

FRAUNHOFER HEILBRONN FORSCHUNGS- UND INNOVATIONSZENTREN HNFIZ

Das Onboarding in Unternehmen wirksam gestalten

Fraunhofer Heilbronn Forschungs- und Innovationszentren HNFIZ

Seit 2025 erweitert die Fraunhofer-Gesellschaft ihr Leistungsportfolio in Heilbronn: In acht Fraunhofer Heilbronn Forschungs- und Innovationszentren (kurz: Fraunhofer HNFIZ) bündeln die sechs Institute Fraunhofer IAO, ISI, IPA, SIT, IAIS und IRB ihr Fachwissen und adressieren zentrale Zukunftsthemen. Die Schwerpunkte der Forschungsthemen umfassen dabei kognitive Dienstleistungssysteme, Future Skills, Innovation und Foresight, hybride Künstliche Intelligenz, Transformation und Governance, KI-basierte Robotik, Cybersicherheit sowie anwendungsorientierte Quanten-KI. Das Forschungs- und Innovationsportfolio deckt verschiedene Reifegrade ab und ist gezielt auf die aktuellen Anforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft ausgerichtet. Von Heilbronn aus sollen die erarbeiteten Lösungen europaweit und darüber hinaus Anwendung finden, um sowohl die Region als auch Deutschland nachhaltig zu stärken.

www.hnfiz.fraunhofer.de

DAS ONBOARDING IN UNTERNEHMEN WIRKSAM GESTALTEN

Onboarding als strategischer Prozess
zwischen Integration, Lernen und Führung

Caroline Raps
Marc Rüger
Manuel Kaiser
Vanessa Hartmann
Madline Lopes da Rosa

Fraunhofer Heilbronn Forschungs-
und Innovationszentren

Inhalt

1 Management Summary	5
2 Hintergrund und Zielsetzung	6
2.1 Warum Onboarding in Unternehmen von strategischer Bedeutung ist	6
2.2 Aufbau und Struktur des Whitepapers	6
3 Gestaltungsfelder von Onboarding-Prozessen in Unternehmen	7
3.1 Sachlogische und psychologische Dimensionen bei der Integration von neuen Mitarbeitenden in Unternehmen	7
3.2 Phasen des Onboarding-Prozesses	8
3.3 Die Bedeutung von Generationenmanagement im Onboarding	11
3.4 Erfolgreicher Wissenstransfer als Grundlage für nachhaltiges Onboarding .	14
3.5 Führungskräfte als Schlüsselfaktor im Onboarding	16
3.6 Future Skills und Weiterbildung als wichtige Bausteine im Onboarding	17
3.7 Der Transformations- und Innovationsnavigator als Instrument für Onboarding-Prozesse	18
3.8 Exkurs: Offboarding	21
4 Zusammenfassung und Ausblick	22
5 Literatur	24

1. Management Summary

Der Prozess des **Onboardings** dauert oft über ein Jahr

Häufig wird angenommen, dass der Einstellungsprozess mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags durch einen neuen Mitarbeitenden abgeschlossen ist. Diese Auffassung greift jedoch zu kurz. Die Entscheidung für ein neues Teammitglied ist der Startschuss für einen umfassenden Prozess, der oft über ein Jahr andauert: das Onboarding.

Organisationen verbinden mit einer Neubesetzung die Hoffnung auf mehr Kapazität und Unterstützung bei der Erreichung der Unternehmensziele. Doch die Realität zeigt: Anfangs bedeutet dies einen beachtlichen Mehraufwand. Der oder die »Neue« muss sich in unbekanntem Rahmenbedingungen zurechtfinden, die Erwartungen verstehen und die internen »Spielregeln« kennenlernen. Erst dann kann er oder sie einen produktiven Beitrag leisten und Erwartungen der Organisation erfüllen. Onboarding ist eine gemeinschaftliche Aufgabe, die nur durch ein harmonisches Zusammenspiel des Personalwesens und des jeweiligen Fachbereichs erfolgreich bewältigt werden kann. Auch die Führungskraft spielt dabei eine wesentliche Rolle (Brenner, 2020).

Dieses Whitepaper beleuchtet die entscheidenden Phasen und Erfolgsfaktoren eines effektiven Onboarding-Prozesses und zeigt auf, wie Generationenmanagement, Wissenstransfer und die Führungskraft maßgeblich zu einer wirksamen Umsetzung in der Praxis beitragen können. Dabei geben folgende Leitfragen Orientierung:

- Warum ist Onboarding ein zentraler Meilenstein in der Employee Journey?
- Wie können neue Mitarbeitende in die sachlogischen und psychologischen Dimensionen des Unternehmens integriert werden?
- Welche Rolle spielen die Themen Generationenmanagement, Wissenstransfer und Führung im Onboarding?

In weiteren Abschnitten wird außerdem der Zusammenhang zwischen Onboarding und Future Skills dargestellt und mit dem Transformations- und Innovationsnavigator ein Tool zur Gestaltung von Onboarding-Prozessen diskutiert. Zum Abschluss folgt außerdem eine Erweiterung der Perspektive auf den Bereich des Offboardings.

Definition von Onboarding und Offboarding

Onboarding ist eine Initiative der Personal- und Organisationsentwicklung und umfasst alle Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um neue Mitarbeitende in die sachlogischen und psychologischen Dimensionen eines Unternehmens zu integrieren.

Offboarding umfasst alle Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um einen wertschätzenden Trennungsprozess mit Mitarbeitenden zu gestalten.

2. Hintergrund und Zielsetzung

2.1 Warum Onboarding in Unternehmen von strategischer Bedeutung ist

Der Einstieg in ein neues Unternehmen markiert einen zentralen Meilenstein innerhalb der Employee Journey und sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Organisationen. In dieser sensiblen Phase werden wichtige Eckpfeiler der Beziehung definiert und die Weichen für Bindung, Motivation und das gemeinsame Arbeitsklima gestellt (Kraft, 2024). Vor diesem Hintergrund nimmt das Onboarding (u.a. auch unter dem Begriff »organizational socialization« in der Literatur diskutiert; Didion et al., 2024) mit all seinen Facetten eine erfolgskritische Rolle ein, um bereits frühzeitig eine Identifikation mit dem neuen Unternehmen herzustellen (Mosquera & Soares, 2025). Laut Haufe (2024) berichten 21 Prozent der insgesamt 755 befragten Fach- und Führungskräfte aus dem Personalbereich, dass eine erhöhte Frühfluktuation neuer Mitarbeitender auftritt, wenn ein professionelles Onboarding fehlt.

In einer Arbeitswelt, die sich dynamisch verändert, gewinnt ein durchdachtes Onboarding für Unternehmen von Bedeutung: Neue Berufsbilder auf dem Arbeitsmarkt entstehen (WEF, 2025), die Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende verändern sich (AgenturQ, 2024), Erwartungen zwischen den Generationen unterscheiden sich (Spaeth, 2024) und zusätzlich kommen Konzepte des New Work in die Unternehmen (Hofmann et al., 2019). Dies führt dazu, dass auch Unternehmen in die Wirksamkeit ihrer Onboarding-Prozesse investieren müssen. Denn wer hier einen guten ersten Eindruck hinterlässt, indem ein gezieltes Onboarding umgesetzt wird, kann Mitarbeitende frühzeitig an die Organisation binden (Blount, 2022; Kraft, 2024). Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels (Burstedde & Tiedemann, 2024), ist die Mitarbeiterbindung ein wichtiger Bestandteil des Personalmanagements.

Neben der Arbeitswelt wandelt sich jedoch auch das Onboarding selbst (Cable, 2013). Während in der Vergangenheit vor allem administrative Aufgaben und Prozesse im Vordergrund standen, rücken heute psychologische Faktoren, wie zum Beispiel emotionale Bindung, individuelle Entwicklung und kulturelle Anschlussfähigkeit zunehmend in den Vordergrund. Das Onboarding muss dementsprechend zwei Ebenen zugleich bedienen: die sachlogische (z. B. Strukturen, Inhalte, Abläufe, Verantwortlichkeiten) und die psychologische Dimension (z. B. Motivation, Vertrauen, Zugehörigkeit, Mindset). Die Forschung zeigt unter anderem, dass Onboarding auf der psychologischen Seite positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der neuen Mitarbeitenden hat (Mosquera & Soares, 2025). Ebenso kann es dabei unterstützen, Unsicherheiten zu nehmen (Allen, 2006) und die Job-Zufriedenheit der neuen Mitarbeitenden positiv zu gestalten (Pratiwi et al., 2018).

2.2 Aufbau und Struktur des Whitepapers

Das vorliegende Whitepaper befasst sich mit den Gestaltungsfeldern für ein wirksames Onboarding in Unternehmen. Vor dem Hintergrund der Employee Journey werden hier drei Schlüsselaspekte innerhalb der Onboarding-Prozesse vertieft: Generationen, Führung und Wissenstransfer. Hierzu werden jeweils die Verbindungen zum Onboarding hergestellt und anschließend praxisnahe Umsetzungsbeispiele exemplarisch vorgestellt. Darüber hinaus wird der Transformations- und Innovationsnavigator (Raps et al., 2025) als Werkzeug vorgestellt, um Handlungsfelder für das Onboarding sichtbar zu machen. Vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung von Weiterbildung (Kaiser et al., 2024) und Future Skills wird dies ergänzend mit Onboarding verknüpft und das Zusammenspiel skizziert. Für den Praxistransfer werden zusätzlich zu den einzelnen Dimensionen noch mögliche Umsetzungsbeispiele und Tipps vorgestellt. Abschließend werden die Themenbereiche in einem Exkurs auf den Bereich des Offboardings übertragen.

Die drei Schlüsselaspekte des Onboarding-Prozesses sind **Generationen, Führung und Wissenstransfer**

3. Gestaltungsfelder von Onboarding-Prozessen in Unternehmen

3.1 Sachlogische und psychologische Dimensionen bei der Integration von neuen Mitarbeitenden in Unternehmen

Die wirksame Integration neuer Mitarbeitenden ist ein zentraler Bestandteil der Employee Journey und stellt für Unternehmen eine strategische Herausforderung dar, die weit über formale Einarbeitungsmaßnahmen hinausgeht. Onboarding und Offboarding sollten dabei immer als miteinander verbundene Phasen im Lebenszyklus der Beschäftigten betrachtet werden, wobei beide Prozesse sowohl die sachlogische als auch psychologische Dimension einschließen (Abbildung 1).

Eine erfolgreiche Gestaltung der Übergänge von Onboarding und Offboarding erfordert daher mehr als die Umsetzung formaler organisatorischer Maßnahmen, sie setzt eine Kombination aus klaren Strukturen und zwischenmenschlichen Beziehungen voraus.

Erst durch die integrative Berücksichtigung der psychologischen und sachlogischen Dimension können Übergänge so gestaltet werden, dass sie sowohl das Wohlbefinden und die Entwicklung der Beschäftigten fördern als auch die Leistungsfähigkeit und Stabilität der Organisation nachhaltig unterstützen. (Scott et al., 2022)

Die sachlogische Dimension konzentriert sich auf die formellen und prozessbezogenen Faktoren und beinhaltet das Bereitstellen von klaren Erwartungen, Zielen, Strukturen und Prozessen. Sie umfasst die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, organisatorische Einführungen, Schulungen, die Vermittlung bestehender Arbeitsprozesse sowie die Erfüllung gesetzlicher und betrieblicher Vorgaben (Kraft, 2024; Scott et al., 2022). Diese Faktoren schaffen eine Grundlage zur Orientierung, Handlungssicherheit und einen reibungslosen Einstieg, im Sinne von Struktur schafft Orientierung und Wissen macht handlungsfähig. Gleichzeitig

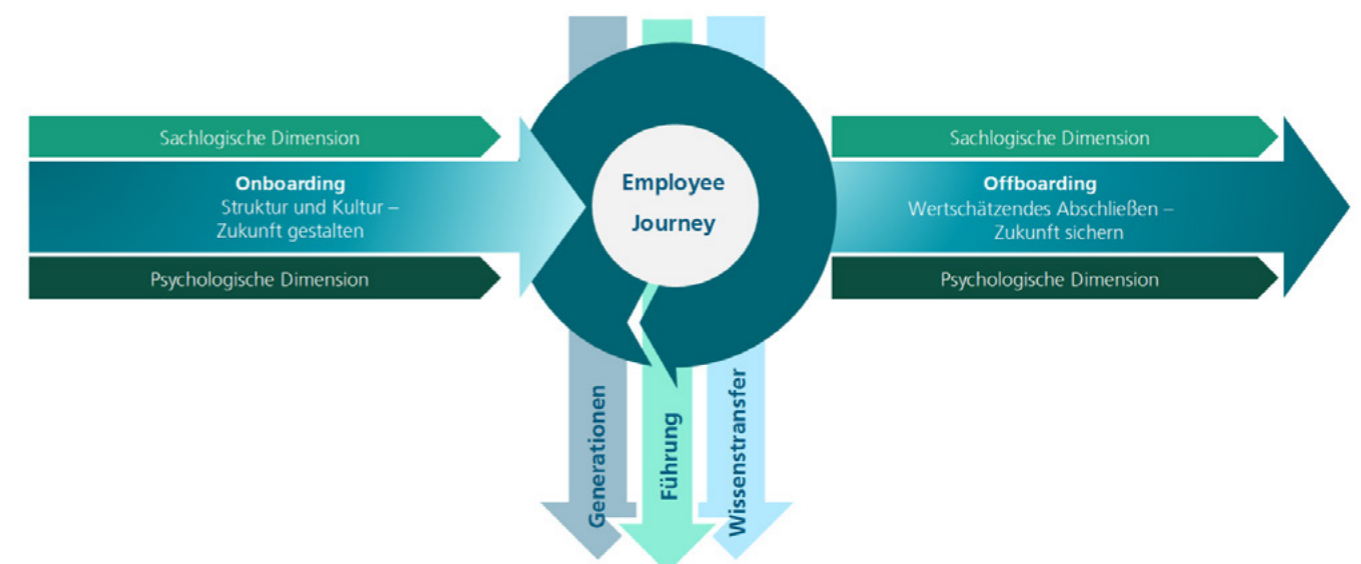


Abbildung 1: Onboarding im Rahmen der Employee Journey (Quelle: Eigene Darstellung).

gehören auch strukturierte Offboarding-Prozesse dazu, die klären, welche Aufgaben übergeben werden, wie Wissen gesichert wird und wer die jeweilige Rolle übernimmt. Dennoch zeigen aktuelle Studien, dass allein strukturierte Prozesse nicht ausreichen, um die volle Leistungsfähigkeit und Bindung neuer Mitarbeitender zu entfalten (Mosquera & Soares, 2025; Pommerening, 2024).

Psychologische Dimensionen rücken die individuellen Erlebensprozesse, Erwartungen und das subjektive Zugehörigkeitsempfinden in den Fokus. Hierzu zählen die emotionale Bindung, die Entwicklung von Vertrauen, die Identifikation mit Werten und der Unternehmenskultur, sowie der Aufbau sozialer Netzwerke. Insbesondere der Aufbau eines »psychological contracts«, also eines informellen, gegenseitigen Erwartungsrahmens zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden, ist für die langfristige Leistungsfähigkeit und Bindung maßgeblich (Allen, 2006; Pommerening, 2024). Ziel dieser Dimension ist es, Zugehörigkeit zu fördern, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu stärken und soziale Akzeptanz im Unternehmen nachhaltig zu verankern. Dabei ist es entscheidend, dass Unternehmenskultur nicht nur erklärt, sondern vor allem erlebbar gemacht wird, da sie sich in alltäglichen Interaktionen, im gelebten Miteinander und in praktischen Erfahrungen manifestiert. Beim Offboarding heißt es den Abschied respektvoll gestalten, Identität würdigen, um auch den Austrittsprozess positiv zu gestalten und die erlebte Zugehörigkeit wertschätzend abzurunden (Scott et al., 2022).

Wie Abbildung 1 zeigt, beruht eine wirksame Employee Journey auf dem Zusammenspiel beider Dimensionen. Während die sachlogische Dimension Struktur und Orientierung bietet, ist die psychologische Dimension für Motivation und Innovationskraft verantwortlich. Beide Dimensionen sind aber nicht isoliert zu betrachten, sondern wirken wechselseitig verstärkend. Wird beispielsweise der Einstieg organisatorisch reibungslos gestaltet, während emotionale und soziale Bedürfnisse vernachlässigt werden, steigt das Risiko für Frühfluktuation und Demotivation (Blount, 2022; Haufe, 2024).

3.2 Phasen des Onboarding-Prozesses

Zur nachvollziehbaren Darstellung des Onboarding-Prozesses wird ein differenzierter Blick auf dessen einzelne Phasen herangezogen. Diese markieren zentrale Stationen, in denen sich sachlogische und psychologische Anforderungen unterschiedlich manifestieren und wechselseitig beeinflussen.

1. Preboarding: Erste Berührungspunkte gestalten

In der Preboarding-Phase, die zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag liegt, dominieren zunächst sachlogische Elemente. Dazu gehören administrative Prozesse wie das Einholen von Personalunterlagen, das Bereitstellen technischer Ressourcen sowie die Planung des ersten Arbeitstags (Kraft, 2024). Parallel dazu entfaltet sich eine psychologische Dynamik: Durch persönliche Willkommensbotschaften, digitale Newsformate oder erste informelle Teamkontakte wird das Gefühl von Zugehörigkeit initiiert. Ziel ist es, frühzeitig emotionale Bindung aufzubauen, Unsicherheiten abzubauen und kognitive Dissonanzen bezüglich der Arbeitgeberwahl zu minimieren.

2. Onboarding: Strukturelle Einführung und soziale Eingliederung

Die Onboarding-Phase umfasst die strukturierte Einführung in Aufgabenbereiche, Prozesse und Unternehmenssysteme. Aus sachlogischer Sicht ist diese Phase durch klar definierte Schulungsmaßnahmen, Rollenklarheit, Compliance-Briefings sowie das Bereitstellen relevanter Ressourcen charakterisiert. Ergänzend dazu entfaltet sich die psychologische Dimension vor allem in Form sozialer Einbindung und kultureller Orientierung. Durch Buddy-Programme, Teambuilding-Maßnahmen oder kulturelle Sensibilisierungsworkshops wird das subjektive Erleben von Akzeptanz und Sicherheit verstärkt (Kraft, 2024). Diese weichen Faktoren beeinflussen maßgeblich die Anfangsmotivation sowie die affektive Bindung an die Organisation.

3. Postboarding: Stabilisierung und Entwicklung

Das Postboarding schließt unmittelbar an das Onboarding an und erstreckt sich typischerweise bis zum Ende der Probezeit oder der ersten beruflichen Entwicklungsphase. Auf sachlogischer Ebene sind strukturierte Feedback- und Entwicklungsgespräche zentral, um bisherige Erfahrungen zu reflektieren und Zukunftsperspektiven zu definieren.

Psychologisch stehen in dieser Phase die Festigung von Zugehörigkeit, die Orientierung im sozialen Gefüge sowie die Herausbildung einer beruflichen Identität im Vordergrund, wodurch die Grundlage für langfristige Bindung und psychologisches Empowerment geschaffen wird. In dieser Phase ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeitenden aktiv in die Weiterentwicklung der Organisation eingebunden werden. Dabei spielen ihre Ideen, Perspektiven und bisherigen Erfahrungen eine wichtige Rolle. (Kraft, 2024)



Praxistipp Willkommenspaket

Ein Willkommenspaket mit Informationsmaterialien über das Haus, Team, Ansprechpersonen und genutzten Tools erleichtert neuen Mitarbeitenden den Start erheblich. Besonders hilfreich: Fotos von wichtigen Kontaktpersonen, inklusive der Person, die am ersten Tag begrüßt, schaffen einen Wiedererkennungseffekt und nehmen Hemmungen. So fühlt sich der erste Arbeitstag vertrauter an. Schließlich gilt: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.



Praxistipp Mentorenprogramm

Ein Mentorenprogramm erleichtert neuen Mitarbeitenden den Einstieg in Strukturen, Prozesse und die Unternehmenskultur. Dabei unterstützt eine erfahrene Person – bewusst nicht aus der eigenen Abteilung – als persönlicher Guide für Orientierung im Haus, interne Netzwerke und informelle Spielregeln. Diese Rolle ergänzt die fachliche Einarbeitung und sorgt dafür, dass neue Mitarbeitende nicht nur wissen, wie etwas funktioniert, sondern auch, warum es so gemacht wird.



Praxistipp Kaffee-Roulette

Die Methode Kaffee-Roulette eignet sich hervorragend, um den informellen Austausch zwischen Mitarbeitenden zu fördern, sowohl vor Ort als auch virtuell. Teilnehmende werden per Zufall in Zweier-Teams eingeteilt und treffen sich für 15 bis 30 Minuten auf einen Kaffee, um sich über berufliche und persönliche Themen auszutauschen. Die Organisation des Kaffee-Roulettes kann als eigenständiges Projekt an Auszubildende übergeben werden. So lernen sie das Unternehmen und viele Mitarbeitende kennen, übernehmen Verantwortung und stärken gleichzeitig die interne Vernetzung.

4. Reboarding und Crossboarding: Re-Integration als dynamischer Prozess

Reboarding bezeichnet die Rückführung von Mitarbeitenden nach längeren Abwesenheiten, etwa infolge von Elternzeit, Krankheit oder Sabbaticals. Demgegenüber beschreibt Crossboarding den Wechsel in eine neue Rolle oder Abteilung innerhalb des Unternehmens. Sachlogisch stehen hier Schulungsmaßnahmen, Re-Orientierung im Prozessgefüge und die Klärung neuer Verantwortlichkeiten im Vordergrund. Psychologisch sind Reboarding- und Crossboarding-Prozesse besonders sensibel, da sie häufig mit Rollenunsicherheiten, Identitätsfragen und emotionalen Übergangsphasen einhergehen. Eine gezielte Begleitung durch Mentoring, transparente Kommunikation und psychosoziale Unterstützung ist hier entscheidend (Kraft, 2024).

Ein wirksames Onboarding ist nicht nur für den unmittelbaren Einstieg entscheidend, sondern prägt die gesamte weitere Employee Journey maßgeblich. Gelungene Onboarding-Prozesse schaffen Vertrauen, fördern die Identifikation mit der Organisation und erhöhen die Motivation, sodass neue Mitarbeitende rascher produktiv werden und sich langfristig binden.

Erfolgreiches Onboarding kann als ein Schlüsselfaktor für den gesamten Lebenszyklus von Mitarbeitenden und die nachhaltige Leistungsfähigkeit der Organisation gesehen werden. Jedoch nur, wenn dieses sowohl sachlogisch als auch psychologisch gestaltet wird. Eine kritische Betrachtung der Praxis zeigt jedoch, dass viele Organisationen weiterhin ausschließlich auf die sachlogischen Aufgaben fokussieren und den psychologischen Integrationsprozess vernachlässigen (Pommerening, 2024). Erfolgreiches Onboarding zeichnet sich jedoch durch eine konsequente Verknüpfung beider Dimensionen aus. Die Integration in den ersten beiden Wochen und Monaten entscheidet dabei maßgeblich über die spätere Bindung, Leistungsbereitschaft und Innovationskraft neuer Mitarbeitender (Kraft, 2024; Pommerening, 2024).

Die Querachsen Generationenmanagement, Führung und Wissenstransfer sind integrale Einflussfaktoren, da sie die Gestaltung der sachlogischen und psychologischen Dimensionen wesentlich prägen (siehe Abbildung 1). Der Umgang mit generationenspezifischen Erwartungen, die Rolle von Führungskräften als Kulturträger und die systematische Sicherung und Weitergabe von Wissen, sind für ein nachhaltiges Onboarding unerlässlich (Raps et al., 2025).

3.3 Die Bedeutung von Generationenmanagement im Onboarding

Das Verständnis des Generationenkonzepts wurde maßgeblich von Karl Mannheim geprägt. Der Soziologe beschrieb bereits 1928 in seiner Abhandlung zum »Problem der Generationen«, dass Generationen nicht nur durch ihr biologisches Alter, sondern vor allem durch gemeinsame historische und gesellschaftliche Erfahrungen verbunden sind. Diese prägenden Einflüsse führen in Organisationen dazu, dass verschiedene »Generationslagerungen« aufeinandertreffen, was Chancen, aber auch Konflikte mit sich bringt (Mannheim, 1928).

Generationenmanagement bezeichnet den bewussten Umgang mit Altersdiversität innerhalb von Organisationen. Die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur, insbesondere der Übergang zahlreicher Beschäftigter der Babyboomer-Generation in den Ruhestand, führen zu einer veränderten Alterszusammensetzung in den Unternehmen (Kaiser, 2023). Eine zunehmend generationsdiverse Belegschaft fordert Führungskräfte heraus, sich intensiv mit den generationenspezifischen Bedürfnissen, Erwartungen und Verhaltensweisen auseinanderzusetzen und eine generationsübergreifende Zusammenarbeit proaktiv zu gestalten (Kaiser, 2023).

Der Generationsbegriff beschreibt dabei Altersgruppen, die ähnliche sozioökonomische, technologische und kulturelle Einflüsse in prägenden Lebensphasen erlebt haben, wodurch sich Gemeinsamkeiten in den Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen herausbilden (Spaeth, 2024).

In modernen Unternehmen treffen typischerweise vier Generationen aufeinander: Babyboomer, Generation X, Millennials (Generation Y) und Generation Z. Die Unterschiede zwischen diesen Generationen sind weitreichend, betreffen Werthaltungen, Kommunikationsweisen und Lernpräferenzen. Babyboomer zeichnen sich durch eine starke Arbeitsorientierung und Loyalität aus, während Generation X Wert auf Autonomie und eine Work-Life-Balance legt. Millennials bevorzugen flexible Arbeitsmodelle, streben nach Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit und pflegen eine kollaborative Kommunikationskultur. Generation Z wiederum ist durch eine ausgeprägte technologische Affinität und Offenheit für innovative Kommunikations- und Lernmethoden gekennzeichnet (Lüneburg, 2023).

Diese Vielfalt birgt Herausforderungen, beispielsweise Missverständnisse und Konflikte aufgrund unterschiedlicher Erwartungen und Kommunikationsstile. Gerade stereotype Annahmen oder Vorurteile gegenüber anderen Generationen können zu Konflikten führen und die intergenerationelle Zusammenarbeit erschweren (Hodges, 2025).

Der bewusste Umgang mit dieser Vielfalt, die sogenannte Generationsintelligenz, bietet jedoch erhebliche Potenziale. Durch gezielte Nutzung generationsübergreifender Stärken und Wissensaustausch zwischen Generationen lassen sich Synergieeffekte realisieren, die Innovation fördern und das organisationale Lernen stärken (Spaeth, 2024; Hodges, 2025).



Praxistipps Mission-based Teams und Pizza Pitch

Mission-based Teams sind kleine bereichsübergreifende Task Forces, die eigenverantwortlich konkrete Aufgaben bearbeiten, ideal, um Verantwortung zu übernehmen und Multiplikatorenrollen aufzubauen. Besonders für neue Mitarbeitende bietet dieses Format die Chance, sich schnell einzubringen, gemeinsam mit anderen zu lernen und Netzwerke im Unternehmen zu knüpfen. Themen, welche die gesamte Organisation betreffen, wie Künstliche Intelligenz oder die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, eignen sich perfekt für solche Teams.

Der Pizza Pitch ist ein lockeres internes Format, bei dem Projekte oder Produktideen in einer frühen Phase präsentiert werden, um Feedback und Unterstützung zu gewinnen. Ein vorbereitendes Coaching hilft den Präsentierenden, ihre Ideen klar und überzeugend zu formulieren. Die Jury arbeitet mit klar zugeteilten Rollen nach dem »8-Hüte«-Prinzip von de Bono. So übernimmt beispielsweise eine Person die Rolle des Kritikers, der Schwachstellen aufzeigt, während eine andere als Visionär neue Perspektiven entwickelt und groß denkt, auf diese Weise werden Ideen aus unterschiedlichen Blickwinkeln hinterfragt. Der Abend endet bei Pizza und Gesprächen, was den informellen Austausch fördert und den Wissenstransfer im Unternehmen stärkt.



Praxistipp Generationen-Dialog

Hier berichten Vertretende verschiedener Generationen darüber, was sie geprägt hat, und kommen in offenen Gesprächsrunden miteinander ins Gespräch. Im Austausch wird deutlich, dass unterschiedliche Einstellungen nicht automatisch Konfliktpotenzial bergen, sondern oft ein Spiegel sich wandelnder Rahmenbedingungen und Werte sind. Dieser Austausch hilft, gegenseitige Erwartungen besser einzuordnen und Missverständnisse zu vermeiden, eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit.

Professionelles Onboarding umfasst strukturierte Prozesse zur Integration neuer Mitarbeitender in die Unternehmensorganisation und -kultur und legt einen essenziellen Grundstein für eine langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit (Lüneburg, 2023). In diesem Kontext erhält Generationenmanagement eine besondere Bedeutung, da es die Grundlage für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung und -entwicklung schafft. Ein gelungenes, generationensensibles Onboarding prägt nicht nur den Einstieg, sondern auch das langfristige Engagement der Mitarbeitenden. Dabei wirkt ein professionelles Onboarding als präventive Maßnahme für gelingendes Offboarding. Wer positiv integriert wurde, verlässt das Unternehmen meist in gutem Einvernehmen, was wiederum die Chancen erhöht, ehemalige Mitarbeitende als potenzielle Rückkehrer oder Markenbotschafter zu gewinnen (Spaeth, 2024).

Im Kontext von Onboarding und Wissenstransfer ist Generationenmanagement ein zentrales Instrument, um dem demografischen Wandel zu begegnen, Potenziale unterschiedlicher Generationen zu nutzen und die Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu sichern (Kaiser, 2023). Dabei spielt das dreistufige Konzept des intergenerationellen Lernens eine Schlüsselrolle:

Lernen übereinander:

Zunächst ermöglicht das Lernen übereinander ein tieferes Verständnis für unterschiedliche Werte, Kommunikationsstile und Bedürfnisse. Sensibilisierungsworkshops leisten hier einen wichtigen Beitrag, um Verständnisbarrieren zu überwinden und gegenseitige Perspektivwechsel anzuregen. Diese Sensibilisierung für generationenspezifische Erwartungen und Verhaltensweisen sowie das Verständnis für die in Unternehmen aktiven Generationen, deren Werte, Arbeitseinstellungen und unausgesprochene Ansprüche an eine Zusammenarbeit sind unerlässlich (Kaiser, 2023).

Lernen voneinander:

Darauf aufbauend fördert das Lernen voneinander den aktiven Wissensaustausch. Insbesondere angesichts des demografischen Wandels, durch den bis 2036 rund 16,5 Millionen Babyboomer in Deutschland das Rentenalter erreichen, kommt diesem Aspekt eine hohe Bedeutung zu. Ohne gezielte Wissenstransfermaßnahmen drohen Unternehmen ein erheblicher Know-how-Verlust sowie ein Mangel an Fach- und Führungskräften (Spaeth, 2024).

Lernen miteinander:

Schließlich ermöglicht das Lernen miteinander die Schaffung von Neuem in altersgemischten Teams und Projekten. Die dadurch entstehende kollektive Intelligenz, basierend auf vielfältigen Perspektiven und Erfahrungen, gilt als entscheidender Treiber für Innovation, Kreativität und Problemlösung (Lüneburg, 2023).

Lernen übereinander, voneinander und miteinander

Praxistipp: Lernen voneinander

Generationen-Tandems
 Generationen-Tandems verbinden die Erfahrung und Lösungskompetenz langjähriger Mitarbeitender mit der frischen Fachkompetenz und den neuen Perspektiven jüngerer Mitarbeitender. Besonders wirkungsvoll ist ein Altersunterschied von mindestens zehn Jahren, um vielfältige Perspektiven zu gewinnen. Bei regelmäßigen Treffen tauschen sich beide Seiten über Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten aus. Auf diese Weise lernen sie nicht nur voneinander, sondern bauen auch eine Brücke zwischen unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen.

Reverse Mentoring
 Nutzen Sie den Erfahrungsaustausch in beide Richtungen: Jüngere Mitarbeitende geben ihr Wissen zu digitalen Tools, Social-Media-Trends oder neuen Technologien weiter. Ältere Mitarbeitende bringen ihre Erfahrungswerte und ihr langjähriges Branchenwissen ein. Diese Rollenrotation schafft ein gemeinsames Verständnis für unterschiedliche Arbeitsweisen und Kompetenzen.



Abbildung 2: Formen intergenerationellen Lernens (Quelle: Eigene Darstellung)

Generationenmanagement wird damit ein Hebel, um Onboarding erfolgreich zu gestalten: Lernen übereinander, voneinander und miteinander ermöglicht gegenseitigen Wissenstransfer und unterstützt sie dabei, eine erfolgreiche generationsübergreifende Zusammenarbeit zu gestalten. (Kaiser, 2023)

3.4 Erfolgreicher Wissenstransfer als Grundlage für nachhaltiges Onboarding

Der Verlust von Schlüsselwissen stellt Unternehmen vor immensen Herausforderungen, die nicht nur finanzieller Natur sind, sondern auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gefährden können. Ein Beispiel verdeutlicht dies: Ein Mitarbeiter, der 20 Jahre lang in der Beschaffung tätig war, Kontakte zu zahlreichen Lieferanten aufgebaut und jährlich Milliardenbeträge zu günstigen Konditionen eingekauft hat, verlässt das Unternehmen. Die Nachbesetzung der Stelle führt zu einer drastischen Steigerung der Einkaufskosten um mehrere Millionen Euro. Eine Konsequenz fehlenden Wissenstransfers (Reintjes, 2023).

Wissenstransfer spielt eine entscheidende Rolle für die Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Es geht darum, das kollektive Wissen innerhalb einer Organisation zu nutzen und weiterzuentwickeln, um den Herausforderungen der Zukunft besser begegnen zu können. Durch einen effektiven Transfer von Wissen wird sichergestellt, dass wertvolle Informationen, Kompetenzen und Erfahrungen nicht verloren gehen, selbst wenn Mitarbeitende die Organisation verlassen oder in den Ruhestand treten.

Gleichzeitig ermöglicht dieser Austausch die Integration von neuem Wissen und neuen Erfahrungen in die Organisation.

Der Wissenstransfer innerhalb von Organisationen trägt maßgeblich dazu bei, das kollektive Wissen und die Kreativität der Mitarbeitenden zu nutzen, um Innovationen voranzutreiben und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu stärken. Mitarbeitende haben dadurch die Möglichkeit, verschiedene Perspektiven und Ansätze kennenzulernen, was sie befähigt, neue Ideen zu generieren und diese in anderen Bereichen oder Abteilungen anzuwenden. Diese Wissensgenerierung und gemeinsame Ideenfindung bilden eine Vorstufe der Innovation. Somit werden die Wissensbestände der Organisationsmitglieder durch den Austausch und die Kombination von Wissen neu miteinander verknüpft, wodurch Innovationen entstehen.

Die Fähigkeit, Wissen zu generieren, zu nutzen und weiterzuentwickeln, um es in innovative Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle umzusetzen, prägt die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und macht Wissensmanagement zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. (Franken & Franken, 2023)

Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), die häufig stark von Einzelpersonen abhängig sind, sind von Wissensverlusten betroffen. Laut einer Studie des Digitalzentrums Berlin (Der Mittelstand, BVMW e. V., 2023) sehen 40 Prozent der Unternehmen großes Potenzial in der Weiterentwicklung von Mitarbeitenden in den Bereichen Wissensmanagement und Problemlösungskompetenz. Mit dem bevorstehenden Ausscheiden der Baby-Boomer-Generation, dem Fachkräftemangel und der

zunehmenden Digitalisierung gewinnt der intergenerationelle Wissenstransfer zusätzlich an Bedeutung. Die Herausforderung besteht darin, eine Brücke zwischen den Generationen zu schaffen, die einen kontinuierlichen gegenseitigen Wissensaustausch fördert. Dies verbindet das Erfahrungswissen, die Expertise und Netzwerke älterer Generationen mit den digitalen Kompetenzen jüngerer Generationen.

Der Wissenstransfer ist jedoch nicht nur beim Ausscheiden von Mitarbeitenden entscheidend, sondern sollte bereits frühzeitig, idealerweise im Onboarding-Prozess, strukturiert und proaktiv etabliert werden. Eine McKinsey-Studie (Reintjes, 2023) zeigt, dass ein Drittel aller Stellen intern besetzt wird. Fehlender Wissenstransfer kann in solchen Fällen dazu führen, dass Teams wesentliche Kenntnisse nicht nutzen können und Prozesse stagnieren.

Es gibt zwei Arten des Wissensaustauschs in Organisationen. Zum einen gibt es den formellen Wissensaustausch, der strukturierte und geplante Maßnahmen innerhalb einer Organisation umfasst, die darauf abzielen, Wissen systematisch zu teilen und zu verbreiten. Zum anderen gibt es den informellen Wissensaustausch, der auf einen selbstorganisierten und spontanen Austausch von Wissen, Ideen und Erfahrungen verweist. Dieser informelle Austausch hat eine große Wirkkraft und trägt maßgeblich dazu bei, wie viel Mitarbeitende bei der Arbeit lernen. Die zunehmende Bedeutung des informellen Lernens resultiert aus der immer kürzeren Halbwertszeit von Wissen, da das Erlernen immer schneller veraltet.

Best Practices on Camera

Erfahrungsgespräche (»Best Practices on Camera«) machen das Wissen erfahrener Mitarbeitender für alle zugänglich. In gezielten Gesprächen berichten sie über typische Herausforderungen, individuelle Lösungswege und ihre Erfolgsstrategien. Besonders wertvoll ist dabei die Reflexion über die Frage: »Was würden Sie anders machen, wenn Sie das Projekt noch einmal von Beginn an starten könnten?«. Sie eröffnen neue Perspektiven und machen implizites Erfahrungswissen sichtbar. Die aufgezeichneten Interviews können anschließend in einer Wissensdatenbank oder im Intranet bereitgestellt werden und stehen so jederzeit als Inspirationsquelle und Lernmöglichkeit zur Verfügung.

Die zwischenmenschlichen Interaktionen, die beim Wissensaustausch entstehen, fördern zudem ein tieferes gegenseitiges Verständnis und stärken Beziehungen. Dies wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit und das Arbeitsumfeld aus.

Ein strukturierter Wissenstransfer im Onboarding schafft daher nicht nur die Grundlage für nachhaltige Unternehmensprozesse und sichert kritisches Wissen, sondern ermöglicht es Mitarbeitenden auch, voneinander zu lernen und gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln. So wird das Erfahrungswissen der Vergangenheit mit den innovativen Ansätzen der Zukunft verbunden und bildet somit einen wesentlichen Schritt hin zu einer resilienten und leistungsfähigen Organisation (Franken & Franken, 2023).

Wissenstransfer umfasst zwei zentrale Dimensionen: explizites und implizites Wissen. Explizites Wissen, das in Form von Zahlen, Daten und Fakten dokumentiert und systematisch erfasst werden kann, bildet nur die »sichtbare Spitze des Eisbergs«. Es macht etwa 20 Prozent des Wissens in einer Organisation aus und ist relativ leicht weiterzugeben. Die verbleibenden 80 Prozent sind hingegen implizites Wissen, welches erfahrungsbasiert, kontextabhängig und tief in den Köpfen der Mitarbeitenden verankert ist. Dieses Wissen ist schwer zu formulieren, da es durch persönliche Erfahrungen geprägt und ständig im Wandel begriffen ist. Für einen erfolgreichen Wissenstransfer spielt das implizite Erfahrungswissen eine zentrale Rolle, da rein dokumentarische Aufzeichnungen häufig nicht ausreichen, um komplexe Tätigkeiten und deren kontextuelle Besonderheiten adäquat zu vermitteln (Mescheder et al., 2012).

Wirksamer Wissenstransfer bedeutet daher, das implizite Wissen systematisch in dokumentierter Form nutzbar zu machen, ohne dabei dessen wertvollen Kontext zu verlieren. Wie die 70-20-10-Regel zeigt, wird Wissen überwiegend durch praktische Erfahrung (70 Prozent) und sozialen Austausch (20 Prozent) erworben, während nur 10 Prozent auf formales Lernen wie Schulungen entfallen (Ackermann et al., 2020). Diese Erkenntnis unterstreicht, dass zwischenmenschlicher Austausch und kollektives Lernen zentrale Elemente des Wissenstransfers sind.

Ein erfolgreiches Onboarding bietet die ideale Gelegenheit, den Wissenstransfer von Beginn an zu etablieren. Durch die Kombination aus direktem Austausch von Mensch zu Mensch und der systematischen Dokumentation von Wissen kann ein Unternehmen sicherstellen, dass neue Mitarbeitende nicht nur schneller produktiv werden, sondern auch das notwendige Erfahrungswissen erhalten, um ihre Aufgaben im Kontext des Unternehmens optimal zu erfüllen. Nur so kann das Potenzial von Wissen in Organisationen nachhaltig genutzt werden.

Mitarbeitende lassen sich besonders dann für den Wissensaustausch gewinnen, wenn sie den persönlichen Nutzen klar erkennen. Werden zusätzlich spielerische Elemente wie Gamification eingesetzt, entsteht ein Anreiz, Wissen aktiv einzustellen und abzurufen. So wird Motivation geschaffen, die über reine Pflicht hinausgeht und den Umgang mit Wissen zu einem positiven Erlebnis macht.

CoPs schaffen einen Raum für praxisnahes Lernen im Austausch und wirken zugleich der Silobildung formaler Strukturen entgegen. Sie ermöglichen effizienten Informations- und Wissensaustausch sowie neue Formen der Kollaboration. Gerade in Transformationsprozessen können sie als Experimentierfeld für selbstführende Teams dienen, bevor umfassendere und aufwendigere agile Modelle eingeführt werden.



Praxistipp Communities of Practice

Communities of Practice (CoP) vereinen Personen, die durch ein gemeinsames Interesse oder eine fachliche Leidenschaft verbunden sind. Sie organisieren sich abteilungs- und hierarchieübergreifend in eher informellen, aber zielgerichteten Gruppen. Drei Merkmale kennzeichnen CoPs:

- Community: Freiwillig engagierte Fachkräfte übernehmen die fachliche Verantwortung für ein Wissensgebiet.
- Domäne: Ein gemeinsames Thema oder Interesse verbindet die Mitglieder.
- Praxis: Regelmäßiger Austausch von Wissen und Erfahrungen fördert Vernetzung und Kompetenzentwicklung.

3.5 Führungskräfte als Schlüsselfaktor im Onboarding

Ein erfolgreiches Onboarding erfordert nicht nur strukturierte Prozesse und wirksamen Wissenstransfer, sondern vor allem die aktive Beteiligung von Führungskräften. Laut der Königsteiner Gruppe (2022) fühlen sich 28 Prozent der neuen Mitarbeitenden von ihren Vorgesetzten vernachlässigt, während 27 Prozent eine mangelnde Unterstützung durch das Team aufgrund anderer Prioritäten beklagen. Dies verdeutlicht, wie stark die Qualität eines Onboarding-Prozesses von der Führungsqualität abhängt. Führungskräfte tragen eine zentrale Verantwortung für die Planung, inhaltliche Ausgestaltung und Umsetzung des Onboarding-Plans. Während die Personalabteilung ein strukturiertes Grundgerüst bereitstellen kann, liegt es an der Führungskraft, dieses mit fachlichem und praktischem Inhalt zu füllen und sicherzustellen, dass der Plan aktiv umgesetzt wird (Frögéli et al., 2023). Ein noch so ausgefeilter Onboarding-Plan bleibt eine bloße Absicht, wenn Führungskräfte und Teams sich nicht engagiert um dessen Realisierung kümmern (Brenner, 2020).

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Schaffung psychologischer Sicherheit. Führungskräfte tragen entscheidend dazu bei, ein Umfeld zu gestalten, in dem sich neue Mitarbeitende von Beginn an willkommen, respektiert und wertgeschätzt fühlen (Cazan, 2023). Dies beginnt bereits im Preboarding, wenn Vorgesetzte frühzeitig Kontakt aufnehmen und Zugehörigkeit signalisieren. Während des Onboardings fördern regelmäßige Gespräche und eine offene Feedbackkultur das Vertrauen und erleichtern den Austausch

über Erwartungen, Bedürfnisse und mögliche Unsicherheiten (Guttman, 2025). Klare Rollendefinitionen und transparente Kommunikation helfen, Orientierung zu geben und Missverständnisse zu vermeiden. Führungskräfte, die aktiv auf Wertschätzung, Offenheit und Fairness setzen, legen damit den Grundstein für ein sicheres Arbeitsumfeld, in dem neue Mitarbeitende motiviert und engagiert starten können (Cazan, 2023; Gerlach, 2018).

Darüber hinaus gehört es zu den wesentlichen Aufgaben der Führungskraft, die strategische Ausrichtung und Planung des Onboardings sicherzustellen. Dabei geht es nicht nur um die fachliche Einarbeitung, sondern auch um die Integration in das Team und die Unternehmenskultur (Frögéli et al., 2023). Ein gemeinsames Zielbild bietet Orientierung und Motivation, während kontinuierliche Kommunikation dazu beiträgt, Unsicherheiten zu minimieren und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen. Neue Mitarbeitende profitieren besonders von Führungskräften, die ihre Anliegen ernst nehmen und transparent über Erwartungen und Fortschritte sprechen. (Kraft, 2024).

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die aktive Einbindung des Teams in den Onboarding-Prozess. Dies fördert nicht nur den Wissensaustausch, sondern stärkt auch das Gemeinschaftsgefühl (Mitschelen & Kauffeld, 2025). Führungskräfte müssen sicherstellen, dass Teammitglieder die notwendigen Ressourcen und ausreichend Zeit erhalten, um neue Mitarbeitende angemessen zu unterstützen (Caillier, 2017). Transformationale Führung kann helfen, Widerstände gegenüber Veränderungen abzubauen. Indem Führungskräfte inspirieren und den Sinn hinter dem Onboarding-Prozess vermitteln, fördern


sie die Lern- und Anpassungsbereitschaft sowohl bei neuen als auch bei bestehenden Mitarbeitenden (Hoch et al., 2016; Mitschelen & Kauffeld, 2025).

Schließlich ist eine authentische Führungskraft immer auch Vorbild und Orientierungshilfe. Durch ihr Verhalten vermittelt sie Zuversicht und Vertrauen, was gerade in der Anfangsphase neuer Mitarbeitender entscheidend ist. Ihre Aufgabe ist es, Wandel als natürlichen Bestandteil des Arbeitslebens darzustellen und das Team dazu zu motivieren, diesen aktiv mitzugestalten.

3.6 Future Skills und Weiterbildung als wichtige Bausteine im Onboarding

Wie in der Einleitung und insbesondere in Abbildung 1 dargestellt, ist das Onboarding ein wichtiger Meilenstein, um neue Mitarbeitende in das Unternehmen zu integrieren. Damit ist es nach der erfolgreichen Bewerbung der Beginn der operativen Tätigkeit im neuen Unternehmen auch zeitgleich der Beginn der Kompetenzentwicklung in einem neuen Umfeld und somit ein Baustein im Talent- und Kompetenzmanagement (Wegenberger & Wegenberger, 2021). Vor diesem Hintergrund nehmen dann auch Future Skills (siehe zum Beispiel WEF, 2025; AgenturQ, 2024; Ehlers, 2020) eine wichtige Rolle im Onboarding ein. Der Begriff Future Skills beschreibt diejenigen Kompetenzen, die Mitarbeitende in Zukunft benötigen und die für die Ausführung ihres Jobs in Zukunft relevant sind bzw. werden (AgenturQ, 2024).

Obwohl die Verbindung zwischen Future Skills und Onboarding im ersten Moment etwas ungewöhnlich erscheinen mag, liegt darin ein entscheidendes Potenzial für zukunftsorientierte Personalentwicklung. Das Onboarding ist der Startpunkt der Lernreise und somit auch der erste erlebbare Kontakt mit der Lern- und Unternehmenskultur. Gerade in dieser frühen Phase können wichtige Weichen gestellt werden, um neue Mitarbeitende systematisch in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung zu begleiten. Denn aus Perspektive der Mitarbeitenden werden Möglichkeiten für lebenslanges Lernen als besonders relevant eingestuft und ihnen ein hoher Stellenwert beigemessen (Kaiser et al., 2024). Vor diesem



Praxistipp Lernförderung

Schaffen Sie eine lernfördernde Unternehmenskultur: Sie ist die zentrale Voraussetzung für kontinuierliches Lernen und erfolgreiches Onboarding. Halten Sie den Stellenwert des Lernens hoch, machen Sie ihn von Beginn an sichtbar und leben Sie dies als Führungskraft vor. Indem Sie Lernbereitschaft vorleben, Neugier zeigen und offen für Feedback sind, senden Sie ein starkes Signal und prägen damit die gesamte Organisation nachhaltig.

Hintergrund kann im Onboarding also schon eine positive Verbindung zur Lernkultur hergestellt werden.

Future Skills sind dabei nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in enger Verbindung zu den bereits erwähnten sachlogischen und psychologischen Dimensionen einer Organisation. Auf sachlogischer Ebene ist der Kompetenzaufbau in bestehende Strukturen und Prozesse eingebettet. Dies kann beispielsweise durch systematisch gestaltete Weiterbildungsprogramme oder durch Entscheidungsprozesse zur Auswahl passender Lernangebote erfolgen. Gleichzeitig wirken entwickelte Kompetenzen auch auf psychologischer Ebene. Erlernte Kompetenzen stärken das individuelle Vertrauen, fördern die Motivation und tragen zur Entstehung psychologischer Sicherheit bei. Letztere ist ein zentraler Faktor für Lernen, Zusammenarbeit und Veränderungsbereitschaft.

Das Beispiel künstliche Intelligenz (KI) zeigt, wie fachliche Future Skills (siehe zum Beispiel WEF, 2025) in beiden Ebenen verankert sind: Sachlogisch etwa durch gezielte Weiterbildungsprogramme, strukturierte Lernpfade und auch durch das zur Verfügung stellen entsprechender Ressourcen (z. B. Lernen in der Arbeitszeit, Weiterbildungsbudget). Aus psychologischer Sicht geht es darum, Unsicherheiten abzubauen, Vertrauen in neue Technologien zu fördern und den Mitarbeitenden die Erfahrung zu ermöglichen, dass sie KI sinnvoll und kompetent nutzen können. Dies ist ein wichtiger Schritt, um Selbstwirksamkeit und Akzeptanz im Kontext neuer Technologien zu erreichen.



Praxistipp Geschäftsführung unplugged

Geschäftsführung unplugged: Alle sechs bis acht Wochen beantwortet die Geschäftsführung in einem offenen Online-Meeting ausgewählte Fragen aus der Belegschaft. Die Fragen werden zuvor gesammelt und können strategische, fachliche oder auch persönliche Themen umfassen. Dieses Format schafft Transparenz, baut Nähe zwischen Führung und Mitarbeitenden auf und stärkt eine Unternehmenskultur, die von Offenheit, Dialog und gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Beispielfragen sind etwa:

- Gibt es eine Persönlichkeit aus der Geschichte, die Sie gerne einmal treffen würden?
- Sehen Sie in der Organisation noch Verbesserungspotenzial und worin sind wir bereits besonders stark?

3.7 Der Transformations- und Innovationsnavigator als Instrument für Onboarding-Prozesse

Unternehmen sehen sich im Kontext von neuen Arbeitsformen, demografischem Wandel und einer wachsenden Innovationsdynamik mit vielfältigen Veränderungsnotwendigkeiten konfrontiert. Diese resultieren aus technologischen Entwicklungen, veränderten Erwartungen von Mitarbeitenden oder dem steigenden Bedarf an schneller Wissensweitergabe und -integration. Gerade in Onboarding-Prozessen werden diese Herausforderungen deutlich sichtbar: Neue Mitarbeitende sollen nicht nur in bestehende Strukturen eingebunden werden, sondern zugleich dazu befähigt werden, aktiv zur Weiterentwicklung des Unternehmens beizutragen.

Vor diesem Hintergrund wurde mithilfe des »Transformations- und Innovationsnavigators« (TIN) das Transformationsziel Onboarding entwickelt. TIN dient dabei nicht nur als Analyse- und Steuerungsinstrument, sondern als praxisnahes Navigationssystem für strategische Veränderungsvorhaben (Raps et al., 2025).

Das Transformationsziel Onboarding legt besonderen Fokus darauf, wie neue Mitarbeitende von Beginn an als aktive Mitgestaltende organisationaler Entwicklung wahrgenommen und eingebunden werden können. Es zeigt auf, welche Stationen, von der Vorbereitung über die fachliche Integration bis hin zur kulturellen Verankerung, im Onboarding durchlaufen werden müssen, um neue Kolleginnen nicht nur fachlich einzuarbeiten, sondern auch in die Zukunftsstrategie der Organisation einzubetten.

So ermöglicht der TIN nicht nur eine strukturierte Herangehensweise an das Thema Onboarding, sondern auch eine differenzierte Betrachtung unternehmensspezifischer Anforderungen: Je nach Ausgangslage können gezielt Maßnahmen abgeleitet werden, um Onboarding als wirksames Instrument der Transformation zu nutzen. Unternehmen erhalten damit einen praxisorientierten Rahmen, der den Einstieg neuer Mitarbeitender konsequent mit strategischer Weiterentwicklung verbindet und Onboarding somit als zentralen Hebel für nachhaltige Zukunftsfähigkeit etabliert.

Ein zukunftsgerichteter Onboarding-Prozess versteht Integration nicht nur als operative Einarbeitung, sondern als strategische Aufgabe im Rahmen organisationaler Transformation. Ziel ist es, neue Mitarbeitende von Beginn an fachlich, emotional und kulturell so einzubinden, dass sie Orientierung, Anschlussfähigkeit und Beteiligung erfahren. Ein erfolgreiches Onboarding geht damit weit über organisatorische Abläufe hinaus und bietet die Chance, neue Teammitglieder nachhaltig in das Unternehmen zu integrieren und von Anfang an die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Bindung zu schaffen. (Kraft, 2024).

Dabei spielen verschiedene Handlungsfelder eine entscheidende Rolle, die von Beginn an berücksichtigt werden sollten (siehe Abbildung unten):

Motivation ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor. Ein motivierender Einstieg vermittelt Sinn, Wertschätzung und klare Perspektiven und steigert so die Bindung und Leistungsbereitschaft neuer Mitarbeitender. Ein Onboarding, das Motivation frühzeitig aufgreift, fördert Engagement und Identifikation mit der Organisation.

Ebenso wichtig ist das **Mindset**. Ein offenes, lernorientiertes Mindset erleichtert Anpassung und Integration erheblich. Onboarding kann Veränderungsbereitschaft und Selbstlernkompetenz von Anfang an stärken und so einen positiven Umgang mit neuen Herausforderungen fördern.

Dabei spielt auch die gezielte Entwicklung von **Kompetenzen** eine zentrale Rolle: Onboarding ist der Startpunkt der individuellen Lernreise und legt die Basis dafür, dass neue Mitarbeitende die erforderlichen fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten aufbauen können.

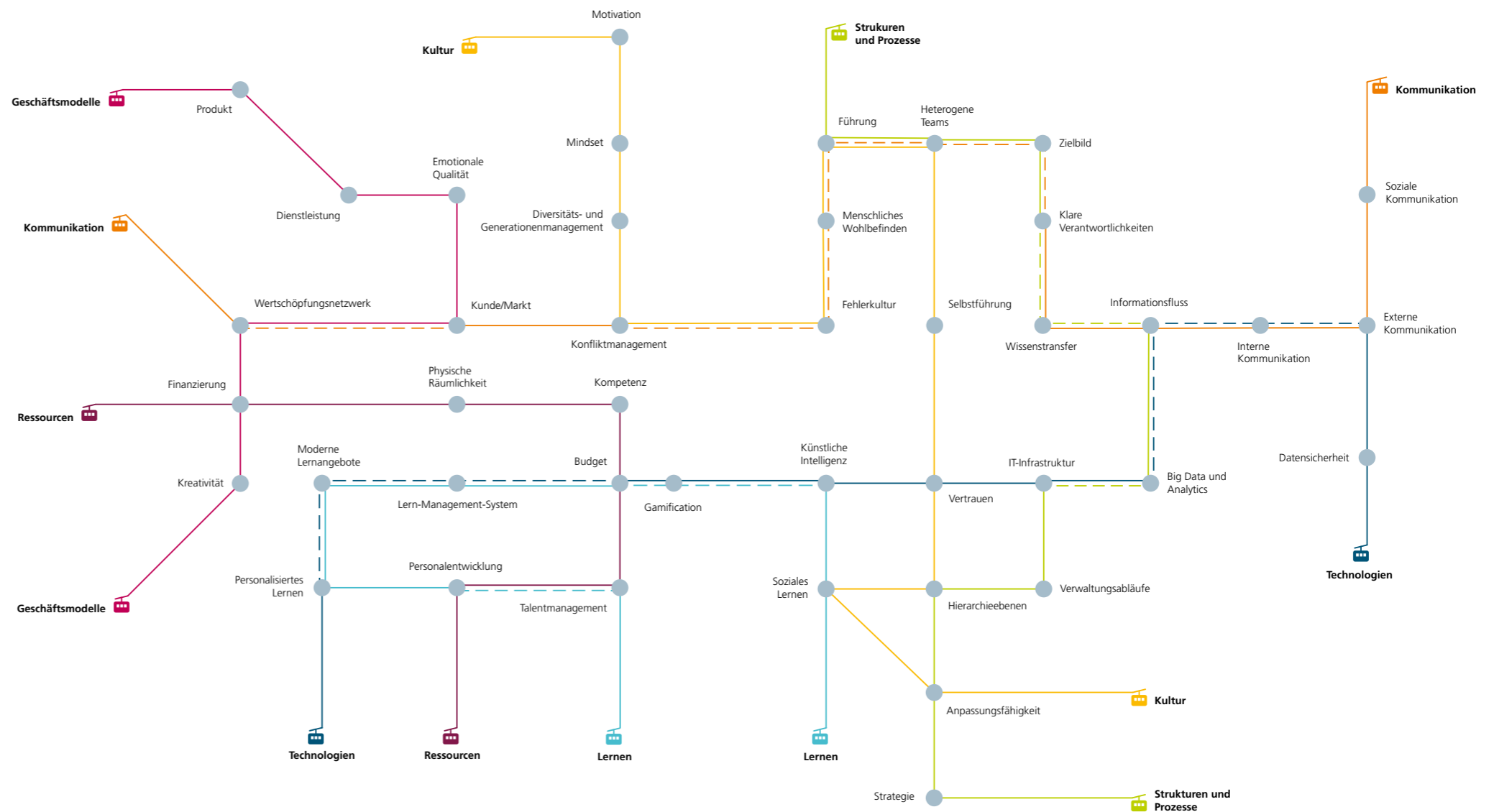


Abbildung 3: Der Transformations- und Innovationsnavigator (Quelle: Raps et al., 2025)

Eine **strategische Aufgabe** im Rahmen organisationaler **Transformation**

Die **Personalentwicklung** legt im Onboarding den Grundstein für nachhaltiges Lernen und Wachstum. Durch klare Entwicklungsziele und gezielte Lernangebote erhalten neue Mitarbeitende frühzeitig Perspektiven für ihre Weiterentwicklung. So werden Kompetenzen aufgebaut, Motivation gestärkt und die Bindung an die Organisation gefördert.

Das **Diversitäts- und Generationenmanagement** gewinnt zunehmend an Bedeutung, da Teams heute generationsübergreifend und kulturell vielfältig zusammengesetzt sind. Ein sensibles Onboarding schafft ein inklusives, wertschätzendes Umfeld, das Missverständnisse vermeidet und die Zusammenarbeit fördert.

Auch **Konfliktmanagement** spielt in der Anfangsphase eine Rolle, da Unsicherheiten und Missverständnisse schnell zu Spannungen führen können. Ein Onboarding, das klare Kommunikationswege und Feedbackkultur vermittelt, beugt Konflikten vor und stärkt ein respektvolles Miteinander.

Eine gelebte **Fehlerkultur** ist ebenfalls wichtig. Neue Mitarbeitende brauchen die Sicherheit, dass Fehler erlaubt sind und als Lernchance wahrgenommen werden. Onboarding ist wesentlich dafür, um diese Haltung zu vermitteln und Ängste abzubauen, damit Kreativität und Engagement wachsen können.

Führung prägt den ersten Eindruck maßgeblich. Führungskräfte sollten im Onboarding Orientierung geben, Erwartungen klären und Vertrauen schaffen, damit sich neue Mitarbeitende willkommen und sicher fühlen. Ergänzend fördert das Onboarding auch **Selbstführung**. Moderne Arbeitswelten setzen auf Eigenverantwortung, deshalb hilft es, Rollen, Ziele und Handlungsspielräume klar aufzuzeigen, damit Mitarbeitende selbstständig und effektiv agieren können.

Soziales Lernen spielt im Onboarding eine wichtige Rolle, da neue Mitarbeitende durch

den Austausch mit Kolleginnen schneller Orientierung finden und sich leichter integrieren. Gemeinsames Lernen im Team fördert nicht nur den Wissenstransfer, sondern auch den Aufbau von Beziehungen und Vertrauen. So entsteht von Beginn an ein Zugehörigkeitsgefühl, das Motivation, Zusammenarbeit und Bindung an die Organisation stärkt.

Ein effektives Onboarding baut **Vertrauen** in Führung, Team und Organisation auf und reduziert Unsicherheiten. Dabei ist ein gemeinsames **Zielbild** entscheidend: Es gibt Orientierung, macht Sinn und zeigt auf, wie neue Mitarbeitende zum Unternehmenserfolg beitragen können.

Klare Verantwortlichkeiten im Onboarding vermeiden Frust und erleichtern eine schnelle Integration. Ergänzend ist der **Wissenstransfer** von Bedeutung, damit neue Mitarbeitende von Beginn an auf relevantes Fach- und Erfahrungswissen zugreifen können und schnell produktiv werden.

Ein transparenter **Informationsfluss** verhindert Unsicherheiten und Doppelarbeit, während **interne und soziale Kommunikation** soziale Bindungen stärkt. Austauschformate fördern persönliche Netzwerke und erleichtern die kulturelle Integration.

Auch neue Technologien sollten Teil des Onboardings sein. **Künstliche Intelligenz** und digitale Tools sind heute oft feste Bestandteile der Arbeitswelt. Ein frühzeitiger Einblick in diese Themen macht Mitarbeitende zukunftsfähig und fördert digitale Kompetenz.

Zusätzlich sollten **Hierarchieebenen** erklärt werden, damit neue Mitarbeitende verstehen, wie Entscheidungen getroffen werden und an wen sie sich wenden können.

Gerade in dynamischen Märkten ist zudem **Anpassungsfähigkeit** wichtig. Onboarding kann helfen, diese Kompetenz aufzubauen und Mitarbeitende darauf vorbereiten, Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Schließlich braucht es ein Verständnis für die **Strategie** des Unternehmens. Wer weiß, wohin sich das Unternehmen entwickeln will und wie er selbst dazu beitragen kann, ist motivierter und handelt zielgerichteter.

3.8 Exkurs: Offboarding: Der strukturierte und würdige Abschluss

Die »Boarding Journey« eines Unternehmens ist ein fortlaufender Prozess, der Mitarbeitende vom ersten Kontakt mit dem Unternehmen bis zu ihrem eventuellen Ausscheiden begleitet. Obwohl sich der Fokus oft stark auf das Anwerben und Integrieren neuer Talente durch Onboarding-Prozesse richtet, wird dabei leicht übersehen, dass Offboarding, der bewusst gestaltete, wertschätzende Trennungsprozess beim Weggang von Mitarbeitenden, einen ebenso zentralen und umfassenden Wert für das Unternehmen schafft und direkt auf das Onboarding einwirkt.

Ein gut gemanagtes Offboarding ist keine Nebensächlichkeit, sondern die letzte positive Mitarbeitererfahrung in der Employee Journey. Es ist entscheidend, den Abschied respektvoll und positiv zu gestalten (Kraft, 2024).

Ein respektvoller Trennungsprozess stärkt das Employer Branding und die Unternehmensreputation, da er Ausdruck einer wertschätzenden Unternehmenskultur ist. Positiv wahrgenommene Exits erhalten die Bindung ehemaliger Mitarbeitenden an das Unternehmen und können sie zu »Brand Ambassadors« machen. Auch die verbleibenden Mitarbeitenden beobachten, wie mit ausscheidenden Mitarbeitenden umgegangen wird, was ihr Vertrauen in die Arbeitgebende Person beeinflusst, während ein negatives Betriebsklima zu Produktivitäts- und Motivationsverlusten führen kann (Spaeth, 2024).

Ein professionelles Offboarding steigert zudem die Wahrscheinlichkeit, dass ehemalige Mitarbeitende zurückkehren: 40,6 Prozent können sich dies bei einem wertschätzenden

Trennungsprozess gut vorstellen, weitere 24,9 Prozent zumindest teilweise (Spaeth, 2024). Ein gut organisiertes Offboarding schafft zudem die Basis für ein funktionierendes Alumni-Netzwerk, welches Bewerberempfehlungen generiert und die Wiedereinstellung ehemaliger Mitarbeitender erleichtert (Kraft, 2024; Spaeth, 2024).

Ein **wertschätzender Trennungsprozess** schafft einen **Wert** für das Unternehmen

Schließlich optimiert ein strukturiertes Offboarding interne Prozesse und das Wissensmanagement, indem es den reibungslosen Übergang von Wissen und Verantwortlichkeiten sicherstellt, was für Nachfolgende und Teams von großer Bedeutung ist und die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeitender verkürzt.



Praxistipp Exit-Gespräche

Exit-Gespräche bieten eine wertvolle Gelegenheit, tiefere Einblicke in die gelebte Unternehmenskultur zu gewinnen. Sie ermöglichen ehrliches Feedback zu organisationalen Stärken und Schwächen und machen sichtbar, wie Führung, Zusammenarbeit und Lernbereitschaft tatsächlich erlebt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung der gesamten Organisation. Besonders aufschlussreich sind offene Fragen, etwa: »Was würden Sie Ihrem Sohn oder Ihrer Tochter über unser Unternehmen erzählen?«.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung

Zusammenfassend ist das Onboarding weit mehr als eine organisatorische Maßnahme. Es ist ein strategischer Erfolgsfaktor, der maßgeblich über Motivation, Bindung und Produktivität neuer Mitarbeitender entscheidet. Und der außerdem mit verschiedenen Konzepten und Funktionsbereichen einer Organisation interagiert.

Erfolgreiche Onboarding-Prozesse berücksichtigen sowohl die sachlogische Dimension (Strukturen, Prozesse, Werkzeuge) als auch die psychologische Dimension (Motivation, Zugehörigkeit, kulturelle Integration). Nur das Zusammenspiel beider Ebenen ermöglicht eine nachhaltige Mitarbeiterbindung und sichert die Leistungsfähigkeit von Organisationen.

Besonderes Augenmerk liegt auf drei zentralen Einflussfaktoren:

- **Generationenmanagement:** Der bewusste Umgang mit unterschiedlichen Wertvorstellungen, Kommunikationsstilen und Erwartungen verschiedener Altersgruppen fördert gegenseitiges Verständnis und schafft Potenziale für Innovation und Wissensaustausch.
- **Wissenstransfer:** Ein systematischer und frühzeitiger Austausch von explizitem und implizitem Wissen ist entscheidend, um Know-how zu sichern, Erfahrungen zu nutzen und neue Mitarbeitende schnell produktiv zu machen.
- **Führung:** Führungskräfte sind Schlüsselakteure im Onboarding, indem sie Orientierung geben, psychologische Sicherheit schaffen und eine offene Lern- und Feedbackkultur etablieren.

Darüber hinaus bietet die frühzeitige Förderung von Future Skills und Weiterbildung im Onboarding einen wichtigen Beitrag, um Mitarbeitende langfristig für den Wandel der Arbeitswelt zu rüsten. Und gleichzeitig wichtige Kompetenzen für das eigene Unternehmen zu entwickeln und das Employer Branding zu stärken.

Der vorgestellte Transformations- und Innovationsnavigator (TIN) bietet Unternehmen ein Instrument, um Onboarding als strategisches Veränderungsprojekt zu verstehen und zu gestalten.

Ein umfassendes Boarding-Konzept schließt schließlich auch das Offboarding ein. Ein respektvoll und professionell gestalteter Abschied wirkt positiv auf das Employer Branding, stärkt Alumni-Netzwerke und eröffnet Perspektiven für mögliche Rückkehrende.

Ausblick

Die Arbeitswelt befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel, geprägt von Digitalisierung, Fachkräftemangel, demografischen Veränderungen und neuen Erwartungen an Arbeit und Führung. Onboarding wird daher zunehmend zu einer ganzheitlichen Transformationsaufgabe, die die gesamte Employee Journey beeinflusst.

Zukünftig wird es darauf ankommen, Onboarding-Prozesse noch stärker zu personalisieren, digitale Tools sinnvoll einzusetzen und eine Lernkultur zu etablieren, die Mitarbeitende ab dem ersten Tag in die Weiterentwicklung des Unternehmens einbindet.

Gleichzeitig wird ein generationenübergreifendes und diversitätsbewusstes Onboarding an Bedeutung gewinnen, um die Potenziale einer heterogenen Belegschaft optimal zu nutzen.

Unternehmen, die Onboarding als strategische Investition begreifen und konsequent gestalten, schaffen damit nicht nur einen erfolgreichen Start für neue Mitarbeitende, sondern legen auch die Grundlage für Innovation, nachhaltige Bindung und langfristigen Unternehmenserfolg.

Onboarding als
Grundlage für Innovation,
nachhaltige Bindung
und **langfristigen**
Unternehmenserfolg

5. Literatur

- Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K., & Schorta, S.** (2020). Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen: Hintergrund–Methodik–Praxisbeispiele. 2.
- AgenturQ.** (2024). Future Skills 2030: Welche Kompetenzen für den Standort Baden-Württemberg heute und in Zukunft erfolgskritisch sind. https://www.agenturq.de/wp-content/uploads/2024/05/2406282_Future-Skills-AQ-digital.pdf
- Allen, D.G.** (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Blount, J.B.** (2022). Betting on Talent: Examining the Relationship between Employee Retention and Onboarding Program. *Engaged Management Review*, 5(3). <https://doi.org/10.28953/2375-8643.1083>
- Burstedde, A., Tiedemann, J.** (2024). IW-Arbeitsmarktforschung 2027. IW Köln.
- Brenner, D.** (2020). Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30674-8_3
- Cable, D.M., Gino, F., Staats, B.R.** (2013). Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan Management Review*.
- Caillier, J. G.** (2017). Can Changes in Transformational-Oriented and Transactional-Oriented Leadership Impact Turnover over Time? *International Journal Of Public Administration*, 41(12), 935–945. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1300918>
- Cazan, A.** (2023). Psychological safety at workplace during changing times. Trends and research implications. *Psichologia Resurselor Umane*, 21(2). <https://doi.org/10.24837/pru.v21i2.550>
- Der Mittelstand, BVMW e.V. (Hrsg.).** (2023). Transformation und Zukunftskompetenzen im deutschen Mittelstand. Berlin: Mittelstand-Digital Zentrum Berlin. <https://digitalzentrum-berlin.de/wp-content/uploads/2023/11/Studie-Transformation-und-Zukunftskompetenzen-im-Mittelstand.pdf?x59078>
- Didion, E., Perello-Marin, M.R., Catala-Perez, D., Ambrosius, U.** (2024). Mapping the organizational socialization and onboarding literature: a bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*, 11(1): 2337957, <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337957>
- Ehlers, U.D.** (2020). Future Skills. Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29297-3>
- Franken, R. & Franken, S.** (2023). Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Frögéli, E., Jenner, B. & Gustavsson, P.** (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLoS ONE*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Guttman, M. D.** (2025). Die »Probezeit-Falle« vermeiden Preboarding als Bindungsstrategie vor dem ersten Arbeitstag. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15609025>
- Haufe.** (2024). Aktuelle Haufe Onboarding Umfrage. Zu wenig Strukturen beim Onboarding.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D.** (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal Of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hofmann, J., Piele, A., Piele, C.** (2019). New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer IAO. [urn:nbn:de:0011-n-5436648](https://nbn:de:0011-n-5436648)
- Kaiser, D.** (2023). Generationsdivers führen. In Schäffer-Poeschel eBooks. <https://doi.org/10.34156/978-3-7910-5915-0>
- Kaiser, M., Beichter, T., Bräutigam, N.** (2024). Berufliche Weiterbildung in der Praxis. Umsetzung, Herausforderungen und Stellenwert. Fraunhofer IAO. <http://dx.doi.org/10.24406/publica-10.24406/w-34603>
- Kraft, N.** (2024). Gelungenes Onboarding, Reboarding und Offboarding im Unternehmen. In Springer e-Books. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-69860-0>
- Mannheim, K.** (1928): Das Problem der Generationen. In: Amalia Barboza und Klaus Lichtblau (Hrsg.): *Schriften zur Wirtschafts- und Kulturosoziologie*. 1. Aufl. (Klassiker der Sozialwissenschaften). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., 121–166
- Mescheder, B., Sallach, C., Mescheder, B., & Sallach, C.** (2012). Wissen und Wissensmanagement. Wettbewerbsvorteile durch Wissen: Knowledge Management, CRM und Change Management verbinden, 9-22.
- Mitschelen, A. & Kauffeld, S.** (2025). Workplace learning during organizational onboarding: integrating formal, informal, and self-regulated workplace learning. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3. <https://doi.org/10.3389/forp.2025.1569098>
- Mosquera, P., Soares, M.E.** (2025). Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
- Pommerening, C.** (2024). Der Employee Life Cycle als Basis für Ganzheitliches Employer Branding. In *Essentials* (S. 41–44). https://doi.org/10.1007/978-3-658-45796-9_4
- Pratiwi, P.Y., Ferdiana, R., Hartanto, R.** (2018). An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. 2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), Bali, Indonesia, 2018, pp. 603-608, 10.1109/ICITEE.2018.8534884
- Raps, C., Hartmann, V., Kaiser, M., Rüger, M., Lopes da Rosa, M.** (2025). Der Transformations- und Innovationsnavigator. Zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Fraunhofer IAO. 10.24406/publica-4664
- Reintjes, D.** (2023) Wählerische Kandidaten – »Das wird Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren wirklich zu schaffen machen«. In: *WirtschaftsWoche*. https://www.wiwo.de/erfolg/management/waehlerische-kandidaten-das-wird-unternehmen-in-den-naechsten-fuenf-bis-zehn-jahren-wirklich-zu-schaffen-machen/29488852.html?xing_share=news Abgerufen am 16.06.2025
- Scott, C., Dieguez, T., Deepak, P., Gu, S., Wildman, J.** (2022). Onboarding during COVID-19: create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics*. 10.1016/j.orgdyn.2021.100828
- Spaeth, C.** (2024). Zukunftsstrategie Arbeitswelt. Wie Unternehmen durch eine Kultur der Netzwerkbindung wettbewerbsfähig bleiben. In Springer e-Books. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-69176-2>
- Turek, D., Klein, H. J. & Wojtczuk-Turek, A.** (2023). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001>
- WEF.** (2025). Future of Jobs Report 2025. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- Wegenberger, O., & Wegenberger, J.** (2021). Talent- und Kompetenzmanagement. Eine anwendungsorientierte Perspektive. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35206-6>

Impressum

Das Onboarding in Unternehmen wirksam gestalten

© 2026 Fraunhofer IRB und Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
Postfach 80 04 69
70504 Stuttgart

Satz: Fraunhofer IRB, Marketing I PR

DOI: <http://dx.doi.org/10.24406/publica-7156>

Bildquellen:

Logo Fraunhofer HNFIZ © Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V.
alle übrigen Abbildungen: © Fraunhofer IRB Fraunhofer IAO | Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V.

Sie haben Fragen oder Impulse? Kontaktieren Sie uns!

Prof. Dr.-Ing. Marc Rüger
marc.rueger@irb.fraunhofer.de
Tel: +49 711 970-2510
Fraunhofer IRB
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
www.irb.fraunhofer.de