

**Nicole Blum**

# **Erfolgsfaktor Inplacement**

**Neue Mitarbeiter systematisch  
und zielgerichtet integrieren**

**Dargestellt am Beispiel der ITK-Branche**



*Diplomica Verlag*

Nicole Blum

**Erfolgsfaktor Inplacement: Neue Mitarbeiter systematisch und zielgerichtet integrieren**  
Dargestellt am Beispiel der ITK-Branche

ISBN: 978-3-8366-3800-5

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2010

# INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS	VI

1	EINLEITUNG	- 1 -
1.1	Motiv für die Themenauswahl	- 1 -
1.2	Problemstellung	- 2 -
1.3	Zielsetzung der Arbeit	- 3 -
1.4	Vorgehensweise	- 4 -
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	- 5 -
2.1	Begriffsbestimmungen und Definitionen	- 5 -
2.1.1	Inplacement	- 5 -
2.1.2	Integration	- 7 -
2.1.3	Organisationale Sozialisation	- 7 -
2.2	Ebenen des Inplacements	- 8 -
2.2.1	Fachliche Einarbeitung	- 8 -
2.2.2	Soziale Integration	- 8 -
2.2.3	Werteorientierte Integration	- 9 -
2.3	Der Integrationsprozess als Phasenmodell	- 9 -
2.3.1	Multiples Modell organisationaler Sozialisation von D. C. Feldman	- 10 -
2.3.2	Modell nach Kieser et al.	- 11 -
2.4	Einflussfaktoren auf die Integration und damit verbundene Probleme	- 14 -
2.4.1	Verhalten des Vorgesetzten	- 14 -
2.4.2	Stellenanforderungen und Aufgaben	- 16 -
2.4.3	Unternehmenskultur	- 17 -
2.4.4	Arbeitsgruppe	- 18 -
2.4.5	Persönlichkeitsfaktoren des neuen Mitarbeiters	- 19 -
2.5	Die Rolle der Personalabteilung im Integrationsprozess	- 20 -
2.6	Ziele und Nutzen eines erfolgreichen Inplacements	- 20 -
2.7	Auswirkungen einer misslungenen Mitarbeiterintegration	- 23 -
2.7.1	Folgen für das Unternehmen	- 23 -
2.7.2	Auswirkungen für den Mitarbeiter	- 25 -

3	IST-ANALYSE ZUR EINGLIEDERUNG NEUER MITARBEITER INS UNTERNEHMEN	- 26 -
3.1	Darstellung der Vorgehensweise	- 26 -
3.2	Durchführung der Ist-Analyse	- 27 -
3.2.1	Analyse der Aberdeen-Studie „Fully On-Board“	- 27 -
3.2.1.1	Rahmendaten und Methodik	- 27 -
3.2.1.2	Ergebnisse der Studie	- 28 -
3.2.2	Online-Befragung von Unternehmen der ITK-Branche zur Mitarbeitereinführung und -integration	- 35 -
3.2.2.1	Rahmendaten der Befragung	- 35 -
3.2.2.2	Vorgehensweise bei der Datenerhebung	- 36 -
3.2.2.3	Darstellung der Ergebnisse	- 37 -
3.3	Bewertung und Interpretation der Ergebnisse	- 45 -
4	KONZEPT FÜR EINE SYSTEMATISCHE UND ZIELGERICHTETE INTEGRATION NEUER MITARBEITER	- 48 -
4.1	Ziele des Konzepts	- 48 -
4.2	Darstellung des Konzepts	- 50 -
4.2.1	Rekrutierungsphase	- 50 -
4.2.1.1	Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung	- 51 -
4.2.1.2	Rekrutierungswege	- 53 -
4.2.1.3	Bewerbungsgespräch	- 55 -
4.2.2	Phase vor Arbeitsaufnahme	- 55 -
4.2.2.1	Aktive Betreuung und Kontakt	- 56 -
4.2.2.2	Bereitstellung von Informationsmaterial	- 57 -
4.2.2.3	Erstellung Einarbeitungsplan	- 58 -
4.2.2.4	Ankündigung des neuen Mitarbeiters	- 59 -
4.2.2.5	Vorbereitung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel	- 59 -
4.2.3	Zu Arbeitsbeginn	- 60 -
4.2.3.1	Empfang durch den Vorgesetzten	- 60 -
4.2.3.2	Einführungs- und Orientierungsgespräch	- 60 -
4.2.3.3	Begrüßungspräsent	- 61 -
4.2.3.4	Einführungsveranstaltung	- 61 -
4.2.4	Nach Arbeitsbeginn	- 62 -
4.2.4.1	Seminare und eLearning-Programme	- 62 -
4.2.4.2	Patensystem	- 64 -
4.2.4.3	Einsatz von Mentoren	- 66 -
4.2.4.4	Zielvereinbarungen und regelmäßige Feedbackgespräche	- 66 -
4.2.4.5	Projektarbeit	- 68 -
4.2.4.6	Newcomer-Stammtisch	- 68 -
4.3	Implementierung des Inplacement-Konzepts	- 69 -
4.3.1	Individuelle Erarbeitung eines optimalen Instrumentenmix	- 69 -
4.3.2	Handlungsschritte zur Umsetzung	- 71 -
4.3.3	Kosten-/Nutzenanalyse	- 72 -

5	KRITISCHE WÜRDIGUNG	- 74 -
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	- 75 -

	ANLAGEN	- I -
	LITERATURVERZEICHNIS	- XVI -
	QUELLENVERZEICHNIS	- XXI -

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

BetrVG: Betriebsverfassungsgesetz

HR: Human Resources

ITK: Informationstechnik und Telekommunikation

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Hauptziele des Onboardings .....	- 29 -
Abbildung 2:	Unterscheidungsmerkmale der Best-in-Class-Unternehmen im Onboarding-Prozess .....	- 33 -
Abbildung 3:	Nützliche Aktivitäten zur Eingliederung neuer Mitarbeiter (auf einer Skala von 1 bis 5 wo „1“ = am wenigsten nützlich und „5“ = am nützlichsten bedeutet) .....	- 34 -
Abbildung 4:	Beginn des Onboarding-Prozesses .....	- 35 -
Abbildung 5:	Unternehmen mit standardisiertem Einarbeitungsprogramm .....	- 38 -
Abbildung 6:	Bestandteile des Einarbeitungsprogramms .....	- 38 -
Abbildung 7:	Dauer des Rekrutierungsprozesses .....	- 39 -
Abbildung 8:	Federführung im Einarbeitungsprozess .....	- 40 -
Abbildung 9:	Zur Mitarbeiterführung genutzte Instrumente .....	- 41 -
Abbildung 10:	Betriebliche Maßnahmen zur sozialen Integration .....	- 42 -
Abbildung 11:	Frühfluktuationsquote .....	- 43 -
Abbildung 12:	Beweggründe für Frühfluktuation .....	- 43 -
Abbildung 13:	Maßnahmen zur Motivation neuer Mitarbeiter .....	- 44 -
Abbildung 14:	Einschätzung Motivation und Bindung der Mitarbeiter .....	- 45 -

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Die leistungsstärksten Unternehmen erhalten den Best-in-Class-Status .....	- 30 -
Tabelle 2: Das Rahmenwerk der Best-in-Class-Unternehmen .....	- 31 -
Tabelle 3: Berechnungsbeispiel Mitarbeiterfluktuation.....	- 73 -
Tabelle 4: Kernelemente des Inplacement-Konzepts .....	- 76 -

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Motiv für die Themenauswahl

Die meisten Unternehmen schenken der Beschaffung und Auswahl von neuen Mitarbeitern<sup>1</sup> große Aufmerksamkeit und investieren hierfür viel Zeit und Geld. Es wird auf eine bedarfsgerechte Wahl der Beschaffungswege Wert gelegt, man nutzt zielgruppenspezifische Instrumente, um die potentiellen Bewerber anzusprechen (beispielsweise Karrieremessen zur Rekrutierung von Fach- und Führungsnachwuchskräften) und auch die Auswahl wird meist sehr sorgfältig durchgeführt. So müssen die Kandidaten nicht nur in Bewerbungsgesprächen überzeugen, sondern werden häufig auch Eignungstests unterzogen. Das können Persönlichkeitstests, Fähigkeitstests oder immer häufiger auch mehrtägige Assessment Center sein.<sup>2</sup> Geht es dann aber um die Einarbeitung und Integration dieser sorgfältig ausgewählten neuen Mitarbeiter, muss man feststellen, dass diese häufig weit weniger Beachtung finden. Nicht selten haben neue Mitarbeiter nach der Vertragsunterzeichnung das Gefühl, der neue Arbeitgeber habe das Interesse an ihnen verloren.<sup>3</sup>

Dieses Problem ist nicht neu: Schon Mitte der 60iger Jahre befassten sich Autoren (wie beispielsweise Robert Fischer in seinem Werk „Einführung neuer Mitarbeiter“ aus dem Jahr 1965) mit der Eingliederung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen. In Deutschland populär wurde das Thema vor allem durch die Feldstudie von Alfred Kieser et al., deren Ergebnisse und Handlungsempfehlungen erstmalig 1985 publiziert wurden und auf die noch heute in zahlreichen Veröffentlichungen Bezug genommen wird. Obwohl

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen jeweils nur die männliche Variante verwendet. Diese soll für beide Geschlechter gelten.

<sup>2</sup> vgl. Olfert, Klaus: Kompakt-Training Personalwirtschaft, 5., erweiterte und aktualisierte Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2008, S. 88 ff.

<sup>3</sup> vgl. Merkwitz, Ricarda; Peitz, Anja: Schritt für Schritt: Erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter. In: Personalauswahl international - Suche, Auswahl, Integration, hrsg. von Peitz, Anja, Pfeiffer, Rolf, Düsseldorf 2002, S. 145

zwischenzeitlich eine Reihe von Literatur zu dem Thema erschienen ist – in jüngerer Zeit unter dem Begriff Inplacement - in der alle Autoren auf die Wichtigkeit und Bedeutung der Einführung und Integration neuer Mitarbeiter hinweisen, scheint es immer noch Defizite bei der Eingliederung zu geben. Zumindest zeigen dies eigene Erfahrungen und Beobachtungen der Autorin dieser Arbeit. Es gibt immer noch Firmen, in denen der neue Mitarbeiter am ersten Arbeitstag ins Unternehmen kommt und nahezu nichts ist für ihn und niemand wirklich auf ihn vorbereitet.

Diese Missstände bei der Eingliederung, die nicht selten eine Demotivierung des Neueinsteigers und im schlimmsten Fall sogar seine Kündigung zur Folge haben, veranlassten die Verfasserin dazu, sich mit der Thematik eingehend auseinanderzusetzen.

## 1.2 Problemstellung

Auch wenn derzeit durch die Finanz- und Wirtschaftskrise viele Unternehmen gezwungen sind, Personal abzubauen statt einzustellen, sollte das Thema Inplacement nicht an Beachtung verlieren. Die Anzahl der Neueinstellungen ist zwar momentan rückläufig - es wird sie nach Einschätzung des Personal- und Arbeitsmarktexperten Stephan Pfisterer vom Verband Bitkom in der ITK-Branche aber auch zukünftig geben. Vor allem hochqualifizierte IT-Fachkräfte werden weiterhin gesucht. Oliver Viel vom Berliner Trendence Institut schätzt, dass der sogenannte „War for Talents“ trotz der Wirtschaftskrise in einigen Bereichen des ITK-Sektors anhalten wird.<sup>4</sup> Und dieser „Kampf um die besten Talente“ ist in der Regel mit viel Aufwand und nicht unerheblichen Kosten verbunden.

Umso wichtiger sollte den Unternehmen eine zielgerichtete, erfolgreiche Einarbeitung und Integration der gewonnenen neuen Mitarbeiter sein. Diese

---

<sup>4</sup> vgl. Trechnow, Peter: Schwierige Prognose für Berufseinsteiger: Licht und Schatten in der ITK-Branche. In: [www.faz.net](http://www.faz.net), 14.04.2009, <http://www.faz.net/s/RubC52E801ADECC4116B72CA91CC875494C/Doc~ECF3D0F7F862949EDB8CEC3335B896D3C~ATpl~Ecommon~Spezial.html>, Abruf- und Ausdruckdatum: 18.05.2009

von Anfang an ans Unternehmen zu binden, damit sie motiviert und engagiert an ihre Aufgaben herangehen und ihr gesamtes Arbeitspotential einbringen, sollte das oberste Ziel sein. Nur so kann der Erfolg eines Unternehmens langfristig gesichert werden. Denn das Humankapital ist unbestritten ein entscheidender Faktor im immer härteren Wettbewerb. Mitarbeiter, die aufgrund von Fehlern bei der Einarbeitung und Integration unzufrieden und unproduktiv sind, verursachen erhebliche Kosten. Mindestens ebenso kostenintensiv ist es für Firmen, wenn der neue Mitarbeiter das Unternehmen bereits innerhalb weniger Wochen oder Monate wieder verlässt, weil die Eingliederung gescheitert ist.

### 1.3 Zielsetzung der Arbeit

Zunächst soll im Rahmen einer Ist-Analyse untersucht werden, wie man derzeit in der ITK-Branche bei der Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter vorgeht und wo es Defizite gibt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung dienen als Basis für die Konzeption eines systematischen und zielgerichteten Inplacement-Konzepts. Dieses Konzept soll Aufschluss darüber geben, welche Einführungs- und Integrationsinstrumente eingesetzt werden können, durch was sie sich auszeichnen und was bei ihrem Einsatz zu beachten ist. Das Konzept ist allerdings nicht als Patentrezept für jedes Unternehmen zu verstehen – denn ein solches gibt es für die Eingliederung neuer Mitarbeiter nicht. Vielmehr müssen individuell die betriebliche Situation, die Arbeitnehmerkategorie und auch die Ziele und Strategien der Unternehmung berücksichtigt werden.<sup>5</sup> Hauptziel der Arbeit ist es daher, Unternehmen mit dem vorgestellten Konzept einen Maßnahmenkatalog an die Hand zu geben. Dieser soll sie animieren, sich eingehend mit der Eingliederungsproblematik auseinander zu setzen und für die vorgestellten Instrumente zu überlegen, ob der Einsatz im eigenen Unternehmen sinnvoll ist.

---

<sup>5</sup> vgl. Stopp, Udo: Betriebliche Personalwirtschaft, 27. Auflage, Renningen 2006, S. 141

Nach der Lektüre dieser Arbeit soll der Leser

- einen umfassenden theoretischen Überblick zum Thema Inplacement und dessen Bedeutung gewonnen haben,
- einen Einblick bekommen haben, wie ITK-Unternehmen derzeit neue Mitarbeiter eingliedern und
- Denkanstöße und Ideen erhalten haben, mit welchen Instrumenten man den Einarbeitungs- und Integrationsprozess für neue Mitarbeiter effizient und erfolgreich gestalten kann.

Auf Sonderformen der Personaleinführung, wie beispielsweise die Eingliederung von Berufsanfängern, ausländischen Mitarbeitern, Praktikanten, etc. kann in dieser Arbeit leider nicht näher eingegangen werden, da dies den vorgegebenen Rahmen sprengen würde. Zudem gelten die getroffenen Aussagen im Wesentlichen für Neueintritte, nicht für Mitarbeiter, die innerhalb des Unternehmens eine neue Stelle antreten.

#### 1.4 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel unterteilt. Nach der Einleitung werden im zweiten Kapitel zunächst die theoretischen Grundlagen zum Thema Inplacement dargestellt. Nach Definitionen und Begriffsabgrenzungen wird auf die Ebenen des Inplacements eingegangen. Dem folgt die Darstellung des Integrationsprozesses als Phasenmodell nach Feldman und Kieser et al. Im Anschluss werden verschiedene Einflussfaktoren auf die Integration und damit verbundene Probleme aufgezeigt. Danach wird auf die Rolle der Personalabteilung im Integrationsprozess eingegangen. Als Abschluss dieses Kapitels werden die Ziele und der Nutzen eines erfolgreichen Inplacements erörtert und die Auswirkungen einer misslungenen Mitarbeiterintegration – sowohl für das Unternehmen als auch den Mitarbeiter – dargestellt.