BLOG

LESEFASSUNG FOLGE 13: DER 60.000-EURO-FEHLER: WARUM DEIN ONBOARDING-PROZESS KAPITAL VERBRENNT (UND WIE DU IHN SYSTEMATISIERST)

24. Februar 2026 · Olaf Rosenbaum · 10 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 13 von Chefsache Krise, erschienen am 24. Februar 2026.

In der letzten Folge ging es darum, warum sich niemand auf Deine Stellenanzeigen meldet und wie Du die richtigen Leute findest. Heute gehen wir einen Schritt weiter: Was passiert, wenn Du sie gefunden hast? Denn genau an diesem Punkt verlieren viele Unternehmer das Spiel – nicht beim Finden, sondern beim Halten.

DER STANDARDFALL: VERTRAG UNTERSCHRIEBEN, PROBLEM GELÖST?

Du hast jemanden gefunden. Endlich, nach langer Suche und etlichen Gesprächen, unterschreibt jemand den Arbeitsvertrag. Du atmest auf: Stelle besetzt, Problem gelöst. Und dann passiert erst einmal – gar nichts. Der Mitarbeiter hat eine Kündigungsfrist, vier Wochen, drei Monate. Dann kommt er, bekommt am ersten Tag einen Schreibtisch, vielleicht einen Kaffee, und den Satz: „Schau Dich erst mal um. Und wenn Du Fragen hast – frag einfach." Kommt Dir das bekannt vor? Das ist der Standard. Und dann sitzt der Neue da, einsam und verlassen, und weiß nicht recht, was er tun soll.

Die Realität in kleineren Unternehmen: Onboarding passiert nebenbei, parallel zum Tagesgeschäft. Du steckst fest in dem, was Du zu tun hast, und der neue Mitarbeiter ist eher ein Störfaktor. Im Handwerk kannst Du ihn wenigstens gleich mit auf die Baustelle nehmen. Im Büro sitzt er an seinem Schreibtisch und ist vor allem eines: neu.

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN: WAS DICH DAS KOSTET

Es gibt Studien zu diesen Zuständen. Zwölf Prozent der Angestellten sind mit ihrer Einarbeitung zufrieden. Zwölf. Fast neun von zehn sagen: Mein Onboarding war nicht gut.

Und wenn ein neuer Mitarbeiter nach drei Monaten kündigt, ist das nicht das Problem – es ist das Symptom. Die Folge dessen, was vorher falsch gelaufen ist. Denn Onboarding ist ein Prozess. Menschen, Prozesse, Produkte – Du erinnerst Dich, das Betriebssystem Deines Unternehmens. Wenn dieser Prozess nicht funktioniert, blockiert das den gesamten Ablauf dahinter.

Was kostet so ein Fluktuationsfall? Studien beziffern ihn auf rund 43.000 Euro – durch die gestiegenen Gehälter heute eher 50.000 bis 60.000 Euro. Wo geht das Geld hin? Suchkosten, Eintrittskosten, verlorenes Know-how, wenn jemand nach der Einarbeitung wieder geht. Nach einer Studie von Softgarden kündigen achtzehn Prozent der neuen Mitarbeiter in den ersten hundert Tagen – und dann beginnt die Suche von vorn. Dazu kommt: Im Dienstleistungssektor wie im Handwerk erbringt dieser Mitarbeiter keine Leistung mehr, Dein Umsatz sinkt schlicht und ergreifend.

Der Hammer aber ist eine Umfrage der Page Group: 35 Prozent der Menschen kündigen am ersten Arbeitstag oder denken zumindest über die Kündigung nach. Am ersten Tag! Der Mitarbeiter ist noch gar nicht richtig angekommen und überlegt schon, ob er wieder verschwinden soll.

Bei einem Tausend-Mann-Konzern ist das ärgerlich, aber verkraftbar. Wenn Du fünf Mitarbeiter hast und einer geht, fehlen Dir schlagartig zwanzig

Prozent der Belegschaft. Du bist wieder der operative Flaschenhals, hängst wieder im Recruiting fest – Du arbeitest wieder im Unternehmen statt am Unternehmen.

Dabei ist Onboarding kein Hexenwerk. Es gibt tausend Möglichkeiten, so einen Prozess zu gestalten; ich beschreibe Dir, was nach meiner Erfahrung für unsere Größenordnung funktioniert – kleine Unternehmen, nicht Konzernebene. Drei Phasen. Wenn Du die richtig bedienst, hast Du achtzig Prozent Deiner Einarbeitungsprobleme gelöst.

PHASE EINS: PREBOARDING – DIE ZEIT VOR DEM ERSTEN TAG

Der Zeitraum zwischen Unterschrift und erstem Arbeitstag. Viele Arbeitgeber denken: Er hat ja unterschrieben, jetzt kann ich mich entspannt zurücklehnen. Falsch. Über dreißig Prozent der Unternehmen haben schon erlebt, dass ein Mitarbeiter genau in dieser Phase wieder abspringt. Und dann gibt es noch das No-Show-Phänomen, auf Neudeutsch Ghosting: Der erste Tag ist da, Du wartest – und es kommt niemand. Rund 36 Prozent der Unternehmen haben diese Erfahrung laut Studie schon gemacht.

Warum passiert das? Weil in dieser gesamten Phase Funkstille herrscht. Von Dir kommt nichts mehr. Dann kommt ein anderer um die Ecke, der ist netter – und der Kandidat denkt: „Von dem, bei dem ich unterschrieben habe, habe ich nichts mehr gehört. Dann kann ich auch beim anderen unterschreiben."

Mach es anders:

- **Schick eine Willkommensnachricht.** Persönlich: „Toll, dass Du anfängst, wir freuen uns, bis bald."
- **Erledige den Papierkram im Vorwege.** Steuer-ID, Bankverbindung, alles, was Du für das Lohnkonto brauchst. Zwei Vorteile: Du hast einen Anlass, Dich vor dem ersten Tag zu melden – und der Neue darf sich am ersten Tag auf seinen Arbeitsplatz freuen, statt Formulare auszufüllen.

- **Bereite den Arbeitsplatz vor – mit Checkliste.** Der Computer muss laufen, die E-Mail-Adresse muss angelegt sein, der Schreibtischstuhl muss funktionieren. Toll wäre auch, wenn überhaupt einer da ist – auch das schon erlebt. Vielleicht steht ein Strauß Blumen auf dem Schreibtisch.
- **Denk über ein Willkommenspaket nach.** Schau mal auf Pinterest oder Instagram nach „Onboarding": Die großen Konzerne dieser Welt lassen neue Leute regelrechte Begrüßungspakete auspacken. Du bist nicht Google – aber eine Tasse und ein T-Shirt sind ein Signal: Wir freuen uns auf Dich.
- **Informiere Dein Team.** Nichts ist schlimmer, als wenn der Neue kommt und alle gucken ihn mit großen Augen an: „Oh, Du bist neu hier? Haben wir gar nichts von gewusst. Setz Dich erst mal hin."

Preboarding heißt: Du zeigst diesem Menschen, dass Du Dich auf ihn freust – bevor er da ist. Bau Dir irgendeine Form dieser Phase, die für Deinen Betrieb Sinn ergibt und trotzdem genau dieses Gefühl vermittelt.

PHASE ZWEI: DER ERSTE TAG

Der erste Arbeitstag ist wie ein erstes Date. Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck – ein Spruch aus dem Glückskeks, aber er stimmt. Erinnere Dich: 35 Prozent entscheiden sich emotional bereits am ersten Tag, wieder verschwinden zu wollen. Deshalb darf dieser Tag kein reiner Arbeitstag sein – er ist der Willkommenstag.

Die persönliche Begrüßung übernimmst Du selbst. Nicht die Vertretung, nicht das Sekretariat, nicht sonst irgendwer. Fünfzehn Minuten Zeit nehmen – die Botschaft dahinter lautet: Du bist mir wichtig. Dann stellst Du den Neuen im Team vor, einmal durch den Betrieb: Hier ist dies, da ist jenes.

Gib ihm einen schriftlichen Einarbeitungsplan in die Hand. Wirklich schriftlich, auf Papier. Da steht drauf: Was passiert heute? Was passiert diese Woche? Was passiert im ersten Monat? Welche Termine, welche

Gespräche? Gib dem Menschen Orientierung, denn Orientierung nimmt den Stress raus. Der neue Mitarbeiter ist gestresst – alles ist neu, alles ist anders. Ein Plan, den man sich angucken kann, hilft. Das ginge Dir genauso.

Stell ihm einen Paten an die Seite. Ein erfahrener Kollege als Erstansprechpartner für alles: Wo ist die Kaffeemaschine? Wie funktioniert der Drucker? Und was bedeutet der gelbe Zettel auf dem Fleischsalat im Kühlschrank? Ach, der gehört Martin, da gehen wir nicht bei. Jeder Betrieb hat so einen Martin – und all diese Dinge stehen in keinem Handbuch, sind aber gut zu wissen. Der Pate nimmt Dir als Chef die Last von den Schultern. Und von Mitarbeiter zu Mitarbeiter wird ohnehin anders gesprochen als vom Chef zum Mitarbeiter.

Bei uns kommt noch etwas dazu: Wenn ein Neuer anfängt, macht jeder vorhandene Mitarbeiter mit ihm einen Termin für ein Eins-zu-eins-Gespräch zum Kennenlernen. Ich bin gerade dabei, einen Leitfaden mit Gesprächsthemen dafür zu entwickeln – nicht dass die beiden sich gegenübersitzen und nicht wissen, worüber sie reden sollen. Nicht jeder ist so eine Plaudertasche wie Menschen, die Podcasts aufnehmen.

PHASE DREI: DIE ERSTEN NEUNZIG TAGE

Das ist die Langstrecke – sechzig Tage, neunzig Tage, das musst Du auf Dein Unternehmen zuschneiden. Diese ersten Wochen und Monate entscheiden darüber, ob jemand tatsächlich fest im Unternehmen bleibt oder gedanklich schon auf der Flucht ist. Hier solltest Du Zeit investieren, damit Du nach hinten raus wirklich Ruhe hast. Drei Dinge empfehle ich Dir:

1. **Regelmäßige Gespräche.** Warte nicht bis zum Ende der Probezeit – die Probezeit ist ein rechtliches Konstrukt, darauf hat keiner Lust. Nimm Dir den Neuen regelmäßig, ob wöchentlich oder in einem anderen Rhythmus, musst Du für Deinen Betrieb entscheiden. Kein endloses Gespräch: zehn, fünfzehn Minuten, mit festen Fragen. Wie geht es Dir? Wie kommst Du klar? Was fehlt Dir? Welche Schwierigkeiten kann ich für Dich beseitigen?

Toll wäre, wenn Du auf dieser Reise den Gedanken entwickelst, dass Du als Chef für Deine Mitarbeiter arbeitest – und nicht umgekehrt. Das ist hohe Schule, man nennt es dienende Führung, und es ist eine eigene Folge wert.

2. **Klare Meilensteine.** Definiere genau, was nach dreißig, sechzig, neunzig Tagen erreicht sein soll. Nicht, was der Mitarbeiter „machen soll" – sondern was ihr gemeinsam erreicht haben wollt. Kann er diesen Bereich schon selbstständig übernehmen? Dann wissen beide: Bis dahin sollte das reichen. Auch das gibt dem Mitarbeiter Sicherheit.
3. **Feedback in zwei Richtungen.** Frag nicht nur das Team, wie der Neue sich macht. Frag den Neuen: Was läuft bei uns schief? Was können wir besser machen? Bei mir ist das Standard: Der Pate schreibt die Fragen auf, die ihm gestellt werden. Der Neue schreibt auf, welche Unklarheiten beim Eintritt bestanden haben. Warum? Weil wir unseren Onboarding-Prozess damit immer weiter verbessern können. Das hilft gegen Betriebsblindheit. Und losgelöst vom Onboarding: Wenn bei uns in der Steuerberatung jemand anfängt, frage ich immer, wie er es in seinen bisherigen Betrieben kennengelernt hat. Gibt es einen Prozess, bei dem Du sagst: Bei euch hakelt das – wir haben das so und so gemacht? Das sollte zum Standard gehören, denn das Bessere ist immer der Feind des Guten.

Und weil Ehrlichkeit dazugehört: Unser eigener Onboarding-Prozess hakelt auch nach Jahren noch an Stellen – wir haben eine geringe Fluktuation und stellen selten neue Leute ein, also läuft er selten. So einen Prozess kannst Du nicht im Trockendock perfektionieren. Er muss sich in der Praxis verbessern – Durchlauf für Durchlauf.

KEIN HEXENWERK – SONDERN ARBEIT AM UNTERNEHMEN

Zusammengefasst: Phase eins bereitet den Boden, rollt sozusagen den Teppich aus. Phase zwei baut am ersten Tag Vertrauen auf. Und Phase drei sichert dieses Vertrauen – und damit die Produktivität Deines

Unternehmens, denn dahin willst Du ja eigentlich. Deshalb hast Du Mitarbeiter. Wenn das Ganze auch noch mit Freude funktioniert und der Mitarbeiter lange bleibt: gewonnen.

Aus meiner Beratungserfahrung weiß ich, dass der Onboarding-Prozess in kleinen und mittleren Unternehmen ein absolutes Fremdwort ist. Ich komme selten in ein Unternehmen, wo jemand sagt: Klar haben wir einen Onboarding-Prozess, guck mal, hier ist die Checkliste. Das Lustige ist: In jedem Konzern geht es gar nicht ohne – da ist das Standard. Nur bei Dir nicht. Und das kann man ändern: von den Konzernen lernen, auf den eigenen Betrieb herunterbrechen, umsetzen.

Damit sind wir beim Kern. Das Erstellen dieser Checklisten, das Vordenken, wie Dein Onboarding laufen soll – das ist Arbeit am Unternehmen. Dafür hast Du keine Zeit, wenn Du den ganzen Tag im Unternehmen arbeitest. Und genau das kostet Dich am Ende richtig, richtig Geld. Hier hast Du ein Beispiel, wie sich fehlende Arbeit am Unternehmen in Heller und Münze auf Deinen Betrieb auswirkt – ganz abgesehen von den schlechten Bewertungen auf den Arbeitgeberportalen.

DEIN PLAN FÜR MONTAG

Nimm Dir ein Blatt Papier und einen Stift. Mach drei Abschnitte: Vor dem Start. Der erste Tag. Die ersten neunzig Tage. Dann sammle – erst einmal völlig strukturlos – die Dinge, die in der jeweiligen Phase stattfinden sollten. Pack Checklisten dazu, die im Unternehmen vielleicht schon bestehen. Verantwortlichkeiten: Wer richtet den PC ein? Wer ist als Pate geeignet – und muss der vorher vielleicht noch geschult werden? Auch das ist keine schlechte Idee.

Und dann bau diesen Prozess einmal auf. Er muss nicht perfekt sein – unserer ist es auch nicht. Spiel ihn beim ersten Mal trocken durch: Tu so, als wärst Du selbst neu, und fahr einmal durch den Prozess. Danach verbessern wir ihn bei jedem Durchlauf. Genau das kannst Du auch.

Auf Deiner Website steht wahrscheinlich, dass Dir Deine Mitarbeiter am Herzen liegen. Dein Onboarding-Prozess entscheidet, ob das stimmt.

> Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 13** – das Original: Der 60.000-Euro-Fehler: Warum dein Onboarding-Prozess Kapital verbrennt (und wie du ihn systematisierst) anhören.



Olaf Rosenbaum berät Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter im Mittelstand, wenn Gewinn, Liquidität oder Steuerbarkeit kippen. Steuerberater seit 2002, über 600 Beratungen, Kiel. Mehr über mich · LinkedIn