

**Katharina Schmidt**

# **Onboarding**

## **Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation**

**Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen  
an einen systematischen Integrationsprozess  
aus Sicht der Mitarbeiter**

**Schmidt, Katharina: Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation: Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2014**

Buch-ISBN: 978-3-8428-8229-4

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-3229-9

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2014

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

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 die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2014  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
1 Einführung .....	1
1.1 Relevanz der Mitarbeiterintegration .....	2
1.2 Problemstellung .....	4
1.3 Ziel der vorliegenden Arbeit .....	8
1.4 Überblick .....	8
2 Theoretische Grundlagen .....	10
2.1 Grundlagen des Integrationsmanagements .....	10
2.1.1 Einordnung in das integrative Personalmanagement .....	11
2.1.2 Ziele und Vorteile des Integrationsmanagements .....	13
2.1.3 Ökonomische Effekte .....	14
2.2 Integrationsprogramme .....	17
2.2.1 Integrationsprogramm nach Stein und Christiansen .....	18
2.2.2 Kennenlernen und Einfügen in die Kultur .....	19
2.2.3 Kennenlernen und Aufbauen interpersoneller Netzwerke .....	20
2.2.4 Kennenlernen und Einführung in die Karrieremöglichkeiten .....	21
2.2.5 Involvierung in Strategie und Richtung .....	21
2.2.6 Erforderliche Strukturen und Ressourcen .....	22
2.2.7 Kundenorientiertes Prozessdesign .....	23
2.2.8 4 Phasen des Integrationsprogramms .....	25
2.2.9 Dauer .....	27
2.2.10 Rollen und Verantwortlichkeiten .....	30
2.2.11 Zusammenschau Integrationsprogramm .....	32
2.3 Onboarding Programm nach Doris Sims .....	32
2.4 Methoden und Aktivitäten der Integration .....	33
2.4.1 „Product Matrix Activity“ von Corey Welch - Vermitteln von Produktinformationen .....	34
2.4.2 Das „Vision or Mission Telephone Game“ von Doris Sims - Vermitteln von Werten .....	36
2.4.3 A “90-Day New Employee Reception” von Vicki Hoevemeyer - 90-Tages Empfang .....	38
2.4.4 “Have your Passport Ready” von Lorraine Ukens .....	39
2.4.5 „Checklist Prozess“ von Vicki Hoevemeyer - Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes .....	40
2.5 Überblick Methoden und Aktivitäten .....	42
2.6 Zusammenschau - Methoden und Aktivitäten der Integration .....	44
2.7 Programmentwicklung .....	44
2.8 Möglichkeiten der Integration für Einzelzugänge .....	45

2.9	Möglichkeiten der Evaluation.....	47
3	Methoden empirischer Sozialforschung – qualitative vs. quantitative Forschungsmethode.....	49
3.1	Qualitative Forschungsmethode.....	50
3.2	Operationalisierung .....	51
3.3	Das Interview .....	52
3.4	Das teilstrukturierte / halbstandardisierte Interview.....	54
3.4.1	Problemzentriertes Interview .....	55
3.4.2	Interviewstruktur .....	56
3.4.3	Interviewleitfaden.....	57
3.4.4	Datenaufzeichnung.....	57
3.5	Auswertung.....	59
3.6	Klassische Gütekriterien.....	59
3.7	Grenzen klassischer Gütekriterien qualitativer Forschung.....	61
3.8	Methodische Vorgehensweise der Untersuchung.....	61
3.8.1	Operationalisierung .....	62
3.8.2	Auswahlkriterien der Befragten .....	64
3.8.3	Befragungsort, -dauer und Aufzeichnung.....	65
3.8.4	Interviewleitfaden.....	65
3.8.5	Auswertung.....	66
3.9	Konzeptprotokoll.....	67
3.10	Ergebnisauswertung.....	69
3.10.1	Dimension: Inhalt.....	69
3.10.2	Dauer .....	71
3.10.3	Methoden / Aktivitäten .....	72
3.10.4	Zielgruppen.....	73
3.10.5	Prozessbeteiligte .....	73
3.10.6	Orte der Integration .....	75
3.10.7	Identifikation im Unternehmen.....	75
3.10.8	Erfolgskritische Merkmale .....	76
3.10.9	Effekte.....	76
4	Diskussion .....	77
4.1	Ergebnisinterpretation .....	77
4.1.1	Erfahrungen / Verbesserungspotenziale .....	77
4.1.2	Inhalte .....	78
4.1.3	Start und Dauer des Prozesses.....	79
4.1.4	Methoden und Aktivitäten .....	80
4.1.5	Zielgruppen.....	81
4.1.6	Involvierte und Prozessverantwortliche .....	81
4.1.7	Orte der Integration .....	82

4.1.8	Identifikation im Unternehmen.....	82
4.2	Schlussfolgerung und Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen.....	82
5	Kritische Reflexion.....	85
6	Ausblick.....	89
7	Literaturverzeichnis.....	91
	Anhang.....	1

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gewinnauswirkungen effektiven Onboardings nach Branchen.....	15
Tabelle 2: Auswirkungen effektiven Onboardings auf Produktivität.....	16
Tabelle 3: Berührungspunkte unterschiedlicher unternehmensinterner Bereiche .....	31
Tabelle 4: Überblick Methoden und Aktivitäten .....	43
Tabelle 5: Qualitative vs. quantitative Forschungsmethode.....	49
Tabelle 6: Merkmale quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden.....	50
Tabelle 7: Arten von Befragungen.....	53
Tabelle 8: Begriffsbestimmung qualitativ orientierter Interviewformen .....	54
Tabelle 9: Interviewstruktur .....	56
Tabelle 10: Operationalisierung .....	63
Tabelle 11: Auswahlkriterien der Interviewteilnehmer.....	64

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auswirkungen mangelnder Mitarbeiterintegration.....	4
Abbildung 2: Dreidimensionales Personalmanagement .....	12
Abbildung 3: Konzeption des Onboarding Programmes .....	25
Abbildung 4: Onboarding Programm.....	27
Abbildung 5: Darstellung Wertverlust bei zu kurzfristigen Integrationsprozessen .....	28
Abbildung 6: Darstellung konstant bleibender Integrationsprozess .....	29
Abbildung 7: Dauer des Integrationsprozesses auf Kontextvermittlung abgestimmt.....	30
Abbildung 8: Saarbrücker Formel als Möglichkeit der Erfolgsmessung.....	48
Abbildung 9: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews .....	56

## Abkürzungsverzeichnis

BEP	Break Even Point
Bspw.	beispielsweise
Bzw.	beziehungsweise
Etc.	et cetera
ROI	Return on Investment
Uvm.	und vieles mehr
Vgl.	vergleiche

# 1 Einführung

Die Globalisierung hat signifikante Veränderungen mit sich gebracht. Arndt bezeichnet Globalisierung als fortschreitender weltwirtschaftlicher Prozess von Verflechtung, welcher stark von ansteigenden internationalen Handels- und Kapitalströmen geprägt und von technologischem Wandel gekennzeichnet ist (vgl. Arndt, 2010, S. 8). Dieser fortschreitende Prozess kann potenzielle Vorteile, wie beispielsweise

- Lernkurveneffekte,
- Verbesserte Qualität von Produkten und Dienstleistungen oder
- Erhöhte Wettbewerbsstärke

mit sich bringen (vgl. Al-Laham, 2008, S. 652). Auswirkungen der Globalisierung stellen Unternehmen jedoch auch vor enorme Herausforderungen. Rasches Re- bzw. Agieren auf Umweltveränderungen haben sich zur überlebensnotwendigen Aufgabe für sie entwickelt. Insbesondere die Differenzierung zum Wettbewerb gestaltet sich durch den uneingeschränkten Gütertausch und der Vielzahl an Anbietern zunehmend schwieriger. Vermehrt werden daher unternehmensinterne Wettbewerbsvorteile und Differenzierungsfaktoren identifiziert bzw. entwickelt.

Während in den 80er und 90er Jahren vorwiegend der Markt im Zentrum des Managements stand (market-based-view), kamen seit den 90er Jahren kompetenzbasierte Ansätze (core-competency approach) verstärkt in die Diskussion (vgl. Al-Laham, 2008, S. 101). Gegenwärtig fokussieren sich Strategien häufig auf unternehmensinterne Ressourcen (resource-based-view) wobei in der Praxis häufig Mischformen auftreten (vgl. Al-Laham, 2008, S. 79, 98). Auf diesem Weg haben Wissen und Humanpotenzial als strategische Erfolgsfaktoren und Differenzierungsmerkmale zunehmend an Bedeutung gewonnen und der Mitarbeiter<sup>1</sup> tritt als betriebliches Potenzial und Kernkompetenz zunehmend in den Fokus des Geschehens, weswegen Investitionen in deren kontinuierlichen Entwicklung erforderlich sind. „Die Personalentwicklung muß als Instrument zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der arbeitenden Menschen eingesetzt werden (vgl. Becker, 2009, S. 1), weil Leistungsfähigkeit, Lern- und Entwicklungsbereitschaft Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs darstellen (vgl. Becker, 2009, S. 15).

Das Ergebnis der jährlichen employer insights Studie von 2011 unterstreicht die zunehmende Bedeutung des menschlichen Potenzials deutlich. Insbesondere auf die Effektivität bei der Wahl des „richtigen“ Mitarbeiters scheint man sich mehr denn je zu

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde in der Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet.

fokussieren. Mittlerweile kümmern sich 82 Prozent der Arbeitgeber, aus 630 befragten Personalverantwortlichen in international tätigen Unternehmen, um Bereiche welche sich auf Employer Branding und Kommunikation der Arbeitgebermarke konzentrieren um an „die Richtigen“ zu kommen (vgl. Rusin-Rohrig/Lake, 2011, S. 46, 47). Zunehmend an Bedeutung gewinnt auch das der Mitarbeiterauswahl zeitlich nachgelagerte Thema der erfolgreichen Integration neuer Mitarbeiter. In diesem Bereich wurde Potenzial von Entwicklungsmöglichkeiten identifiziert, welches zur früheren Leistungsentfaltung führt, die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen stärkt und die Gefahr einer frühzeitigen Abwanderung dadurch mindert (vgl. Hiekel /Neymanns, 06/2001, S. 33). Sorgfältige Personalauswahl muss durch systematische Eingliederungsmaßnahmen neuer Mitarbeiter ergänzt werden (vgl. Becker, 2002, S. 290). Deshalb kann die Deckung des Personalbedarfs erst als abgeschlossen betrachtet werden, wenn die stabile Integration neuer Mitarbeiter in den Betrieb gelungen ist (vgl. Berthel, 2003, S. 229).

Obwohl das Thema der Mitarbeiterintegration laufend an Bedeutung gewinnt, gerät es in den Breiten des deutschsprachigen Wirtschaftsraumes noch immer ins Hintertreffen. Die Aktivitäten hinsichtlich einer gezielten und systematischen Integration neuer Mitarbeiter in das Unternehmen sind – insbesondere bei Kleinunternehmen – verschwindend klein. Eine Suche auf google<sup>2</sup> nach den Begriffen Mitarbeiterintegration /-einführung und Onboarding<sup>3</sup> deutet darauf hin, dass das Thema international in einige Regionen bereits vorgedrungen ist. Während im deutschsprachigen Raum mit dem Begriff Onboarding eher zögerlich umgegangen wird scheint man sich bspw. in den USA systematisches Onboarding bereits als strategischen Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil zu sichern, so die Internetrecherchen.

## **1.1 Relevanz der Mitarbeiterintegration**

Der Wirtschaftswissenschaftler und Forscher Alfred Kieser wies in den Anfängen des Human Resource Management auf Potenziale und Defizite des Integrationsmanagements hin. „Der neue Mitarbeiter gewinnt den Eindruck, dass Aufmerksamkeit und Interesse, die ihm als Bewerber gegenübergebracht wurden, in dem Augenblick erlöschen, in dem er seine Arbeit beginnt.“ (Kieser, 1990, S. 1) „Entweder wird ein Mitar-

---

<sup>2</sup> Stand: 24.01.2012

<sup>3</sup> Der Begriff Onboarding findet international – insbesondere im U.S.-amerikanischen Raum und Australien – Anwendung, und wird somit im Folgenden als Synonym für den Terminus „Integration“ verwendet.

beiter am Beginn der Tätigkeit durch wenig durchdachte Aufgabenübertragung überfordert oder die Vorgesetzten trauen ihm zunächst nur wenig oder gar keine qualifizierte Tätigkeit zu.“ (Becker, 2002, S. 290) Die Bedeutung des Eingliederungsprozesses ergibt sich aus der Beobachtung vieler Untersuchungen, dass die Wahrscheinlichkeit einer Trennung in den ersten 12 Monaten der Beschäftigung signifikant höher ist als später (vgl. Kieser, 1990, S. 1). Zwar kann erfolgreiches Onboarding Frühfluktuation nicht vermeiden, denn eine bestimmte Rate wird es aufgrund beiderseitiger (Arbeitgeber und –nehmer) nicht erfüllter Erwartungen immer geben. „Wenn jedoch qualifizierte, motivierbare Mitarbeiter kündigen, weil Fehler in der Einarbeitung gemacht wurden, so ist dies für das Unternehmen schmerzlich.“ (Kieser, 1990, S. 2)

„Kieser´s“ in den 90er Jahren dargestellte Problematik ist auch heutzutage teilweise ein Problem geblieben. Beispielsweise klagt das Bundesministerium für Bildung und Forschung über die vorzeitige Auflösung von Berufsbildungsverträgen. 22,1 % der Ausbildungsverträge wurden vorzeitig gelöst, weil die meisten der Befragten falsche Vorstellungen über das Unternehmen oder den Beruf hatten (vgl. Gessnitzer, 2011, S. 12).

Häufig ist die Einführung des neuen Mitarbeiters entscheidend für seine spätere Einstellung zu seiner Arbeit, seinen Mitarbeitern, seinen Kollegen, seinen Vorgesetzten und seinem Arbeitgeber (vgl. Kratz, 1997, S. 5). Die Phase der Einführung vermittelt nicht nur Informationen. Sie stellt auch einen Einstellungsbildungsprozess dar, weil Einstellungsbildung aus Erlebtem und dem daraus Gelerntem basiert. Daraus resultieren positive oder negative Bewertungen von Menschen, Objekten und Vorstellungen welches Verhalten und die Art und Weise wie Menschen ihre soziale Realität konstruieren beeinflussen (vgl. Gerrig/Zimbardo, 2008, S. 16). Einstellung ist die Grundlage jeglichen Denkens und Handelns und beeinflusst so die im Unternehmen getätigten Aktivitäten und Verhaltensweisen für zumeist lange Zeit.

Entscheidend ist also, dem Mitarbeiter einen gelungenen Karrierestart zu ermöglichen, welcher nicht nur im eigenen Interesse des Unternehmens liegt sondern wesentlich zur Unternehmensbindung in der Wahrnehmung des Mitarbeiters beiträgt (vgl. Kauffeld, 2011, S. 12).

## 1.2 Problemstellung

Das Problem fehlender bzw. unzureichender Integration neuer Mitarbeiter stellt sich in zweierlei Hinsicht dar. Führt mangelnde Integration zur Kündigung während der Probezeit beginnt der Rekrutierungsprozess von vorne. Kündigt der Mitarbeiter während der Probezeit nicht und bleibt er trotz Unzufriedenheit im Unternehmen, kann ein unzureichender Integrationsprozess zu Unzufriedenheit und Demotivation führen. Beide Fälle resultieren in hohem Aufwand in Form von Zeit, Produktivitätsverluste und finanziellem Schaden (siehe Abbildung 1).

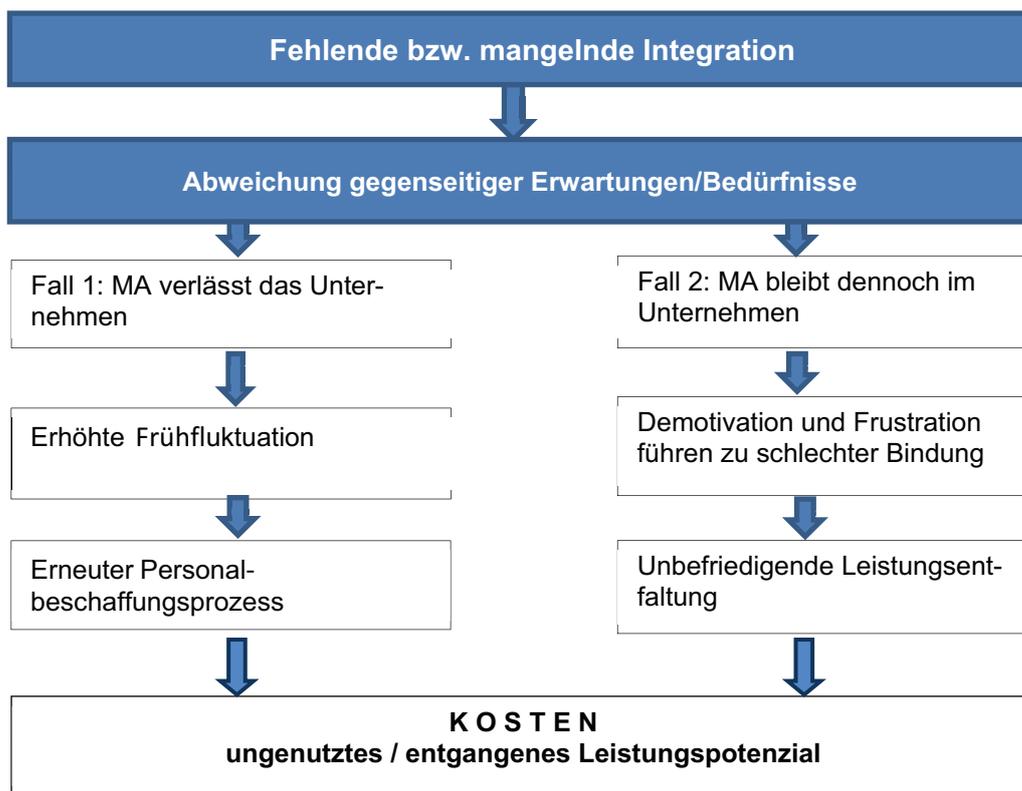


Abbildung 1: Auswirkungen mangelnder Mitarbeiterintegration (eigene Darstellung)