

Whitepaper

# Mitarbeitende erfolgreich on- und offboarden.

---

Willkommenheßen und Abschiednehmen  
am Beispiel der W. Cordia GmbH



Checklisten  
als praktische  
Arbeitshilfen

# On point: die Basics im Überblick.

---

## Onboarding

- Definition und Nutzen – Seite 6
- Verantwortlichkeiten – Seite 7
- Phasen inkl. Checklisten – ab Seite 8
- No-Gos – Seite 12
- Kennzahlen – Seite 13

## Offboarding

- Definition und Nutzen – Seite 16
- Die zwei Seiten des Offboardings – Seite 17
- Verantwortlichkeiten – Seite 18
- Checklisten: Führungskraft, HR, IT – ab Seite 19
- Kennzahlen – Seite 24

# Dürfen wir Ihnen Nils und Anna vorstellen?

---

Nils und Anna stehen stellvertretend für zahlreiche Mitarbeitende, deren Zeit bei einem Unternehmen entweder bald startet oder in naher Zukunft endet. Mehrere berufliche Stationen in einem Arbeitsleben zu durchlaufen, ist schon lange nicht mehr ungewöhnlich, bisweilen sogar erforderlich. Insofern gehört für Arbeitgeber neben dem Willkommenheißten auch immer das Abschiednehmen dazu.

Mit Nils werden wir gemeinsam den Onboarding-Prozess der W. Cordia GmbH\* durchleben: von der Vertragsunterschrift über die erste Arbeitswoche bis hin zum Ende der Probezeit. Seine fachliche und soziale Integration steht dabei besonders im Fokus.

Für Anna ist es hingegen Zeit, sich zu verabschieden. Sie hat sich für einen Jobwechsel entschieden und wird die W. Cordia GmbH bald verlassen. Im Zuge ihrer Kündigung startet der Offboarding-Prozess, in dem Anna in der Austrittsphase systematisch und wertschätzend unterstützt wird.

Beide Charaktere begleiten wir auf ihrem Weg und skizzieren jeweils den idealtypischen Prozess. Schön, dass Sie dabei sind und einige Tipps mitnehmen möchten.

\* Fiktives Unternehmen zum Zweck der Veranschaulichung



# Onboarding.

---

So werden neue Mitarbeitende schnell Teil des Unternehmens.



# Welcome aboard.

---

## Ein neuer Mitarbeiter startet.

Heute hat Nils seinen Arbeitsvertrag bei der W. Cordia GmbH unterschrieben. Er freut sich auf seinen neuen Job und auf interessante Aufgaben.

Die Benefits klingen überzeugend und auch mit den kommunizierten Wertvorstellungen des Unternehmens kann Nils sich identifizieren. Nun ist er gespannt, wie diese im Arbeitsalltag gelebt werden.

Erwartungsvoll sieht Nils seinem Start bei der W. Cordia GmbH entgegen.

Neben dem Onboarding von neuen Mitarbeitenden behandelt das Reboarding Maßnahmen im Zuge von

- internen Positionswechseln oder zur Wiedereingliederung von Mitarbeitenden. Zwischen beiden Prozessen gibt es Parallelen.

# Onboarding ist mehr als nur Einarbeitung.

Onboarding beschreibt einen Prozess im Personalmanagement, der sich dem Recruiting anschließt und in die Mitarbeiterbindung mündet. Er startet mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages und endet mit der Übernahmeentscheidung am Ende der Probezeit. Der Prozess beinhaltet neben administrativen Tätigkeiten auch die fachliche Einarbeitung und die soziale Integration von neuen Mitarbeitenden.

Ziel des Onboardings ist es, eine optimale Passung zwischen den fachlichen und sozialen Kompetenzen der neuen Mitarbeitenden und den Anforderungen der Position herbeizuführen.

**Ergänzend wirkt es sich positiv auf folgende Faktoren aus:**

Entfaltung der vollen Leistungsfähigkeit der neuen Mitarbeitenden



frühzeitige Mitarbeiterbindung



Reduzierung der Frühfluktuation



positiver Imagebeitrag



# Verantwortlichkeiten im Onboarding.

## Ein erfolgreiches Onboarding verläuft interdisziplinär.

In den Onboarding-Prozess von Nils sind verschiedene Teams und Personen eingebunden. Um den Erfolg des Onboardings sicherzustellen, müssen alle ihre Aufgaben verantwortungsvoll erfüllen.

- **Das HR-Team** ist für die Entwicklung und Kommunikation der Onboarding-Strategie zuständig und definiert sämtliche Rahmenbedingungen. Ebenfalls liegt hier die Verantwortung für die Umsetzung der administrativen und abteilungsübergreifenden Maßnahmen.
- **Die Führungskraft** ist für die Strategieumsetzung innerhalb der Fachabteilung zuständig. Sie trägt die Hauptverantwortung für die fachliche Einarbeitung und den Kompetenzabgleich und führt Feedbackgespräche mit neuen Mitarbeitenden durch.
- **Der Pate oder die Patin** ist für neue Kolleg\*innen die erste Ansprechperson bei Fragen und Problemen. Sie unterstützt bei der fachlichen sowie sozialen Integration und berichtet an die Führungskraft.
- **Das Team** unterstützt aktiv neue Mitarbeitende bei der sozialen Integration und übernimmt Aufgaben im Zuge der fachlichen Einarbeitung.



# Phasen des Onboardings.



## **Preboarding: Vor Arbeitsantritt**

Bereits im Vorfeld zeigt sich das Unternehmen als professioneller Arbeitgeber, der sich um neue Mitarbeitende kümmert. Etwaigen Unsicherheiten vor dem gemeinsamen Start wird vorgebeugt und die emotionale Bindung direkt zu Anfang gestärkt.



## **Orientierung: Die erste Arbeitswoche**

Die Weichen für die weitere Zusammenarbeit werden ganz zu Beginn gestellt. Gerade zu Anfang sollten Mitarbeitende von der Führungskraft und vom Team abgeholt sowie langsam in die Abläufe und den Arbeitsalltag eingeführt werden.



## **Integration: Die Probezeit**

Die Ziele und Kompetenzen werden kontinuierlich abgeglichen und neue Mitarbeitende zunehmend in die Teamstrukturen integriert. Die Integrationsphase wird mit der Übernahmeentscheidung abgeschlossen.

ca. 43 %

der Kandidat\*innen geben an, vorab die Möglichkeit erhalten zu haben, Fragen mit der Personalabteilung oder der Führungskraft zu klären.<sup>1</sup>

ca. 51 %

der Mitarbeitenden vermerken, dass die Führungskraft sich genügend Zeit nahm.<sup>1</sup>

92 %

der Unternehmen glauben, dass Onboarding die fachliche Einarbeitung und soziale Integration verbessert.<sup>2</sup>



# Preboarding.

---

## Die Vorfreude steigt.

Nils steht schon vor seinem ersten Arbeitstag in regelmäßigem Kontakt zur W. Cordia GmbH. Neben der Klärung von Formalitäten wird viel Wert darauf gelegt, seine Erwartungen an den ersten Arbeitstag zu managen und einen ersten Eindruck der neuen Unternehmenskultur sowie des Teams zu vermitteln. Für Fragen kann er sich jederzeit an seine Führungskraft wenden.

## Mögliche Maßnahmen

- herzliches Willkommensschreiben
- Zugang zur Onboarding-Plattform
- Steckbriefe und Videobotschaften des Teams
- Ablaufplan des ersten Tages



## Onboarding-Plattform:

Ein digitales Tool zur Unterstützung und Umsetzung des Onboarding-Prozesses, über das Workflows, Aufgaben und Checklisten abgebildet und nachverfolgt werden können. Neuen Mitarbeitenden werden so alle wichtigen Informationen gebündelt an einem Ort geboten. Zudem lassen sich kontinuierlich Kennzahlen (z. B. Time to fully operative) erheben.

# Orientierung.

---

## Ein guter Start.

Wie erwartet wird Nils am ersten Tag von seinem Paten am Empfang abgeholt. Am vollständig eingerichteten Arbeitsplatz heißt ihn das gesamte Team herzlich willkommen. Bei einem Rundgang lernt Nils die Geschäftsführung und das HR-Team kennen. Nach der Besprechung des Einarbeitungsplans mit seiner Führungskraft folgt das Mittagessen mit einigen Kolleg\*innen. Nachmittags stehen Programm-Einweisungen und das erste Feedbackgespräch auf der Agenda. Der Start ist perfekt organisiert. Nils fühlt sich wertgeschätzt und gut aufgenommen.

## Mögliche Maßnahmen

- Welcome-Paket
- Firmenrundgang
- Einarbeitungsplan
- Mittagessen mit Kolleg\*innen
- Feedbackgespräche



# Integration.

---

## Im Unternehmen ankommen.

Mithilfe des Einarbeitungsplans und regelmäßiger Gespräche mit seiner Führungskraft ist Nils schnell in der Lage, erste eigene Aufgaben und Projekte zu übernehmen. Bei gemeinsamen Events lernt er sein Team besser kennen und vernetzt sich mit anderen neuen Mitarbeitenden der W. Cordia GmbH. Seine Zufriedenheit spiegelt sich sowohl in der Online-Befragung zum Onboarding-Prozess als auch im Probezeit-Endgespräch wider. Für Nils steht fest: Er möchte bleiben.

### Mögliche Maßnahmen

- Feedbackgespräche
- Teamevents
- Events für neue Mitarbeitende
- Online-Befragung am Ende der Probezeit
- Probezeit-Endgespräch



# No-Gos im Onboarding ...

Nils ist mit seinem Onboarding sehr zufrieden. Er fühlt sich wertgeschätzt und gut aufgenommen bei der W. Cordia GmbH. Sein Beispiel stellt aber leider noch immer nicht die Regel, sondern eher die Ausnahme dar. Die Wirklichkeit kann auch anders aussehen.

80 %

der Mitarbeitenden  
haben diese Fehler  
bereits erlebt.<sup>3</sup>

## ... aus Sicht neuer Mitarbeitender:

- **Unzureichende Vorbereitung** des Arbeitsplatzes, das Team wurde nicht über die neuen Mitarbeitenden informiert und es steht keine Ansprechperson zur Verfügung
- **Mangelhaftes Verhalten** neuer Teammitglieder, das sich durch Arroganz, Unfreundlichkeit oder respektloses Verhalten kennzeichnet
- **Zeitliche Probleme** wie Leerlauf innerhalb des ersten Arbeitstages, lange Wartezeiten und Unpünktlichkeit

Selten

erleben Unternehmen  
derartige No-Gos von Seiten  
der Mitarbeitenden.<sup>3</sup>

## ... aus Sicht von Unternehmen:

- **Unaufmerksamkeit, Verschlossenheit oder Arroganz** der neuen Mitarbeitenden
- **Ungenügende inhaltliche Vorbereitung** auf Gespräche
- **Lügen** innerhalb der Bewerbungsunterlagen, die nach Arbeitsantritt aufgedeckt werden

# You can't manage what you don't measure.

Um den Onboarding-Prozess zu optimieren, werden die Feedbackgespräche mit Nils ausgewertet und die über die Onboarding-Plattform erhobenen Erkenntnisse herangezogen.

- **Anzahl der Feedbackgespräche:** Vergleich der vorgegebenen Anzahl von Gesprächen zwischen Führungskraft und neuen Mitarbeitenden mit der tatsächlich stattgefundenen Anzahl.
- **Frühfluktuationsrate:** Anteil der Mitarbeitenden, die das Unternehmen innerhalb der Probezeit verlassen. Dies kann auf Defizite innerhalb des Onboardings hinweisen.
- **Time to fully operative:** Zeitspanne, die neue Mitarbeitende benötigen, um die vorgegebene Soll-Leistung zu erbringen. Hierzu kann bspw. die Dauer zur Erfüllung des Einarbeitungsplans herangezogen werden.  
Durch einen Abgleich vorhandener und benötigter Kompetenzen werden Maßnahmen abgeleitet, die dazu beitragen, die Zeitspanne zu verkürzen.
  - **Time to environmentally operative:** Zeitspanne ab dem ersten Arbeitstag, bis alle notwendigen Arbeitsmittel, -geräte und -einweisungen vorliegen, die neue Mitarbeitende benötigen, um zu 100 % produktiv arbeiten zu können.

## Qualität des Prozesses:

Kann z. B. durch das Feedback aus dem Probezeit-Endgespräch oder durch eine anonymisierte Online-Befragung erfasst werden. Letzteres reduziert eine mögliche Befangenheit, die bei einer persönlichen Abfrage vorhanden sein kann. Daraus resultierend lassen sich Maßnahmen zur Verbesserung des Prozesses initiieren.

59 %

der Unternehmen erheben keine Kennzahlen, um den Erfolg ihrer Onboarding-Maßnahmen zu messen.<sup>2</sup>

# Offboarding.

---

Mitarbeitende wertschätzend verabschieden.

# Time to say goodbye.

---

## Wenn Mitarbeitende kündigen.

Für Anna ist es Zeit für eine neue Herausforderung. Seit einigen Monaten ist in ihr der Wunsch gewachsen, ihren Erfahrungsschatz in einem international agierenden Unternehmen ausbauen zu können. Kürzlich ist sie auf eine ansprechende Stellenausschreibung gestoßen und hat sich beworben. Mit Erfolg! Anna liegt ein attraktives Angebot vor.

Ihr Entschluss steht fest. Sie möchte die neue Jobchance wahrnehmen. Insofern wendet sie sich vertrauensvoll an ihre Führungskraft, um sie über ihren Veränderungswunsch und die Absicht zu informieren, das bestehende Arbeitsverhältnis zu kündigen.



# Weil die letzten Eindrücke genauso wichtig sind wie die ersten.

Offboarding, auch: Exit-Management oder Trennungsmanagement, bezeichnet einen strukturierten Prozess im Personalmanagement, um Mitarbeitende in der Endphase eines Arbeitsverhältnisses bzw. in der Austrittsphase systematisch zu begleiten und zu unterstützen.

Dabei muss sich der Offboarding-Prozess immer an die Umstände des Austritts anpassen. Zu differenzieren ist etwa, ob die Kündigung von Arbeitnehmenden oder vom Arbeitgeber ausgeht. Möglicherweise steht aber auch der Ruhestand bevor oder Mitarbeitende müssen ein Arbeitsverhältnis krankheitsbedingt beenden.

**Ein gelungenes Offboarding wirkt sich positiv auf folgende Faktoren aus:**

Feedback für Verbesserungen



Datenschutz und -sicherheit



positiver Imagebeitrag



Wissenstransfer



Rückgewinnungsoption



## Tipp:

Lesen Sie auch gerne unseren Blogbeitrag „6 Gründe für ein strategisches Offboarding“



# Die zwei Seiten des Offboarding-Prozesses.

---

## Technisches bzw. systematisches Offboarding

Um einen rechts- und betriebssicheren Austritt von Anna zu gewährleisten, müssen einige administrative Aspekte berücksichtigt werden. Dazu zählt beispielsweise die Klärung von Annas Urlaubs- und Überstundenansprüchen, die Regelung ihrer Zutritts- und Zugriffsrechte oder die Rückgabe der ihr zur Verfügung gestellten Arbeitsmaterialien und -ausstattung.

## Sozio-emotionales Offboarding

Darüber hinaus dürfen im Offboarding-Prozess die sozialen Beziehungen und eine gute, professionelle Kommunikation nicht zu kurz kommen. Diese Seite des Prozesses nimmt insbesondere Anna mit ihren Wünschen, Erwartungen und Erfahrungen in den Fokus. Vertrauensvolle Gespräche laden zum gezielten Austausch ein, z. B. über Annas Kündigungsgründe. Sie bieten zudem Gelegenheit für einen persönlichen Rückblick.

48 %

der befragten Unternehmen haben keine Offboarding-Strategie. Obwohl sie um die Bedeutung und Relevanz des Trennungsmanagements wissen, mangelt es an der operativen Umsetzung. Es fehlen konkrete Vorgaben und Kenntnisse über Prozessschritte und Verantwortlichkeiten.<sup>4</sup>

# Verantwortlichkeiten im Offboarding.

Ein erfolgreiches Offboarding verläuft wie das Onboarding interdisziplinär.

- **Das HR-Team** zeigt sich verantwortlich für einen optimalen Offboarding-Prozess. Hier wurden die Strategie und die Checklisten entwickelt, damit Prozessschritte und Verantwortlichkeiten klar definiert sind. Neben den eigenen Aufgaben behält das HR-Team den gesamten Prozess im Auge. Bei unüberbrückbaren Differenzen zwischen Arbeitnehmenden und Führungskräften übernimmt es Aufgaben der Führungskraft.
- **Die Führungskraft** setzt die Strategie innerhalb der Fachabteilung um. Dabei wirkt sie entscheidend am sozio-emotionalen Offboarding mit, indem sie beispielsweise Gespräche mit ausscheidenden Mitarbeitenden und dem Team führt sowie begleitet. Zudem ist die Führungskraft mit administrativen Aufgaben beauftragt, z. B. der Neuorganisation von Arbeitsprozessen innerhalb der Fachabteilung.
- **Die IT** begleitet in enger Abstimmung mit dem HR-Team und der Führungskraft vor allem die technische Seite des Offboardings. Dabei liegt ein Hauptaugenmerk auf dem Datenschutz und der Datensicherheit.

Je nach Organisation können weitere Abteilungen involviert sein, z. B. die


- Buchhaltung, die Rechtsabteilung, das Fuhrparkmanagement etc.



# Checkliste Führungskraft.

---

- Erstgespräch zum geplanten Austritt führen
- frühzeitige Kommunikation des Austritts an das Team
- Info an die IT, um Rückgabe der firmeneigenen Arbeitsmittel, Sperrung der Accounts und ggf. Weiterleitungen zu planen und zu veranlassen
- Wissenstransfer und Dokumentation sicherstellen
- Arbeitsprozesse neu- oder umgestalten
- Neu- bzw. Nachbesetzung der Stelle vorbereiten und starten – mit Unterstützung von HR
- Kommunikation des Austritts an Kund\*innen/  
Geschäftspartner\*innen  
(inkl. der zukünftigen Ansprechperson)
- Verabschiedung planen und umsetzen
- Exit-Interview durchführen
- Kontakt zu ausgeschiedenen  
Mitarbeitenden pflegen



Eine offene, ehrliche und umsichtige Kommunikation gegenüber den Teammitgliedern beugt

- möglichen Spekulationen und negativen Auswirkungen vor. Ziel sollte es sein, dem Team Sicherheit zu vermitteln.

# Checkliste HR.

---

- Kündigungsbestätigung übergeben
- Datum für den letzten Arbeitstag berechnen
- finanzielle Ansprüche und sonstige Verträge prüfen, ggf. einvernehmliche Lösung verhandeln
- Neu- bzw. Nachbesetzung der Stelle vorbereiten und starten – in Rücksprache mit der Führungskraft
- Arbeitszeugnis anfertigen und aushändigen
- Exit-Interview durchführen
- Verabschiedung begleiten
- Exit-Interview auswerten
- Alumni-Netzwerk aufbauen und pflegen


## Alumni-Netzwerk:

Netzwerk für ehemalige Mitarbeitende, Werkstudierende oder Praktikant\*innen einer Organisation zur weiteren Kontaktpflege. Es kann sich z. B. förderlich auf die Aspekte Rehiring, Nachwuchsgewinnung oder Business Development auswirken.

# Checkliste IT.

---

- Rückgabe der technischen Arbeitsmittel sichern und ggf. für Nachfolge neu aufsetzen
- vorhandene Zugriffsberechtigungen und Accounts entziehen
- Telefon und E-Mails sperren bzw. Weiterleitungen einrichten, ggf. Nachfolge vermerken
- Zugangsberechtigungen zur Arbeitsstätte prüfen und entziehen



Je nach Organisation können die Zuständigkeiten einzelner Aufgaben variieren.

# Fokus: das erste Gespräch.

---

Anna hat ihre Vorgesetzte informiert, dass sie das Unternehmen aufgrund des neuen Jobangebots verlassen möchte. Diese lädt sie zu einem Gespräch ein, um sich ausführlicher über die Beweggründe austauschen zu können. Zugegeben – Annas Entscheidung kommt nicht gänzlich unerwartet. Bereits in vorherigen Perspektivgesprächen hatte Anna einen Entwicklungswunsch angedeutet, dem die W. Cordia GmbH so nicht nachkommen kann.

Annas Führungskraft nimmt sich bewusst Zeit. Zum einen, um etwaige andere Trennungsmotive ausschließen zu können. Zum anderen möchte sie herausfinden, ob es Möglichkeiten der weiteren Zusammenarbeit gibt. Sie weiß um die Relevanz eines guten Trennungsmanagements. Und, dass ein wertschätzender und empathischer Umgang vor allem in der Phase des

Austritts nicht an Bedeutung verlieren darf. Eine interne Schulung hat die Führungskräfte auf derartige Situationen vorbereitet.



Ein konstruktives Gespräch mit der direkten Führungskraft kann nur dann zustande kommen, wenn das Vorgesetztenverhalten nicht der Kündigungsgrund war.

# Fokus: das Exit-Interview.

Anna wurde von einem Mitglied des HR-Teams zum Exit-Interview eingeladen – mit der Bitte, ihr ehrliches Feedback zu ihren persönlichen Erfahrungen und Eindrücken zu teilen, die sie als Mitarbeiterin im Unternehmen gesammelt hat (die sog. Employee Experience). Das Gespräch wird absolut vertraulich sein. Annas Antworten werden im Nachgang anonymisiert und fließen in eine Gesamtbetrachtung ein.

Für das Exit-Interview nutzt das HR-Team einen standardisierten Fragebogen, der auf folgende Aspekte eingeht:

- Trennungsmotiv / Kündigungsgrund
- Rückblick Employee Lifecycle (z. B. Recruiting, Onboarding, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, Offboarding)
- Unternehmenskultur
- Führungskultur
- Empfehlungen / Verbesserungen

Die Erhebung kann in einem persönlichen Gespräch oder durch eine softwaregestützte

● Befragung erfolgen.

ca. 41 %  
der Führungskräfte  
werden darauf vorbereitet,  
Trennungsgespräche  
zu führen.<sup>4</sup>

# Evaluieren statt spekulieren.

---

Auf Basis der klar strukturierten Exit-Interviews ist es dem HR-Team möglich, die Aussagen systematisch auszuwerten und die Daten für Quervergleiche und Langzeitanalysen zu nutzen. Ziel ist es,

- die Employee Experience der Mitarbeitenden gezielt optimieren zu können.
- Mitarbeitende in den diversen Phasen ihrer Unternehmenszugehörigkeit (dem sog. Employee Lifecycle) bestmöglich zu unterstützen.

## **Erkenntnisse aus dem Exit-Interview:**

- Aus welchen Gründen verlassen Mitarbeitende das Unternehmen?
- Wie unterscheiden sich die Erfahrungen und Austrittsgründe zwischen verschiedenen Abteilungen? Lassen sich typische Exit-Personas identifizieren?
- Wo können zielgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitserfahrung im Unternehmen ansetzen?
- Wie wurde der Offboarding-Prozess wahrgenommen?

## **Rückgewinnungsrate:**

- Wie viel Prozent der ehemaligen Mitarbeitenden kamen ins Unternehmen zurück?

## **Weiterempfehlungsrate:**

- Wie viel Prozent der ehemaligen Mitarbeitenden würden den Arbeitgeber weiterempfehlen?

## **Kontaktpflege:**

- Anzahl und/oder Art der Kontakte mit ehemaligen Mitarbeitenden (z. B. via Alumni-Netzwerk, als Kund\*innen)?





# Happy End: Zufriedenheit, die Kreise zieht.

---

Der Start von Nils und der Abschied von Anna sind bestmöglich verlaufen.

Nils ist so zufrieden, dass er voller Motivation neue Aufgaben übernimmt. Schnell hat er sich ins Team integrieren können und meistert als Teil der Gemeinschaft täglich neue Herausforderungen. Seine Begeisterung und Zufriedenheit über seinen neuen Job teilt er auch mit Freund\*innen und der Familie.

Anna geht mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Ihr Team wird sie sehr vermissen. Aber sie möchte den Kontakt aufrechterhalten und einige Kolleg\*innen auch in Zukunft wiedersehen. Anna verlässt die W. Cordia GmbH mit einem guten Gefühl und weiß, dass für sie immer eine Tür offensteht.

**Für beide ist klar: Die W. Cordia GmbH empfehlen sie als Arbeitgeber gerne weiter.**



# Ihr Kontakt



**Annika Schade**

---

Leiterin Employer Branding  
Fon +49 2385 930-617 | Mobil +49 171 1728348  
annika.schade@westpress.de  
westpress.de

Quellennachweis

- 1: Stepstone | Studie: Onboarding im Fokus | 2018
- 2: Haufe | Studie: Onboarding im Wandel | 2020
- 3: Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Monster | Recruiting Trends, Employer Branding | 2019
- 4: Kienbaum | Studie: Trennungsmanagement Update 2021 | 2021

Bildnachweis

stock.adobe.com: Set of business woman or office worker character with various poses | © artinspiring,  
Businessman character set. Poses and meeting, data and hero | © artinspiring