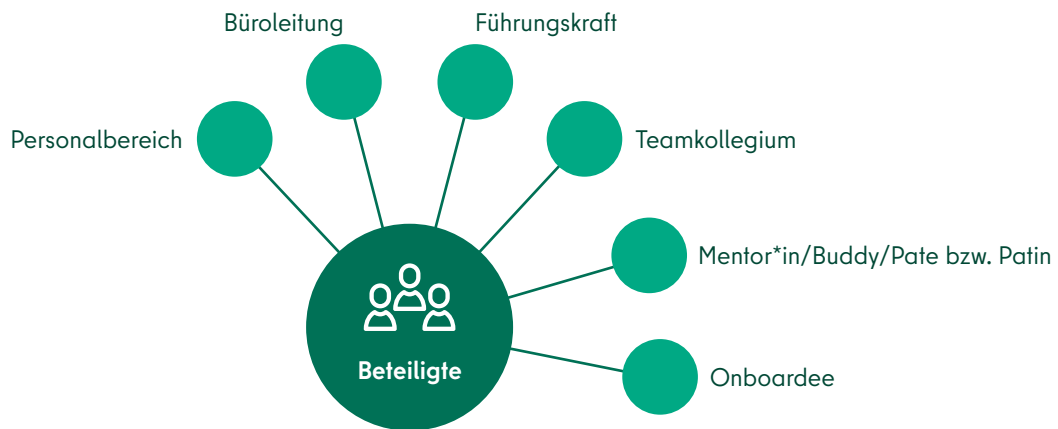
Bei der **fachlichen Ebene** steht der formal-qualifizierende Charakter im Vordergrund. Hierbei geht es um die inhaltliche Einarbeitung in das Aufgabengebiet und um die Vermittlung von relevantem Wissen zur Organisation, damit eine zügige Übernahme und selbstständige Erledigung der Aufgaben erfolgen kann.

Die **organisationale Ebene** betrifft die Integration der neuen Beschäftigten in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation. Über die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil werden die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse innerhalb der Behörde, Abteilung und des eigenen Teams erläutert.

Die **soziale Ebene** rückt das Miteinander in den Vordergrund, also die Vernetzung mit anderen Personen im erweiterten Kollegium. Auch die Zusammensetzung des Kollegiums ist im Onboarding zu berücksichtigen. Ist das Team homogen oder gibt es unterschiedliche Altersstrukturen, kulturelle Vielfalt, verschiedene Berufsgruppen, etc.? Hierbei sind die positiven Aspekte der Teamzusammensetzung zu stärken und der Wert von Vielfalt zu schätzen!

Auf **kultureller Ebene** befinden sich Maßnahmen zur Vermittlung der Organisationskultur. Ziel ist hier die kulturelle Orientierung und Einbindung der neuen Beschäftigten. Diese kann unterstützt werden durch bestehende Leitbilder und Werte, aber auch durch die Erklärung von informellen kulturellen Besonderheiten.

Die Beteiligten im Onboarding



Um eine professionelle und standardisierte Vorgehensweise zu etablieren, sollten verschiedene interne Akteurinnen und Akteure am Onboarding beteiligt werden (vgl. Lohaus & Habermann, 2016). Dazu gehören in der Regel Beschäftigte des Personalbereichs, die Büroleitung, die Führungskraft, das Teamkollegium und ggf. Personen, die eine Form von Patenschaft oder Mentorenschaft übernehmen bzw. als „Buddy“ agieren.

In einer Abstimmung zwischen **Personalbereich, Büroleitung und Führungskraft** werden die Maßnahmen und Verantwortlichkeiten (inkl. Stellvertretungen) festgelegt. Auf diese Weise wird das Onboarding zu einer **gemeinsamen Aufgabe** und stärkt das Verantwortungsgefühl. Bewährt hat sich die Erstellung behördenspezifischer Checklisten. Ausdruckbare Vorlagen für diese Checklisten finden Sie auf den Seiten 13 bis 19 dieser Publikation. Online unter <https://b-intern.de/personal/personalmanagement/> sind die Checklisten auch als editierbare Word-Datei abrufbar.

Der **Führungskraft** kommt beim Onboarding eine besondere Bedeutung zu. Sie übernimmt die **Steuerung des Prozesses** und integriert die Beteiligten.

Das **aktive Einbinden unterschiedlicher Teammitglieder** durch die Verteilung der Aufgaben zur Einarbeitung bietet die Möglichkeit, mehrere Perspektiven in der Einarbeitung zu berücksichtigen und die Kennenlernphase zu unterstützen und zu fördern.

Sollte es in der Behörde ein Mentoring-Programm oder Paten-/ „Buddy“-Programm geben, kann dies eine wertvolle Unterstützung im Onboarding darstellen. Gerade die kulturellen Besonderheiten können auf dieser informelleren Ebene gut weitergegeben werden.

Der oder die **Onboardee steht im Fokus** jedes Onboarding-Prozesses. So sind für die Gestaltung des Prozesses die jeweiligen individuellen Rahmenbedingungen (z.B. Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten aber auch der bisherige (berufliche) kulturelle Hintergrund und weitere persönliche Faktoren) zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollte sie oder er ermuntert werden, auch die Verantwortung für das Onboarding zu übernehmen, proaktiv nach Informationen zu fragen und offen und aktiv auf Kolleginnen und Kollegen sowie andere Bereiche zuzugehen.

Phasen des Onboardings

Zur Beschreibung und Strukturierung von Onboarding-Prozessen haben sich in der gängigen Praxis drei Phasen herauskristallisiert (vgl. Lemke et al., 2020). Diese Phasen werden auch für die standardisierte Vorgehensweise im Land Berlin zugrunde gelegt.

Der Onboardingprozess startet mit der Entscheidung für eine Bewerbende/einen Bewerbenden und endet formell mit dem Ende der Probezeit und umfasst folgende drei Phasen: Die Vorbereitungsphase bzw. das Preboarding, die Orientierungsphase und die Integrationsphase (Lemke et al., 2020; Haufe Online Redaktion, 2022). Jede Phase hat ihre eigenen Besonderheiten und ist für das Gelingen des gesamten Prozesses von Bedeutung. Die zeitliche Dauer der einzelnen Phasen ist in der Literatur unterschiedlich definiert. Für den Prozess im Land Berlin werden folgende Zeitabschnitte gewählt:



Technische Umsetzung im Land Berlin

Eine mögliche digitale Unterstützung zur Durchführung des Onboardings bietet die Anwendung eines Kanban-Boards. Im Land Berlin ist die Applikation „kanban“ über die Plattform intrex zu nutzen. Behörden, die die lowcode-Plattform intrex verwenden, können somit auch das kostenlose Musterboard der „kanban“-App nutzen. Ansonsten kann die inhaltliche Methodik auch auf anderen Plattformen durch den Bedarfsträger realisiert werden.



Vorbereitungsphase/Preboarding

Der wichtigste Aspekt der Vorbereitungs- bzw. Preboardingphase ist das **Kontakt halten** bis zum ersten Arbeitstag. Da die Prozesse in der öffentlichen Verwaltung von Einstellungsprozessen anderer Arbeitgeber unterscheiden, ist es wichtig, immer wieder unterschiedliche Kanäle (z.B. E-Mail, Telefon) zu nutzen, um die ausgewählte Person auf dem Laufenden zu halten, Prozessschritte zu erläutern und Fragen, die sich in der Zwischenzeit ergeben, zu beantworten. Empfehlenswert ist bereits zu Beginn dieser Phase, bei Tarifangestellten auch über das Tarifsystem und dem damit zusammenhängenden Vergütungssystem zu sprechen und bestmöglich zu erläutern, wie es zur Anerkennung von Vorerfahrungen oder Stufenzuordnungen kommt.



siehe auch
[Checkliste auf Seite 13-15](#)
und [online](#)

Sollte es die Möglichkeit geben, bereits vor dem 1. Arbeitstag ein **informelles Kennenlernen** mit den direkten Teammitgliedern zu organisieren, kann dies bereits zum Zugehörigkeitsgefühl beitragen und so die Bindung an uns – das Land Berlin – als Arbeitgeber erhöhen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in dieser Phase ist die **Einrichtung des Arbeitsplatzes** – sowohl in Bezug auf die IT-Ausstattung als auch im Hinblick auf die Büroausstattung. Bei Bewerbenden mit Schwerbehinderung kann in persönlichen Gesprächen über Unterstützungsmöglichkeiten gesprochen werden. Schon nach der mündlichen Zusage sollte durch die Führungskraft oder aber die Inklusionsbeauftragten geklärt werden, ob und welche technischen Hilfen benötigt werden und ob es diese bereits durch den letzten Arbeitsplatz gibt. Eine Beratung durch den Integrationsfachdienst unter Einbeziehung der eigenen örtlichen IT ist an dieser Stelle hilfreich und sinnvoll.

Etwaige Inklusionsmittel müssen bereits im Vorfeld der Beschäftigungsaufnahme beantragt werden.

Bereits jetzt können relevante Informationen vorbereitet und in Form einer **Willkommensmappe** zusammengestellt werden. Gleichzeitig können spätestens jetzt Maßnahmen des Wissenstransfers ergriffen werden (Prozessdokumentationen, Arbeitsdokumente, strukturierte und transparente Ablage, etc.).

Durch die Beteiligung mehrerer Kolleginnen und Kollegen kann die Einarbeitung eines neuen Beschäftigten auch zum Zusammenhalt im bestehenden Team beitragen.

Die Erstellung eines **Einarbeitungsplanes** schafft Orientierung für die erste Zeit. Bereits feststehende Termine oder interessante Veranstaltungen sollten darin ebenso aufgenommen werden, wie die Festlegung von Einarbeitungsterminen für die fachlichen Themen. Dieser Plan trägt dazu bei, die fachlichen Themen umfänglich zu platzieren und Verantwortlichkeiten für die Einarbeitung festzulegen. Die somit geschaffene Transparenz hilft nicht nur der oder dem Onboardee, sondern verstärkt auch die Sicherheit bei den Kolleginnen und Kollegen. Durch die Beteiligung mehrerer Kolleginnen und Kollegen kann die Einarbeitung eines neuen Beschäftigten auch zum Zusammenhalt im bestehenden Team beitragen und das Teamklima positiv beeinflussen. Auch Hospitationen in anderen Bereichen sind in der Anfangszeit meist leichter in den Arbeitsalltag zu integrieren. Die dabei gesammelten Erfahrungen und die damit einhergehenden Kontakte können später eine hohe Wirkung entfalten.



Bestenfalls kann die Integration in ein Mentoring- und/oder Paten- bzw. „Buddy“-programm organisiert werden.

Für den ersten Arbeitstag sollte eine **feste Ansprechperson** benannt werden, die das neue Teammitglied in Empfang nimmt und auf den ersten Schritten begleitet. Auch hier sollte eine Stellvertretung organisiert werden, um auf unvorhersehbare Abwesenheiten souverän reagieren zu können. Die Anwesenheit der Führungskraft am ersten Arbeitstag sollte ebenso gewährleistet werden wie ein vorbereiteter Arbeitsplatz - ein kleiner **Willkommensgruß** in Form einer Blume oder ähnlichem kann den positiven ersten Eindruck noch verstärken!



Mögliche Inhalte einer Willkommensmappe

Die Willkommensmappe bietet eine gute Möglichkeit, das Land Berlin und die eigene Behörde als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren. Informationen zu Maßnahmen, die die Arbeitgebermarke stärken sind hier gut zu integrieren!

- Willkommenschreiben
- Mitarbeitendenhandbuch
- relevante organisatorische Dokumente (Zugangsdaten, Informationen zu Dienstausweis, Schlüssel, etc.)
- relevante fachliche Dokumente (bspw. (Rahmen-)Dienstvereinbarungen, Geschäftsordnung, Gesetze, Verordnungen, Ausführungsvorschriften
- Leitbilder, z.B. zur Führung, Diversity
- behördeninterne Informationen (Organigramm, Intranet, Beschäftigtenportal, Hausordnung, organisatorische Informationen, Ansprechpersonen, Arbeitszeiterfassung, Corporate Design und Vorlagen)
- bereichsspezifische Informationen (Telefonliste, Regelungen zu mobilem Arbeiten, Abwesenheiten, Verhaltensregeln am Arbeitsplatz, etc.)
- Hinweise zu Fort- und Weiterbildungsangeboten (z.B. durch Einleger der Verwaltungsakademie Berlin)
- Unterstützungs- und Kontaktangebote (Netzwerkwerke, AGG-Ansprechstelle, Sozialberatung, etc.)
- Hinweise auf weitere Benefits: Firmenticket, Familienfreundlichkeit, Altersversorgung, Angebote des Gesundheitsmanagements, etc.

Mögliche Inhalte für ein Erstgespräch durch die Führungskraft

Das Gespräch sollte terminiert sein, damit genügend Zeit zur Verfügung steht und die Führungskraft das Gespräch ungestört und mit voller Aufmerksamkeit durchführen kann.

- Vorstellung Behörde, Abteilung, Team, Ansprechpersonen
- Vorstellung eines etwaigen Paten- und/oder „Buddy“-Programms
- Vorstellung der Aufbau- und Ablauforganisation inkl. Organigramm
- Informationen z.B. zu
 - Arbeitsschutz, Brandschutz
 - Fachverfahren, Zugängen, Einarbeitung
 - Informationsquellen (z.B. Intranet, Ordnerstruktur, E-Akte)
 - Räumlichkeiten, Regelterminen, E-Mailverteiler
 - formalen Regelungen (z.B. bzgl. Abwesenheiten, mobilem Arbeiten, Desksharing) und relevanten Formularen und Genehmigungsprozessen
 - aktuellen Terminen (z.B. Kennenlern-Mittagessen, Behördenveranstaltungen, Willkommensrunden)
 - kulturellen Gegebenheiten im Haus bzw. Team (Umgang mit Geburtstagen, Haus- und Sportevents, etc.)
- Erläuterung des Einarbeitungsplans und erster Fortbildungen
- Frage nach offenen Fragen und Wünschen seitens der/des Onboardee
- Ausblick für die nächsten Tage und Wochen
- Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme beschreiben (z.B. Regeltermine, „offene Tür“, per Mail/Telefon/persönliches Gespräch)

Orientierungsphase

Die Orientierungsphase (meist die ersten vier Wochen nach Arbeitsaufnahme) ist geprägt von verschiedenen Begrüßungsrunden, das Kennenlernen der Organisation, das Überreichen von Willkommensmaterialien, einer allgemeinen Einführung in relevante Themen und der Übergabe erster Aufgaben. Sie dient der Einführung in die Arbeit bzw. in die Arbeitskultur und hat ebenfalls das Ankommen in der neuen Situation und eine erste soziale Integration zur Aufgabe.



siehe auch [Checkliste auf Seite 16-18](#) und [online](#)

Die Intensität der Begleitung innerhalb der Orientierungsphase ist tendenziell hoch. Dies verstärkt die Sicherheit und bietet den neuen Mitarbeitenden **Sicherheit, Orientierung und ein erstes Gefühl der Zugehörigkeit**.

Erfahrungsgemäß werden in den ersten Tagen noch verstärkt **technische Abstimmungen** vonnöten oder **organisatorische Dinge** zu erledigen sein. Während diese Themen nach einigen Tagen weniger Zeit in Anspruch nehmen, kann die fachliche Einarbeitung in gleichem Maße ansteigen. Die soziale Integration – also verschiedene Kennenlern-Runden oder Treffen mit Mitgliedern des weiteren Kollegiums sowie Schnittstellenbereichen – können über mehrere Tage verteilt werden, da sie so im Einzelnen mehr Wirkung entfalten und höhere Aufmerksamkeit erhalten können.

In dieser Phase sollte daher ein verstärkter **regelmäßiger Austausch zwischen Führungskraft und neuer Beschäftigten/neuem Beschäftigten** stattfinden. Diese Gespräche dienen dazu, einzuschätzen inwieweit die gegenseitigen Erwartungen mit den Gegebenheiten übereinstimmen und bieten die Möglichkeit, diese bei Abweichungen aneinander anzugleichen.

Zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses sind (Rahmen-) Dienstvereinbarungen, die Geschäftsordnungen, relevante Gesetze und **Regelungen** zur Verfügung zu stellen und vorhandene Leitbilder z.B. zur Führung oder Diversity vorzustellen. In diesem Zuge kann auch erläutert werden, wie diese Leitbilder im Arbeitsalltag ihre Umsetzung finden. Gleichzeitig kann auf verschiedene im Land Berlin existierende **Netzwerke** (bspw. Frauennetzwerk, Regenbogennetzwerk, Netzwerk für Nachwuchskräfte mit Behinderungen) aufmerksam gemacht werden. Der Austausch in einem Netzwerk kann maßgeblich zur gelungenen Integration und zur Bindung von Beschäftigten beitragen.

An der **Verwaltungsakademie Berlin (VAK)** gibt es zahlreiche Angebote, die sich speziell an Neu- und Quereinsteigende richten. Im Abgleich zu den bisherigen Erfahrungen und vorhandenen Kompetenzen der/des neuen Beschäftigten und den Anforderungen an die Funktion können auf der Grundlage des Angebots der VAK relevante Fortbildungen identifiziert und die Teilnahme initiiert werden.

Signale, die ggf. zum Ende der Orientierungsphase auf eine Tendenz zur Frühfluktuation hindeuten können, sollten bereits frühzeitig beachtet werden, um entgegenwirken zu können und in dieser Phase die Chancen für eine sich verstärkende Bindung der Beschäftigten an das Land Berlin als Arbeitgeber zu nutzen.



Die Orientierungsphase (...) hat das Ankommen in der neuen Situation und eine erste soziale Integration zur Aufgabe.

Integrationsphase

Die Integrationsphase ist geprägt durch eine **zunehmende Selbständigkeit in der Arbeitsweise** und dient ebenso weiterhin der **sozialen und kulturellen Integration**. Durch regelmäßige Feedbackschleifen können Herausforderungen frühzeitig identifiziert und Unterstützung angeboten werden.



siehe auch
[Checkliste auf Seite 19-21](#)
und [online](#)

Ein strukturiertes **Orientierungsgespräch** kurze Zeit nach der Arbeitsaufnahme trägt zur Transparenz in Bezug auf das Arbeitsfeld, die Anforderungen und die gegenseitigen Erwartungen bei. Das Anforderungsprofil und die BAK (Beschreibung des Aufgabenkreises) werden übergeben und besprochen.

In **regelmäßigen Zwischengesprächen** können weitere Regelungen z.B. zum Beurteilungswesen, Jahresgesprächen etc. erläutert werden. Hier kann auch der Fortschritt des Onboardings und etwaige Anpassungen im Ablauf besprochen und geplant werden.



Sollte sich die Passung zwischen der neu eingestellten Person und der jeweiligen Stelle nicht wie erwartet entwickeln, bietet sich eine offene und transparente Besprechung der Situation an. Oftmals können Missverständnisse ausgeräumt, weitere Unterstützung angeboten oder andere Maßnahmen ergriffen werden, die einen Verbleib ermöglichen. Für den Fall einer absehbaren Trennung sollte der Ausstieg professionell gestaltet werden und ggf. noch auf Möglichkeiten einer Beschäftigung in einer anderweitigen Abteilung oder Behörde im Land Berlin aufmerksam gemacht werden.

Durch regelmäßige Feedbackschleifen können Herausforderungen frühzeitig identifiziert und Unterstützung angeboten werden.

Das Ende eines **erfolgreichen Onboardings** wird durch den Ablauf der ersten sechs Monate auf der neuen Stelle markiert. Dieser Moment bietet die Gelegenheit, die **gemeinsame Zeit zu reflektieren und in die Zukunft zu blicken**. Ggf. könnten Aufgaben erweitert, weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen oder Entwicklungsperspektiven (z.B. durch eine Dozierenden-tätigkeit) in Betracht gezogen werden.

Besonderheiten bei virtueller Einarbeitung

Das virtuelle Onboarding entspricht im Grunde dem Onboarding in Präsenz - allerdings sollten einige Besonderheiten beachtet werden und das Onboarding noch intensiver und aufmerksamer gestaltet und gesteuert werden. Hilfreich können folgende Maßnahmen sein:

- besonderes Augenmerk auf die Einführung in Video- und/oder Telefoniekonferenzsysteme legen
- enges Kontakthalten (ggf. durch tägliche kurze Begrüßung, verstärktes Augenmerk auf Stimmungen, Unsicherheiten legen)
- digitale Kennenlern-Runde kreativ gestalten
- auch virtuelles Socialising ermöglichen (z.B. virtuelle Kaffeepausen, Small-Talk zu Beginn und Ende von virtuellen Besprechungen fördern)
- „Flur- und Teeküchen“-Gespräche sind auch per Telefon möglich („ich wollte mal hören, wie es dir geht“)
- Präsenztermine in unterschiedlichen Konstellationen bewusst steuern



WEITERE ANREGUNGEN UND IDEEN

- Die dargestellte Vorgehensweise standardisiert das Onboarding im Land Berlin. Jede Behörde verfügt darüber hinaus über spezifische Prozesse und Abläufe sowie unterschiedliche kulturelle Gegebenheiten. **Integrieren Sie daher die Besonderheiten Ihrer Behörde in diesen Rahmen.**
- Die Nutzung der beiliegenden und im [Onlineportal](#) verfügbaren, **bearbeitbaren Checklisten** vereinfachen die Abläufe und gewährleisten eine umfassende Vorbereitung. Dies zahlt sich bei der Vielzahl an Onboardings auf jeden Fall aus.
- **Eine Abstimmung mit dem Bereich, der für die Rekrutierung zuständig ist**, ist empfehlenswert. Dies kann z.B. dazu führen, dass bestimmte Informationen schon im Rekrutierungsprozess zur Verfügung gestellt werden oder einige Maßnahmen des Kontakthaltemanagements bereits eher einsetzen.
- **Eine Übersicht mit Ansprechpersonen im direkten Kollegium** sowie deren besonderer Kompetenzen (z.B. Verwaltungshandeln, Fachverfahren) kann den ersten Kontakt erleichtern.
- Ein zentral angebotener Mittagsstammtisch oder eine zentral organisierte Veranstaltung für neue Beschäftigte kann zur Vernetzung beitragen.
- **Jedes neue Teammitglied bringt aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen** (als z.B. verwaltungsfremde Personen, Personen in Ausbildung, Werkstudentinnen und Werkstudenten, Praktikantinnen und Praktikanten sowie Personen, die sich in der Rotationphase befinden) **andere Vorkenntnisse mit**. Gehen Sie hier offen ins Gespräch, fragen Sie nach eigenen Ideen, Anregungen und fügen Sie individuelle Elemente in das Onboarding ein.
- **Betonen Sie Ihre Stärken als Arbeitgeberin**. Wir wissen, dass wir nicht in allen Gesichtspunkten mit anderen Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren können. Es hat sich aber gezeigt, dass der öffentliche Dienst und das Land Berlin gerade durch die sinnstiftende Arbeit, den Zusammenhalt im Kollegium oder auch durch andere Aspekte eine hohe Attraktivität genießt. Identifizieren Sie die Stärken Ihrer Behörde und versuchen Sie diese, möglichst präsent in dem Onboarding-Prozess zu integrieren.

Integrieren Sie die Besonderheiten Ihrer Behörde in den Onboarding-Prozess.



FAZIT

Ein professionell durchgeführtes Onboarding trägt maßgeblich zur schnellen Integration von neuen Beschäftigten bei, fördert die Zufriedenheit und somit auch die Motivation und die Bindung der neuen Beschäftigten an das Land Berlin als neuen Arbeitgeber. Darüber hinaus dient das Onboarding auch dem bereits bestehenden Team bzw. dem Bereich sowie der gesamten Organisation, da durch die einzelnen Maßnahmen die Fachlichkeit, das Wissen, eine qualitativ hochwertige Arbeit und kulturelle Werte transportiert und sichergestellt werden können.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und viel Freude bei der Durchführung des Onboardings in Ihrer Behörde. Sollten Sie neue Impulse, Anregungen oder Anmerkungen zu dem Thema haben, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme.



CHECKLISTEN



HINWEIS: Jede Behörde und Dienststelle ist anders. Passen Sie daher die folgende Liste gern an Ihre Gegebenheiten und Bedürfnisse an. Eine editierbare Version (Worddatei) finden Sie im [Onlineportal](#).

Checkliste für die Preboardingphase

Vorbereitungsphase / Preboarding

Verantwortlichkeit

(z.B. Führungskraft, Büroleitung, Teammitglied)

a) Nach Vorstellungsgespräch bis zur offiziellen Zusage

<input type="radio"/> regelmäßig (alle ein bis zwei Wochen) per E-Mail und/oder Telefon Kontakt aufnehmen, um die Kandidatin/den Kandidaten „auf dem Laufenden zu halten“ und offene Fragen zu klären	Führungskraft
<input type="radio"/> regelmäßig über den aktuellen Stand im Einstellungsprozess, die nächsten Schritte und eine ungefähre Zeitperspektive informieren	Büroleitung
<input type="radio"/>	

b) Bei Zusage und Vertragsschluss

<input type="radio"/> schriftliche offizielle Zusage	zuständige Stelle
<input type="radio"/> Telefonat oder E-Mail: Freude signalisieren, offene Fragen klären	Führungskraft
<input type="radio"/> regelmäßigen Kontakt halten bis zur Vertragsunterzeichnung	Büroleitung
<input type="radio"/>	

➔ Fortsetzung auf der nächsten Seite

c) Nach Zusage, vor dem ersten Tag

Onboarding gemeinsam planen

<input type="checkbox"/> Vorbereitungscheckliste erstellen bzw. anpassen	Führungskraft/Büroleitung
<input type="checkbox"/> Verantwortlichkeiten festlegen	Führungskraft/Büroleitung

Administrative Vorbereitung

<input type="checkbox"/> IT Ausstattung Hardware beantragen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> IT Ausstattung Software beantragen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> erste Büroausstattung, Mobiliar, Schlüssel, Dienstausweis, etc. organisieren	Büroleitung
<input type="checkbox"/> ggf. Inklusionsmittel beantragen	Büroleitung
<input type="checkbox"/> Willkommensmappe vorbereiten bzw. anpassen	Büroleitung
<input type="checkbox"/> Homeoffice klären bzw. anbieten	Führungskraft
<input type="checkbox"/>	

Organisatorische Vorbereitung

<input type="checkbox"/> ersten Arbeitstag planen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> bei Bedarf: VV Inklusion beachten und ggf. zusätzlichen Unterstützungsbedarf erfragen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> ggf. schon jetzt zu wichtigen Schulungen anmelden	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Team über Zuwachs informieren	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Kennenlerntermine festlegen (Team und Schnittstellen)	Führungskraft
<input type="checkbox"/> ggf. Initiierung Mentoring-/ Paten oder "Buddy"-Programm	Führungskraft
<input type="checkbox"/>	

Fachliche Vorbereitung

<input type="checkbox"/> Individuellen Einarbeitungsplan entwerfen (z.B. über vier Wochen inkl. Schulungen)	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Wissenstransfer für inhaltliche Themen organisieren	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Wissenstransfer für überfachliche Themen organisieren	Führungskraft
<input type="checkbox"/>	

Regelmäßigen Kontakt halten bis zum ersten Arbeitstag

<input type="checkbox"/> kurze E-Mails oder Telefonate (z.B. Willkommensmail vom Team)	Führungskraft
--	---------------

→ Fortsetzung auf der nächsten Seite

<input type="radio"/> ggf. Einladung zu Feierlichkeiten (Sommerfest, Teammeeting, etc.)	Führungskraft
<input type="radio"/> ggf. Newsletter versenden	Führungskraft
<input type="radio"/>	



HINWEIS: Jede Behörde und Dienststelle ist anders. Passen Sie daher die folgende Liste gern an Ihre Gegebenheiten und Bedürfnisse an. Eine editierbare Version (Worddatei) finden Sie im [Onlineportal](#).

Checkliste für die Orientierungsphase

Orientierungsphase

(1. Arbeitstag bis 4 Wochen nach Eintritt)

Verantwortlichkeit

(z.B. Führungskraft, Büroleitung, Teammitglied)

Ersten Arbeitstag gestalten

<input type="checkbox"/> Willkommensmappe und Einstiegsutensilien (ggf. Willkommensgeschenk) überreichen	Büroleitung
<input type="checkbox"/> Rundgang zu wichtigsten Anlaufstellen im Haus, inkl. Notausgängen	Büroleitung
<input type="checkbox"/> relevante (Rahmen-)Dienstvereinbarungen, Verordnungen und weitere Regelungen (z.B. Hausordnung) zur Verfügung stellen	Büroleitung/Führungskraft
<input type="checkbox"/> Leitbilder zur Verfügung stellen (z.B. Leitbild Diversity)	Büroleitung/Führungskraft
<input type="checkbox"/> Einführung in sozialer und kultureller Hinsicht (Empfang, Rundgang, Kennenlernrunde, Umgangsformen, etc.)	Teammitglied
<input type="checkbox"/> Einführung in technischer Hinsicht (Ausstattung, Computer-Zugänge, etc.)	Teammitglied
<input type="checkbox"/> Einführung in organisatorischer Hinsicht (Zugänge, Schlüssel, Einweisung, etc.)	Büroleitung

➔ Fortsetzung auf der nächsten Seite

<input type="radio"/> Einführung in fachlicher Hinsicht (erste Unterlagen, Einführung, etc.)	Führungskraft
<input type="radio"/> Einführung Arbeitssicherheit	Führungskraft
<input type="radio"/>	
Einführungsgespräch mit Führungskraft	
<input type="radio"/> Erwartungen abfragen und formulieren	Führungskraft
<input type="radio"/> Strukturelle Vorstellung des Bereichs <input type="radio"/> (Ablauf- und Aufbauorganisation)	Führungskraft
<input type="radio"/> Organisatorische Regelungen des Bereichs (Arbeitsabläufe, Prozesse, Kernzeiten, Regeltermine, Abwesenheiten, etc.)	Führungskraft
<input type="radio"/> Vorstellung kultureller Gegebenheiten ("Du/Sie", Umgang mit besonderen Anlässen, Pausengestaltung, etc.)	Führungskraft
<input type="radio"/> Fachliche Einführung (relevante Unterlagen, Informationsquellen, Ansprechpartner*innen, etc.)	Führungskraft
<input type="radio"/> Vorstellung des Einarbeitungsplans inkl. erster Termine	Führungskraft
<input type="radio"/>	
Soziale Integration	
<input type="radio"/> begleitete Kennenlernrunde im direkten Kollegium und in relevanten Schnittstellenbereichen	Teammitglieder
<input type="radio"/> Start eines etwaigen Mentoren-/Paten- bzw. "Buddy"-Programms	Führungskraft
<input type="radio"/> gemeinsame Pausengestaltung	Teammitglieder
<input type="radio"/>	
Weiterführende Einarbeitungsphase initiieren	
<input type="radio"/> Vorstellung relevanter Themenfelder und Ansprechpartner des eigenen Bereichs und von Schnittstellenbereichen	Führungskraft

➔ Fortsetzung auf der nächsten Seite

○ Vorstellung ggf. relevanter Ansprechpersonen, wie bspw. Frauenvertreterin, Inklusionsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung	Büroleitung
○ Integration ins Team aktiv fördern (z.B. Kennenlernworkshop, digitale Steckbriefe, etc.)	Führungskraft
○ Integration in Netzwerke ermöglichen (bspw. Regenbogennetzwerk) und auf Angebote aufmerksam machen (bspw. Angebote für Menschen mit Migrationshintergrund)	Führungskraft/Büroleitung
○ Begleitung bei Terminen mit internen und externen Partner*innen ermöglichen	Führungskraft
○ als Führungskraft aktiv Kontakt halten und 1:1-Gespräche führen (Stimmung aufnehmen, Fragen beantworten, etc.)	Führungskraft
○	



HINWEIS: Jede Behörde und Dienststelle ist anders. Passen Sie daher die folgende Liste gern an Ihre Gegebenheiten und Bedürfnisse an. Eine editierbare Version (Worddatei) finden Sie im [Onlineportal](#).

Checkliste für die Integrationsphase

Integrationsphase
(bis Ende Probezeit)

Verantwortlichkeit
(z.B. Führungskraft,
Büroleitung, Teammitglied)

Übergreifende Maßnahmen

<input type="checkbox"/> Willkommensveranstaltung für alle neuen Mitarbeitenden in der Behörde	Büroleitung
<input type="checkbox"/> ggf. Befragung der neuen Beschäftigten zur Evaluierung und Gestaltung der Einarbeitungsphase	Büroleitung
<input type="checkbox"/>	

Erstes Personalentwicklungs- und Feedbackgespräch nach ca. 1 Monat

<input type="checkbox"/> gegenseitige Rückmeldung zum ersten Monat	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Klärung gegenseitiger Wünsche und Erwartungen für die folgende Zeit	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Frühwarnsignale für wachsende Zweifel oder Unzufriedenheit aufnehmen und ansprechen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Abgleich und ggf. Anpassung des Einarbeitungsplans	Führungskraft

➔ Fortsetzung auf der nächsten Seite

<input type="checkbox"/> neue Perspektive nutzen, Auffälligkeiten bei Bestehendem erfragen und Chance für Optimierung nutzen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Unterstützung beim Netzwerken anbieten (Führungskräfte Netzwerk, Regenbogennetzwerk, Mentoring-Programme, etc.)	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Austausch-Formate (Meetings, Jour fixes, etc.) besprechen und ggf. an individuelle Rahmenbedingungen anpassen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> ggf. Informationen zu weiterführenden Schulungen und Entwicklungsprogrammen	Führungskraft
<input type="checkbox"/>	
Personalentwicklungs- und Feedbackgespräch nach ca. 3 Monaten	
<input type="checkbox"/> gegenseitige Rückmeldung zur bisherigen Entwicklung der gemeinsamen Zusammenarbeit	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Abgleich inhaltlicher Entwicklung und ggf. Ableitung von Maßnahmen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Zufriedenheit mit Integration ins Team in sozialer und fachlicher Hinsicht erfragen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Schwierigkeiten offen ansprechen und gemeinsam konstruktive Lösungsmöglichkeiten suchen	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Unterstützung anbieten (fachliche Vertiefung, soziale Vernetzung, etc.)	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Ausblick für die weitere Entwicklung geben	Führungskraft
<input type="checkbox"/>	
Gespräch ca. 4-6 Wochen vor Probezeitende	
<input type="checkbox"/> gegenseitige Rückmeldung zur bisherigen Entwicklung der gemeinsamen Zusammenarbeit	Führungskraft
<input type="checkbox"/> Probezeitende besprechen: weiterhin gemeinsame Zusammenarbeit geplant oder bestehen Zweifel?	Führungskraft

→ Fortsetzung auf der nächsten Seite

<input type="radio"/> schwierigere Entwicklungen/abweichende Erwartungen offen ansprechen und gemeinsam konstruktive Lösungsmöglichkeiten suchen	Führungskraft
<input type="radio"/>	Führungskraft
Gespräch zum Probezeitende bei Trennung	
<input type="radio"/> Austritt professionell und strukturiert begleiten	Führungskraft/Büroleitung
<input type="radio"/> Austrittsgespräch führen	Führungskraft/Büroleitung
<input type="radio"/>	
Gespräch zum Probezeitende bei erfolgreichem Bestehen der Probezeit	
<input type="radio"/> Freude signalisieren	Führungskraft
<input type="radio"/> Informationen über relevante weiterführende Personalentwicklungsprogramme	Führungskraft
<input type="radio"/> Informationen zu möglicher Dozierendentätigkeit	Führungskraft
<input type="radio"/> Ausblick zur weiteren Zusammenarbeit und ggf. weiterführenden Aufgaben und Projekten	Führungskraft
<input type="radio"/>	

LITERATUR



Conway, Neil; Briner, Rob B. (2005): Understanding Psychological Contracts at Work. Oxford: Oxford University Press. Online unter: <https://www.lehmanns.de/shop/wirtschaft/6284706-9780199280650-understanding-psychological-contracts-at-work>
(zuletzt zugegriffen am 08.07.2024)

Haufe Online Redaktion (2022): Onboarding-Prozess: Phasen und Elemente, in: Haufe-Portal, 05.07.2022. Online unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/digitales-onboarding/phasen-und-elemente-des-onboarding_80_330504.html
(zuletzt zugegriffen am 14.06.2024)

Haufe. HR Services (2024): Zu wenig Strukturen beim Onboarding. Aktuelle Haufe Onboarding Umfrage. Online unter: https://www.haufe.de/hr/downloads/studie-onboarding-2023?akttyp=sea&med=bing&aktnr=80702&wnr=03311875&chorid=03311875&cmp=s_lead_gen_onboarding_03311875%2Fkw_onboarding%2Fstudie%20onboarding%2F
(zuletzt zugegriffen am 13.06.2024)

Lemke, Veit (Hrsg.); Birmele, Catrin; Bömers, Janika; Merklin-Wendle, Anja; Pohl, Felix (2020): Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding: Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Freiburg: Haufe. Online unter: [Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding: Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte - Birmele, Catrin, Bömers, Janika, Lemke, Veit, Merklin-Wendle, Anja, Pohl, Felix - Amazon.de: Bücher](https://www.amazon.de/Bücher-Crashkurs-Mitarbeiter-Onboarding-Praxiswissen-für-HR-Coaches-und-Führungskräfte-Birmele-Catrin-Bömers-Janika-Lemke-Veit-Merklin-Wendle-Anja-Pohl-Felix)
(zuletzt zugegriffen am 08.07.2024)

Lohaus, Daniela; Habermann, Wolfgang (2016): Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. Online unter: <https://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com/themen-entdecken/psychologie-psychotherapie-beratung/arbeit-und-organisation/personal-und-organisationsentwicklung/1833/integrationsmanagement-onboarding-neuer-mitarbeiter>
(zuletzt zugegriffen am 08.07.2024)

Moser, Klaus; Souček, Roman; Galais, Nathalie; Roth, Colin (2024): Onboarding Neue Beschäftigte erfolgreich integrieren. Praxis der Personalpsychologie, Band 37, 2. überarbeitete Auflage. Göttingen: Hogrefe. Online unter: <https://www.hogrefe.com/de/shop/onboarding-97663.html>
(zuletzt zugegriffen am 08.07.2024)

Herriot, Peter; Manning, W. E. G.; Kidd, Jennifer M. (1997): The Content of the Psychological Contract. In: British Journal of Management: Volume 8, Issue 2, Pages: 119-198. Online unter: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.0047>
(zuletzt zugegriffen am 08.07.2024)

IMPRESSUM

Referat IV C
Demografiemanagement und Personalentwicklung
Landesweite Personalentwicklung der Senatsverwaltung für Finanzen

Bildvermerke:

Titel: iStock.com/Feodora Chiosea; Seite 3: iStock.com/Delmaine Donson;
Seite 7: Amy Hirschi via unsplash; Seite 10: iStock.com/humanmade

Senatsverwaltung
für Finanzen

BERLIN



Senatsverwaltung für Finanzen
Referat IV C
Abteilung IV Landespersonal
Tel. (030) 90 20- 4303

©Senatsverwaltung für Finanzen
Stand 10/2024