



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# **Onboarding von Führungskräften**

**Wie die Integration von neuen Führungskräften in die Organisation mit systematischem Onboarding gelingt**

MAS Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW  
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

2025



Betreuungsperson: Markus Lötscher  
Hochschule für Angewandte Psychologie

## Abstract

Diese Arbeit befasst sich mit dem Onboarding neuer Führungskräfte in der Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün (TVS) der Stadt Bern. Ziel ist ein systematisches Onboarding mit direktonalem Fokus und städtischer Einbettung. Theoretische Basis bilden zentrale Konzepte und Modelle zu Onboarding als Teil der organisationalen Sozialisierung. Die qualitative Untersuchung umfasst eine Literatur- und Dokumentenanalyse, Interviews mit Amtsvertretenden und Führungskräften sowie eine Fokusgruppe. Die Integration neuer Führungskräfte erfolgt phasenübergreifend auf fachlicher, sozialer und werteorientierter Ebene. Der Prozess bezieht die Führungskräfte mit ein und erstreckt sich über die ersten Monate im Unternehmen sowie die Probezeit hinaus, bis zur vollständigen Internalisierung. Als Erfolgsfaktoren gelten eine klare Rollendefinition, vertrauensvolle Beziehungen, regelmässige Feedbacks und die Identifikation mit den Werten und der Kultur der Organisation. Die Arbeit liefert praxisnahe Empfehlungen zur Professionalisierung und der qualitativen Weiterentwicklung des Onboardings von Führungskräften.

Der **Umfang der Arbeit beträgt zwischen 123'578 Zeichen** (inkl. Leerzeichen, exklusive Anhang und Verzeichnisse).

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
1.1	Ausgangslage .....	5
1.2	Problemanalyse und Zielsetzung .....	9
1.3	Der Beitrag der Wissenschaft .....	11
1.4	Fragestellung und Themenabgrenzung .....	11
1.5	Struktur der Arbeit .....	12
<b>2</b>	<b>Theoretischer Rahmen und Literaturübersicht .....</b>	<b>13</b>
2.1	Organisationale Sozialisation .....	13
2.1.1	<i>Theorie der organisatorischen Sozialisation .....</i>	<i>13</i>
2.1.2	<i>Modell der Sozialisation von Mitarbeitern .....</i>	<i>14</i>
2.2	Onboarding-Konzepte und Modelle .....	15
2.2.1	<i>Onboarding-Prozess neuer Mitarbeitender - 3-Phasen-Modell.....</i>	<i>15</i>
2.2.2	<i>Der Onboardingprozess im Zeitverlauf – die ersten 6 Monate im Job.....</i>	<i>17</i>
2.2.3	<i>Übergang zur Internalisierung .....</i>	<i>20</i>
2.2.4	<i>Inform-Welcome-Guide Modell .....</i>	<i>20</i>
2.2.5	<i>Die drei Ebenen der Integration.....</i>	<i>21</i>
2.2.6	<i>4 C Modell.....</i>	<i>22</i>
2.3	Onboarding von Führungskräften .....	24
2.4	Virtuelles und hybrides Onboarding .....	26
<b>3</b>	<b>Methodik .....</b>	<b>28</b>
3.1	Qualitatives Forschungsdesign .....	28
3.2	Beschreibung der Stichprobe.....	29
3.3	Dokumentenanalyse.....	30
3.4	Teilstrukturierte Expert*innen-Interviews .....	33
3.5	Durchführung einer Fokusgruppe.....	35
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>38</b>

4.1	Interview-Auswertungen der Amtsvertretungen und Führungskräfte zum Onboarding-Prozess .....	38
4.2	Ergebnisse aus der Fokusgruppe .....	48
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>58</b>
5.1	Interpretation der Ergebnisse .....	58
5.2	Beantwortung der Fragestellung .....	59
5.3	Schlussfolgerungen und kritische Reflexion .....	70
5.4	Fazit .....	71
5.5	Ausblick .....	72
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>Verzeichnisse .....</b>	<b>77</b>
8.1	Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel .....	77
8.2	Tabellenverzeichnis .....	78
8.3	Abbildungsverzeichnis .....	79
<b>9</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>80</b>
9.1	Merkblatt Einführung neue Mitarbeitende der Stadt Bern .....	80
9.2	Städtische Checkliste neue Mitarbeitende .....	82
9.3	Muster-Einführungsprogramm Stadt Bern .....	85
9.4	Kategorisierte Onboarding Elemente Einführungsprogramme Stadt Bern und Ämter der Direktion TVS .....	88
9.5	Angebot Führungskurse Stadt Bern .....	112
9.6	Interviewleitfaden Amtsvertretungen .....	119
9.7	Interviewleitfaden Führungskräfte .....	123
9.8	Codesystem Auswertung Interviews .....	132
9.9	Ablaufplan Fokusgruppe .....	139
9.10	Fotoprotokoll Fokusgruppe .....	145
9.11	Onboarding-Konzeptentwurf .....	159

# 1 Einleitung

Die Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün (TVS) der Stadt Bern will neue Führungskräfte professionell, systematisch und strukturiert in ihre Rolle einarbeiten. Verbindliche, einheitliche Standards sollen die Qualität des Onboarding-Prozesses erhöhen und die nötigen Voraussetzungen dazu schaffen, um Führungskräften einen gleichwertigen Zugang zu den Instrumenten, Angeboten und weiteren Möglichkeiten auf übergeordneter direktonaler und städtischer Ebene zu bieten. Hier setzt die vorliegende Arbeit an. Sie geht den Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding vom Zeitpunkt des Vertragsabschlusses bis Ende Probezeit nach sechs Monaten als Führungskraft auf den Grund. Zusätzlich werden relevante Themen für eine gelingende fachliche, soziale und werteorientierte Integration von Führungskräften während des Onboardings erhoben und noch fehlende Elemente aufgespürt.

Zum besseren Verständnis des Gesamtkontextes wird die Organisation, deren Charakteristik sowie die Situation in Bezug auf die Führungskräfte in der Ausgangslage (vgl. Kapitel 1.1) näher erläutert. Zudem wird die Problemstellung analysiert und die Zielsetzung der Arbeit davon abgeleitet (vgl. Kapitel 1.2). Die Themenrelevanz wird sowohl aus praktischer wie auch aus wissenschaftlicher Perspektive verdeutlicht. Durch die Formulierung der zentralen Fragestellungen und einer klaren Themenabgrenzung (vgl. Kapitel 1.4) wird das konkrete Untersuchungsfeld definiert. Der abschliessende Ausblick auf den Aufbau der Arbeit bietet eine Orientierung über das methodische und inhaltliche Vorgehen (vgl. Kapitel 1.5). Damit wird der praktische, wie auch theoretische Bezug geschaffen, um die weiteren Analysen und Ergebnisse einordnen zu können.

## 1.1 Ausgangslage

Die Direktion TVS der Stadt Bern mit rund 750 Mitarbeitenden sorgt für einen attraktiven und hindernisfreien öffentlichen Raum mit dem Ziel, dass sich hier alle Menschen gerne aufhalten und begegnen. Sie setzt sich ein für eine lebenswerte Stadt mit einem gut ausgebauten öffentlichen Verkehr, sicheren Fuss- und Velowegen und für eine artenreiche und klimafreundliche Umgebung.

### **Folgende Schwerpunktthemen sind in der Direktion TVS angesiedelt:**

- Ausbau der städtischen Infrastruktur
- Veloförderung
- Attraktive Parkanlagen und Spielplätze
- Berner Stadtnatur
- Gut funktionierende Entsorgungs- und Reinigungsinfrastruktur

### **Die Direktion umfasst fünf Ämter:**

- Tiefbau Stadt Bern
- Verkehrsplanung
- Stadtgrün Bern
- Entsorgung + Recycling Stadt Bern
- Geoinformation Stadt Bern

Charakteristisch ist die hohe Heterogenität der Aufgabenschwerpunkte in den einzelnen Ämtern sowie die grosse Berufsvielfalt. Für die Erfüllung dieser sehr unterschiedlichen Aufgaben in der Direktion TVS sind einerseits betriebliche Mitarbeitende in vorwiegend praktischen, handwerklichen oder operativen Tätigkeiten sowie nicht-betriebliche Mitarbeitende, die überwiegend im Büroumfeld tätig sind, im Einsatz. Ein erheblicher Anteil der betrieblichen Mitarbeitenden verfügt über keinen eigenen städtischen Account und somit über eine reduzierte städtische Infrastruktur. Das bedeutet, dass der Zugang zu relevanten Geschäftsinformationen, Prozessen, Dokumenten und Hilfsmitteln deutlich erschwert ist und etwa kein Direktzugriff auf das Intranet der Stadt Bern möglich ist. Gleichzeitig sind die betrieblichen Führungskräfte, welche über dieselbe Infrastruktur wie die nicht-betrieblichen Mitarbeitenden verfügen, umso mehr gefordert und in hohem Masse mitverantwortlich für die umfassende und korrekte Informationsweitergabe an ihre betrieblichen Mitarbeitenden. Bestrebungen der Stadt, künftig allen einen gleichwertigen Zugang zu ermöglichen, sind im Gange.

Ausserdem ist die Direktion dezentral organisiert, wie in der Stadt Bern üblich. Dies bedeutet, dass viele Aufgaben in der Verantwortung der einzelnen Ämter liegen. Diese Vielfalt und die Organisationsform führen dazu, dass bei vielen Themen nur wenig einheitliche Standards und systematische Prozesse auf Stadt- oder Direktionsebene existieren. So auch beim Onboarding von neuen Führungskräften und Mitarbeitenden, wobei ein direktonaler Standard und ein systematischerer Prozess angestrebt werden, um amtsunabhängige Themen zu bündeln und auf übergeordneter Ebene aus einer Hand anzubieten. Dies entspricht der Zielsetzung des

städtischen Reformprogramms *HR4you* („HR4you“, n. d.). Dabei sollen HR-Prozesse modernisiert und diverse Prozesse von der Personalplanung bis zum Lohnwesen optimiert werden.

Neue Führungskräfte unterliegen bei ihrem Stellenantritt einer 6-monatigen Probezeit, bis sie definitiv angestellt werden. Die Direktion TVS verfügt Stand November 2024 über insgesamt 128 Führungskräfte, verteilt auf 4 Kaderstufen (vgl. Abbildung 1), was rund 17 % der Gesamtbelegschaft der Direktion entspricht. Stufen 1 und 2 gelten als höheres Kader, zu welchem 35 % aller Führungskräfte angehören. Stufen 3 und 4 werden als Basiskader bis mittleres Kader bezeichnet, welchem 65 % aller Führungskräfte zugeordnet werden können.

### Verteilung der Führungskräfte, aufgeteilt auf die vier Kaderstufen

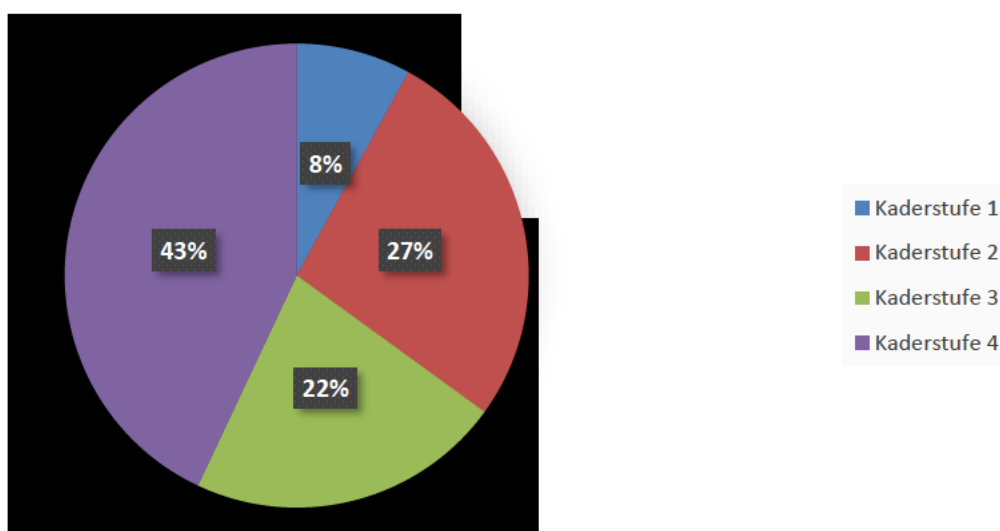


Abbildung 1. Verteilung Führungskräfte Direktion TVS nach Kaderstufen (eigene Darstellung)

In den Jahren 2021 – 2024 wurden, wie in Abbildung 2 ersichtlich ist, in der Direktion TVS zwischen 2 bis 15 neue Führungskräfte (im Durchschnitt 6) jährlich von extern rekrutiert, inklusive eines Wiedereintritts. Zwischen 7 – 18 Mitarbeitende (durchschnittlich 13) wechselten pro Jahr intern durch Stellenwechsel in die Rolle als Führungskraft. Jährlich wurden bei der Direktion TVS insgesamt zwischen 9 bis 27 Führungskräfte (im Durchschnitt 19) in ihre neue Führungsfunktion (wieder)eingearbeitet. Über den ausgewiesenen Zeitraum von vier Jahren hinweg wurden total 77 neue Führungskräfte in die Organisation eingegliedert mit zunehmender Tendenz. Davon wechselten rund 70 % aller Führungskräfte durch internen Stellenwechsel in die Führungsrolle und um die 30 % wurden nach erfolgter Rekrutierung von extern neu in die Organisation eingearbeitet.

## Anzahl neue Führungskräfte bei der Direktion TVS 2021-2024

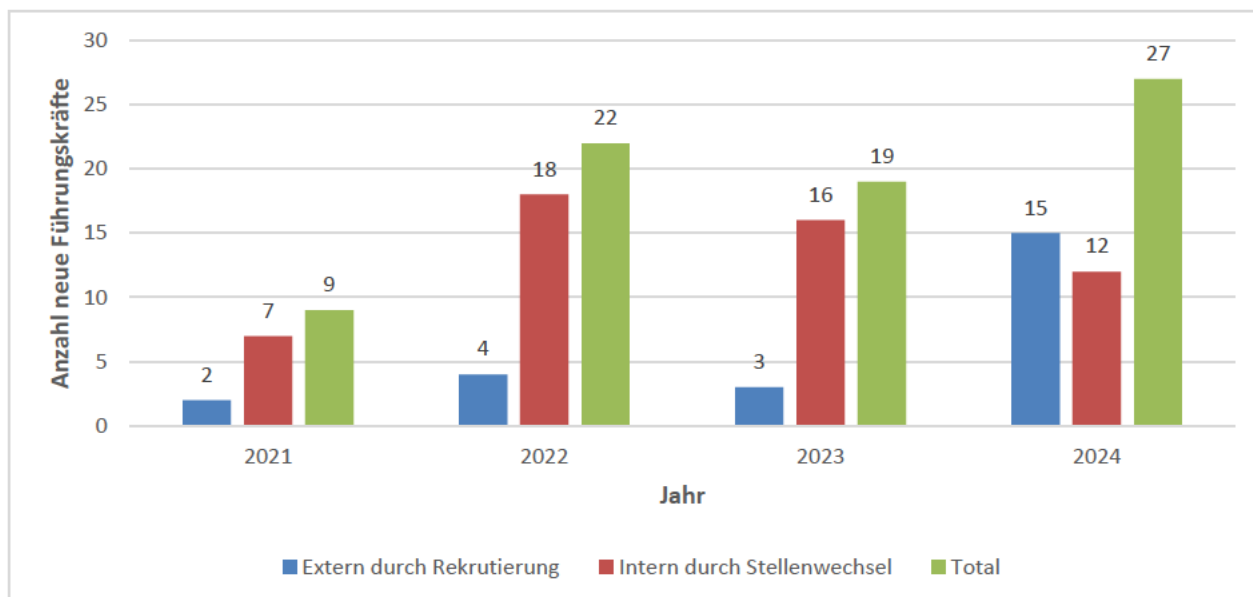


Abbildung 2. Anzahl neue Führungskräfte Direktion TVS 2021-2024 (eigene Darstellung)

Die grössten Anteile an Führungskräften sind, wie in Abbildung 3 dargestellt, in den Ämtern Stadtgrün mit 41 % sowie im Tiefbau mit 33 % angesiedelt. In diesen beiden Ämtern sind rund zwei Drittel aller Führungskräfte der Direktion TVS tätig (74 %). Die restlichen Führungskräfte teilen sich auf die Ämter Entsorgung + Recycling (13 %), Verkehrsplanung (5 %), Direktions-Stabsdienste (5 %) sowie Geoinformation (3 %) auf.

## Die Verteilung der Führungskräfte nach Ämtern

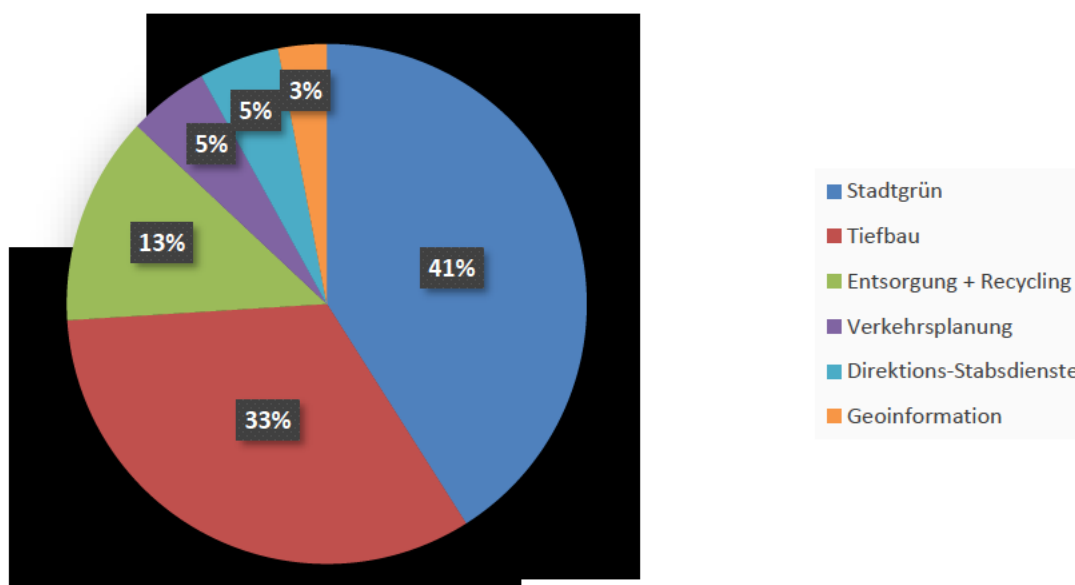


Abbildung 3. Verteilung Führungskräfte TVS nach Ämtern (eigene Darstellung)

## 1.2 Problemanalyse und Zielsetzung

Durch die dezentrale Organisationsstruktur wird der Onboarding-Prozess neuer Führungskräfte in erster Linie selbstverantwortlich durch die Ämter gesteuert und koordiniert. Die Handhabung in Bezug auf die Strukturierung des Einarbeitungsprozesses, die gesetzten Themenschwerpunkte, die Organisation und zeitliche Staffelung dürften somit teils sehr unterschiedlich ausfallen.

Auf übergeordneter Ebene werden durch die Direktion TVS folgende Onboarding-Massnahmen für neue Führungskräfte angeboten:

- Ein Willkommensanlass
- Eine Einführung durch den Direktionspersonaldienst zum Absenzenmanagement *PresentePlus*
- Für Führungskräfte der Kaderstufen 1 + 2 erfolgt zusätzlich eine Einführung in die Personalarbeit der Stadt Bern, wofür ebenfalls der Direktionspersonaldienst verantwortlich ist

Nach direktionsinterner Einführung sollen neue Führungskräfte während dem ersten Arbeitsjahr bei der Stadt Bern in verschiedenen Modulen mit stadtspezifischen Besonderheiten, Instrumenten und Prozessen vertraut gemacht werden. Dazu dienen die Einführungsmodule 1-4 (vgl. Anhang 9.5), welche folgende Themenschwerpunkte beinhalten und durch die städtische Personal- und Organisationsentwicklung verantwortet werden:

- Städtische Grundlagen
- Kommunikation der Stadt Bern
- Finanzen
- Rechnungsprüfung
- Öffentliches Beschaffungswesen
- Personalwesen
- Personalbeurteilung
- Diversität und Inklusion in der Führung

Für Mitarbeitende, welche durch interne Beförderung in die Rolle als Führungskraft wechseln, wird zudem ein Modul *Wechsel vom Teammitglied in die Führungsrolle* angeboten. Da der Rollenwechsel innerhalb derselben Gruppe eine grosse Herausforderung darstellen kann, sollen Prozesse, Rollen und Dynamiken im Team beleuchtet werden, die eigene Führungsposition und die Kommunikation als Führungsinstrument thematisiert und Angebote zur Führungsunterstützung bekannt gemacht werden (vgl. Anhang 9.5).

Die Module werden in der Regel zwischen 1-3x pro Jahr durchgeführt und die Anmeldungen dazu erfolgen entweder durch die Führungskräfte selbst oder das Amt, welches für das Onboarding verantwortlich ist. Eine Teilnahme der neuen Führungskräfte während des ersten Jahres kann aufgrund des begrenzten Angebotes und einer limitierten Anzahl von möglichen Teilnehmenden derzeit nicht sichergestellt werden und wird auch nicht systematisch kontrolliert. Nebst den erwähnten direktionalen und städtischen Onboarding-Massnahmen und Einführungsmodulen existieren keine weiteren, einheitlichen Standards für einen übergeordneten Onboarding-Prozess. Ein Überblick über die verschiedenen Onboarding-Massnahmen auf Amtsebene fehlt. Ausserdem ist der Direktionspersonaldienst je nach Amt unterschiedlich stark involviert in das Führungskräfte-Onboarding. Abgesehen von einem *Merkblatt zur Einführung neuer Mitarbeitender* (vgl. Anhang 9.1) sowie einem groben Raster für den Aufbau eines Einführungsprogramms (vgl. Anhang 9.3), der das Muster-Einführungsprogramm der Stadt Bern darstellt, sind in Bezug auf das Onboarding sowohl auf städtischer wie auch direktonaler Ebene keine weiteren übergeordneten, allgemeingültigen Vorgaben oder Hilfsmittel vorhanden. Eine Evaluation des aktuellen Onboarding-Prozesses und der entsprechenden Massnahmen bei der Direktion TVS fand bislang nicht statt. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt macht es einen grossen Unterschied, in welchem Amt oder Bereich eine Führungskraft eingebettet ist.

Seit längerer Zeit besteht aufgrund der geschilderten Ausgangslage bei der Direktion TVS der Wunsch, einen Überblick über die aktuelle Onboarding-Situation zu erhalten, das Onboarding zu systematisieren und einen einheitlichen Standard in allen Ämtern zu gewährleisten. Der Personalbereich will künftig strategischer agieren und überall dort standardisieren, wo nötig. Führungskräfte sollen einen gleichwertigen Zugang zu den verfügbaren Angeboten, Ressourcen und Hilfsmitteln während ihrer Einarbeitungsphase erhalten. Zudem sollen amtsunabhängige Themen soweit möglich aus einer Hand zur Verfügung gestellt werden. Ein direktionales Onboarding-Konzept wird daher angestrebt und als sinnvoll erachtet.

Erklärtes Ziel ist es, die Qualität der Einarbeitungsphase zu vereinheitlichen und zu erhöhen sowie gleiche Voraussetzungen für Führungskräfte in der gesamten Direktion zu schaffen. Davon profitieren neue Führungskräfte wie auch die Organisation gleichermassen, wie der Beitrag der Wissenschaft im nachfolgenden Kapitel 1.3 eindrücklich zeigt.

Das direktionale Onboarding-Konzept wird nach dem *Bottom-up Ansatz* erstellt und soll später in den gesamtstädtischen Rahmen, der noch zu definieren ist, eingebettet werden. Die Erarbeitung eines systematischen Onboardings wird voraussichtlich ab 2026 im Zuge des

umfassenden Reformprojekts *HR4you* („HR4you“, n. d.) als eines der diversen Teilprojekte angegangen. Mit der vorliegenden MAS Thesis kann eine gute Ausgangslage geschaffen und ein Beitrag dazu geleistet werden, um das Thema Onboarding von Führungskräften von der Direktionsebene zusätzlich auf die gesamtstädtische Ebene zu transferieren.

### 1.3 Der Beitrag der Wissenschaft

Mit einem gut durchgeführten Onboarding Prozess kann die Arbeitszufriedenheit und das Commitment von neuen Mitarbeitenden und Führungskräften der Organisation gegenüber gesteigert, die Fluktuation und das Stresserleben verringert sowie die Leistung verbessert werden. Dieser Beitrag kann Onboarding leisten und ist wissenschaftlich belegt (Wegenberger & Wegenberger, 2021).

### 1.4 Fragestellung und Themenabgrenzung

Um herauszufinden, wie die Integration von neuen Führungskräften in die Organisation mit systematischem Onboarding gelingen kann, basiert vorliegende Arbeit auf die nachfolgend in Tabelle 1 aufgeführten Leitfragestellungen:

Tabelle 1  
*Leitfragestellungen*

<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Elemente sind besonders relevant und gelten <b>als Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding bei neuen Führungskräften</b> von der Pre- bis zur Postboarding-Phase während der ersten 6 Monate in der Funktion?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Themen im Onboarding-Prozess sind für die <b>fachliche, soziale und werteorientierte Integration von neuen Führungskräften</b> zentral und sollten im Sinne eines systematischen Onboarding-Prozesses amtsunabhängig auf übergeordneter Stufe in welcher Form behandelt werden?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche <b>Standards in Bezug auf Onboarding-Massnahmen für neue Führungskräfte</b> empfehlen sich zwischen Anstellungsbescheid bis Abschluss der Probezeit für die Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün und unter welchen Gegebenheiten sind Abweichungen davon zielführend?</li></ul>

*Anmerkungen.* Eigene Darstellung.

Weil Führungskräfte als Rollenmodelle gelten und Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, das Verhalten, die Leistungen und die Einstellung ihrer Mitarbeitenden haben (Ogunfowora, 2014), ist es zentral, dass sich neue Führungskräfte systematisch mit ihrer Rolle auseinandersetzen, Orientierung erhalten und sich in ihrer Führungsfunktion effektiv einarbeiten können. Aufgrund dieser Besonderheiten befasst sich vorliegende Arbeit spezifisch mit dem Onboarding von neuen Führungskräften der Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün. Viele Ansätze im Bereich Onboarding können zwar auch auf Mitarbeitende ohne Führungsfunktion angewendet werden, sie werden aber im Sinne einer zielgruppengerechteren Abgrenzung der Bedürfnisse und Anforderungen in dieser Arbeit nicht mitberücksichtigt.

## **1.5 Struktur der Arbeit**

Die Arbeit gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Wissenschaft und zu zentralen Konzepten und Modellen von Onboarding als Teilgebiet der Organisationalen Sozialisierung (vgl. Kapitel 2). Sie beschreibt im Anschluss das methodische Vorgehen, welches mittels qualitativer Verfahren erarbeitet wurde (siehe dazu Kapitel 3). Im Ergebnisteil in Kapitel 4 werden die Auswertungen der Expert\*innen-Interviews sowie die anschließende kritische Betrachtung durch eine Fokusgruppe beleuchtet. Die Ergebnisse werden danach in Kapitel 5 interpretiert und die Fragestellungen beantwortet. Abgerundet wird die Arbeit durch ein Fazit (vgl. Kapitel 5.4 und einen Ausblick (zu finden in Kapitel 5.5).

## **2 Theoretischer Rahmen und Literaturübersicht**

Dieses Kapitel bildet den theoretischen Rahmen für das Thema Onboarding mit seinen unterschiedlichen Modellen. Um Klarheit über die zentralen Konzepte zu schaffen, werden entsprechende Begrifflichkeiten aus der vorhandenen Fachliteratur definiert und näher erläutert. Im Anschluss werden die unterschiedlichen Modelle des Onboardings vorgestellt und in den Kontext der bestehenden wissenschaftlichen Literatur eingeordnet. Ziel ist es, die theoretischen Grundlagen zu vermitteln, die das Verständnis des Onboarding-Prozesses fördern und aufzuzeigen, wie diese Modelle praktisch angewendet werden. Das Kapitel bildet die Basis für die qualitativen Erhebungen, die im methodischen Teil dieser Arbeit (vgl. Kapitel 3) vorgestellt werden. Nachfolgend werden die wichtigsten theoretischen Perspektiven zusammengefasst und deren Bedeutung für die praktische Gestaltung von Onboarding-Prozessen verdeutlicht.

### **2.1 Organisationale Sozialisation**

Die organisationale Sozialisation bezeichnet den Prozess, der neue Mitarbeitende von Outsiders zu Insidern werden lässt (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Dabei werden Kenntnisse, Wissen, Fertigkeiten, Normen, Regeln, Werte und Rollenerwartungen der Unternehmung an Individuen vermittelt (Moser, Souček, Galais & Roth, 2024). Nach Eintritt ins Unternehmen beginnt dieser Prozess. Dabei tritt der Realitätsschock ein, bei welchem neue Mitarbeitende die Organisation besser kennenlernen und mit konkreten Erwartungen konfrontiert werden, welche nicht immer mit ihren Vorstellungen übereinstimmen (Bak, 2024). Eine gelungene organisationale Sozialisation hängt einerseits von der Unterstützung durch die Unternehmung wie auch von den neuen Mitarbeitenden selbst ab. Proaktives Verhalten, Arbeitserfahrung, Selbstwirksamkeit und der Wunsch nach Kontrolle beeinflussen die organisationale Sozialisation positiv (Benzinger, 2016). Die Meta-Analyse von Bauer et al. (2007) bestätigt, dass der Einstieg neuer Mitarbeitender durch institutionalisierte Sozialisierungstaktiken wie etwa strukturierte Einarbeitungsprogramme oder Mentoring besser gelingt.

#### ***2.1.1 Theorie der organisatorischen Sozialisation***

Die Theorie der organisatorischen Sozialisation von Van Maanen und Schein (1979) ist ein grundlegendes Rahmenwerk, das beschreibt, wie neue Mitarbeitende in organisatorische Rollen übergehen, indem sie die notwendigen Werte, Normen und Verhaltensweisen erlernen. Diese Theorie hilft bei der Einordnung, wie Individuen in Organisationen integriert werden und

wie sich ihre Rollen im Zeitverlauf entwickeln. Die Theorie identifiziert folgende Dimensionen von Sozialisationsstrategien, die Organisationen anwenden können, um diesen Prozess zu erleichtern:

- **Kollektiv versus individuell:** Sozialisation in Gruppen oder individuell
- **Formal versus informell:** Durch formelle Schulungen strukturiert oder informell durch Interaktionen mit Kolleg\*innen. Ein informeller Prozess stärkt das Individuum und sorgt für Innovation.
- **Sequenziell versus zufällig:** Klare Schrittabfolge oder organischer Ablauf bei der Sozialisierung
- **Fixiert versus variabel:** Vorbestimmter oder flexibler Zeitplan, der sich auf das Anpassungstempo von neuen Mitarbeitenden auswirkt
- **Seriell versus disjunktiv:** Betreuung durch erfahrende Mitarbeitende oder selbstständige Orientierung in der Organisation
- **Investition versus Veräusserung:** Bestärkung der Identität der Mitarbeitenden oder geforderte Anpassungsleistung an die neue Organisation

Diese Dimensionen haben Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und das Engagement. Bei der organisatorischen Sozialisation ist wichtig, dass die sich verändernden Arbeitsplätze mitberücksichtigt werden. Um die Innovation und Kreativität zu fördern, empfiehlt es sich, die Sozialisationsstrategien an das Umfeld der Organisation anzupassen und dabei von allzu fixen, traditionellen Zeitplänen abzuweichen (Van Maanen & Schein, 1979).

### **2.1.2 Modell der Sozialisation von Mitarbeitern**

Das von Bauer et al. (2007) entwickelte Modell der Sozialisation (vgl. Abbildung 4) besagt, dass die Sozialisation von Mitarbeitenden nebst organisationalen Massnahmen auch durch das Verhalten und die Charakteristiken der Mitarbeitenden selbst abhängt. Sind Mitarbeitende gut in die Organisation eingebunden und informiert, können sie sich besser an ihre Rolle und das Unternehmen anpassen. Daraus resultiert eine erhöhte Arbeitszufriedenheit, eine verbesserte Arbeitsleistung, eine stärkere organisationale Bindung und der Wille, längerfristig im Unternehmen zu bleiben. Gleichzeitig wird die Fluktuation gesenkt.

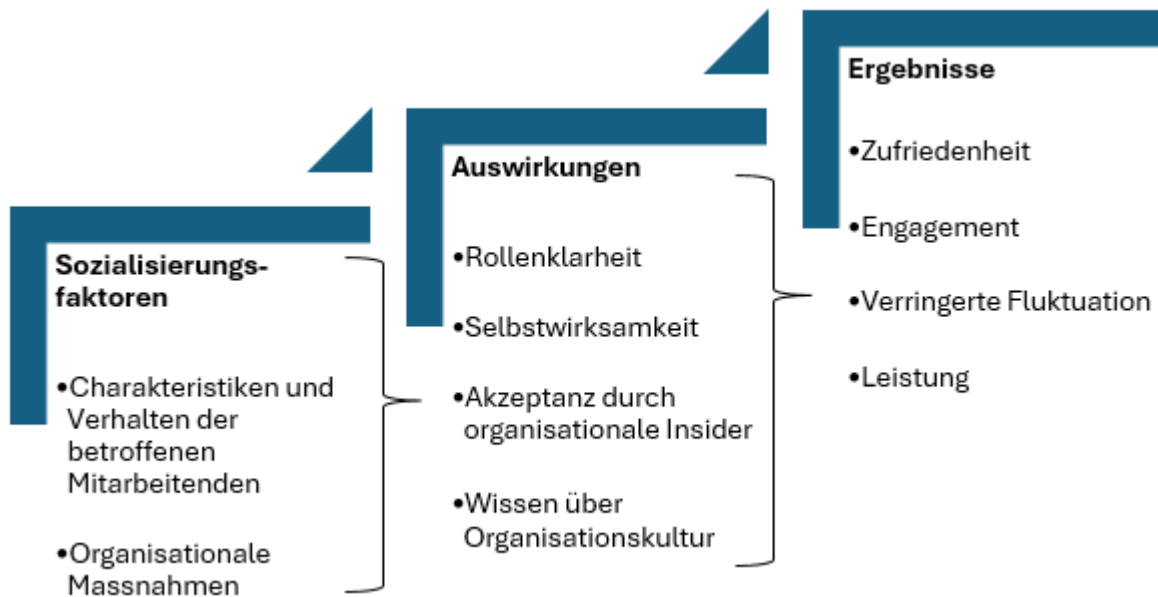


Abbildung 4. Modell der organisationalen Sozialisation (in Anlehnung an Meldau, 2022)

Das Onboarding von neuen Mitarbeitenden ist auch deshalb relevant, weil einerseits Unternehmen vermehrt schwankenden Personalbedarf haben, Stellenwechsel häufiger werden und damit die Steuerung der Sozialisierungsprozesse in Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen (Bauer et al., 2007).

## 2.2 Onboarding-Konzepte und Modelle

Als Teilgebiet der organisationalen Sozialisation werden nachfolgend verschiedene Konzepte und Modelle von Onboarding näher beleuchtet, in entsprechenden Kontext gesetzt und zentrale Begrifflichkeiten erläutert.

### 2.2.1 Onboarding-Prozess neuer Mitarbeitender - 3-Phasen-Modell

Das Onboarding von Führungskräften ist eine wichtige Aufgabe von Unternehmen (Reiß, 2020). Der Prozess durchläuft gemäss dem *3-Phasen-Modell* die Phasen Preboarding, Onboarding und Postboarding (vgl. Abbildung 5). Es entspricht einem praxisorientierten Rahmenmodell das sich aus verschiedenen theoretischen und empirischen Arbeiten zur organisationalen Sozialisation entwickelt hat und seinen Ursprung in der Theorie der organisationalen Sozialisation von Van Maanen und Schein (1979) findet.

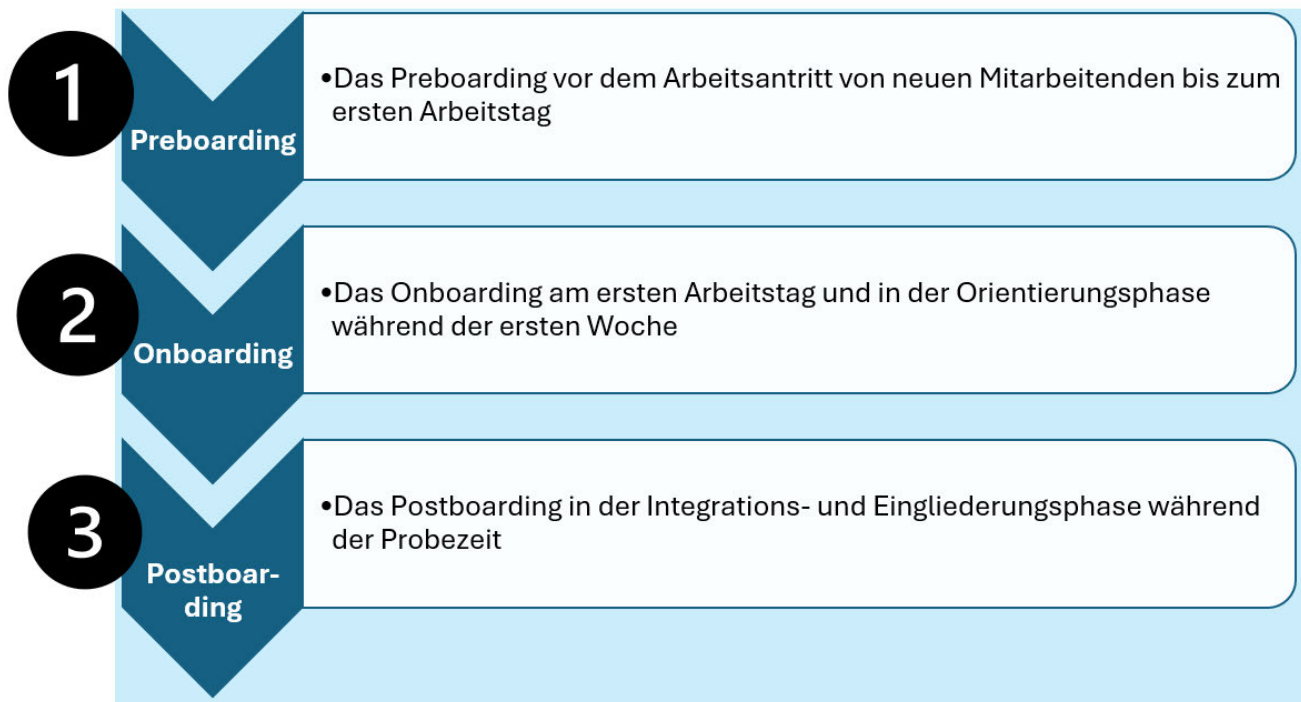


Abbildung 5. Das 3-Phasen-Modell (eigene Darstellung)

### Preboarding

Die Phase zwischen Vertragsabschluss und Arbeitsantritt wird auch als Preboarding bezeichnet. Oft liegen einige Wochen oder Monate dazwischen. Indem neue Mitarbeitende frühzeitig das Gefühl erhalten, dass man an sie denkt und sich als Teil des Teams sehen, wird ihnen Sicherheit vermittelt. Damit lassen sich gleichzeitig das Commitment neuer Mitarbeitender stärken sowie Ängste und Zweifel abbauen. Eine frühe emotionale Bindung reduziert die Gefahr, dass Mitarbeitende ihr Arbeitsverhältnis gar nicht erst antreten. Alle Massnahmen während der Preboarding-Phase tragen zu einer Verkürzung der Einarbeitungszeit bei. Dies sind zum Beispiel gemäss Brenner (Brenner, 2020) folgende:

- Gut abgestimmtes Einarbeitungsprogramm erstellen und neuen Mitarbeitenden kommunizieren
- In Kontakt bleiben und Neuigkeiten im künftigen Bereich an Mitarbeitende mitteilen
- Im Voraus Zugang zu Onboarding-Software und Intranet verschaffen
- Einladungen zu Teamevents und Abteilungsveranstaltungen tätigen
- Unterstützung bei der Wohnungssuche anbieten, sofern ein Umzug mit der neuen Stelle verbunden ist

## **Onboarding**

Der Begriff *Onboarding* lässt sich wie folgt definieren:

Onboarding im Unternehmen bezieht sich auf den Prozess, durch den neue Mitarbeiterinnen integriert und in ihren neuen Rollen, Verantwortlichkeiten und die Unternehmenskultur eingeführt werden. Ziel des Onboarding ist es, dass neue Teammitglieder sich schnell wohl fühlen, nachhaltig zufrieden sind, effektiv arbeiten können und langfristig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

(Kraft, 2024, S. 10)

Es lohnt sich, neue Führungskräfte bereits bei der Vertragsunterzeichnung danach zu fragen, was ihnen beim Onboarding wichtig ist und auf was geachtet werden sollte. Je früher Führungspersonen ein Verständnis davon erlangen, welche Erwartungen an sie und die neue Rolle geknüpft sind und wie das Team und die Organisation funktionieren, desto klarer werden das Rollenverständnis, die Unternehmenskultur wie auch die Werte. Damit wird der Grundstein für ein gutes Onboarding gelegt (Kraft, 2024). In der Fachliteratur wird der Begriff *Onboarding* häufig auch mit der *organisationalen Sozialisation* (vgl. Kapitel 2.1) in Verbindung gebracht (Moser, Soucek & Hassel, 2014, zitiert nach Moser et al., 2024, S. 4). Die Integration in eine Organisation steht dabei im Zentrum.

## **Postboarding**

„Postboarding ist die fortlaufende Betreuung und Unterstützung neuer Mitarbeiter nach der Onboarding-Phase, um ihre langfristige Integration und Entwicklung im Unternehmen zu fördern. Die Phase dauert bis zum Ende der Probezeit bzw. Befristung“ (Kraft, 2024, S. 16). Die Onboarding- und Postboarding-Phase gehen nahtlos ineinander über. Sie tragen bei guter Umsetzung zu einer erfolgreichen Integration im Unternehmen und zu einer niedrigen Frühfluktuation bei (Kraft, 2024).

### **2.2.2 Der Onboardingprozess im Zeitverlauf – die ersten 6 Monate im Job**

Nach dem Modell von Brenner (2020) ist die Länge des Onboarding-Prozesses von der jeweiligen Position und Person abhängig. Der Onboarding-Prozess beinhaltet verschiedene Phasen. Im nachfolgenden Schema (siehe Abbildung 6) beginnt der Prozess mit der Orientierungsphase am ersten Arbeitstag und endet nach etwa 6 Monaten mit der Stabilitäts- und Akzeptanzphase.

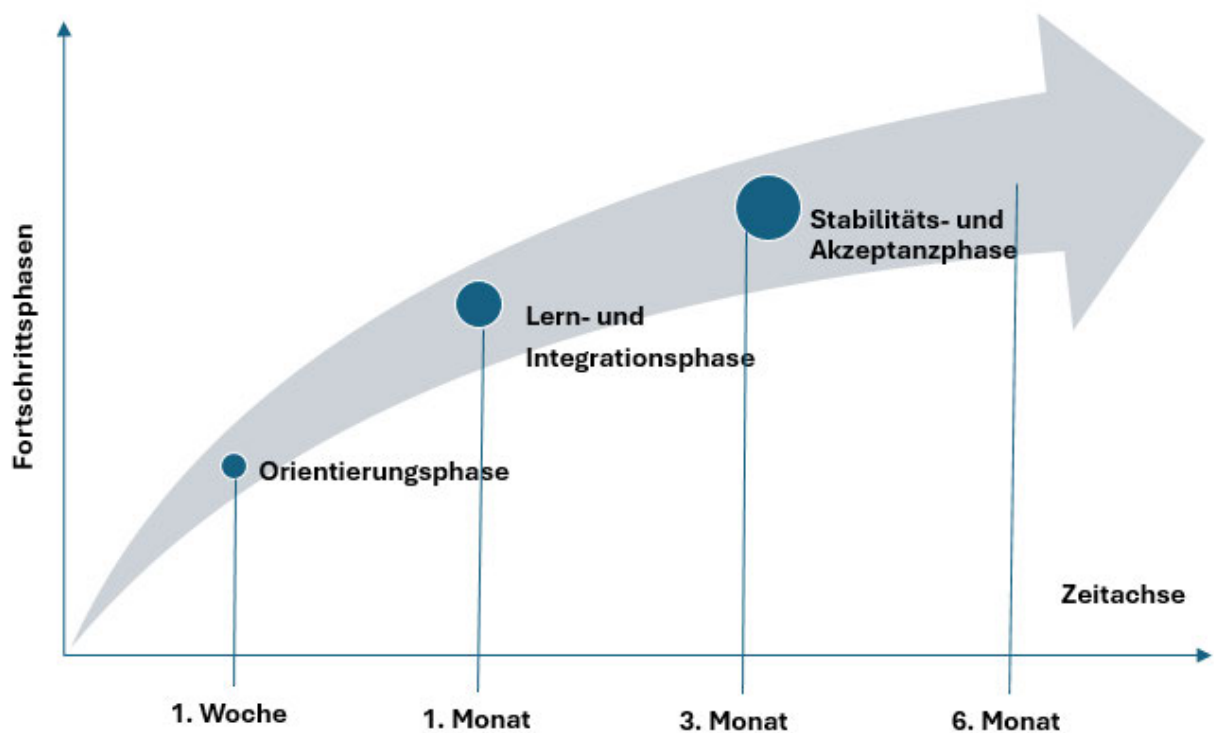


Abbildung 6. Die ersten 6 Monate im Job (in Anlehnung an Brenner, 2020)

### Die Orientierungsphase (1. Arbeitstag bis 1. Monat)

Neue Mitarbeitende sollen einen einladenden, wohlwollenden Empfang erhalten, sich willkommen fühlen und einen positiven ersten Eindruck von den Kolleg\*innen, Vorgesetzten sowie dem Unternehmen gewinnen (Birmele, 2020). Die Art und Weise, wie neue Mitarbeitende empfangen werden, sind ein erster Gradmesser an Wertschätzung, welche ihnen entgegengebracht wird. Der erste Arbeitstag ist besonders relevant. Eindrücke werden dabei mit besonderer Aufmerksamkeit wahrgenommen und bewertet. Die Vermittlung von Wissen und Informationen spielt am ersten Arbeitstag eine eher untergeordnete Rolle. Wichtiger ist die Akzeptanz und dass sich neue Mitarbeitende angenommen und gut aufgehoben fühlen.

Im Verlaufe der ersten Wochen wird den neuen Mitarbeitenden ein hohes Mass an Aufnahme- und Konzentrationsfähigkeit abverlangt. Informationen sollten daher dosiert vermittelt werden. Es empfiehlt sich besonders in dieser Phase, intensive Gespräche zu führen, um Prioritäten und Zusammenhänge zu erkennen und den Austausch mit Kolleg\*innen wie auch Pat\*innen aktiv zu fördern. Aufmerksam bleiben und sich regelmässig nach dem Befinden der neuen Mitarbeiter\*in erkundigen ist ebenfalls hilfreich (Brenner, 2020).

### **Die Lern- und Integrationsphase (1. - 3. Monat)**

In dieser Phase, welche die ersten Monate der Einarbeitungsphase umfasst, geht es im Wesentlichen darum, dass sich neue Mitarbeitende in bestehende Strukturen integrieren und sie fachliche Zusammenhänge mit zunehmenden Eindrücken immer wie besser erschliessen können. Auch werden in dieser Phase erste Optimierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsgebiet entwickelt. Die neuen Lernerfahrungen benötigen Einordnung und werden reflektiert. Idealerweise wird dieser Reflexionsprozess auch unterstützt durch Vorgesetzte und Pat\*innen, so dass positive Erfahrungen und eine Festigung des Gelernten möglich werden. Auch regelmäßiges Feedback, eine positive Fehlerkultur, Lob und Aufmunterung erweisen sich in dieser Phase als wertvoll und gewinnbringend. Ebenfalls wichtig sind genügend Freiräume, eigenverantwortliches Handeln bei der Arbeit sowie die Integration in Arbeits- oder Projektteams (Brenner, 2020).

Um Integrationsproblemen von neuen Mitarbeitenden vorzubeugen, empfehlen sich regelmäßige und gut vorbereitete Mitarbeitenden- und Feedbackgespräche, welche als fester Bestandteil des Einführungsprogrammes vorgesehen sind. Zu diesen sollten auch Pat\*innen und Arbeitskolleg\*innen miteinbezogen werden, um eine allzu einseitige Beurteilung der Leistung und des Verhaltens durch Vorgesetzte zu vermeiden (Birmele, 2020).

Spätestens nach drei Monaten sollte ein erstes formales Feedback- resp. Standortgespräch mit den neuen Mitarbeitenden geführt werden, bei welchem Vorschläge zum weiteren Einarbeitungsprozess eingebracht werden können und die weiteren Massnahmen zusammen abgestimmt und definiert werden (Brenner, 2020).

### **Die Stabilitäts- und Akzeptanzphase (3. – 6. Monat)**

Nach fünf bis sechs Monaten sollten neue Mitarbeitende eigenständig Aufgabengebiete bearbeiten und Zusammenhänge erkennen können. Die Phase steht auch für die Anpassung im Unternehmen. Damit diese gelingt, ist es wichtig, Schwierigkeiten auf dem Weg frühzeitig anzusprechen, neuen Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken und ihnen zunehmend komplexere Aufgaben zu übertragen. Ebenfalls relevant in dieser Phase sind der Kontakt zu Pat\*innen und Personalverantwortlichen sowie regelmässige Feedbacks, damit eine Erstbeurteilung vor Ende der Probezeit vorgenommen werden kann. Der Abschluss der Probezeit bildet ein wichtiges Ritual für die soziale Aufnahme und Integration im Team (Brenner, 2020).

### **2.2.3 Übergang zur Internalisierung**

Über die Probezeit hinaus gibt es keinen genauen Zeitrahmen, der angibt, ab wann neue Mitarbeitende von der Anpassung in die Phase der Weiterentwicklung übergehen. Internalisierung spielt hierbei eine zentrale Rolle, da sie den Übergang von blosser Anpassung zu einer tiefen, eigenständigen Übernahme von Werten, Normen und Verhaltensweisen markiert. In dieser Phase haben neue Mitarbeitende nicht nur die Grundlagen ihrer Rolle verstanden, sondern identifizieren sich zunehmend mit den organisationalen Erwartungen und handeln aus innerer Überzeugung. Neue Mitarbeitende gelten als vollständig sozialisiert, wenn sie ihre berufliche Identität in verschiedenen Arbeitssituationen wiedererkennen und gefestigt ist. Dies zumindest solange, bis Veränderungen eine erneute Anpassung erfordern. Sie reagieren zuverlässig auf Anforderungen, können sich aber auch an Veränderungen anpassen (Houle, Morin, Vandenberghe, Tóth-Király & Fernet, 2025).

Laut Ryan & Deci (2017, zitiert nach Houle et al., 2025, S. 22) hängt die erfolgreiche Anpassung von Mitarbeitenden davon ab, ob das soziale Umfeld ihre Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit unterstützt. Werte der Organisation, Rollenanforderungen und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz werden stärker übernommen, wenn diese Bedürfnisse erfüllt sind (Olafsen et al., 2018; Ryan & Deci, 2017, zitiert nach Houle et al., 2025, S. 22).

### **2.2.4 Inform-Welcome-Guide Modell**

In diesem Modell zur Förderung der Integration beschreibt Moser et al. (2024) die drei angestrebten zentralen Funktionen wie folgt:

#### **1. Informieren**

- Durch informelle Rekrutierung und eine realistische Tätigkeitsvorschau werden bereits vor dem ersten Arbeitstag Informationen zum Arbeitsplatz und zur Organisationskultur bereitgestellt
- Einführungsprogramme, der Austausch mit Vorgesetzten oder Teammitgliedern, die Teamentwicklung und On-the-job-Training haben während der ersten Arbeitswochen wichtige Informationsfunktionen. Zusätzlich spielen die Bereitstellung eines voll funktionsfähigen Arbeitsplatzes, Arbeitsunterlagen und Materialien eine Rolle.

## **2. Willkommen heissen**

- Willkommensfunktionen nehmen etwa informelle Vorstellungsrunden oder Erwähnungen der Neueintretenden in der Organisation wahr. Dies wird zum Beispiel via Newsletter, im Intranet ein sowie über die Aufnahme in Social-Media-Gruppen umgesetzt.

## **3. Begleiten**

- Mentoring, Coaching, Supervision, Patensysteme und die Zuteilung einer Person auf Augenhöhe, eines sogenannten *Buddys*, erfüllen verschiedene Begleitfunktionen im Einarbeitungsprozess.

Als besonders nützlich werden die allgemeine Einarbeitung am Arbeitsplatz, Einzelgespräche mit Führungskräften sowie die Unterstützung eines *Buddys* während der Onboarding-Phase eingeschätzt. Besonders wirkungsvoll sind Integrationsprogramme, welche alle drei Ebenen des *Inform-Welcome-Guide Modells* aufgreifen (Klein, Polin & Leigh Sutton, 2015).

### **Unterscheidung zwischen Pat\*innen, Buddies und Mentor\*innen**

Bei Pat\*innen und *Buddies* handelt es sich um hierarchisch gleichgestellte Personen, welche insbesondere für die Onboarding-Phase als Bezugspersonen von neuen Mitarbeitenden dienen, die informelle Kommunikation fördern sowie dabei Unterstützung leisten, die soziale Distanz zu reduzieren. Mentor\*innen sind meist in der Hierarchie höhergestellt und begleiten ihre Mentees im Rahmen eines klassischen Mentorings in der Regel über eine längere Zeitdauer, welche die Anfangsphase deutlich übersteigt (Wegenberger & Wegenberger, 2021).

### **2.2.5 Die drei Ebenen der Integration**

Gemäss Brenner (2020) vollzieht sich die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden grundsätzlich auf folgenden drei Ebenen:

#### **Werteorientiert**

- Vertraut werden mit Werten, Zielen und Führungsgrundsätzen des Unternehmen
- In erster Linie über gelebte Werte vermittelt
- Mittel- bis langfristiger Prozess, bei dem das Selbstverständnis des Unternehmens eine zentrale Rolle spielt

## Sozial

- Umgang mit Kolleg\*innen, Vorgesetzten und Kunden
- Abstimmung mit Kolleg\*innen, Arbeit in Teams und Projektgruppen als wichtige Elemente sowie die Entwicklung eines Wir-Gefühls
- Eigene Position in der Bereichs- / Abteilungsstruktur erarbeiten und sich mit dem Arbeitsumfeld vertraut machen

## Fachlich

- Kenntnisse über das Unternehmen und das Arbeitsgebiet aufbauen
- Faktenwissen, Kenntnisse und Fähigkeiten für die Unternehmensziele einsetzen
- Organisations- und Prozess-Strukturen, interne und externe Ansprechpartner\*innen kennenlernen

Welche Schwerpunkte bei der Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeitender gesetzt werden sollen, hängt stark von den individuellen Voraussetzungen ab. Diese beinhalten unter anderem die vorhandene Berufserfahrung, die berufliche Rolle oder das künftige Aufgabengebiet. Ein Augenmerk während der Einarbeitungszeit sollte zudem auf allfällig noch vorhandene Lücken und Defizite in Bezug auf das Anforderungsprofil gelegt werden. Es wird empfohlen, bereits für die Anfangszeit dagegen Massnahmen zu vereinbaren (Brenner, 2020).

### 2.2.6 4 C Modell

Das 4C Modell nach Bauer (2015) beschreibt vier zentrale Erfolgsfaktoren für effektives Onboarding von neuen Mitarbeitenden. Diese beinhalten wie Abbildung 7 zeigt folgende Elemente:

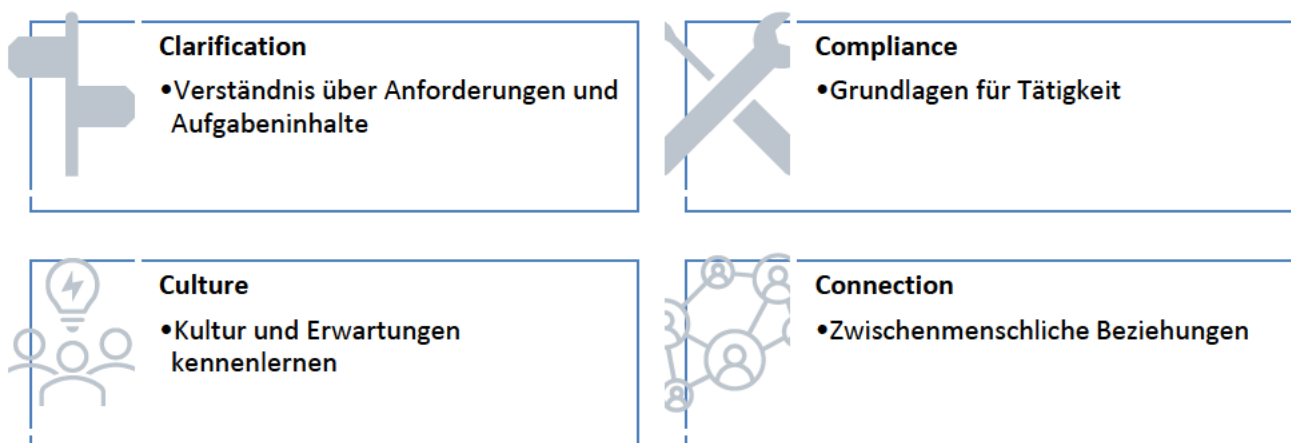


Abbildung 7. 4 C Modell (in Anlehnung an Bauer, 2015)

- **Clarification:** Verstehen der Stellenanforderungen und des Aufgabeninhaltes, wie Dinge getan und beschrieben werden. Je eher neue Mitarbeitende diese Elemente verstehen, desto früher werden sie produktiv. Der Aspekt der *Clarification*, also das generelle Verstehen und Klären der Dinge, nimmt eine besonders wichtige Stellung im Onboarding Prozess ein. Dieser hat Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, das Commitment, die Arbeitsleistung, den Umsatz oder auf die Verbleibquote im Betrieb. Ist die eigene Rolle sowie die Einbettung in der Organisation als Mitarbeiter\*in klar, hat dies positive Auswirkungen auf die Effektivität der eigenen Rolle, den Arbeitsinhalt, die Organisation wie auch die Arbeitskolleg\*innen. Mehr Fragen werden gestellt und es erfolgt ein grösserer Lernzuwachs. Damit die *Clarification* gefördert werden kann, gibt es verschiedene Mittel für Unternehmen, diese zu steigern:
  - Mit **realistischen Stellenbeschreibungen** im Rekrutierungsprozess wie auch im Rahmen des Onboarding-Prozesses arbeiten
  - **Informelle und formelle Trainingsmöglichkeiten** anbieten
  - Zentrale Themen wie etwa Rollenklärung und Vertrauen im Rahmen von **Orientierungsveranstaltungen** behandeln
  - Neue Mitarbeitende aktiv in den **Onboarding-Prozess** einbinden und diesen durch sie mitgestalten lassen
  - Den **Zugang zu Informationen** erleichtern
  - Onboarding-Prozesse mit **Personalentwicklungs-Programmen** koppeln
- **Compliance:** Bezieht sich auf die Grundlagen wie etwa Formulare, Verträge, IT-Ausstattung, E-Mail-Zugang oder spezifische Zugriffe, welche für die Tätigkeit benötigt werden. Sind diese vorhanden, können Anforderungen in administrativer und rechtlicher Hinsicht effizienter erfüllt und damit die Arbeit angenehmer gestaltet werden.
- **Culture:** Hier geht es darum, dass neue Mitarbeitende die einzigartige Kultur einer neuen Organisation sowie die Erwartungen kennen lernen. Je vertrauter neue Mitarbeitende mit der Unternehmenskultur oder auch vorhandenen Subkulturen sind, desto höher stehen die Chancen auf längerfristigen Erfolg in ihrer neuen Rolle.
- **Connection:** Ebenfalls ein zentraler Punkt beim Onboarding sind die zwischenmenschlichen Beziehungen, die Unterstützungsleistungen und informale Netzwerke, welche neuen Mitarbeitenden ermöglichen, wirksam sein zu können.

(Bauer, 2015)

## 2.3 Onboarding von Führungskräften

Die Integration neuer Führungskräfte ins Unternehmen ist von grosser Bedeutung. Sie bringen häufig bereits umfassende berufliche Erfahrung und eine gefestigte Persönlichkeit mit. In der Regel sind sie es gewohnt, schwierige, richtungsweisende Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen. Deshalb werden in erster Linie klare Zielvorgaben und Erwartungen sowie genügend Freiräume zur Gestaltung des neuen Verantwortungsbereichs in Bezug auf Ziele und Werte benötigt (Brenner, 2020). Zwei wirksame Strategien erleichtern den Übergang in eine Führungsposition: Ein strukturiertes Onboarding und gezieltes Networking. Diese Methoden ergänzen herkömmliche Ansätze der Führungsentwicklung (Williams & Heileman, 2024).

Viele Führungsprogramme konzentrieren sich hauptsächlich auf technische Fähigkeiten, Regeln und Risikomanagement (Chen & Soltes, 2018, zitiert nach Williams & Heileman, 2024, S. 116). Diese Aspekte sind zwar wichtig, um neue Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorzubereiten, doch oft fehlen entscheidende Elemente wie Selbstreflexion und der Aufbau von Beziehungen (Faller et al., 2020; Petriglieri & Petriglieri, 2015, zitiert nach Williams & Heileman, 2024, S. 116). Dadurch entsteht häufig der Eindruck, dass Führung eine Einzelaufgabe ist. Doch viele neue Führungskräfte merken schnell, dass das Arbeiten allein zu Einsamkeit und Stress führen kann. Ein gut durchdachter Einarbeitungsplan kann dem entgegenwirken. Neue Führungskräfte, die gut in das Unternehmen eingearbeitet und mit wichtigen Kontakten vernetzt sind, können besser mit internen und externen Partner\*innen zusammenarbeiten. So entsteht eine Kultur der gemeinsamen Verantwortung, die sowohl das Unternehmen als auch die Gemeinschaft stärkt (Williams & Heileman, 2024).

Der Onboarding-Prozess umfasst sowohl das zukünftige Team der Führungskraft als auch Kolleg\*innen auf gleicher Ebene. Je nach Unternehmensgrösse sind das gesamte Führungsteam sowie alle relevanten Schnittstellen beteiligt. Die Einarbeitungszeit unterscheidet sich aufgrund der Hierarchieebene bei Führungskräften und kann sich über ein bis zwei Jahre erstrecken (Wegenberger & Wegenberger, 2021).

Der Übergang in eine neue Führungsrolle ist oft anspruchsvoll und mit Stress verbunden. Solche Übergangsphasen bergen sowohl Risiken als auch Chancen. Scheitert die schnelle und effektive Anpassung, kann dies für die Führungskraft und das Unternehmen kostspielige Folgen haben (Levin, 2010).

Rollenklarheit, Selbstwirksamkeit und soziale Akzeptanz bilden die drei Schlüsselindikatoren für die Rollen Anpassung (Feldman, 1981, zitiert nach Levin, 2010, S. 58). Zur Beschleunigung der Einarbeitungsphase dienen gemäss Levin (2010) folgende Interventionen:

- Stile, Werte und Ziele zur Vertrauensbildung kennen lernen
- Gegenseitige Erwartungen an die Zusammenarbeit klären und festlegen
- Gemeinsames Verständnis für zentrale Herausforderungen und Chancen schaffen
- Kurzfristiger Prioritäten- und Massnahmenplan erstellen

Die Akzeptanz einer Führungskraft hängt vom ersten Tag ab und wird optimal, wenn sie das Team rasch hinter einem gemeinsamen Ziel vereint und eine Kultur mit gelebten Werten aufbaut. Das Ergebnis ist hohe intrinsische Motivation (Reiß, 2020). Der Einfluss von Führungskräften auf ihr Team wächst, wenn es ihnen gelingt, gute Beziehungen zu den Teammitgliedern aufzubauen. Dabei erleichtert offenes und vertrauensvolles Gesprächsverhalten den Austausch. Je mehr Vertrauen besteht, desto grösser ist der Einfluss der Führungskraft. Vertrauen, gegenseitige Erwartungen und Einflussnahme sind somit eng miteinander verbunden (Gabarro, 1987, zitiert nach Manderscheid & Ardichvili, 2008, S. 670). Vorgesetzte sowie Personalverantwortliche können gemäss Wegenberger und Wegenberger (2021) viel für einen guten Einstieg für neue Führungskräfte tun:

#### **Vor Antritt der neuen Funktion**

- Vorbereitung des Führungsteams und der Mitarbeitenden auf die neue Führungskraft, besonders bei konfliktbehaftetem Vorgänger\*innen-Wechsel
- Klärung von Zielen, Erwartungen, Aufgaben und Herausforderungen im Gespräch mit der neuen Führungskraft
- Ergänzende Hintergrundinformationen und Details zum Unternehmen liefern, falls nicht bereits im Auswahlprozess abgedeckt
- Aufgabenübergabe und Informationsweitergabe durch die bisherige Führungskraft

#### **Bei der Übernahme der Führungsaufgabe**

- Begrüssung und Vorstellung der neuen Führungskraft im Führungsteam und bei anderen Organisationseinheiten
- Persönliche Vorstellungsrunde im künftigen Team

## Laufend im Rahmen des Onboardings

- Optionale Übernahme eines Mentorings, bei welchen psychosozialen Faktoren und Karrierefunktionen im Vordergrund stehen (Moser et al., 2018, zitiert nach Wegenberger & Wegenberger, 2021, S. 246)
- Regelmässige Gespräche zur Integration und Zielvereinbarung nach Abschluss des Prozesses
- Übergang in den Regelbetrieb

Der Integration von bestehenden Mitarbeitenden in neue Funktionen ist ein Spezialfall, welcher jedoch denselben Gesetzmässigkeiten des Onboardings unterliegt. Auch hier empfiehlt es sich, Pat\*innen für die Einführung zur Seite zu stellen. Aufgaben und Schwerpunkte der Einführungsphase sind nach Ausmass der Verschiedenartigkeit der Funktion hingegen anzupassen, ggf. zu kürzen oder wegzulassen (Wegenberger & Wegenberger, 2021)

## 2.4 Virtuelles und hybrides Onboarding

Die Einarbeitung in einem traditionellen Arbeitsumfeld kann überwältigend sein, da neue Aufgaben, Orte und Gesichter viel Aufmerksamkeit fordern. Soziale Interaktionen sind hilfreich, können aber auch ablenken. Virtuelles Onboarding bietet eine strukturierte Umgebung mit weniger Ablenkungen und unerwarteten Reizen. Zudem erleichtert es die Nachverfolgung und stellt sicher, dass alle Schritte des Einarbeitungsprozesses durchlaufen werden. Ein gut durchdachter virtueller Onboarding-Prozess dämmt die Informationsflut gezielt ein, verringert den Stress und erzielt eine erhöhte Mitarbeitenden-Bindung (Alexander, 2021).

Virtuelles oder auch Remotes Onboarding will Inhalte und Strategien des Onboarding-Prozesses mittels technischer Hilfsmittel umsetzen. Dazu gehören etwa virtuelle Einführungsveranstaltungen oder Kaffeerunden, Schulungen, Videokonferenzen, Chats oder ein per Post übermitteltes Willkommenspaket (Graf, Mücke & Dornemann, 2024). Auch Social Media-Formate wie etwa Wikis können in Projekten sehr hilfreich sein, um systematisch Wissen aufzubauen. Über Blogs können aktuelle Unternehmens-Informationen zeitnah abgerufen werden. *Content Communities* wiederum liefern spezifische Lerninhalte und dank sozialen Netzwerken knüpfen neue Mitarbeitende Kontakte über Abteilungsgrenzen hinaus (Meldau, 2022). Dieser Methodenmix trägt dazu bei, Wissen in unterschiedlicher Form zu vermitteln und damit verschiedenen Lernstilen zu entsprechen (Alexander, 2021).

Onboarding-Softwaretools können den Prozess professionalisieren und unterstützen. Damit lassen sich zum Beispiel Einarbeitungsprogramme zeitsparend mit Vorlagen Schritt-für-Schritt abbilden. Auch Online-Tests, Tutorials oder Compliance-Regelungen können darin gut erfasst werden. Damit Onboarding-Inhalte nachhaltig wirken, sollten sie lebendig und ansprechend aufbereitet sein – beispielsweise in Form von kurzen Videosequenzen oder durch den aktiven Einbezug von Mitarbeitenden. Zugleich ist es essenziell, die Inhalte auf die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens sowie auf die unterschiedlichen Bedürfnisse neuer Mitarbeitender auszurichten und regelmässig zu aktualisieren (Alexander, 2021).

Mittels Einladungen per SMS oder E-Mail wird die Kommunikation vereinfacht und Erinnerungen können verschickt werden. Die individuelle Betreuung und Kommunikation ersetzen die Tools aber nicht, denn Wertschätzung und Aufmerksamkeit bilden auch weiterhin das Fundament eines wirkungsvollen Onboarding-Prozesses (Brenner, 2020).

### 3 Methodik

Dieses Kapitel baut auf dem theoretischen Rahmen und der wissenschaftlichen Literatur auf (vgl. Kapitel 2). Es beschreibt das methodische Vorgehen der Untersuchung, das auf einem qualitativen Forschungsdesign basiert. Verschiedene Methoden werden kombiniert, um vertiefte Erkenntnisse zum Onboarding-Prozess von neuen Führungskräften zu gewinnen. Zunächst werden das Forschungsdesign sowie die Stichprobe vorgestellt und danach die eingesetzten Instrumente zur Datenerhebung und -analyse näher erläutert. Diese dienen als Grundlage für die anschließende Ergebnispräsentation in Kapitel 4.

#### 3.1 Qualitatives Forschungsdesign

Die Untersuchung basiert auf einem qualitativen Vorgehen (vgl. Abbildung 8), bestehend aus einer Literatur- und Dokumentenanalyse, sechs Expert\*innen-Interviews, und die anschließende Auseinandersetzung in einer Fokusgruppe, die der Ableitung eines Onboarding-Konzeptentwurfs dienen.

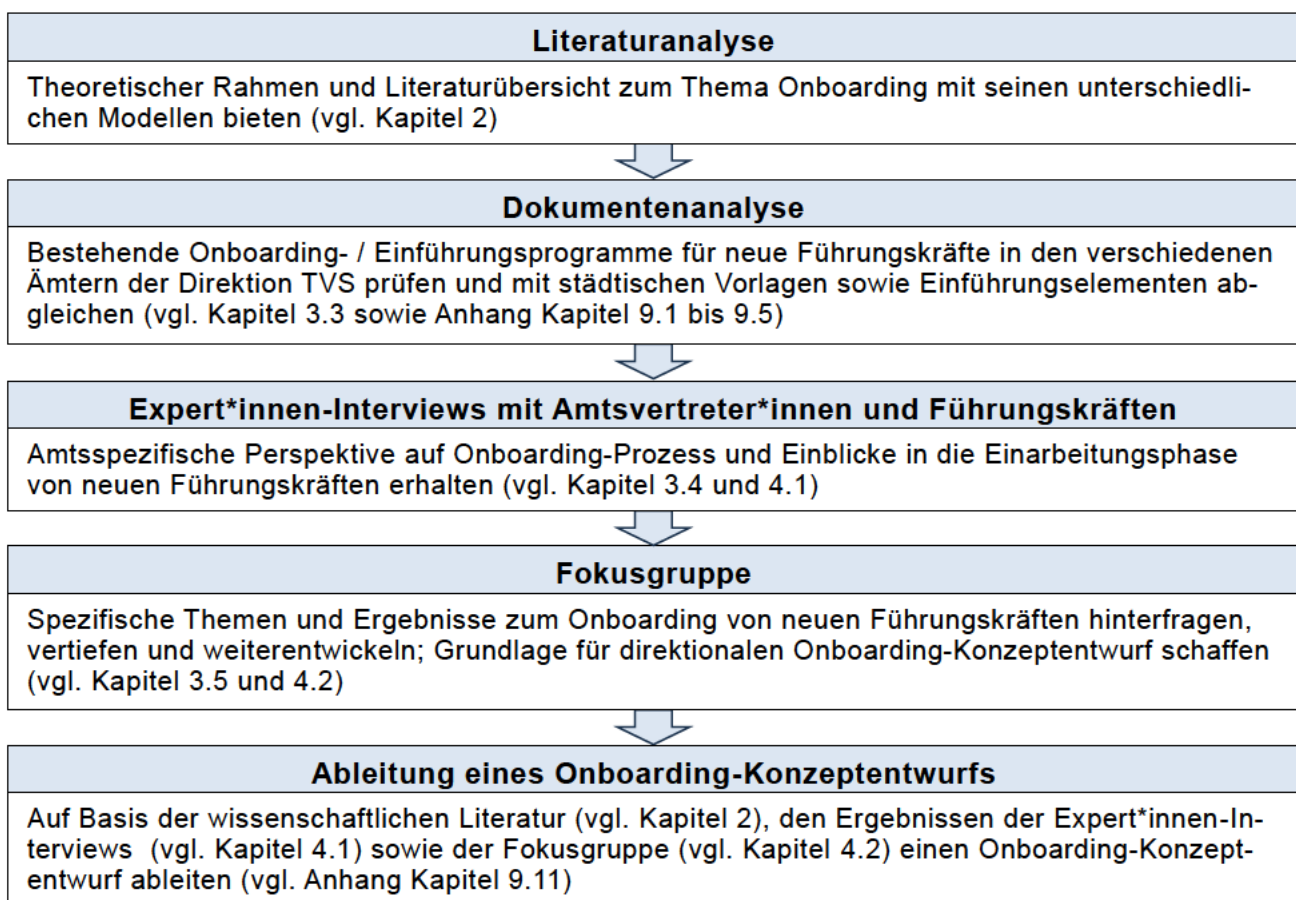


Abbildung 8. Qualitatives Forschungsdesign (eigene Darstellung)

### 3.2 Beschreibung der Stichprobe

Zur Auswahl der Stichprobe wurden für die Auswahl von geeigneten Interview-Partner\*innen zwei Hauptgruppen innerhalb der Direktion TVS gebildet. Die erste Gruppe besteht aus Amtsvertreter\*innen der drei grössten Ämter der Direktion, das heisst von Stadtgrün Bern, Entsorgung und Recycling sowie Tiefbau Stadt Bern. Die Anforderung an diese Amtsvertreter\*innen war, dass sie gute Kenntnisse über die Prozesse und Strukturen des Onboarding-Verfahrens für Führungskräfte innerhalb ihres Amtes aufweisen, über mehrjährige Berufserfahrung verfügen und dazu fundierte Aussagen machen können. Diese Gruppe setzt sich zusammen aus Amts- und Bereichsleitenden. Alle drei Interviewten, davon zwei Männer und eine Frau, weisen langjährige Erfahrung innerhalb der Direktion TVS auf und übernehmen beim Onboarding von neuen Führungskräften eine tragende Rolle.

Bei der zweiten Interview-Gruppe handelt es sich um neue Führungskräfte innerhalb der Direktion TVS, welche maximal ein Jahr in ihrer neuen Rolle tätig sind. Ihre Eindrücke und Erfahrungen aus der eigenen Onboarding-Zeit sind daher noch frisch. Auch hier wurden drei Expert\*innen-Interviews geplant. Zwei der interviewten Personen wurden von ausserhalb der Direktion neu in die Rolle als Führungskraft rekrutiert und eine durch interne Beförderung in die Rolle als Führungskraft eingearbeitet. Zwei Führungskräfte sind weiblich, eine ist männlich. Die Tätigkeitsgebiete der interviewten Personen sind divers. Eine Führungskraft arbeitet im Bereich der Stadtreinigung im Tiefbau der Stadt Bern, eine Person als Betriebsleitender im Bereich Stadtgrün und eine Person im Bereich der Verkehrsplanung. Diese Auswahl erfolgt vor dem Hintergrund, dass in der Direktion TVS zahlreiche Mitarbeitende und Führungskräfte dem betrieblichen Bereich zuzuordnen sind.

Für die Fokusgruppe wurde schlussendlich eine Gruppe gebildet, zu der pro Amt je eine Vertretung eingeladen wurde. Bei der Durchführung waren drei von fünf Ämtern (Tiefbau Stadt Bern, Geoinformatik und Entsorgung und Recycling) sowie der Stab der Direktion TVS vertreten. Die Teilnehmenden verfügen alle über umfassende, vertiefte Kenntnisse der Onboarding-Praxis in ihren jeweiligen Ämtern. Darin enthalten sind Personalverantwortliche, Führungskräfte sowie Schlüsselpersonen für das Onboarding in den entsprechenden Ämtern. In Ergänzung zu den geführten Interviews sollen mit dieser Zusammensetzung eine möglichst optimale Perspektiven-Vielfalt, breit abgestützte Ergebnisse, Akzeptanz und gemeinsamer Konsens erzielt werden. Aus Gründen der Anonymität wird darauf verzichtet, die Personen in der MAS-These namentlich zu erwähnen.

### 3.3 Dokumentenanalyse

In einem ersten Schritt wurde nebst der wissenschaftlichen Literaturanalyse, welche in Kapitel 2 bereits ausführlich dargestellt wurde, eine pragmatische, nicht-theoriegeleitete Dokumentenanalyse durchgeführt. Diese beinhaltete die Sichtung von bestehenden Führungs-Kennzahlen der Direktion TVS aus den Personalinformations-System, Grundlagen, Checklisten und Hilfsmitteln aus dem Intra- und Internet der Stadt Bern zum aktuellen Onboarding-Prozess von Führungskräften in der Direktion TVS wie auch auf städtischer Ebene. Sie diene einem ersten Überblick und trägt zum besseren Verständnis der Ausgangslage (vgl. Kapitel 1.1) und Problemanalyse (Kapitel 1.2) bei.

Als Grundlagen und Referenzdokumente auf übergeordneter, städtischer Ebene dienten in erster Linie das *Merkblatt Einführung neue Mitarbeitende Stadt Bern* (Anhang, Kapitel 9.1), die *Checkliste Einführung neuer Mitarbeitender* (Anhang, Kapitel 9.2), das *Muster Einführungsprogramm neue Mitarbeitende der Stadt Bern* (Anhang, Kapitel 9.3) sowie der Überblick über das *Angebot der Führungsausbildungen der Stadt Bern* (Anhang, Kapitel 9.5).

Zur Einführung neuer Mitarbeitender gehört mindestens eine Checkliste, in der Regel jedoch ein detailliertes Programm. Dabei fällt auf, dass das *Merkblatt Einführung neue Mitarbeitende Stadt Bern* (Anhang, Kapitel 9.1) sich in erster Linie an Vorgesetzte richtet, welche für die Einführung von neuen Mitarbeitenden der Stadt Bern verantwortlich sind. Die Prinzipien und Grundsätze gelten implizit gleichermassen für neue Mitarbeitende wie auch für neue Führungskräfte. Sie beinhalten Empfehlungen zur aufgabenbezogenen (fachlichen), sozialen und organisationalen Integration von neuen Mitarbeitenden. So wird etwa betont, wie wichtig eine frühzeitige Vorbereitung gemeinsam mit den Schlüsselpersonen ist und dass insbesondere in der ersten Woche ausreichend Zeit für Betreuung und Einführung eingeplant werden sollte. Zudem werden auf der *städtischen Checkliste neue Mitarbeitende* (Anhang, Kapitel 9.2) die Soll-Aufgaben im Sinne von Minimal-Standards erörtert, welche für die gesamte Stadtverwaltung während der Einführungsphase gelten. Sie sind entlang des Einführungsprozesses definiert, beginnend vor oder mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags bis zum Ende der Probezeit. Dazu zählen unter anderem die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur, die Sicherstellung relevanter Informationen sowie die frühzeitige Vorbereitung und Organisation des Eintrittstags noch vor dem Arbeitsbeginn neuer Mitarbeitender.

Um im Anschluss einen Eindruck über die tatsächlichen Inhalte, Schwerpunkte und die einzelnen Onboarding-Massnahmen während der Einführungsphase von neuen Führungskräften

aus der Praxis der unterschiedlichen Ämter der Direktion TVS zu erhalten, wurden alle Ämter gebeten, ein konkretes Beispiel eines Einführungsprogramms für eine Führungsperson einzureichen. Daraus wurde eine kategorisierte Gesamtübersicht mit allen darin enthaltenen Onboarding-Elementen pro Amt erstellt (vgl. Anhang, Kapitel 9.4). In Tabelle 2 findet sich ein Ankerbeispiel dazu.

Tabelle 2  
Ankerbeispiel kategorisiertes Mustereinführungsprogramm

Inhalt	Kategorie Inhalt	Ebene der Integration	Form Thema / Inhalt	Onboarding Phase
Einführung ins <b>eigene Arbeitsgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Einführung Personelles</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Zuweisung einer <b>Gotte / Götti - Mentor*in</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Rückblick erster Arbeitswoche</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Weitere Weisungen nach Bedarf</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Hinweise zu <b>Gepflogenheiten und Kultur</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)

Anmerkungen. Eigene Darstellung.

Die Zuweisung zur passenden Ebene der Integration (fachlich, sozial oder werteorientiert) entspricht dem *Modell der drei Ebenen der Integration* von Brenner (2020), welches in Kapitel 2.2.5 näher erläutert wird. Bei der Zuweisung der Form des Themas und Inhalts zu persönlich, virtuell oder hybrid wurde eine einfache Einschätzung nach Art der Interaktion vorgenommen, welche das entsprechende Thema mit sich bringt (vgl. dazu virtuelles und hybrides Onboarding, Kapitel 2.4). Im Ankerbeispiel oben etwa ist es sehr wahrscheinlich, dass die Einführung ins Arbeitsgebiet sowohl persönliche wie auch virtuelle Elemente enthält, weshalb bei der Kategorie Form Thema / Inhalt die Zuweisung auf die hybride Form gesetzt wurde. Die Einordnung in die zugehörige Onboarding-Phase entspricht dem *Onboardingprozess im Zeitverlauf* nach (Brenner, 2020). Auf dieses Modell wurde in Kapitel 2.2.2 eingegangen. *Das Muster-Einführungsprogramm der Stadt Bern* (Anhang, Kapitel 9.3) wurde als übergeordnete Referenz in die Gesamtübersicht aufgenommen. Somit können die amtsbezogenen Einführungsprogramme mit dem Mustereinführungsprogramm der Stadt Bern verglichen und in Bezug gesetzt werden.

Es hat sich gezeigt, dass bei Einführungsprogrammen in der Regel kein grosser Unterschied zwischen Mitarbeitenden oder Führungskräften gemacht wird und zum grössten Teil mit demselben Schema und Inhalten gearbeitet wird. Abweichungen gibt es inhaltlich zum Beispiel bei Themen wie der Personalbeurteilung, zu Lohnmassnahmen, disziplinarischen Themen oder bei den Einführungsmodulen für Führungskräfte (vgl. dazu *Angebot Führungskurse Stadt Bern*, Kapitel 9.5). Zudem hat sich wie in der Problemanalyse in Kapitel 1.2 geschildert bestätigt, dass die Ämter Einführungsprogramme mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad im Einsatz haben. Die gesetzten Schwerpunkte in Bezug auf die fachliche, soziale und werteorientierte Integration sowie allfällige Zusatzangebote oder Onboarding-Massnahmen unterscheiden sich von Amt zu Amt. Die einzelnen Themen wurden gemäss Einführungsprogrammen entweder in einem eher persönlichen, virtuellen oder hybriden Kontext vermittelt, wobei viele Inhalte gleichzeitig sowohl persönlich wie auch virtuell bearbeitet werden können.

Zahlreiche der im Einführungsprogramm enthaltenen Elemente finden tendenziell zwischen den Phasen des Preboardings - also vor Eintritt der Mitarbeitenden - bis zur Orientierungsphase während der ersten Woche statt. Innerhalb der ersten sechs Monate wird ein hoher Anteil der Themen zeitlich flexibel angegangen, ohne diese bereits im Voraus auf eine bestimmte Phase im Onboarding festzulegen. Dies schafft einen erweiterten Gestaltungsfreiraum und mehr Autonomie bei der Bearbeitung und Umsetzung der Inhalte, sowohl für die neuen Führungskräfte selbst als auch für deren Vorgesetzte sowie die beteiligten Schlüssel- und Begleitpersonen. Gleichzeitig birgt dieser Freiraum jedoch das Risiko, dass einzelne Themen bis

zum Ende der Probezeit unbearbeitet bleiben. Diese Ausgangslage bildet die Grundlage, um noch fehlende Elemente im Onboarding-Prozess mit Hilfe der Literatur (vgl. Kapitel 2) und der Ergebnisse aus den Expert\*innen-Interviews (vgl. Kapitel 4.1) gezielter zu identifizieren, einzuordnen und miteinander in Verbindung zu bringen.

### **3.4 Teilstrukturierte Expert\*innen-Interviews**

Die Expert\*innen-Interviews mit den Amtsvertretungen und den Führungskräften wurden im Januar 2025 zwischen der Interviewerin und den interviewten Personen unter Einverständnis der entsprechenden Vorgesetzten vereinbart. In der Einladung wurden die Ausgangslage, der Sinn und Zweck sowie die Zielsetzung der MAS-Thesis erläutert. Zudem wurde dargelegt, weshalb die betreffende Person angefragt wurde und auf welche Weise sie konkret zur Arbeit beitragen kann. Die Interviews mit den Amtsvertretungen fanden in einem persönlichen Gespräch vor Ort in Besprechungsräumen der Direktion TVS im Zeitraum im Februar 2025 und diejenigen mit Führungskräften im März 2025 statt. Die Gespräche dauerten rund eine Stunde und wurden mit vorgängiger Einwilligung der Teilnehmenden Interview-Partner\*innen mittels Aufnahmegerät erfasst. Die Gespräche wurden in Schweizer Mundart geführt, um möglichst authentische und natürliche Antworten zu fördern. Sie fanden im Rahmen halbstrukturierter Interviews statt. Für die beiden Interviewgruppen der Amtsvertretungen und Führungskräfte wurden jeweils eigene Interviewleitfäden angefertigt, welche zur Beantwortung der Leit-Fragestellungen der MAS-Thesis beitragen. Alle Fragen wurden mit klaren Bezügen zu Onboarding-Theorien und Modellen aus Kapitel 2 aufgebaut und entsprechend gekennzeichnet. Zusätzlich wurden mögliche Unterfragen definiert und Pflichtfragen farblich markiert. Zunächst wurde der Interviewleitfaden für die Amtsvertretungen entwickelt. Auf Grundlage der ersten Ergebnisse wurde dieser anschliessend für die Zielgruppe der Führungskräfte weiter verfeinert und angepasst. Innerhalb dieser Gruppe entstand zudem eine leicht abgeänderte Version für Mitarbeitende, die im Rahmen eines internen Stellenwechsels neu in einer Führungsfunktion tätig sind. Die detaillierten Interviewleitfäden sind im Anhang (Kapitel 9.6 und 9.7) enthalten.

Im Anschluss wurden die Expert\*innen-Interviews in einem ersten Schritt von Schweizer Mundart ins Hochdeutsche transkribiert. Dies wurde automatisch mit MAXQDA Transcription, einer Software zur Analyse verschiedener Datenarten in der qualitativen und Mixed-Methods-Forschung, vorgenommen. Im Anschluss wurde die Transkription manuell überarbeitet und verbessert. Folgende Transkriptionsregeln wurden angewendet: Füllwörter und Wortwiederholungen wie «ähm, mhm» etc. wurden zur besseren Lesbarkeit weggelassen und die Rechtschreibung korrigiert. Daraus wurde eine qualitative Inhaltsanalyse der Expert\*innen-

Interviews in MAXQDA nach deduktiver Codierung gemäss Kuckartz & Rädiker (2022) vorgenommen. Ausgehend von den drei Leitfragestellungen wurden die Daten entlang der Hauptkategorien in einem ersten Schritt codiert und daraus Subkategorien gebildet, welche in einem 2. Codierprozess analysiert und verfeinert wurden. Ähnliche Codes wurden zusammengefasst und fusioniert. Im Anschluss wurden die Ergebnisse der Interviews in Form eines detaillierten Codesystems dokumentiert (vgl. Anhang Kapitel 9.8). Nachfolgend wird in den Tabellen Tabelle 3; Tabelle 4 und Tabelle 5 jeweils ein Ankerbeispiel zu den Codes pro Leitfragestellung aufgezeigt.

Tabelle 3  
Ankerbeispiel zur Leitfragestellung Schlüsselfaktoren Onboarding

Hauptkategorie	Grundsätzliche Themen während der Einarbeitungszeit
Codiertes Segment / Aussage aus einem Interview	«Der Kontakt zu den Vorarbeitenden. Mit denen ich zusammenarbeite. Diese einmal zu sehen oder mit ihnen zu sprechen. Zu wissen, wer es ist. Die Gesichter zuordnen können. Das war mir wichtig.»
<b>Daraus Bildung einer Subkategorie/eines Codes</b>	<b>Gegenseitiges Kennenlernen</b>

Anmerkungen. Eigene Darstellung.

Tabelle 4  
Ankerbeispiel zur Leitfragestellung Integration von Führungskräften

Hauptkategorie	Relevanz von Werten, Zielen und Führungsgrundsätzen
Codiertes Segment / Aussage aus einem Interview	«Ich glaube aber nicht, dass ich das jemals schriftlich vor mir gesehen oder klar formuliert erhalten habe, was genau die Ziele oder Werte im Amt oder gesamtstädtisch sind. Jedenfalls wären mir diese weder hängengeblieben noch wurden sie verinnerlicht»
<b>Daraus Bildung einer Subkategorie/eines Codes</b>	<b>Fehlende Klarheit</b>

Anmerkungen. Eigene Darstellung.

Tabelle 5

Ankerbeispiel zur Leitfragestellung Standards Onboarding-Massnahmen

Hauptkategorie	Strukturierter Einarbeitungsprozess
Codiertes Segment / Aussage aus einem Interview	«Der Mehrwert ist, dass sie auf der einen Seite die Organisation sehr schnell kennenlernen können. Und wenn ich in eine Organisation komme, dann kenne ich vielleicht meine Kerntätigkeit, aber ich kenne meine Ansprechpartner und die Prozesse noch nicht und weiss auch nicht, wer für was zuständig ist. Wenn man das sehr schnell transparent mitgeben kann, dann lernen sie die Organisation und ihr Umfeld besser kennen und können so schneller in ihre Tätigkeit einsteigen.»
<b>Daraus Bildung einer Subkategorie/eines Codes</b>	<b>Orientierung</b>

Anmerkungen. Eigene Darstellung.

Wo immer die Codes in der Ergebnisdarstellung (Kapitel 4.1) für sich zu wenig aussagekräftig waren, wurden diese inhaltlich entlang der Interview-Ergebnisse ergänzend erläutert.

### 3.5 Durchführung einer Fokusgruppe

Aus den Erkenntnissen der Expert\*innen-Interviews der Amtsvertretungen und Führungskräfte (vgl. Kapitel 4.1) wurden entlang der Leitfragen (vgl. Kapitel 1.4) der vorliegenden MAS-Thesis spezifische Themenfelder und Ergebnisse aufgegriffen, welche in der Fokusgruppe hinterfragt, vertieft und weiterentwickelt werden sollten. Alle in der Fokusgruppe enthaltenen Themen wurden mit Ankern zu bisherigen Ergebnisse vorwiegend aus den Expert\*innen-Interviews, vereinzelt auch aus der Literatur versehen. Dabei wurden bewusst Themenfelder ausgewählt, welche darauf hinweisen, dass es zu diesen Punkten noch weiterer Diskussions-, Klärungs- oder Vertiefungsbedarf gibt. Mit dieser zusätzlichen Auseinandersetzung im Rahmen der Fokusgruppe soll die Grundlage für einen direktionalen Onboarding-Konzeptentwurf geschaffen werden. Im Rahmen der 2-stündigen Fokusgruppe wurden wie in Tabelle 6 dargestellt, folgende Schwerpunkte behandelt:

Tabelle 6  
*Inhaltliche Schwerpunkte der Fokusgruppe*

<b>Leitfragen</b>	<b>Thema</b>	<b>Anker</b>
<b>Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding</b>	Essenzielle Elemente und Prioritäten	Aus der Problem- und Dokumentenanalyse (vgl. Kapitel 1.2): Es gibt aktuell in den verschiedenen Ämtern sehr unterschiedlich ausgestaltete Einführungsprogramme, welche je nach Bereich zu unterschiedlichen Startbedingungen führen. Auf Direktionsebene sollen die Onboarding-Massnahmen soweit systematisiert werden, wie es sinnvoll ist und die nötigen Schlüssel-Elemente dazu evaluiert werden.
<b>Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding</b>	Vorbereitung auf Führungsrolle	Aus den Expert*innen-Interviews (vgl. Kapitel 4.1): Wird von den befragten Führungskräften als eher unspezifisch wahrgenommen. Vorbereitungen auf diese Rolle erfolgten entweder durch einen gewünschten Einblick in den Betrieb, durch Beobachtung oder durch spezifische Einführungstage.
<b>Zentrale Themen für die fachliche, soziale und wertorientierte Integration</b>	Werteorientierte Integration	Aus den Expert*innen-Interviews (vgl. Kapitel 4.1): Werte, Ziele und Führungsgrundsätze werden von allen Amtsvertretungen als sehr relevant eingeschätzt. Führungskräften hingegen fehlt die Klarheit darüber, welche konkrete Werte, Ziele und Führungsgrundsätze in der Organisation existieren.
<b>Empfohlene Standards inkl. zielführende Abweichungen im Onboarding-Prozess</b>	Möglichkeiten zur Sicherstellung der Themenvermittlung - systemgestützt und persönlich	Aus den Expert*innen-Interviews (vgl. Kapitel 4.1): Während Amtsvertretungen für digital geführte Onboarding-Prozesse, Webinare oder eine Art Wissensdatenbank plädieren, was auf personeller Ebene ressourcenschonender und vom Prozess her insgesamt strukturierter erscheint, finden Führungskräfte dies nicht unbedingt notwendig oder attraktiv und bevorzugen persönliche Ansprechpersonen gegenüber systemgestützten, digitalen Onboarding-Tools.

*Anmerkungen. Eigene Darstellung.*

Anhand der verschiedenen Schwerpunkte wurde ein konkreter Ablaufplan für die Fokusgruppe erstellt (vgl. Anhang, Kapitel 9.9), der zusätzlich mit einer Einleitung, einer optionalen Thematik und einem Abschluss angereichert wurde und das methodische Vorgehen pro Thema erläutert.

Die Fokusgruppe wurde mittels Aufnahmegerät aufgezeichnet, um die Auswertung der Detailergebnisse zu erleichtern. Auf eine separate Transkription und Codierung wurde hingegen verzichtet, da die Ergebnisse aus der Fokusgruppe schriftlich in Form eines Fotoprotokolls festgehalten wurden (vgl. Anhang, Kapitel 9.10). Die Durchführung fand vor Ort statt.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung dargestellt. Auf Basis der geführten Expert\*innen-Interviews sowie der Fokusgruppe werden die wesentlichen Erkenntnisse zum Onboarding-Prozess innerhalb der Direktion TVS zusammengefasst. Ziel ist es, die erhobenen Daten klar und übersichtlich zu präsentieren und als Grundlage für die anschließende Diskussion der Ergebnisse zu nutzen.

### 4.1 Interview-Auswertungen der Amtsvertretungen und Führungskräfte zum Onboarding-Prozess

Aufgeschlüsselt auf die befragten Interviewgruppen Amtsvertretungen und Führungskräfte werden alle Ergebnisse in Bezug auf die **Leitfragen** (vgl. Kapitel 1.4) zu *Schlüsselfaktoren Onboarding* in Tabelle 7, zur *Integration von Führungskräften* in Tabelle 8 sowie zu *Standards Onboarding-Massnahmen* in Tabelle 9 entlang der entsprechenden **Hauptkategorien** in den **grauen Kästchen** ausgewiesen. Wo es für beide Interview-Gruppen **übereinstimmende Aussagen** gab, werden diese unter den jeweiligen Unterthemen in den **violetten Kästchen** aufgeführt.

Tabelle 7  
Ergebnisdarstellung zu *Schlüsselfaktoren Onboarding*

#### Schlüsselfaktoren Onboarding

Amtsvertretungen	Führungskräfte
<b>Kontaktpflege vor Stellenantritt</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einladungen zu Veranstaltungen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Kontaktpflege mit neuen Führungskräften hat aus Sicht der Amtsvertretungen eine hohe Relevanz</li> <li>Gegenseitige Erwartungen werden kommuniziert</li> <li>Dient neuen Führungskräften zur Orientierung über den ersten Arbeitstag</li> <li>Soll funktionsbezogen gestaltet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Team und Schlüsselpersonen können bereits im Voraus besser kennengelernt werden</li> <li>Die Möglichkeit erhalten, vorgängig in den Betrieb reinzuschnuppern</li> <li>Orientierung über den 1. Arbeitstag erhalten</li> <li>Über anstehende Termine und Rahmenbedingungen der Arbeit informiert werden</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dient neuen Führungskräften zum erleichterten Übergang von bisherigen zu künftigen Arbeitgeber*innen</li> </ul>	
<b>Vorbereitung auf Führungsrolle</b>	
<p>Dieser Aspekt wurde in den Interviews mit den Amtsvertretungen nicht berücksichtigt, weshalb hierzu keine Aussagen vorliegen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wurde als unspezifisch wahrgenommen</li> <li>• Durch Einblick in den Betrieb</li> <li>• Durch Beobachtung und Begleitung der vorgesetzten Person in ihrem Führungsalltag</li> <li>• Durch Einführungstage für neue Führungskräfte</li> </ul>
<b>Grundsätzliche Themen während der Einarbeitungszeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundprozesse kennenlernen und verstehen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Themen werden auf die entsprechende Funktion ausgerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abläufe und Daily Business funktionsbezogen kennen lernen</li> <li>• Personalthemen</li> <li>• Finanzen</li> <li>• Gegenseitiges Kennenlernen (z. B. Team, Vorgesetzte, weitere Führungskräfte und Schlüsselpersonen)</li> <li>• Einsatzplanung selbstständig vornehmen</li> <li>• Die Priorisierung der Themen während der Einarbeitungszeit wird Seitens der Führungskräfte generell als anspruchsvoll angesehen</li> </ul>
<b>Relevante Informationen, Prioritäten und Zusammenhänge</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird gefördert durch eine proaktive Haltung, z. B. durch aktives Fragenstellen durch Führungskräfte</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung durch vorgesetzte Person zentral</li> <li>• Können mittels übergeordnetem Informationstool durch die Führungskräfte besser gefiltert werden. Einige genannte Ideen dazu wären: <ul style="list-style-type: none"> <li>• KI-basiertes System</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrfach genannt wurde in diesem Zusammenhang, dass eigene Schwerpunkte gesetzt werden können</li> <li>• Klärung von Zuständigkeiten mit vorgesetzter Person</li> <li>• Durch systematisches Vorgehen</li> <li>• Durch das Einführungsprogramm</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chatbot</li> <li>• Avatar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch aktive Vernetzung mit Teammitgliedern</li> </ul>
<b>Förderung selbständiger Aufgabenbearbeitung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch verschiedene Informationsquellen wie etwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Mails</li> <li>• Suchmaschine</li> <li>• Chatbot</li> <li>• Internet</li> <li>• Intranet</li> <li>• Organisationshandbuch</li> </ul> </li> <li>• Durch ein gutes Wissensmanagement</li> <li>• Eigeninitiative durch Führungskraft</li> <li>• Klarheit in Prozessen und in der Kommunikation</li> </ul>	<p>Dieser Aspekt wurde in den Interviews mit den Führungskräften nicht berücksichtigt, weshalb hierzu keine Aussagen vorliegen.</p>

Anmerkungen. Eigene Darstellung.

Tabelle 8  
Ergebnisdarstellung zur Integration von Führungskräften

### Integration von Führungskräften

Amtsvertretungen	Führungskräfte
Integration neuer Führungskräfte in die Organisation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Gesprächspartner*innen haben den Faktor Zeit als besonders relevant eingestuft, d. h. dass den neuen Führungskräften genügend Zeit für die Einarbeitung gewährt wird, um sich ins Unternehmen zu integrieren</li> <li>• Die aktive Teilnahme von neuen Führungskräften an Sitzungen, Besprechungen oder anderen Absprachen wird ebenfalls als relevant eingestuft</li> <li>• Mehrere Gespräche insbesondere durch die vorgesetzte Person, aber auch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle befragten Führungskräfte weisen einen hohen Zufriedenheitswert mit ihrem Einarbeitungsprozess auf. Als Gründe dafür nannten Sie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Begleitung, klare Ansprechpersonen und Unterstützung</li> <li>• Austauschmöglichkeiten und Wissensaufbau mit Schlüsselpersonen oder mit Vorgänger*in</li> <li>• Durch die Organisation getroffene Vorbereitungen auf ihre Einarbeitungsphase</li> </ul> </li> </ul>

<p>weiteren Schlüsselpersonen sollen mit der neuen Führungskraft geführt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darüber hinaus soll eine bewusste kritische Auseinandersetzung stattfinden im Sinne von gegenseitiger Erwartungsklä- rung, mittels aufrichtigem Lob wie auch Kritik und dem Zulassen von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die erhaltene Wertschätzung durch vorgesetzte Person</li> <li>• Ein positives Arbeitsklima und Team- kultur</li> <li>• Ihnen gegenüber gezeigtes und ver- mitteltes Verständnis, Zutrauen und Sicherheit</li> </ul> <p>Weitere Nennungen, welche die Integration zusätzlich unterstützen und erleichtern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein stabiles Arbeitsumfeld</li> <li>• Bereits vorhandenes politisches Vor- wissen</li> <li>• Vorhandene Erwartungen Seitens Or- ganisation, vorgesetzter Person oder Seitens Team frühzeitig und klar kom- munizieren</li> <li>• Fokus auf das Wesentliche bewahren</li> </ul>
<p><b>Beiträge der Führungskräfte zur Integration</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigeninitiative zeigen</li> <li>• Beziehungsnetz innerhalb und ausserhalb der Organi- sation aufbauen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte sollen ihre individuelle Arbeitsmethodik zur Wissensaneignung einsetzen</li> <li>• Gegenseitige transparente Kommunika- tion – sowohl Seitens Unternehmen wie auch der neuen Führungskraft - erleich- tert die Integration in die Organisation</li> <li>• Gezeigtes Interesse durch neue Füh- rungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrfach genannt in dieser Hinsicht wurde, dass es für die Integration in die Organisation für Führungskräfte essen- ziell ist, ein tragfähiges Beziehungsnetz aufzubauen</li> </ul> <p>Weitere Nennungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein eigenes Führungsverständnis auf- bauen und umsetzen dürfen</li> <li>• Mittels gesetzter Priorisierung die In- tegration ins Unternehmen selber ge- zielter steuern</li> </ul>

### Fachliche Integration

- Um die Kenntnisse im Unternehmen, der Organisations- und Prozess-Strukturen aufzubauen und zu erweitern wurden etwa das Tool *QM-Pilot* in Bezug auf das Qualitätsmanagement oder die allgemeine Datenablage mehrfach erwähnt
- Durch Nachfragen bei erfahrenen Mitarbeitenden fällt neuen Führungskräften die fachliche Integration leichter
- Durch Recherche der Führungskräfte im Intra- und Internet kann die fachliche Integration zusätzlich unterstützt und gefördert werden

- Zur Übernahme der Führungsrolle sollen Führungskräften genügend Freiräume gewährt werden.
- Genannte Voraussetzungen zur gelingenden Rollenübernahme von Führungskräften:
  - Führungsqualitäten bei den neuen Führungskräften stärken und steigern
  - Verbindlichkeiten werden eingehalten
  - Die Führungskultur wird gelebt und umgesetzt
  - Führungskräfte geben eine klare Richtung vor
  - Vorleben, was von anderen erwartet wird
  - Die Führungskräfte etablieren hilfreiche Routinen und Rituale im Führungsalltag
  - Es herrscht eine positive Teamdynamik
  - Zur weiteren Unterstützung und Erleichterung der fachliche Integration wurden folgende Zugänge und Hilfsmittel genannt:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einarbeitung über laufende Projekte und über täglich anfallende Arbeiten im eigenen Aufgabenbereich</li> <li>• Leitbild</li> <li>• Organigramm</li> <li>• Handbuch</li> <li>• MS Teams</li> </ul>	
<b>Soziale Integration</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zur Förderung des sozialen Netzwerks wurden vor allem verschiedene Anlässe und Veranstaltungen im Sinne von sozialen Events genannt</li> <li>• Ebenfalls mehrfach erwähnt wurden die Willkommensanlässe sowie ein bereichsübergreifendes Kennenlernen</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte nennen mehrfach ein generelles oder funktionsspezifisches Kennenlernen als wichtige Elemente für die soziale Integration</li> <li>• Des Weiteren wurden genannt: Das Team oder ein Netzwerk im Amt, gemeinsame Projektarbeit, städtische Anlässe, Weiterbildungen oder die Mitarbeit in Gremien als Möglichkeiten, das soziale Netzwerk im Unternehmen aufzubauen, zu pflegen oder zu erweitern</li> </ul>
<b>Werteorientierte Integration</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenüber neuen Führungskräften gezeigte Wertschätzung</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte, Ziele und Führungsgrundsätze werden von allen Befragten Amtsvertretungen als sehr relevant eingeschätzt. Damit diese gelebt werden können, wurden folgende Grundsätze dazu genannt:</li> <li>• Zulassen von unterschiedlichen Führungsstilen</li> <li>• Individualität der Führungskräfte anerkennen und Raum dafür geben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte fehlt die Klarheit darüber, welche konkreten Werte, Ziele oder Führungsgrundsätze in der Organisation existieren. Sie betonen jedoch, dass ihnen die Führungskultur wichtig ist und sie dazu einen aktiven Beitrag leisten wollen. Dies mit folgenden Massnahmen:</li> <li>• Arbeitskultur aktiv gestalten</li> <li>• Als Ansprechpartner*in präsent sein</li> <li>• Akzeptanz im Team schaffen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stufengerechte Führungsgrundsätze durch die Organisation festlegen und an neue Führungskräfte kommunizieren</li> <li>• Verschiedene Arten von Zielsetzungen vereinbaren. Das kann auf organisatorischer, Team- oder individueller Ebene umgesetzt werden.</li> <li>• Geteilte Werte: Wenn die Werte der Organisation mit den individuellen Wertvorstellungen der neuen Führungskraft übereinstimmen, wird die werteorientierte Integration erleichtert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbezug der Mitarbeitenden sicherstellen</li> <li>• Auf Augenhöhe bleiben</li> <li>• Positive Energie im Team einbringen</li> </ul>
<b>Amtsunabhängige Themen und Schulungseinheiten</b>	
<p>Mehrfach genannt wurden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzen</li> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Personalrecht</li> </ul> <p>Folgende zusätzliche Themen wurden Seitens Amtsvertretungen erörtert mit dem Hinweis, dass diese auf übergeordneter Ebene angesiedelt werden sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genderthematik</li> <li>• Herausfordernde Personalgeschäfte</li> <li>• Politik</li> <li>• Leitbild Stadt Bern</li> <li>• Ein Bewusstsein für übergeordnete, relevante Themen in Bezug auf die Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung schaffen</li> <li>• Lohnsystem</li> <li>• Direktionaler Führungsanlass</li> </ul>	<p>Von den Führungskräften werden folgende Themen und Schulungseinheiten auf übergeordneter Stufe zugeordnet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle Inputs zur Personalführung</li> <li>• Umgang mit Krankheitsabsenzen von Mitarbeitenden</li> <li>• Vernetzung in Berufsverbänden</li> <li>• Delegation von Aufgaben</li> <li>• Selbstführung</li> <li>• Psychologisches Wissen im Arbeitsalltag</li> </ul>

<b>Ergänzende Massnahmen und Angebote zur Förderung der Integration</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Städtische Führungsmodule</li> <li>• Amts-Willkommensanlass</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterter Arbeitseinblick für neue Führungskräfte in unterschiedliche Arbeitsbereiche</li> <li>• Interdisziplinäre, amtsübergreifende Zusammenarbeit und Austausch</li> <li>• Coaching für neue Führungskräfte</li> <li>• Sprachliches Coaching</li> <li>• Weibliches Führungs-Netzwerk auf städtischer oder direktonaler Ebene, allenfalls auch extern</li> <li>• Externe Anlaufstelle zur Entlastung der Führungskräfte in schwierigen Situationen</li> </ul>

Anmerkungen. Eigene Darstellung.

Tabelle 9

Ergebnisdarstellung zu Standards Onboarding-Massnahmen

**Standards Onboarding-Massnahmen**

<b>Amtsvertretungen</b>	<b>Führungskräfte</b>
<b>Strukturierter Einarbeitungsprozess</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle befragten Amtsvertretungen sahen einen strukturierten Einarbeitungsprozess als sinnvoll an, vor allem, um den Führungskräften während der ersten Monate eine gute Orientierung zu bieten. In diesem Zusammenhang wurden zudem folgende Aspekte erwähnt:</li> <li>• Der Einarbeitungsprozess soll funktionsbezogen sowie ausgewogen aufgebaut werden und dazu beitragen, ein gegenseitiges Verständnis zu schaffen. Er regt zu Feedbacks und zur aktiven Vernetzung an, dient dem</li> </ul>	<p>Dieser Aspekt wurde in den Interviews mit den Führungskräften nicht berücksichtigt, weshalb hierzu keine Aussagen vorliegen.</p>

<p>Qualitätsmanagement sowie für eine gute Aussenwahrnehmung als Arbeitgeber Stadt Bern.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als kritisches Element wird erwähnt, dass die städtischen Führungsschulungen, die im Verlaufe des ersten Jahres besucht werden sollen, teilweise ausgebucht und von neuen Führungskräften nicht zeitnah besucht werden können.</li> </ul>	
<b>Sicherstellung Themenvermittlung während der Probezeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisher diene vor allem das Einführungsprogramm als eine Art Kontrolle für die Sicherstellung der Themen während der Probezeit. Jedoch kam aus den Gesprächen auch heraus, dass eine Checkliste dazu dienen könnte, den Überblick besser zu wahren über die vermittelten Themen und dieser vor allem durch die vorgesetzte Person sichergestellt werden sollte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seitens Führungskräften wurde erwähnt, dass direkte Rückmeldungen zu Zielen und Erwartungen während der Einführungsphase eher zurückhaltend geflossen sind. Als Instrumente dafür wurden das Probezeit-Gespräch sowie die Personalbeurteilung genannt.</li> <li>• Bei zwei Führungskräften waren gewisse Teamerwartungen da und diese wurden individuell abgeholt.</li> <li>• Folgende weitere Aussagen zu Zielen und Erwartungen wurden gemacht, welche Seitens Vorgesetzter Person oder des Teams an sie herangetragen wurden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dass die Aufgaben in ihrem Verantwortungsbereich erledigt werden</li> <li>• Verantwortungsübernahme und Vorbildfunktion gegenüber dem Team</li> <li>• Informationsfluss sicherstellen</li> <li>• Dass gewisse Schulungen und spezifische städtische Führungskurse besucht werden</li> <li>• Stellvertretung regeln</li> </ul> </li> </ul>

### Begleit- und Ansprechpersonen

- In den meisten Fällen dient die vorgesetzte Person als zentrale Begleit- und Ansprechperson
- Als Begleit- und Ansprechpersonen werden häufig Personen in ähnlicher Funktion eingesetzt
- Als zusätzliche externe Unterstützung wird die städtische Personal- und Organisationsentwicklung erwähnt

- Eine gute Zusammenbeitskultur wird Seitens der Amtsvertretungen als wichtige Voraussetzung für eine optimale Begleitung der neuen Führungskräfte angesehen
- Nach weiteren Begleit- und Ansprechpersonen für neue Führungskräfte gefragt, werden folgende zusätzlich Aussagen getroffen:
  - Eine Vertrauensperson wird der neuen Führungskraft zugewiesen
  - Weitere rollenbezogene Begleit- / Ansprechpersonen werden während des Onboardings eingesetzt

- Führungskräfte weisen auf die Qualitäten der ihnen zugeteilten Begleit- und Ansprechpersonen wie folgt hin: Sie geben Sicherheit, helfen bei organisatorischen Fragestellungen weiter, bieten technische Hilfestellung und unterstützen bei vielseitigen Problemstellungen
- Nebst der vorgesetzten Person und Personen in ähnlicher Funktion kommen gemäss den Führungskräften teilweise noch weitere Begleit- und Ansprechpersonen während ihres Onboardings zum Einsatz:
  - Teammitglieder
  - Themenbezogene Ansprechpersonen

### Weitere relevante Themenfelder zu Onboarding

- Durch die Amtsvertretungen mehrfach erwähnt wurde das Bedürfnis nach klaren Prozessen im Onboarding-Verfahren
- Als weitere relevante Themenfelder im Onboarding wurden genannt:
  - Ein Webinar für einen ersten Überblick in relevante Einführungsthemen der neuen Führungskräfte aufbauen wäre sinnvoll
  - Der Wunsch nach einem digital geführten Onboarding-Prozess
  - Der Umgang der vorgesetzten Personen von neuen Führungskräften mit

- Synergien mit ähnlichen Stellen sollen für den Onboarding-Prozess noch besser genutzt werden
- Ein stärkerer fachbezogener, interdisziplinärer Austausch zwischen verschiedenen Teams soll bereits von Anfang an gefördert werden
- Insgesamt sollten den neuen Führungskräften verschiedene Möglichkeiten für einen vertieften Einblick und Austausch mit anderen Fachbereichen geboten werden
- Die Digitalisierung von bestimmten Arbeitsprozessen, welche von der

<p>teils sehr unterschiedlichen Informationsbedürfnissen wird als herausfordernd geschildert, da sehr unterschiedliche Erwartungen an Umfang und Tiefe der vermittelten Informationen bestehen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gutes Controlling von Leihgaben ist erforderlich</li> <li>• Der Aufbau oder die Pflege einer Wissens-Datenbank Seitens der Organisation wird als hilfreich angesehen</li> </ul>	<p>Organisation weiter voranzutreiben ist, soll grundsätzlich den Aufwand für neue Führungskräfte reduzieren und etwa eine bessere Auffindbarkeit von Rechtsgrundlagen oder eine digitalisierte Arbeitsplanung ermöglichen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insgesamt werden durch die Führungskräfte persönliche Ansprechpersonen bevorzugt gegenüber digitalisierten Prozessen im Rahmen des Onboardings</li> </ul>
---	---

*Anmerkungen. Eigene Darstellung.*

## 4.2 Ergebnisse aus der Fokusgruppe

Die Themen der Fokusgruppe wurden wiederum in Bezug auf die Leitfragestellungen gestellt und werden in Tabelle 10 wie folgt zugeordnet und ausgewiesen:

Tabelle 10  
*Behandelte Themenfelder der Fokusgruppe*

Leitfragestellungen	Themenfelder Fokusgruppe
Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essenzielle Onboarding-Elemente und Prioritäten</li> <li>• Vorbereitung auf Führungsrolle</li> </ul>
Zentrale Themen für die fachliche, soziale und werteorientierte Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essenzielle Onboarding-Elemente und Prioritäten</li> <li>• Werteorientierte Integration</li> </ul>
Empfohlene Standards inklusive zielführende Abweichungen im Onboarding-Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten zur Sicherstellung der Themenvermittlung im Onboarding -systemgestützt und persönlich</li> </ul>

*Anmerkungen. Eigene Darstellung.*

## Essenzielle Onboarding-Elemente und Prioritäten

Hier wurde nach Onboarding-Elementen gefragt, die aus Sicht der Fokusgruppen-Teilnehmer unverzichtbar für den Onboarding-Prozess für Führungskräfte sind sowie danach, welche Voraussetzungen für dessen erfolgreiche Umsetzung erforderlich sind. Zuerst wurden alle Onboarding-Elemente individuell notiert und im Anschluss die prioritären Themen gesammelt. Die fett markierten Begrifflichkeiten wurden als Top-Prioritäten beurteilt und die Zahlen in Klammern geben an, wie häufig diese als Top-Prioritäten bewertet wurden. Alle Fokusgruppen-Teilnehmenden konnten jeweils drei Punkte vergeben für ihre Top-Prioritäten. Es war auch möglich, alle Punkte einem einzigen Thema zuzuweisen. Total wurden 12 Punkte auf der prioritären Themenübersicht verteilt. Als priorisierte Themen wurden in Bezug auf die fachliche, soziale und werteorientierte Integration von Führungskräften folgende Aussagen getroffen, die in Tabelle 11 zusammengefasst sind:

Tabelle 11  
*Überblick der priorisierten Onboarding-Elemente*

<b>Fachliche Integration</b>	<b>Soziale Integration</b>	<b>Werteorientierte Integration</b>
<b>Zuständigkeiten / Verantwortlichkeiten (2)</b>	<b>Coaching / Begleitung / Einbezug (4)</b>	<b>Personalleitbild / Leitbild / Werte / Kultur auf Stadt- und Amtsebene (2)</b>
<b>Infrastruktur (1)</b>	<b>Netzwerk (1)</b>	<b>Führungsgrundsätze von Beginn an weitergeben, erläutern und vorbildlich leben (1)</b>
Einführungsprogramm	<b>Einführung durch Abteilungsleitung / Bereichsleitung (1)</b>	Wertevermittlung des Leitbildes durch vorgesetzte Person
Organisation inklusive Sitzungsgefäße	Gegenseitige Erwartungen klären	Funktionsweise des Teams / Gewohnheiten
Organisationshandbuch	Feedbacks	Vorgehensweisen oder Arbeitsweise erläutern / kommunizieren

Qualitätsmanagement-System	<b>Gotte / Götti</b>	
Kompetenzen definieren	Kennenlernen wichtiger Schlüsselpersonen und Stellen	
Stellenbeschrieb nach Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung		
Möglichkeit für Kurse und Weiterbildung geben		

*Anmerkungen. Eigene Darstellung.*

Bei den oben aufgeführten priorisierten Themen der **fachlichen Integration** wird das Einführungsprogramm und der Stellenbeschrieb, in dem auch die für die Führungsrolle erforderlichen Kompetenzen näher definiert werden, als Grundlagen für das Onboarding von Führungskräften angesehen. In diesem Zusammenhang sollen neue Führungskräfte auch die Möglichkeit erhalten, spezifische Kurse und Weiterbildungen zu besuchen, welche ihre fachlichen, methodischen oder sozialen Kompetenzen stärken. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sollen durch die Organisation geklärt und an die neue Führungskraft kommuniziert werden. Das Organisationshandbuch sowie das Qualitätsmanagementsystem (*QM Pilot*) tragen dazu bei, dass sich neue Führungskräfte gezielt mit der Organisation und den entsprechenden Sitzungsgefässen vertraut machen können. Hinsichtlich Infrastruktur wurde die Wichtigkeit betont, dass Führungskräfte mit geeigneten IT-, Arbeits- und Kommunikationsmitteln, etwa Laptop, Handy oder MS Teams, rasch produktiv arbeiten können und auch der Arbeitsplatz passend eingerichtet wird. Die Infrastruktur wurde zusätzlich im Themenparkplatz als übergeordnetes, gesamtstädtisches Thema aufgenommen, wofür primär die Informatik der Stadt Bern in der Hauptverantwortung gesehen wird .

In der Sparte der **sozialen Integration** wurde die Einführung der neuen Führungskräfte durch die Abteilungs- und Bereichsleitenden als eine der wertvollsten Onboarding-Massnahmen angesehen, da dadurch sowohl auf fachlicher Ebene die Strukturen und Hierarchien der Organisation als die entsprechenden Ansprechpersonen auf sozialer Ebene bekannt und zugänglich gemacht werden können. Gleichzeitig können so gegenseitige Erwartungen geklärt werden und die neuen Führungskräfte erhalten einen Eindruck davon, wie die Abteilungs- und Bereichsleitenden ticken. An die Begriffe Netzwerk, Kennenlernen wichtiger Schlüsselpersonen und Stellen sowie Gotte / Götti resp. Pat\*innen sind in diesem Zusammenhang alle Bereiche und Anlaufstellen im fachlichen, sozialen und führungsbezogenen Kontext geknüpft, welche

von neuen Führungskräften im Rahmen ihrer Einführung durchlaufen und kennenlernt werden. Das zur Verfügung stellen einer Patin oder eines Paten, welches bereits einer gängigen Praxis beim Onboarding von Mitarbeitenden entspricht, wird auch als sinnvolle Massnahme für Führungskräfte angesehen. Dies, weil die hauptsächlichlichen Begleit- und Bezugspersonen neuer Führungskräfte in der Hierarchie oft höhergestellt sind und es diesen häufig an zeitlichen Ressourcen für eine gezielte Betreuung mangelt. Bezüglich Feedbacks wurde angemerkt, dass es sich hierbei um verschiedene Arten handeln kann, welche nicht ausschliesslich der sozialen Integration dienen. Auf fachlicher Ebene könnte ein Feedback beispielsweise zur Art und Weise der Führung selbst und in Bezug auf die Bedürfnisse der Führungskraft zum Tragen kommen. Auch Coaching und Begleitung kommen gleichzeitig der fachlichen Integration zugute, da diese auch fachliche Themen beinhalten und eine entsprechende Weiterentwicklung fördern. Mit Einbezug ist gemeint, dass der neuen Führungskraft während ihrer Einführungsphase von Anfang an zugetraut wird, dass sie Aufgaben in ihrem Arbeitsalltag selbstständig bewirtschaften kann. Nicht alle Aufgaben liegen zwingend in der Verantwortung der vorgesetzten Stellen, sondern können in vielen Fällen auch durch die Führungskräfte selbst verantwortet werden. Dieser Aspekt beinhaltet ebenfalls eine stark fachliche Komponente.

Als priorisierte Themenfelder, die zur **werteorientierten Integration** neuer Führungskräfte beitragen sollen, wurden unter anderem das städtische Personalleitbild, ein allgemeines Leitbild sowie die Werte und die Unternehmenskultur der Stadt Bern genannt. Diese Instrumente existieren und sollen neuen Führungskräften zugänglich gemacht werden. Allerdings wurde betont, dass die einzelnen Ämter und Bereiche in ihrer Struktur und ihrem gelebten Verhalten teils so stark variieren, dass diese übergeordneten Leitlinien allein nicht ausreichen, um eine konsistente werteorientierte Integration sicherzustellen. Die Führungskräfte sollen deshalb ergänzend dazu mit den amtspezifischen Vorgehens- und Arbeitsweisen, den Gewohnheiten sowie der Funktionsweise des Teams vertraut gemacht werden. Führungsgrundsätze und Werte des Leitbildes sollen von Anfang an durch die vorgesetzte Person vermittelt und vorgelebt werden. Zusätzlich wurde die Kommunikationskultur als relevanter Punkt eingebracht. Bereits zu Beginn sind neue Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, wie Kommunikationsprozesse und die Ablage von Daten in ihrem Zuständigkeitsbereich gehandhabt werden und welche Instrumente dazu vorgesehen sind. Ausserdem wurde in Bezug auf die Kommunikation erwähnt, dass auf städtischer Ebene Informationen, zum Beispiel zu Veranstaltungen, im Falle einer Co-Leitung, häufig nur an eine Führungskraft gelangen und diese Praxis den organisatorischen Anforderungen entsprechend angepasst werden sollte.

Die weiteren essenziellen Onboarding-Elemente, welche jedoch nicht auf der Top-Prioritäten-Liste der fachlichen, sozialen oder wertorientierten Integration zugeordnet wurden, zeigt nachfolgende Tabelle 12 auf.

Tabelle 12  
*Weitere relevante Onboarding-Elemente*

Fachliche Integration	Soziale Integration	Wertorientierte Integration
Instrumente / Zugänge auf Systeme zur Verfügung stellen	Vorstellungsrunde durchführen	Führungsstil reflektieren
Einführung in Spezialitäten	Am ersten Arbeitstag ein gemeinsames Mittagessen planen	
Regelmässiger und fixer fachlicher Austausch in Besprechungen sicherstellen	Gemeinsame Mittagessen und Kaffeepausen organisieren	
Arbeitsplatz einrichten	Mentor*in einsetzen	
Erwartungen klären	Coaching anbieten	

*Anmerkungen. Eigene Darstellung.*

### Vorbereitung auf Führungsrolle

Im Austausch in zwei Zweiergruppen wurde der Fragestellung nachgegangen, wie Führungskräfte gezielter auf ihre Führungsrolle vorbereitet werden können und was es dazu braucht. Folgende Erkenntnisse inklusive der mündlichen Ergänzungen wurden präsentiert:

#### Vor Stellenantritt

- Stellenbeschrieb durchgehen und besprechen, um ein genaueres Bild von den Aufgaben zu erhalten
- Führungsgrundsätze, Leitbild und Werte könnten den neuen Führungskräften bereits vor Stellenantritt aufgezeigt und dann später nochmals thematisiert werden

### **Bei Stellenantritt**

- Organisation und Sitzungstermine erläutern
- Während regelmässigem Austausch Erwartungen klären
- Kursanmeldung und Besuch der städtischen Führungsmodule, welche Seitens der Personal- und Organisationsentwicklung für Führungskräfte angeboten werden

### **Weitere relevante Möglichkeiten zur Vorbereitung der Führungskräfte auf ihre Führungsrolle**

- Einführung in die Führungsgrundsätze der Stadt und des Amtes
- Führungsinstrumente (Mitarbeitenden-Gespräche und Führungsfeedback) erläutern und vorstellen
- Begleitung, Coaching, Sparring-Partner\*in anbieten
- Einarbeitung gemäss Einführungsprogramm sicherstellen und benötigte Grundlagen vermitteln, damit Führungskraft rasch produktiv werden und selbstständig Entscheide treffen kann

### **Spezifisch bei Kaderstufen 1 und 2**

- Vor Übernahme der Führungsfunktion in den Kaderstufen 1 und 2 wird jeweils ein Assessment durchgeführt. Dazu wird ein Assessmentbericht erstellt, aus dem spezifische Führungsthemen vertieft und Massnahmen definiert werden. Bei einem internen Wechsel gibt es alternativ auch die Möglichkeit eines Coachings in Form eines Förderseminars bei der städtischen Personal- und Organisationsentwicklung.

### **Werteorientierte Integration**

Da Ziele, Werte und Führungsgrundsätze als sehr relevant eingeschätzt wurden, Führungskräften hingegen zumindest teilweise die Klarheit darüber fehlt, wurden folgende Fragestellungen vertieft: Gibt es überhaupt direktionale Werte, Ziele und Führungsgrundsätze? Falls ja: Welche werden von wem in welcher Form vermittelt? Auf einer schematischen Übersicht wurden die Antworten auf Stufe Stadt, Direktion und Amt gesammelt sowie Verantwortlichkeiten und vorhandene Gefässe notiert. Diese entsprechen einer groben Einordnung und sind als nicht abschliessend zu betrachten. Folgende Legende in kommt dabei Tabelle 13 zur Anwendung:

Tabelle 13  
Legende Einordnung werteorientierte Integration

<b>X</b>	Vorhanden
<b>(X)</b>	Teilweise / nicht eigenständig vorhanden
<b>--</b>	Nicht vorhanden

Anmerkungen. Eigene Darstellung.

### Werte

Als verbindliche Elemente auf städtischer Ebene gemäss Tabelle 14 wurden das Personalleitbild sowie die Führungsgrundsätze genannt, welche auf direktonaler und Amtsebene heruntergebrochen werden. Dabei nehmen der Direktionspersonaldienst sowie die dezentralen Personalverantwortlichen in den Ämtern bereits während den Vorstellungsgesprächen und danach eine tragende Rolle wahr.

Tabelle 14  
Vermittelte Werte in der Organisation, Verantwortlichkeiten und Gefässe

	Stadt	Direktion	Amt
<b>Grundlagen vorhanden</b>	<b>X</b>	<b>(X)</b>	<b>X</b>
<b>Verantwortlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalamt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktionspersonaldienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiefbau Stadt Bern</li> <li>• Entsorgung und Recycling Bern</li> <li>• Stadtgrün Bern</li> </ul>
<b>Vorhandene Gefässe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalleitbild: Dazu ist eine Aktualisierung geplant</li> <li>• Führungsgrundsätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Einführungstermine für Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsgrundsätze</li> </ul>

Anmerkungen. Eigene Darstellung.

## Ziele

Im Zusammenhang mit den vermittelten Zielen wurde berichtet, dass es städtische Ziele gibt, die thematisch auf die Direktionsebene heruntergebrochen werden. Die Steuerung erfolgt dabei über den\*die Direktor\*in, respektive das Generalsekretariat. Darauf aufbauend soll der\*die Direktor\*in gemeinsam mit der jeweiligen Amtsleitung die konkreten Ziele festlegen und ein Beurteilungsgespräch führen. Anschliessend ist vorgesehen, dass die Amtsleitung diesen Prozess mit ihren Führungskräften weiterführt. In der Praxis wird dieses Vorgehen jedoch nicht konsequent umgesetzt. Tabelle 15 zeigt die entsprechenden Grundlagen, Verantwortlichkeiten und bereits vorhandenen Gefässe auf städtischer, direktonaler und Amtsebene genauer auf.

Tabelle 15

*Vermittelte Ziele in der Organisation, Verantwortlichkeiten und Gefässe*

	Stadt	Direktion	Amt
<b>Grundlagen vorhanden</b>	X	X	(X)
<b>Verantwortlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinderat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalsekretariat</li> <li>• Direktor*in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsleitung</li> <li>• Dezentrale Personalverantwortliche</li> </ul>
<b>Vorhandene Gefässe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thematisch und inhaltlich von Fachstellen stark gesteuert (z. B. Frauenanteil, Menschen mit Beeinträchtigung usw.)</li> <li>• Inhalte teils nicht veröffentlicht / offengelegt</li> </ul>		

*Anmerkungen. Eigene Darstellung.*

## Führungsgrundsätze

Auf städtischer Ebene existieren Führungsgrundsätze, welche in adaptierter Form in einzelnen Ämtern explizit umgesetzt werden (vgl. Tabelle 16). Auf direkionaler Ebene gibt es dazu keine steuernden Massnahmen oder Gefässe. Es wird erwartet, dass das Bewusstsein um die Werte und Führungsgrundsätze auf städtischer Ebene künftig gestärkt wird. Diese werden derzeit im Rahmen des städtischen Teilprojekts *HR4you* („HR4you“, n. d.) überarbeitet.

Tabelle 16

*Vermittelte Führungsgrundsätze in der Organisation, Verantwortlichkeiten und Gefässe*

	Stadt	Direktion	Amt
<b>Grundlagen vorhanden</b>	X	--	(X)
<b>Verantwortlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal- und Organisationsentwicklung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiefbau Stadt Bern: Geschäftsleitung</li> </ul>
<b>Vorhandene Gefässe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Teilprojekt von <i>HR4you</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Führungsprinzipien werden an Teamentwicklungstagen thematisiert</li> </ul>

*Anmerkungen. Eigene Darstellung.*

## Möglichkeiten zur Sicherstellung der Themenvermittlung im Onboarding

### - systemgestützt und persönlich

Für den Onboarding-Prozess gibt es sowohl die Möglichkeit eines eher geführten, systemgestützten Ansatzes wie auch denjenigen, der stärker auf einen persönlich vermittelten Prozess setzt. Deshalb wurden von beiden Ansätzen konkrete Massnahmen, die in den Interviews genannt wurden, aufgegriffen und in der Fokusgruppe bezüglich Nutzen und Relevanz eingeordnet (vgl. Abbildung 9). Zusätzlich konnten weitere Massnahmen hinzugefügt werden. Die Skala reichte von geringem Nutzen / Relevanz über mittlerer Nutzen / Relevanz bis zu hohem Nutzen / Relevanz. Die Einstufung ergab folgendes Bild:

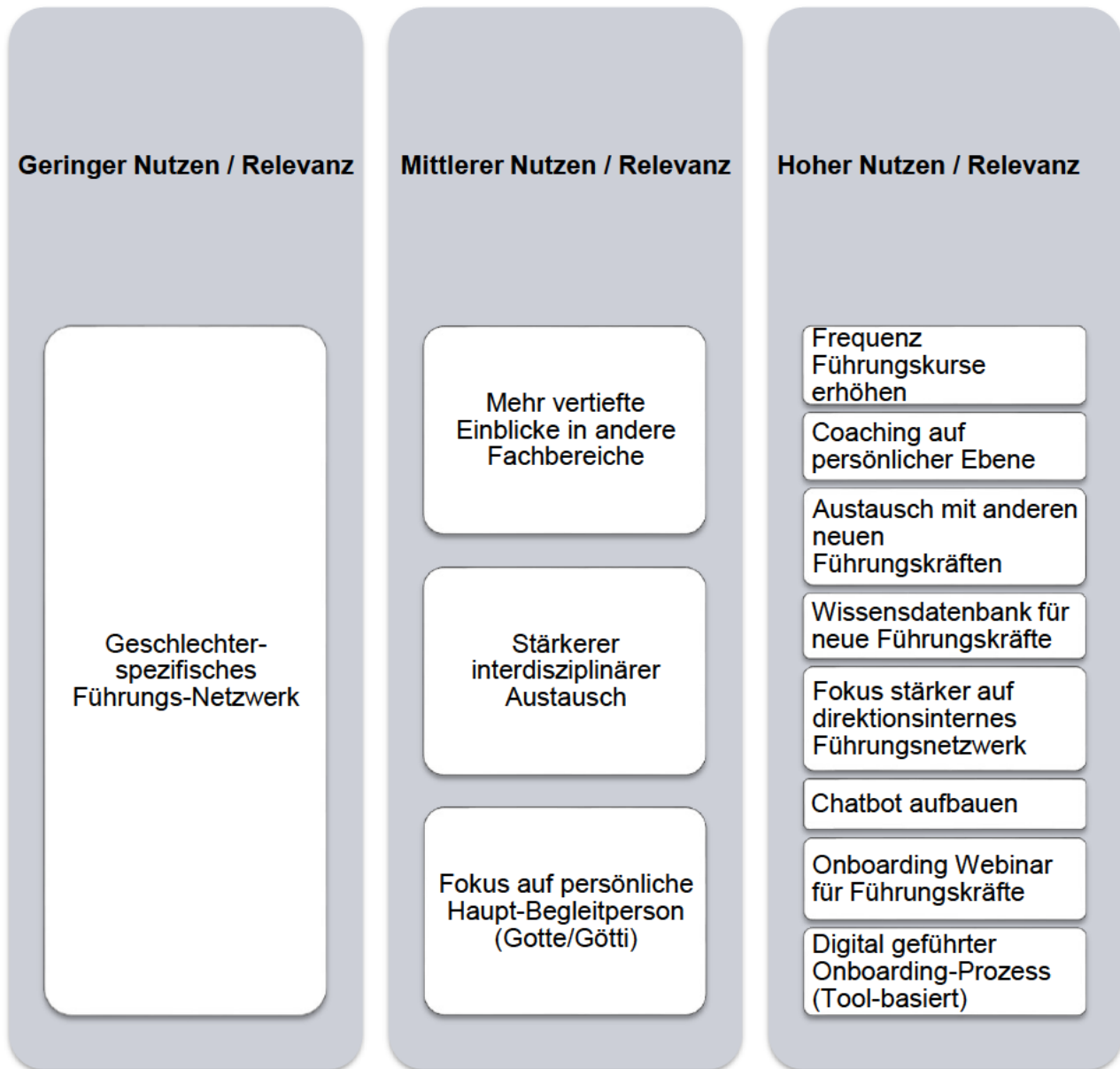


Abbildung 9. Systemgestützte und persönliche Massnahmen im Onboarding-Prozess (eigene Darstellung)

Das geschlechterspezifische Führungsnetzwerk wurde als einzige Massnahme in der Kategorie **geringer Nutzen / geringe Relevanz** eingestuft. Dies, weil die Fokusgruppe die Meinung vertrat, dass es als nicht zielführend erachtet wird, wenn geschlechterspezifische Unterschiede in der Führung oder generell im Onboarding gemacht werden. Die Einstufungen im **mittleren Bereich** wurden allesamt als relevant erachtet, jedoch nicht unbedingt prioritär für die ersten sechs Monate. Ausserdem wurde der Fokus auf eine Hauptbegleitperson weniger stark gewichtet als zum Beispiel das Coaching auf persönlicher Ebene oder der generelle Austausch mit unterschiedlichen Führungskräften, welche hingegen mit **einem hohen Nutzen / einer hoher Relevanz** eingestuft wurden.

## 5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit kurz zusammengefasst und schlussgefolgert. Dies geschieht entlang der vorliegenden Ergebnisse aus den Expert\*innen-Interviews (vgl. Kapitel 4.1) und der Fokusgruppe (vgl. Kapitel 4.2). Die Leitfragestellungen werden beantwortet (vgl. Kapitel 5.2) und noch offene Aspekte im Sinne einer kritischen Auseinandersetzung (vgl. Kapitel 0) erläutert, welche als Grundlage für einen Onboarding-Konzeptentwurf (vgl. Anhang, Kapitel 9.11) dienen. Abgerundet wird die Arbeit mit einem Fazit (vgl. Kapitel 5.4) und Ausblick (vgl. Kapitel 5.5).

### 5.1 Interpretation der Ergebnisse

Bei den Ergebnissen lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse zusammenfassen:

- Die **Wichtigkeit eines strukturierten, systematischen Onboardings von Führungskräften** wird auf allen Ebenen (Amtsvertretende, Personalverantwortliche und Führungskräfte) anerkannt. Auch eine Harmonisierung und Standardisierung des Onboarding-Prozesses ist erwünscht.
- **Klare Prozesse und Verantwortlichkeiten** werden als wichtige Voraussetzung für ein gutes Onboarding-Erlebnis für neue Führungskräfte genannt.
- **Werte, Ziele und Führungsgrundsätze** sind zwar teilweise auf übergeordneter Ebene vorhanden, sind den Führungskräften aber zu wenig konkret bekannt. Hier gibt es weiteres Potenzial zur Schärfung und Klärung der Leitprinzipien, welche an die Führungskräfte vermittelt werden sollen.
- Verbesserungspotenzial gibt es bei den **übergeordneten, städtischen Führungskursen**, welche in Bezug auf die Häufigkeit der Durchführung, das Anmeldeverfahren und die zeitliche Abstimmung der Themenvermittlung als nicht optimal erachtet werden. Da im Rahmen dieser Massnahmen zentrale Themen für das erste Jahr in der Führungsrolle behandelt werden, sollte auf städtischer Ebene sichergestellt werden, dass alle betroffenen Führungskräfte daran teilnehmen können. Dies ist im Sinne einer Qualitätssicherung erforderlich, um gleiche Voraussetzungen und eine solide Ausgangsbasis für neue Führungskräfte der Stadt Bern zu schaffen. Das bedingt eine stärkere übergeordnete Steuerung und Überwachung des Anmeldeverfahrens und Bildungscontrollings durch die städtische Personal- und Organisationsentwicklung. Dies dürfte insgesamt zur Stärkung der Führungsqualität beitragen und gleichzeitig eine Entlastung für die einzelnen Direktionen und Ämter bewirken. Diese

sehen sich je nach Ausgangslage derzeit in der Pflicht, bestehende Lücken in der Führungsausbildung neuer Führungskräfte auf andere Art und Weise zu schliessen.

- Dem **persönlichen Austausch im Onboarding-Prozess** kommt eine besondere Stellung zu. Nichtsdestotrotz gibt es Aufholbedarf bei der **Infrastruktur und Anbindung in die Systeme**, in Bezug auf **digitalisierte Arbeitsprozesse** und zu einem **systemgestützten Onboarding**, welches ein **besseres Controlling und eine Qualitätssicherung** im Verlauf der Zeit ermöglicht. Verschiedene städtische Digitalisierungsprojekte, wie etwa das Programm *Neue Digitale Zusammenarbeit (NDZ)* oder bestimmte Teilprojekte des HR-Reformprojekts *HR4you* („HR4you“, n. d.) sind dazu im Gange und haben zum Ziel, dass die Mitarbeitenden der Stadt Bern künftig besser vernetzt werden und digitaler zusammenarbeiten. Auch die Nutzung von KI, etwa in Form von Chatbots, könnte künftig eine wichtige Ressource im Onboarding-Prozess von neuen Führungskräften sein. Hierzu ist spezifisches technisches Know-how oder der Aufbau dieses Wissens sowie eine bewusste Sensibilisierung zum Umgang und zur Nutzung dieser Technologien erforderlich. Zudem ist insbesondere beim Aufbau neuer Instrumente und Hilfsmittel - etwa bei der Entwicklung eines Webinars - sicherzustellen, dass die dafür erforderlichen personellen Ressourcen bereitgestellt werden. Die neuen Technologien können zusätzlich für den Aufbau eines professionelles Controllings in Bezug auf das Onboarding genutzt werden.
- Es wird zudem deutlich, dass das **Onboarding von Führungskräften nicht mit Ablauf der sechsmonatigen Probezeit** endet. Für eine vollständige Integration ins Unternehmen sind ausreichend Zeit, Raum und weitere gezielte Massnahmen erforderlich, bis die Führungskräfte im Betrieb vollständig internalisiert sind.

## 5.2 Beantwortung der Fragestellung

Nachfolgend werden die drei Leitfragestellungen jeweils in Form einer grafischen Übersicht (vgl. Abbildung 10 bis Abbildung 14) anhand der erarbeiteten und zusammengefassten Ergebnisse beantwortet und näher erläutert.

- Welche Elemente sind besonders relevant und gelten als **Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding bei neuen Führungskräften** von der Pre- bis zur Postboarding-Phase während der ersten 6 Monate in der Funktion?

## Schlüsselfaktoren Onboarding von der Pre- zur Postboarding-Phase



Abbildung 10. Schlüsselfaktoren Onboarding von der Pre- zur Postboarding-Phase (eigene Darstellung)

Die soeben bezogen auf die Onboarding-Phasen dargestellten Schlüsselfaktoren lassen sich inhaltlich zusätzlich in folgenden Themenclustern zusammenfassen:

### **Fachliche Integration: Orientierung und Struktur**

- Dazu zählen die Elemente Einblick in den Betrieb, Stellenprofil und Führungsrolle klären, technische Zugänge und Infrastruktur bereit stellen, Hauptansprechpersonen zuweisen und systematische Themenvermittlung
- Diese Elemente spielen vor allem in der Phase Preboarding vor dem Arbeitsantritt bis zur Orientierungsphase in den ersten Arbeitswochen des Onboardings eine tragende Rolle, was dem im Kapitel 2.2.1 aufgeführten *3-Phasen Modell* oder dem *Modell von Brenner* (2020) gem. Kapitel 2.2.2 entspricht.

### **Soziale Integration: Beziehung und Kultur**

- In diese Kategorie gehören etwa die Kontaktaufnahme und Erwartungsklärung, das Kennenlernen der Schlüsselpersonen, die Vorstellungsrunden, gemeinsame Teamaktivitäten, Pausen und Mittagessen sowie die wertorientierte Einführung zu Führungsgrundsätzen, Leitbild und Kultur
- Auch diese Themen gelten schwerpunktmässig in einer früheren Onboarding-Phase (Preboarding bis Orientierungsphase) als Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding von Führungskräften

### **Werteorientierte Integration: Entwicklung und Selbstführung**

- Hierzu zählen die Aktivitäten entlang des Einführungsprogramms, die individuelle Begleitung durch Vorgesetzte, fachliche Ansprechpersonen oder Coaches, die Eigeninitiative und Selbstführung sowie die Erwartungsklärung, Verantwortungsübernahme, Teamintegration und Rollenübernahme als Führungskraft
- Da viele dieser Elemente Zeit für die entsprechende Umsetzung benötigen und als längerfristige Massnahmen gelten, sind sie vor allem als laufende Aufgaben zu verstehen. Sie kommen insbesondere in der Postboarding-Phase (Kraft, 2024), respektive der Stabilitäts- und Akzeptanzphase (Brenner, 2020) bis zum Ende der Probezeit und darüber hinaus zum Tragen.

Da die **Internalisierung von Führungskräften** mit der eigentlichen Probezeit noch nicht vollständig abgeschlossen ist, macht es Sinn, das Onboarding über die eigentliche Probezeit von 6 Monaten hinaus weiterzuentwickeln (Houle et al., 2025). Für die langfristige Verankerung wurden ergänzend weitere Schlüsselfaktoren identifiziert, die aufgrund ihrer Relevanz in Abbildung 11 dargestellt werden.

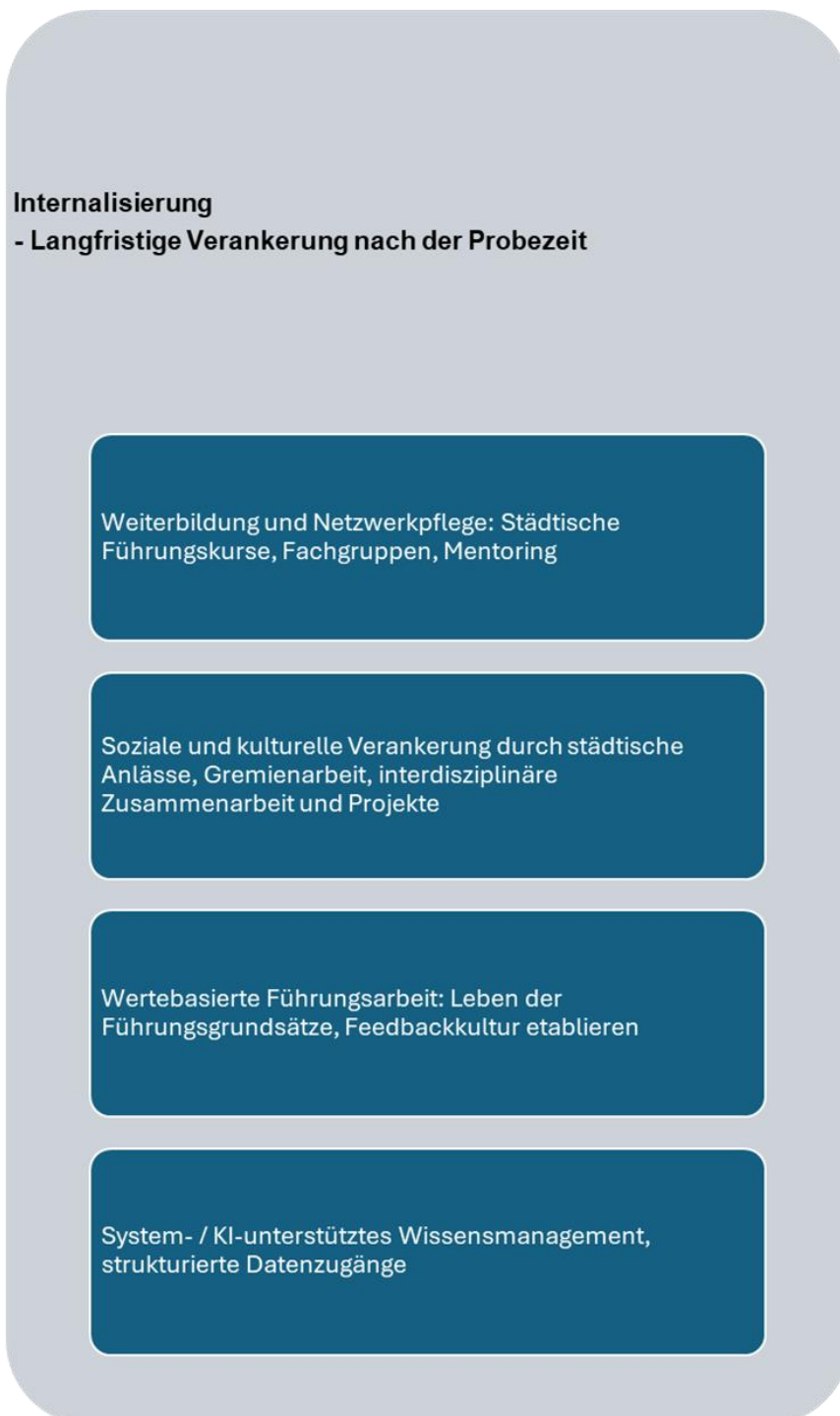


Abbildung 11. Onboarding-Elemente zur Internalisierung von neuen Führungskräften (eigene Darstellung)

Zur langfristigen Verankerung über die Probezeit hinaus werden spezifisch auf die individuellen Bedürfnisse der Führungskräfte ausgerichtete Weiterbildungsangebote zur Vertiefung und Stärkung der eigenen Führungskompetenz benötigt. Gleichzeitig ist der Aufbau und die aktive Pflege eines tragfähigen Netzwerkes von besonderer Bedeutung, was der Empfehlung eines gezielten Networkings von Williams & Heileman (2024) entspricht. Damit dies gelingt, sollte auch die Organisation Anstrengungen unternehmen, um den neuen Führungskräften unterschiedliche Möglichkeiten zur aktiven Vernetzung innerhalb wie auch ausserhalb der eigenen Direktion zu bieten. Dies kann beispielsweise während Führungskursen, an Anlässen, durch interdisziplinäre Zusammenarbeit, Projektarbeit sowie durch Austausch in Gremien oder Fachgruppen zusätzlich gefördert werden. Damit sich eine nachhaltige Führungskultur im Unternehmen etablieren kann, sollten die Werte der Organisation möglichst mit jenen der Führungskraft übereinstimmen. Nur so können Führungsgrundsätze im Arbeitsalltag wirksam gelebt, in die Teams weitergetragen und mit Bedeutung gefüllt werden statt leere Worthülsen zu bleiben. Darüber hinaus ist die Etablierung einer offenen Feedbackkultur im Unternehmen empfehlenswert. Regelmässiges Feedback sollte als integraler Bestandteil des Onboarding-Prozesses verankert werden (Birmele, 2020). Ausserdem sollten relevante Informationen für Führungskräfte möglichst leicht zugänglich sein. Eine strukturierte Datenablage sowie ein KI- oder systemgestütztes Wissensmanagement können dazu beitragen, die Einarbeitung und langfristige Integration von Führungskräften in ihr vielfältiges Aufgabengebiet auch über die Probezeit hinaus deutlich zu erleichtern.

- Welche Themen im Onboarding-Prozess sind für die **fachliche, soziale und werteorientierte Integration von neuen Führungskräften** zentral und sollten im Sinne eines systematischen Onboarding-Prozesses **amtsunabhängig auf übergeordneter Stufe** in welcher **Form** behandelt werden?

Viele relevante Themen im Onboarding-Prozess lassen sich zeitlich nicht eindeutig einer bestimmten Onboarding-Phase zuordnen. Sie treten teils fortlaufend oder wiederholt in unterschiedlichen Zeitabschnitten während der Einarbeitung auf. Deshalb erfolgt die nachfolgende Darstellung in Abbildung 12 entlang der drei Integrationsebenen gemäss Brenner (2020), welche in Kapitel 2.2.5 ausführlich erläutert wurden.

## Schwerpunktt Themen von neuen Führungskräften



Abbildung 12. Schwerpunktt Themen zur Integration von neuen Führungskräften (eigene Darstellung)

Thematisch betrachtet lassen sich die Schwerpunktthemen der jeweiligen Integrationsebenen wie folgt beschreiben:

- In der **fachlichen Integration** geht es vorwiegend darum, die Handlungsfähigkeit der Führungskräfte herzustellen. Dies gelingt dann, wenn einerseits die benötigte Infrastruktur, Hilfsmittel und Tools vom Unternehmen rechtzeitig bereitgestellt werden und die Führungskraft sich wirksam selbstständig durch eigene Recherche oder durch Nachfrage einen Überblick über die vorhandenen Grundlagen, Prozesse und Strukturen im Unternehmen verschaffen kann. Ebenfalls zentral für eine erfolgreiche fachliche Integration sind klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.
- Die **soziale Integration** hat zum Ziel, dass sich neue Führungskräfte im Unternehmen zugehörig fühlen und dass sie eine Beziehung zu wichtigen Begleit- und Bezugspersonen aufbauen können. Dazu dienen etwa Willkommens-Anlässe zu Beginn des Onboarding-Prozesses oder weitere Veranstaltungen und Events im Verlaufe der Einarbeitungsphase. Dem Aufbau und der aktiven Pflege des Netzwerkes der Führungskraft kommt dabei eine besondere Rolle zu. Dabei spielt der Austausch mit der vorgesetzten Person, der Abteilungs- und Bereichsleitung sowie den weiteren Begleitpersonen wie etwa Coaches oder Pat\*innen ebenfalls eine tragende Rolle, da diese die interne und externe Vernetzung der neuen Führungskraft weiter fördern können. Auch der bereichsübergreifende Austausch leistet einen Beitrag zur sozialen Integration.
- Bei der **werteorientierten Integration** geht es letztlich darum, dass neue Führungskräfte die Haltung und Kultur der Organisation vermittelt bekommen. Dabei spielt die von der Führungskraft erfahrene Wertschätzung eine zentrale Rolle. Auch Leitbilder, Werte und Kultur, die von übergeordneten Stellen oder Vorgesetzten weitergegeben werden, sind wichtig. Zudem beeinflusst die vorgesetzte Person die Führungskraft durch die Vermittlung von Führungsgrundsätzen und agiert dabei als Rollenmodell.

## Amtsunabhängige, übergeordnete Themen auf direktonaler und/oder städtischer Ebene

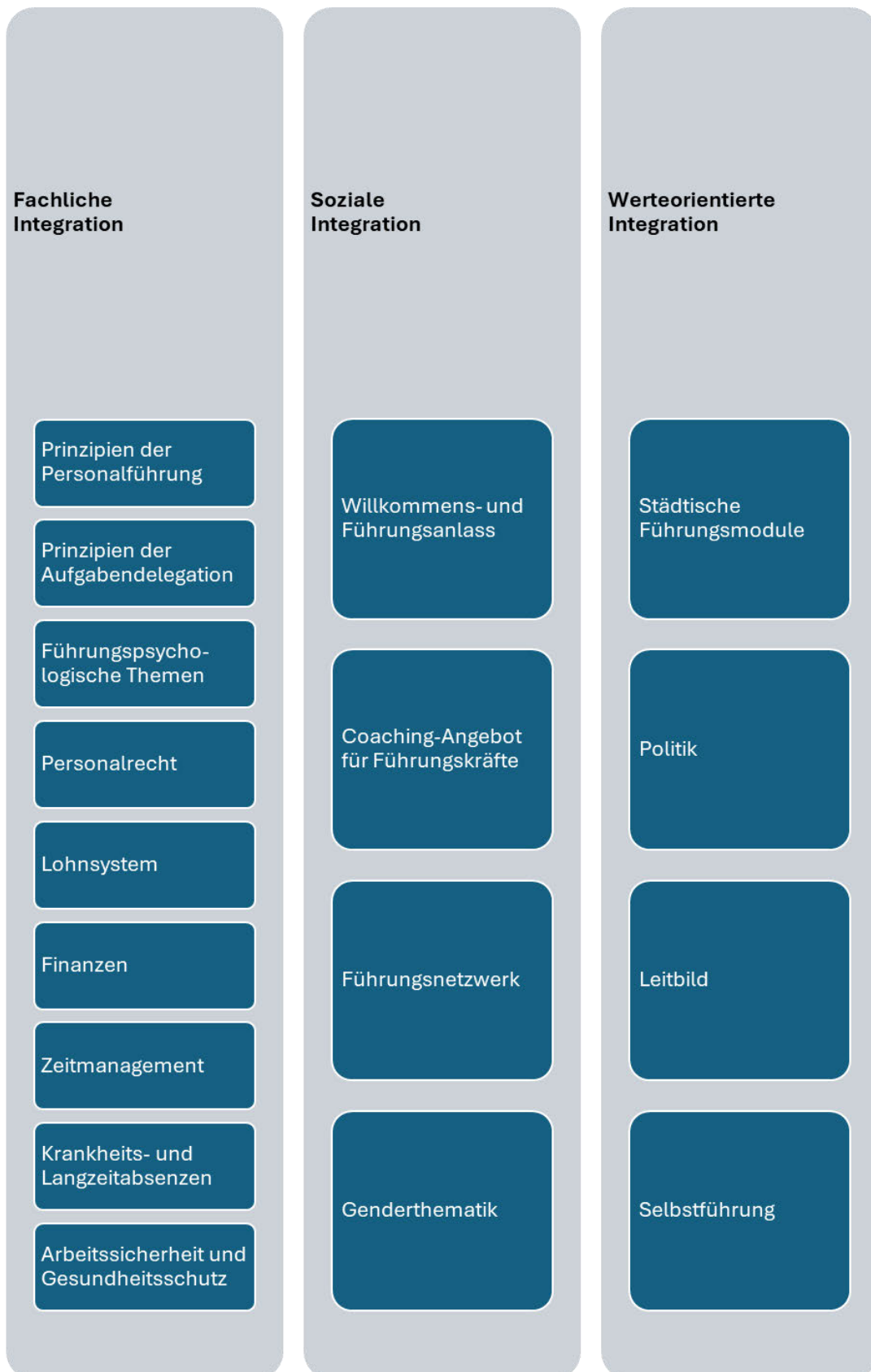


Abbildung 13. Amtsunabhängige, übergeordnete Themen auf direktonaler und/oder städtischer Ebene (eigene Darstellung)

Die Zuordnung der erhobenen Elemente zu den **amtsunabhängigen, übergeordneten Themen** gibt Aufschluss darüber, welche Aspekte für die fachliche, soziale und wertorientierte Integration relevant sind.

Eine Vielzahl von Themen, welche die **fachliche Integration** von neuen Führungskräften beeinflussen, wird als sinnvoll erachtet, auf übergeordneter Ebene der Direktion oder der Stadt behandelt zu werden. Dazu gehören etwa personalrechtliche Themen, die Personalhonorierung inkl. Lohnsystem sowie Prinzipien der Personalführung. Auch Krankheits- und Langzeitabsenzen, welche Bestandteil des Absenzenmanagements *PresentePlus* sind, sollen auf Stufe Direktion oder Stadt gesteuert werden. Des Weiteren enthalten die Themenkomplexe Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung eine übergeordnete Komponente. Diese Themen werden aufgrund ihrer sehr unterschiedlichen Anforderungen zwar ausgeprägt amtspezifisch vermittelt, jedoch sollen neue Führungskräfte auf übergeordneter Stufe zusätzlich über die Relevanz und Tragweite dieser Themenbereiche sensibilisiert und auf den aktuellen Stand zu allgemeingültigen Arbeitsschutz- und Gesundheitsthemen gebracht werden. Weitere Themen, welche als eher generisch eingeschätzt werden und deshalb auf übergeordnet vermittelt werden sollen, betreffen das Zeitmanagement von Führungskräften, Prinzipien der Aufgabendelegation sowie weitere führungspsychologische Themen.

Um die **soziale Integration** von neuen Führungskräften auf übergeordneter Ebene zu fördern, bieten sich städtische oder direktionale Führungs- und Willkommensanlässe, Coaching-Angebote sowie interne oder externe Anlässe oder Möglichkeiten zur Stärkung des Führungsnetzwerkes an. Auch eine bewusste Sensibilisierung der neuen Führungskräfte im Bereich der Gender-Thematik kann dazu beitragen.

Einen grossen Einfluss auf die **wertorientierte Integration** haben die vier städtischen Führungsmodulare im ersten Jahr als Führungskraft. Darin enthalten ist die Politik als zentrales Themenfeld. Diese spielt im städtischen Kontext eine zentrale Rolle. Auch das Leitbild und die Selbstführung der Führungskraft werden in den übergeordneten Führungsmodulen als weitere wesentliche Themenkomplexe thematisiert und sollten im Anschluss weiter vertieft werden.

Von der **Form** her bietet sich eine Mischung aus persönlichen und systemgestützten Elementen während dem Onboarding-Prozess an. Der personenbezogene, persönliche Ansatz ist und bleibt eine zentrale Ressource für die soziale und wertorientierte Integration der neuen Führungskräfte. Insbesondere zur fachlichen Integration sollten künftig verstärkt neue Technologien und innovative Ansätze erprobt und genutzt werden. Dies etwa mittels künstlicher

Intelligenz, eines Chatbots für die systematische Fragenbeantwortung oder zur Unterstützung der individuellen Themenrecherche. Ein toolbasierter, digitaler Onboarding-Prozess, der das eigentliche Einführungsprogramm und die Aufgaben möglicherweise auch über die Probezeit hinaus abbildet, bietet sich zur besseren Strukturierung, Standardisierung und Nachvollziehbarkeit auch als Controlling-Instrument an. Der Methodenmix im virtuellen oder remoten Onboarding-Kontext trägt wie von Alexander (2021) in Kapitel 2.4 geschildert dazu bei, Wissen in unterschiedlicher Form zugänglich zu machen und damit verschiedene Lerntypen anzusprechen.

- Welche **Standards in Bezug auf Onboarding-Massnahmen für neue Führungskräfte** empfehlen sich zwischen Anstellungsbescheid bis Abschluss der Probezeit für die Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün und unter welchen Gegebenheiten sind **Abweichungen** davon zielführend?

## Empfohlene Standards für die Direktion TVS

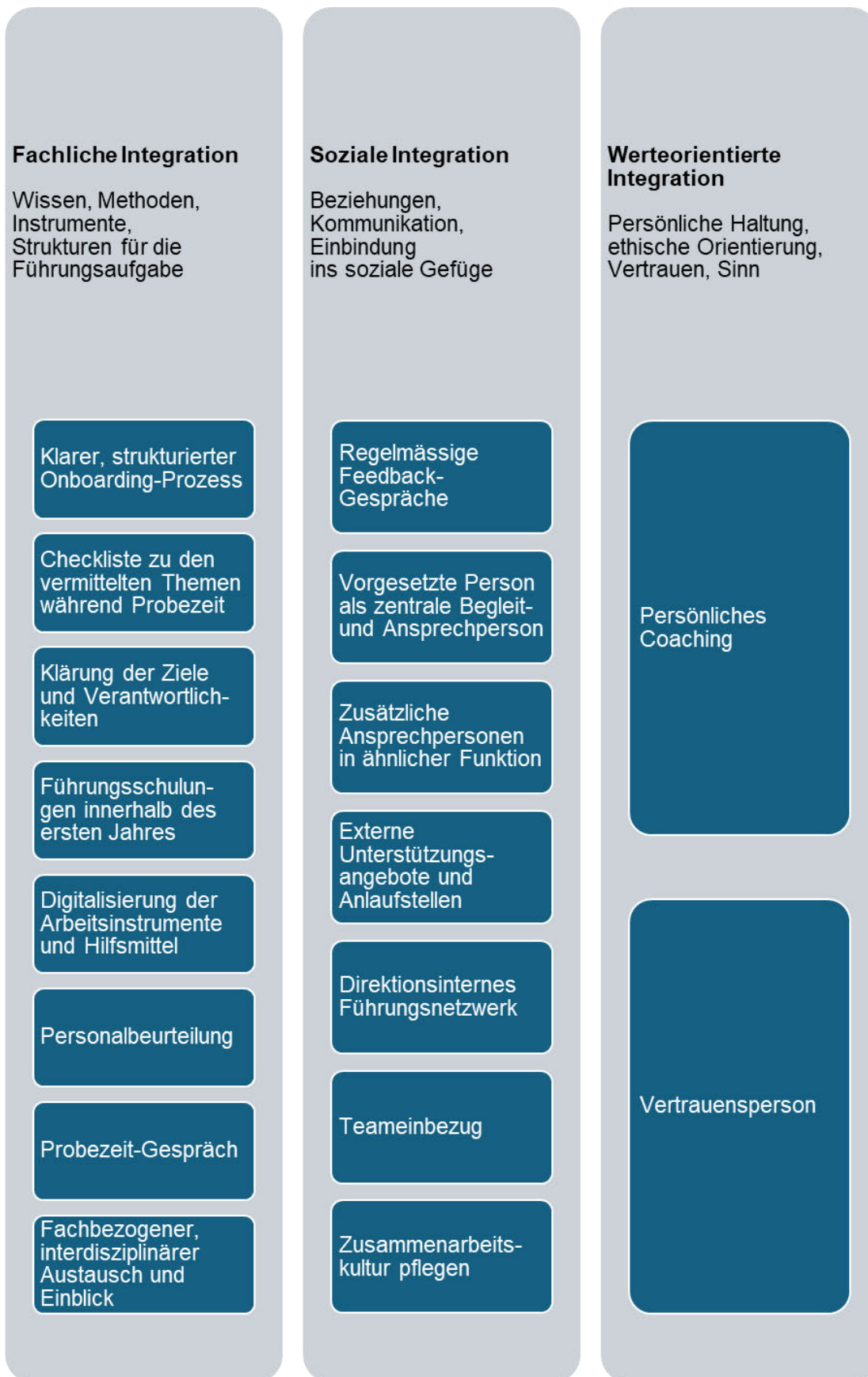


Abbildung 14. Empfohlene Standards für die Direktion TVS (eigene Darstellung)

Die empfohlenen **Standards bei der fachlichen Integration** gemäss Abbildung 14 sollen Führungskräfte fit für die Führungsaufgabe machen. Dazu gehören auf übergeordneter Ebene ein klarer, strukturierter Onboarding-Prozess mit Checklisten, digitalisierten Arbeitsinstrumenten und Hilfsmitteln sowie ein entsprechendes Controlling zu den vermittelten Themen während der Probezeit. Ebenfalls trägt ein fachbezogener, interdisziplinärer Austausch und vertiefter Einblick während der Einarbeitungsphase zum besseren Verständnis des eigenen Aufgabengebietes und damit zur fachlichen Integration bei. Bereits zu einem frühen Zeitpunkt während des Onboarding-Prozesses sollen Verantwortlichkeiten und Ziele geklärt und der Führungskraft transparent vermittelt werden. Die Zielüberprüfung soll auch weiterhin bei neuen Führungskräften in Form eines Probezeit-Gesprächs und später anhand der regulären, jährlich stattfindenden Personalbeurteilung erfolgen.

Die **Standards in Bezug auf die soziale Integration** von neuen Führungskräften tragen zu Rückhalt und Austausch im Team bei. Dazu dient ein breites Netzwerk an unterschiedlichen Begleitpersonen wie etwa vorgesetzte Personen, Ansprechpartner\*innen in ähnlicher Funktion, das Team, ein direktionsinternes Führungsnetzwerk oder externe Anlaufstellen, welche mittels eines kontinuierlichen Austausches zu einer positiven Zusammenarbeitskultur beitragen und die Führungskräfte mit regelmässigem Feedback versorgen.

Werden die **Standards der wertorientierten Integration** umgesetzt, zu denen der Einsatz einer Vertrauensperson sowie persönliches Coaching gehören, leistet die Organisation einen aktiven Beitrag zur Stärkung der Werte, einer klareren Orientierung oder dem Vertrauensaufbau bei Führungskräften.

Grundsätzlich können diese Standards für alle neuen Führungskräfte angewendet werden. **Bei einem internen Wechsel in eine Führungsrolle** soll aber darauf geachtet werden, dass die Aufgaben und Schwerpunkte der Einführungsphase dem Bedarf entsprechend angepasst, gekürzt oder weggelassen werden (Wegenberger & Wegenberger, 2021). Dies insbesondere bei langjährigen Mitarbeitenden, welche im selben Team in eine Führungsrolle wechseln und beispielsweise mit der Arbeits- und Teamkultur dort bereits bestens vertraut sind.

### **5.3 Schlussfolgerungen und kritische Reflexion**

Die verschiedenen Ämter der Direktion TVS verfügen bereits heute alle über Einführungsprogramme, welche teilweise sehr ausführlich gestaltet sind, was aus den analysierten Dokumenten (vgl. Anhang 9.4) hervorgeht. Diese decken sich jedoch zu einem unterschiedlichen

Ausmass mit den erarbeiteten Schlüsselfaktoren im Onboarding von der Pre- zur Postboarding-Phase. Ausserdem wird die fachliche, soziale und wertorientierte Integration darin unterschiedlich gewichtet und die Bekanntheit sowie Zugänglichkeit der einzelnen Onboarding-Massnahmen ist bei den neuen Führungskräften ungleich ausgeprägt. Die vorgeschlagenen Elemente sind daher von der Direktion auf ihre Praxistauglichkeit und Umsetzbarkeit kritisch zu prüfen und in ein systematisches, einheitliches Onboarding-Konzept zu integrieren. Zudem sollen damit verbunden auch die Zuständigkeiten und Rollen vertieft geklärt werden. Ein erster Konzeptentwurf, ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen, liegt im Anhang Kapitel 9.11 bei. Als kritischer Faktor für die Umsetzung eines direktionalen Onboarding-Konzepts gilt die Bereitstellung einer städtischen Infrastruktur, die neuen Führungskräften raschen Zugang zu allen benötigten IT-, Arbeits- und Kommunikationsmitteln ermöglicht, um produktiv arbeiten zu können. Die darauf ausgelegte Einrichtung des Arbeitsplatzes steht damit in Zusammenhang und spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Ein weiterer Punkt zur erfolgreichen Umsetzung des Onboarding-Konzeptes betrifft die übergeordneten städtischen Aus- und Weiterbildungsangebote für Führungskräfte, die einerseits verfügbar sein müssen und zudem auch zeitlich gut auf den jeweiligen Einarbeitungsprozess der einzelnen Führungskraft abzustimmen sind. Es empfiehlt sich, die Auswirkungen eines systematischen Onboardings künftig nach Abschluss der Einarbeitungsphase im Rahmen eines kontinuierlichen Qualitätsverbesserungsprozesses, beispielsweise durch Zufriedenheitsbefragungen, zu erfassen und so eine nachhaltige Qualitätskontrolle sicherzustellen.

## **5.4 Fazit**

Eine Standardisierung und qualitative Verbesserung des Onboarding-Prozesses für neue Führungskräfte dient einerseits als wichtiger interner Führungsprozess, andererseits als Instrument zur Erhöhung der Attraktivität für Arbeitgebende. Ein sorgfältig ausgearbeitetes Einführungsprogramm zählt auch weiterhin zu den zentralen Onboarding-Elementen während der ersten Arbeitswochen. Dabei sollte der Fokus nicht zu stark auf der fachlichen, sondern vielmehr auf der sozialen und wertorientierten Integration liegen. Der persönliche Kontakt und Austausch spielen bereits vor dem ersten Arbeitstag eine zentrale Rolle. Die langfristige Verankerung in Bezug auf das Onboarding geht über den Abschluss der Probezeit nach 6 Monaten hinaus und ist erreicht mit einer tiefen, eigenständigen Übernahme von Werten, Normen und Verhaltensweisen (Houle et al., 2025).

## 5.5 Ausblick

Aus Sicht der Autorin konnten mit vorliegender Arbeit relevante wissenschaftliche Faktoren für das Onboarding von Führungskräften aufgezeigt und in Bezug zur Praxis gestellt werden. Mit der Beantwortung der Leitfragestellungen (vgl. Kapitel 5.2) konnte das Fundament für ein direktionales Onboarding-Konzept gelegt werden, welches auch als Vorlage für übergeordnete Onboarding-Prozesse auf städtischer Ebene dienen kann. Noch offen bleibt die konkrete Zuweisung der Verantwortlichkeiten gewisser Onboarding-Massnahmen, insbesondere auf übergeordneter Ebene. Eine Weiterentwicklung und Konsolidierung des vorliegenden Onboarding-Konzeptentwurfs (vgl. Kapitel 9.11) ist notwendig, um dieses wirksam in die Praxis der Direktion TVS umzusetzen. Möglich wäre auch, das Konzept zusätzlich mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Zielgruppe der Mitarbeitenden der Direktion TVS anzureichern, damit dieses nach einem integrativen Ansatz zusätzlich auf einen grösseren Personenkreis übertragen und angewendet werden kann. Zudem sollen vorliegende Ergebnisse und Erkenntnisse auch auf übergeordneter städtischer Ebene zugänglich gemacht werden. Die beteiligten Akteur\*innen im städtischen Umfeld können so gleichzeitig für die Bedürfnisse und Voraussetzungen eines erfolgreichen Onboardings neuer Führungskräfte sensibilisiert werden.

Da während des Onboarding-Prozesses auch zahlreiche übergeordnete Aufgaben wie etwa die Aus- und Weiterbildungen von neuen Führungskräften anfallen, ist das direktionale Onboarding-Konzept immer gesamtheitlich zu betrachten und setzt eine umfassende Abstimmung und Koordination aller übergeordneten Akteur\*innen voraus. Dies trifft beispielsweise auch auf die Ermittlung und den Aufbau möglicher digitaler Onboarding-Systeme, Chatbots oder Webinare zu. Diese müssen kompatibel und anschlussfähig an die bestehende IT-Infrastruktur und Systemlandschaft der Stadt Bern sein sowie der allgemeinen Digitalisierungsstrategie entsprechen. Das direktionale Onboarding-Konzept soll daher von Anfang an so kompatibel wie möglich in den städtischen Kontext eingebettet werden. Eine zu starre zeitliche Zuordnung einzelner Onboarding-Massnahmen erscheint wenig zielführend und praktisch kaum umsetzbar. Stattdessen sollte eine gewisse zeitliche Flexibilität gewahrt werden, ohne dabei das Controlling aus den Augen zu verlieren. Ein entsprechendes Controlling-Instrument, beispielsweise ein digitales Onboarding-Tool, ist noch zu ermitteln und auf die Bedürfnisse der Ämter abzustimmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die gewonnenen Erkenntnisse auch auf andere heterogene Organisationen mit dezentralen Strukturen und vielfältigen betrieblichen sowie nicht-betrieblichen Arbeitsfeldern übertragen lassen. Ein strukturiertes, gut konzipiertes Onboarding von Führungskräften lohnt sich mehrfach: Es steigert nicht nur die Arbeitszufriedenheit, Leistungsfähigkeit und das Commitment neuer Führungskräfte, sondern kann zugleich Stress reduzieren und die Fluktuation senken (Wegenberger & Wegenberger, 2021). Eine innovations- und entwicklungsorientierte Unternehmenskultur bildet dabei das Fundament für ein wirksames Onboarding. Ein solches organisationales Umfeld fördert kontinuierliches Lernen, individuelle Potenzialentfaltung und Anpassungsfähigkeit – allesamt zentrale Voraussetzungen dafür, dass sich neue Führungskräfte rasch orientieren, effektiv einbringen und langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen können. Insbesondere Führungspersönlichkeiten mit ausgeprägter Lern- und Veränderungsbereitschaft profitieren von einer Kultur, die auf Entwicklung und Individualität setzt. Unternehmen können diesen Prozess durch gezielte Massnahmen wie Mentoring, Coaching oder strukturierte Weiterbildungsangebote wirksam unterstützen und damit die Integration neuer Führungskräfte nachhaltig fördern (Gierhan, 2025). Ein strukturiertes, kulturell verankertes Onboarding stärkt somit nicht nur neue Führungskräfte, sondern kann richtungsweisend für eine moderne, zukunftsfähige Organisation sein.

## 6 Literaturverzeichnis

- Alexander, A. (2021). Virtual onboarding: Lessons from the pandemic. *Public Services Quarterly*, 17(3), 208–211. <https://doi.org/10.1080/15228959.2021.1915913>
- Bak, P. M. (2024). *Arbeits- und Organisationspsychologie: Eine Einführung – kompakt, prägnant und anwendungsorientiert*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68597-6>
- Bauer, T. N. (2015). *Onboarding: Maximizing role clarity and confidence*. Unveröffentlichtes Manuskript (White Paper). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1834.8887>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (S. 51–64). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45(4), 743–763. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2014-0131>
- Birmele, C. (2020). *Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding: Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte* (2. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware.
- Brenner, D. (2020). *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30674-8>
- Gierhan, S. (2025). *Führungskräfte-Coaching für vielseitige Manager – Das Praxisbuch für Führungskräfte mit Scanner-Persönlichkeit, Coaches und Personalern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-47220-7>
- Graf, A., Mücke, A., & Dornemann, S. (2024). Der organisationsbezogene Lebenszyklus. In A. Graf, A. Mücke & S. Dornemann (Hrsg.), *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung* (S. 265–326). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-45245-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-45245-2_5)
- Houle, S. A., Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Tóth-Király, I., & Fernet, C. (2025). From employee socialization to co-evolution: A lifespan multidisciplinary conceptualization. *Applied Psychology*, 74(1), e12572. <https://doi.org/10.1111/apps.12572>
- HR4you. (o. D.). Stadt Bern. Verfügbar unter: <https://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/prd/personal-finanzen-digitale-entwicklung/digitale-entwicklung-digital-stadt-bern/digitalportfolio/hr4you-modernisierung-personalmanagement-stadt-bern>

- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Kraft, N. C. (2024). *Gelungenes Onboarding, Reboarding und Offboarding im Unternehmen*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-69860-0>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Levin, I. M. (2010). New leader assimilation process: Accelerating new role-related transitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(1), 56–72. <https://doi.org/10.1037/a0018630>
- Manderscheid, S. V., & Ardichvili, A. (2008). New leader assimilation: Process and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 661–677. <https://doi.org/10.1108/01437730810916622>
- Meldau, S. (2022). Mitarbeitende onboarden. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brassler (Hrsg.), *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 543–556). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0_36)
- Moser, K., Souček, R., Galais, N., & Roth, C. (2024). *Onboarding: Neue Beschäftigte erfolgreich integrieren* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. <https://doi.org/10.1026/03224-000>
- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, 67(12), 1467–1490. <https://doi.org/10.1177/0018726714521646>
- Reiß, H. (2020). *Onboarding für Führungskräfte: So starten Sie optimal in eine neue Führungsrolle*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30985-5>
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*. Verfügbar unter: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>
- Wegenberger, O., & Wegenberger, J. (2021). Onboarding. In O. Wegenberger & J. Wegenberger (Hrsg.), *Talent- und Kompetenzmanagement: Eine anwendungsorientierte Perspektive* (S. 237–265). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35206-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35206-6_7)
- Williams, S. S., & Heileman, J. M. (2024). Insights on the transition to leadership: The power of onboarding and networking. *Advances in Developing Human Resources*, 26(2–3), 115–127. <https://doi.org/10.1177/15234223241252761>

## 7 Eigenständigkeitserklärung

Ich, [REDACTED] habe die Arbeit mit dem Titel «Onboarding von Führungskräften - Wie die Integration von neuen Führungskräften in die Organisation mit systematischem Onboarding gelingt» selbst und selbständig verfasst und erkläre hiermit,

- dass ich im **untenstehenden Verzeichnis** alle verwendeten Hilfsmittel (KI-Assistenzsysteme wie Chatbots [z.B. ChatGPT], Übersetzungs- [z.B. DeepL], Paraphrasier- [z.B. Scispace]) oder Programmierapplikationen [z.B. Github Copilot] deklariert habe;
- dass ich sämtliche von mir verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken in der Arbeit mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe, oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (künstliche Intelligenz) überprüft werden kann bei Verdacht, aber auch ohne besonderen Anlass;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Weiterbildungsordnung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (§9 Abs. 3, §11) verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Nichtbestehen des CAS/DAS/MAS-Programmes) resultieren können.

## 8 Verzeichnisse

### 8.1 Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

<b>Assistenzsystem</b>	<b>Teile / Stelle(n) in der Arbeit</b>	<b>Einsatz</b>
ChatGPT	Abstract	Initialer Textvorschlag mittels Stichworten, Anpassung Abstract auf vorgegebene Zeichenzahl
Chat GPT	Introtexzte Kapitel 1-5	Initialer Textvorschlag mittels Vorgaben Leitfaden und inhaltlichen Stichworten ausgearbeitet
ChatGPT	Kapitel 1-5	Gezielte Unterstützung beim Umformulieren, Anreichern oder Kürzen einzelner Passagen
DeepL	Theorieteil Kapitel 2	Automatische Übersetzung von Forschungsartikeln von Englisch auf Deutsch.
Consensus: AI-powered Academic Search Engine	Theorieteil Kapitel 2	Gegenüberstellen und Zusammenfassen von verschiedenen Modellen
SCISPACE	Theorieteil Kapitel 2	Kernaussagen von verschiedenen Modellen und weiterführende Quellensuche
NotebookLM	Theorieteil Kapitel 2.2	Zusammenfassen und Gegenüberstellen von Forschungsartikeln
Chat GPT	Kapitel 5	Einordnung und Clustering der Onboarding-Elementen zu fachlicher, sozialer und werteorientierter Integration

Ort, Datum

Unterschrift (darf elektronisch sein):

Niederwangen, 29. Juni 2025

Regula Iff

## 8.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Leitfragestellungen	11
Tabelle 2 Ankerbeispiel kategorisiertes Mustereinführungsprogramm	31
Tabelle 3 Ankerbeispiel zur Leitfragestellung Schlüsselfaktoren Onboarding	34
Tabelle 4 Ankerbeispiel zur Leitfragestellung Integration von Führungskräften	34
Tabelle 5 Ankerbeispiel zur Leitfragestellung Standards Onboarding-Massnahmen	35
Tabelle 6 Inhaltliche Schwerpunkte der Fokusgruppe	36
Tabelle 7 Ergebnisdarstellung zu Schlüsselfaktoren Onboarding	38
Tabelle 8 Ergebnisdarstellung zur Integration von Führungskräften	40
Tabelle 9 Ergebnisdarstellung zu Standards Onboarding-Massnahmen	45
Tabelle 10 Behandelte Themenfelder der Fokusgruppe	48
Tabelle 11 Überblick der priorisierten Onboarding-Elemente	49
Tabelle 12 Weitere relevante Onboarding-Elemente	52
Tabelle 13 Legende Einordnung werteorientierte Integration	54
Tabelle 14 Vermittelte Werte in der Organisation, Verantwortlichkeiten und Gefässe	54
Tabelle 15 Vermittelte Ziele in der Organisation, Verantwortlichkeiten und Gefässe	55
Tabelle 16 Vermittelte Führungsgrundsätze in der Organisation, Verantwortlichkeiten und Gefässe	56

### 8.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Verteilung Führungskräfte Direktion TVS nach Kaderstufen (eigene Darstellung)	7
Abbildung 2. Anzahl neue Führungskräfte Direktion TVS 2021-2024 (eigene Darstellung)	8
Abbildung 3. Verteilung Führungskräfte TVS nach Ämtern (eigene Darstellung)	8
Abbildung 4. Modell der organisationalen Sozialisation (in Anlehnung an Meldau, 2022)	15
Abbildung 5. Das 3-Phasen-Modell (eigene Darstellung)	16
Abbildung 6. Die ersten 6 Monate im Job (in Anlehnung an Brenner, 2020)	18
Abbildung 7. 4 C Modell (in Anlehnung an Bauer, 2015)	22
Abbildung 8. Qualitatives Forschungsdesign (eigene Darstellung)	28
Abbildung 9. Systemgestützte und persönliche Massnahmen im Onboarding-Prozess (eigene Darstellung)	57
Abbildung 10. Schlüsselfaktoren Onboarding von der Pre- zur Postboarding-Phase (eigene Darstellung)	60
Abbildung 11. Onboarding-Elemente zur Internalisierung von neuen Führungskräften (eigene Darstellung)	62
Abbildung 12. Schwerpunktthemen zur Integration von neuen Führungskräften (eigene Darstellung)	64
Abbildung 13. Amtsunabhängige, übergeordnete Themen auf direktonaler und/oder städtischer Ebene (eigene Darstellung)	66
Abbildung 14. Empfohlene Standards für die Direktion TVS (eigene Darstellung)	69

## 9 Anhang

### 9.1 Merkblatt Einführung neue Mitarbeitende der Stadt Bern



Stadt Bern  
Direktion für Finanzen  
Personal und Informatik

Personalamt

Letzte Anpassung: 24.07.2014 ESa



Merkblatt 2.1\_23

#### Einführung neue Mitarbeitende

„Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance“

##### 1. Ziel und Zweck des Dokumentes

- Sensibilisierung für die Situation neuer Mitarbeitender.
- Minimalstandards für die Einführung neuer Mitarbeitender, die in der ganzen Stadtverwaltung eingehalten werden sollen (vgl. separate Checkliste).

##### 2. Verantwortung

Das Einführen von neuen Mitarbeitenden ist eine Führungsaufgabe. Die Erstellung des Einführungsprogrammes sowie dessen konsequente Durchführung ist somit Aufgabe der direkten Vorgesetzten. Die Direktionspersonaldienste unterstützen bei Bedarf und nehmen – auf Wunsch der Linie – gewisse Einführungs-Aufgaben wahr.

##### 3. Ziel bei der Einführung neuer Mitarbeitender

Durch geeignete Einführungsmaßnahmen sollen neue Mitarbeitende mit ihrem Aufgabenbereich und dem Arbeitsumfeld vertraut gemacht werden. Sie sollen sich möglichst rasch menschlich integriert fühlen und ihre Aufgaben effizient, fachgerecht und selbständig erfüllen können.

##### 4. Die Situation neuer Mitarbeitender

- Ein neuer Abschnitt in ihrem Berufsleben beginnt.
- Sie haben Hoffnungen und Erwartungen – an die neue Stelle und das Team.
- Sie sind bereit, ihr Bestes zu geben, jedoch auch verunsichert und besorgt und zweifeln vielleicht am Entscheid zum Stellenwechsel sowie an ihren Fähigkeiten.
- Sie befinden sich in einem gespannten Zustand, ihr Wahrnehmungsvermögen ist geschärft und besonders empfänglich für alle Eindrücke. Die ersten Eindrücke verdichten sich rasch zu einem endgültigen Urteil.
- Trotz Neugierde sind sie vorsichtig und zurückhaltend, denn sie merken, beobachtet zu werden.
- Als bisher unentbehrliche, anerkannte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter werden sie plötzlich zu „Anfängerinnen oder Anfängern“. Sie möchten ihre Kenntnisse und Fähigkeiten unter Beweis stellen und möglichst rasch Anerkennung gewinnen.
- Die neue Arbeitsumgebung ist ihnen fremd.
- Sie vermissen die frühere Zugehörigkeit und Geborgenheit.
- Sie kennen ihre persönliche Rolle und Position im bestehenden Arbeitsteam noch nicht und wissen nicht, wie sich die zwischenmenschlichen Beziehungen entwickeln werden.

1/2

## **5. Empfehlungen zur sozialen und organisationalen Integration von neuen Mitarbeitenden**

- Bereiten Sie das Arbeitsteam und nach Möglichkeit weitere Schlüsselpersonen in der Stadtverwaltung frühzeitig auf die Neueintretenden vor.
- Stellen Sie den neuen Mitarbeitenden eventuell eine Vertrauensperson („Gotte/Götti“) zur Seite.
- Reservieren Sie sich am ersten Arbeitstag sowie in der ersten Woche der neuen Mitarbeitenden genügend Zeit für die (Mit-)Betreuung und Einführung.
- Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre neuen Mitarbeitenden rasch in den örtlichen, organisatorischen, sozialen, personellen und arbeitstechnischen Gegebenheiten der Stadtverwaltung orientieren können.
- Orientieren Sie die neuen Mitarbeitenden über den Verlauf der Einführungsphase.
- Überlassen Sie die neuen Mitarbeitenden den ersten Tagen nicht sich selbst, vermitteln Sie ihnen das Gefühl der Zugehörigkeit und lassen Sie sie spüren, dass sie gebraucht werden.
- Erkundigen Sie sich bereits am Ende des ersten Arbeitstages nach den ersten Eindrücken und Anliegen und bleiben Sie interessiert.
- Führen Sie nach einigen Wochen eine kurze Standortbestimmung durch. Klären Sie ab, ob sich die neuen Mitarbeitenden gut eingelebt haben und ermitteln Sie, inwieweit die beidseitigen Erwartungen erfüllt wurden. Definieren Sie gegebenenfalls Massnahmen.

## **6. Empfehlungen zur aufgabenbezogenen Einführung (Personaleinarbeitung)**

- Passen Sie die Instruktion dem Niveau (Ausbildung, Berufserfahrung, Status) und der Persönlichkeit der neuen Mitarbeitenden an.
- Vermeiden Sie anfänglich zu viele Fachausdrücke und Abkürzungen.
- Dosieren Sie die Informationen und wechseln Sie mehrmals täglich zwischen praktischen Arbeiten und reiner Wissensvermittlung ab.
- Verwenden Sie beim Instruieren Beispiele, Vorlagen, Muster und Dokumentationsmaterial.
- Gehen Sie von Bekanntem zu Unbekanntem, von Einfachem zu Kompliziertem.
- Betonen Sie wichtige Handlungen besonders, die keinesfalls unterlassen werden dürfen.
- Lassen Sie „Lernende“ selber arbeiten; denn Lernen heisst tätig sein.
- Frühzeitige Selbstbestätigung fördert die Freude und die Initiative. Sorgen Sie deshalb dafür, dass Ihre neuen Mitarbeitenden bereits in den ersten Tagen eine entsprechende Leistung erbringen können.
- Formulieren Sie eindeutige Ziele, grenzen Sie Aufgaben klar ab, zeigen Sie jedoch deren Tragweite, Sinn und Zusammenhang auf.
- Weisen Sie auf Fehlerquellen hin, aber lassen Sie neue Mitarbeitende auch gewisse Fehler erleben und selbst herausfinden.
- Anerkennen Sie auch kleine Fortschritte. Ermunterung und Anerkennung motivieren die „Lernenden“ und steigern deren Selbstvertrauen.
- Kritisieren Sie aufbauend und wertschätzend.
- Ermöglichen Sie Anfängern, eigene Fortschritte und Erfolge festzustellen.

## 9.2 Städtische Checkliste neue Mitarbeitende

### Checkliste Einführung neue Mitarbeitende



Stadt Bern

Zur Einführung neuer Mitarbeitender gehört ein detailliertes Programm, mindestens jedoch eine Checkliste. Die nachfolgende Checkliste ist eine Maximal-Variante im administrativen Bereich. Sie gliedert sich in Soll- und Kann-Aufgaben. Die **Soll-Aufgaben** (rot hinterlegt) sollen in der ganzen Stadtverwaltung erfüllt werden. Selbstverständlich können weitere Aspekte hinzugefügt werden.

*Durch Click auf das Feld erscheinen - wenn vorhanden - Zusatzinformationen.*

#### Legende:

Dienststelle	DST
Vorgesetzte oder Vorgesetzter	VG
Direktionspersonaldienst	DPD
Mitarbeiterin oder Mitarbeiter	MA

Vor oder mit Unterzeichnung Anstellungsverfügung		
Was?	Wer?	Erledigt
Unterlagen abgeben oder nach Hause schicken mit Hinweis auf Seite "Dabei sein"	VG / DPD	
Ab Unterzeichnung Anstellungsverfügung		
Was?	Wer?	Erledigt
Kontakt halten	DST / VG	
<b>Infrastruktur</b>		
Büro und Arbeitsplatz bestimmen/einrichten	DST	
Vollständigkeit Mobiliar prüfen	DST	
Pult herrichten, putzen	DST	
Bürostuhl auf Funktionalität prüfen	DST	
Schränke / Ablagemöglichkeit aufräumen und putzen	DST	
Büro beschriften	DST	
Postfach beschriften	DST	
Unnötige alte Akten und Gegenstände entsorgen	DST	
Zutritt zu Gebäuden und Zeiterfassung sicherstellen	DST	
Computer herrichten	DST	
Telefonapparat kontrollieren	DST	
Telefonnummer bestellen	DST	
<b>Information sicherstellen</b>		
Team / weitere zentrale Personen	DST	
IF-Koordinator	DST	
Telefonzentrale / Telefonverzeichnis	DST	
Anpassung Team-Seite im Intranet	DST	
Hausdienst	DST	
Vorankündigung am Anschlagbrett - wo sinnvoll	DST	
<b>Gotte / Götti bestimmen</b>	DST	
<b>Eintrittstag für den Empfang MA reservieren, evtl. Stellvertretung organisieren</b>	VG / Gotte / Götti	
<b>Schriftliches Einführungsprogramm erstellen</b>	DST	

<b>Letzte 2 Wochen vor Eintritt</b>		
<b>Was?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Erledigt</b>
Karte von Direktorin / Direktor mit guten Wünschen zum Start	DPD	
Brief mit Zeitpunkt und Ort des Startes am ersten Arbeitstag versenden	VG	
Begrüßungskarte und Aufmerksamkeit (Blumen/Nascherei) vom Team	DST	
Funktionieren Telefon und PC?	DST	
Einführungsgespräch vorbereiten	VG	
Arbeiten für den ersten Tag planen / Programm	VG	
Organigramm anpassen	DST	

<b>Am ersten Arbeitstag</b>		
<b>Was?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Erledigt</b>
Strukturiertes Begrüßungsgespräch gleich zu Beginn des Tages, Hinweis auf Inhalte Seite "Dabei sein" Einführungsprogramm erläutern	VG	
Schlüssel und Batch übergeben	DST	
<b>Ortsführung</b>		
Terminals Zeiterfassung	DST	
Cafeteria / Kaffeeautomat	DST	
Getränke	DST	
Toiletten	DST	
Shredder	DST	
Altpapier	DST	
Entsorgung	DST	
Lifte	DST	
Anschlagbretter	DST	
Bibliothek	DST	
Velokeller	DST	
Parkplätze	DST	
Notausgang	DST	
<b>Organisatorisches 1. Priorität:</b>		
Zeiterfassung	DST	
Arbeitszeitmodell	DST	
Telefon und PC-Bedienung	DST	
Passwortrückstellung (Geheimfrage)	DST	
Bedienung Fax, Kopierer, Drucker	DST	
Büromaterial (wie bestellen)	DST	
Ablauf Post intern/extern	DST	
Telefonverzeichnis	DST	
Hilfe bei Büromöblierung, Kontaktperson	DST	
Unterschriftenregelung, Kompetenzen	VG	
Organigramm (Stadt, Direktion, Abteilung)	VG	
Laptop, Diensthandys, Smartphones: Regelungen	DST	
Formulare, Dokumentenvorlagen	DST	
Datenstruktur, Ablage	DST	
Sorgfaltspflicht	VG	
<b>Stellenbeschreibung: Erklärung der und Überblick über die Kernaufgaben</b>	VG	
<b>Betreuung, aber nicht "Bemutterung"</b>	DST	
<b>Gegen Ende des Tages: kurze Rückmeldung</b>	VG	

Im Verlauf der ersten Woche		
Was?	Wer?	Erledigt
<b>Einführung in die Fachaufgaben</b>	VG	
<b>Stadt-, Direktions- und Abteilungskultur und -struktur</b>	DST	
<b>Personalrechtliches</b>		
Arbeitszeitmodelle	DPD	
Vorgehen bei Abwesenheiten (Presente-Flyer + UVG-Merkblatt)	DPD	
Personalpolitische Konzepte	DPD	
Regelung bezüglich Suchtmittel (Alkohol, Drogen, Rauchen)	DPD	
Personalberatung	DPD	
Spesenregelung	DPD	
Vertraulichkeitsklausel (→ Äusserungen in der Öffentlichkeit)	DPD / VG	
Amtsgeheimniss/Datenschutz	DPD / VG	
<b>Organisatorisches 2. Priorität</b>		
Ferien	DST	
Informationsgefässe	VG	
Informationsmöglichkeiten	DST	
Intra- und Internet-Surfkurs (wo finde ich was, ID-Help); Regelung zum privaten Gebrauch von Email und WWW	DPD / DST	
Spezielle PC-Programme	DST	
Outlook: Abwesenheitsassistent, Signatur	DST	
Gewohnheiten / Sitten / Gebräuche	DST	
Vergünstigungen (Seite "Dabei sein")	DPD	
Liegenschaftsverwaltung	DPD	
Visitenkarte bei Bedarf	DST	
Personalausweis bestellen	DST	
Sicherheitsaspekte	DST	
Bei Büroarbeitsplätzen: Hinweis auf Möglichkeit der Werkausleihe bei Abteilung Kultur, PRD	DST	
<b>In abteilungsübergreifende Projekte integrieren</b>	VG	
<b>Weitere örtliche Umgebung</b>	DST	
<b>Einladung zu internen Sportanlässen, Clubs etc.</b>	DST	

Bis Probezeitende		
Was?	Wer?	Erledigt
<b>Kontinuierliche Begleitung</b>		
<b>Jour fixe mit VG</b>	VG	
Lerntagebuch	VG	
<b>Informelle Gespräche z.B. bei Kaffeepause, nachfragen, wie die Situation ist.</b>	DPD	
<b>Probezeitgespräch mit VG:</b>	VG	
Einführungsprogramm kurz besprechen		
Beurteilung von Eignung, Leistung und Verhalten		
Definitive Anstellung oder Auslaufen des Vertrages		
<b>Willkommenstag mit allen Neueintretenden</b>	DPD	

## 9.3 Muster-Einführungsprogramm Stadt Bern

Amt / Organisationseinheit	 Stadt Bern Direktion für XXXX
----------------------------	--

### Individuelles Einführungsprogramm für:

#### 1. Woche

	Fachgebiet	Wer?	Ort	o.k.
1.	<b>1. Arbeitstag – Allgemeines - Bezug Arbeitsplatz – Erste Pendenzen/Aufträge</b>			
1.2	Informationen zur Direktion allgemein (Organisationseinheit)			
1.3	Informationen zur Organisationseinheit allgemein			
1.4	Vorstellungsrunde eigenes Team			
1.5	Besprechung Willkommenseite "Dabei sein"			
1.6	Kopierer, Materialschrank, Cafeteria, Postwesen, Telefone, Toiletten, Stempeluhr u.a.			
1.7	IT-Umgebung: Intranet, Berechtigungen SAP u.a.,			
1.8	Login, gemeinsame Laufwerke, Datenablage, Datenschutz, Amtsgeheimnis, Unterschriftenregelung			
1.9	Erste Termine planen, Kalender frei geben			
1.10	Erste Pendenzen besprechen			
1.11	Erste Aufträge erledigen			
1.12	Rückblick erster Arbeitstag			

Einführungsprogramm Vorname, Name

Seite 2

	Fachgebiet	Wer?	Ort	o.k.
2.	<b>2. Arbeitstag: Allgemeines – Erste Einführung in Fachgebiete gestützt auf Stellenbeschreibung</b>			
2.1	Ablauforganisation Stadtverwaltung / Direktion / Bereich			
2.2	Ablauforganisation Direktion / Bereich			
2.3	Vorstellungsrunde Bereich / Organisationseinheit			
2.4	Terminplanung: Einführungsprogramm allgemein Kursdaten AOB, andere Kursdaten, Einführungstermine Direktion / Bereich / Organisationseinheit, Sitzungen intern / extern u.a.			
2.5	Fachgebiet A - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen			
2.6	Fachgebiet B - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen			
	<b>3. Arbeitstag: Einführung in Fachgebiete gestützt auf Stellenbeschreibung</b>			
3.	Fachgebiet C - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen			

	Fachgebiet	Wer?	Ort	o.k.
3.1	Fachgebiet D - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen			
	<b>4. Arbeitstag: Einführung in Fachgebiete gestützt auf Stellenbeschreibung</b>			
4.	Fachgebiet E - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen			
4.1	Fachgebiet F - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen			
	<b>5. Arbeitstag: Einführung in Fachgebiete gestützt auf Stellenbeschreibung</b>			
5.	Fachgebiet G - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen			
5.1	Rückblick erste Arbeitswoche			

**2. Woche**

	Fachgebiet	Wer?	Ort	Datum	o.k.
6.	Fachgebiet H - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen				
7.	Fachgebiet I - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen				
8.	Verschiedenes				

**3. Woche**

	Fachgebiet	Wer?	Ort	Datum	o.k.
9.	Fachgebiet K - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen				
10.	Verschiedenes				

**4. Woche**

	<b>Fachgebiet</b>	<b>Wer?</b>	<b>Ort</b>	<b>Datum</b>	<b>o.k.</b>
11.	Fachgebiet L - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen				
12.	Fachgebiet M - Erste Pendenzen besprechen Erste Aufträge erledigen				
13.	Rückblick 1. Monat				

**Termine planen:**

- Probezeitgespräch
- Personalbeurteilung und Ziele festlegen

## 9.4 Kategorisierte Onboarding Elemente Einführungsprogramme Stadt Bern und Ämter der Direktion TVS

### Mustereinführungsprogramm Stadt Bern

Inhalt	Kategorie Inhalt	Ebene der Integration	Form Thema / Inhalt	Onboarding Phase Stadt Bern
<b>Kontaktpflege</b> vor Eintritt	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Hybrid	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
<b>Arbeitsplatz</b> einrichten	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Persönlich	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
<b>Eintrittstag</b> für Empfang Mitarbeiter*in reservieren	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Hybrid	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
<b>Informationen zum Eintritt</b> sicherstellen und koordinieren	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
<b>Infrastruktur</b> bereitstellen	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Hybrid	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
<b>Karte von Direktor*in</b> mit guten Wünschen zum Start	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Virtuell	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
<b>Schriftliche Informationen Startzeitpunkt und Ort</b> an neue Mitarbeiter*in	Soziale Vernetzung	Sozial	Virtuell	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
Schriftliches <b>Einführungsprogramm</b> erstellen	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Sozial	Virtuell	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
Zuweisung einer <b>Gotte / Götti - Mentor*in</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
<b>Erste Aufträge</b> erledigen	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>IT-Überblick:</b> Login, Laufwerke, SAP, Berechtigungen, Handy, E3, QM, Intranet, Datenablage, Datenschutz, Unterschriftenregelung etc.	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Erste Pendenz</b> besprechen	Soziale Vernetzung	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Orientierung geben, wo ist was?	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Informationen zur Organisationseinheit</b>	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungsrunde Team</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Rückblick erster Arbeitstag</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Rückblick erster Arbeitswoche</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Einarbeitung</b> ins Fachgebiet	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungsrunde Bereich / Organisationseinheit</b>	Soziale Vernetzung	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Erste <b>Terminplanungen</b> , Kalenderbewirtschaftung	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Mitarbeitenden-Willkommenseite</b> "Dabei sein"	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Ablauforganisation</b> Direktion / Bereich	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Aufbauorganisation</b> Stadtverwaltung / Direktion / Bereich	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Terminplanung Kursdaten POE</b> , Sitzungstermine, Einführungstermine Direktion / Bereich	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>Informationen zur Direktion</b>	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_ Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Rückblick 1. Monat</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Persönlich	3_ Lern- und Integrationsphase (1.-3. Monat)
<b>Personalbeurteilung und Ziele festlegen</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	4_ Stabilitäts- und Akzeptanzphase (3.-6. Monat)
<b>Probezeitgespräch</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Persönlich	4_ Stabilitäts- und Akzeptanzphase (3.-6. Monat)
<b>Einladung zu Willkommensanlass</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	5_ Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Regelmässige Feedbacks</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	5_ Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Vertiefung ins Fachgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_ Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Informelle Gespräche</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	5_ Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)

## Mustereinführungsprogramm Verkehrsplanung

Inhalt	Kategorie Inhalt	Ebene der Integration	Form Thema / Inhalt	Onboarding Phase Verkehrsplanung
<b>Arbeitsplatz einrichten</b>	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Einführung ins eigene Arbeitsgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Begrüssung</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Einführung Personelles</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Zuweisung einer Gotte / Götti - Mentor*in</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Weitere Weisungen nach Bedarf</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Erste Aufträge erledigen</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>IT-Überblick:</b> Login, Laufwerke, SAP, Berechtigungen, Handy, E3, QM, Intranet, Datenablage, Datenschutz, Unterschriftenregelung etc.	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Erste <b>Pendenzen</b> besprechen	Soziale Vernetzung	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Orientierung</b> geben, wo ist was?	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Informationen zur <b>Organisations-einheit</b>	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungsrunde</b> Team	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Rückblick</b> erster Arbeitstag	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Rückblick</b> erster Arbeitswoche	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Einarbeitung ins Fachgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>Vorstellungsrunde</b> Bereich / Organisationseinheit	Soziale Vernetzung	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Zeitwirtschaft E3</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Notfall-Informationen</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Personalbeurteilung und Ziele</b> festlegen	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Erste <b>Terminplanungen</b> , Kalenderbewirtschaftung	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Hinweise zu <b>Gepflogenheiten und Kultur</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Mitarbeitenden-Willkommenseite</b> "Dabei sein"	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Ablauforganisation</b> Direktion / Bereich	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>Aufbauorganisa- tion</b> Stadtverwal- tung / Direktion / Bereich	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungs- phase (1. Woche)
<b>Terminplanung Kursdaten POE, Sitzungster- mine, Einfüh- rungstermine</b> Di- rektion / Bereich	Fach- und Fakten- wissen, Arbeitsin- halte, Rolle und Stellenanforderun- gen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungs- phase (1. Woche)
Informationen zur <b>Direktion</b>	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungs- phase (1. Woche)
<b>Absenzenma- nagement Presente Plus</b>	Fach- und Fakten- wissen, Arbeitsin- halte, Rolle und Stellenanforderun- gen	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungs- phase (1. Woche)
<b>Einführung Con- trolling Themen</b>	Fach- und Fakten- wissen, Arbeitsin- halte, Rolle und Stellenanforderun- gen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungs- phase (1. Woche)
<b>Allgemeiner In- formationsaus- tausch</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungs- phase (1. Woche)
<b>Qualitätsma- nagement</b>	Fach- und Fakten- wissen, Arbeitsin- halte, Rolle und Stellenanforderun- gen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungs- phase (1. Woche)

<b>Vertiefung</b> ins Fachgebiet	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Einführung <b>Finanzprozesse</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Politische Themen</b>	Organisations- und Prozess-Strukturen	Werteorientiert	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)

## Mustereinführungsprogramm Geoinformation

Inhalt	Kategorie Inhalt	Ebene der Integration	Form Thema / Inhalt	Onboarding Phase Geoinformation
<b>Kontaktpflege vor Eintritt</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Hybrid	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
Einladung zu <b>Teamevents</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
<b>Arbeitsplatz einrichten</b>	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Einführung ins <b>eigene Arbeitsgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Begrüßung</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Weitere Weisungen</b> nach Bedarf	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Erste <b>Aufträge</b> erledigen	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Willkommensgeschenk</b> neue Mitarbeiter*in	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>IT-Überblick:</b> Login, Laufwerke, SAP, Berechtigungen, Handy, E3, QM, Intranet, Datenablage, Datenschutz, Unterschriftenregelung etc.	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Erste <b>Pendenz</b> besprechen	Soziale Vernetzung	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Orientierung</b> geben, wo ist was?	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Informationen zur <b>Organisations-</b> einheit	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungs-</b> runde Team	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Erste <b>Terminpl-</b> anungen, Kalen-derbewirtschaftung	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Hinweise zu <b>Ge-</b> pflogenheiten und Kultur	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Mitarbeitenden-</b> Willkommensseite "Dabei sein"	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Rückblick erster</b> Arbeitswoche	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>Einarbeitung ins Fachgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Terminplanung Kursdaten POE, Sitzungstermine, Einführungstermine</b> Direktion / Bereich	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungsrunde</b> Bereich / Organisationseinheit	Soziale Vernetzung	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Informationen zur <b>Direktion</b>	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Zeitwirtschaft E3</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Regelmässige Feedbacks</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Personalbeurteilung und Ziele festlegen</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)

<b>Allgemeiner Informationsaustausch</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Probezeitgespräch</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Persönlich	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Vertiefung</b> ins Fachgebiet	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
Besuch <b>Einführungsmodule der Personal- und Organisationsentwicklung</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Werteorientiert	Persönlich	7_Zeitlich nicht klar zugeordnet

## Mustereinführungsprogramm Stadtgrün Bern

Inhalt	Kategorie Inhalt	Ebene der Integration	Form Thema / Inhalt	Onboarding-Phase Stadtgrün Bern
<b>Kontaktpflege vor Eintritt</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Hybrid	1_Preboarding (bis zum 1. Arbeitstag)
<b>Arbeitsplatz einrichten</b>	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Begrüssung</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Zuweisung einer <b>Gotte / Götti - Mentor*in</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Erste <b>Aufträge</b> erledigen	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Willkommensgeschenk neue Mitarbeiter*in</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>IT-Überblick:</b> Login, Laufwerke, SAP, Berechtigungen, Handy, E3, QM, Intranet, Datenablage, Datenschutz, Unterschriftenregelung etc.	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Gemeinsames Mittagessen</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

Erste <b>Pendenz</b> besprechen	Soziale Vernetzung	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Orientierung</b> geben, wo ist was?	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungsrunde</b> Team	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Erste <b>Terminplanungen</b> , Kalenderbewirtschaftung	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Gemeinsames <b>Teamkaffee</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Hinweise zu <b>Gepflogenheiten und Kultur</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Mitarbeitenden-Willkommenseite</b> "Dabei sein"	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Ablauforganisation</b> Direktion / Bereich	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Aufbauorganisation</b> Stadtverwaltung / Direktion / Bereich	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Einarbeitung ins Fachgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Regelmässige Feedbacks</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>Personalbeurteilung und Ziele</b> festlegen	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	4_ Stabilitäts- und Akzeptanzphase (3.-6. Monat)
<b>Vorstellungsrunde</b> Bereich / Organisationseinheit	Soziale Vernetzung	Fachlich	Persönlich	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
Informationen zu <b>Arbeitssicherheit</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
Informationen zu <b>Gesundheitsschutz</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Notfall-Informationen</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
Einführung <b>Administrationsprozesse</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)

Einführung ins <b>Intranet</b>	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Virtuell	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
Einführung zu <b>Disziplinarischen Themen</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Werteorientiert	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Zeitwirtschaft E3</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Qualitätsmanagement</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
Einführung <b>Finanzprozesse</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)

## Mustereinführungsprogramm Entsorgung + Recycling

Inhalt	Kategorie Inhalt	Ebene der Integration	Form Thema / Inhalt	Onboarding-Phase Entsorgung + Recycling
<b>Arbeitsplatz einrichten</b>	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Begrüssung</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Einführung ins eigene Arbeitsgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Weitere Weisungen nach Bedarf</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Einführung Personelles</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Erste Aufträge erledigen</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>IT-Überblick:</b> Login, Laufwerke, SAP, Berechtigungen, Handy, E3, QM, Intranet, Datenablage, Datenschutz, Unterschriftenregelung etc.	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Gemeinsames Mittagessen</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Orientierung</b> geben, wo ist was?	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Informationen zur <b>Organisations-einheit</b>	Organisations- und Prozess-Strukturen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungsrunde</b> Team	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Erste <b>Terminplanungen</b> , Kalenderbewirtschaftung	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Bekanntgabe <b>Parkplatz-Weisung</b>	Soziale Vernetzung	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungsrunde</b> Bereich / Organisationseinheit	Soziale Vernetzung	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

Bekanntgabe von <b>Leitwerten</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Informationen zu <b>Arbeitssicherheit</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Informationen zu <b>Social Media</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Informationen zu <b>Gesundheitsschutz</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Mitarbeitenden-Willkommenseite</b> "Dabei sein"	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Notfall-Informationen</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Terminplanung Kursdaten POE, Sitzungstermine, Einführungstermine</b> Direktion / Bereich	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Virtuell	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Einladung zu <b>Willkommensanlass</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>Ablauforganisa- tion</b> Direktion / Bereich	Organisations- und Prozess- Strukturen	Fachlich	Hybrid	3_Lern- und In- tegrationsphase (1.-3. Monat)
<b>Aufbauorganisa- tion</b> Stadtverwal- tung / Direktion / Bereich	Organisations- und Prozess- Strukturen	Fachlich	Hybrid	3_Lern- und In- tegrationsphase (1.-3. Monat)
<b>Personalbeurtei- lung und Ziele</b> festlegen	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	3_Lern- und In- tegrationsphase (1.-3. Monat)
<b>Zeitwirtschaft E3</b>	Fach- und Fak- tenwissen, Ar- beitsinhalte, Rolle und Stellenanfor- derungen	Fachlich	Hybrid	3_Lern- und In- tegrationsphase (1.-3. Monat)
<b>Absenzenma- nagement</b> <b>Presente Plus</b>	Fach- und Fak- tenwissen, Ar- beitsinhalte, Rolle und Stellenanfor- derungen	Fachlich	Persönlich	3_Lern- und In- tegrationsphase (1.-3. Monat)
<b>Qualitätsma- nagement</b>	Fach- und Fak- tenwissen, Ar- beitsinhalte, Rolle und Stellenanfor- derungen	Fachlich	Hybrid	3_Lern- und In- tegrationsphase (1.-3. Monat)
<b>Standortbestim- mung</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	3_Lern- und In- tegrationsphase (1.-3. Monat)

<b>Einarbeitung ins Fachgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Sensibilisierung Kommunikation</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Werteorientiert	Persönlich	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
Teilnahme Aktivitäten <b>Arbeitssicherheit</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
Teilnahme <b>Aktivitäten Gesundheitsförderung</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)
<b>Vertiefung ins Fachgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	5_Postboarding-Phase (zeitlich flexibel innerhalb Probezeit 2. Arbeitswoche - 6. Monat)

Besuch <b>Einführungsmodul der Personal- und Organisationsentwicklung</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Werteorientiert	Persönlich	7_ Zeitlich nicht klar zugeordnet
<b>Rückblick 1. Monat</b>	Werte, Kultur, Prinzipien und Ziele	Sozial	Persönlich	Lern- und Integrationsphase (1.-3. Monat)

## Mustereinführungsprogramm Tiefbau

Inhalt	Kategorie Inhalt	Ebene der Integration	Form Thema / Inhalt	Onboarding-Phase Tiefbau
<b>Arbeitsplatz</b> einrichten	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Begrüssung</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
Einführung ins <b>eigene Arbeitsgebiet</b>	Fach- und Faktenwissen, Arbeitsinhalte, Rolle und Stellenanforderungen	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>IT-Überblick:</b> Login, Laufwerke, SAP, Berechtigungen, Handy, E3, QM, Intranet, Datenablage, Datenschutz, Unterschriftenregelung etc.	Systeme und Zugriffe	Fachlich	Hybrid	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungsrunde</b> Team	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)
<b>Vorstellungsrunde</b> Bereich / Organisationseinheit	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	2_Orientierungsphase (1. Woche)

<b>Terminplanung Kursdaten POE, Sitzungs- termine, Einfüh- rungstermine Direktion / Be- reich</b>	Fach- und Fakten- wissen, Arbeitsin- halte, Rolle und Stellenanforderun- gen	Fachlich	Virtuell	3_Lern- und In- tegrationsphase (1.-3. Monat)
<b>Einladung zu Teamevents</b>	Soziale Vernetzung	Sozial	Persönlich	7_Zeitlich nicht klar zugeordnet
<b>Einführung zu Lohnmassnah- men</b>	Fach- und Fakten- wissen, Arbeitsin- halte, Rolle und Stellenanforderun- gen	Fachlich	Hybrid	7_Zeitlich nicht klar zugeordnet
<b>Einführung zu Personalbeur- teilung</b>	Fach- und Fakten- wissen, Arbeitsin- halte, Rolle und Stellenanforderun- gen	Fachlich	Hybrid	7_Zeitlich nicht klar zugeordnet
<b>Einführung zu Disziplinari- schen Themen</b>	Fach- und Fakten- wissen, Arbeitsin- halte, Rolle und Stellenanforderun- gen	Fachlich	Hybrid	7_Zeitlich nicht klar zugeordnet
<b>Besuch Einfüh- rungsmodule der Personal- und Organisa- tionsentwick- lung</b>	Fach- und Fakten- wissen, Arbeitsin- halte, Rolle und Stellenanforderun- gen	Werteorientiert	Persönlich	7_Zeitlich nicht klar zugeordnet

## 9.5 Angebot Führungskurse Stadt Bern

Im 1. Jahr:

### Starter-Kit Führung – vom Teammitglied zur Führungskraft

Starter-Kit Führung: Wechsel vom Teammitglied in die Führungsrolle — Stadt Bern

<b>Zielgruppen</b>	Personen, die vom Teammitglied in eine Führungsrolle desselben Teams / derselben Organisation wechseln (idealerweise als Vorbereitung auf diesen Wechsel)
<b>Dauer</b>	0.5 Tage
<b>Ziele und Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wechsel von der Rolle Teammitglied in die Rolle Führungskraft desselben Teams.</li><li>• Führungsposition beziehen</li><li>• Prozesse, Rollen und Dynamik(en) im Team im Zusammenhang mit Ihrem Rollenwechsel verstehen</li><li>• Kommunikation als Führungsinstrument einsetzen</li><li>• Angebote Führungsunterstützung POE kennenlernen (Module, Führungsausbildung, Coaching etc.)</li></ul>

### Einführungsmodul 1 für neue Führungskräfte – Stadt Bern

Einführungsmodul 1 für neue Führungskräfte – Stadt Bern — Stadt Bern

<b>Zielgruppen</b>	Interne Führungskräfte aller Kaderpositionen
<b>Dauer</b>	1 Tag
<b>Ziele und Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Städtische Grundlagen</li><li>• Kommunikation in der Stadt Bern</li><li>• Finanzen</li><li>• Rechnungsprüfung</li><li>• Öffentliches Beschaffungswesen</li></ul>

## Einführungsmodul 2 für neue Führungskräfte – Personalwesen

Einführungsmodul 2 für neue Führungskräfte – Personalwesen — Stadt Bern

<b>Zielgruppen</b>	Interne Führungskräfte aller Kaderpositionen
<b>Dauer</b>	1 Tag
<b>Ziele und Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalpolitik</li><li>• Personalstrategie</li><li>• Organisation der Personalarbeit bei der Stadt Bern</li><li>• Personal- und Organisationsentwicklung</li><li>• Systeme und Instrumente der Personalarbeit</li><li>• Personal- und Sozialberatung</li></ul>

## Einführungsmodul 3 für neue Führungskräfte – Personalbeurteilung

Einführungsmodul 3 für neue Führungskräfte – Personalbeurteilung — Stadt Bern

<b>Zielgruppen</b>	Interne Führungskräfte aller Stufen, die Personalbeurteilungen mit ihren Mitarbeitenden durchführen
<b>Dauer</b>	1 Tag
<b>Ziele und Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalbeurteilung: Grundlagen und Philosophie der Stadt Bern</li><li>• Instrumente und Praxis</li><li>• Gesprächsvorbereitung und -durchführung inklusive Kritik anbringen</li><li>• Beurteilungsfallen in dieser komplexen Interaktion</li><li>• Zielvereinbarung</li><li>• Planen von Massnahmen</li><li>• Weiterentwicklung von Mitarbeitenden</li><li>• Führungsfeedback als weiteres Instrument zur Kulturentwicklung</li></ul>

## Einführungsmodul 4 für neue Führungskräfte – Diversität und Inklusion in der Führung

Einführungsmodul 4 für neue Führungskräfte – Diversität und Inklusion in der Führung —  
Stadt Bern

<b>Zielgruppen</b>	Interne Führungskräfte aller Stufen mit Personalverantwortung
<b>Dauer</b>	1 Tag
<b>Ziele und Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversität, Gleichstellung und Inklusion als Führungsaufgabe: Grundlagen, Instrumente und Angebote</li><li>• Migration und Rassismus</li><li>• Geschlecht</li><li>• Geschlechtsidentität und sexuelle Orientierung</li><li>• Behinderungen</li><li>• Alter</li></ul>

Im 2. Jahr:

## Oberes Kader (Kaderstufen 1 + 2)

Führungsausbildung A für oberes Kader — Stadt Bern

<b>Zielgruppen</b>	Kaderstufen 1 + 2 und Stabsmitarbeitende in leitenden Funktionen, obligatorisch für Führungskräfte der Stadtverwaltung, welche noch keine gleichwertige Führungsausbildung absolviert haben
<b>Dauer</b>	5,5 Tage + 2 Vertiefungsangebote nach Wahl
<b>Ziele und Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sich selber führen:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Leadership hier und heute</li><li>○ Persönliche Führungsphilosophie</li><li>○ Psychosoziale Gesundheit und Life Balance</li></ul></li><li>• Menschen führen:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Personalentwicklung</li><li>○ Führungskommunikation</li><li>○ Diversität und Inklusion</li><li>○ Konfliktmanagement</li></ul></li><li>• Organisation führen:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Kulturentwicklung</li><li>○ Organisations- / Teamentwicklung</li><li>○ Neue Arbeits- und Organisationsformen</li><li>○ Changemanagement</li></ul></li></ul>
<b>Zusätzlich 2 Vertiefungsangebote nach Wahl (innerhalb von 2 Jahren)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anspruchsvolle Führungssituationen im Kontext des neuen Personalrechts</li><li>• Auftreten konkret – ein Trainingsangebot</li><li>• Authentisch führen: wer bin ich als Führungskraft?</li><li>• Change – Umgang mit Veränderungen für Führungskräfte</li><li>• CAS Public Management und Führung</li><li>• Die Kunst des Stellvertretens</li><li>• Digital Leadership: Führung und digitale Entwicklung</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragen sind Antworten – Coaching in der Führung</li> <li>• Inklusive Stadt Bern – massgeschneiderte Praxisseminare für die Dienststellen</li> <li>• Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP)</li> <li>• Neuro-Leadership – gehirngerecht führend</li> <li>• Psychische Belastungen erkennen und richtig reagieren</li> <li>• Erfolgreich und nachhaltig führen für Führungskräfte</li> </ul>
--	--

### Mittleres Kader (Kaderstufen 3 + 4)

#### Führungsausbildung B für mittleres Kader — Stadt Bern

<b>Zielgruppen</b>	Vorgesetzte der Kaderstufen 3 und 4 mit umfassenden Führungsaufgaben, obligatorisch für Führungskräfte der Stadtverwaltung, welche noch keine gleichwertige Führungsausbildung absolviert haben
<b>Dauer</b>	5,5 Tage + 2 Vertiefungsangebot nach Wahl
<b>Ziele und Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich selber führen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leadership hier und heute</li> <li>○ Führungsrolle und persönliches Führungsleitbild</li> <li>○ Psychosoziale Gesundheit und Life Balance</li> </ul> </li> <li>• Menschen führen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personalentwicklung</li> <li>○ Führungskommunikation</li> <li>○ Diversität und Inklusion</li> <li>○ Konfliktmanagement</li> </ul> </li> <li>• Organisation führen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kulturentwicklung</li> <li>○ Organisations- / Teamentwicklung</li> <li>○ Neue Arbeits- und Organisationsformen</li> <li>○ Changemanagement</li> </ul> </li> </ul>

<b>Zusätzlich 2 Vertiefungsangebote nach Wahl (innerhalb von 2 Jahren)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruchsvolle Führungssituationen im Kontext des neuen Personalrechts</li> <li>• Auftreten konkret – ein Trainingsangebot</li> <li>• Authentisch führen: wer bin ich als Führungskraft?</li> <li>• Change – Umgang mit Veränderungen für Führungskräfte</li> <li>• CAS Public Management und Führung</li> <li>• Die Kunst des Stellvertretens</li> <li>• Digital Leadership: Führung und digitale Entwicklung</li> <li>• Fragen sind Antworten – Coaching in der Führung</li> <li>• Inklusiv Stadt Bern – massgeschneiderte Praxisseminare für die Dienststellen</li> <li>• Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP)</li> <li>• Neuro-Leadership – gehirngerecht führend</li> <li>• Psychische Belastungen erkennen und richtig reagieren</li> <li>• Erfolgreich und nachhaltig führen für Führungskräfte</li> </ul>
--	---

**Mittleres unteres Kader und Vorarbeitende / Gruppenleitende im handwerklichen Bereich (Kaderstufe 4)**

Führungsausbildung C für mittleres unteres Kader und Vorarbeiter/Gruppenleiter im handwerklichen Bereich — Stadt Bern

<b>Zielgruppen</b>	Vorgesetzte der Kaderstufen 4 aus allen Bereichen (handwerklich-technisch und administrativ), obligatorisch für Führungskräfte der Stadtverwaltung, welche noch keine gleichwertige Führungsausbildung absolviert haben
<b>Dauer</b>	5,5 Tage + 2 Vertiefungsangebot nach Wahl

<b>Ziele und Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sich selber führen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leadership hier und heute</li> <li>○ Mein Führungsverständnis als Teamleiter*in</li> <li>○ Psychosoziale Gesundheit und Life Balance</li> </ul> </li> <li>• Menschen führen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personalentwicklung</li> <li>○ Führungskommunikation</li> <li>○ Diversität und Inklusion</li> <li>○ Konfliktmanagement</li> </ul> </li> <li>• Organisation führen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kulturentwicklung</li> <li>○ Organisations- / Teamentwicklung</li> <li>○ Umgang mit Veränderungen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Zusätzlich 2 Vertiefungsangebote nach Wahl (innerhalb von 2 Jahren)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruchsvolle Führungssituationen im Kontext des neuen Personalrechts</li> <li>• Auftreten konkret – ein Trainingsangebot</li> <li>• Authentisch führen: wer bin ich als Führungskraft?</li> <li>• Change – Umgang mit Veränderungen für Führungskräfte</li> <li>• CAS Public Management und Führung</li> <li>• Die Kunst des Stellvertretens</li> <li>• Digital Leadership: Führung und digitale Entwicklung</li> <li>• Fragen sind Antworten – Coaching in der Führung</li> <li>• Inklusiv Stadt Bern – massgeschneiderte Praxisseminare für die Dienststellen</li> <li>• Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP)</li> <li>• Neuro-Leadership – gehirngerecht führend</li> <li>• Psychische Belastungen erkennen und richtig reagieren</li> <li>• Erfolgreich und nachhaltig führen für Führungskräfte</li> </ul>

## 9.6 Interviewleitfaden Amtsvertretungen

Leitfadeninterview Amtsvertretungen			
Interviewpartner*in:			
Ort und Datum:			
Nr.	Themenblöcke	Ausgangslage / Problemstellung	Fragestellungen
1	Einleitung Expert*innen-Interview	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Keine einheitlichen Onboarding-Massnahmen</li> <li>* Handhabung Onboarding sehr unterschiedlich</li> <li>* Keine konkreten Vorgaben oder Hilfsmittel</li> <li>* Überblick über aktuelle Onboarding-Situation erhalten und systematisieren</li> <li>* Einheitlicher Standard gewährleisten, gleichwertige Startbedingungen für neue Führungskräfte gewährleisten</li> </ul>	* Welche Elemente sind besonders relevant und gelten als Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding bei neuen Führungskräften vom Preboarding bis zur Postboarding Phase (6 Monate)
2	Organisationale Sozialisation		*Welche Themen im Onboarding-Prozess sind für die fachliche, soziale und werteorientierte Integration von neuen Führungskräfte zentral und sollte auf übergeordneter Stufe in welcher Form behandelt werden?
3	Onboarding im Zeitverlauf		* Welche Standards in Bezug auf Onboarding-Massnahmen für neue Führungskräfte empfehlen sich zwischen Anstellungsbescheid bis Abschluss der Probezeit und unter welchen Gegebenheiten sind Abweichungen davon zielführend?
4	Ebenen der Integration		
5	Onboarding-Elemente und Form		
6	Ausblick/abschluss		

Nr	Thema			
<b>1</b>	<b>Einleitung Expert*innen-Interview</b>		<b>Thema</b>	<b>Bemerkungen / Unterfragen</b>
		1.1	Begrüßung und Bedankung für Teilnahme und Angaben zur Person	Name/Vorname, Abteilung/Stellung/Funktion im Unternehmen, Aufgabengebiete, Bezug zum Thema Onboarding
		1.2	Information zur Untersuchung	Fragestellung: Onboarding von neuen Führungskräften bei der Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün erläutern - umfasst externe, neue Führungskräfte wie auch intern zu neuen Führungskräften beförderte Mitarbeitende - Analysiert die Phase vom Vertragsabschluss bis zum Abschluss der Probezeit
		1.3	Zusicherung von Anonymität und Einverständnis zur Aufnahme des Interviews	
<b>2</b>	<b>Organisationale Sozialisation</b>			
	Organisationale Sozialisation / Standards	2.1	Welchen Mehrwert siehst du in einem strukturierten Einarbeitungsprozess für neue Führungskräfte?	In welchen Teilen davon ist mehr Flexibilität gefragt?
	Theorie der organisatorischen Sozialisation / Integrationsebenen	2.2	Was hilft neuen Führungskräften dabei, sich in der Organisation zu integrieren?	Durch was liesse sich die Integration noch beschleunigen und verstärken? Wozu wäre das nützlich?
	Modell der Sozialisation von Mitarbeitern / Integrationsebenen	2.3	Welchen Beitrag kann die Führungskraft selbst zu einer erfolgreichen Einbettung ins Unternehmen leisten?	Wie kann dies aktiv gefördert werden?
<b>3</b>	<b>Onboarding im Zeitverlauf</b>			
	3-Phasen-Modell / Preboarding / Schlüsselfaktoren	3.1	Welchen Stellenwert hat die Kontaktpflege mit neuen Führungskräften bereits vor Stellenantritt?	In welchen Fällen gibt es Kontaktpunkte vor Stellenantritt? Wer kümmert sich vorwiegend um die Kontaktpflege?

	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job / Schlüsselfaktoren	3. 2	Welche grundsätzlichen Themen stehen bei neuen Führungskräften während der Einarbeitungszeit im Vordergrund?	Gibt es bei bestimmten Zielgruppen grössere Themenabweichungen? Welche?
	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job - Lern- und Integrationsphase / Schlüsselfaktoren	3. 3	Wie gelangen neue Führungskräfte während ihres Onboardings an die relevanten Informationen und dazu, Prioritäten und Zusammenhänge zu erkennen?	Welche Massnahmen würden diesen Prozess zusätzlich unterstützen?
	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job - Stabilitäts- und Akzeptanzphase / Schlüsselfaktoren	3. 4	Welche Massnahmen unterstützen neue Führungskräfte dabei, mit zunehmenden Kenntnissen eigenständig Aufgabengebiete bearbeiten zu können?	Welche Hilfsmittel wären dazu dienlich?
	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job / Virtuelles und hybrides Onboarding / Standards	3. 5	Wie wird sichergestellt, dass alle in der Probezeit enthaltenen Themen in den vorgesehenen Zeitabschnitten vermittelt werden konnten?	Wie systematisch geschieht dies und wer überprüft das? Was würde helfen, um mehr Systematik reinzubringen?
<b>4</b>	<b>Ebenen der Integration</b>			
	4 C Modell – Clarification / Integrationsebenen	4. 1	Wie werden neue Führungskräfte dabei gefördert, ihren Platz im Unternehmen zu finden und ihre Führungsrolle wahrzunehmen?	Wer kann sie in diesem Prozess unterstützen?
	3 Ebenen der Integration - Werteorientiert / Onboarding von Führungskräften / Integrationsebenen	4. 2	Welche Relevanz haben Werte, Ziele und Führungsgrundsätze für neue Führungskräfte im Rahmen ihrer Einarbeitungszeit?	Wie werden diese vermittelt? Durch wen?
	3 Ebenen der Integration – Sozial / Integrationsebenen	4. 3	Welche Möglichkeiten bietet euer Amt einer Führungsperson, ihr soziales Netzwerk im Unternehmen aufzubauen, zu pflegen und zu erweitern?	Welche weiteren Angebote, Gefässe oder Unterstützungsleistungen wären ausserhalb der Amtes gefragt?

	3 Ebenen der Integration – Fachlich / Integrationsebenen	4. 4	Welche Hilfsmittel dienen Führungskräften dazu, wesentliche Kenntnisse über das Unternehmen, Organisations- und Prozess-Strukturen aufbauen können?	
<b>5</b>	<b>Onboarding-Elemente und Form</b>			
	Onboarding von Führungskräften / Standards	5. 1	Wie systematisch werden Pat*innen oder Mentor*innen für neue Führungskräfte zur Verfügung gestellt?	Wann macht dies Sinn?
	Onboarding von Führungskräften / Inform-Welcome-Guide Model / Standards / Integrationsebenen	5. 2	Welche ergänzenden Massnahmen oder Angebote während des Onboardings wären für Führungskräfte zur Förderung der Integration sinnvoll?	Wer sollte diese anbieten?
	Theorie der organisatorischen Sozialisation / Integrationsebenen	5. 3	Welche amtsunabhängigen Themen und Schulungseinheiten beim Onboarding von Führungskräften gehören aus deiner Sicht auf übergeordnete Stufe Direktion oder Stadt Bern angesiedelt?	In welcher Form?
	Virtuelles und hybrides Onboarding / Standards / Schlüsselfaktoren	5. 4	Bezogen auf den gesamten Onboarding-Prozess: In welchen Bereichen sollte die Organisation verstärkt auf digital verfügbare Formate (z. B. Hilfsmittel, Schulungen, informeller Austausch etc.) setzen?	Welche Voraussetzungen braucht es dazu?
<b>6</b>	<b>Ausblick/abschluss</b>			
	Standards	6. 1	Hast du noch weitere Inputs, Ideen oder Ergänzungen zum Thema?	Gibt es noch Themen, über welche wir noch nicht gesprochen haben und welche du gerne noch einbringen möchtest?
		6. 2	Klärung noch offener Fragen und Abschluss des Gesprächs	
			Pflichtfragen	

## 9.7 Interviewleitfaden Führungskräfte

Leitfadeninterview Führungskräfte (von extern)			
Interviewpartner*in:			
Ort und Datum:			
Nr.	Themenblöcke	Ausgangslage / Problemstellung	Fragestellungen
1	Einleitung Expert*innen-Interview	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Keine einheitlichen Onboarding-Massnahmen</li> <li>* Handhabung Onboarding sehr unterschiedlich</li> <li>* Keine konkreten Vorgaben oder Hilfsmittel</li> <li>* Überblick über aktuelle Onboarding-Situation erhalten und systematisieren</li> <li>* Einheitlicher Standard gewährleisten, gleichwertige Startbedingungen für neue Führungskräfte gewährleisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Welche Elemente sind besonders relevant und gelten als Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding bei neuen Führungskräften vom Preboarding bis zur Postboarding Phase (6 Monate)</li> </ul>
2	Organisationale Sozialisation		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Welche Themen im Onboarding-Prozess sind für die fachliche, soziale und werteorientierte Integration von neuen Führungskräfte zentral und sollte auf übergeordneter Stufe in welcher Form behandelt werden?</li> </ul>
3	Onboarding im Zeitverlauf		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Welche Standards in Bezug auf Onboarding-Massnahmen für neue Führungskräfte empfehlen sich zwischen Anstellungsbescheid bis Abschluss der Probezeit und unter welchen Gegebenheiten sind Abweichungen davon zielführend?</li> </ul>
4	Ebenen der Integration		
5	Onboarding-Elemente und Form		

6	Ausblick/Abschluss			
N r .	Thema			
1	Einleitung Expert*innen-Interview		Thema	Bemerkungen / Unterfragen
		1 . 1	Begrüssung und Bedankung für Teilnahme und Angaben zur Person	Name/Vorname, Abteilung/Stellung/Funktion im Unternehmen, Aufgabengebiete, in welchem Zeitraum fand das Onboarding statt?
		1 . 2	Information zur Untersuchung	Fragestellung: Onboarding von neuen Führungskräften bei der Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün erläutern - umfasst externe, neue Führungskräfte wie auch intern zu neuen Führungskräften beförderte Mitarbeitende - Analysiert die Phase vom Vertragsabschluss bis zum Abschluss der Probezeit
		1 . 3	Zusicherung von Anonymität und Einverständnis zur Aufnahme des Interviews	
2	Organisationale Sozialisation			
	Organisationale Sozialisation / Schlüsselfaktoren	2 . 1	Auf einer Skala von 1-10: Wie zufrieden warst du mit deiner Einführungsphase als neue Führungskraft?	Was hätte deine Zufriedenheit noch weiter erhöht? Was war das Highlight? Was hat noch gefehlt oder hättest du dir noch gewünscht?
	Theorie der organisatorischen Sozialisation / Integrationsebenen	2 . 2	Was hat dir dabei geholfen, dich in der Organisation zu integrieren?	Was hätte die Integration noch verstärkt?
	Modell der Sozialisation von Mitarbeitern / Integrationsebenen	2 . 3	Welchen Beitrag hast du selbst zu einer erfolgreichen Einbettung ins Unternehmen geleistet?	
3	Onboarding im Zeitverlauf			

	3-Phasen-Modell / Preboarding / Schlüsselfaktoren	3 . 1	Welche Kontaktpunkte gab es bereits vor Stellenantritt mit der neuen Arbeitgeberin?	Wer hat mit dir dazu Kontakt aufgenommen? Wie wurdest du auf deine Führungsrolle vorbereitet? Wie hast du die Kontaktpflege vor Stellenantritt erlebt?
	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job / Schlüsselfaktoren und Standards	3 . 2	Welche grundsätzlichen Themen standen während deiner Einarbeitungszeit als neue Führungskraft im Zentrum?	Hättest du dir noch andere Themenschwerpunkte gewünscht, die gar nicht oder erst später hinzugekommen sind?
	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job - Lern- und Integrationsphase / Onboarding von Führungskräften / Schlüsselfaktoren und Integrationsebenen	3 . 3	Inwiefern konntest du thematische Schwerpunkte und Prioritäten deiner Einarbeitungszeit selber mitbestimmen und gestalten?	Was war dir besonders wichtig? War genügend Raum da für deine individuellen Anliegen und Themen?
	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job - Stabilitäts- und Akzeptanzphase / Schlüsselfaktoren	3 . 4	Was hat dir dabei geholfen, Aufgabengebiete zunehmend selbständig bearbeiten zu können?	Welche Hilfsmittel und Massnahmen waren dazu hilfreich?
	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job / Onboarding von Führungskräften / Standards	3 . 5	Gab es konkrete Ziele und Erwartungen an dich, welche du in bestimmten Zeitabschnitten während deiner Einarbeitungszeit erfüllen solltest?	Wie wurden die Fortschritte dokumentiert und an dich rückgemeldet? Wer war dafür verantwortlich? Wie systematisch geschah das?
<b>4</b>	<b>Ebenen der Integration</b>			
	4 C Modell – Clarification / Integrationsebenen	4 . 1	Was hat dich dabei unterstützt, dich in deiner neuen Führungsrolle zurechtfinden?	Wie hast du die Akzeptanz als neue Führungskraft Seitens Team und Vorgesetzten erlebt? Was wäre zusätzlich nützlich gewesen, um die Akzeptanz zu fördern oder zu beschleunigen?
	3 Ebenen der Integration - Werteorientiert / Onboarding von	4 . 2	Welche Rolle spielten Werte, Ziele und Führungsgrundsätze für dich als neue Führungskraft	Wie werden diese vermittelt? Durch wen? Wie stark konntest du bereits von Beginn an eigene Akzente setzen als

	Führungskräften / Integrationsebenen		im Rahmen deiner Einarbeitungszeit?	Führungsperson? Wie hast du diese Werte an dein Team vermittelt?
	3 Ebenen der Integration - Sozial / Onboarding von Führungskräften / Integrationsebenen	4 . 3	Welche Möglichkeiten hat dir dein Amt geboten, um dein soziales Netzwerk im Unternehmen aufzubauen, zu pflegen und zu erweitern?	Welche weiteren Angebote, Gefässe oder Unterstützungsleistungen hättest du dir ausserhalb des Amtes gewünscht? Wie bist du vorgegangen, um dich aktiv mit deinem Team zu vernetzen?
	3 Ebenen der Integration – Fachlich / Integrationsebenen	4 . 4	Welche Hilfsmittel haben dich dabei unterstützt, wesentliche Kenntnisse über das Unternehmen, Organisations- und Prozess-Strukturen aufbauen zu können?	Als wie geeignet stufst du die vorhandenen Hilfsmittel ein? Welche fehlten dir?
<b>5</b>	<b>Onboarding-Elemente und Form</b>			
	Onboarding von Führungskräften / Standards	5 . 1	Wurde dir während deinem Onboarding-Prozess eine Pat*in, Mentor*in oder zentrale Ansprechperson zur Verfügung gestellt?	Welche Rolle spielte diese Person in deinem Einführungsprozess? Zu welchen Themen habt ihr euch ausgetauscht? In welchen Situationen hättest du dir andere oder mehr Unterstützung gewünscht?
	Onboarding von Führungskräften / Inform-Welcome-Guide Model / Integrationsebenen und Standards	5 . 2	Welche ergänzenden Massnahmen oder Angebote während des Onboardings, welche dir zur Verfügung standen, würdest du als sinnvoll erachten?	Zu welchen Themen und Inhalten? Wer sollte diese anbieten?
	Theorie der organisatorischen Sozialisation / Integrationssebenen	5 . 3	Welche amtsunabhängigen Themen und Schulungseinheiten hast du auf übergeordneter Stufe Direktion oder Stadt Bern durchlaufen?	In welcher Form? Welche anderen Themen hättest du eher dort angesiedelt statt im Amt selbst?
	Virtuelles und hybrides Onboarding / Schlüsselfaktoren	5 . 4	Bezogen auf den gesamten Onboarding-Prozess: In welchen Bereichen sollte die Organisation verstärkt auf digital verfügbare Formate (z. B. Hilfsmittel, Schulungen, informeller Austausch etc.) setzen?	Welche Voraussetzungen braucht es dazu?
<b>6</b>	<b>Ausblick/abschluss</b>			
	Standards	6 . 1	Hast du noch weitere Inputs, Ideen oder Ergänzungen zum Thema?	Gibt es noch Themen, über welche wir noch nicht gesprochen

				haben und welche du gerne noch einbringen möchtest?
		6 . 2	Klärung noch offener Fragen und Abschluss des Gesprächs	
			Pflichtfragen	

Leitfadeninterview Führungskräfte (durch interne Beförderung)			
Interviewpartner*in:			
Ort und Datum:			
Nr.	Themenblöcke	Ausgangslage / Problemstellung	Fragestellungen
1	Einleitung Expert*innen-Interview	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Keine einheitlichen Onboarding-Massnahmen</li> <li>* Handhabung Onboarding sehr unterschiedlich</li> <li>* Keine konkreten Vorgaben oder Hilfsmittel</li> <li>* Überblick über aktuelle Onboarding-Situation erhalten und systematisieren</li> <li>* Einheitlicher Standard gewährleisten, gleichwertige Startbedingungen für neue Führungskräfte gewährleisten</li> </ul>	* Welche Elemente sind besonders relevant und gelten als Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding bei neuen Führungskräften vom Preboarding bis zur Postboarding Phase (6 Monate)
2	Organisationale Sozialisation		*Welche Themen im Onboarding-Prozess sind für die fachliche, soziale und werteorientierte Integration von neuen Führungskräfte zentral und sollte auf übergeordneter Stufe in welcher Form behandelt werden?
3	Onboarding im Zeitverlauf		* Welche Standards in Bezug auf Onboarding-Massnahmen für neue Führungskräfte empfehlen sich zwischen Anstellungsbescheid bis Abschluss der Probezeit und unter welchen Gegebenheiten sind Abweichungen davon zielführend?
4	Ebenen der Integration		
5	Onboarding-Elemente und Form		
6	Ausblick/Abschluss		

Nr	Thema			
<b>1</b>	<b>Einleitung Expert*innen-Interview</b>		<b>Thema</b>	<b>Bemerkungen / Unterfragen</b>
		1. 1	Begrüßung und Bedankung für Teilnahme und Angaben zur Person	Name/Vorname, Abteilung/Stellung/Funktion im Unternehmen, Aufgabengebiete, in welchem Zeitraum fand das Onboarding statt?
		1. 2	Information zur Untersuchung	Fragestellung: Onboarding von neuen Führungskräften bei der Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün erläutern - umfasst externe, neue Führungskräfte wie auch intern zu neuen Führungskräften beförderte Mitarbeitende - Analysiert die Phase vom Vertragsabschluss bis zum Abschluss der Probezeit
		1. 3	Zusicherung von Anonymität und Einverständnis zur Aufnahme des Interviews	
<b>2</b>	<b>Organisationale Sozialisation</b>			
	Organisationale Sozialisation / Schlüsselfaktoren	2. 1	Auf einer Skala von 1-10: Wie zufrieden warst du mit deiner Einführungsphase als neue Führungskraft?	Was hätte deine Zufriedenheit noch weiter erhöht? Was war das Highlight? Was hat noch gefehlt oder hättest du dir noch gewünscht?
	Theorie der organisatorischen Sozialisation / Integrationsebenen	2. 2	Was hat dir dabei geholfen, dich in deine neue Rolle einzuarbeiten?	Was hätte die Integration noch verstärkt?
	Modell der Sozialisation von Mitarbeitern / Integrationsebenen	2. 3	Welchen Beitrag hast du selbst zu einer erfolgreichen Einarbeitung als Führungskraft geleistet?	
<b>3</b>	<b>Onboarding im Zeitverlauf</b>			
	3-Phasen-Modell / Preboarding / Schlüsselfaktoren	3. 1	Wie wurdest du auf deine Führungsrolle vorbereitet?	

	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job / Schlüsselfaktoren	3. 2	Welche grundsätzlichen Themen standen während deiner Einarbeitungszeit als neue Führungskraft im Zentrum?	Hättest du dir noch andere Themenschwerpunkte gewünscht, die gar nicht oder erst später hinzugekommen sind?
	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job - Lern- und Integrationsphase / Onboarding von Führungskräften / Integrationsebenen und Schlüsselfaktoren	3. 3	Inwiefern konntest du thematische Schwerpunkte und Prioritäten deiner Einarbeitungszeit selber mitbestimmen und gestalten?	Was war dir besonders wichtig? War genügend Raum da für deine individuellen Anliegen und Themen?
	Der Onboardingprozess im Zeitverlauf - die ersten 6 Monate im Job / Onboarding von Führungskräften / Schlüsselfaktoren	3. 4	Gab es konkrete Ziele und Erwartungen an dich, welche du in bestimmten Zeitabschnitten während deiner Einarbeitungszeit als Führungskraft erfüllen solltest?	Wie wurden die Fortschritte dokumentiert und an dich rückgemeldet? Wer war dafür verantwortlich? Wie systematisch geschah das?
<b>4</b>	<b>Ebenen der Integration</b>			
	4 C Modell – Clarification / Integrationsebenen	4. 1	Wie hast du die Akzeptanz als neue Führungskraft Seitens Team und Vorgesetzten erlebt?	Was wäre zusätzlich nützlich gewesen, um die Akzeptanz zu fördern oder zu beschleunigen?
	3 Ebenen der Integration - Werteorientiert / Onboarding von Führungskräften / Integrationsebenen	4. 2	Welche Rolle spielten Werte, Ziele und Führungsgrundsätze für dich als neue Führungskraft im Rahmen deiner Einarbeitungszeit?	Wie werden diese vermittelt? Durch wen? Wie stark konntest du bereits von Beginn an eigene Akzente setzen als Führungsperson? Wie hast du diese Werte an dein Team vermittelt?
	3 Ebenen der Integration - Sozial / Onboarding von Führungskräften / Integrationsebenen	4. 3	Welche Möglichkeiten hat dir dein Amt geboten, um dein soziales Netzwerk im Unternehmen zu erweitern?	Welche weiteren Angebote, Gefässe oder Unterstützungsleistungen hättest du dir ausserhalb des Amtes gewünscht? Wie bist du vorgegangen, um dich aktiv mit deinem Team zu vernetzen?
	3 Ebenen der Integration – Fachlich / Integrationsebenen	4. 4	Welche Hilfsmittel haben dich dabei unterstützt, deine Kenntnisse über das Unternehmen, Organisations- und Prozessstrukturen weiter auszubauen?	Als wie geeignet stufst du die vorhandenen Hilfsmittel ein? Welche fehlten dir?
<b>5</b>	<b>Onboarding-Elemente und Form</b>			

	Onboarding von Führungskräften / Standards	5.1	Wurde dir während deiner Einarbeitungsphase als Führungskraft ein/e Pat*in, Mentor*in oder zentrale Ansprechperson zur Verfügung gestellt?	Welche Rolle spielte diese Person in deinem Einführungsprozess? Zu welchen Themen habt ihr euch ausgetauscht? In welchen Situationen hättest du dir andere oder mehr Unterstützung gewünscht?
	Onboarding von Führungskräften / Inform-Welcome-Guide Model / Standards und Integrationsebenen	5.2	Welche ergänzenden Massnahmen oder Angebote während des Onboardings, welche dir zur Verfügung standen, würdest du als sinnvoll erachten?	Zu welchen Themen und Inhalten? Wer sollte diese anbieten?
	Theorie der organisatorischen Sozialisation / Integrationsebenen	5.3	Welche amtsunabhängigen Themen und Schulungseinheiten hast du auf übergeordneter Stufe Direktion oder Stadt Bern durchlaufen?	In welcher Form? Welche anderen Themen hättest du eher dort angesiedelt statt im Amt selbst?
	Virtuelles und hybrides Onboarding / Standards und Schlüsselfaktoren	5.4	Bezogen auf den gesamten Onboarding-Prozess: In welchen Bereichen sollte die Organisation verstärkt auf digital verfügbare Formate (z. B. Hilfsmittel, Schulungen, informeller Austausch etc.) setzen?	Welche Voraussetzungen braucht es dazu?
<b>6</b>	<b>Ausblick/abschluss</b>			
	Standards	6.1	Hast du noch weitere Inputs, Ideen oder Ergänzungen zum Thema?	Gibt es noch Themen, über welche wir noch nicht gesprochen haben und welche du gerne noch einbringen möchtest?
		6.2	Klärung noch offener Fragen und Abschluss des Gesprächs	
			Pflichtfragen	

## 9.8 Codesystem Auswertung Interviews

### Liste der Codes

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
Codesystem		478
Schlüsselfaktoren Onboarding		0
Vorbereitung auf Führungsrolle		3
Einblick in den Betrieb		1
Durch Beobachtung		1
Unspezifisch		2
Durch Einführungstage		1
Zufriedenheit Einarbeitungsprozess		3
Noch fehlende oder gewünschte Elemente		0
Erweiterter Arbeitseinblick		1
Sprachliche Ausdruckweise verbessern		1
weibliches Führungs-Netzwerk		1
Amtsübergreifender Austausch mit Führungskräften		1
Hoher Zufriedenheitswert		3
Wertschätzung durch vorgesetzte Person		1
Austausch mit Schlüsselpersonen		1
Vorbereitung		1
Gutes Arbeitsklima		1
Zutrauen		1
Gute Begleitung		2
Sicherheit		1
Unterstützung		1
Verständnis		1
Team		1
Wissenstransfer durch Vorgänger*in		1
Kontaktpflege vor Stellenantritt		5
In den Betrieb reinschnuppern		1
Anstehende Termine		1
Rahmenbedingungen der Arbeit		1
Durch Vorgesetzte Person		1
Team kennenlernen		2
Schlüsselpersonen kennenlernen		1
Übergang vom bisherigen Arbeitgeber		2
Möglichkeit zur Fragenklärung		1
Beziehungen knüpfen		1
Einladungen zu Veranstaltungen		4
Funktionsbezogen		2

Orientierung über 1. Arbeitstag	3
Erwartungen kommunizieren	4
Wertschätzung zeigen	1
Pause zulassen	1
Grosse Relevanz	2
Grundsätzliche Themen während Einarbeitungszeit	6
Einsatzplanung	1
Priorisierung anspruchsvoll	3
Personalthemen	2
Finanzen	3
Gegenseitiges Kennenlernen	2
Grundprozesse	6
Daily Business	3
Begleitung durch Vorgänger*in	1
Funktionsbezogen	5
Relevante Informationen, Prioritäten und Zusammenhänge	6
Klärung Zuständigkeiten	1
Individuelle Fragestellungen	1
Systematisches Vorgehen	2
Schwerpunkte setzen können	3

Übergeordnetes Informationstool (+)	09.03.2025 02:22 - Regula Fusioniert mit Code Schlüsselfaktoren Onboarding > Relevante Informationen, Prioritäten und Zusammenhänge > Übergeordnetes Informationstool > Neue Technologien	2
KI		1
Chatbot		1
Avatar		1
Proaktive Haltung (+)	09.03.2025 02:14 - Regula Fusioniert mit Code Schlüsselfaktoren Onboarding > Relevante Informationen, Prioritäten und Zusammenhänge > Fragen stellen	2
Braucht Zeit		1
Prozesse		1
Einführungsprogramm		2
Vernetzen		2
Sensibilisierung		1
Begleitung Vorgesetzte		2
Standortbestimmungen		1
Förderung selbstständiger Aufgabenbearbeitung		3
Austauschpartner*in		1
Informationsquellen		5
E-Mail		1

Suchmaschine		2
Chatbot		2
Internet		1
Intranet		1
Funktionsbezogen		1
Klarheit		1
Prozesse		1
Kommunikation		1
Wissensmanagement (+)	09.03.2025 01:01 - Regula Fusioniert mit Code Schlüsselfaktoren Onboarding > Förderung selbstständiger Aufgabenbearbeitung > Wissensvermittlung	2
Eigeninitiative (+)	09.03.2025 01:06 - Regula Fusioniert mit Code Schlüsselfaktoren Onboarding > Förderung selbstständiger Aufgabenbearbeitung > Selbststudium	2
Digitale Formate		6
Aufwand reduzieren		1
Digitalisierte Arbeitsplanung		2
Bessere Auffindbarkeit von Rechtsgrundlagen		1
Ansprechperson wichtiger als digitalisierte Prozesse		1
Organisationshandbuch		1
Integration von Führungskräften		0

Integration neuer Führungskräfte in die Organisation		6
Stabiles Arbeitsumfeld		1
Unterstützt werden		2
Politisches Vorwissen		1
Neues Wissen aufbauen		1
Wertschätzung		1
Einführungsprogramm		1
Handbuch		1
Kritische Auseinandersetzung		2
Gespräche		2
Neue Sichtweisen		1
Erwartungen		2
Zielvereinbarungen		1
Zeit lassen		3
Teilnahme		2
Kennenlernen		1
Fokussierung		2
Selbststudium		1
Qualitätsmanagement		1
Wissensmanagement		1

Klare Ansprechpersonen	2
Beitrag Führungskraft zur Integration	6
Eigene Priorisierung	1
Eigenes Führungsverständnis aufbauen	1
Transparente Kommunikation	1
Beziehungsnetz aufbauen	2
Eigeninitiative zeigen	3
Individuelle Arbeitsmethodik zur Wissensaneignung	2
Interesse zeigen	1
fachlich	0
Förderung Übernahme Führungsrolle	3
Führungsqualität steigern	1
Verbindlichkeit	1
Kultur	1
Klare Richtung	1
Freiräume gewähren	2
Vorleben	1
Rituale	1
Teamdynamik	1
Kenntnisse zu Unternehmen, Organisations- und Prozess-Strukturen	6

Durch Nachfragen	1
Internet	1
Intranet	2
Tägliche Arbeit	1
Leitbild	1
Organigramm	1
Handbuch	1
Erfahrene Mitarbeitende	5
Datenablage	3
Teams	1
QM-Pilot	3
sozial	0
Pflege des soziales Netzwerks	6
Durch gemeinsame Projektarbeit	1
Team	2
Durch Gremien	2
Netzwerk im Amt	1
Weiterbildungen	2
Soziale Events (+)	7
	09.03.2025 03:31 - Regula Fusioniert mit Code Integration von Führungskräften > sozial > Pflege des soziales Netzwerks > Kaderevents

Informationen aus der Geschäftsleitung	1
städtische Anlässe	3
Funktionsspezifisch	2
Willkommensanlässe	2
Bereichsübergreifendes Kennenlernen	4
Generelles Kennenlernen	2
werteorientiert	0
Relevanz von Werten, Zielen und Führungsgrundsätzen	6
Ansprechpartner sein	1
Präsenz	2
Auf Augenhöhe bleiben	1
Akzeptanz schaffen	2
Einbezug Mitarbeitende	1
Positivität	1
Fehlende Klarheit	1
Arbeitskultur	2
Wertschätzung	2
Unterschiedliche Führungsstile	1
Individualität	1
Stufengerechte Führungsgrundsätze	1

Verschiedene Arten von Zielsetzungen	1
Gleiche Werte	1
Grosse Relevanz	3
übergeordnete Themen	0
Amtsunabhängige Themen und Schulungseinheiten	5
Vernetzung in Berufsverbänden	1
Aufgabendelegation	1
Selbstführung	2
Psychologisches Wissen im Arbeitsalltag	1
Krankheitsabsenzen Mitarbeitende	2
Inputs zu Personalführung	2
Genderthematik	1
Herausfordernde Personalgeschäfte	1
Direktionaler Führungsanlass	1
Politik	1
Leitbild Stadt Bern	1
Personalrecht	2
Finanzen	4
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	1
Lohnsystem	1

Zeitmanagement	2
Ergänzende Massnahmen und Angebote zur Förderung der Integration	6
Einblick ins Arbeitsgebiet ermöglichen	1
Interdisziplinäre Zusammenarbeit	1
Externe Anlaufstelle	1
Entlastung in schwierigen Situation	1
Coaching für neue Führungskräfte	1
Netzwerk für Führungsfrauen	1
Städtische Führungsmodule	1
Amts-Willkommenstag	1
Standards Onboarding-Massnahmen	0
Ziele und Erwartungen während Einarbeitungszeit	3
Verantwortungsübernahme	1
Informationsfluss sicherstellen	1
Personalbeurteilung	1
Aufgabenerledigung	2
Vorbild sein	1
Kursbesuche	2
Stellvertretung regeln	1
Teamerwartungen	2

Probezeitziele	1
Strukturierter Einarbeitungsprozess	3
Funktionsbezogen	1
Gegenseitiges Verständnis schaffen	1
Feedbacks	1
Ausgewogen	1
Qualitätsmanagement	1
Vernetzung	1
Orientierung	3
Wahrnehmung Arbeitgeber	1
Sicherstellung Themenvermittlung während Probezeit	3
Checkliste	1
Fehlender Überblick	1
Einführungsprogramm als Bestandteil	1
Rolle Vorgesetzte	1
Begleit- und Ansprechpersonen	6
Bei organisatorischen Fragestellungen	1
Unterstützung bei Problemstellungen	1
Technische Unterstützung	1
Gibt Sicherheit	2

Team	1
Zusammenarbeitskultur	2
Externe Unterstützung	2
Vertrauensperson	1
Rollenbezogen	2
Ähnliche Funktion	3
Vorgesetzte	4
Einleitung	6
Beruflicher Kontext	6
Bezug zum Onboarding	3
Organisationale Sozialisation	7
Onboarding im Zeitverlauf	6
Ebenen der Integration	6
Onboarding-Elemente und Form	7
Ergänzungen	6
Weitere relevante Themenfelder zu Onboarding	4
Synergien mit ähnlichen Stellen nutzen	1
Interdisziplinärer Austausch	1
Vertiefter Einblick und Austausch ermöglichen	1
Klare Prozesse	2
Webinar	1
Umgang mit unterschiedlichen Informationsbedürfnissen	1
Geführter Onboarding-Prozess	1
Gutes Controlling von Leihgaben	1
Wissensdatenbank	1

## 9.9 Ablaufplan Fokusgruppe

Ablauf Fokusgruppe					
Zeit	Dauer	Programmpunkt	Inhalte / Methode	Bemerkungen	Material
10:00 - 10:10	10 Min.	<b>Begrüßung, Einleitung und Zielsetzung</b>	<p><b>Einleitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrüßung &amp; Vorstellung der Teilnehmenden durch die Moderatorin</li> <li>- Vorstellung der Ziele und der drei Hauptfragestellungen der Fokusgruppe</li> </ul> <p><b>Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auseinandersetzung mit Themen oder Ergebnissen, welche in der Fokusgruppe kritisch hinterfragt, vertieft oder weiterentwickelt werden sollen</li> <li>- Durch vertretenen Teilnehmenden- und Ämtermix breit abgestützte Ergebnisse, Akzeptanz und Konsens erzielen</li> <li>- Grundlage für die Entwicklung eines Onboarding-Konzeptentwurfs schaffen</li> </ul> <p><b>Fragestellungen der Arbeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>1. Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding</b> bei neuen Führungskräften vom Vertragsabschluss bis Ende Probezeit</li> <li>- <b>2. Zentrale Themen für die fachliche, soziale und wertorientierte Integration</b> von Führungskräften</li> <li>- <b>3. Empfohlene Standards inkl. zielführende Abweichungen</b> im Onboarding-Prozess für die Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klärung der Gesprächsregeln: Vertraulichkeit, Offenheit, Respekt</li> <li>- Einverständniserklärungen unterzeichnen lassen</li> </ul>	Aufnahme der Fokusgruppe läuft bei Einverständnis von allen mit als Möglichkeit, die Diskussion nochmals nachzuhören für die Nachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitetes Flipchart mit Grobablauf und Zielsetzung</li> <li>- Aufnahmegerät</li> <li>- Einverständniserklärungen</li> </ul>

10:10 - 10:30	20 Min.	<b>Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding / Essenzielle Elemente und Prioritäten</b>	<b>Offene Einstiegsfrage nach essenziellen Elementen mit Prioritätensetzung</b>  <b>Anker:</b> Es gibt aktuell in den verschiedenen Ämtern sehr unterschiedlich ausgestaltete Einführungsprogramme, welche je nach Bereich zu unterschiedlichen Startbedingungen führen. Auf Direktionsebene möchten wir die Onboarding-Massnahmen soweit systematisieren, wie es sinnvoll ist und die nötigen Schlüssel-Elemente dazu evaluieren. Ein gut durchgeführter Onboarding Prozess erhöht die Arbeitszufriedenheit, das Commitment sowie die Leistung und verringert die Frühfluktuation wie auch das Stresserleben von neuen Führungskräften.  <b>Fragestellung: Ohne welche Elemente wäre aus meiner Sicht der Onboarding-Prozess für Führungskräfte unvollständig und was braucht es zwingend für eine erfolgreiche Umsetzung?</b>  <b>Vorgehen:</b> - 5 Min. Brainstorming auf Kärtchen: Essenzielle, möglichst konkrete Elemente eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses vom Vertragsabschluss bis Ende Probezeit - Auswahl der 3-5 wichtigsten Kärtchen mit kurzer Präsentation im Plenum - Restliche Kärtchen für alle gut sichtbar in einer Gesamtauslage ausbreiten - Nach Präsentation im Plenum entscheiden, ob noch ein zentrales Element fehlt? Auslage nutzen als Inspiration - noch max. 3 Kärtchen dazunehmen - Clustern nach fachlicher, sozialer und werteorientierter Integration (für nächste Fragestellung vorbereitend)	Erläuterung zu Themenparkplatz	- Post-ist - 5 Stifte - Wand zum Bekleben - 3 Klebepunkte pro Person - Beschrifteter Themenparkplatz
---------------	---------	--	---	--------------------------------	--

			- Danach aus allen Nennungen 3 Top-Prioritäten mit einem Punkt markieren und schauen, welche Schwerpunkte gesetzt sind		
10:30 - 10:50	20 Min.	<b>Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Onboarding / Vorbereitung auf Führungsrolle</b>	<p><b>Möglichkeiten zur gezielteren Vorbereitung auf Führungsrolle</b></p> <p><b>Anker:</b> Wird von den befragten Führungskräften als eher unspezifisch wahrgenommen. Vorbereitungen auf diese Rolle erfolgten entweder durch einen gewünschten Einblick in den Betrieb, durch Beobachtung oder durch spezifische Einführungstage.</p> <p><b>Fragestellung: Wie können Führungskräfte gezielter auf ihre Führungsrolle vorbereitet werden? Was braucht es dazu?</b></p> <p><b>Vorgehen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Austausch in zwei 2-er Gruppen: Möglichkeiten diskutieren und Erkenntnisse stichwortartig auf Flipchart notieren (10 Min.)</li> <li>- Kurzpräsentation Sammlung der Ergebnisse im Plenum, je 5 Min. pro Gruppe (10 Min.)</li> </ul>		- 2 leere Flipcharts - 2 Stifte
10:50 - 11:10	20 Min.	<b>Integration von Führungskräften / Werteorientierte Integration</b>	<p><b>Werte, Ziele und Führungsgrundsätze</b></p> <p><b>Anker:</b> Werte, Ziele und Führungsgrundsätze werden von allen Amtsvertretungen als sehr relevant eingeschätzt. Führungskräften hingegen fehlt die Klarheit darüber welche konkrete Werte, Ziele und Führungsgrundsätze in der Organisation existieren.</p> <p><b>Fragestellung: Gibt es überhaupt so etwas wie direktionale Werte, Ziele und Führungsgrundsätze? Falls ja: Welche sollen von wem in welcher Form vermittelt werden?</b></p>		- 1 Vorbereitetes Schema auf Flipchart - 1 Stift

			<p><b>Vorgehen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schema vorbereiten mit Werten, Zielen (persönliche oder übergeordnete z. B. Teamziele oder etwa Amtsziele) und Führungsgrundsätzen</li> <li>- Zuordnung: Grundlagen vorhanden auf Stufe Stadt / Direktion / Amt --&gt; Ja / Nein?</li> <li>- Verantwortliche Instanz(en) für Vermittlung zusammentragen</li> <li>- Schulungsform oder Gefäss? Ermitteln durch Teilnehmende</li> <li>- Grundsatzfrage dazu klären, wie stark das Gewicht auf den Werte, Zielen und Führungsgrundsätzen liegen soll</li> </ul>		
11:10 - 11:30	20 Min.	<p><b>Standards Onboarding-Massnahmen und mögliche Abweichungen / Möglichkeiten zur Sicherstellung der Themenvermittlung - systemgestützt und persönlich</b></p>	<p><b>Geführter, systemgestützter Onboarding-Prozess versus persönlich vermittelter Prozess</b></p> <p><b>Anker:</b> Während Amtsvertretungen für digital geführte Onboarding-Prozesse, Webinare oder eine Art Wissensdatenbank plädieren, was auf personeller Ebene ressourcenschonender und vom Prozess her insgesamt strukturierter ist, finden Führungskräfte dies nicht unbedingt notwendig und attraktiv und bevorzugen persönliche Ansprechpersonen gegenüber systemgestützten digitalen Onboarding-Tools.</p> <p><b>Fragestellung: Welchen Nutzen und Relevanz haben die verschiedenen Varianten im Onboarding?</b></p> <p><b>Vorgehen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skalierungsblätter mit den genannten Varianten durch Teilnehmende gewichten lassen --&gt; Nutzen / Relevanz --&gt; 0 - 100 %. Folgende Elemente beurteilen und Reihenfolge bestimmen durch Fokusgruppe (ca. 5 Min.):</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skalierungsraster 0 % / 50 % / 100 %</li> <li>- Systemgestützte Elemente als Einzel-Ausdrucke</li> <li>- Persönliche Elemente als Einzel-Ausdrucke</li> <li>- Leere Blätter für weitere Ideen</li> <li>- 1 Stift</li> </ul>

			<p><b>Systemgestützt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführungs-Webinar für Führungskräfte</li> <li>- Mittels Chatbot eine Wissensdatenbank für neue Führungskräfte aufbauen</li> <li>- Digital geführter Onboarding-Prozess</li> </ul> <p><b>Persönlich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkerer interdisziplinärer Austausch</li> <li>- Mehr vertiefte Einblick in andere Fachbereiche ermöglichen</li> <li>- Fokus auf persönliche Hauptbegleitperson</li> <li>- <b>Bei tiefem Nutzen / Relevanz</b> nach Gründen der tiefen Bewertung fragen.</li> <li>- <b>Bei hohem Nutzen / Relevanz</b> nach Voraussetzungen fragen zur Implementierung.</li> <li>- <b>Nach weiteren Anregungen für systemgestützte oder persönliche Varianten</b> fragen, diese notieren und wiederum gewichten lassen</li> </ul>		
11:30 - 11:50	20 Min.	<p><b>Optional (wenn noch genügend Zeit vorhanden) Standards Onboarding-Massnahmen und mögliche Abweichungen / Übergeordnete Führungskurse</b></p>	<p><b>Herausforderung der zeitnahen inhaltlichen Vermittlung der Führungsmodule auf städtischer Ebene für neue Führungskräfte</b></p> <p><b>Anker:</b> Als kritisches Element wird erwähnt, dass die städtischen Führungsschulungen, die im Verlaufe des ersten Jahres besucht werden sollen, teilweise ausgebucht und nicht zeitnah besucht werden konnten. Das führt dazu, dass Inhalte erst später an die Führungskräfte vermittelt werden und es während dieser Zeit zu Wissenslücken kommen kann.</p> <p><b>Fragestellungen:</b>  <b>Was kann getan werden, damit die Führungskräfte frühzeitig Zugang zu den Inhalten der städtischen Führungsmodule erhalten und diese unter den gegebenen Voraussetzungen zeitlich besser abgestimmt vermittelt erhalten?</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flipchart mit aufgeführter Fragestellung</li> <li>- Stift</li> </ul>

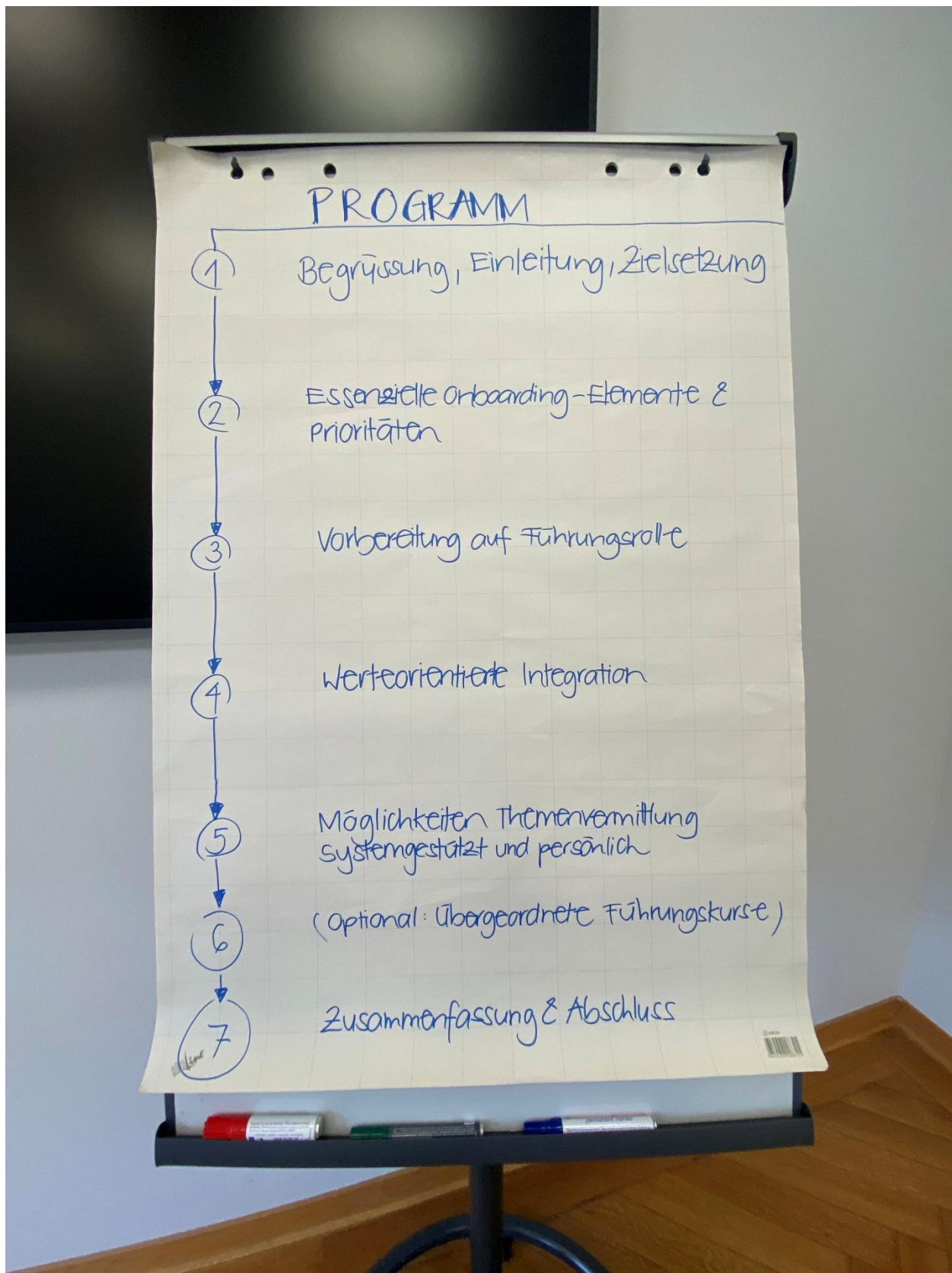
			<b>Vorgehen:</b> - Durch Zurufe der Teilnehmenden - Moderatorin hält die Varianten auf einem Flipchart fest		
11:50 - 12:00	10 Min.	<b>Zusammenfassung und Abschluss</b>	- Moderatorin fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen - Letzte Anmerkungen & offene Punkte im Themenparkplatz sammeln - Danksagung & Ausblick auf die nächsten Schritte - Anonymisierte Dokumentation der Ergebnisse - Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen für das Onboarding-Programm - MAS-Thesis wird bis Ende Juli 2025 fertig gestellt und bis Oktober 2025 bewertet und vorgestellt		- Ergebnis-Post-it's oder Flipcharts - Themenparkplatz
<b>Total:</b>	<b>120 Min.</b>				

## 9.10 Fotoprotokoll Fokusgruppe

### Raumsetting für die Fokusgruppe

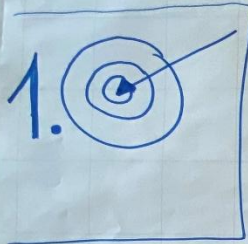


## Programm und Ablauf



## Ziele Fokusgruppe

# ZIELE FOKUSGRUPPE



Hinterfragen, vertiefen  
und weiterentwickeln  
spezifischer Themen und  
Ergebnisse zu Onboarding



Breit abgestützte  
Ergebnisse, Akzeptanz  
und Konsens



Grundlage für  
direktionalen Onboarding-  
Konzeptentwurf schaffen

# LEIT- FRAGESTELLUNGEN

- ① Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Onboarding

---

- ② Zentrale Themen für die fachliche, soziale und wertorientierte Integration

---

- ③ Empfohlene Standards inkl. zielführende Abweichungen im Onboarding-Prozess

## Fachliche Integration



## Soziale Integration



# Werte-orientierte Integration

Wie funktioniert  
Team →  
Gewohnheiten

Leitbild

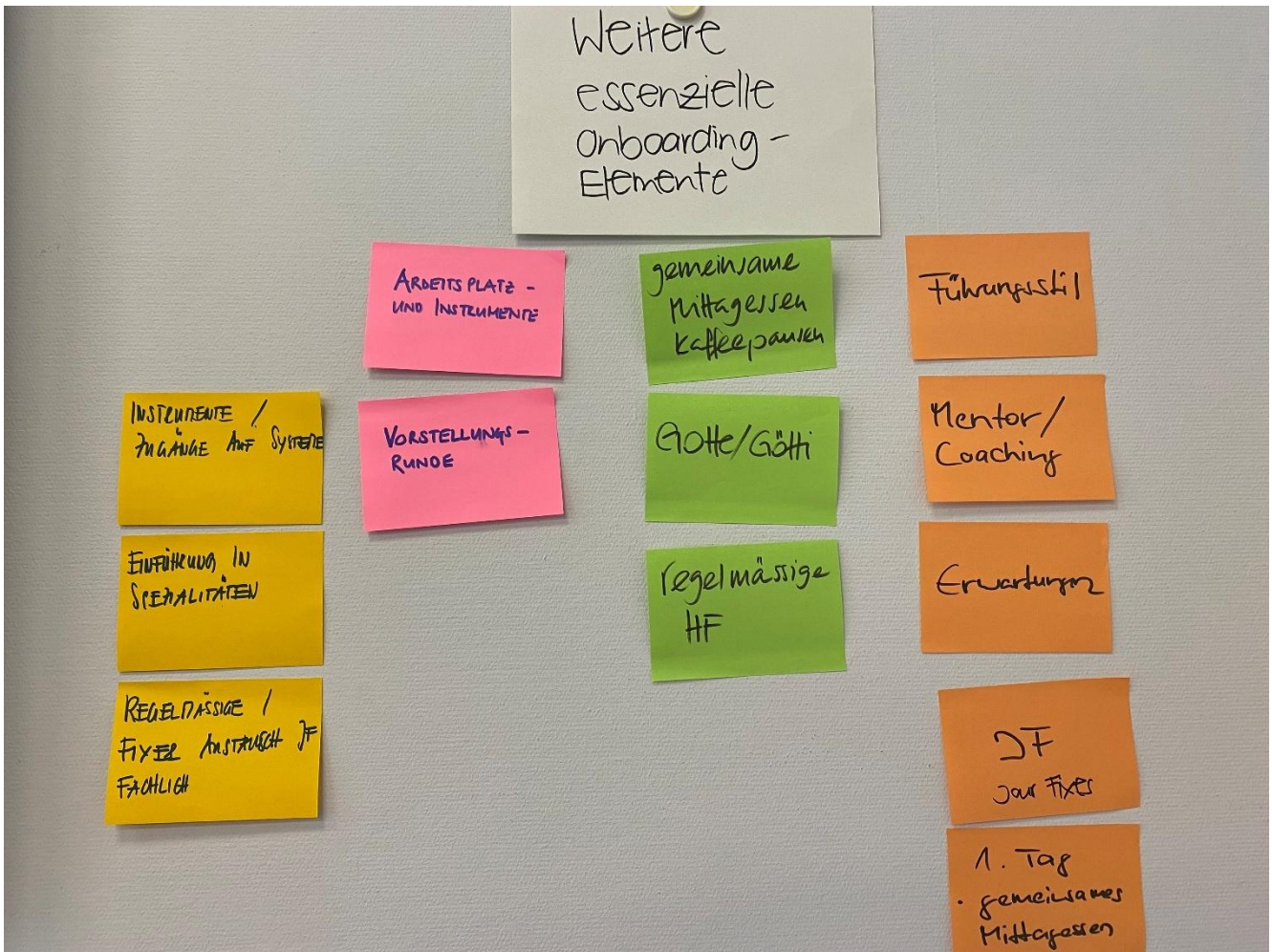
FÜHRUNGSGRUNDSATZE  
VON BEGINN AN  
WEITELEBEN / ERLEBEN  
UND VOLBRUCH LEBEN

LEITBILD/  
WERTEVERMITTLUNG  
DURCH VORGESETZTE

VORGEHENWEISEN ODER  
ARBEITSWEISE  
ERLÄUTERUNG  
KOMMUNIKATION

PERSONALLEITBILD  
LEITBILD / WERTE /  
KULTUR MIT  
STÄDTISCH

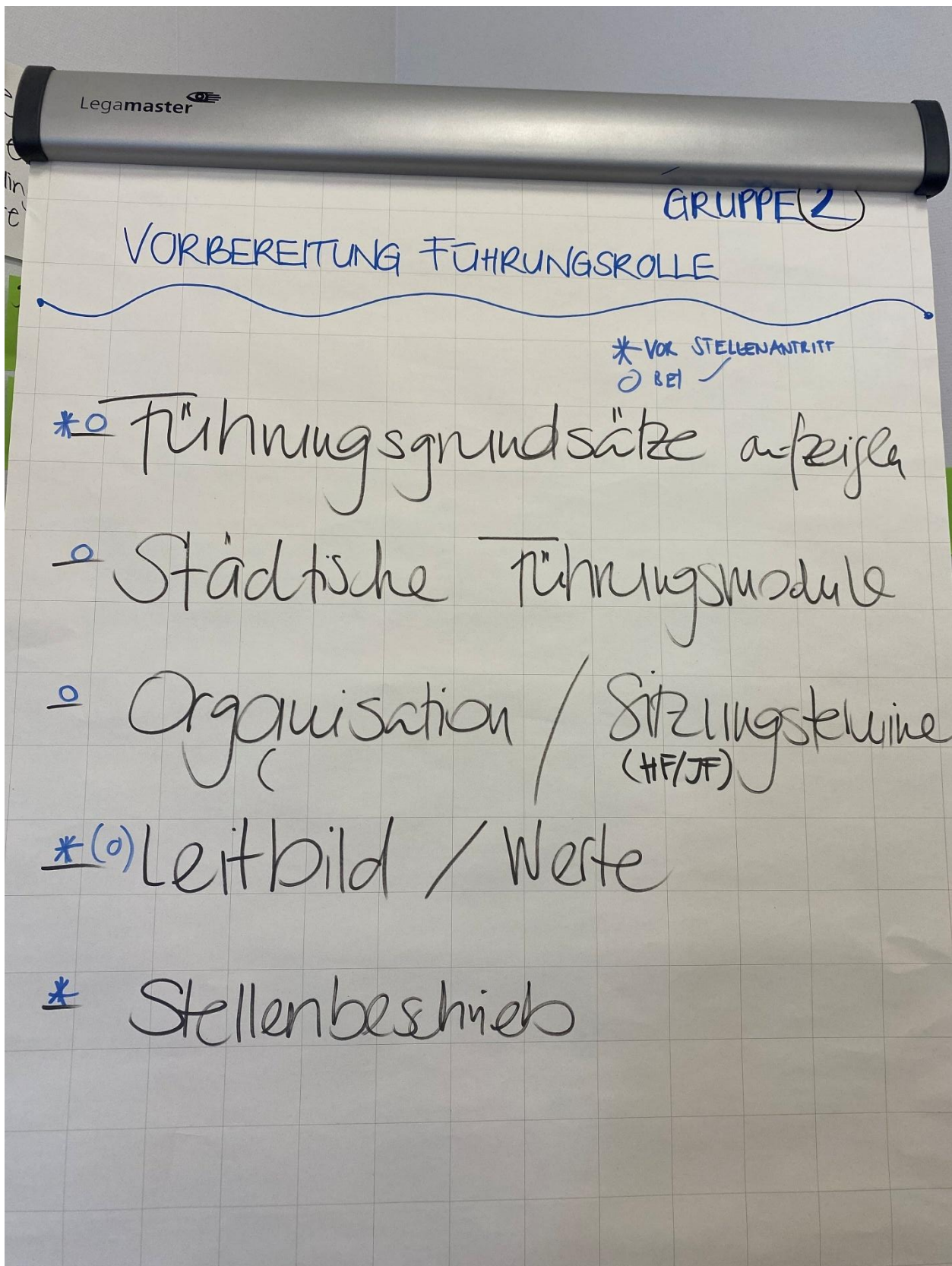
## Weitere essenzielle Onboarding-Elemente



GRUPPE ①

VORBEREITUNG FÜHRUNGSROLLE

- GRUNDLAGE ASSESSMENTBERICHT →  
VERTIEFUNG UND MASSNAHMEN DEFINIEREN  
KS 1+2
- POE KURSANMELDUNG MODULE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE  
UND BESUCH
- EINFÜHRUNG IN DIE FÜHRUNGSGRUNDSATZE  
DEL STADT + AMT
- FÜHRUNGSTRUMENTE ERLÄUTERN / EINFÜHREN
- BEGLEITUNG / COACHING / SPARRINGPARTNER
- EINARBEITUNG



# Werte, Ziele und Führungsgrundsätze

	STADT	DIREKTION	AMT
<b>WERTE</b> (circled)	X Personalamt (WER?)	(X) DRD	X TSB EPK SGB
<b>ZIELE</b>	X Fachstellen z.B. Gleichstellung (WER?)	X General- sekretariat Direktor	X Geschäfts- leitung/ HR
<b>FÜHRUNGS- GRUNDSÄTZE</b> (+) (circled)	X POE (WER?)	(empty box)	(X) TSB-GL

## GEFÄSSE

- Personalleitbild (Aktualisierung)
- Führungsgrundsätze
- z.B. "zweite Linie für Bern"
- Einführungsstermine für Führungsgrundsätze (individuell)
- Nicht veröffentlicht
- Gemeinderat
- von Fachstellen stark gesteuert / thematisch
- Führungsgrundsätze
- Intranet
- Führungsprinzipien (TSB) an Teamentwicklungstagen
- HR4 you Teilprojekt 2025

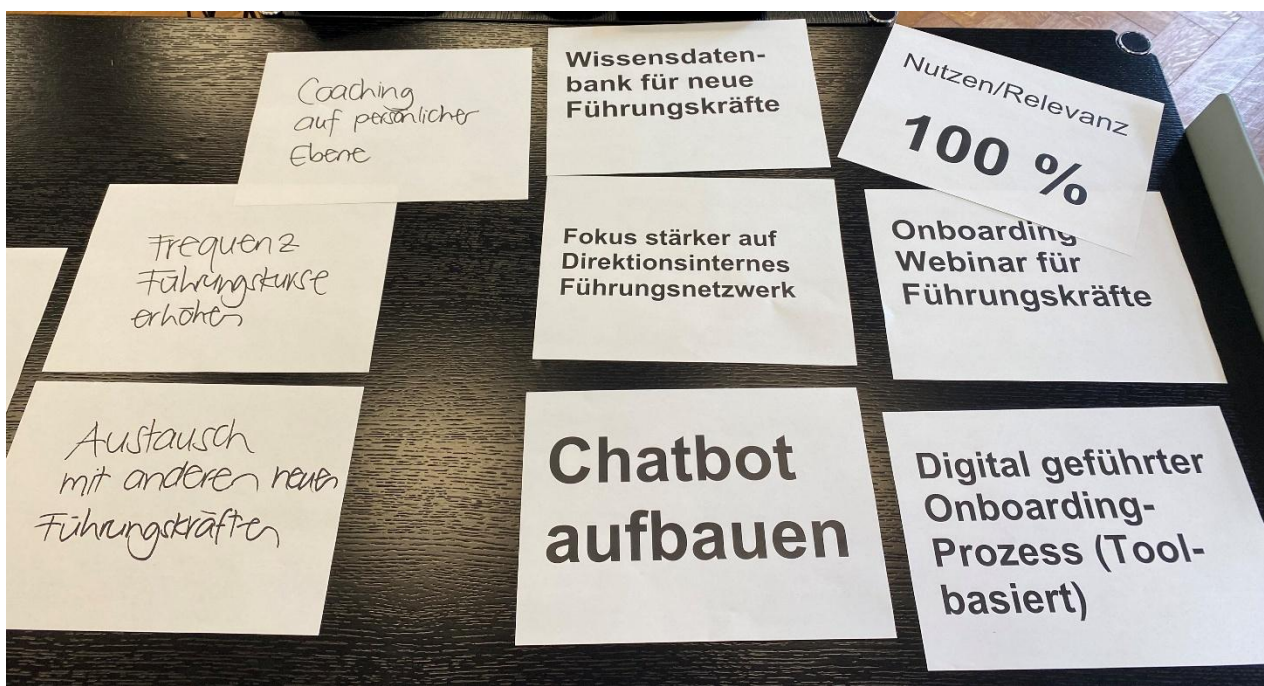
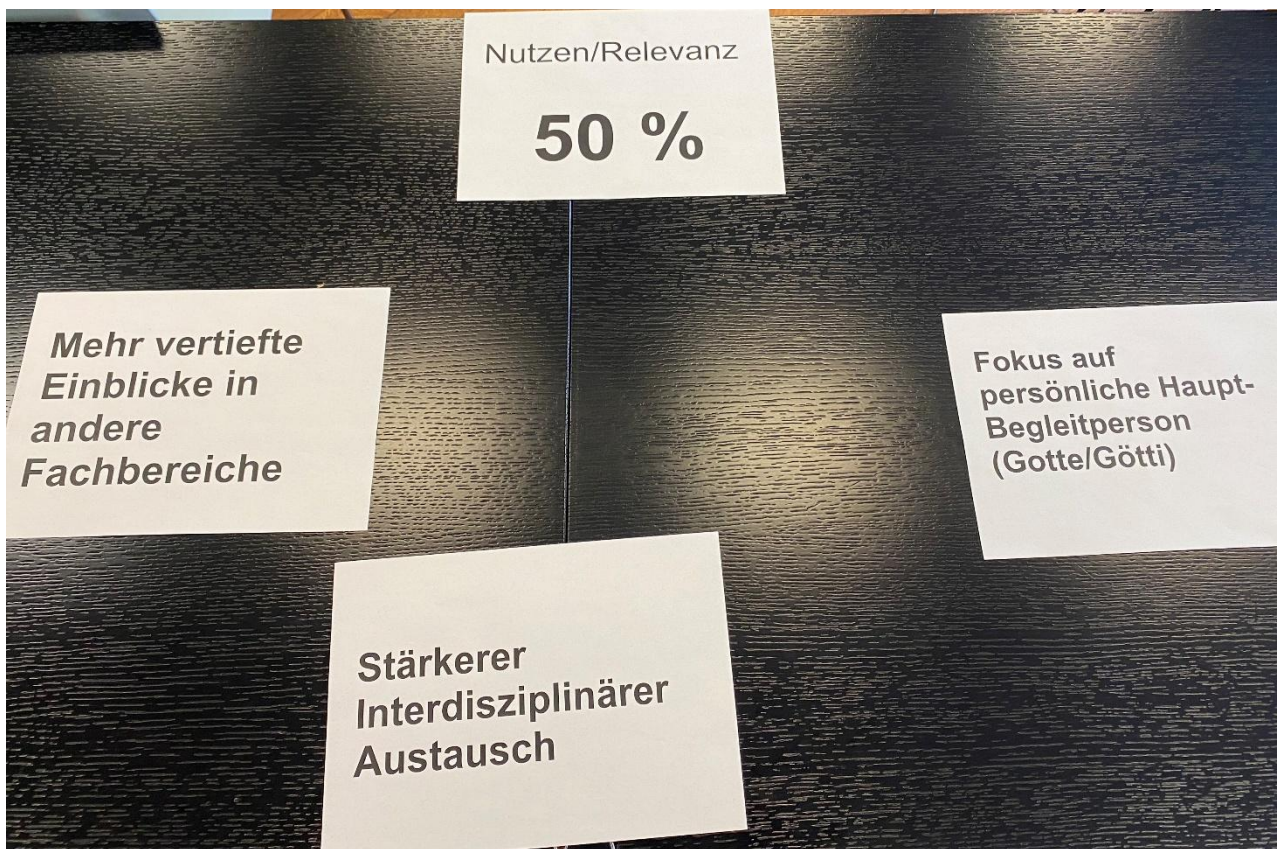
**Nutzen und Relevanz systemgestützter und persönlicher Themenvermittlung  
im Onboarding – tiefer Nutzen / Relevanz**

Nutzen/Relevanz

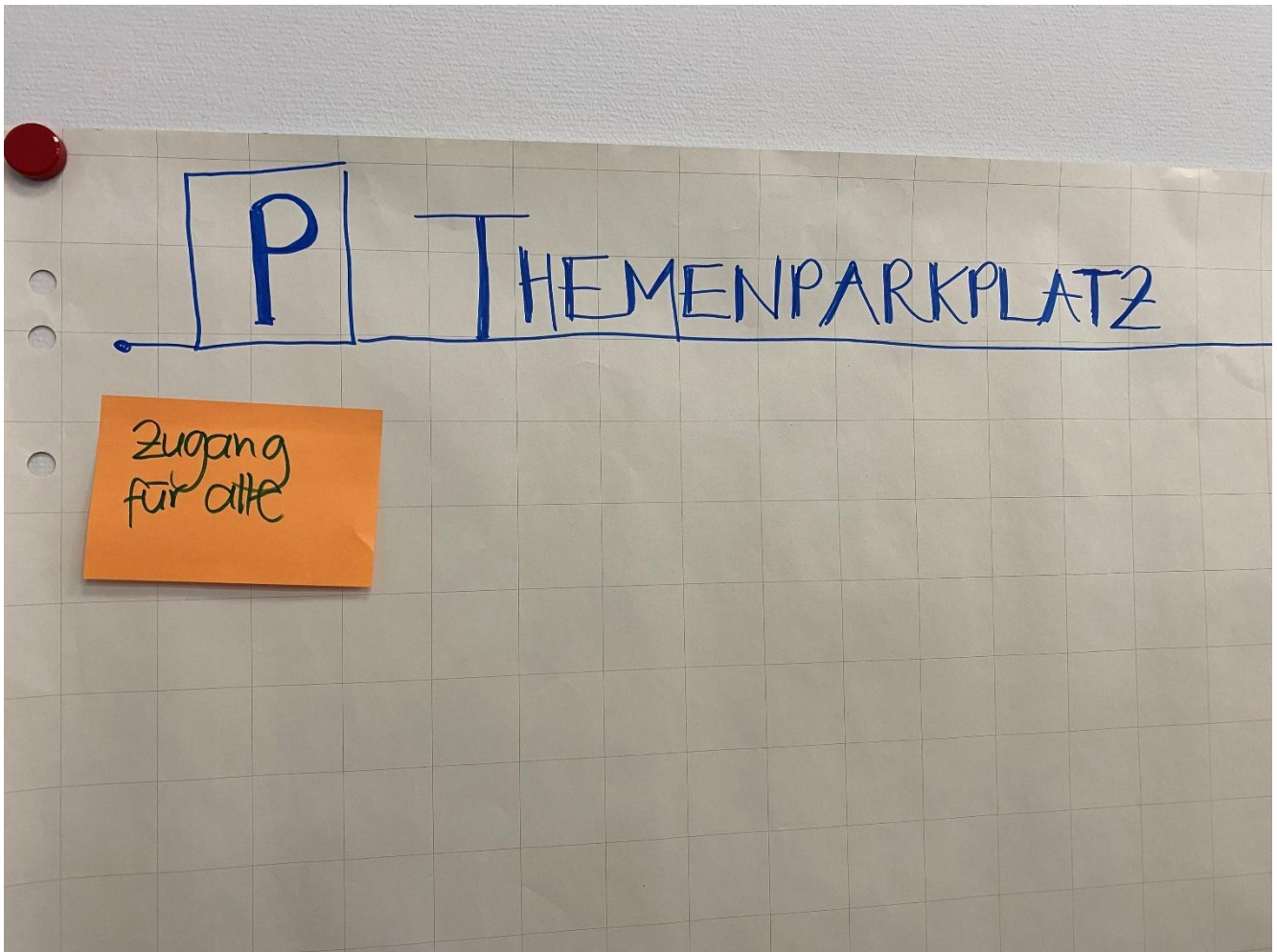
**0 %**

**Geschlechter-  
spezifisches  
Führungs-Netzwerk  
aufbauen**

**Nutzen und Relevanz systemgestützter und persönlicher Themenvermittlung  
im Onboarding – mittlerer bis hoher Nutzen / Relevanz**



## Themenparkplatz



## 9.11 Onboarding-Konzeptentwurf

### Onboarding-Konzeptentwurf Direktion TVS

---

#### **Ausgangslage und Zielsetzung**

Vorliegender Konzeptentwurf soll aufzeigen, wie neue Führungskräfte bei der Direktion Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün (TVS) während ihrer Einführungsphase dabei unterstützt und gestärkt werden können, ihre Führungsrolle wirksam zu übernehmen, zu festigen und die Führungsgrundlagen der Stadt Bern kennenzulernen. Dabei sollen sie ihr Führungswissen selbstständig erweitern, ihr Netzwerk zu Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Bereichen aufbauen und sich mit zentralen Führungsthemen der Stadt Bern auseinandersetzen. Ziel ist ein gemeinsames Führungsverständnis und ein gleichwertiger Zugang zu bereits vorhandenen und empfohlenen Angeboten und Möglichkeiten auf städtischer und direktonaler Ebene. Ausserdem sollen die Standards auch innerhalb der verschiedenen Ämter weiter harmonisiert werden, um gleichwertige Voraussetzungen und Startbedingungen für künftige neue Führungskräfte zu schaffen.

---

#### **Zielgruppen:**

##### **Neueintritte**

- Führungskräfte aller Kaderstufen 1-4, die neu bei der Direktion TVS arbeiten

##### **Interner Wechsel**

- Mitarbeitende der Direktion TVS, welche in eine Führungsrolle (Kaderstufe 1-4) wechseln
- Mitarbeitende der Direktion TVS, die seit mehr als drei Jahren nicht mehr geführt haben und jetzt wieder eine Führungsrolle (Kaderstufe 1-4) übernehmen

**Hinweis:** Bei Führungskräften ohne Personalverantwortung werden Inhalte, welche die Personalführung und -Beurteilung betreffen, weggelassen.

---

## Aufbau:

- Um neuen Führungskräften bei der Direktion TVS eine praxisorientierte Einarbeitung zu ermöglichen und ihre Führungskompetenzen im fachlichen und persönlichen Bereich gezielt zu stärken, werden verschiedene Onboarding-Massnahmen zur fachlichen, sozialen und werteorientierten Integration entlang des gesamten Onboarding-Prozesses sowohl auf städtischer, direktonaler wie auch Amtsebene vorgeschlagen
  - Die Inhalte basieren auf den Ergebnissen und Empfehlungen aus der vorliegenden MAS Thesis zum Onboarding von neuen Führungskräften
- 

## Empfohlene Onboarding-Elemente für neue Führungskräfte der Direktion TVS

### Vor Arbeitsantritt

#### Stadt Bern

- Technische Zugänge und benötigte Infrastruktur bereitstellen

#### Direktion TVS

- Übergeordnete Termine und Veranstaltungen für Einführungsprogramm mit Amt abstimmen
- Bei Kaderstufen 1 + 2: Assessment durchführen, mit neuer Führungskraft Resultate besprechen und zusammen weitere Massnahmen definieren

#### Amt

- Kontakt pflegen und gegenseitige Erwartungen mit Führungskraft klären
- Einblick in den Betrieb vor Arbeitsbeginn anbieten
- Kennenlernen der Schlüsselpersonen (Vorgesetzte, Team etc.) organisieren
- Stellenprofil und Führungsrolle mit Führungskraft besprechen
- Einführungsprogramm erstellen
- Begleit-, Hauptansprechpersonen und zusätzliche Ansprechpartner\*innen definieren und zuweisen

## Im Verlauf der ersten Arbeitswochen (bis 1 Monat)

### Stadt Bern

- Neue Führungskräfte zu städtischem Einführungs-Webinar in die Führungsarbeit einladen

### Direktion TVS

- Vorstellungsrunde beim Direktionspersonaldienst organisieren
- Zu Willkommensanlass einladen
- Einführung zu direktionalen Führungsgrundsätzen, Leitbild und Kultur

### Amt

- Vorstellungsrunde im Amt durchführen
- Begleit-, Hauptansprechpersonen und zusätzlichen Ansprechpartner\*innen kennenlernen
- Nach Möglichkeit zu amtsspezifischem Willkommensanlass einladen
- Einführung in amtsbezogene Führungsgrundsätze, Leitbild und Kultur
- Einführung in amtsspezifische Themen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes
- Regelmässige Feedback-Gespräche durchführen

## Im Verlauf der Probezeit (bis 6 Monate)

### Stadt Bern

- Zu städtischen Netzwerk-Veranstaltungen einladen
- Coachingangebot durch die Personal- und Organisationsentwicklung oder zusätzliche Coaches nach Bedarf sicherstellen

### Direktion TVS

- Bereichsübergreifendes, fachspezifisches Kennenlernen ermöglichen
- Einführung zu Zeitwirtschaft und Absenzenmanagement (*PresentePlus*) inkl. Case Management
- Einführung in die Prinzipien des Personalrechts, der Personalführung, -Beurteilung und -Honorierung
- Einführung in die Budgetierungs- und Finanzprozesse
- Auf übergeordnete Themen aus dem Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung sensibilisieren
- Zufriedenheitsumfrage zur Qualitätssicherung des Onboarding-Prozesses bei neuen Führungskräften zum Ende der Probezeit hin durchführen

### Amt

- Führungskraft im zuständigen Amt entlang des Einführungsprogramms fachlich individuell einarbeiten
- Gemeinsame Teamaktivitäten, Pausen und Mittagessen einplanen
- Individuelle Begleitung der Führungskraft durch Vorgesetzte oder fachliche Ansprechpersonen sicherstellen
- Die Verantwortungsübernahme, Teamintegration und Rollenübernahme der Führungskraft überprüfen und beurteilen
- Probezeitgespräch mit vorgesetzter Person durchführen

## Innerhalb erstem Jahr als Führungskraft (bis 12 Monate)

### Stadt Bern

- Neue Führungskräfte zu Führungsmodulen 1-4 (Schwerpunkte: Städtische Grundlagen, Kommunikation, Finanzen, Rechnungsprüfung, Öffentliches Beschaffungswesen, Personalwesen, Personalbeurteilung, Diversity und Inklusion) einladen
- Bei internem Stellenwechsel Einladung zum Kurs "Starter-Kit Führung - vom Teammitglied zur Führungskraft" versenden
- Auf optionales Mentoring-Angebot aktiv hinweisen
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit in städtischen Fachgruppen, Gremien oder Projekten ermöglichen
- Neue Führungskräfte mit städtischem Aus- und Weiterbildungsangebot, insbesondere im Bereich von Führungsthemen, vertraut machen
- Auf weitere städtische Veranstaltungen und Events hinweisen und dazu einladen

### Direktion TVS

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit in direktionalen Fachgruppen, Gremien oder Projekten ermöglichen
- Einladung zu direktionalen Veranstaltungen und Events (z. B. Führungsanlass)
- Anknüpfungspunkte zum direktionsinternen Führungsnetzwerk schaffen und Austausch fördern

### Amt

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit in amtsspezifischen Fachgruppen, Gremien oder Projekten ermöglichen