

# Onboarding für neue Beschäftigte

## Schriftenreihe Studentische Forschungsprojekte Studienjahrgang 2021

Modulverantwortlicher: Dr. Martin Kleiner

Autorenschaft:

Melanie Blendl  
Lutz Grabenkamp  
Julia Grimm  
Julian Kastler  
Theresa Müller  
Julia Risse

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (HGU)  
Bad Hersfeld, April 2026

[www.dguv.de/hochschule](http://www.dguv.de/hochschule)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Veröffentlichung darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Rechteinhabers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

ISSN 2626-0646

## **Abstract**

Die Zielstellung des vorliegenden Projektabschlussberichts liegt in der Entwicklung eines Konzepts für ein digitales, modulares Onboardingtool für den ersten Beschäftigungsmonat. Die Realisierung erfolgt durch die Forschungsfrage: „Welche Bestandteile des Onboardings für neue Beschäftigte bei den deutschen Unfallversicherungsträgern eignen sich für die digitale Durchführung?“.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und Zielerreichung des Projekts wird eine Literaturrecherche durchgeführt. Hierbei erfolgt die Schwerpunktsetzung auf Veröffentlichungen, welche sich auf das digitale Onboarding fokussieren. Ergänzt wird dies durch eine Online-Befragung unter den Mitgliedern der Arbeitsgruppe Personalentwicklung (AG PE) der Unfallversicherungsträger zum IST-Zustand und den Wünschen an ein Onboardingtool.

Die Bestandteile des Onboardingprozesses sind in unterschiedlichem Maß für eine digitale Durchführung geeignet. Die fachliche Integration lässt sich digital sehr gut abbilden. Bei der sozialen und werteorientierten Integration ist eine Kombination aus digitalen und analogen Methoden zu empfehlen, wobei hierfür ein längerer Zeitraum als der im Projektauftrag vorgegebene erste Beschäftigungsmonat erforderlich ist.

Das erstellte Konzept für ein Onboardingtool beantwortet die Forschungsfrage mit der klaren Empfehlung, dass die Inhalte anteilig von der Hochschule der Gesetzlichen Unfallversicherung (HGU) bzw. der AG PE bereitgestellt werden sollten. Das Tool stellt eine wertvolle Ergänzung der bereits vorhandenen analogen Maßnahmen des Onboardings dar und bietet insbesondere für die Unfallkassen und Gemeindeunfallversicherungsverbände ein großes Potential, die vorhandenen personellen Ressourcen zu entlasten.

Letztlich empfiehlt der Projektabschlussbericht, dass die HGU die Struktur des Onboardingtools sowie die Inhalte für Modul 1 bis 3 entwickeln sollte. Der AG PE wird empfohlen, neben der Erstellung von Inhalten für die Module 4 bis 9 Diskussionen über Themen wie beispielsweise eine mögliche Evaluation des Tools zu führen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Forschungsfrage und Zielstellung	2
1.3 Gang der Arbeit	3
<b>2 Theorie</b>	<b>3</b>
2.1 Begriffsbestimmung Onboarding	3
2.2 Bestandteile des Onboardingprozesses	4
2.3 Chancen und Herausforderungen eines digitalen Onboardingprozesses	6
2.4 Stand der Forschung	9
<b>3 Stakeholderanalyse</b>	<b>9</b>
3.1 Vorstellung der wissenschaftlichen Methodik	9
3.2 IST-Zustand bei den Unfallversicherungsträgern	10
3.3 Anforderungen / Wünsche an ein digitales Onboardintool	12
<b>4 Anwendung der Forschung und Ergebnisdarstellung</b>	<b>13</b>
4.1 Darstellung der Ergebnisse	13
4.1.1 Erkenntnisse aus der Stakeholderanalyse zum IST-Zustand	13
4.1.2 Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zu geeigneten Bestandteilen eines digitalen Onboardings	16
4.1.3 Erkenntnisse aus der Stakeholderanalyse zu geeigneten Bestandteilen eines digitalen Onboardings	17
4.2 Diskussion der Ergebnisse	19
4.2.1 Konzept für die Struktur eines digitalen Onboardintools	19
4.2.2 Konzept für mögliche Inhalte eines Moduls	21
<b>5 Handlungsempfehlungen</b>	<b>23</b>
<b>6 Fazit</b>	<b>24</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>25</b>

### III

Anhang 1: Projektauftrag	27
Anhang 2: Auszug Intranet DGUV „Coffee and a blind date“	28
Anhang 3: Übersicht Projektverlauf	29
Anhang 4: Auszug Umfrage in der Arbeitsgruppe Personalentwicklung	30
Anhang 5: Quiz für die Lernsequenz zu Modul 2 des Onboardingtools	44

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Bestandteile eines Onboardingprozesses	5
Abbildung 2: Modularer Aufbau des digitalen Onboardingtools	20
Abbildung 3: Aufbau und Kerngedanke einer Lernsequenz	21

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Gruppierte Themenwünsche aus Frage 12	15
Tabelle 2: Zuordnung gruppiertes Themenwünsche zu den Bestandteilen des Onboardingprozesses	18

**Abkürzungsverzeichnis**

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
AG PE	Arbeitsgruppe Personalentwicklung
BetrSichV	Betriebssicherheitsverordnung
BG	Berufsgenossenschaften
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.
GUV	Gesetzliche Unfallversicherung
HGU	Hochschule der Gesetzlichen Unfallversicherung
UK	Unfallkassen und Gemeindeunfallversicherungsverbände
UVT	Unfallversicherungsträger
SGB VII	Siebttes Buch Sozialgesetzbuch

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Der vorliegende Projektabschlussbericht beschäftigt sich mit den Ergebnissen des Transferprojekts zum Thema Onboarding für neue Beschäftigte. Entsprechend des Projektauftrages von der Arbeitsgruppe Personalentwicklung (AG PE) wird hierbei der erste Einstiegsmonat genauer betrachtet.<sup>1</sup>

Nach einer Studie von Softgarden, eine der führenden europäischen Human Resource Technologie Anbieter für innovatives Recruiting, kündigen 18 % der neu eingestellten Mitarbeitenden innerhalb der ersten 100 Tage. Weitere 17 % geben an, dass sie zumindest schon einmal kurz vor einer Kündigung standen.<sup>2</sup> Eine Hauptursache hierfür ist, dass neue Mitarbeitende ungenügend beim Antritt ihrer neuen Stelle unterstützt werden. Gemäß einer Studie der Online-Jobplattform StepStone aus dem Jahr 2018 erhalten nur wenige Mitarbeitende eine strukturierte, allumfassende und systematische Einarbeitung durch die Organisation, welche die fachliche, soziale und wertorientierte Integration umfasst.<sup>3</sup>

Die Einarbeitungsprozesse sind häufig darauf ausgelegt, eine schnelle Leistungsentfaltung zu erreichen, um die vorherrschenden Personallücken zu schließen. Das primäre Ziel besteht in der Steigerung der Produktivität bzw. der Erreichung von Kennzahlen. Daher sind die Maßnahmen schwerpunktmäßig auf die fachliche Integration ausgerichtet.<sup>4</sup> Die neuen Mitarbeitenden scheinen sich in ihren sozialen Bedürfnissen vernachlässigt zu fühlen, was eine der Hauptursachen für Frühfluktuationen ist.<sup>5</sup>

42,4 % der Deutschen sind der Ansicht, dass der Teamzusammenhalt durch die vermehrte Online-Interaktion sinken wird.<sup>6</sup> Die Auswirkungen der Corona-Pandemie führen zu einer beschleunigten Digitalisierung der Arbeit sowie Anpassung der Arbeitsprozesse. Dies geht einher mit der Erkenntnis, dass die Mitarbeitenden zur Erledigung der Verwaltungsarbeiten nicht mehr vor Ort sein müssen. Hieraus und aus der Rückmeldung der Beschäftigten, die neu gewonnene Freiheit und Flexibilität beibehalten zu wollen, werden in den meisten Verwaltungen bereits neue Dienstvereinbarungen zur mobilen Arbeit angewandt. Es ist davon auszugehen, dass auch in Zukunft immer mehr Mitarbeitende und Führungskräfte einen großen Teil ihrer Arbeitszeit mobil ableisten werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 1, S. 27.

<sup>2</sup> Vgl. Softgarden e-recruiting GmbH (2022), S. 5.

<sup>3</sup> Vgl. StepStone GmbH (Hrsg.) (2018), S. 21 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Lohaus / Habermann (2016), S. 88.

<sup>5</sup> Vgl. Brenner (2020), S. 13.

<sup>6</sup> Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (2020). Online: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/sinkt-durch-online-interaktion-der-teamzusammenhalt\\_80\\_524086.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/sinkt-durch-online-interaktion-der-teamzusammenhalt_80_524086.html) [13.05.2023]

Diese Änderungen wirken sich auch unmittelbar auf den Onboardingprozess<sup>7</sup> für neue Beschäftigte aus. Die dazugehörigen Konzepte müssen angepasst und vor allem der sozialen und wertorientierte Integration verstärkt Beachtung geschenkt werden. Daneben ist es wichtig zu entscheiden, wofür die Zeiten, welche gemeinsam in der Verwaltung verbracht werden, genutzt werden sollen.

## 1.2 Forschungsfrage und Zielstellung

Ausgehend von den vorherigen Ausführungen wird in der vorliegenden Arbeit folgende Forschungsfrage untersucht:

Welche Bestandteile des Onboardings für neue Beschäftigte bei den deutschen Unfallversicherungsträgern (UVT) eignen sich für die digitale Durchführung?

Ziel des Transferprojekts ist die Entwicklung eines Konzepts für ein digitales, modulares Onboardingtool für den ersten Beschäftigungsmonat. Das im Rahmen des Transferprojekts erarbeitete Konzept richtet sich an neue Mitarbeitende der UVT ohne Vorkenntnisse im Bereich der gesetzlichen Unfallversicherung (GUV).

Das Transferprojekt soll dazu beitragen, die Mitarbeitendenbindung bei den UVT zu stärken, denn Mitarbeitendenbindung beginnt bereits mit dem Onboardingprozess. Das Onboardingtool soll vor allem die Führungskräfte bei der Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden unterstützen. Hierbei liegen die Schwerpunkte auf der sozialen, fachlichen und wertorientierten Einbindung der beschäftigten Person.

Fraglich ist, welche Kriterien einen guten Onboardingprozess ausmachen, welche Herausforderungen die digitale Durchführung dieses Prozesses mit sich bringt und wie diese überwunden werden können.

Nicht-Gegenstände dieses Transferprojekts sind:

- die Entwicklung eines fertigen digitalen, modularen Onboardingtools,
- Empfehlungen zu der technischen Plattform, auf der das Onboardingtool programmiert werden soll,
- der Datenschutz entsprechend der einzelnen Länder- bzw. Bundesgesetze,
- Beteiligungsrechte von Interessenvertretungen nach den einzelnen Länder- bzw. Bundesgesetzen,
- fertige Lerneinheiten auf Basis der Lerninhalte des Basistrainings der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e.V. (DGUV),
- die Implementierung des Onlinetools als Bestandteil eines zukünftigen DGUV Produktes für die UVT,

---

<sup>7</sup> Nähere Erläuterungen zum Begriff des Onboardings sowie den Bestandteilen des Onboardingprozesses finden sich in Kapitel 2.1 und 2.2.

- eine Kostenanalyse bzgl. der Erstellung und des Betriebens eines solchen Onboardingtools.

### **1.3 Gang der Arbeit**

Der Aufbau des Projektabschlussberichts orientiert sich an der Forschungsfrage und der Zielstellung. Zu Beginn werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen im Rahmen einer Literaturanalyse näher betrachtet. Hierbei wird sich intensiv mit dem Begriff „Onboarding“ sowie den Bestandteilen des Onboardingprozesses auseinandergesetzt. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel die Herausforderungen, welche die digitale Durchführung eines Onboardingprozesses mit sich bringt, analysiert und Lösungsansätze definiert.

In Kapitel 3 wird das Forschungsdesign des Transferprojekts vorgestellt. Hierzu werden die Ergebnisse der Online-Befragung der UVT zum derzeitigen IST-Zustand und den Wünschen an ein digitales Onboardingtool (im Folgenden: Stakeholderanalyse) vorgestellt. Diese soll im Kern darüber Aufschluss geben, wie Onboarding derzeit bei den einzelnen Trägern erfolgt und welche Tools bereits genutzt werden. Ergänzend dazu werden die Themenwünsche der UVT an ein digitales Onboardingtool aufbereitet.

Aufbauend auf der Literatur- und Stakeholderanalyse wird im Kapitel 4 ein Grobkonzept für ein digitales, modulares Onboardingtool entwickelt, das sich an neue Mitarbeitende ohne Vorkenntnisse im Bereich der GUV richtet.

Abgerundet wird die Arbeit durch Handlungsempfehlungen sowie einem Fazit mit einem Ausblick in die Zukunft.

## **2 Theorie**

### **2.1 Begriffsbestimmung Onboarding**

Der Begriff Onboarding ist die gekürzte Form des englisch-amerikanischen taking on board und wird übersetzt als Jemanden An-Bord-Nehmen.<sup>8</sup> Bauer und Erdogan verwenden als Synonym den Begriff der organisationalen Sozialisation und definieren ihn als einen Prozess, durch den neue Beschäftigte die Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen erlernen, um ein effektives Mitglied der Organisation zu werden.<sup>9</sup> Der Begriff ist nach Aygen dem Personalmanagement zuzuordnen und umfasst die Einstellung, Einarbeitung und Integration neuer Beschäftigter.<sup>10</sup> Ziel ist es, dass sich die Beschäftigten neben den Leistungsaspekten auch auf die sozialen Aspekte der neuen Tätigkeit

---

<sup>8</sup> Vgl. Bibliografisches Institut GmbH (2023): „Onboarding“ auf Duden online. Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Onboarding> [14.01.2023]

<sup>9</sup> Vgl. Bauer / Erdogan (2011), S. 51.

<sup>10</sup> Vgl. Aygen (2015), S. 161 f.

einstellen.<sup>11</sup> Im Gegensatz zur Einarbeitung handelt es sich laut Moser et al. um einen längerfristigen Prozess, der bereits vor dem ersten Arbeitstag beginnt und bei dem neben fachlichen Inhalten auch die Werte der jeweiligen Unternehmenskultur vermittelt werden.<sup>12</sup> Die Inhalte des Onboardings umfassen nach Brenner die fachliche, soziale und wertorientierte Integration.<sup>13</sup>

In zeitlicher Hinsicht kann das Onboarding in die Phase des Preboardings, die Orientierungsphase und die Integrationsphase unterteilt werden.<sup>14</sup> Eine nähere Erläuterung der inhaltlichen und zeitlichen Aspekte des Onboardings erfolgt in Kapitel 2.2.

In der vorliegenden Arbeit wird Onboarding definiert als ein mehrere Monate andauernder Prozess, bei dem neue Beschäftigte die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen erlernen, um ihrer Tätigkeit nachzugehen und sich in die Organisation einzufügen bzw. einzubringen. Das Onboarding hat eine zeitliche und eine inhaltliche Komponente. Bei der zeitlichen Komponente ist zu unterscheiden zwischen dem Preboarding, der Orientierungsphase und der Integrationsphase. Bei der fachlichen Komponente ist zu unterscheiden zwischen der fachlichen, sozialen und wertorientierten Integration.

## **2.2 Bestandteile des Onboardingprozesses**

Der Onboarding-Prozess schließt direkt an das Recruiting eines neuen Mitarbeitenden an und besteht in zeitlicher Hinsicht aus den in Kapitel 2.1 benannten Phasen. Die erste Phase, das Preboarding, beginnt nach Vertragsabschluss und dient zur Übermittlung wichtiger Informationen für den ersten Arbeitstag sowie einem ersten Beziehungsaufbau. Sie wird am ersten Arbeitstag abgelöst von der Orientierungsphase. Der Mitarbeitende lernt dabei seine Aufgaben, die Strukturen und die Unternehmenskultur kennen und beginnt mit der Einarbeitung. Zuletzt folgt die Integrationsphase. Währenddessen erschließt sich dem Mitarbeitenden immer mehr das eigene Arbeitsgebiet, er gleicht die vermittelten Unternehmenswerte mit der Realität ab und fügt sich in die Strukturen der Organisation ein. Basierend auf den Erfahrungen werden in dieser Phase erste Ideen bezüglich möglicher Optimierungen entwickelt.<sup>15</sup>

Die Phasen des Onboardings können überlappend gestaltet werden oder in einem fließenden Übergang. Onboarding sollte grundsätzlich fest in der Unternehmenskultur verankert sein und mehr als nur eine Begrüßung am ersten Arbeitstag enthalten. Wichtig

---

<sup>11</sup> Vgl. ebenda.

<sup>12</sup> Vgl. Moser et al. (2018), S. 4.

<sup>13</sup> Vgl. Brenner (2020), S. 12.

<sup>14</sup> Vgl. Birmele et al. (2020), S. 11.

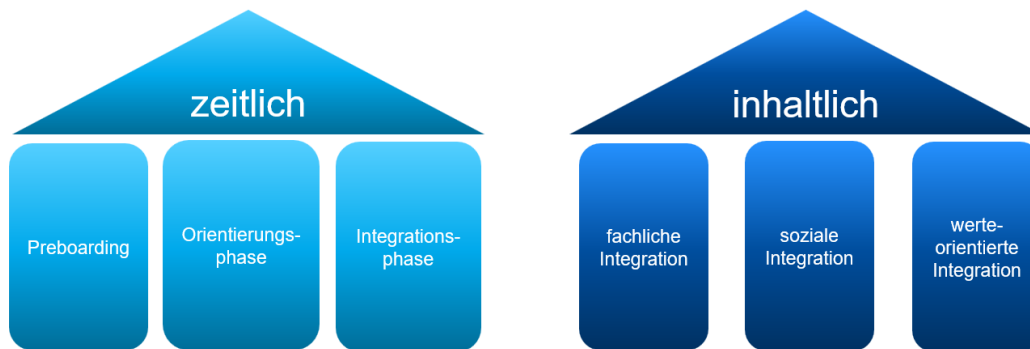
<sup>15</sup> Vgl. Birmele et al. (2020), S. 11 f; vgl. Brenner (2020), S. 35 ff.

ist, die Verantwortlichkeiten genau zu definieren und einen durchgängigen Onboardingprozess zu etablieren.<sup>16</sup>

In Hinblick auf die Dauer der einzelnen Phasen gibt es in der Literatur keine einheitlichen Vorgaben, da diese von vielen verschiedenen Faktoren abhängt. Die Dauer des Preboardings umfasst die Zeitspanne zwischen Vertragsschluss und erstem Arbeitstag und hat demzufolge immer eine individuell vereinbarte Dauer. Die anschließende Orientierungsphase dauert in etwa mehrere Wochen. Bei der Integrationsphase handelt es sich meist um eine mehrere Monate andauernde Phase, welche je nach Onboardingsprozess mit dem Ende der Probezeit beendet werden kann.<sup>17</sup>

Die Einarbeitung und Integration eines neuen Mitarbeitenden im Unternehmen erfolgt innerhalb des Onboardingprozesses auf drei Ebenen. Dies sind die fachliche, soziale und wertorientierte Integration.

**Abbildung 1: Bestandteile eines Onboardingprozesses**



Quelle: Eigene Darstellung.

Die fachliche Integration beschreibt die Aneignung von Kenntnissen über das Arbeitsgebiet und das Unternehmen selbst. Neben der Einarbeitung in bestimmte Aufgabengebiete, beinhaltet die fachliche Integration auch die Einholung von Informationen über die Unternehmensstrukturen und -prozesse sowie die internen und externen Ansprechpersonen. Die soziale Integration trägt dazu bei, sich mit dem Arbeitsumfeld vertraut zu machen und soziale Kontakte zu knüpfen. Dies erfolgt in der Regel über Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen. Zusätzlich hilft die Mitarbeit in Projektgruppen bei der Vernetzung. Von einer erfolgreichen sozialen Integration kann erst gesprochen werden, sobald der Mitarbeitende seinen Platz im Team gefunden hat und ein sogenanntes Wir-Gefühl entwickelt hat. Die wertorientierte Integration hilft hingegen sich mit den Werten, Zielen und Unternehmensgrundsätzen zu identifizieren. Grundsätzlich handelt es sich bei

<sup>16</sup> Vgl. Birmele et al. (2020), S. 14.

<sup>17</sup> Vgl. ebenda, S. 11 f.

der wertorientierten Integration um einen langfristigen Prozess, der vor allem über gelebte Werte vermittelt werden kann.<sup>18</sup>

Zur Umsetzung der fachlichen, sozialen und wertorientierten Integration während des Onboardings können unterstützend verschiedene Maßnahmen eingesetzt werden. Dies sind beispielsweise Einführungstage, Einarbeitung am Arbeitsplatz, Schulungsmaßnahmen, Projektarbeit und Hospitationen. Feedback und Zielvereinbarungen können dabei helfen, dem Mitarbeitenden Orientierung zu geben und die Erwartungen, die an ihn gestellt werden, einschätzen zu können.<sup>19</sup>

Grundsätzlich ist es in der heutigen Gesellschaft von enormer Bedeutung, den Onboardingprozess an die individuellen Voraussetzungen des neuen Mitarbeitenden anzupassen und die Anforderungen des Aufgabengebiet zu berücksichtigen. Dabei sind die im Recruiting Prozess festgestellten technischen und fachlichen Herausforderungen, die die neue Tätigkeit mit sich bringt, bei der Festlegung der Maßnahmen während des Onboardings zu beachten.<sup>20</sup> Zusätzlich sollten auch die Erwartungen und Bedürfnisse des neuen Mitarbeitenden in den Onboardingprozess einbezogen werden, um den neuen Mitarbeitenden auf allen Ebenen bestmöglich in das Unternehmen eingliedern zu können.<sup>21</sup>

Zusammengefasst schließt ein erfolgreicher Onboardingprozess die drei genannten Teilbereiche ein. Die fachliche Integration im Unternehmen ist meist am einfachsten umzusetzen. Die soziale und wertorientierte Integration kann hingegen nicht immer realisiert werden. Je stärker sich allerdings der Mitarbeitende mit seinem sozialen Umfeld und dem Unternehmen identifiziert, desto höher wird seine Leistungsbereitschaft und Motivation sein. Eine fehlende soziale und wertorientierte Integration führt dagegen häufig zu einer Kündigung in der Probezeit.<sup>22</sup>

### **2.3 Chancen und Herausforderungen eines digitalen Onboardingprozesses**

Das digitale Onboarding ist der Prozess, bei dem neue Mitarbeitende in einem Unternehmen oder einer Organisation durch digitale Technologien eingeführt werden.<sup>23</sup> Auf die wichtigsten Herausforderungen, die beim digitalen Onboarding auftreten können, wird im Folgenden näher eingegangen:

---

<sup>18</sup> Vgl. Brenner (2020), S. 12 f.

<sup>19</sup> Vgl. ebenda, S. 13 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Brenner (2020), S. 8.

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 29.

<sup>22</sup> Vgl. ebenda, S. 13.

<sup>23</sup> Vgl. König et al. (2022), S. 119.

**Mangelnde soziale Bindung:** Eine der wichtigsten Aufgaben des Onboardings besteht darin, eine Beziehung zwischen neuen Mitarbeitenden und dem Unternehmen aufzubauen. Das digitale Onboarding kann diese Beziehung beeinträchtigen, indem es den sozialen Austausch einschränkt. Der Aufbau persönlicher Beziehungen lässt sich analog deutlich schneller aufbauen als digital. Es wird daher deutlich mehr Zeit für den Beziehungsaufbau benötigt und dies muss im digitalen Onboarding-Prozess berücksichtigt werden.<sup>24</sup>

**Einschränkungen der Interaktion:** Im Vergleich zum traditionellen Onboarding, bei dem Mitarbeitende direkt von Teammitgliedern und Vorgesetzten empfangen werden, ist das digitale Onboarding weniger interaktiv. Die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder Feedback zu erhalten, kann eingeschränkt sein. So kann es hilfreich sein virtuelle Begegnungsräume zu schaffen, wie z. B. eine digitale Kaffee-Ecke oder Teeküche.<sup>25</sup> Bei der DGUV gibt es beispielsweise bereits das Angebot zum „Coffee and a blind date“, bei dem sich interessierte Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen bei einer virtuellen Kaffeepause kennenlernen und vernetzen können.<sup>26</sup>

**Mitarbeiterbindung:** Ein erfolgreicher Onboarding-Prozess trägt dazu bei, Mitarbeitende langfristig an ein Unternehmen zu binden. Bei einem digitalen Onboarding kann es schwieriger sein, eine langfristige Bindung aufzubauen, da der soziale Austausch und das Engagement möglicherweise eingeschränkt sind.<sup>27</sup>

**Technische Herausforderungen:** Ein digitaler Onboarding-Prozess erfordert eine effiziente und funktionierende Technologie. Technische Probleme können zu Verzögerungen oder sogar zum Scheitern des Onboarding-Prozesses führen.<sup>28</sup> So kann es beispielsweise hilfreich sein zuvor ein Technikcheck durchzuführen oder einen Testraum zur Verfügung zu stellen. Hier haben die neuen Mitarbeitenden die Möglichkeit sich mit der Anwendung vorab vertraut zu machen.<sup>29</sup>

**Sicherheitsrisiken:** Bei einem digitalen Onboarding-Prozess müssen sensible Daten ausgetauscht werden. Es ist daher wichtig, sicherzustellen, dass die verwendeten Technologien und Plattformen sicher sind, um das Risiko von Datenlecks und Hackerangriffen zu minimieren.

Um die Herausforderungen des digitalen Onboardings zu überwinden, sollten Unternehmen ihre neuen Mitarbeitende intensiv unterstützen und ihnen ausreichend Zeit geben, sich mit den digitalen Tools vertraut zu machen. Es sollten auch regelmäßige

---

<sup>24</sup> Vgl. ebenda, S. 125.

<sup>25</sup> Vgl. Müller (2022) S. 78.

<sup>26</sup> Vgl. Anhang 2, S. 31.

<sup>27</sup> Vgl. König et al. (2022), S. 128.

<sup>28</sup> Vgl. ebenda.

<sup>29</sup> Vgl. von Kanitz (2020), S. 6 f.

Feedbackgespräche stattfinden, um sicherzustellen, dass sich die neuen Mitarbeitenden gut eingebunden fühlen und keine Fragen oder Probleme ungelöst bleiben.<sup>30</sup> Trotz dieser Herausforderungen bietet das digitale Onboarding auch Chancen.

Die wichtigsten Aspekte hierbei sind:

**Qualität / Informationsweitergabe:** Hierdurch kann sichergestellt werden, dass wichtige Informationen an alle Mitarbeitenden korrekt weitergegeben werden und dadurch die Qualität des Onboarding-Prozesses gleichbleibend ist.<sup>31</sup>

**Effektivität:** Digitale Onboarding-Programme können auch effektiver sein, da sie eine Vielzahl von Lernmethoden und -materialien anbieten können, wie beispielsweise Videos, Präsentationen und interaktive Quiz. Neue Mitarbeitende können auf diese Weise das Wissen schneller und besser verinnerlichen.<sup>32</sup>

**Zeitersparnis:** Ein digitaler Onboardingprozess kann unter Umständen viel schneller abgeschlossen werden als ein traditionelles Onboarding. Neue Mitarbeitende können z. B. schnell und einfach Schulungen absolvieren, sich über das Unternehmen informieren und sich mit ihren Teammitgliedern vernetzen.<sup>33</sup>

**Flexibilität:** Digitale Onboarding-Programme können jederzeit und von überall aus zugänglich sein, was insbesondere in einer zunehmend dezentralisierten Arbeitswelt von Vorteil ist. Neue Mitarbeitende können sich in ihrem eigenen Tempo einarbeiten und Unternehmen können ihre Onboarding-Programme an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen.<sup>34</sup>

**Kosteneffektivität:** Digitale Onboarding-Programme sind oft kostengünstiger als traditionelle Onboarding-Programme. Unternehmen können Reise- und Unterbringungskosten sparen, die sonst bei einem persönlichen Onboarding angefallen wären.<sup>35</sup>

Insgesamt bietet das digitale Onboarding sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass ein erfolgreicher Einstellungsprozess auch von einer erfolgreichen Integration der neuen Mitarbeitenden abhängt. Daher sollten Unternehmen in die nötige Infrastruktur investieren, um ein erfolgreiches digitales Onboarding zu gewährleisten.<sup>36</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Brenner (2020), S. 45.

<sup>31</sup> Vgl. Moser et al. (2018), S. 1.

<sup>32</sup> Vgl. Orwat (2018), S. 426.

<sup>33</sup> Vgl. ebenda.

<sup>34</sup> Vgl. ebenda.

<sup>35</sup> Vgl. ebenda, S. 427.

<sup>36</sup> Vgl. Brenner (2020), S. 43.

## 2.4 Stand der Forschung

Im Themenbereich „Onboarding“ findet sich ein breites Spektrum an Forschungsstudien und Grundlagenliteratur. Handbücher und Prozessbeschreibungen, wie ein Unternehmen Beschäftigte erfolgreich onboarden kann, gibt es eine Vielzahl. Bei einer Recherche in der betriebswirtschaftlichen Datenbank „Econbiz“ ergab die Suche bei dem Begriff „Onboarding“ 354 Treffer, wohingegen die Begriffe „Onboarding“ und „digital“ mit einer AND-Verknüpfung nur 39 Treffer liefert (Stand 08.05.2023). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich der größte Teil der bisher verfügbaren Literatur bei dem Thema Onboarding, mit Organisationen beschäftigt, die in Präsenz zusammenarbeiten. Ein weitaus geringerer Teil konzentriert sich auf das Onboarding in virtueller Umgebung.

Durch die Corona-Pandemie ist insbesondere im Bildungsbereich die Verwendung von digitalen Lernplattformen gestiegen. Dadurch gab es die Möglichkeit multimediale Lerninhalte über ein virtuelles Tool zu vermitteln. Die Nutzung dieses Tools für das Onboarding von Mitarbeitenden ist eher als eine Art Begleiterscheinung zu verstehen.<sup>37</sup> Dieser neuartige Prozess wird analog zu dem „Blended-Learning-Verfahren“ als „Blended Onboarding“ bezeichnet.<sup>38</sup> In diesem Zusammenhang hat das digital gestützte Onboarding eine größere Aufmerksamkeit erhalten.

Inzwischen gibt es einige wenige Konzepte und Empfehlungen, die sich mit einem digital durchführbaren Onboardingprozess beschäftigen. Verstärkt wurde hier bereits zu der technischen Umsetzung der zur Verfügung stehenden Plattform geforscht.<sup>39</sup>

Ein Konzept für ein virtuelles Onboardingtool speziell für der Bereich der UVT, welches sich gemäß Projektauftrag auf den ersten Beschäftigungsmonat bezieht, gibt es jedoch noch nicht. Um diese Forschungslücke zu schließen, wird eine Stakeholderanalyse durchgeführt und darauf aufbauend ein erstes Konzept entwickelt.

## 3 Stakeholderanalyse

### 3.1 Vorstellung der wissenschaftlichen Methodik

Die Stakeholder des Transferprojekts sind die deutschen UVT. Um den IST-Zustand und die Wünsche an ein digitales Onboardingtool in Erfahrung zu bringen, wird im Zeitraum vom 20.02.2023 bis 20.03.2023 eine Online-Befragung unter den Mitgliedern der AG PE durchgeführt.<sup>40</sup> Bei einer Online-Befragung wird ein elektronischer Fragebogen auf einem Server platziert, wo er von den Teilnehmenden ausgefüllt werden kann.<sup>41</sup> Da eine

---

<sup>37</sup> Vgl. Mutz / Hoch (2020), S. 111 ff.

<sup>38</sup> Vgl. ebenda, 124 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Lenk et al. (2020), S. 435 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Anhang 3, S. 29.

<sup>41</sup> Vgl. Wagner-Schelewsky / Haring (2022), S. 1051.

Online-Befragung zeitlich und räumlich unabhängig ist, wird dieses Erhebungsinstrument für die Befragung der AG PE ausgewählt.<sup>42</sup> Neben der Wahl des Erhebungsinstruments spielt auch die Abgrenzung der Grundgesamtheit eine entscheidende Rolle. Diese ergibt sich aus der Personengruppe, die aufgrund von bestimmten Eigenschaften für die Untersuchung von Interesse sind.<sup>43</sup> Die Grundgesamtheit bestimmt sich für die Umfrage aus allen Unfallkassen und Gemeindeunfallversicherungsverbänden (UK), Berufsgenossenschaften (BG) sowie dem Dachverband der gesetzlichen Unfallversicherung. Für die Stichprobe werden alle Mitglieder der AG PE der UVT ausgewählt.

### **3.2 IST-Zustand bei den Unfallversicherungsträgern**

Die Umfrage wird von fünf BG und acht UK beantwortet, was im Verhältnis zu den 29 Mitgliedern in der AG PE einer Rücklaufquote von 44,83 % entspricht.<sup>44</sup> Die Rückmeldungen werden im Folgenden in zwei Gruppen unterteilt. Die erste Gruppe umfasst Rückmeldungen der BG. Demgegenüber stehen die Rückmeldungen der UK, da sich diese Träger in der Anzahl der Beschäftigten und dem versicherten Personenkreis von den BG unterscheiden. Dieses Kapitel beinhaltet eine zusammengefasste Darstellung der Rückmeldungen zum IST-Zustand, während in Kapitel 4.1.1 die Bewertung erfolgt.

Alle an der Umfrage teilnehmenden BG verfügen über einen offiziellen Onboardingprozess für neue Beschäftigte, wobei dieser bei dem überwiegenden Anteil von 60 % vom ersten Beschäftigungstag bis zu maximal zwölf Monate andauert.<sup>45</sup> Der Prozess wird dabei zu 20 % zentral über die Personalabteilung und zu 80 % dezentral über die Abteilungen bzw. Teams gesteuert.<sup>46</sup> In der vorliegenden Arbeit wird ein Team definiert als eine Gruppe von Personen, welche über einen längeren Zeitraum an gemeinsamen Aufgaben oder Zielen arbeitet und über ein Wir-Gefühl verfügt.<sup>47</sup> Eine Abteilung wird definiert als eine hierarchisch aufgebaute Organisationseinheit, bei der unter einer Leitungsinstanz mehrere Stellen bzw. Teams gemeinsame oder direkt zusammenhängende Aufgaben wahrnehmen.<sup>48</sup>

Als Tools für das Onboarding im ersten Beschäftigungsmonat werden zweimal der Einarbeitungsplan und Patenschaften sowie einmal die virtuelle Willkommensveranstaltung, das Kennenlernen des Teams und ein Starter-Paket mit relevanten Informationen benannt.<sup>49</sup> Eine BG vermittelt die Inhalte zudem über die MS Office Programme.<sup>50</sup> Diese

---

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S. 1052.

<sup>43</sup> Vgl. Stein (2022), S. 155.

<sup>44</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 1, S. 30.

<sup>45</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 2, S. 31.

<sup>46</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 3, S. 32.

<sup>47</sup> Vgl. Rosenstiel et al. (2020), S. 410 f.

<sup>48</sup> Vgl. Vahs (2019), S. 98, 138.

<sup>49</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 4, S. 33 f. Der Anhang beinhaltet auch eine tabellarische Übersicht der Rückmeldungen.

<sup>50</sup> Vgl. ebenda.

überwiegend analogen Mittel passen zu den Antworten der Folgefrage, wonach in 40 % der Fälle ein überwiegend analoges Tool und in den restlichen Fällen kein Tool eingesetzt wird.<sup>51</sup> Eine Erhebung zur Zufriedenheit der neuen Beschäftigten mit dem genutzten Tool erfolgt bei den meisten BG nicht bzw. liegt bei 40 % der Antworten im Bereich zufrieden bis sehr zufrieden.<sup>52</sup>

Während alle BG im ersten Beschäftigungsmonat eine Kennenlernaktion innerhalb des Teams und mit der Abteilungsleitung durchführen, erfolgt nur in 40 % der Fälle eine Kennenlernaktion mit der Geschäftsführung bzw. eine Hospitation in anderen Abteilungen.<sup>53</sup> Die Umfrage thematisiert weiterhin Unterweisungen im ersten Beschäftigungsmonat. Die Unterweisung zur Arbeitssicherheit und dem Datenschutz erfolgt überwiegend digital, während die Unterweisung zum Bildschirm / Büroarbeitsplatz überwiegend persönlich durchgeführt wird.<sup>54</sup> Auffällig ist, dass bei 20 % der BG keine Unterweisung zu den Themen Brandschutz und Erste Hilfe im ersten Beschäftigungsmonat stattfindet.<sup>55</sup> Alle BG vermitteln wiederum allgemeine Informationen zum Träger und der gesetzlichen Unfallversicherung, wobei dies in 80 % der Fälle persönlich erfolgt.<sup>56</sup>

Bei der zeitgleichen Einstellung mehrerer neuer Beschäftigter werden die Maßnahmen zum Onboarding bei 60 % der BG synchron, d.h. für alle Personen zum selben Zeitpunkt, durchgeführt.<sup>57</sup> Im Anschluss an das Onboarding findet derzeit bei keiner der BG eine strukturierte Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit und dem Erfolg der Maßnahmen statt.<sup>58</sup> Dies erscheint vor dem Hintergrund der überwiegend dezentralen Steuerung des Onboardingprozesses plausibel.

Bei den an der Umfrage teilnehmenden UK geben 63 % an, über keinen offiziellen Onboardingprozess zu verfügen.<sup>59</sup> In der Folgefrage zur Steuerung des Onboardingprozesses wählen jedoch lediglich 38 % diese Antwort.<sup>60</sup>

Als Tools für das Onboarding im ersten Beschäftigungsmonat werden zweimal der Einarbeitungsplan und Informationen im Intranet benannt sowie einmal ein Excel-Rundlauf, ein Laufzettel für Hospitationen sowie persönliche Gespräche, welche pandemiebedingt und aufgrund gesteigerter Telearbeit per Videokonferenz durchgeführt werden.<sup>61</sup> Vier UK geben hierzu keine Antwort, was zu der Folgefrage passt, wonach 50 % kein Tool

---

<sup>51</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 5, S. 35.

<sup>52</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 6, S. 36.

<sup>53</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 7, S. 37.

<sup>54</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 8, S. 38.

<sup>55</sup> Vgl. ebenda.

<sup>56</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 9, S. 39.

<sup>57</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 10, S. 40.

<sup>58</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 11, S. 41.

<sup>59</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 2, S. 31.

<sup>60</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 3, S. 32.

<sup>61</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 4, S. 33 f. Der Anhang beinhaltet auch eine tabellarische Übersicht der Rückmeldungen.

verwenden.<sup>62</sup> Die restlichen UK verwenden überwiegend analoge Tools.<sup>63</sup> Eine Erhebung zur Zufriedenheit der neuen Beschäftigten mit dem genutzten Tool erfolgt überwiegend nicht bzw. liegen die Antworten bei 25 % der UK im Bereich zufrieden.<sup>64</sup>

Übereinstimmend mit den BG erfolgt auch bei allen UK eine Kennenlernaktion innerhalb des Teams und mit der Abteilungsleitung.<sup>65</sup> Etwas höher liegt bei den UK der Anteil der Kennenlernaktionen mit der Geschäftsführung und Hospitation in anderen Abteilungen.<sup>66</sup> Besonders auffällig ist, dass es bei allen abgefragten Unterweisungsarten Träger gibt, welche diese nicht im ersten Beschäftigungsmonat durchführen.<sup>67</sup> Aus den Rückmeldungen der Online-Befragung kann nicht abgeleitet werden, ob die Unterweisungen zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden oder es andere Gründe für diesen IST-Zustand gibt. Bei 13 % der UK werden keine allgemeinen Informationen zum Träger und zur GUV vermittelt.<sup>68</sup> Die übrigen UK vermitteln diese Themen überwiegend persönlich.<sup>69</sup>

Bei der zeitgleichen Einstellung mehrerer neuer Beschäftigter werden die Maßnahmen zum Onboarding bei allen UK, die Maßnahmen einsetzen, synchron durchgeführt.<sup>70</sup> Im Anschluss an das Onboarding findet derzeit immerhin bei einer UK eine strukturierte Mitarbeiterbefragung statt.<sup>71</sup>

### **3.3 Anforderungen / Wünsche an ein digitales Onboardingtool**

In der Online-Befragung wird neben den in Kapitel 3.2 dargestellten Aspekten auch erhoben, welche Themen aus Sicht der UVT ein Bestandteil eines digitalen Onboardingtools für den ersten Beschäftigungsmonat sein sollten. Die Rückmeldungen werden in Anhang 4, S. 30 f. in Themenwünsche überführt und in einer tabellarischen Übersicht in sieben Gruppen zusammengefasst.

Mit insgesamt vier bis sechs Stimmen am häufigsten benannt werden die Themen

- Allgemeines zum System der GUV,
- Informationen zu den Aufgaben und der Struktur des UVT,
- wichtige Ansprechpersonen im UVT,
- Unterweisungen (z.B. Arbeitsschutz, Datenschutz, Unfallverhütungsvorschriften).<sup>72</sup>

<sup>62</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 4 und 5, S. 33 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 5, S. 35.

<sup>64</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 6, S. 36.

<sup>65</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 7, S. 37.

<sup>66</sup> Vgl. ebenda.

<sup>67</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 8, S. 38.

<sup>68</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 9, S. 39.

<sup>69</sup> Vgl. ebenda.

<sup>70</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 10, S. 40.

<sup>71</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 11, S. 41.

<sup>72</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 12, S. 42 f.

Ergänzend dazu erhalten die Information zu Prävention, Finanzen, Krankmeldung, Urlaubseinreichung und Arbeitszeiterfassung sowie die Vorstellung des Bereiches Personal und die Einführung in das Intranet jeweils zwei Stimmen.<sup>73</sup> Die einmal benannten Themen reichen von allgemeinen Informationen zur Sozialversicherung über gremienbezogene Inhalte wie z.B. die Vorstellung von Personalrat und Schwerbehindertenvertretung bis hin zu fachlichen Inhalten wie z.B. Softwareschulungen.<sup>74</sup>

Im Kapitel 4.1.3 werden die Themenwünsche auf ihre Eignung zur digitalen Umsetzung hin überprüft, priorisiert und in den Vorschlag für die Struktur eines digitalen Onboardingtools eingearbeitet.

## **4 Anwendung der Forschung und Ergebnisdarstellung**

### **4.1 Darstellung der Ergebnisse**

#### **4.1.1 Erkenntnisse aus der Stakeholderanalyse zum IST-Zustand**

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage bewertet und wesentliche Unterschiede zwischen der Vergleichsgruppe der BG und der Vergleichsgruppe der UK herausgearbeitet.

Es liegen Rückmeldungen von fünf BG und acht UK vor. Dadurch wird in der Grundgesamtheit von 29 befragten Trägern ein solides, aber nicht allumfassendes Ergebnis erzielt.<sup>75</sup>

Auffällig ist die Abweichung zwischen BG und UK hinsichtlich der Frage 2. Während bei allen befragten BG ein offizieller Onboardingprozess stattfindet, ist dieser lediglich bei 38 % der befragten UK gegeben.<sup>76</sup> Insofern erhält das vorliegende Transferprojekt auch eine große Bedeutung, da insbesondere für die UK ein erheblicher Mehrwert durch die Umsetzung des Konzeptes für ein digitales Onboardingtool entsteht. Die erhebliche Abweichung lässt sich vermutlich auf den Größenunterschied zwischen BG und UK zurückführen. Aufgrund dessen stehen den UK im Vergleich zu den BG geringere Personalressourcen für Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung.

In der Folgefrage 3 bestätigen lediglich 38 % der befragten UK die Antwort, keinen Onboardingprozess im Träger zu haben.<sup>77</sup> Im Vergleich zu Frage 10, sinkt der Prozentsatz nochmals signifikant auf 13 %.<sup>78</sup> Aus der Reduzierung kann geschlussfolgert werden,

---

<sup>73</sup> Vgl. ebenda.

<sup>74</sup> Vgl. ebenda.

<sup>75</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 1, S. 30.

<sup>76</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 2, S. 31.

<sup>77</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 3, S. 32.

<sup>78</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 10, S. 40.

dass es bei einigen UK zwar keinen offiziellen Prozess gibt, jedoch einzelne Maßnahmen zum Onboarding durchgeführt werden.

Bei der mit Freitext beantworteten Frage 4 ist deutlich erkennbar, dass jeder UVT unterschiedliche Tools verwendet und somit auch unterschiedliche Schwerpunkte im Rahmen des Onboardings setzt. Dabei sind die bereits verwendeten Tools eher der fachlichen oder der sozialen Integration zuzuordnen. Ein Tool, welches ausschließlich der wertetheoretischen Integration dient, kann nicht identifiziert werden.<sup>79</sup>

Mit der Frage 7 wird erhoben, ob die Träger Maßnahmen zur sozialen Integration ergreifen. Positiv hervorzuheben ist, dass alle Träger solche Maßnahmen durchführen. Bereits durch Frage 4 zeigt sich ein Schwerpunkt auf der sozialen Integration des Onboardings. Ein erheblicher prozentualer Unterschied zwischen BG und UK liegt bei den Kennenlernaktionen mit der Geschäftsführung. Bei den UK werden bei 75 % eine Kennenlernaktion mit der Geschäftsführung durchgeführt, wohingegen es bei den BG nur 40 % sind.<sup>80</sup> Vermutlich lässt sich der Unterschied anhand der Standortausprägungen der Träger erklären, da die BG bundesweit mit vielen Standorten vertreten ist, die meisten UK jedoch nur einen Standort haben. Dadurch ist der Aufwand bei den UK, eine Kennlernaktion mit der Geschäftsführung durchzuführen, deutlich geringer.

Hinsichtlich der Abfrage zu Unterweisungen im ersten Beschäftigungsmonat geben 20 % der BG an, keine Unterweisungen zum Thema Brandschutz und Erste Hilfe durchzuführen. Im Gegensatz dazu liegt bei den UK eine deutlich höhere Quote zur Nicht-Durchführung von Unterweisungen vor.<sup>81</sup> Dieses Ergebnis ist erstaunlich, da das Projektteam basierend auf § 12 Abs. 1 ArbSchG, § 12 BetrSichV und § 4 Abs. 1 DGUV Vorschrift 1 davon ausgegangen ist, dass Unterweisungen zeitnah nach Beschäftigungsbeginn durchgeführt werden.

Frage 9 zeigt sowohl bei den BG als auch bei den UK eine positive Grundrichtung hinsichtlich der Informationsvermittlung zum eigenen UVT und der GUV.<sup>82</sup>

Die gegensätzlichen Ergebnisse zwischen BG und UK bei Frage 10 sind erneut auf die Standortausprägungen zurückzuführen. Weitere Gründe könnten vorliegen, sind jedoch anhand der zur Verfügung stehenden Daten nicht herleitbar.

Negativ aufgefallen sind die Ergebnisse bei Frage 11. Nur ein Träger reflektiert das durchgeführte Onboarding durch eine persönliche Befragung.<sup>83</sup> An dieser Stelle wird ein

---

<sup>79</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 4, S. 33 f.

<sup>80</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 7, S. 37.

<sup>81</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 8, S. 38.

<sup>82</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 9, S. 39.

<sup>83</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 11, S.41.

großes Potential für Verbesserungen identifiziert, über welches im Anschluss an das Transferprojekt innerhalb der AG PE betrachtet werden sollte.

Bei Frage 12 werden die gewünschten Themeninhalte der UVT für ein Onboardingtool abgefragt. Ein großes Interesse an der Mitgestaltung des Onboardingtools zeigt sich aufgrund der umfassend beantworteten Freitexte.<sup>84</sup>

Die Antworten können in sieben Gruppen thematisch zusammengefasst werden.<sup>85</sup>

**Tabelle 1: Gruppierte Themenwünsche aus Frage 12**

Gruppe	Titel
1	Allgemeine Inhalte
2	Trägerspezifische Inhalte
3	Inhalte zu Ansprechpersonen / Gremien
4	Organisatorische Inhalte
5	Technische Inhalte
6	Fachliche Inhalte
7	Sonstiges (Anm.: In dieser Gruppe sind von einem UVT gestellte Fragen berücksichtigt, die evaluierenden Charakter haben. Aufgrund der Spezifität der Fragen können diese jedoch bei der Konzeptentwicklung nicht berücksichtigt werden.)

Quelle: Eigene Darstellung; Daten entnommen aus den Antworten zu Frage 12 der Stakeholderanalyse

Wie in Tabelle 1 dargestellt, umfasst die Gruppe 1 globale Themen und allgemeine Informationen über die GUV. Gruppe 2 beinhaltet trägerspezifische Inhalte wie Struktur, Historie und Aufbau des UVT. Die dritte Gruppe stellt wichtige Ansprechpersonen und Gremien innerhalb des UVT dar. In Gruppe 4 werden organisatorische Wünsche der UVT zusammengefasst wie z.B. Informationen über Krankmeldungen, Urlaubsanträgen, Zeiterfassungen und Unterweisungen zum Arbeitsschutz sowie Datenschutz. In Gruppe 5 finden sich technische Themen wieder wie die Einführung in das Intranet des UVT oder Softwareschulungen. Gruppe 6 umfasst fachliche Wissensinhalte. Unter der Gruppe 7 sind einmalig benannte Fragen berücksichtigt, die evaluierenden Charakter haben und aufgrund ihrer Spezifität nicht weiter berücksichtigt werden.

In diesem Zusammenhang sehr interessant ist der Themenwunsch der Unterweisungen. Nachdem die UK bei Frage 8 Potentiale zur Verbesserung bei der Durchführung von Unterweisungen innerhalb des ersten Beschäftigungsmonats offenbart, werden Unterweisungen auch gleichzeitig von vier UK als Themenwunsch geäußert.<sup>86</sup> Dieses Ergebnis

<sup>84</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 12, S. 42 f.

<sup>85</sup> Vgl. ebenda.

<sup>86</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 8, S. 38.

zeigt, wie genau die UK, um ihre potenziellen Handlungsfelder Bescheid wissen und spiegelt eine gewisse Dringlichkeit wider.

Im folgenden Kapitel werden die gewünschten Themeninhalte für das Onboardingtool zusammengefasst und priorisiert.

#### **4.1.2 Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zu geeigneten Bestandteilen eines digitalen Onboardings**

Wie in den Kapitel 2.1 und 2.2 dargestellt, hat ein Onboardingprozess verschiedene Phasen und Bestandteile. Im Folgenden soll nun zunächst herausgearbeitet werden, welche Bestandteile des Onboardings sich für eine digitale Durchführung in der Orientierungsphase eignen und sinnvoll umgesetzt werden können.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, eine fachliche, soziale und wertorientierte Integration in einem digitalen Kontext stattfinden zu lassen. Es wird hierzu auf die Ausführungen in Kapitel 2.3 verwiesen. Jedoch ist es fraglich, inwieweit sich die einzelnen Bestandteile für eine digitale Durchführung eignen. Wie bereits in Kapitel 2.3 dargestellt, dauert es digital länger eine soziale Bindung zu entwickeln, da eine interaktive Kommunikation nicht möglich ist. Beim digitalen Onboarding ist es schwieriger eine längerfristige Bindung und Integration aufzubauen. Es sind zwar digitale Begegnungsräume wie z.B. eine digitale Kaffee-Ecke möglich, jedoch ersetzen diese nicht die face-to-face Kommunikation und Interaktion vor Ort. Daher erscheint es sinnvoll, den Fokus bei der sozialen Integration auf analoge Methoden und den direkten Kontakt unter den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten zu setzen, um eine langfristige Bindung sicherzustellen. Ein digitaler Austausch kann ergänzend zur Kommunikation vor Ort angeboten werden, um die soziale Integration der neuen Mitarbeitenden zu festigen. Die Erkenntnisse der Frage 5 und 7 aus der im vorherigen Kapitel dargestellten Stakeholderanalyse bekräftigen diesen Standpunkt, da derzeit Kennenlernaktionen bei den UVT hauptsächlich vor Ort stattfinden und auch die allgemeinen Informationen zum Träger und zum System der GUV überwiegend persönlich vermittelt werden. Es wird gerade hier auf den persönlichen Austausch Wert gelegt, um eine Bindung der neuen Mitarbeitenden aufzubauen.

Die wertorientierte Integration, also die Identifikation mit Werten, Zielen und Unternehmensgrundsätzen ist, wie in Kapitel 2.2 dargestellt, ein langfristiger Prozess, der vor allem über gelebte Werte vermittelt werden kann. Dieser Projektabschlussbericht beschäftigt sich mit dem Onboardingprozess innerhalb des ersten Beschäftigungsmonats. Die wertorientierte Integration wird über den ersten Beschäftigungsmonat hinaus von Bedeutung sein. Um die Unternehmenswerte zu vermitteln sowie die Unternehmensziele und -grundsätze den neuen Mitarbeitenden näher zu bringen, erscheinen direkte persönliche Kontakte am sinnvollsten. Durch die Kommunikation untereinander sowie das

gelebte Verhalten der Mitarbeitenden und Vorgesetzten, können sich die neuen Mitarbeitenden die Unternehmenswerte sowie die -grundsätze aneignen. Es erfolgt auf direktem Weg ein Abgleich zwischen den vermittelten Werten und der Realität, wodurch die Unternehmenskultur lebbar gemacht wird.

Folglich lässt sich eine soziale und wertorientierte Integration schwerer digital abbilden. Bei diesen beiden Bestandteilen des Onboardingprozesses erscheint es am sinnvollsten auf analoge Methoden zurückzugreifen.

Bei der fachlichen Integration kann eine digitale Durchführung von Vorteil sein, da sich die neuen Mitarbeitenden z.B. Lernvideos online in ihrem eigenen Tempo anschauen und bei Bedarf auch wiederholen könnten. Onlineschulungen über verschiedene Fachthemen sind ebenfalls sinnvoll, um eine zeitnahe Einarbeitung sicherzustellen.

Um mehrere neue Mitarbeitende an verschiedenen Standorten und / oder Abteilungen z.B. über die Unternehmensstruktur zu informieren, sind Onlineschulungen ebenfalls geeignet.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich Inhalte der fachlichen Integration sehr gut digital abbilden lassen, während dies bei Inhalten der sozialen und wertorientierten Integration nur eingeschränkt und in Kombination mit persönlichem Kontakt möglich ist. Daher ist bei einem erfolgreichen Onboardingprozess, der alle Inhalte der fachlichen, sozialen und wertorientierten abbilden soll, ein Mix aus analogen und digitalen Methoden erforderlich.

#### **4.1.3 Erkenntnisse aus der Stakeholderanalyse zu geeigneten Bestandteilen eines digitalen Onboardings**

In Kapitel 3.3 dieses Projektabschlussberichts wird dargestellt, dass die UVT vielfältige Themenwünsche als Bestandteile eines digitalen Onboardingtools geäußert haben. Wie in Kapitel 4.1.1 erwähnt, lassen sich die Themenwünsche in sieben Gruppen zusammenfassen. Diese Gruppen werden im Folgenden der fachlichen, sozialen und wertorientierten Integration zugeordnet. Im Anschluss daran kann bewertet werden, inwiefern sich die Gruppen an Themenwünschen als Bestandteile für einen digitalen Onboardingprozess eignen.

Gemäß Tabelle 2 auf der folgenden Seite, ist die Gruppe 1 (allgemeine Inhalte) der fachlichen Integration zuzuordnen. Eine digitale Abbildung der Gruppe eins innerhalb eines digitalen Onboardingprozesses ist in vollem Umfang durchführbar.

Gruppe 2 (trägerspezifische Inhalte) wird ebenfalls hauptsächlich der fachlichen Integration zugeordnet. Die Gruppe lässt sich insgesamt aufgrund des Schwerpunkts auf der fachlichen Integration gut innerhalb eines digitalen Onboardingprozesses abbilden. Ein Bestandteil der Gruppe ist das Leitbild des jeweiligen UVT, welches zumindest anteilig

der wertorientierten Integration zugeordnet werden kann. Das Leitbild könnte zunächst digital vorgestellt werden. Die Verinnerlichung des Leitbilds über gelebte Unternehmenswerte erscheint allerdings nur über die direkte Interaktion der Mitarbeitenden, der Führungskräfte und der Geschäftsführung möglich. Hier bietet sich daher ein Methoden-Mix von digitalen Komponenten aber auch besonders analoger Kommunikation und analogem Umgang miteinander an. Eine rein digitale Durchführung wäre für diesen Bestandteil vermutlich nicht zielführend.

Gruppe 3 (Inhalte zu Ansprechpersonen / Gremien) wird auch überwiegend der fachlichen Integration zugeordnet und sie beinhaltet einzelne Bestandteile, welche eine Ausnahme davon darstellen. Diese Ausnahmen lassen sich dem Bereich der sozialen Integration zuordnen, da die neuen Mitarbeitenden sozial in die Struktur des UVT integriert werden und genau wissen, an wen sie sich in bestimmten Situationen wenden müssen. Grundsätzlich kann diese Gruppe ebenfalls in einen digitalen Onboardingprozess integriert werden. Allerdings ist es hier, wie in Gruppe 2, empfehlenswert, dass auch eine direkte Kommunikation stattfindet und die Informationen über wichtige Ansprechpersonen innerhalb des UVT nicht nur in einer digitalen Lernsequenz vermittelt werden.

Gruppe 4 (organisatorische Inhalte) ist ebenfalls hauptsächlich der fachlichen Integration zuzuordnen und die reine Informationsvermittlung eignet sich ebenfalls für die Abbildung innerhalb eines digitalen Onboardingtools. Jedoch befinden sich in dieser Gruppe, wie auch bei Gruppe 3, einzelne Bestandteile aus dem Bereich der sozialen Integration, da sich die neuen Mitarbeitenden z.B. bei einer Krankmeldung persönlich bei den entsprechenden Verantwortlichen melden müssen.

Die Gruppe 5 (technische Inhalte) und Gruppe 6 (fachliche Inhalte) haben gemeinsam, dass sie der fachlichen Integration zuzuordnen sind und sich somit für einen digitalen Onboardingprozess eignen, da sich die Inhalte gut digital, z.B. in Form von Lernsequenzen, abbilden lassen.

Die Gruppe 7 (Sonstiges) ist der sozialen Integration zuzuordnen und für einen digitalen Onboardingprozess eher ungeeignet.

**Tabelle 2: Zuordnung gruppiert Themenwünsche zu den Bestandteilen des Onboardingprozesses**

Gruppe	Titel	Zuordnung zu Art der Integration	Geeignet für digitale Durchführung? <sup>87</sup>
1	Allgemeine Inhalte	fachlich	✓✓✓
2	Trägerspezifische Inhalte	fachlich / werteorientiert	✓✓✓ / ✓

<sup>87</sup> Anm.: Legende: ✓✓✓ = sehr gut geeignet; ✓✓ = gut geeignet; ✓ = geeignet, jedoch mit Einschränkungen.

3	Inhalte zu Ansprechpersonen / Gremien	fachlich / sozial	✓✓✓ / ✓✓
4	Organisatorische Inhalte	fachlich / sozial	✓✓✓ / ✓✓
5	Technische Inhalte	fachlich	✓✓✓
6	Fachliche Inhalte	fachlich	✓✓✓
7	Sonstiges	sozial	✓✓

Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Diskussion der Ergebnisse

### 4.2.1 Konzept für die Struktur eines digitalen Onboardingtools

Die Inhalte für das Onboardingtool werden aufbauend auf der Literaturanalyse und der Stakeholderanalyse entwickelt. Das Ergebnis der Literaturanalyse zeigt, dass die wertorientierte und soziale Integration digital eher schwer abzubilden ist. Darüber hinaus ist es schwieriger eine längerfristige Bindung und Integration durch digitales Onboarding aufzubauen. Ebenfalls dauert die wertorientierte Integration über den ersten Beschäftigungsmonat hinaus an. Aus diesem Grund wird der Fokus auf die fachliche Integration gelegt, da bei der digitalen Durchführung, die in Kapitel 4.1 genannten Vorteile genutzt werden sollen.

Für die Inhalte werden die Themenwünsche der UVT berücksichtigt, sofern diese mindestens zweimal genannt werden.<sup>88</sup> Die Module 1 bis 4 und 7 bis 9 beziehen sich auf die fachliche Integration. Um der wertorientierten Integration innerhalb des digitalen Tools Bedeutung zu verleihen, wird das Modul 5 als Grundlagenmodul ergänzt. Der Schwerpunkt der sozialen Integration widmet sich Modul 6. Die nachfolgende Grafik bildet die Themeninhalte nach Modulen ab.

<sup>88</sup> Vgl. Anhang 4, Frage 12, S. 42 f.

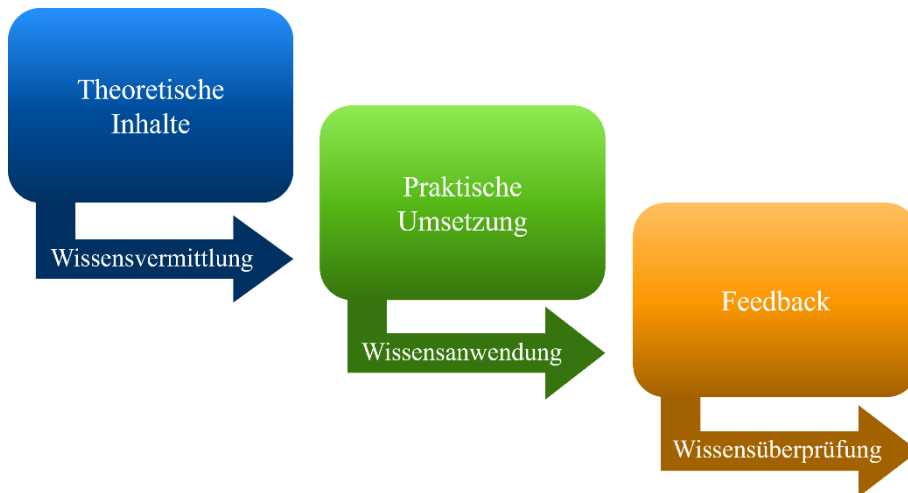
**Abbildung 2: Modularer Aufbau des digitalen Onboardingtools**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Module 1 bis 3 sind allgemeine Module, bei denen keine individuelle Betrachtung auf die einzelnen UVT vorgenommen werden muss. Durch die gewisse Verallgemeinerung kann die modulare Betreuung federführend von der HGU übernommen werden.

Bei den Modulen 4 bis 9 wird ein spezifischer Input von der UVT benötigt, sodass an dieser Stelle die HGU lediglich die Plattform bietet, die mit Inhalten von den UVT gefüllt werden können.

Das digitale Onboardingtool soll dazu beitragen neuen Mitarbeitenden, die keine Vorkenntnisse im Bereich der GUV haben, grundlegende Informationen interaktiv zu vermitteln. Interaktiv bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die neuen Mitarbeitenden theoretische Inhalte gelehrt bekommen und daraufhin dieses Wissen spielerisch abgefragt wird. Im Anschluss erhalten die Mitarbeitenden ein direktes Feedback, ob die Inhalte korrekt wiedergegeben wurden. Ist dies nicht der Fall so wird die Lösung mit entsprechender Erklärung angezeigt. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird bei diesem Vorgehen von einer Lernsequenz gesprochen. Die nachfolgende Abbildung stellt visuell den Kerngedanken der Lernsequenz dar.

**Abbildung 3: Aufbau und Kerngedanke einer Lernsequenz**

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2.2 Konzept für mögliche Inhalte eines Moduls

Die Inhalte der Module 1 bis 3 werden, wie bereits beschrieben, von der HGU befüllt, da es hierbei um allgemeine Daten über die GUV handelt. Exemplarisch wird im Folgenden das Modul 2 „Aufgaben der UVT“ inhaltlich vorgestellt:

Im Rahmen der Lernsequenz erfolgt im ersten Schritt die Wissensvermittlung durch theoretische Inhalte. Die theoretischen Inhalte werden dabei durch ein circa fünfzehnminütiges Video bereitgestellt. Dieses umfasst die Aufgaben der UVT, welche in § 1 SGB VII geregelt sind. Die GUV hat in Deutschland die Aufgabe, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und Wegeunfällen zu schützen und ihnen im Schadensfall eine angemessene Absicherung zu gewährleisten. Sie ist somit ein wichtiger Bestandteil des Sozialversicherungssystems und wird von den gesetzlichen UVT umgesetzt.

Die Hauptaufgaben der UVT sind **Prävention**, **Rehabilitation** und **Entschädigung**:

- Prävention: Die Prävention bedeutet nach § 1 Nr. 1 SGB VII mit allen geeigneten Mitteln Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Dazu gehören zum Beispiel Beratungs- und Schulungsangebote für Unternehmen sowie die Förderung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Zusätzlich haben die UVT nach § 14 Abs. 1 SGB VII für eine wirksame erste Hilfe zu sorgen. Maßnahmen zur Unfallverhütung werden durch den Erlass von Unfallverhütungsvorschriften gemäß § 15 SGB VII geregelt. Die Überwachung und Beratung der versicherten Mitgliedsbetriebe nach § 17 SGB VII sowie die Aus- und Fortbildung der Sicherheitsbeauftragten gemäß § 23 SGB VII stellen den wesentlichen Bestandteil der Unfallverhütung dar.
- Rehabilitation: Die Rehabilitation hilft gemäß § 1 Nr. 2 SGB VII nach Eintritt von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten die Gesundheit und Leistungsfähigkeit mit

allen geeigneten Mitteln wiederherzustellen. Hierfür sind verschiedene Maßnahmen der Heilbehandlung nach §§ 27 – 34 SGB VII vorgesehen. Darüber hinaus können Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben sowie zur sozialen Teilhabe erbracht werden (vgl. §§ 35 – 43 SGB VII). Die GUV übernimmt die Kosten für medizinische und berufliche Rehabilitation, um die Folgen von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten zu minimieren und eine Wiedereingliederung ins Berufsleben zu ermöglichen.

- Entschädigung: Die Entschädigung umfasst Geldleistungen für Versicherte oder Hinterbliebene nach Arbeitsunfällen oder Berufskrankheiten (vgl. § 1 Nr. 2 SGB VII). Darunter fallen Verletztengeld als sofortige Geldleistung nach § 45 SGB VII sowie Rentenzahlungen bei einer dauerhaften verminderten Erwerbsfähigkeit gemäß § 56 SGB VII. Im Todesfall werden Leistungen an Hinterbliebene gemäß § 63 SGB VII erbracht.

Die GUV betreibt zudem Forschung und Entwicklung im Bereich der Unfallprävention und Rehabilitation, um die Sicherheit am Arbeitsplatz zu erhöhen und die Gesundheit der Versicherten zu verbessern.<sup>89</sup>

Im Anschluss an die Vermittlung der theoretischen Grundlagen soll die Wissensanwendung durch ein Quiz überprüft werden. Dieses besteht aus 10 – 15 Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (Multiple Choice). Eine Auswahl der Fragen des Moduls 2 lautet:<sup>90</sup>

Was sind die wichtigsten Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung?

- a) Arbeitsunfälle verhindern
- b) Auszahlung von Kurzarbeitergeld
- c) Zum Unfallschutz beraten
- d) Finanzierung von medizinischen Behandlungen für Privatpatienten
- e) Unfallschutz überwachen

Welche Leistungen werden von der gesetzlichen Unfallversicherung erbracht?

- a) Rehabilitation und Teilhabe am Arbeitsleben
- b) Finanzierung von Schönheitsoperationen
- c) Übernahme der Kosten für private Unfallversicherungen
- d) Auszahlung von Gewinnbeteiligungen

Durch das Quiz erfolgt am Ende des Moduls eine Lernkontrolle. Die neuen Mitarbeitenden haben so die Möglichkeit das neu erworbene Wissen direkt anzuwenden.

---

<sup>89</sup> Vgl. DGUV (Hrsg.) (2018). Online: <https://www.dguv.de/medien/inhalt/forschung/positionspapier/positionspapier-fuer-die-uv-forschung-2018.pdf> [13.05.2023]

<sup>90</sup> Vgl. Anhang 5, S. 44

## 5 Handlungsempfehlungen

In den vorherigen Kapiteln ist beschrieben, wie ein digitales, modulares Onboardingtool aussehen könnte. In diesem Kapitel werden nun die Handlungsempfehlungen für die HGU sowie für die AG PE dargestellt.

Zunächst sollte die HGU eine Ansprechperson für das Onboardingtool bestimmen, an die sich die UVT bei technischen und ggf. auch inhaltlichen Fragen wenden können und Unterstützung bei der Umsetzung erhalten. Des Weiteren sollte die HGU das erarbeitete Konzept dieses Transferprojekts umsetzen und die Struktur des Onboardingtools z.B. in Form der vorhandenen Lernplattform ILIAS bereitstellen. Wie bereits beschrieben sollen die Module 1 bis 3 des Onboardingtools federführend von der HGU betreut werden. Die konkreten Inhalte für die Module 1 bis 3 sind daher von der HGU zu erarbeiten und in das Onboardingtool einzuarbeiten. Die genauen Inhalte können sich dabei an den DGUV-Lehrheften sowie an dem Basistraining der DGUV orientieren. Als letztes wird der HGU empfohlen, die Struktur des Onboardingtools der AG PE vorzustellen, sich hinsichtlich der Inhalte der Module 4 bis 9 mit der AG PE zu besprechen und zu erläutern, welche Inhalte von den UVT zu befüllen sind.

Der Auftraggeber dieses Transferprojekts, die AG PE, hat wiederum die Aufgabe, die Inhalte für die Module 4 bis 9 zu entwickeln. Dabei sollten Synergieeffekte genutzt werden, indem auf bereits vorhandene Inhalte der UVT zurückgegriffen wird. Die Stakeholderanalyse dieses Transferprojekts zeigt, dass die UVT bereits unterschiedliche Tools für den Onboardingprozess nutzen. Die vorhandenen Inhalte können hierbei in das neue einheitliche Konzept eingearbeitet werden. Zudem werden der AG PE mögliche Diskussionspunkte mitgegeben. Die Diskussionspunkte beinhalten z.B. die Einleitung von Maßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades des Themas Onboarding sowie des neuen Konzeptes für einen einheitlichen Onboardingprozess innerhalb der GUV. Die UVT müssen auf den neuen digitalen Onboardingprozess aufmerksam gemacht werden, damit dieser auch angenommen und genutzt wird. Zudem sollte diskutiert werden, ob das Onboardingtool über den ersten Beschäftigungsmonat hinaus erweitert wird und welche möglichen Inhalte die Erweiterung dann beinhalten soll. Darüber hinaus sollte über eine Evaluation diskutiert werden, um dieses ggf. fortlaufend anhand der Wünsche und Erwartungen der UVT weiterzuentwickeln und anzupassen. Als letzten Punkt wird der AG PE mitgegeben einen Erfahrungsaustausch unter den UVT bezüglich analoger Maßnahmen des Onboardings in Ergänzung zum einheitlichen digitalen Tool auf den Weg zu bringen. Dieser soll ebenfalls dazu dienen, einen einheitlichen Onboardingprozess innerhalb der GUV zu gewährleisten.

## 6 Fazit

Der vorliegende Projektabschlussbericht zeigt, dass die Bestandteile des Onboardingprozesses in unterschiedlichem Maß für eine digitale Durchführung geeignet sind. Während sich der Bestandteil der fachlichen Integration sehr gut digital abbilden lässt, ist bei der sozialen und wertorientierten Integration eine Kombination aus digitalen und analogen Methoden zu empfehlen. Ein digitales, modulares Onboardigtool stellt somit keinen Ersatz, sondern eine wertvolle Ergänzung der analogen Onboardingmaßnahmen dar. In Hinblick auf die zeitliche Dimension sind beim Onboardingprozess die Phasen des Preboardings, der Orientierung und der Integration zu unterscheiden. Die durch den Projektauftrag vorgegebene zeitliche Beschränkung auf den ersten Beschäftigungsmonat ist hierbei der Orientierungsphase zuzuordnen. In diesem kurzen Zeitraum erscheint insbesondere die soziale und wertorientierte Integration schwer umsetzbar, da diese gemäß der Literaturanalyse einen längeren Zeitraum benötigt.

Zur Entwicklung des Konzepts für ein digitales, modulares Onboardingtool im ersten Beschäftigungsmonat werden die Themenwünsche der UVT den Bestandteilen des Onboardingprozesses zugeordnet und daraus anschließend Module erstellt. Das erarbeitete Konzept beinhaltet neun Module, welche sich vorwiegend der fachlichen Integration zuordnen lassen und deren Inhalte jeweils durch die HGU bzw. die AG PE bereitgestellt werden. Das Onboardingtool bietet insbesondere für die UK die Chance, Inhalte einheitlich und qualitätsgesichert zu vermitteln und dabei im ersten Beschäftigungsmonat wichtige Elemente wie beispielsweise Unterweisungen durchzuführen. Im Nachgang des Transferprojekts wird der HGU empfohlen, eine zentrale Ansprechperson für das Onboardingtool zu bestimmen und die Struktur des Onboardingtools sowie die Inhalte für Modul 1 bis 3 zu entwickeln. Neben der Entwicklung von Inhalten für die Module 4 bis 9 wird der AG PE empfohlen, Diskussionen über Themen wie beispielsweise eine mögliche Evaluation des Tools zu führen. Daneben könnten durch die Nutzung bereits vorhandener Inhalte der Unfallversicherungsträger Synergieeffekte erzielt werden.

Ein Forschungsbedarf zeigt sich ausgehend von Kapitel 2.3 in der digitalen Durchführung der sozialen und wertorientierten Integration. Es bleibt abzuwarten, ob diese Komponenten des Onboardingsprozesses durch neue Ansätze künftig besser digital umsetzbar sind.

## Literaturverzeichnis

- Aygen, Nilgün:** Die Besten für den Vertrieb. So nutzen Sie erfolgreiche Sales-Strategien zur Rekrutierung von Top-Mitarbeitern, 2. Auflage, Springer Gabler Wiesbaden, Wiesbaden 2015. DOI: 10.1007/978-3-658-04397-1\_6
- Bauer, Talya N. / Erdogan, Berrin:** Organizational Socialization: The effective onboarding of new employees. In: Zedeck, Sheldon (Hrsg.): APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume III, 1. Auflage, American Psychological Association, Washington D.C. 2011.
- Bibliographisches Institut GmbH:** Duden online, 2023. Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Onboarding> [14.01.2023]
- Birmele, Catrin et al.:** Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding, 2. Auflage, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2020.
- Brenner, Doris:** Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren, 2. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2020. DOI: 10.1007/978-3-658-30674-8
- DGUV (Hrsg.):** Positionspapier für die Forschung der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung, 2018. Online: <https://www.dguv.de/medien/inhalt/forschung/positionspapier/positionspapier-fuer-die-uv-forschung-2018.pdf> [13.05.2023]
- Haufe-Lexware GmbH & Co. KG:** 42,4 Prozent glauben, dass der Teamzusammenhalt sinken wird, 08.09.2020. Online: <https://www.haufe.de/personal/hr-management/sinkt-durch-online-interaktion-der-teamzusammenhalt-80-524086.html> [13.05.2023]
- Kanitz, Anja von:** Crashkurs Professionell Moderieren – inkl. Arbeitshilfen online, 3. Auflage, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2020.
- König, Sebastian, et al.:** Digitale Kompetenz im Beruf, 1. Auflage, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2022.
- Lenk, Florian et al.:** Onboarding in Virtuellen Kollaborativen Umgebungen. Implikationen für Lehre und Betrieb. In: Köhler, Thomas et al. (Hrsg.): Gemeinschaften in Neuen Medien. Von hybriden Realitäten zu hybriden Gemeinschaften. THELEM Universitätsverlag und Buchhandlung GmbH & Co.KG, Dresden 2020, S. 432-440. DOI: 10.25656/01:22408

- Lohaus, Daniela / Habermann, Wolfgang.:** Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter, 2. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2016.
- Moser, Klaus et al.:** Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren, 1. Auflage, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2018.
- Mutz, Brigitte / Hoch, Andrea:** Lernplattformen als Tool in der Hochschullehre und im Onboarding Prozess. In: Haushalt in Bildung & Forschung. Ausgabe 04/2020, Verlag Barbara Budrich GmbH, Stuttgart 2020, S. 111-125.
- Müller, Elke:** 30 Minuten Interkulturelles Onboarding, 1. Auflage, Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2022.
- Orwat, Stephan:** Onboarding neuer Mitarbeiter. In: HUSS-MEDIEN GmbH (Hrsg.): Arbeit und Arbeitsrecht, Ausgabe 07/2018, Verlag Barbara Budrich GmbH, Stuttgart 2018, S. 426-427.
- Rosenstiel, Lutz et al.:** Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 8. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, Stuttgart 2020.
- Softgarden e-recruiting GmbH:** Onboarding Reloaded 2022, 2022. Online: [Onboarding Reloaded 2022 \(softgarden.com\)](https://www.softgarden.com) [25.05.2023]
- Stein, Petra:** Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In: Baur, Nina / Blasius Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Auflage, Springer VS, Wiesbaden 2022, S. 143-162.
- StepStone GmbH (Hrsg.):** Onboarding im Fokus, 2018. Online: [Onboarding\\_im\\_Fokus.pdf \(stepstone.de\)](https://www.stepstone.de) [25.05.2023]
- Wagner-Schelewsky, Pia / Hering, Linda:** Online-Befragung. In: Baur, Nina / Blasius Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Auflage, Springer VS, Wiesbaden 2022, S. 1051-1065.
- Vahs, Dietmar:** Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch, 10. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, Stuttgart 2019.

## Anhang 1: Projektauftrag

### Auftrag: Onboarding für neue Beschäftigte

- I. Literaturanalyse:  
Was ist Onboarding? Was spricht welche Zielgruppe an? Mit welchen Maßnahmen kann Onboarding erfolgreich sein? Wie kann Onboarding zu einer dauerhaften Personalbindung beitragen?
- II. Bestands-/Stakeholderanalyse: Onboardingprozess: synchrone und asynchrone Formate
- III. Produktentwicklung: Onboardingtool für Neueinsteiger\*innen in die GUV im Rahmen des ersten Einstiegsmonats

Hinweis Nr. 1: [tube.dguv.de](http://tube.dguv.de)

Hinweis Nr. 2:

- Unterstützung HGU-seitig zur methodischen Umsetzung: Prof. Dr. Kathrin Brünner,
- Unterstützung des IAGs bei der technischen Umsetzung etwaiger Produkte: Ansprechperson: Dr. Thomas Kohstall

Mögliche Methode(n): Design thinking – Design based research

### Auftraggeberin:

AG PE – Ansprechpersonen: Clarissa Marsch und Sybille Horn,

### Gesucht:

4 – 6 Studierende

### Kontaktdaten:

Sybille Horn

Tel.: 040 3980 1533

Mobil: 0160 907 96 233

E-Mail: [Sybille.Horn@bg-verkehr.de](mailto:Sybille.Horn@bg-verkehr.de)

Clarissa Marsch

Tel.: 040 5146-2441

Mobil: 0151 44151366

E-Mail: [clarissa.marsch@vbg.de](mailto:clarissa.marsch@vbg.de)

## Anhang 2: Auszug Intranet DGUV „Coffee and a blind date“



### Nächste Runde von Coffee and a blind date

 Schattmann, Anne

Der Termin für den nächsten Coffee and a blind date steht fest. Er findet am **27. April zwischen 9:00 und 9:15 Uhr** statt. All jene, die daran teilnehmen möchten, bitten wir um eine kurze Nachricht an [inside@dguv.de](mailto:inside@dguv.de). Nach dem Zufallsprinzip lösen wir im Anschluss zwei Teilnehmende für eine gemeinsame virtuelle Kaffeerunde aus. Beide erhalten dann eine Nachricht über ihre Auslosung von uns.

Allen Teilnehmenden wünschen wir viel Spaß! Hat Ihnen das Format gefallen oder haben Sie Verbesserungsvorschläge, dann freuen wir uns auf eine Nachricht von Ihnen an die oben genannte E-Mailadresse.

### Anhang 3: Übersicht Projektverlauf

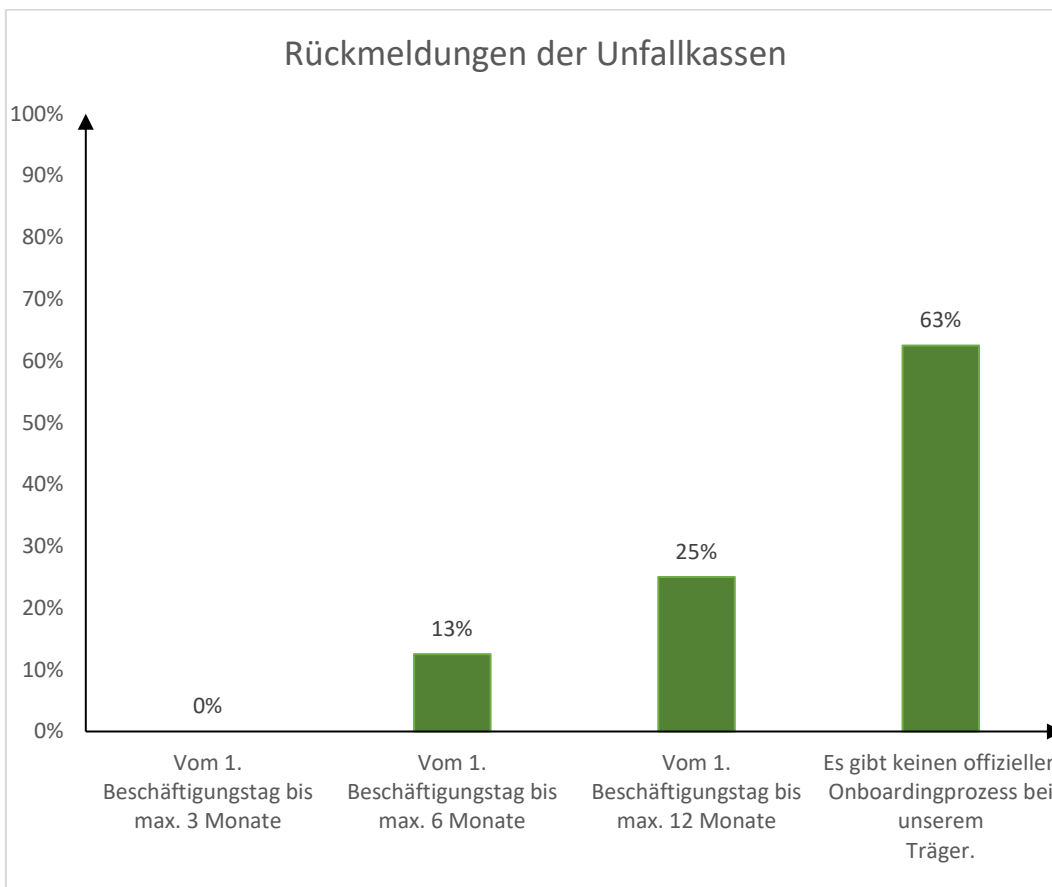
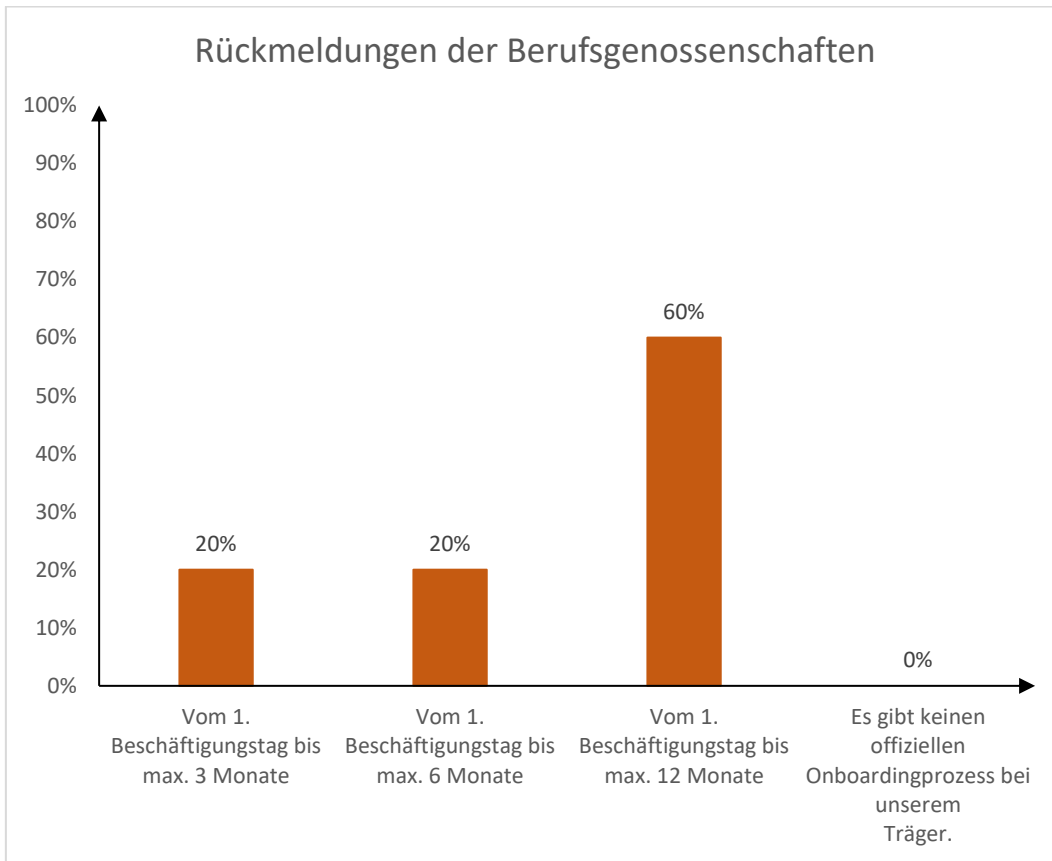
	Start	Ende
<b>Meilensteine</b>		
Kick-Off	13.01.	13.01.
Abgabe Entwurf Forschungsfrage	08.02.	08.02.
Abgabe Entwurf Gliederung, Meilensteinplan	19.02.	19.02.
Vorstellung Projektskizze	02.03.	02.03.
Vorstellung Projektfortschritt	30.03.	30.03.
Abgabe Entwurf Einleitung, Theorie	08.05.	08.05.
Abgabe Entwurf Anwendung der Forschung und Ergebnisdarstellung	01.06.	01.06.
Abschlusspräsentation, Abgabe Präsentation und Handout	23.06.	23.06.
Abgabe Projektbericht und Abstract	28.06.	28.06.
<b>Kommunikation</b>		
Treffen Projektgruppe	10.02.	10.02.
Kontakt mit Auftraggeberinnen	19.02.	19.02.
Treffen Projektgruppe	24.02.	24.02.
Treffen Projektgruppe	30.03.	30.03.
Kontakt mit Auftraggeberinnen	10.04.	10.04.
Treffen Projektgruppe	21.04.	21.04.
Kontakt mit Auftraggeberinnen	21.04.	21.04.
Treffen Projektgruppe	28.04.	28.04.
Treffen Projektgruppe	12.05.	12.05.
Kontakt mit Auftraggeberinnen	15.05.	15.05.
Treffen Projektgruppe	24.05.	24.05.
Treffen Projektgruppe	31.05.	31.05.
Treffen Projektgruppe	06.06.	06.06.
Treffen Projektgruppe	16.06.	16.06.
<b>Arbeitsphasen</b>		
Literaturrecherche	14.01.	28.02.
Vorbereitung Online-Umfrage	01.02.	19.02.
Durchführung Online-Umfrage	20.02.	20.03.
Nachbereitung Online-Umfrage	21.03.	15.04.
Entwicklung Konzept Onboardingtool	01.05.	16.06.
Erstellung Abschlusspräsentation	01.05.	16.06.
Erstellung Handout	17.06.	20.06.
Erstellung Projektabschlussbericht	01.05.	28.06.
Erstellung Abstract	01.06.	28.06.

## Anhang 4: Auszug Umfrage in der Arbeitsgruppe Personalentwicklung

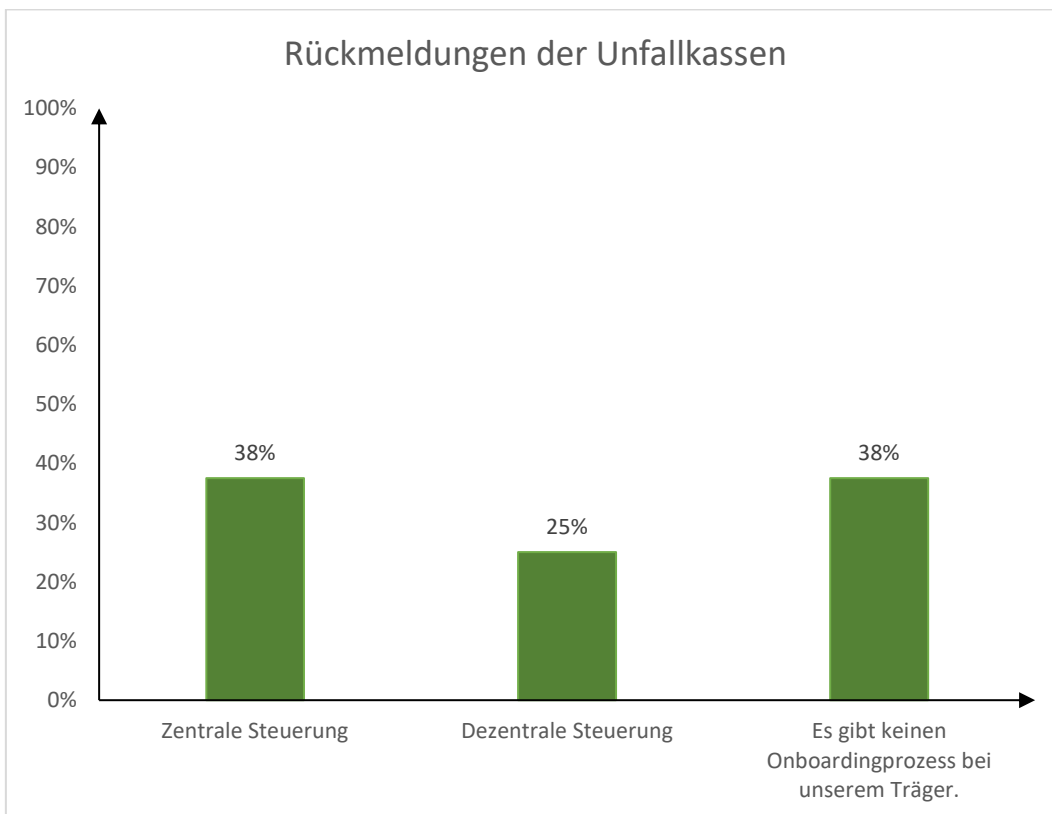
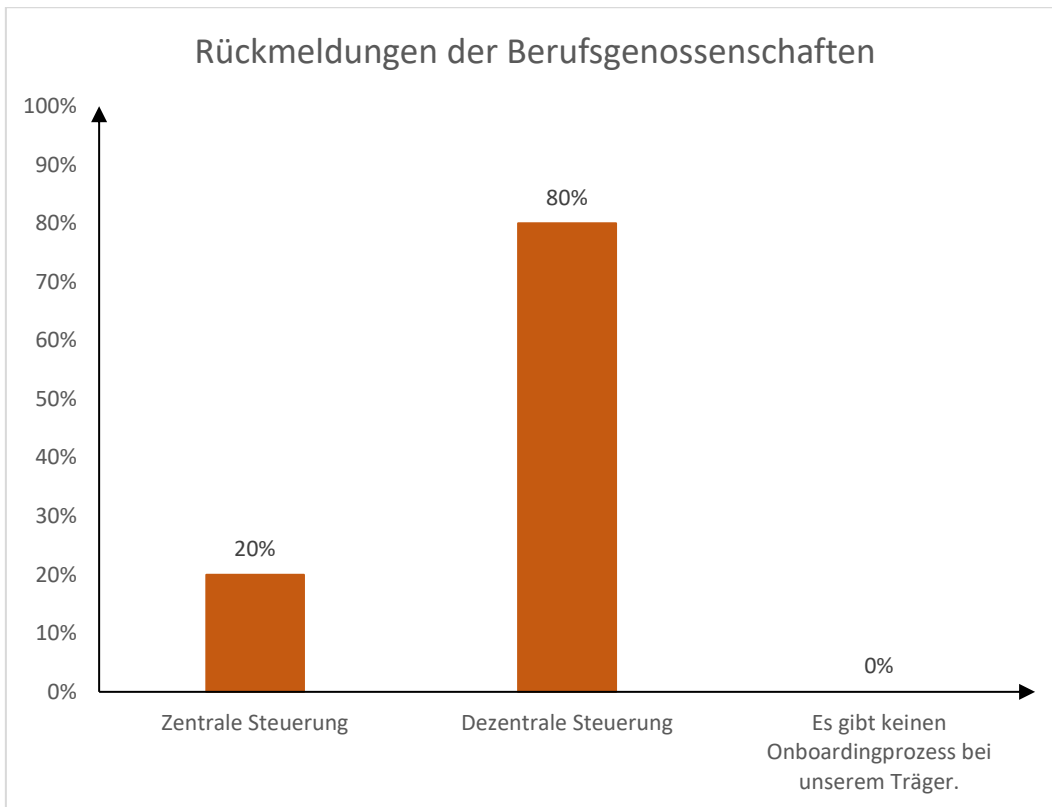
**Frage 1:** Für welchen Unfallversicherungsträger beantworten Sie diese Umfrage?

Rückmeldung von ...	Anzahl der Rückmeldungen
Berufsgenossenschaften	5
Unfallkassen und Gemeindeunfallversicherungsverbänden	8

**Frage 2:** Wie lange dauert bei Ihrem Träger üblicherweise der offizielle Onboardingprozess für neue Beschäftigte?



**Frage 3:** Wird der Onboardingprozess bei Ihnen zentral (z.B. durch die Personalabteilung) oder dezentral (z.B. in den jeweiligen Abteilungen/Teams) gesteuert?



**Frage 4:** Welches Tool nutzen Sie im ersten Beschäftigungsmonat für das Onboarding von neuen Beschäftigten?

**BG Nr. 1:** „Wir setzen insbesondere Patenschaften ein. Allerdings sind wir hier noch auf dem Weg, die Maßnahme flächendeckend zu implementieren.“

**BG Nr. 2:** „Virtuelle Willkommensveranstaltung, Einarbeitungsplan, Kennenlernen des Teams - Team-Workshop, Starter-Paket mit relevanten Informationen, Patenschaften“

**BG Nr. 3:** [keine Rückmeldung zu dieser Frage]

**BG Nr. 4:** [keine Rückmeldung zu dieser Frage]

**BG Nr. 5:** Einarbeitungsplan / Word / Excel (MS Office)

**UK Nr. 1:** „Checkliste/Einarbeitungsplan“

**UK Nr. 2:** „Intranet, Excel-Rundlauf“

**UK Nr. 3:** [keine Rückmeldung zu dieser Frage]

**UK Nr. 4:** [keine Rückmeldung zu dieser Frage]

**UK Nr. 5:** [keine Rückmeldung zu dieser Frage]

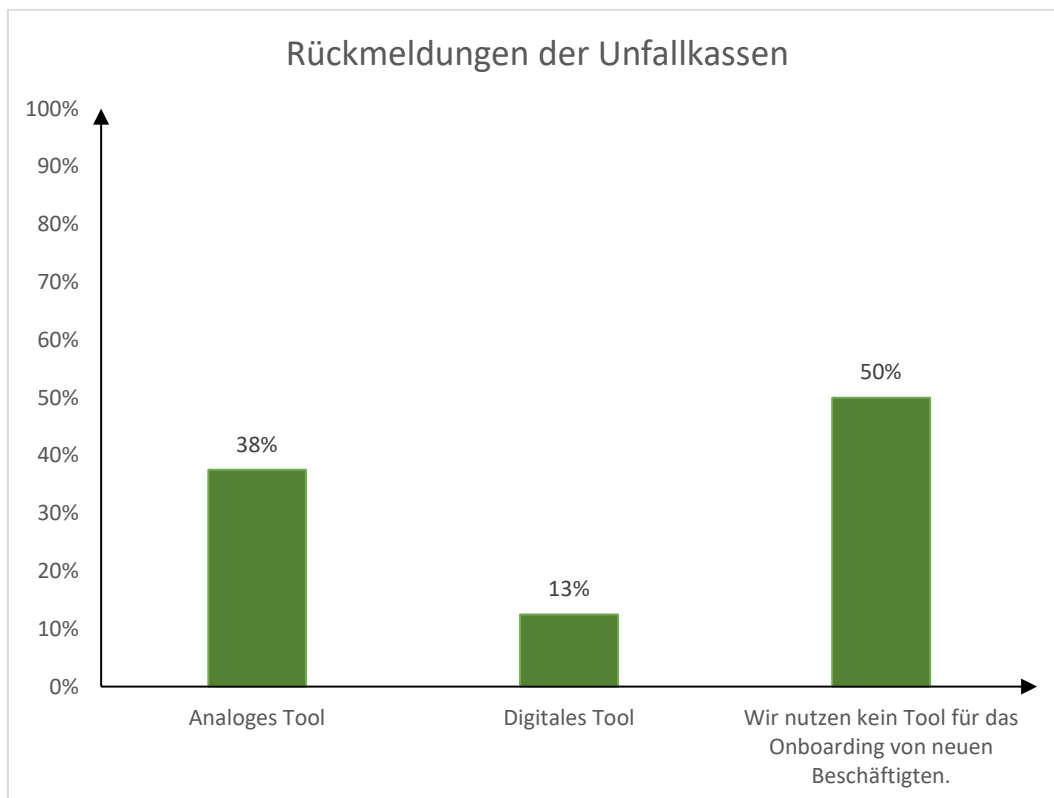
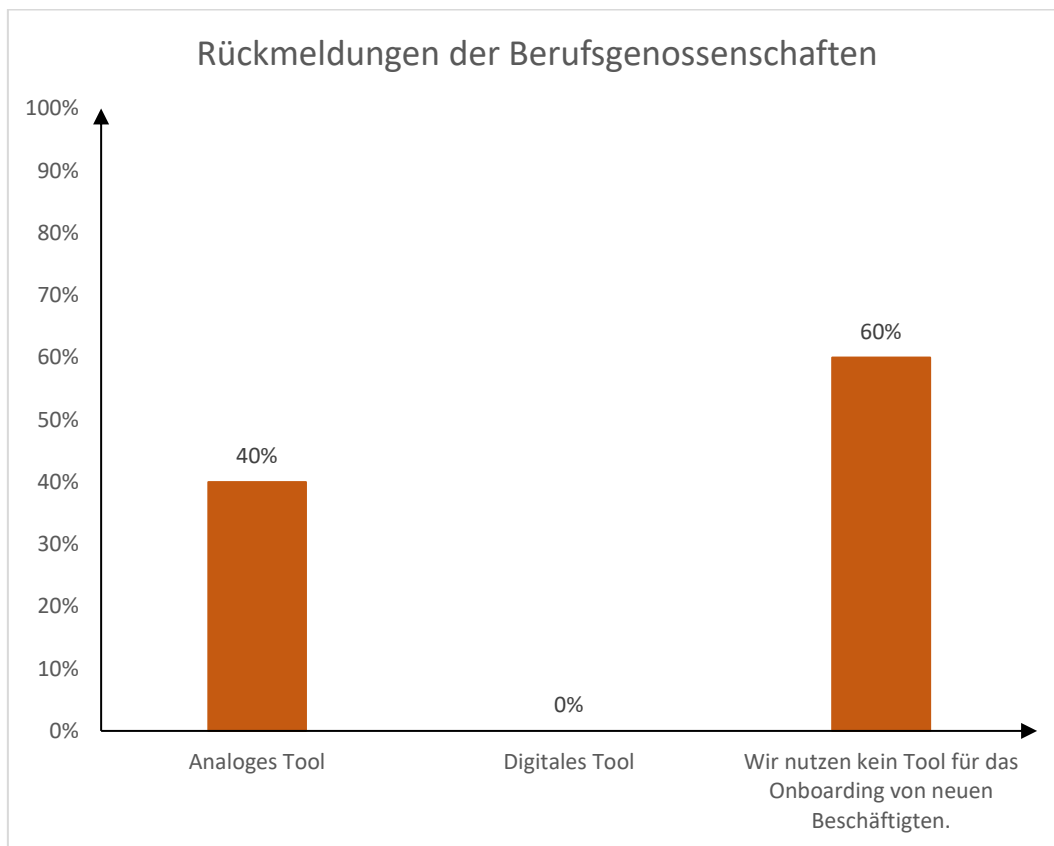
**UK Nr. 6:** [keine Rückmeldung zu dieser Frage]

**UK Nr. 7:** „Grundsätzliche analog in persönlichen Gesprächen oder aufgrund Pandemie und auch der gestiegenen Telearbeit per Videokonferenz. Alles wird geplant in einem Einarbeitungsplan, den neue Mitarbeitende am ersten Tag ausgehändigt bekommen. Hier enthalten sind Stationen des ersten Tags, der ersten Woche und im ersten Jahr. Teils sind diese terminlich bereits fixiert, teils sind die Stationen (z.B. Kennenlernen der Abteilungsleitung xy) vorgegeben und der Termin ist aktiv zu vereinbaren.“

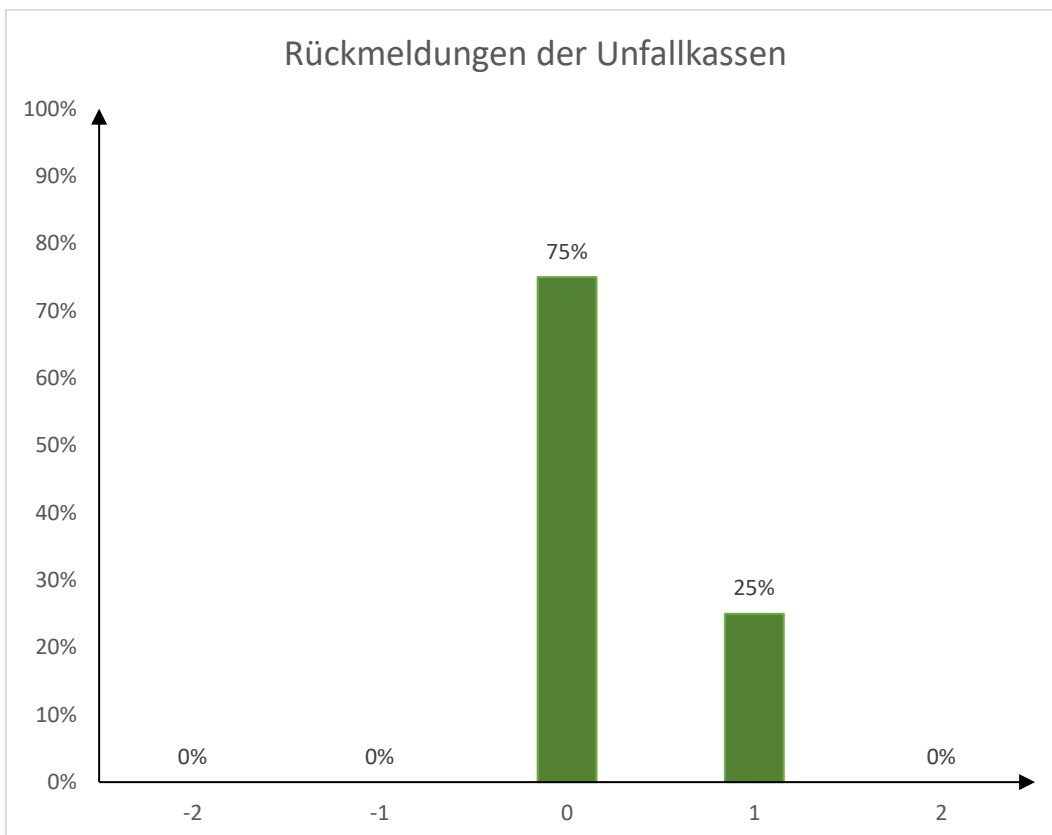
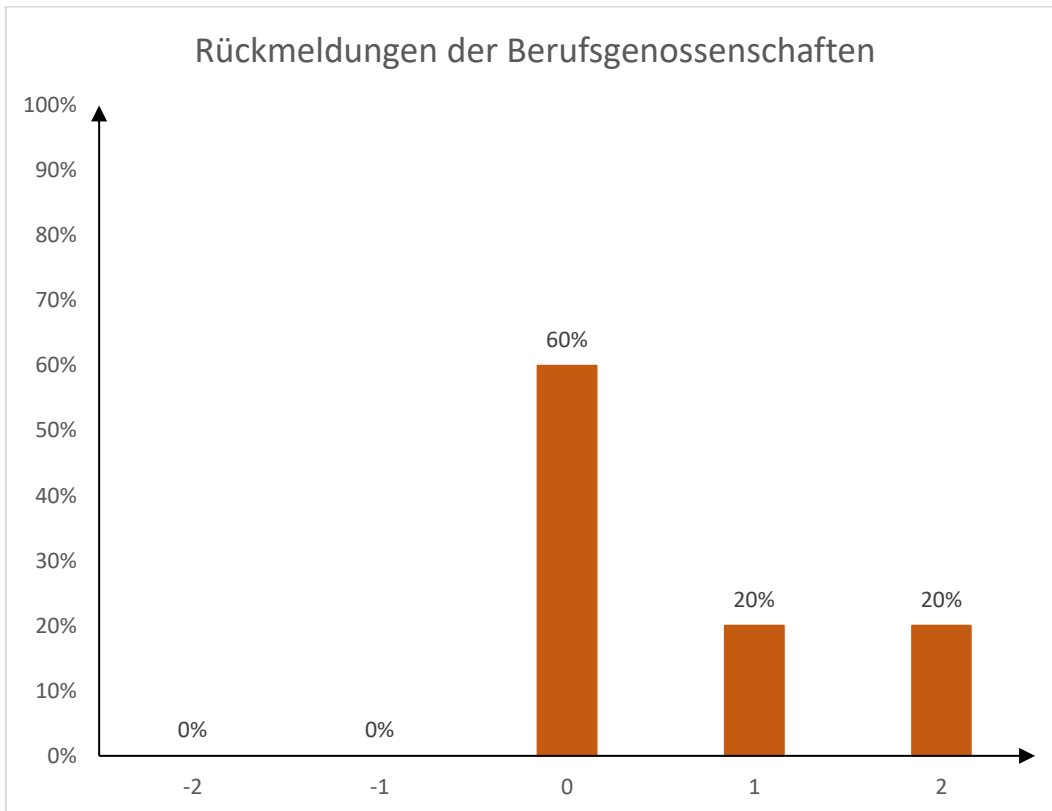
**UK Nr. 8:** „Laufzettel (analog) für die Hospitation in anderen Fachbereichen. Intranet mit Rubrik "Für Mitarbeiter" mit allen wichtigen allgemeinen Informationen rund um das Arbeitsverhältnis. Fachspezifische Tools sind derzeit nicht vorhanden.“



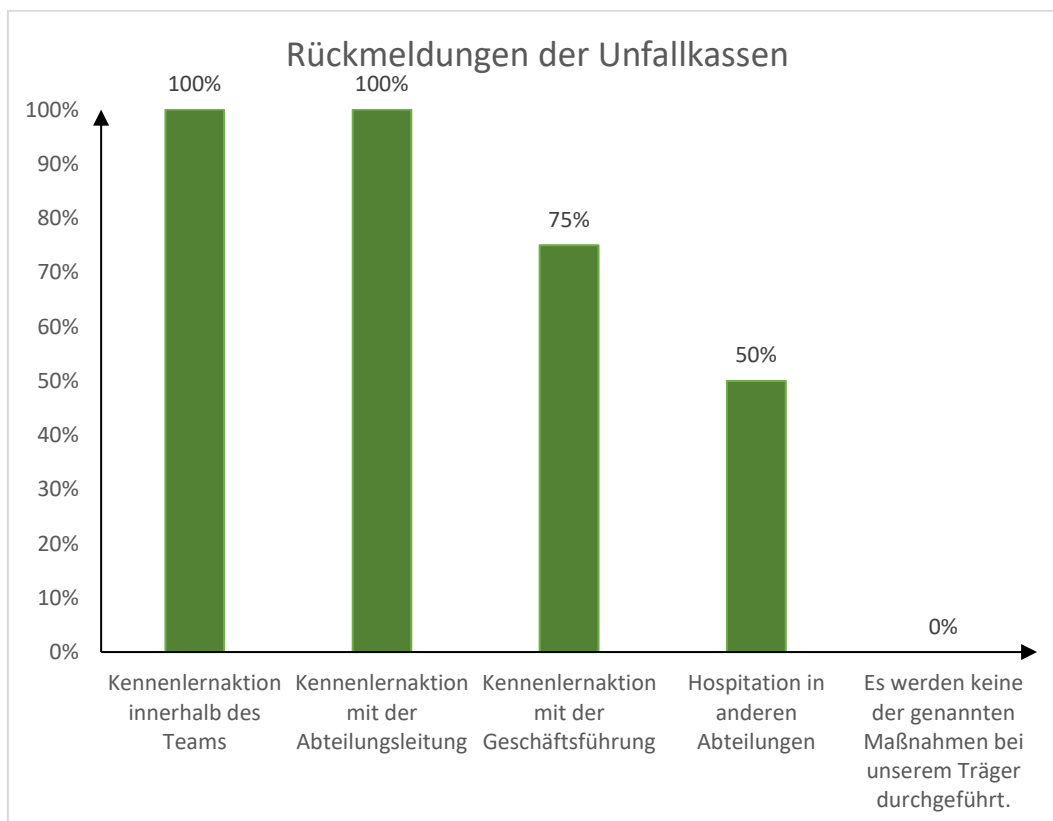
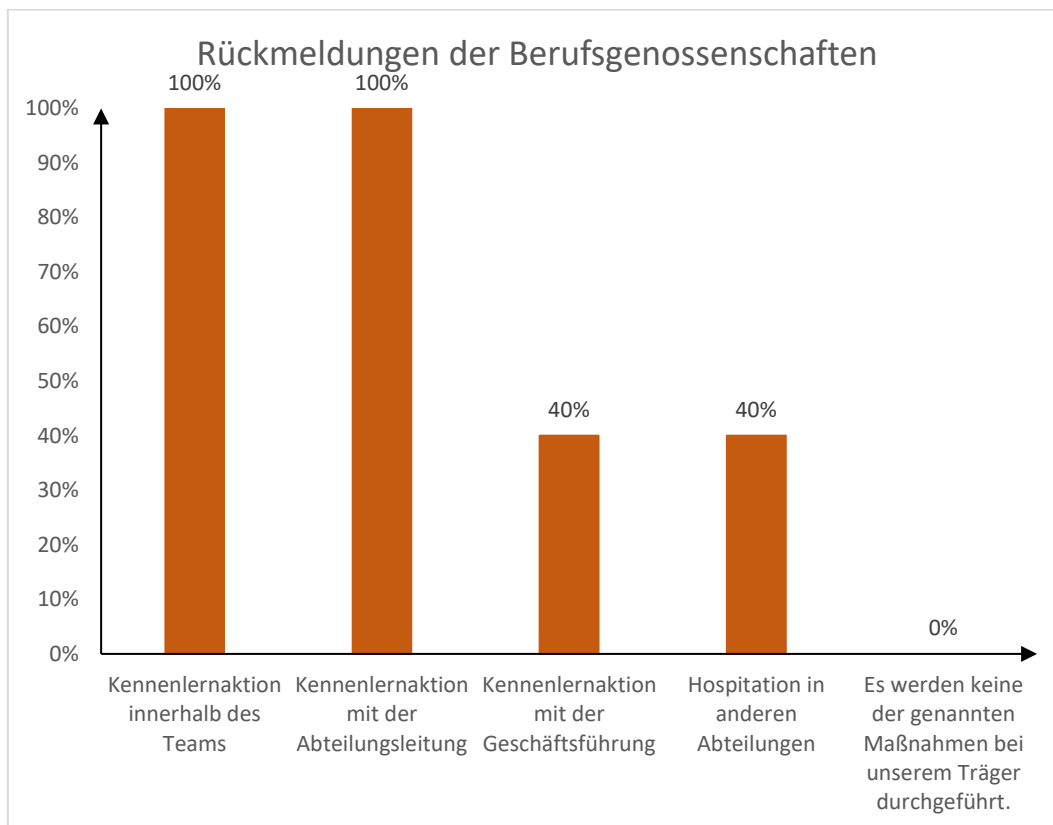
**Frage 5:** Handelt es sich bei dem Tool um ein überwiegend analoges oder digitales Tool?



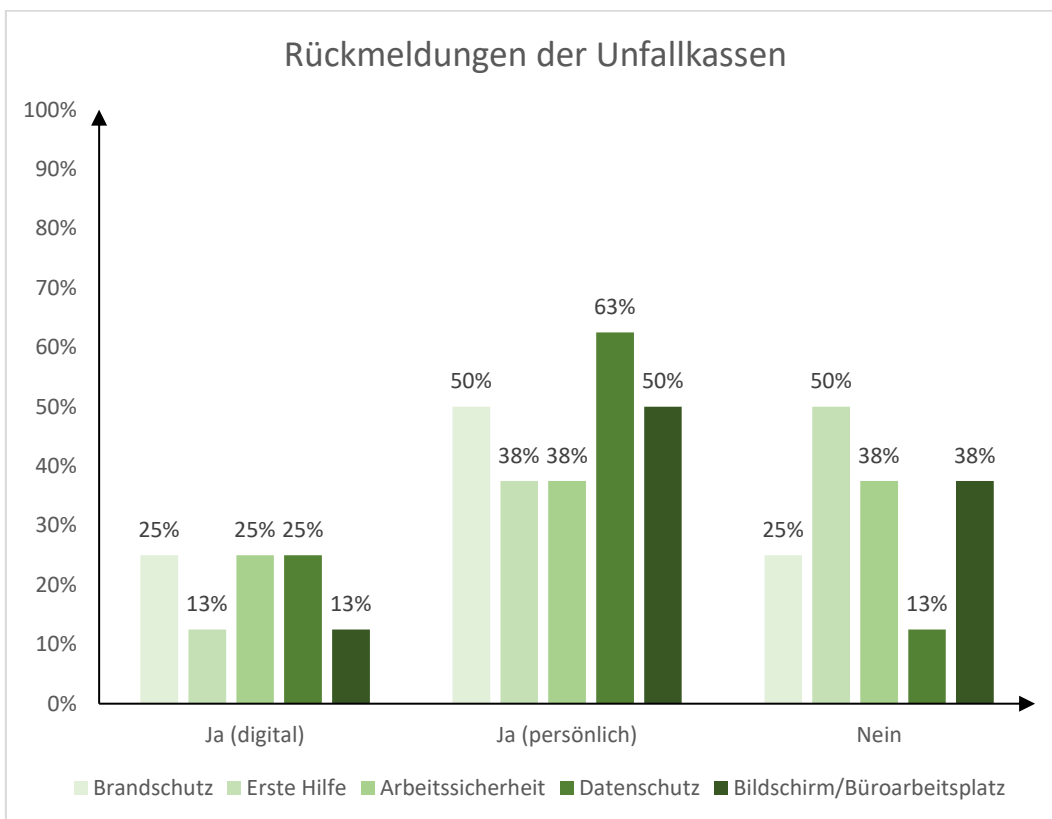
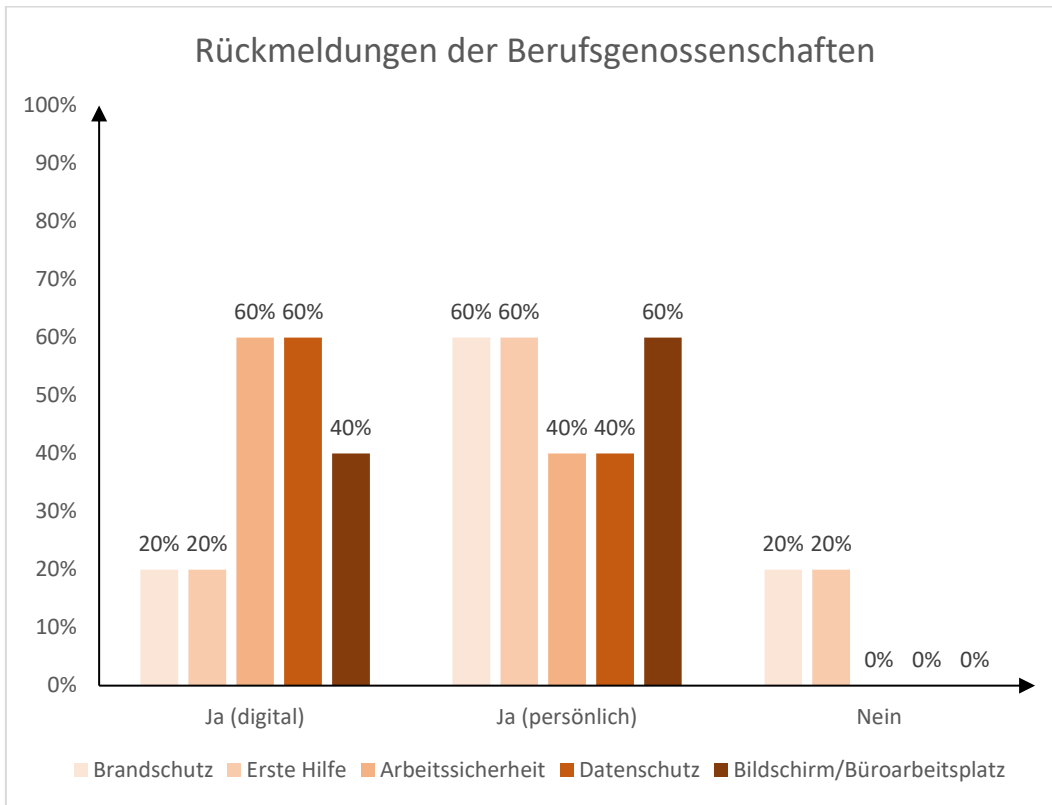
**Frage 6:** Wie sind die Rückmeldungen der Beschäftigten zur Zufriedenheit mit dem genutzten Tool?



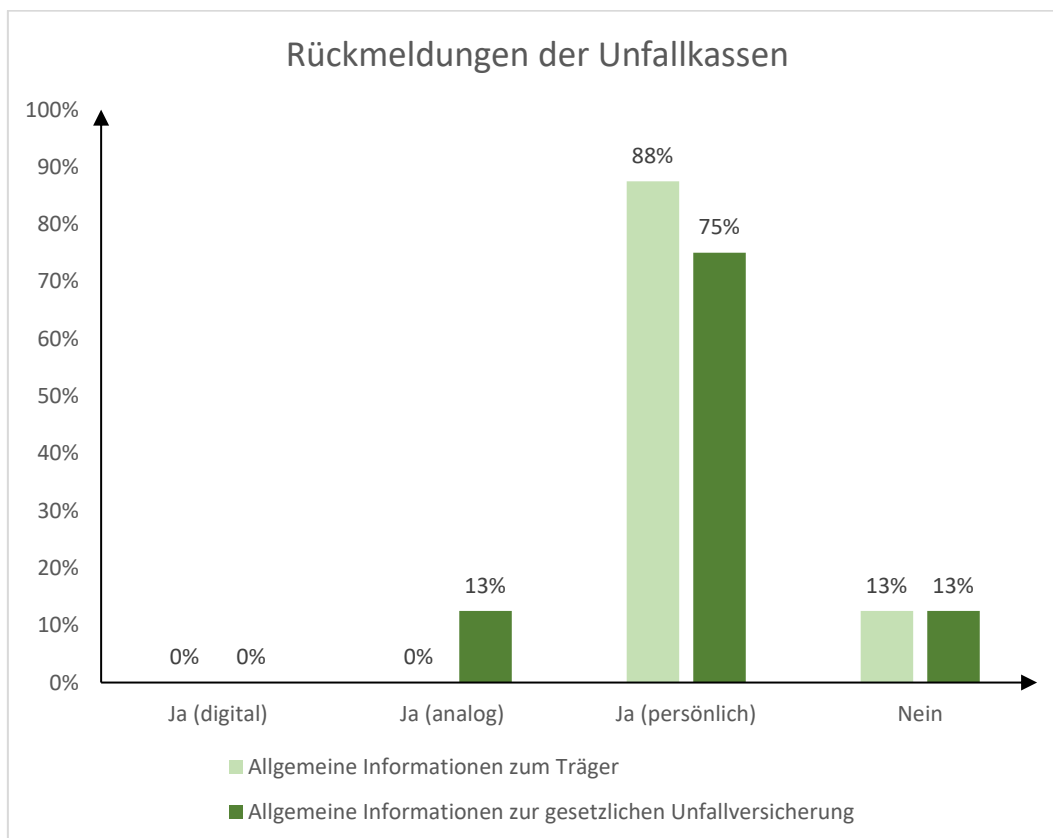
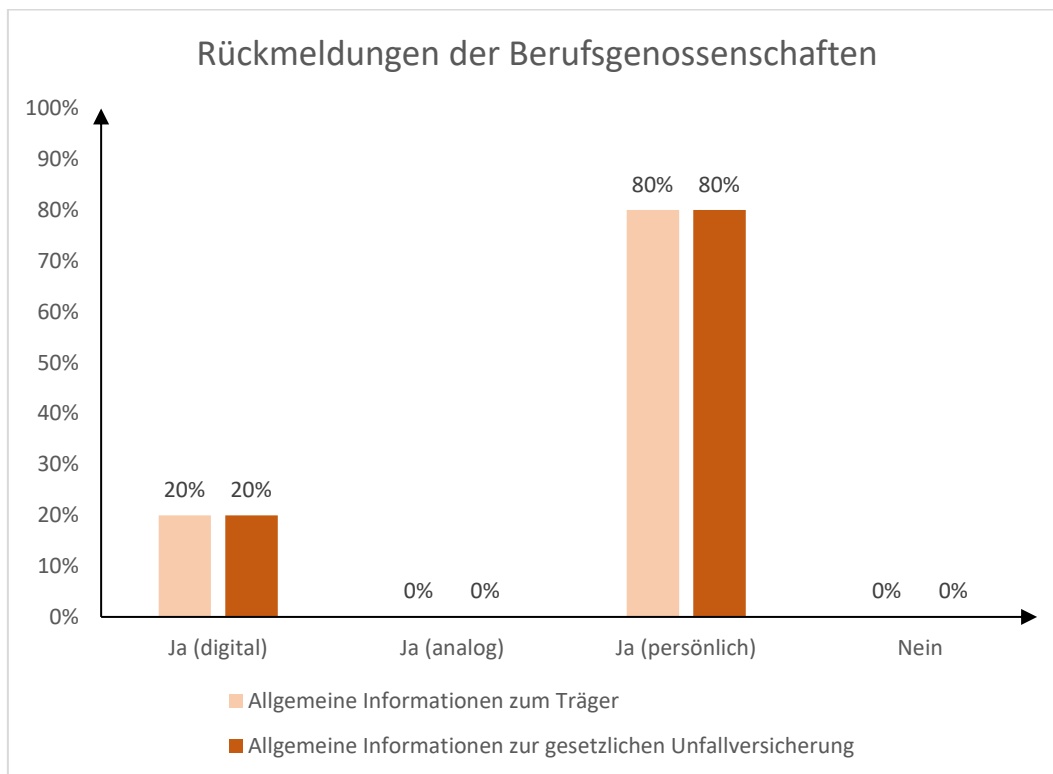
**Frage 7:** Welche der folgenden Maßnahmen werden bei Ihnen im ersten Beschäftigungsmonat durchgeführt?



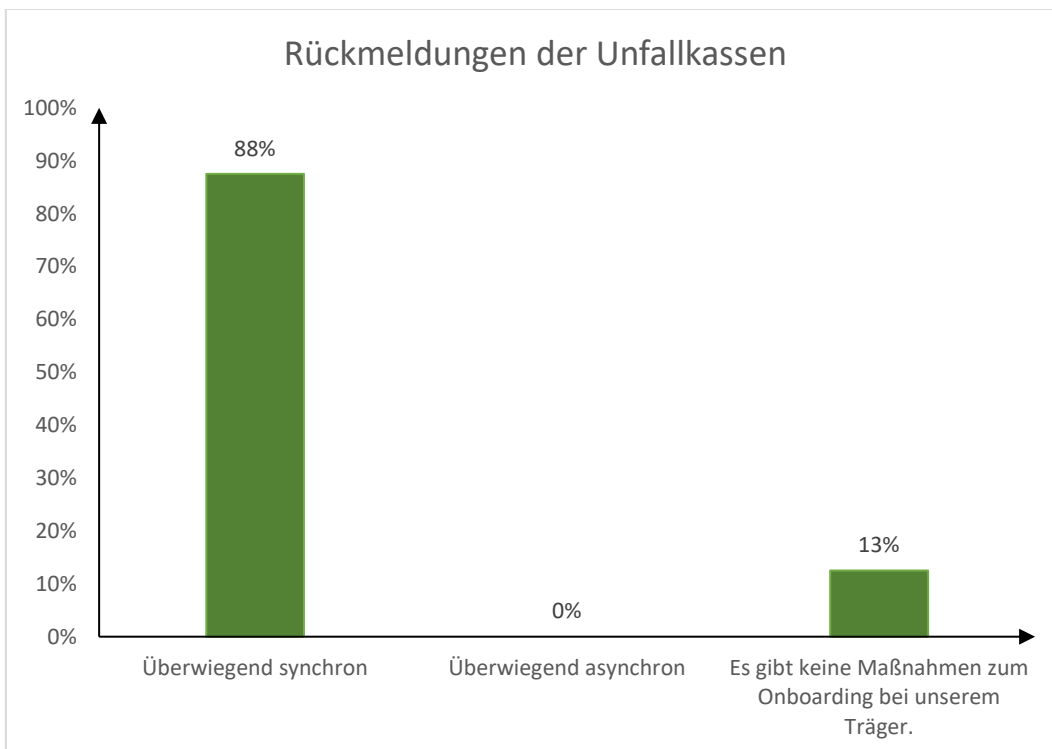
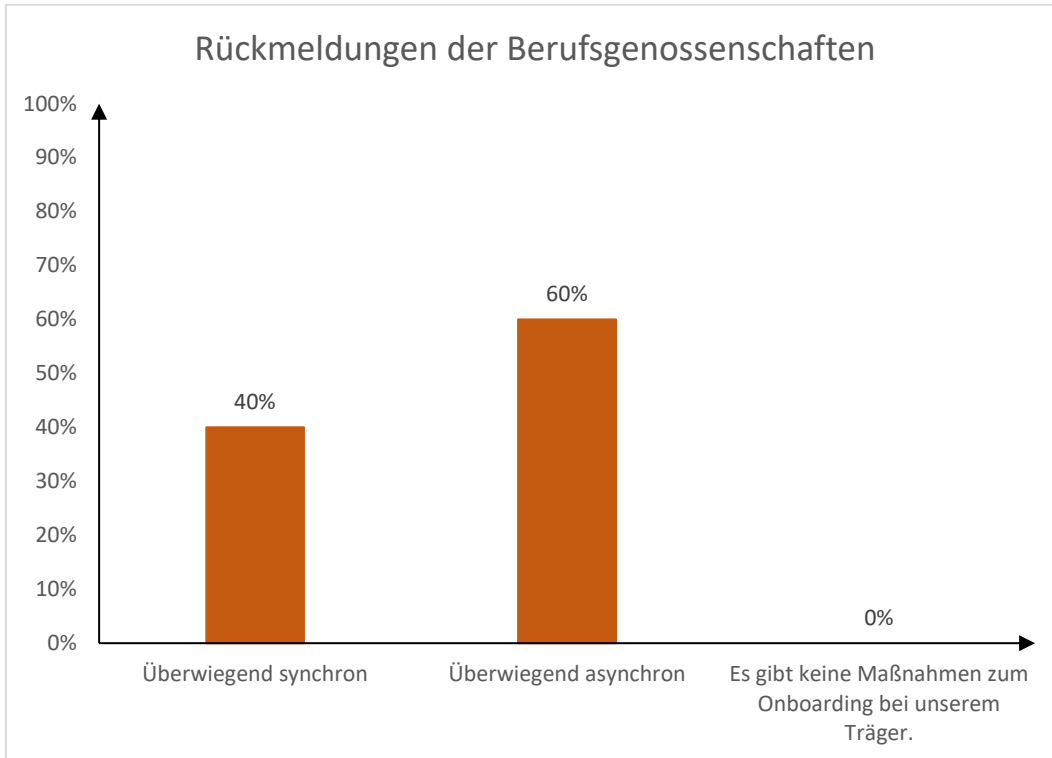
**Frage 8:** Werden bei Ihnen im ersten Beschäftigungsmonat Unterweisungen durchgeführt zum Thema



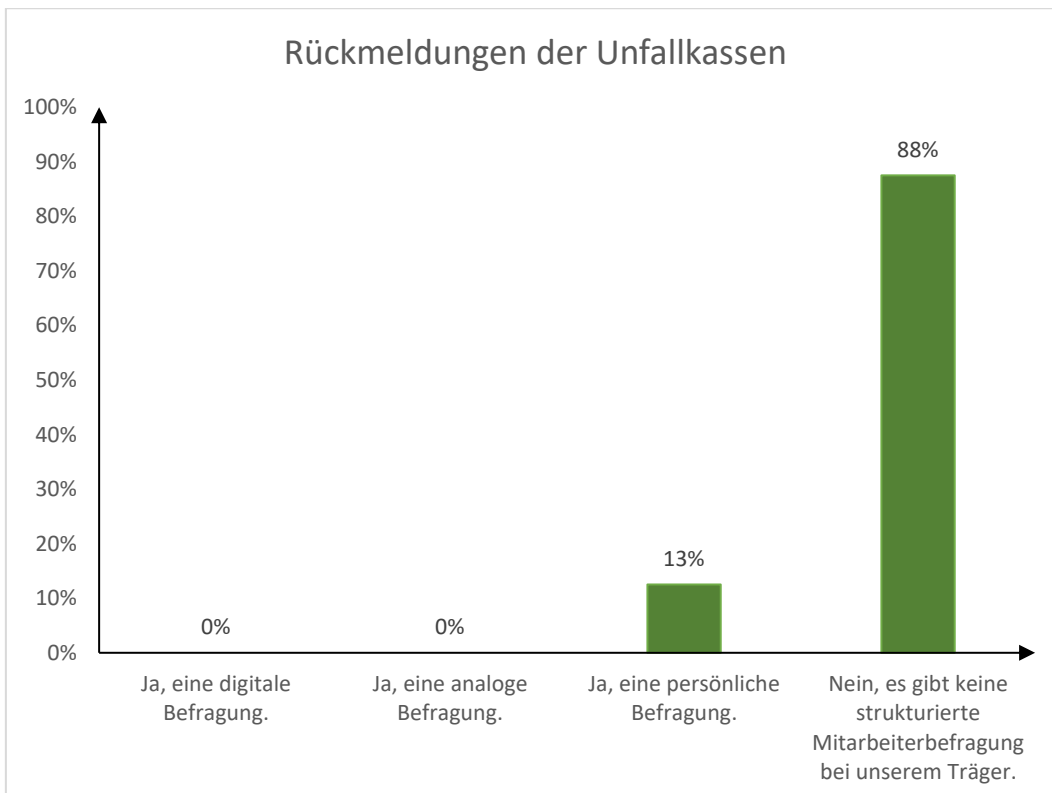
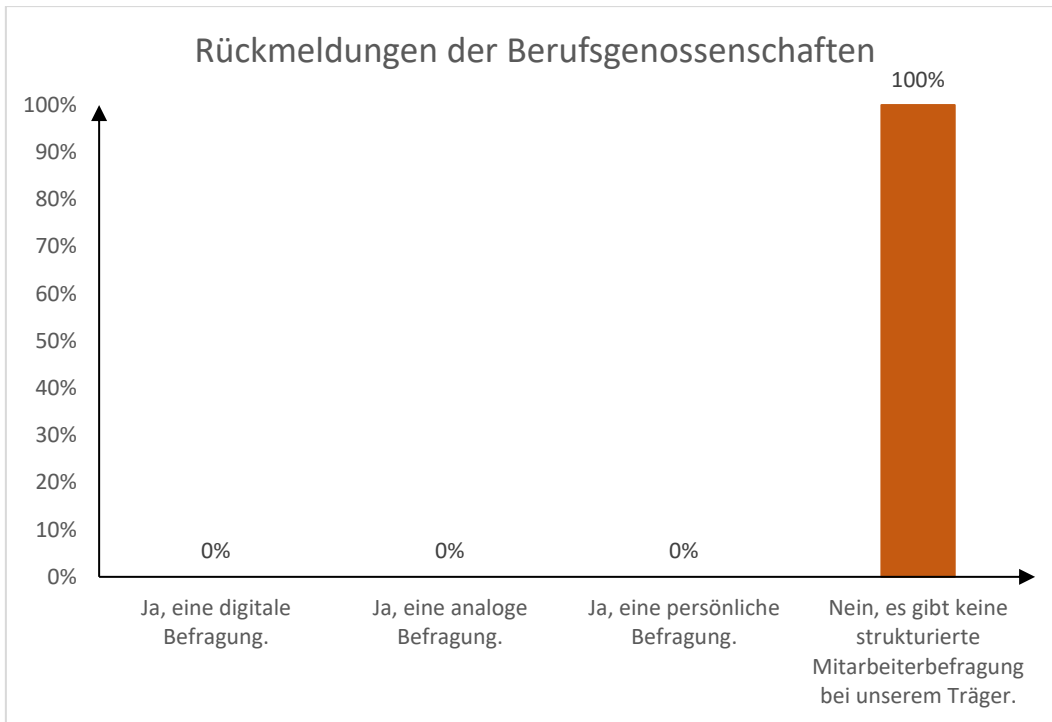
**Frage 9:** Werden bei Ihnen im ersten Beschäftigungsmonat Informationen vermittelt zum Thema...



**Frage 10:** Falls mehrere neue Beschäftigte zur gleichen Zeit bei Ihnen eingestellt werden: Werden die Maßnahmen zum Onboarding überwiegend synchron (zusammen, zum selben Zeitpunkt) oder asynchron (parallel, alle getrennt voneinander) durchgeführt?



**Frage 11:** Findet bei Ihnen eine strukturierte Mitarbeiterbefragung im Anschluss an das Onboarding statt, in der Sie sich nach der Zufriedenheit und Erfolg der Maßnahmen erkundigen?



**Frage 12:** Welche Themen sollten aus Ihrer Sicht Bestandteil eines digitalen Onboardingtools für den ersten Beschäftigungsmonat sein?

**BG Nr. 1:** „Die neuen Beschäftigten sollten die Historie, Aufgaben und Struktur der UVT kennenlernen. Auch wichtige Funktionen, Namen sollten hier genannt werden. Wichtig fände ich auch, das Veränderungsprojekte/-Maßnahmen vorgestellt werden (wie z.B. das Bildungsprojekt\_2024plus)“

**BG Nr. 2:** „Das Leitbild, Who is Who?, Die gesetzliche Unfallversicherung, Rahmendaten und Standorte, Benefits, Vorstellung der Gleichstellung, des Personalrats und der Schwerbehindertenvertretung, Wichtige Infos zum Datenschutz in der BGN, Erste und wichtige Informationen aus dem Bereich Personal, Einführung ins Intranet“

**BG Nr. 3:** „Input zu UVT (Reha, Präv, Beitrag, Finanzen, System der Sozialversicherung, Selbstverwaltung, DGUV etc.)“

**BG Nr. 4:** „Sind die Erwartungen der Bewerber / die Bewerberin an die Stelle erfüllt? Was fehlt den Bewerbern/innen an Informationen zum UV Träger?“

**BG Nr. 5:** „-organisatorische Dinge (z.B. Infos zu Krankmeldung, Urlaubseinreichung, Arbeitszeiterfassung wann wie wo),  
- Infotag (Überblick über Kernaufgaben des Arbeitgebers, Gremien, Personalvertretung usw.)“

**UK Nr. 1:** „Ziele und Aufgaben (generell und arbeitsplatzbezogen, Organigramm, Geschäftsverteilung, Einarbeitungskonzept, Arbeitszeit, Unfallverhütung, Personalrat, Hinweis auf wichtige Dienstanweisungen, Information erforderliche Schritte bei Krankheit, Urlaubsantragsverfahren, Telefon: Funktion und Bedienung erklären, Einführung Intranet“

**UK Nr. 2:** „Allgemeine Information zur GUV, Organisationsstruktur des Trägers, Aufgaben des Trägers und der Organisationseinheit, Ansprechpartner“

**UK Nr. 3:** „Jährliche Arbeitsschutzunterweisung, Datenschutz“

**UK Nr. 4:** „Nachdem wie oben bereits geschildert bei der UK Nr. 4 derzeit Onboarding allenfalls dezentral und hier auch nur sehr vereinzelt und ungesteuert stattfindet, wäre es erstmal wichtig dieses Thema bei uns fest einzuführen. In diesem Zusammenhang müssten wir uns auch Gedanken über das Wie machen und dabei wäre für uns wichtig, welche Elemente digital vermittelt werden können.“

**UK Nr. 5:** „Arbeitsschutz, wer sind wir?, wer ist in meinem Team? An wen kann ich mich wenden? Allgemeine Fragen, Gleitzeit etc.“

**UK Nr. 6:** „Unfallversicherung im Gesamtzusammenhang Sozialversicherung, Arten UVT mit Versichertenkreis, Gesetzliche Leistungen Unfall, Allgemeine Infos zu Widerspruchs-, Klageverfahren, Regress, allgemeine Aufgaben und Leistungsmöglichkeiten Prävention, Haushaltsrecht und Finanzen“

**UK Nr. 7:** „Grundlagenschulungen über die Gesetzliche UV, Wissen über den UVT, aber auch Schulungen zu Unfallverhütungsvorschriften, MS-Office-Paket und weitere Softwareschulungen. Denkbar wären aber auch Grundlagen zu Kommunikation, Moderation und fachlichen Wissensinhalten.“



## Anhang 5: Quiz für die Lernsequenz zu Modul 2 des Onboardingtools

Frage 1: Was sind die wichtigsten Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung?

- a) Arbeitsunfälle verhindern
- b) Auszahlung von Kurzarbeitergeld
- c) Zum Unfallschutz beraten
- d) Finanzierung von medizinischen Behandlungen für Privatpatienten
- e) Unfallschutz überwachen

Frage 2: Welche Leistungen werden von der gesetzlichen Unfallversicherung erbracht?

- a) Rehabilitation und Teilhabe am Arbeitsleben
- b) Finanzierung von Schönheitsoperationen
- c) Übernahme der Kosten für private Unfallversicherungen
- d) Auszahlung von Gewinnbeteiligungen

Frage 3: Wer ist bei der gesetzlichen Unfallversicherung versichert?

- a) Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- b) Nur Beamte und Angestellte im öffentlichen Dienst
- c) Selbstständige und Freiberufler (ggf. nach Abschluss einer freiwilligen Unternehmensversicherung / oder aufgrund Satzungsrecht / Unternehmerpflichtversicherung)
- d) Nur Personen über 65 Jahre

Frage 4: Welche Institutionen sind Träger der gesetzlichen Unfallversicherung?

- a) Gesetzliche Krankenkassen
- b) Rentenversicherungsträger
- c) Berufsgenossenschaften und Unfallkassen
- d) Privatversicherungen

Frage 5: Welche Maßnahmen gehören zur Prävention der gesetzlichen Unfallversicherung?

- a) Sicherheitsunterweisungen am Arbeitsplatz
- b) Bereitstellung von kostenloser Kinderbetreuung
- c) Organisation von betrieblichen Feiern und Veranstaltungen
- d) Förderung von Sportvereinen

Frage 6: Was ist der Zweck der gesetzlichen Unfallversicherung?

- a) Bereitstellung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- b) Absicherung der Arbeitnehmenden bei Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten
- c) Finanzierung von Reisen für Arbeitnehmende
- d) Förderung von Bildungsmaßnahmen für Arbeitnehmende

Frage 7: Welche Leistungen umfasst die Rehabilitation der gesetzlichen Unfallversicherung?

- a) Finanzierung von Luxusurlaube
- b) Auszahlung von Schmerzensgeld
- c) Medizinische Behandlungen und Therapien
- d) Unterstützung bei der Wohnungssuche

Frage 8: Welche Rolle spielen die Berufsgenossenschaften und die Unfallkassen bei der gesetzlichen Unfallversicherung?

- a) Sie entscheiden über die Höhe des Krankengeldes
- b) Sie übernehmen die Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung
- c) Sie bieten Zusatzleistungen für Versicherte an
- d) Sie sind für die Prävention und Rehabilitation zuständig

Frage 9: Gegen was sind die Versicherten der gesetzlichen Unfallversicherung abgesichert?

- a) Krankheiten
- b) Betriebsunfälle
- c) Berufskrankheiten
- d) Sportunfälle
- e) Schulunfälle
- f) Wegeunfälle

Frage 10: Was versteht man unter einem Wegeunfall?

- a) Unfall auf dem (direkten Weg) zur Schule und wieder zurück
- b) Unfall auf dem Fußweg beim Einkaufen
- c) Unfall auf dem (direkten) Weg von der Arbeit nach Hause
- d) Unfall beim Sonntags-Spaziergang

Frage 11: Was bedeutet Reha (Rehabilitation)?

- a) Unfälle verhindern
- b) Gesundheit wieder herstellen
- c) Arbeitsfähigkeit wieder herstellen
- d) Renten auszahlen

Frage 12: Wann bekommt man eine Rente von der gesetzlichen Unfallversicherung?

- a) Wenn man wegen eines Arbeitsunfalls nicht mehr arbeiten kann
- b) Wenn man altersbedingt in Rente geht
- c) Wenn man nach dem Arbeitsunfall zwar noch arbeiten kann, aber bleibende Schäden davongetragen hat (Minderung der Erwerbsfähigkeit)
- d) Als Hinterbliebener bei einem tödlichen Arbeits- oder Wegeunfall
- e) Bei Arbeitslosigkeit