

AUS DER REIHE „ONBOARDING, DAS ZUM ENTWICKLUNGSWEG FÜHRT“

Abgehakt **ist nicht** angekommen

Wo Einarbeitung im Mittelstand reißt
und wie der nächste Schritt aussieht.

FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG, HR UND FÜHRUNGSKRÄFTE IM MITTELSTAND

SO SIEHT EIN ERGEBNIS AUS

Struktur	☒	☒	☒	☐	Stufe 3
Verantwortlichkeit	☒	☒	☐	☐	Stufe 2
Sichtbarkeit	☒	☐	☐	☐	Stufe 1 · Engpass
Anschluss	☒	☒	☐	☐	Stufe 2

Mit dem CALTRIX-Reifegradmodell und dem Selbstcheck zum Ankreuzen.

8

Muster, an denen Onboarding scheitert

4

Reifestufen in vier Dimensionen

5

Minuten bis zum eigenen Engpass

EDITORIAL

Bevor Sie weiterblättern

Dieser Leitfaden ist keine Produktbroschüre. Bis Seite 22 nennen wir kein Produkt und Sie können alles darin nutzen, ohne je mit uns zu sprechen. Er ist eine Messvorschrift: Das CALTRIX-Reifegradmodell ab Seite 16 sagt Ihnen, auf welcher von vier Stufen Ihr Onboarding steht, in welcher der vier Dimensionen es hakt und wie der eine nächste Schritt aussieht.

Jede fremde Zahl in diesem Leitfaden nennt ihren Herausgeber und das Jahr, das Verzeichnis steht auf Seite 24. Umfragen sind als solche gekennzeichnet, unsere eigenen eingeschlossen, denn eine Branchenumfrage ist etwas anderes als amtliche Beschäftigtendaten, und Sie sollen sehen können, worauf ein Satz steht.

Sechs Sätze, die Sie vielleicht kennen

Kein Test, keine Punktwertung. Kreuzen Sie an, was bei Ihnen schon einmal so oder so ähnlich gefallen ist:

☐ „Frag mal die Kollegin, die weiß das.“

☐ „Die Einarbeitung hängt gerade daran, wer Zeit hat.“

☐ „Unsere Checkliste stimmt noch so halb.“

☐ „Nach der zweiten Woche hört man nichts mehr, bis etwas schiefgeht.“

☐ „Woran der Neue gemessen wird, klären wir noch.“

☐ „Beim letzten Austritt haben wir gemerkt, was alles nur eine Person wusste.“

Das ist keine Bewertung. Nur die ehrliche Frage, wie viele davon Sie ankreuzen konnten. Der Selbstcheck am Ende des Heftes macht aus der Wiedererkennung eine Diagnose.



Der Selbstcheck, auch digital: mit einer Auswertung als PDF, die Sie an Geschäftsführung und Führungskräfte weitergeben können.

caltrix.de/onboarding-selbstcheck

ABSCHNITT 1

Warum Onboarding jetzt zum Wachstumsrisiko wird

Jede Neubesetzung ist heute teuer und schwer. Eine offene Stelle bleibt länger unbesetzt als noch vor fünf Jahren, die Kandidaten haben mehr Auswahl, und wer unterschreibt, hat oft ein zweites Angebot in der Tasche. Umso erstaunlicher ist, wie wenig Aufmerksamkeit dem gilt, was nach der Unterschrift kommt: Das Recruiting bekommt Budget, Software und Berichte an die Geschäftsführung. Die Einarbeitung bekommt eine Mappe.

Dabei tauchen die Kosten schlechten Onboardings nur deshalb in keiner Kostenstelle auf, weil sie sich auf vier Posten verstecken: in den Monaten, in denen eine neue Kraft noch nicht produktiv ist; in der Frühfluktuation, wenn sie in der Probezeit wieder geht; in der Zeit von Führungskräften und Kollegen, die dieselben Fragen zum zehnten Mal beantworten; und im Wissen, das mit jedem Austritt das Unternehmen verlässt, während die Nachfolge von vorn beginnt.

Die teuerste Version von Onboarding ist die, die niemand sieht, weil sie nirgends gemessen wird.

8,5 Mio.

Beschäftigte sind 55 oder älter und verlassen den Arbeitsmarkt in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren, ein Viertel aller Beschäftigten.

KOFA/IW Köln 04/2026, amtliche Daten¹

25 %

der Unternehmen haben einen strukturierten, zentral koordinierten Onboarding-Prozess. 78 % halten den eigenen für ausbaufähig.

Haufe Onboarding-Studie 2023, Branchenumfrage⁴, n = 775

21 %

der Beschäftigten stimmen voll zu, dass die direkte Führungskraft ihren Einsatz aktiv unterstützt.

Gallup Engagement Index Deutschland 2025³

WAS DAS BEDEUTET

Drei Zahlen aus drei unabhängigen Quellen, also amtliche Beschäftigtendaten, eine Branchenumfrage und ein Langzeitpanel. Zusammen ergeben sie den Rahmen dieses Leitfadens: Der Markt wird leerer, die meisten Unternehmen sind auf das, was nach der Unterschrift kommt, nicht vorbereitet, und die Unterstützung durch die direkte Führungskraft, an der das Ankommen am stärksten hängt, spürt nur jeder fünfte Beschäftigte.

Was daraus folgt, ist keine Frage besserer Willkommensmappen. Es ist zuerst eine Frage der Diagnose, und die beginnt mit einem weit verbreiteten Irrtum.

ABSCHNITT 2

Die Fehldiagnose: Onboarding ist kein Verwaltungsprozess

In den meisten Unternehmen liegt das Onboarding organisatorisch dort, wo es historisch entstanden ist: in der Personalverwaltung. Dort heißt es Zugänge beantragen, Verträge ablegen, Erstunterweisung dokumentieren, Willkommensmappe übergeben. Alles davon muss passieren, und nichts davon entscheidet darüber, ob die neue Kollegin in sechs Monaten produktiv, angekommen und noch da ist.

Denn was in den ersten Wochen wirklich geschieht, ist etwas anderes. Die Person prüft, ob das Versprechen aus dem Bewerbungsprozess und der Alltag zusammenpassen. Sie baut die Beziehungen auf, mit denen sie später arbeiten wird. Sie bildet Gewohnheiten, die bleiben, und sie fällt ein Urteil über ihren neuen Arbeitgeber, das sich später nur schwer revidieren lässt. Menschen sind in dieser Phase so formbar und zugleich so wacklig wie nie wieder im gesamten Arbeitsverhältnis.

Genau deshalb ist Onboarding der erste Schritt der Mitarbeitendenentwicklung und ihr stärkster früher Hebel. Später ist derselbe Aufwand schwerer anzubringen, denn dann sind die Erwartungen gesetzt und die Gewohnheiten gebildet. Wer diese Zeit als Verwaltungsvorgang behandelt, verschenkt das eine Fenster, das sich nicht noch einmal öffnet.

Vollständigkeit statt Wirkung

Der Denkfehler dahinter lässt sich in einem Satz fassen: Die Verwaltungssicht fragt, ob alles erledigt ist. Die Entwicklungssicht fragt, ob die Person schon kann, was sie können muss, und woher man das weiß. Zwischen beiden Fragen liegt der Unterschied zwischen einer abgehakten Liste und einem Menschen, der eigenständig arbeitet.

Das Tückische daran: Vollständige Verwaltung sieht gut aus. Alle Häkchen gesetzt, die Mappe übergeben, die Unterweisung dokumentiert. Und trotzdem kündigt jemand im dritten Monat, für alle Beteiligten überraschend, denn kein Häkchen hat gemessen, ob er angekommen ist.

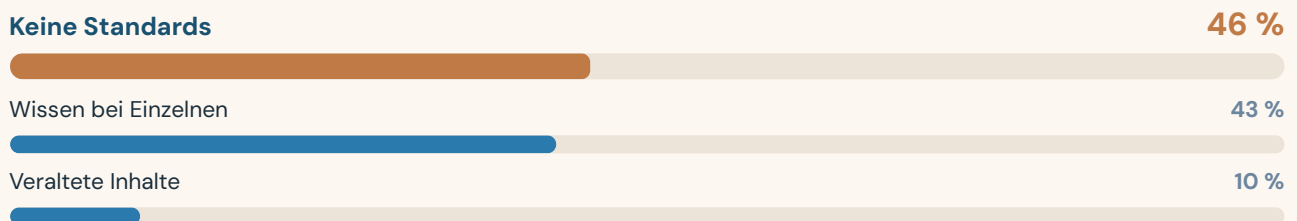
Woran es wirklich scheitert

Aus der Verwaltungssicht folgen Muster, die sich über Branchen und Größen hinweg wiederholen: Der Stoff kommt gebündelt in der ersten Woche, weil die Liste dann abgearbeitet ist. Niemand steht namentlich für das Ankommen gerade, weil Zuständigkeit als geteilte gedacht wird. Der Prozess endet, wenn die Liste endet, und nicht, wenn die Person eigenständig ist.

Onboarding scheitert selten an fehlendem guten Willen und fast immer an vermeidbaren Mustern.

LINKEDIN-UMFRAGE ZUM ONBOARDING · 08/2026

„Wo liegt euer größtes Risiko?“



Zusammen nennen 88 Prozent ein Struktur- oder Wissensproblem und nur jeder Zehnte das Material. Eigene LinkedIn-Umfrage, n = 147 · 2

× „etwas anderes“, erhoben 08/2026, nicht repräsentativ.⁷

Acht dieser Muster kennt fast jedes Unternehmen. Die folgenden Seiten benennen sie, jeweils mit dem Symptom, den tatsächlichen Kosten und dem schnellsten Fix, denn keines davon braucht zuerst eine Software. Jedes braucht zuerst eine Entscheidung.

ABSCHNITT 3

Die acht Muster, an denen Onboarding im Mittelstand scheitert

1

Überfrachtung in Woche 1

Symptom. Der erste Tag hat zwölf Programmpunkte, die erste Woche vierzig. **Warum es teuer ist.** Nichts davon bleibt hängen, und die wichtigen Dinge gehen zwischen den dringenden unter. **Der schnelle Fix.** Den Stoff über neunzig Tage strecken; Woche 1 gehört Rolle, Team und Orientierung.

2

Keine Rollenklarheit

Symptom. Nach zwei Wochen kann die neue Kraft nicht sagen, woran sie in sechs Monaten gemessen wird. **Warum es teuer ist.** Sie optimiert auf Sichtbarkeit statt auf Wirkung, und die Enttäuschung ist am Ende beidseitig. **Der schnelle Fix.** Ein Gespräch in Woche 1 mit genau dieser Frage, und das Ergebnis wird festgehalten.

3

Kein Owner

Symptom. Zuständig sind „HR und die Führungskraft“. **Warum es teuer ist.** Jeder Schritt ohne Namen bleibt liegen. **Der schnelle Fix.** Hinter jeden Schritt ein Name und ein Datum.

Ein Auftrag an zwei ist ein Auftrag an niemanden.

4

Wissen im Kopf statt im System

Symptom. Die Einarbeitung hängt daran, ob der eine Kollege Zeit hat. **Warum es teuer ist.** Qualität wird Glückssache, und bei jedem Austritt beginnt das Unternehmen von vorn. **Der schnelle Fix.** Was zweimal erklärt wurde, wird einmal festgehalten, und zwar dort, wo die nächste Person es findet.

5

Ende nach Woche 2

Symptom. Nach der Willkommenswoche wird es still. **Warum es teuer ist.** Echtes Ankommen dauert neunzig Tage und mehr, und in der stillen Phase fallen die Kündigungen. **Der schnelle Fix.** Feste Kontaktpunkte an Tag 30 und Tag 90, jeweils mit Termin.

6

Inkonsistenz über Standorte und Teams

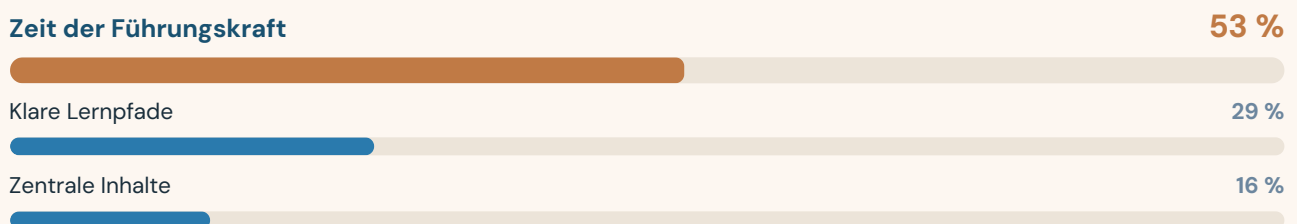
Symptom. Wie gut jemand ankommt, hängt vom Standort und von der Führungskraft ab. **Warum es teuer ist.** Dieselbe Rolle wird zweimal unterschiedlich eingearbeitet, und niemand sieht den Unterschied. **Der schnelle Fix.** Ein gemeinsamer Pfad je Rolle; lokale Ergänzungen bleiben erlaubt.

7

Sackgasse ohne Anschluss

Symptom. Das Onboarding endet, und danach kommt nichts Festgelegtes mehr. **Warum es teuer ist.** Der Schwung der ersten Monate verpufft, und Entwicklung wird wieder Zufall. **Der schnelle Fix.** Am Ende steht ein Gespräch mit zwei Fragen: Was kannst du jetzt, und was kommt als Nächstes?

LINKEDIN-UMFRAGE ZUM ONBOARDING · 07/2026

„Was fehlt im Onboarding am meisten?“

Die beiden häufigsten Antworten sind Zeit und Reihenfolge, nicht fehlender Stoff. Eigene LinkedIn-Umfrage, n = 70 · 2 × „etwas anderes“, erhoben 07/2026, nicht repräsentativ.⁷

Sieben Muster, und jedes für sich wäre ein lösbares Problem. Zusammen ergeben sie das Bild aus Abschnitt 2: ein Prozess, der verwaltet statt entwickelt. Das achte Muster fehlt trotzdem in fast jeder Onboarding-Liste, denn es tarnt sich als Normalität und beginnt nicht einmal mit einer Einstellung.

8

Crossboarding: der interne Rollenwechsel

Im wachsenden Mittelstand wechseln ständig Menschen die Rolle: Die Vertriebsmitarbeiterin wird Teamleiterin, der Entwickler übernimmt das Produkt, der Meister wechselt in die Arbeitsvorbereitung. Und für keinen dieser Wechsel existiert je ein Prozess, denn der Satz, der ihn verhindert, klingt vollkommen vernünftig: „Die kennt den Laden ja.“

Symptom. Wer intern wechselt, bekommt das schlechteste Onboarding im Unternehmen: keinen ersten Tag, keine Mappe, keinen Buddy, keine Schonfrist. Erwartet wird volle Leistung ab Tag eins, denn man kennt sich ja. Dabei stimmt nur die Hälfte, denn die Person kennt das Unternehmen, doch die Rolle kennt sie nicht, und niemand hat festgelegt, was sie in der neuen Rolle können muss und woran sie gemessen wird.

Warum es teuer ist. Dreifach. Erstens schleppt der Wechsler die alte Rolle monatelang mit, weil die Übergabe nie angesetzt wurde und die Kollegen weiter bei ihm anrufen. Zweitens scheitert er leise, denn zuzugeben, dass man nach acht Jahren im Unternehmen Hilfe braucht, ist schwerer als am ersten Tag. Drittens ist der Schaden doppelt, wenn es schiefgeht: Die neue Rolle ist unbesetzt und die alte gleich mit, und nach einem verunglückten Aufstieg wird besonders oft gekündigt, weil der Weg zurück verbaut ist.

Ein externer Neuling darf fragen, ein interner blamiert sich.

Der schnelle Fix. Ein Rollenwechsel ist zwei Vorgänge, und beide brauchen dieselbe Mechanik wie eine Neueinstellung: für die neue Rolle ein Pfad mit dem, was tatsächlich neu ist, also Führung, Werkzeuge und Beziehungen, samt verantwortlicher Person und Terminen, nur eben ohne Hausrundgang. Für die alte Rolle eine Übergabe mit Empfänger und Frist, angesetzt am Tag der Entscheidung und nicht in der letzten Woche.

Der Rollenwechsel ist zugleich der Übergang zum nächsten Abschnitt, denn er ist der einzige Vorgang, bei dem Eintritt und Austritt in einer Person zusammenfallen: Was der Wechsler in der alten Rolle weiß, muss gesichert werden, während er in der neuen gerade erst ankommt. Wer Crossboarding beherrscht, beherrscht beide Enden derselben Kette. Um das andere Ende geht es jetzt.

ABSCHNITT 4

Wissensverlust und demografischer Wandel

Das vierte Muster, Wissen im Kopf statt im System, ist bis hierher ein Onboarding-Problem. In Wahrheit ist es ein Austritts-Problem, denn der Neue braucht genau das Wissen, das der Ausscheidende mitnimmt. Wer nur die Eintrittsseite betrachtet, sieht die Hälfte. Und die Austrittsseite hat als einziges Thema in diesem Leitfaden ein Datum daran.

Die Lage, mit amtlichen Zahlen

8,5 Mio. **Beschäftigte sind 55 oder älter**

Sie verlassen den Arbeitsmarkt in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren. Das ist ein Viertel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.¹

3,6 Mio. **davon in Engpassberufen**

4,6 Millionen sind Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung.¹

4,3 Mio. **weniger Erwerbstätige bis 2036**

Netto sind das rund eine halbe Million je Jahr.²

Die ersten beiden Zahlen sind keine Prognose, sondern Arithmetik: Die Menschen sind geboren, ihr Alter steht fest. Erst die dritte ist eine Vorausrechnung, und sie zeigt in dieselbe Richtung. Wer die Altersstruktur in den eigenen Bestand übersetzt, kennt sein Problem auf den Monat genau.

Was den Mittelstand daran besonders trifft

Im Konzern verteilt sich Erfahrungswissen auf Abteilungen mit Redundanz. Im Mittelstand hängt es an Personen: an der Kollegin, die den einen Großkunden seit vierzehn Jahren betreut, am Meister, der weiß, warum die Anlage bei Feuchtigkeit zickt, am Entwickler, der als Einziger die alte Abrechnungslogik versteht. Diese Menschen tauchen in keinem Prozess auf, solange sie da sind.

Die drei Fragen, die niemand rechtzeitig stellt

1. *Was weiß nur diese Person?* Nicht was in ihrer Stellenbeschreibung steht, sondern was im Team sonst niemand auf gleichem Niveau kann.
2. *Wer übernimmt es, bis wann, in welcher Form?* Ohne Empfänger und Frist ist eine Übergabe eine Absichtserklärung.
3. *Wo landet es, damit die Nachfolge es findet?* Ein Übergabegespräch am letzten Freitag ist Wissenstransfer in flüchtigster Form.

Warum die üblichen Antworten nicht tragen

Ein Wiki hält fest, was jemand von sich aus aufschreibt, und niemand schreibt in seinen letzten Wochen freiwillig auf, was ihm selbstverständlich erscheint. Ein Übergabegespräch ist ein Termin ohne Nachweis. Eine Checkliste in Word kennt weder Empfänger noch Frist noch den Zusammenhang zur Einarbeitung dessen, der nachrückt.

Beide Enden derselben Kette

Wissenssicherung ist keine fünfte Dimension des Reifegradmodells, das dieser Leitfaden gleich vorstellt, sondern die Probe auf die vier bestehenden: Wer beim Austritt keinen Verantwortlichen benennt, hat auch beim Eintritt keinen. Wer keine Frist setzt, setzt sie nirgends. Reife zeigt sich an beiden Enden derselben Kette, und das Austritts-Ende ist das ehrlichere, denn dort gibt es keinen zweiten Versuch.

Der Brückenschlag, den kaum ein Unternehmen hat: Was beim Austritt dokumentiert wird, gehört in die Einarbeitung der Nachfolge. Nicht als Ablage, sondern als Baustein im Lernpfad des Nächsten. Damit schließt sich der Kreis, den das vierte Muster aufgemacht hat, und aus zwei getrennten HR-Prozessen wird einer.

ABSCHNITT 5

Die Rolle der Führungskraft

Das dritte Muster heißt „Kein Owner“, und dieser Abschnitt entfaltet es, denn es ist der Punkt, an dem die meisten Onboarding-Initiativen tatsächlich sterben. HR kann Unterlagen bauen, Pfade entwerfen und Termine ansetzen. Ob jemand ankommt, entscheidet sich aber im Team, und das Team führt nicht HR, sondern die Führungskraft.

Die Lage in Zahlen

34 % Onboarding liegt bei der Führungskraft

Bei weiteren 17 Prozent liegt es im Team. Über die Hälfte der Unternehmen gibt es damit genau dorthin, wo laut derselben Erhebung kein koordinierter Prozess existiert (Branchenumfrage).⁴

21 % spüren Rückhalt von oben

So viele Beschäftigte stimmen voll zu, dass die direkte Führungskraft ihren Einsatz aktiv unterstützt. Wo Führung gezielt entwickelt wird, liegt die hohe emotionale Bindung bei rund 40 Prozent statt bei zehn.³

58,3 % der frühen Kündigungen

So viele derer, die in den ersten hundert Tagen gehen, nennen fehlende Unterstützung durch die Führungskraft als Grund (Anbieterumfrage).⁵

Die Fehldeutung, die daraus folgt

Der Reflex lautet, die Führungskräfte müssten sich eben mehr kümmern. Das ist wohlfeil und falsch, denn das Problem ist fast nie der Wille. „Die Führungskraft ist zuständig“ ist ein Satz ohne Inhalt, solange niemand festgelegt hat, was genau ihre Aufgabe ist, bis wann sie erledigt sein muss und woran auffällt, wenn sie liegen bleibt.

Eine diffuse Gesamtverantwortung verliert im Alltag gegen jede konkrete Kundenanfrage, und zwar zu Recht: Die Kundenanfrage hat einen Absender und eine Frist.

Was stattdessen trägt: der definierte Anteil

Reife Organisationen machen den Beitrag der Führungskraft klein, konkret und sichtbar, statt ihn groß und vage zu lassen. Er besteht aus einer Handvoll Terminen, die feststehen, bevor die Person anfängt: ein persönliches Zeichen vor dem ersten Tag, das Rollenklarheits-Gespräch in Woche 1 („Woran wirst du gemessen?“), das Check-in-Gespräch um Tag 30 und das Feedbackgespräch um Tag 90. Vier Termine, jeder mit Datum, jeder sichtbar, wenn er fehlt. Alles andere, also Inhalte, Reihenfolge und Alltagsfragen, tragen Pfad und Buddy. Das entlastet die Führungskraft, statt sie zu belasten, denn es ersetzt die unerfüllbare Erwartung „Kümmere dich“ durch vier erfüllbare.

Und es macht HR handlungsfähig

Die HR-Leitung, die heute Führungskräfte nicht in die Pflicht nehmen kann, kann es mit einem definierten Anteil sehr wohl, denn dann lautet der Dissens nicht mehr „Du kümmerst dich zu wenig“, sondern „Das Gespräch zu Tag 30 hat nicht stattgefunden“. Über das Erste lässt sich endlos streiten, über das Zweite nicht. Auf der höchsten Stufe des Reifegradmodells wird genau das Führungsaufgabe: Einarbeitungsqualität ist Teil dessen, woran eine Führungskraft gemessen wird, und die Unterschiede zwischen Teams sind sichtbar.

Die Probe aufs Exempel

Nehmen Sie die Onboarding-Unterlage eines beliebigen Anbieters und suchen Sie die Stelle, an der eine Führungskraft eine Aufgabe mit Termin bekommt. Sie werden schöne Lernreisen finden, Empfehlungen, Willkommenswelten. Eine verantwortliche Person mit Frist finden Sie fast nie, denn Verantwortung lässt sich nicht als Inhalt verkaufen. Genau deshalb ist sie der Unterschied.

ABSCHNITT 6

Was Onboarding kostet, wenn man nichts tut

Bis hierher ist der Schaden qualitativ beschrieben. Diese Seite macht ihn nachrechenbar, und zwar bewusst mit Ihren eigenen Werten statt mit fremden Durchschnitts, denn eine Zahl, die man selbst eingesetzt hat, glaubt man. Vier Werte genügen, und wer sie nicht kennt, hat damit bereits die erste Diagnose. Tragen Sie Ihre gleich hier ein:

E	Einstellungen pro Jahr	_____	K	Vollkosten je Person und Jahr, Gehalt samt Nebenkosten	_____ €
W	Wochen von Eintritt bis zur Eigenständigkeit	_____	F	Frühfluktuation, Abgänge im ersten Jahr als Anteil an E	_____

Vier Posten, zwei davon rechenbar

Es sind dieselben vier, die Seite 3 aufgemacht hat. Zwei tragen eine Formel, zwei bewusst nicht, denn ihre Größe hängt vom einzelnen Unternehmen ab. Sie verschwinden dadurch nicht, sie tauchen nur in keiner Kostenstelle auf. Die Beträge gelten für ein Unternehmen mit 120 Beschäftigten: $E = 12$, $K = 60.000$ €, $W = 20$, $F =$ jeder Zwölfte. Das $W/2$ steht dafür, dass eine neue Person über diese Wochen im Schnitt die halbe Leistung bringt und nicht gar keine.

138.000 € Unproduktive Einarbeitungszeit $E \times W/2 \times K/52$. Der steuerbarste Posten: Vier Wochen kürzer sind rund 27.700 € Ihr Betrag _____ €	60.000 € Frühfluktuation $F \times E \times K$. Konservativ mit einem Jahresgehalt; Berater setzen ein bis drei an ⁶ Ihr Betrag _____ €	? Gebundene Zeit der anderen Führungskraft und Kollegen beantworten dieselben Fragen bei jeder Einstellung neu. Ohne Formel, doch aus der eigenen Woche bekannt	? Abfließendes Wissen Was beim Austritt geht, erarbeitet die Nachfolge neu (Abschnitt 4). Fällt an, auch wenn niemand eingestellt wird
---	---	---	--

Was daraus folgt

Allein der bezifferbare Teil liegt in der Größenordnung von drei Jahresgehältern, Jahr für Jahr, und in keiner Kostenstelle taucht er auf. Die beiden Fragezeichen bleiben dabei stehen und werden hier nicht geschätzt, denn eine geratene Zahl neben zwei gerechneten macht aus der Rechnung eine Behauptung. Wer sie für das eigene Unternehmen füllen will, braucht zuerst Sichtbarkeit, und damit ist die zweite Diagnose gestellt. Das ist der Satz von Seite 3 in Zahlen: Die teuerste Version von Onboarding ist die, die niemand sieht.

Zur Einordnung, nicht als eigene Rechnung: Branchenumfragen berichten **16,4 Prozent** Kündigungen in den ersten hundert Tagen (Anbieterumfrage).⁵ Wer die eigene Quote F nicht kennt, sollte nicht beruhigt annehmen, sie läge darunter.



Online nachrechnen: Der Kostenrechner setzt Ihre vier Werte in beide Formeln ein. Wer sie übernimmt und darunter den Selbstcheck macht, bekommt Engpass und Eurobetrag in einer Auswertung.
caltrix.de/onboarding-kosten

ABSCHNITT 7

Warum die üblichen Werkzeuge das nicht lösen

Bleibt der letzte Einwand vor der Diagnose: „Dafür haben wir doch schon etwas.“ Fast jedes Unternehmen hat nämlich schon etwas, und trotzdem beschreiben die acht Muster fast jedes Unternehmen. Das ist kein Widerspruch, sondern das eigentliche Argument.

Die fünf üblichen Antworten

1. **Die Checkliste** in Word oder Excel, je Neueinstellung eine Kopie.
2. **Das Laufwerk oder Wiki**, auf dem alles Wichtige steht oder stehen sollte.
3. **Die HR-Suite mit Lernmodul**, die Onboarding als Formular-Workflow abbildet.
4. **Das klassische LMS**, das Kurse zuweist und Abschlüsse zählt.
5. **Der Willkommenstag plus Pate**, also das menschliche Programm ohne System dahinter.

Jedes dieser Werkzeuge ist besser als nichts, und keines ist das Problem. Das Problem ist, was alle fünf gemeinsam nicht können:

- 1 · Sie bilden Inhalte ab, keine Verantwortung.** Keines kennt je Schritt eine namentliche Person und einen Termin. Die Checkliste sagt, was zu tun ist, und schweigt dazu, wer es bis wann tut. Genau an dieser Stelle reißt die Kette (Muster 3).
- 2 · Sie zeigen Ablage, nicht Stand.** Ob die neue Person in Woche 3 hängt, steht in keinem Wiki. Der Status lebt in Köpfen und Nebenlisten, und Überfälliges fällt erst auf, wenn etwas schiefgegangen ist.
- 3 · Sie kennen weder Reihenfolge noch Voraussetzungen.** Alles ist gleichzeitig verfügbar, also kommt alles in Woche 1 (Muster 1). Ein Laufwerk hat keinen Begriff davon, was aufeinander aufbaut.

4 · Sie enden, statt anzuschließen. Die abgehakte Liste mündet nirgends in die Frage, was die Person jetzt kann und was als Nächstes kommt. Onboarding bleibt eine Episode statt der erste Abschnitt eines Entwicklungswegs (Muster 7).

5 · Sie hängen an der Person, die sie pflegt. Die beste Checkliste des Unternehmens ist die einer einzelnen Kollegin, und sie veraltet in dem Moment, in dem diese Kollegin wechselt. Das Werkzeug hat dann dasselbe Problem, das es lösen sollte.

Wer diese Liste liest, erkennt die vier Dimensionen des nächsten Abschnitts wieder, denn die ersten vier Punkte sind Verantwortlichkeit, Sichtbarkeit, Struktur und Anschluss, und der fünfte ist die Frage, ob das Ganze an einer Person oder an einem System hängt. Die Werkzeuge scheitern nicht an Sorgfalt, sondern daran, dass sie für die Verwaltungssicht gebaut wurden, also für genau die Fehldiagnose aus Abschnitt 2.

Ein Werkzeug, das Onboarding als Dokumentenproblem versteht, kann die Kette nicht halten. Die Kette besteht nicht aus Dokumenten.

Warum Pflichtunterweisung am ersten Tag das Onboarding vergiftet

Der häufigste erste Kontakt mit „Lernen“ im neuen Job: am Vormittag des ersten Tages eine Klickstrecke aus Arbeitsschutz, Datenschutz und Compliance, denn „das muss ja gemacht werden“. Rechtlich stimmt das teilweise, didaktisch ist es Gift, denn es prägt in den ersten Stunden die Botschaft: Lernen ist hier Verwaltung, und die Plattform ist ein Kontrollinstrument. Diese Prägung holt kein noch so guter Lernpfad wieder ein.

Der Fix kostet nichts: Pflichtteile bekommen Zeitpunkte wie alles andere auch. Was rechtlich vor Arbeitsantritt oder in die erste Woche gehört, bleibt dort, der Rest verteilt sich über die ersten Wochen. Der erste Tag gehört den Menschen und der Rolle, nicht den Formularen.

ABSCHNITT 8



Das CALTRIX-Reifegradmodell: von Ad hoc zu Verzahnt

Vier Stufen, an denen Sie sich verorten können: **Ad hoc** („Kollege zeigt's dir“), **Dokumentiert** (Checklisten und Mappe), **Strukturiert** (Pfade, Rollen, sichtbarer Fortschritt) und **Verzahnt** (Onboarding als Startpunkt kontinuierlicher Entwicklung). Doch „strukturiert“ und „verzahnt“ sind Zuschreibungen, an denen sich niemand ehrlich verorten kann. Deshalb trägt das Modell vier Dimensionen, jede beobachtbar beschrieben, jede einzeln bewertet:

	Stufe 1 · Ad hoc	Stufe 2 · Dokumentiert	Stufe 3 · Strukturiert	Stufe 4 · Verzahnt
Struktur <i>Was wird gelernt, in welcher Reihenfolge?</i>	Nichts ist festgelegt. Was vermittelt wird, entscheidet, wer gerade Zeit hat	Es gibt eine Liste oder Mappe, für alle Neuen dieselbe. Reihenfolge und Rolle spielen keine Rolle	Je Rolle ein Pfad mit Reihenfolge und Voraussetzungen. Pflicht und Empfehlung sind unterschieden	Der Pfad hat Zeitpunkte, beginnt vor dem ersten Tag und reicht über die ersten 90 Tage hinaus
Verantwortlichkeit <i>Wer steht dafür gerade?</i>	Niemand ist benannt, oder nur pauschal: „HR“ und „die Führungskraft“. Wer da ist, macht es	Für die Einarbeitung insgesamt ist eine Person benannt, für die einzelnen Schritte nicht	Jeder wesentliche Schritt hat eine namentliche Person und einen Termin. Führungskraft und Buddy haben eigene Aufgaben	Einarbeitungsqualität ist Teil der Führungsaufgabe und wird mit der Führungskraft besprochen
Sichtbarkeit <i>Woran erkennt man den Stand?</i>	Gar nicht. Man merkt es, wenn etwas fehlt	Es gibt eine abgehakte Liste bei einer Person. Sie sagt nichts über Verstehen	Der Stand je Person ist jederzeit einsehbar, Überfälliges fällt von selbst auf, Verstehen wird geprüft statt Anwesenheit	Die Wirkung ist messbar: Dauer bis zur Eigenständigkeit, Abbrüche, Unterschiede zwischen Teams und Standorten
Anschluss <i>Was kommt danach?</i>	Nichts. Onboarding endet, wenn niemand mehr fragt	Onboarding endet mit einem Termin oder der Probezeit. Danach folgt nichts Festgelegtes	Am Ende steht eine Kompetenz-Erhebung, aus der sich der nächste Schritt ergibt	Onboarding ist der erste Abschnitt eines Entwicklungswegs mit Ziel-Rolle und Anschluss an die Führungskräfteentwicklung

Lesen Sie die Matrix zeilenweise und markieren Sie je Dimension die Stufe, deren Beschreibung Ihrer Organisation am nächsten kommt. Der Selbstcheck am Ende des Heftes stellt dieselben Fragen systematisch.

Die Regel: Die Kette reißt am schwächsten Glied

Die Reifestufe ist die niedrigste der vier Dimensionswerte. Nicht der Durchschnitt, nicht der beste Wert. Der Grund ist die Kernaussage dieses Leitfadens: Onboarding ist eine Kette. Ein perfekter Pfad ohne verantwortliche Person wird nicht gegangen. Eine verantwortliche Person ohne Sichtbarkeit merkt nicht, dass sie hinterherhinkt. Und Sichtbarkeit ohne Anschluss verpufft nach zwölf Wochen. Wer in drei Dimensionen auf Stufe 3 steht und in einer auf Stufe 1, hat kein Onboarding auf Stufe 3 mit einer kleinen Schwäche, sondern eines, das an genau dieser Stelle reißt.

Das Profil ist das Gespräch

Aus der Regel von Seite 16 folgt das Profil, und im Gespräch ist es wichtiger als die Zahl:

Struktur					Stufe 3
Verantwortlichkeit					Stufe 3
Sichtbarkeit					Stufe 2
Anschluss					Stufe 1 · Engpass

Die Stufe sagt, wie weit Ihr Onboarding trägt. Das Profil sagt, woran es liegt.

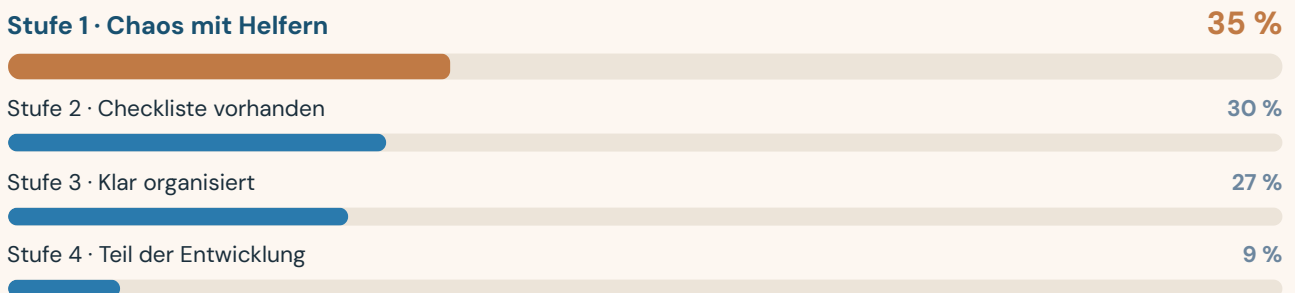
Wer ein 3-3-2-1 bekommt und „Stufe 1“ liest, wird zunächst widersprechen. Genau dieser Widerspruch ist das Gespräch, das sich lohnt, denn er zwingt zu der Frage, ob die Kette wirklich hält. Die Dimensionen bauen dabei aufeinander auf: Struktur trägt Verantwortlichkeit, Verantwortlichkeit trägt Sichtbarkeit, Sichtbarkeit trägt Anschluss. Bei Gleichstand mehrerer schwächster Dimensionen ist deshalb die weiter vorn stehende der Engpass.

Was das für die meisten heißt

Der Sprung von Stufe 2 auf Stufe 3 ist der, den die meisten wachsenden Mittelständler jetzt brauchen, und er ist fast immer ein Sprung in der Verantwortlichkeit, nicht in der Struktur, denn Listen haben die meisten. Dass nur rund ein Viertel der Unternehmen einen strukturierten, zentral koordinierten Prozess hat und 78 Prozent den eigenen für ausbaufähig halten (Branchenumfrage)⁴, stützt genau diesen Befund. Stufe 4 ist danach kein Projekt mehr, sondern eine Richtung: der Grund, warum Onboarding kein Nebenthema ist.

LINKEDIN-UMFRAGE · SELBSTEINSCHÄTZUNG ÜBER DIE VIER STUFEN · 08/2026

„Wo steht euer Onboarding aktuell?“



Gefragt war die Selbsteinschätzung ohne die Regel des schwächsten Glieds, die gemessene Verteilung fällt also eher niedriger aus. Eigene LinkedIn-Umfrage, n = 101, erhoben 08/2026, nicht repräsentativ.⁷



Wo steht Ihr Unternehmen? Weil die Kette am schwächsten Glied bricht, fällt die gemessene Stufe fast immer niedriger aus als die geschätzte. Der digitale Check liefert Profil und Engpass als PDF, mit einer Erläuterung je Dimension, zum Weitergeben an Geschäftsführung und Führungskräfte.

caltrix.de/onboarding-selbstcheck

ABSCHNITT 9

Wie reifes Onboarding im Alltag funktioniert

In reifen Organisationen ist Onboarding kein Dokumentenstapel, sondern ein geführter Entwicklungsprozess über vier Phasen. Das Schaubild auf dieser Doppelseite zeigt ihn komplett, und die fünfte Zeile ist die, auf die es ankommt.

	Pre-Boarding Zusage bis Tag 1	Woche 1
Warum diese Phase zählt	Zwischen Unterschrift und erstem Tag springen Kandidaten ab; 36 % der Unternehmen kennen solche Kündigungen (Branchenumfrage). ⁴ Bindung beginnt vor Tag 1	Die formbarste und wackligste Zeit: Erste Eindrücke werden zu Urteilen
Was passiert	Zugänge und Technik stehen, erste Inhalte sind freigeschaltet, der Buddy ist benannt, die Führungskraft hat sich persönlich gemeldet	Rolle, Team, Arbeitsweise. Bewusst wenig Stoff, denn Überfrachtung ist Muster 1
Woran man den Stand erkennt	Alles Vorbereitete ist abgehakt, bevor die Person kommt	Die Person kann sagen, woran sie gemessen wird
Was danach kommt	Woche 1 ist geplant statt improvisiert	Der Fachpfad beginnt
Wer ist verantwortlich?	Eine benannte Person übernimmt bei Vertragsunterschrift; die Führungskraft meldet sich vor Tag 1	Führungskraft: Rollenklarheits-Gespräch. Buddy: Alltag. Beides mit Termin

	Bis Tag 30	Bis Tag 90
Warum diese Phase zählt	Aus Orientierung wird Beitrag; hier entscheidet sich, ob Erwartung und Realität zusammenfinden	Eigenständigkeit ist das Ziel, und sie braucht ein festgestelltes Ende statt eines Ausklangs
Was passiert	Der Fachpfad je Rolle läuft, erste echte Aufgaben, Check-in-Gespräch mit der Führungskraft	Kompetenz-Erhebung, Feedbackgespräch, Blick nach vorn auf den Entwicklungsweg
Woran man den Stand erkennt	Fortschritt im Pfad ist je Schritt sichtbar und nachvollziehbar, Überfälliges fällt von selbst auf	Dauer bis zur Eigenständigkeit ist beziffert und vergleichbar
Was danach kommt	Der Pfad wird nachjustiert, wo das Gespräch Lücken zeigt	Der Entwicklungsplan schließt an (nächster Abschnitt)
Wer ist verantwortlich?	Eine verantwortliche Person je Schritt; die Führungskraft führt das 30-Tage-Gespräch	Die Führungskraft führt das 90-Tage-Gespräch, HR sichert Erhebung und Anschluss

Die fünfte Zeile ist die Pointe

Journey-Schaubilder mit vier Zeilen hat jeder Anbieter. Die Zeile „Wer ist verantwortlich?“ hat kaum einer.

Sie lässt sich nicht als Inhalt verkaufen, und dass sie hier steht, ist die These dieses Leitfadens an seinem eigenen zentralen Bild demonstriert: Ob jemand ankommt, entscheidet sich nicht an der Qualität der Inhalte, sondern daran, ob eine Person dafür geradesteht und ein Datum daran hängt. Die Nachvollziehbarkeit in der dritten Zeile ist dabei ein beiläufiges Vertrauensmerkmal, denn was sichtbar ist, ist auch belegbar.

ABSCHNITT 10

Vom ersten Arbeitstag zum Entwicklungsweg

Wer die Kette bis hierher verfolgt hat, kennt ihr letztes Glied: den Anschluss. Am Ende einer guten Einarbeitung steht keine Feier und kein Formular, sondern eine Erhebung: Was kann die Person jetzt, was fehlt ihr noch, und was kommt als Nächstes? Diese drei Fragen sind der Übergang vom Onboarding in etwas Größeres.

LINKEDIN-UMFRAGE · 08/2026

„Wie sollte Lernen gemessen werden?“

Praxisanwendung

67 %

Feedback im Alltag

30 %

Kursabschluss

3 %

Der Kursabschluss, also genau das, was die meisten Systeme messen, landet auf dem letzten Platz. Eigene LinkedIn-Umfrage, n = 225 · 1 × „etwas anderes“, erhoben 08/2026, nicht repräsentativ.⁷

Die Skill-Matrix als Nebenprodukt

Aus den Antworten entsteht, Rolle für Rolle, eine Landkarte der Kompetenzen im Unternehmen: wer was kann, wer was können soll und wo die Lücken liegen. Eine solche Skill-Matrix ist kein HR-Großprojekt, sondern ein Nebenprodukt sauberer Einarbeitung, denn die Erhebung zu Tag 90 liefert genau die Daten, die sonst mühsam und gegen Widerstand eingesammelt werden müssten.

Entwicklungspfade: der zweite Pfad beginnt, wo der erste endet

Auf einer Landkarte lassen sich Wege einzeichnen: von der Rolle, die jemand heute ausfüllt, zur Rolle, die er in zwei Jahren ausfüllen kann. Damit bekommt die Frage nach der Zukunft, die in jedem Jahresgespräch gestellt und selten beantwortet wird, zum ersten Mal eine Form, nämlich einen Pfad mit Schritten, Terminen und einem Ziel. Die Mechanik ist dieselbe wie beim Onboarding, und genau das ist der Punkt: Ein Unternehmen, das Ankommen systematisch kann, kann Entwicklung systematisch.

Und die Führungskräfte?

Die vier Termine aus Abschnitt 5 sind selbst Führungsarbeit, und zwar messbare. Wer Einarbeitungsqualität zur Führungsaufgabe macht, entwickelt seine Führungskräfte an einer echten Aufgabe statt im Seminarraum. Und die künftigen Führungskräfte wachsen auf denselben Pfaden nach, die als Onboarding begonnen haben: erst die Rolle, dann die nächste, dann die, in der man andere ankommen lässt.

Onboarding richtig gemacht ist also nicht das Ende eines Einstellungsprozesses, sondern der Anfang eines Systems: Ankommen, Können sichtbar machen, Entwicklung planen, Führung daran messen. Was dafür im Alltag nötig ist, haben die letzten Abschnitte gezeigt. Bleibt eine Frage, und sie ist die häufigste im Erstgespräch.

ABSCHNITT 11

„Und wer arbeitet uns in das System ein?“

Der Einwand, der den Sprung auf Stufe 3 in der Praxis verhindert, ist selten fachlicher Zweifel. Er lautet: Wer baut den ersten Pfad, wer pflegt das, und was passiert, wenn die Kollegin geht, die es eingerichtet hat? Die Sorge ist berechtigt, denn die Einführung ist der eigentliche Engpass, nicht die Software. Der Sprung von Stufe 2 auf 3 scheitert fast nie am Wollen, sondern daran, dass niemand die Zeit hat, den ersten Pfad zu bauen.

Ein Einführungsweg in fünf Schritten

1. **Ziel und Zuständigkeit klären:** eine verantwortliche Person, ein Termin, ein messbares Ziel.
2. **Technik und Zugänge herstellen.**
3. **Den ersten Pfad für eine einzige Rolle bauen**, und zwar für die, die am häufigsten besetzt wird.
4. **Mit einer echten Neueinstellung starten** und zuhören, was fehlt.
5. **Erst danach ausrollen.** Eine Rolle zuerst, nicht alle.

Das ist kein Projekt ohne Ende, sondern eine Abfolge mit einem Anfang, der klein genug ist, um neben dem Tagesgeschäft zu bestehen. Der häufigste Fehler ist der umgekehrte Weg: alle Rollen auf einmal, ein halbes Jahr Konzeption, und am Ende startet nichts.

Eingearbeitet wird im eigenen System

Bleibt die Frage nach der Einarbeitung in das System selbst. Reife Systeme beantworten sie mit ihrer eigenen Mechanik: Der Einführungspfad liegt als fertiger Lernpfad im System, mit Reihenfolge, verantwortlicher Person, Frist und sichtbarem Fortschritt. Admins, HR und Führungskräfte werden also mit genau dem Verfahren eingearbeitet, das sie danach für ihre eigenen Leute nutzen. Wer den Pfad durchlaufen hat, hat das Vorgehen nicht erklärt bekommen, sondern einmal selbst als Lernender erlebt. Und das Wissen über die Einrichtung hängt an keiner Person mehr, denn es steht in dem System, das es beschreibt.

Warum das zum Thema gehört: Ein Onboarding-Prozess, dessen eigene Einführung ad hoc läuft, ist der Widerspruch, an dem Stufe 3 scheitert. Reife zeigt sich zuerst daran, wie eine Organisation sich selbst einarbeitet.

SELBSTCHECK

Wo steht Ihr Onboarding heute?

Acht Fragen, Ja oder Nein, fünf Minuten. Antworten Sie ehrlich statt wohlwollend, denn der Check ist keine Prüfung, sondern eine Messung. Fragt eine Frage mehreres auf einmal, gilt **Ja nur, wenn alles davon zutrifft**.

Struktur · Was wird gelernt, in welcher Reihenfolge?

1 · Gibt es für neue Mitarbeitende eine schriftlich festgelegte Einarbeitung, die unabhängig davon existiert, wer gerade einarbeitet? ☐ Ja ☐ Nein

2 · Unterscheidet sich diese Einarbeitung nach Rolle, und ist festgelegt, was in welcher Reihenfolge und was verpflichtend zu tun ist? ☐ Ja ☐ Nein

Verantwortlichkeit · Wer steht dafür gerade?

3 · Ist für die Einarbeitung eine Zuständigkeit festgelegt, die nicht „HR“ oder „die Führungskraft“ allgemein lautet, sondern eine benannte Person? ☐ Ja ☐ Nein

4 · Hat jeder wesentliche Schritt eine namentlich verantwortliche Person und einen Termin, zu dem er erledigt sein muss? ☐ Ja ☐ Nein

Sichtbarkeit · Woran erkennt man den Stand?

5 · Können Sie ohne Rückfrage bei Kolleginnen und Kollegen sagen, wie weit eine bestimmte neue Person heute ist? ☐ Ja ☐ Nein

6 · Fällt es von selbst auf, wenn ein Schritt überfällig ist, ohne dass jemand aktiv nachschaut? ☐ Ja ☐ Nein

Anschluss · Was kommt danach?

7 · Gibt es einen festgelegten Zeitpunkt, zu dem die Einarbeitung als abgeschlossen gilt, und ein Gespräch dazu? ☐ Ja ☐ Nein

8 · Wird am Ende erhoben, welche Kompetenzen vorhanden sind und welche fehlen? ☐ Ja ☐ Nein

So werten Sie aus

Je Dimension gilt: Erste Frage Nein, dann **Stufe 1**. Erste Ja und zweite Nein, dann **Stufe 2**. Beide Ja, dann mindestens **Stufe 3**; ob es Stufe 4 ist, klären vier weitere Fragen in der digitalen Fassung. Ein Ja zählt nur, wenn auch die Frage davor ein Ja war, denn die Stufen bauen aufeinander auf. Das verhindert Schönrechnen.

Ihre Gesamtstufe ist die niedrigste der vier Dimensionsstufen, denn Onboarding ist eine Kette, und die Kette reißt am schwächsten Glied. **Ihr Engpass** ist die Dimension mit der niedrigsten Stufe; bei Gleichstand die in der Reihenfolge Struktur, Verantwortlichkeit, Sichtbarkeit, Anschluss weiter vorn stehende. Was dort als Nächstes zu tun ist, steht auf der nächsten Seite.

NACH DEM SELBSTCHECK

Ihr Engpass, und wie es weitergeht

Jeder Engpass hat einen nächsten Schritt, der ohne Software auskommt, und Sie können ihn in der nächsten Woche gehen. Ein System wird erst danach interessant, und zwar für das, was auf Papier nicht hält: Termine, die sich melden, einen Stand, den man sieht, und einen Pfad, der nicht an einer Person hängt. Deshalb kommt hier zum ersten Mal unser Produkt vor. Dieser Leitfaden ist ein Projekt von **Caltrix®**, der Plattform für Onboarding und Mitarbeitendenentwicklung im Mittelstand, und die rechte Spalte zeigt, was Caltrix davon übernimmt.

Engpass	Der nächste Schritt, ohne Software	Was Caltrix davon übernimmt
Struktur	Nehmen Sie die Rolle, die Sie am häufigsten besetzen, und schreiben Sie für sie einen Pfad mit Reihenfolge auf. Eine Rolle, nicht alle.	Lernpfade je Rolle mit Reihenfolge, Voraussetzungen, Pflicht und Empfehlung, dazu Zeitpunkte, die vor dem ersten Tag beginnen.
Verantwortlichkeit	Schreiben Sie hinter jeden Schritt einen Namen und ein Datum. Nicht „HR“, nicht „Team“, sondern eine Person und ein Tag.	Jeder Schritt trägt eine namentliche Person und einen Termin, statt einer Zuständigkeit im Plural.
Sichtbarkeit	Legen Sie fest, woran man von außen sieht, dass ein Schritt erledigt ist, und wer es merkt, wenn er es nicht ist.	Der Stand je Person ist einsehbar, Überfälliges meldet sich selbst, und der Nachweis entsteht nebenbei.
Anschluss	Setzen Sie einen festen Termin nach 90 Tagen an, in dem festgehalten wird, was die Person jetzt kann und was als Nächstes kommt.	Am Ende steht eine Kompetenz-Erhebung, aus der ein Entwicklungsplan mit Ziel-Rolle hervorgeht.

30 Minuten an einer Rolle aus Ihrem Unternehmen: Wir skizzieren mit Ihnen den ersten Pfad für die Rolle, die Sie am häufigsten besetzen, mit Schritten, Namen und Terminen. Die Skizze gehört danach Ihnen, auch ohne Caltrix.

Scannen Sie den Code Ihres Engpasses. Der Termin ist dann auf ihn zugeschnitten, und Sie wählen nur noch die Uhrzeit.



Struktur



Verantwortlichkeit



Sichtbarkeit



Anschluss

Gebaut wird direkt in Caltrix, so sehen Sie nebenbei, wie das System arbeitet. Lieber tippen oder sprechen? Der Termin steht auch unter caltrix.de/demo, oder Sie rufen Patric Eid direkt an: **+49 1520 6145 297**.



caltrix.de/onboarding-selbstcheck

Der Selbstcheck online: Ihre Auswertung als PDF, mit einer Erläuterung je Dimension, zum Weitergeben an Geschäftsführung und Führungskräfte. Die Fragen beantworten Sie ohne Angaben; für die Auswertung brauchen wir Vorname und E-Mail-Adresse.

ANHANG

Quellen

1. KOFA / Institut der deutschen Wirtschaft Köln: KOFA-Studie 04/2026 „Ältere Beschäftigte“, im Auftrag des BMW. Amtliche Beschäftigtendaten: 8,5 Mio. Beschäftigte 55+ (25,4 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten), davon 3,6 Mio. in Engpassberufen und 4,6 Mio. Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung.
2. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2025: Die Erwerbsbevölkerung schrumpft bis 2036 um rund 4,3 Mio., netto rund 500.000 je Jahr.
3. Gallup Engagement Index Deutschland 2025 (Langzeitstudie seit 2001): 21 % stimmen voll zu, dass die direkte Führungskraft ihren Einsatz aktiv unterstützt; rund 40 % hohe Bindung, wo Führung gezielt entwickelt wird, gegenüber 10 % im Durchschnitt.
4. Haufe Onboarding-Studie 2023 (Branchenumfrage, n = 775, Erhebung 06/2023): 25 % strukturierter, zentral koordinierter Onboarding-Prozess; 78 % halten das eigene Onboarding für ausbaufähig; Zuständigkeit bei 34 % Führungskraft, bei 17 % Team; 36 % verzeichnen Kündigungen zwischen Vertragsunterschrift und erstem Arbeitstag.
5. softgarden: „Erfolgreiches Onboarding 2025“ (Anbieterumfrage): 16,4 % haben schon in den ersten 100 Tagen gekündigt; 58,3 % nennen fehlende Unterstützung durch die Führungskraft.
6. Kienbaum, zuletzt DGFP/Kienbaum HR-Kostenstudie 2025 (Beraterschätzung): Kosten einer Fehlbesetzung in der Größenordnung von ein bis drei Jahresgehältern.
7. Eigene LinkedIn-Umfragen (Caltrix, 07/2026 bis 08/2026, nicht repräsentativ: freiwillige Teilnahme, Grundgesamtheit nicht abgrenzbar): „Was fehlt im Onboarding am meisten?“ (n = 70, 07/2026); „Wo liegt euer größtes Risiko?“ (n = 147, 08/2026); „Wo steht euer Onboarding aktuell?“ (n = 101, 08/2026); „Wie sollte Lernen gemessen werden?“ (n = 225, 08/2026).

Impressum

Herausgeber: Eid Hub GmbH · Am Steeg 4 · 65239 Hochheim/Main
 Vertreten durch: Patric Eid · kontakt@caltrix.de · +49 1520 6145 297
 Registergericht: Amtsgericht Wiesbaden, HRB 29588 · Umsatzsteuer-ID: DE310827664
 V. i. S. d. P.: Patric Eid
 Stand: September 2026. Reifegradmodell und alle Schaubilder: eigene Darstellung.
 Das Caltrix-Logo ist eine eingetragene Wort-/Bildmarke der Eid Hub GmbH (DPMA 30 2026 245 801).
 Weitergabe im Ganzen erwünscht, auszugsweise Übernahme mit Quellenangabe.



Selbstcheck und Leitfaden als PDF: caltrix.de/onboarding-selbstcheck