

TN A (00:00): Guten Morgen zusammen. Wir haben heute 30 Minuten eingeplant, um das Thema Onboarding grundlegend anzugehen. Die Agenda: 1) Problemanalyse und aktuelle Situation, 2) Lösungskonzept und strategischer Ansatz, 3) Detaillierte Roadmap, 4) Ressourcen und Budget, 5) Risiken und Widerstände, 6) Konkrete Beschlüsse. TN A, du hast das Thema initiiert und eine umfassende Analyse vorbereitet. Bitte stell uns deine Erkenntnisse vor.

TN B (00:30): Danke. Ich möchte direkt mit den Fakten einsteigen, weil die sprechen eine klare Sprache. Unser Onboarding-Prozess ist kaputt, und das kostet uns nicht nur Geld, sondern gefährdet mittelfristig unsere Wachstumsfähigkeit. Ich habe die letzten acht Wochen investiert, um das zu analysieren, mit Neuen zu sprechen, mit Buddys, mit Team Leads, und das Bild ist eindeutig. Unsere durchschnittliche Time-to-Productivity liegt bei 14 Wochen. Das heißt, ein neuer Mitarbeiter braucht 14 Wochen, bis er eigenständig produktiv arbeiten kann. In vergleichbaren Tech-Unternehmen liegt dieser Wert bei 6 bis 8 Wochen. Wir sind also doppelt so langsam. Dabei stellen wir ein, um schneller zu wachsen, aber durch den ineffizienten Onboarding-Prozess bremsen wir uns selbst aus. Die Buddys, die sich um neue Mitarbeiter kümmern sollen, verbringen im Durchschnitt 12 Stunden pro Woche in den ersten vier Wochen mit Onboarding-Aufgaben. Das sind 48 Stunden pro Neuzugang, und davon sind schätzungsweise 60% reine Koordination, Informationsbeschaffung und administrative Tätigkeiten statt echtem Wissenstransfer.

TN C (02:05): Die 14 Wochen kann ich bestätigen. In meinem Team haben wir aktuell zwei neue Entwickler, die seit zehn Wochen da sind, und beide strugglen noch mit grundlegenden Dingen. Der eine weiß bis heute nicht, wie unser Deployment-Prozess funktioniert, weil die Dokumentation veraltet ist.

TN D (02:25): Aus HR-Sicht kommt noch das Retention-Problem dazu. Wir haben in den letzten sechs Monaten drei Mitarbeiter in der Probezeit verloren. In allen drei Exit-Gesprächen wurde das chaotische Onboarding explizit genannt. Und auf Kununu haben wir mittlerweile fünf negative Reviews, die alle das Onboarding kritisieren.

TN B (02:50): Genau diese Punkte wollte ich als nächstes ansprechen. Das Retention-Problem ist massiv. Wenn wir jemanden einstellen, investieren wir im Durchschnitt 15.000 Euro in Recruiting-Kosten, Vorstellungsgespräche, Background Checks. Wenn die Person dann in der Probezeit geht, ist diese Investition komplett verloren, plus wir müssen neu suchen. Aber es geht nicht nur um die, die gehen. Es geht auch um die, die bleiben, aber frustriert sind. Ich habe mit zehn Mitarbeitern gesprochen, die in den letzten zwölf Monaten angefangen haben. Acht von zehn haben gesagt, sie hätten in den ersten Wochen mehrfach daran gedacht zu kündigen, weil sie sich verloren gefühlt haben. Sie sind geblieben, aber mit einem schlechten ersten Eindruck, und das prägt. Das Branding-Problem, das TN C angesprochen hat, ist real. Wir konkurrieren um Talente mit Unternehmen, die professionelles Onboarding haben. Wenn wir auf Bewertungsplattformen schlecht dastehen, ziehen wir die besten Kandidaten nicht mehr an. Jetzt zu den wirtschaftlichen Kosten, und hier wird es unangenehm. Pro Neuzugang rechne ich mit folgenden verlorenen Produktivitätskosten: Der Neue selbst produziert in den ersten 14 Wochen vielleicht 20% seiner möglichen Output. Bei einem Gehalt von 60.000 Euro Jahresbrutto sind das Kosten von etwa 4.000 Euro pro Woche, also 56.000 Euro über 14 Wochen, von denen wir nur 20% Wert bekommen. Das sind 45.000 Euro verlorene Produktivität. Der Buddy verbringt 48 Stunden in vier Wochen, das sind bei einem Senior-Gehalt etwa 3.500 Euro verlorene Produktivität. Team Leads verbringen im Schnitt weitere 15 Stunden mit Onboarding-

Koordination und Troubleshooting, das sind nochmal 1.500 Euro. Zusammen sind wir bei 50.000 Euro Opportunitätskosten pro Neuzugang. Wir stellen dieses Jahr 20 Leute ein. Das sind eine Million Euro, die wir buchstäblich verbrennen. Und das ist nur die direkte Rechnung. Die indirekten Kosten durch verzögerte Projekte, durch Quality-Issues, weil Neue Fehler machen aus mangelndem Verständnis, und durch verlorene Innovation, weil frustrierte Neue sich nicht trauen, kritische Fragen zu stellen, sind nochmal deutlich höher.

TN C (05:35): Die Zahl ist hart, aber vermutlich realistisch. Was ich mich frage: Ist das überhaupt vermeidbar? Ich meine, jeder Neue braucht Zeit, um sich einzuarbeiten. Können wir das wirklich halbieren?

TN A (05:50): Gute Frage. TN A, wie siehst du das?

TN B (05:55): Ja, wir können das halbieren, und ich kann das belegen. Ich habe mit drei ehemaligen Kollegen gesprochen, die jetzt bei Unternehmen arbeiten, die als Onboarding-Champions gelten. Bei einem dieser Unternehmen liegt die Time-to-Productivity bei sechs Wochen. Der Unterschied ist nicht, dass deren Jobs einfacher sind. Der Unterschied ist: Strukturierte Prozesse, klare Verantwortlichkeiten, digitale Tools, die den Prozess tragen, und proaktive statt reaktive Unterstützung. Konkret heißt das: Am ersten Tag weiß der Neue exakt, was in den nächsten vier Wochen passiert. Es gibt einen digitalen Onboarding-Plan mit allen Tasks, Terminen und Ansprechpartnern. Es gibt vordefinierte Lernpfade, die auf die jeweilige Rolle zugeschnitten sind. Es gibt regelmäßige Check-ins, nicht ad hoc wenn was brennt. Und es gibt Metriken, die messen, ob das Onboarding funktioniert. Bei uns haben wir nichts davon. Unser aktueller Prozess ist: HR schickt eine Woche vor Start eine E-Mail mit Zugangsdaten. Am ersten Tag gibt es ein Welcome-Meeting und dann wird der Neue dem Buddy übergeben mit der Message: Kümmer dich drum. Der Buddy improvisiert dann, weil es keine Struktur gibt. Das Ergebnis: Jeder Neue bekommt ein anderes Onboarding, abhängig davon, wie gut sein Buddy ist und wie viel Zeit der gerade hat.

TN D (07:30): Das trifft es ziemlich genau. Wir haben zwar eine Onboarding-Checkliste auf Confluence, aber die nutzt niemand, weil sie zu generisch ist und nicht in die täglichen Workflows integriert ist.

TN B (07:45): Richtig. Und genau da setzen wir an. Ich habe ein Konzept entwickelt, das ich euch vorstellen möchte. Es basiert auf vier Säulen: Klarheit, Struktur, Automatisierung und kontinuierliches Feedback. Erste Säule: Klarheit. Jeder Neue bekommt am Tag eins einen personalisierten Onboarding-Plan. Nicht ein generisches Word-Dokument, sondern einen interaktiven, digitalen Plan, der genau auf seine Rolle zugeschnitten ist. Entwickler bekommen andere Inhalte als Product Manager. Senior Hires bekommen andere Inhalte als Junior Hires. Dieser Plan zeigt Tag für Tag, Woche für Woche: Was ist dein Ziel? Welche Lernmodule machst du? Mit wem triffst du dich? Was sollst du bis Ende der Woche erreicht haben? Es gibt keine Unklarheit, keine Orientierungslosigkeit. Zweite Säule: Struktur. Wir definieren klare Phasen im Onboarding. Phase 1, Woche 1: Orientation. Firma, Kultur, Tools, Team kennenlernen. Phase 2, Woche 2-4: Foundation. Fachliche Basics, erste kleine Tasks, Learning by Doing unter enger Begleitung. Phase 3, Woche 5-8: Integration. Eigenständige Arbeit an echten Projekten, noch mit Buddy-Support. Phase 4, Woche 9-12: Independence. Volle Eigenverantwortung, nur noch sporadische Check-ins. Am Ende jeder Phase gibt es einen Checkpoint: Sind die Ziele erreicht? Gibt es Blocker? Braucht es Anpassungen? Das ist ein strukturierter, vorhersagbarer Prozess statt Chaos.

TN C (09:50): Das klingt sehr durchdacht. Aber wer soll das alles erstellen? Diese rollenspezifischen Pläne, diese Lernmodule, diese Checkpoints? Das ist doch ein riesiger Aufwand.

TN A (10:05): TN B hat einen wichtigen Punkt. TN A, wie adressierst du das?

TN B (10:10): Es ist Aufwand, ja, aber es ist eine Einmalinvestition. Wir erstellen Templates für die häufigsten Rollen: Software Developer, Product Manager, Designer, Data Analyst, Sales, Marketing. Das sind vielleicht acht verschiedene Templates. Jedes Template ist einmal Arbeit, aber dann wiederverwendbar. Für die Erstellung schlage ich eine Taskforce vor: Drei Leute, acht Wochen lang zu 25% ihrer Zeit. Das sind insgesamt etwa 150 Stunden Aufwand. Klingt viel, aber erinnern wir uns: Wir verlieren aktuell 48 Stunden Buddy-Zeit plus 15 Stunden Team-Lead-Zeit pro Neuzugang, also 63 Stunden. Bei 20 Neuzugängen im Jahr sind das 1.260 Stunden, die wir verschwenden. Mit einer Investition von 150 Stunden schaffen wir ein System, das uns dauerhaft Hunderte Stunden spart. Der ROI ist glasklar. Und für die Erstellung nutzen wir nicht nur interne Expertise, sondern auch die Neuen selbst. Die, die gerade onboardet sind, wissen am besten, was gefehlt hat. Die holen wir mit rein.

TN D (11:30): Wer sollte in dieser Taskforce sein?

TN B (11:35): Mein Vorschlag: Du selbst aus HR, weil du den Prozessblick und die People-Perspektive hast. Dann brauchen wir jemanden aus Engineering, idealerweise einen Tech Lead, der die fachliche Tiefe hat. Und drittens jemanden, der vor maximal sechs Monaten selbst onboardet wurde, für die Nutzerperspektive. Ich denke da an Lisa, die ist vor vier Monaten gekommen und hat mehrfach angesprochen, wie schwierig das Onboarding war. Die würde perfekt passen.

TN C (12:00): Lisa ist gut, aber sie ist gerade mitten im Feature-Launch für das Payment-System. Können wir nicht jemanden nehmen, der weniger kritisch eingebunden ist?

TN B (12:10): Verstehe die Sorge, aber Lisa ist genau deshalb richtig, weil sie gut ist und weil ihre Perspektive frisch ist. Wir brauchen die besten Leute für diese Taskforce, nicht die, die gerade Zeit haben. Aber okay, ich bin offen. Wer wäre aus deiner Sicht eine Alternative, die die gleiche Kombination aus Kompetenz und frischer Onboarding-Erfahrung mitbringt?

TN C (12:30): Vielleicht Jan? Der ist vor acht Monaten gekommen, ist mittlerweile voll produktiv, und sein Projekt läuft gerade etwas ruhiger.

TN B (12:40): Jan ist gut, aber acht Monate sind schon eine Weile. Die frischesten Insights kommen von denen, die es gerade hinter sich haben. Lass uns das so machen: Ich spreche mit Lisa und ihrem Lead. Wenn die sagen, es geht zeitlich absolut nicht, dann nehmen wir Jan. Einverstanden?

TN C (12:55): Okay, einverstanden.

TN A (13:00): Gut. TN A, fahr fort. Du hattest vier Säulen, wir sind bei Säule drei.

TN B (13:05): Richtig, dritte Säule: Automatisierung. Wir nutzen digitale Tools, um den Prozess zu tragen. Konkret: Wir implementieren eine Onboarding-Plattform. Das kann ein dediziertes Tool wie BambooHR oder WorkBright sein, oder wir bauen es mit einem

flexiblen Tool wie Notion oder Asana. Wichtig ist: Es muss rollenbasiert, automatisiert und integriert sein. Rollenbasiert heißt: Das System weiß, welche Rolle der Neue hat, und spielt automatisch den passenden Plan aus. Automatisiert heißt: Bestimmte Tasks triggern automatische Actions. Beispiel: Wenn im Plan steht "Tag 1: IT-Setup", geht automatisch ein Ticket an IT. Wenn steht "Woche 2: Security Training absolvieren", wird der Neue automatisch in das Online-Training eingeschrieben und bekommt eine Reminder-Mail. Wenn der Buddy den Task "Erstes 1-on-1" abhakt, wird automatisch das nächste 1-on-1 für zwei Wochen später im Kalender geblockt. Integriert heißt: Das System ist verbunden mit unseren anderen Tools. Slack für Kommunikation. Google Calendar für Termine. Unser HR-System für Stammdaten. Confluence für Dokumentation. Der Neue muss nicht zwischen zehn verschiedenen Tools hin und her springen. Vierte Säule: Kontinuierliches Feedback. Wir machen wöchentliche Pulse Checks in den ersten acht Wochen. Drei einfache Fragen: Wie fühlst du dich auf einer Skala von 1 bis 10? Was lief diese Woche gut? Wo brauchst du Unterstützung? Das dauert zwei Minuten, ist anonym, und gibt uns Echtzeit-Einblicke. Wenn jemand drei Wochen hintereinander niedrige Scores gibt, können wir sofort intervenieren, nicht erst nach drei Monaten im Probezeitgespräch. Zusätzlich gibt es strukturierte Check-ins am Ende jeder Phase. Das ist ein 30-Minuten-Gespräch zwischen Neuem, Buddy und Team Lead. Was haben wir erreicht? Was sind die nächsten Ziele? Gibt es Themen, die wir adressieren müssen? Das ist proaktiv, nicht reaktiv.

TN D (15:45): Die wöchentlichen Pulse Checks finde ich super. Aber wer wertet die aus?

TN B (15:50): Automatisch. Das Tool generiert ein Dashboard, das der Onboarding-Verantwortliche und der jeweilige Team Lead sehen. Wenn Scores auffällig sind, wird es geflagged. Das ist keine manuelle Analyse, das macht das System. Der Onboarding-Verantwortliche schaut einmal pro Woche drauf, das sind 15 Minuten Aufwand.

TN C (16:10): Wer ist denn der Onboarding-Verantwortliche?

TN B (16:15): Gute Frage. Aktuell ist das im Prinzip HR, aber faktisch niemand wirklich. Das ist Teil des Problems. Mein Vorschlag: Wir schaffen eine dedizierte Rolle, Onboarding Coordinator, 50% Stelle. Diese Person ist verantwortlich für den gesamten Onboarding-Prozess. Sie pflegt die Templates, sie monitort die Pulse Checks, sie koordiniert die Buddys, sie ist Ansprechpartner für alle Neuen. Das ist eine Investition, aber eine, die sich rechnet. Bei 20 Neuzugängen im Jahr und 50.000 Euro Opportunitätskosten pro Person, die wir um auch nur 10% reduzieren, haben wir 100.000 Euro gespart. Die 50%-Stelle kostet uns vielleicht 35.000 Euro. Das ist ein No-Brainer.

TN D (17:05): Eine neue Stelle ist schwierig zu argumentieren in der aktuellen Budget-Situation. Können wir das nicht intern lösen?

TN B (17:15): Wir können diskutieren, ob es eine neue Stelle ist oder ob wir jemanden aus HR umverteilen. Aber die Funktion muss existieren. Aktuell ist Onboarding ein Nebenjob von vielen, und genau deshalb funktioniert es nicht. Wir brauchen jemanden, der dafür accountable ist, der Ownership hat, der das als Hauptaufgabe sieht. Wenn du jemanden in deinem Team hast, der das übernehmen kann und will, dann können wir das intern lösen. Aber es muss dedicated sein, nicht on top of everything else.

TN D (17:45): Lass mich das intern prüfen. Ich sehe den Bedarf, aber ich muss schauen, wie wir das organisieren können.

TN A (17:55): Okay. TN A, wie sieht die Timeline aus? Wann können wir das umsetzen?

TN B (18:00): Ich habe einen detaillierten Plan über 16 Wochen. Woche 1-2: Projektsetup und Taskforce-Bildung. Wir kicken das Projekt off, wir definieren Rollen und Verantwortlichkeiten, wir machen eine detaillierte Ist-Analyse. Dafür führen wir strukturierte Interviews mit fünf Neuen aus den letzten sechs Monaten, mit fünf Buddys und mit drei Team Leads. Was läuft gut? Was läuft schlecht? Was sind die größten Pain Points? Das gibt uns die Datenbasis. Woche 3-4: Tool-Auswahl und Setup. Wir evaluieren drei bis vier Onboarding-Plattformen, machen Demos, entscheiden uns für eine, und starten die Implementierung. Parallel dazu designen wir die Grundstruktur unseres Onboarding-Frameworks. Welche Phasen? Welche Milestones? Welche Rollen und Verantwortlichkeiten? Woche 5-8: Content-Erstellung. Jetzt bauen wir die Templates für die verschiedenen Rollen. Wir schreiben die Onboarding-Pläne, wir erstellen oder kuratieren Lernmaterialien, wir definieren die Check-ins und Feedback-Loops. Das ist der arbeitsintensivste Teil, aber mit drei Leuten zu 25% ist das machbar. Woche 9-10: Pilot mit einem Neuzugang. Wir nehmen den nächsten Neuen, der startet, und testen das neue System. Der durchläuft als erster den neuen Prozess. Wir begleiten das eng, sammeln Feedback, identifizieren Bugs und Lücken. Woche 11-12: Iteration basierend auf Pilot-Feedback. Wir fixen, was nicht funktioniert hat, wir optimieren, wir ergänzen. Woche 13-14: Schulung für Buddys und Team Leads. Wir trainieren alle, die in Onboarding involviert sind, auf das neue System. Was ist ihre Rolle? Wie nutzen sie die Tools? Was wird von ihnen erwartet? Woche 15: Go-Live für alle neuen Hires. Ab jetzt läuft jeder Onboarding-Prozess über das neue System. Woche 16 und danach: Monitoring und kontinuierliche Optimierung. Wir schauen uns die Metriken an, wir sammeln Feedback, wir adjustieren. Das ist kein Projekt mit einem Enddatum, sondern der Start eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

TN C (21:10): 16 Wochen klingt ambitioniert. Besonders Woche 5-8, Content-Erstellung. Das unterschätzen wir meiner Erfahrung nach immer. Was, wenn das länger dauert?

TN B (21:25): Dann verlängern wir Phase 2, aber ich halte die Schätzung für realistisch. Wir reden nicht über völlig neue Inhalte. Vieles existiert schon in irgendeiner Form, es ist nur nicht strukturiert und nicht zugänglich. Wir konsolidieren, wir strukturieren, wir machen es nutzbar. Und wir starten mit einem MVP. Die Templates müssen nicht perfekt sein im ersten Go-Live. Sie müssen gut genug sein. Perfektion ist der Feind des Guten. Wir können nachbessern, sobald wir live sind und echtes Feedback haben. Wichtiger als der perfekte Inhalt ist, dass die Struktur steht und dass der Prozess läuft.

TN A (22:05): Verstanden. Kommen wir zu Ressourcen und Budget.

TN B (22:10): Ressourcen: Taskforce mit drei Personen zu 25% für 12 Wochen, das sind insgesamt 90 Personentage. Bei einem internen Kostensatz von 500 Euro pro Tag sind das 45.000 Euro interne Kosten. Onboarding Coordinator, 50%-Stelle ab Woche 10, dann fortlaufend. Das sind etwa 35.000 Euro pro Jahr. Budget für externe Kosten: Onboarding-Plattform, je nach Tool zwischen 5.000 und 15.000 Euro pro Jahr. Ich kalkuliere mit 10.000 Euro. Eventuell externe Beratung für Tool-Implementation, schätze ich auf 10.000 Euro. Content-Erstellung, falls wir Teile extern machen lassen, z.B. professionelle Videos oder E-Learning-Module, nochmal 15.000 Euro. Gesamt externe Kosten im ersten Jahr: 35.000 Euro. Gesamt interne Kosten: 45.000 Euro Taskforce plus 35.000 Euro Coordinator, also 80.000 Euro. Gesamtbudget Jahr 1: 115.000 Euro. Ab Jahr 2: 45.000 Euro laufend, das sind Coordinator plus Plattform-Kosten.

TN D (23:40): 115.000 Euro ist nicht wenig. Was ist der Business Case?

TN B (23:50): Der Business Case ist überzeugend. Nehmen wir an, wir reduzieren die Time-to-Productivity von 14 auf 10 Wochen. Das sind vier Wochen schneller produktiv. Bei 20 Neuzugängen pro Jahr sind das 80 Wochen zusätzliche Produktivität. Bei einem durchschnittlichen Produktivitätswert von 2.000 Euro pro Woche sind das 160.000 Euro Wert im ersten Jahr. Nehmen wir an, wir verhindern zwei von drei Probezeitkündigungen durch besseres Onboarding. Das spart uns 30.000 Euro Recruiting-Kosten plus die Opportunitätskosten der Vakanzen. Nehmen wir an, Buddys sparen 50% ihrer Onboarding-Zeit durch bessere Struktur und Tools. Das sind 24 Stunden pro Neuzugang, bei 20 Neuzugängen 480 Stunden, bei einem Stundensatz von 75 Euro sind das 36.000 Euro. Zusammen: 160.000 plus 30.000 plus 36.000 gleich 226.000 Euro Benefit im ersten Jahr. Kosten: 115.000 Euro. ROI: 111.000 Euro Nettogewinn im ersten Jahr. Payback Period: etwa sechs Monate. Ab Jahr zwei: 226.000 Euro Benefit bei nur 45.000 Euro Kosten, also 181.000 Euro Nettogewinn pro Jahr, fortlaufend.

TN C (25:30): Die Rechnung ist einleuchtend, aber sie steht und fällt mit den Annahmen. Was, wenn wir nur zwei Wochen Time-to-Productivity sparen, nicht vier?

TN B (25:45): Dann sind wir bei 80.000 Euro statt 160.000 Euro aus Time-to-Productivity. Plus 30.000 Euro aus Retention, plus 36.000 Euro aus Buddy-Zeit. Das sind 146.000 Euro. Kosten 115.000 Euro. ROI immer noch 31.000 Euro positiv im ersten Jahr. Selbst im worst case, wo wir nur eine Woche sparen und keine einzige Probezeitkündigung verhindern, haben wir 40.000 Euro Benefit aus Buddy-Zeiterparnis alleine. Das reicht nicht ganz, um die Kosten im ersten Jahr zu decken, aber ab Jahr zwei mit nur 45.000 Euro laufenden Kosten sind wir klar profitabel. Und ehrlich gesagt, wenn wir mit diesem Projekt keine einzige Woche Time-to-Productivity sparen, dann haben wir was grundlegend falsch gemacht. Aber das Risiko sehe ich nicht.

TN A (26:45): Kommen wir zu Risiken und Widerständen. TN A?

TN B (26:50): Größtes Risiko: Akzeptanz im Team. Manche Buddys und Team Leads könnten das als zusätzliche Bürokratie sehen, als Micromanagement. Dagegen hilft: Frühe Einbindung. Wir holen Buddys und Team Leads in die Konzeption mit rein. Wir zeigen ihnen, dass das System ihnen Zeit spart, nicht kostet. Wir machen Champions im Team, die das System vorleben und promoten. Zweites Risiko: Tool-Adoption. Wenn die Plattform zu kompliziert ist oder nicht in die Workflows passt, wird sie nicht genutzt. Dagegen hilft: Gute Tool-Auswahl mit User-Friendliness als Hauptkriterium. Ausgiebiges Training. Technischer Support in den ersten Wochen. Drittes Risiko: Content-Qualität. Wenn die Onboarding-Inhalte veraltet oder irrelevant sind, bringt die schönste Struktur nichts. Dagegen hilft: Regelmäßige Reviews. Der Onboarding Coordinator ist dafür verantwortlich, die Inhalte aktuell zu halten. Viertes Risiko: Ressourcen werden nicht freigegeben. Wenn TN B und TN C mir die Leute für die Taskforce nicht geben, kommt das Projekt nicht vom Fleck. Dagegen hilft: Klares Management-Commitment heute, hier in diesem Meeting. Fünftes Risiko: Wir messen nicht richtig und wissen nicht, ob es funktioniert. Dagegen hilft: Klare Metriken von Tag eins. Time-to-Productivity, Retention-Rate in Probezeit, Buddy-Zeitaufwand, Zufriedenheit der Neuen. Wir tracken das monatlich und passen an, wenn es nicht läuft.

TN D (28:50): Wie messen wir denn Time-to-Productivity objektiv? Das ist doch sehr subjektiv.

TN B (29:00): Guter Punkt. Wir kombinieren objektive und subjektive Metriken. Objektiv: Wann hat der Neue seinen ersten Code committed, der in Production gegangen ist? Wann hat er sein erstes Feature vollständig alleine verantwortet? Wann hat er das erste Mal in einem Sprint die volle Velocity geliefert? Das sind harte Daten. Subjektiv: Wir fragen den Neuen selbst und den Team Lead: Auf einer Skala von 1 bis 10, wie eigenständig produktiv ist der Neue? Bei 8 oder höher von beiden sagen wir: Produktiv erreicht. Das ist nicht perfekt, aber es ist deutlich besser als gar nicht zu messen. Und wir haben eine Baseline aus der Vergangenheit, mit der wir vergleichen können.

TN C (29:45): Was ist, wenn nach dem Pilot klar wird, dass es nicht funktioniert? Brechen wir dann ab?

TN B (29:55): Wenn nach dem Pilot fundamental klar ist, dass der Ansatz falsch ist, dann stoppen wir und überdenken. Aber ich erwarte das nicht. Der Pilot dient dazu, Details zu optimieren, nicht den Ansatz zu validieren. Der Ansatz – strukturiertes, tool-gestütztes, feedback-getriebenes Onboarding – ist international bewährt. Wir erfinden das Rad nicht neu. Wir adaptieren Best Practices. Was wir im Pilot lernen werden, ist: Passt dieses spezifische Tool? Ist dieser Content verständlich? Funktioniert dieser Zeitplan? Das sind Justierungen, keine Showstopper.

TN A (30:35): Alles klar. Dann kommen wir zu konkreten Entscheidungen. TN A, was brauchst du heute?

TN B (30:45): Ich brauche heute drei Dinge. Erstens: Prinzipielles Go für das Projekt. Sind wir uns einig, dass wir das angehen? Zweitens: Ressourcen-Commitment. Ich brauche drei Leute für die Taskforce, konkret TN C aus HR, einen Tech Lead aus TN Bs Bereich und eine Person mit frischer Onboarding-Erfahrung wie Lisa oder Jan. Und ich brauche das Commitment für die 50%-Onboarding-Coordinator-Rolle

TN A (30:55): Verstanden. Drittens?

TN B (31:00): Drittens: Ein klares Budget-Mandat. Ich brauche eine vorläufige Freigabe für die 115.000 Euro, mit der Möglichkeit, nach der Tool-Evaluation und der genauen Ressourcenplanung in Woche 4 ein finales Budget vorzulegen. Das bedeutet nicht, dass wir sofort 115.000 Euro ausgeben. Es bedeutet, dass wir die Ressourcen und das finanzielle Backing haben, um die nächsten Schritte zu gehen und das Projekt aufzusetzen. Ohne diese drei Punkte bleibt das heute eine interessante Diskussion, aber es passiert nichts. Und das können wir uns nicht leisten.

TN D (31:40): Ich unterstütze den Ansatz grundsätzlich. Das Problem ist zu groß, um es weiter zu ignorieren. Für HR kann ich mir vorstellen, die Ressource für die Taskforce zu stellen. Bei der 50%-Stelle muss ich mir die Umverteilung im Team genau ansehen. Prinzipiell sehe ich den Bedarf. Bezüglich Budget: 115.000 Euro müssen wir mit Finance durchsprechen, aber mit dem präsentierten Business Case sollte das argumentierbar sein.

TN C (32:10): Ich habe immer noch Bedenken wegen der Ressourcen in meinem Bereich. Einen Tech Lead für 25% über drei Monate freizustellen, während wir die Cloud-Migration und das Q4-Release vorbereiten, ist eine harte Nuss. Ich unterstütze das Ziel, aber ich brauche eine Alternative, falls es mit Markus nicht klappt. Vielleicht können wir die Taskforce-Arbeit auf vier Personen mit jeweils weniger Stunden aufteilen? Oder wir nehmen

einen Senior-Entwickler statt einem Lead? Die fachliche Tiefe ist wichtig, aber vielleicht reicht auch jemand mit gutem Überblick.

TN B (32:50): Ich bleibe dabei: Wir brauchen die Entscheidungsbefugnis und die Glaubwürdigkeit eines Tech Leads. Ein Senior-Entwickler hat vielleicht die Tiefe, aber nicht die Autorität, um Prozessänderungen im gesamten Engineering-Bereich durchzusetzen oder um bei anderen Leads für das System zu werben. Markus ist ideal. Ich verstehe deine Kapazitätssorgen, TN B. Aber das ist genau die Priorisierungsentscheidung, die wir heute treffen müssen. Ist dieses Projekt wichtig genug, um eine kritische Ressource für drei Monate teilweise freizustellen? Meine Analyse sagt: Ja, es ist *genau so wichtig* wie die Cloud-Migration, weil es die Grundlage für unsere zukünftige Skalierung ist. Ich schlage vor, wir entscheiden uns heute für Markus als gewünschte Person. TN B, du besprichst das mit seinem Lead und kommst bis Mittwoch mit einem klaren Ja oder Nein zurück. Falls Nein, müssen wir gemeinsam – und ich meine damit uns drei plus den jeweiligen Lead – eine geeignete Alternative finden, die die Kriterien erfüllt. Aber wir lassen nicht zu, dass das Projekt an dieser Stelle verwässert wird.

TN A (34:05): Das klingt nach einem pragmatischen Vorschlag. TN B, kannst du damit leben? Klärung bis Mittwoch?

TN C (34:15): Ja, okay. Ich spreche mit ihm heute Nachmittag und gebe bis Mittwoch Feedback.

TN A (34:20): Gut. TN A, wir haben also ein inhaltliches Go, ein Ressourcen-Commitment unter dem besprochenen Vorbehalt, und eine vorläufige Budget-Freigabe für die Planungsphase. Korrekt?

TN B (34:30): Korrekt. Und als konkrete, unmittelbare nächste Schritte: Ich erstelle noch heute das Projekthandbuch mit allen heute besprochenen Punkten, dem Business Case, der groben Timeline und den offenen Punkten. Das schicke ich an euch drei und an unsere Geschäftsführung zur Kenntnisnahme und formalen Freigabe. Parallel beginne ich mit der Vorbereitung der Ist-Analyse-Interviews für Woche 1-2. TN C, könntest du mir bis morgen die Kontakte der letzten fünf Neueinstellungen und ihrer Buddys zukommen? TN B, ich brauche von dir die drei Team Leads, die am meisten mit Onboarding zu tun haben.

TN D (35:15): Klar, die Liste schicke ich dir raus.

TN C (35:20): Mache ich. Ich schicke dir die Namen.

TN A (35:25): Perfekt. Dann sind die nächsten Schritte klar. Bevor wir schließen, gibt es noch letzte Fragen oder Einwände?

TN D (35:35): Eine letzte Frage zur Kommunikation. Wann und wie kommunizieren wir das an die gesamte Belegschaft? Vor allem an die Buddys, die ja direkt betroffen sind?

TN B (35:45): Gute Frage. Die Kommunikation erfolgt in drei Wellen. Welle 1: Nach der formalen Freigabe durch die Geschäftsführung kommunizieren wir an alle Team Leads und Abteilungsleiter. Das machen wir gemeinsam in der nächsten Leadership-Runde. Wir erklären das Warum, den Business Case und bitten um Unterstützung. Welle 2: Sobald die Taskforce steht und die grobe Richtung klar ist (ca. Ende Woche 2), laden wir alle aktuellen

Buddys und potenzielle zukünftige Buddys zu einem Informations-Workshop ein. Dort stellen wir den Ansatz vor, sammeln ihre Bedenken und Ideen und integrieren sie in den Prozess. Welle 3: Go-Live-Kommunikation an alle, wenn der Pilot startet. Wichtig ist: Wir kommunizieren transparent und früh, aber wir laden auch zur Mitarbeit ein. Es ist kein HR- oder Tech-Projekt, das über die Köpfe aller hinweg entschieden wird.

TN C (36:55): Das klingt gut. Die frühe Einbindung der Buddys ist entscheidend, sonst haben wir von Anfang an Gegenwind.

TN A (37:05): Alles klar. Wenn es sonst keine Fragen gibt, dann möchte ich mich bedanken. Das war ein sehr produktives und detailliertes Meeting. TN A, vielen Dank für die umfassende Vorbereitung. TN B, TN C, danke für eure kritischen und konstruktiven Beiträge. Ich schließe das Meeting jetzt. Die nächsten Schritte sind dokumentiert. TN A sendet das Projekthandbuch, und wir sehen uns in der aktualisierten Leadership-Runde wieder. Guten Tag allerseits.