

Katharina Schmidt

Onboarding

Erwartungen der Mitarbeiter
an einen systematischen
Integrationsprozess



Schmidt, Katharina: Onboarding: Erwartungen der Mitarbeiter an einen systematischen Integrationsprozess, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2018

Buch-ISBN: 978-3-96146-637-5

PDF-eBook-ISBN: 978-3-96146-137-0

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2018

Covermotiv: Designed by freepik.com

Dieses Werk ist eine korrigierte Neuauflage des 2013 veröffentlichten Buches „Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation“.

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 2018

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	10
1 Einführung	11
1.1 Relevanz der Mitarbeiterintegration	12
1.2 Problemstellung	14
1.3 Ziel der vorliegenden Arbeit	18
1.4 Überblick	18
2 Theoretische Grundlagen	20
2.1 Grundlagen des Integrationsmanagements	20
2.1.1 Einordnung in das integrative Personalmanagement	21
2.1.2 Ziele und Vorteile des Integrationsmanagements.....	23
2.1.3 Ökonomische Effekte.....	24
2.2 Integrationsprogramme	27
2.2.1 Integrationsprogramm nach Stein und Christiansen.....	28
2.2.2 Kennenlernen und Einfügen in die Kultur	29
2.2.3 Kennenlernen und Aufbauen interpersoneller Netzwerke	30
2.2.4 Kennenlernen und Einführung in die Karrieremöglichkeiten.....	31
2.2.5 Involvierung in Strategie und Richtung	31
2.2.6 Erforderliche Strukturen und Ressourcen.....	32
2.2.7 Kundenorientiertes Prozessdesign	33
2.2.8 4 Phasen des Integrationsprogramms	35
2.2.9 Dauer	37
2.2.10 Rollen und Verantwortlichkeiten	40
2.2.11 Zusammenschau Integrationsprogramm	42
2.3 Onboarding Programm nach Doris Sims	43
2.4 Methoden und Aktivitäten der Integration	44
2.4.1 „Product Matrix Activity“ von Corey Welch – Vermitteln von Produktinformationen.....	44
2.4.2 Das „Vision or Mission Telephone Game“ von Doris Sims – Vermitteln von Werten.....	46
2.4.3 Die „Ford History“ von Kristopher Kumpfert – Vermitteln der Unternehmensgeschichte	47
2.4.4 A „90-Day New Employee Reception“ von Vicki Hoevermeyer – 90-Tages-Empfang	48

2.4.5	„Have your Passport Ready“ von Lorraine Ukens	49
2.4.6	„Checklist Prozess“ von Vicki Hoevemeyer – Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes	50
2.5	Überblick Methoden und Aktivitäten	52
2.6	Zusammenschau - Methoden und Aktivitäten der Integration	54
2.7	Programmentwicklung	54
2.8	Möglichkeiten der Integration für Einzelzugänge	55
2.9	Möglichkeiten der Evaluation	57
3	Methoden empirischer Sozialforschung – qualitative vs. quantitative Forschungsmethode.....	59
3.1	Qualitative Forschungsmethode	60
3.2	Operationalisierung.....	61
3.3	Das Interview	62
3.4	Das teilstrukturierte / halbstandardisierte Interview	64
3.4.1	Problemzentriertes Interview	65
3.4.2	Interviewstruktur.....	66
3.4.3	Interviewleitfaden	67
3.4.4	Datenaufzeichnung	67
3.5	Auswertung	69
3.6	Klassische Gütekriterien	70
3.7	Grenzen klassischer Gütekriterien qualitativer Forschung	71
3.8	Methodische Vorgehensweise der Untersuchung	71
3.8.1	Operationalisierung.....	72
3.8.2	Auswahlkriterien der Befragten.....	74
3.8.3	Befragungsort, -dauer und Aufzeichnung	75
3.8.4	Interviewleitfaden	75
3.8.5	Auswertung	76
3.9	Konzeptprotokoll	77
3.10	Ergebnisauswertung	79
3.10.1	Dimension: Inhalt	79
3.10.2	Dauer	81
3.10.3	Methoden / Aktivitäten	82
3.10.4	Zielgruppen	83
3.10.5	Prozessbeteiligte.....	83
3.10.6	Orte der Integration.....	85
3.10.7	Identifikation im Unternehmen	85

3.10.8 Erfolgskritische Merkmale.....	86
3.10.9 Effekte.....	86
4 Diskussion.....	87
4.1 Ergebnisinterpretation.....	87
4.1.1 Erfahrungen / Verbesserungspotenziale.....	87
4.1.2 Inhalte.....	88
4.1.3 Start und Dauer des Prozesses.....	89
4.1.4 Methoden und Aktivitäten.....	90
4.1.5 Zielgruppen.....	91
4.1.6 Involvierte und Prozessverantwortliche.....	91
4.1.7 Orte der Integration.....	91
4.1.8 Identifikation im Unternehmen.....	92
4.2 Schlussfolgerung und Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen.....	92
5 Kritische Reflexion.....	95
6 Ausblick.....	99
7 Literaturverzeichnis.....	101
8 Anhang.....	105

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gewinnauswirkungen effektiven Onboardings nach Branchen.....	25
Tabelle 2: Auswirkungen effektiven Onboardings auf Produktivität.....	26
Tabelle 3: Berührungspunkte unterschiedlicher unternehmensinterner Bereiche	41
Tabelle 4: Überblick Methoden und Aktivitäten.....	53
Tabelle 5: Qualitative vs. quantitative Forschungsmethode	59
Tabelle 6: Merkmale quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden.....	60
Tabelle 7: Arten von Befragungen	63
Tabelle 8: Begriffsbestimmung qualitativ orientierter Interviewformen.....	64
Tabelle 9: Interviewstruktur.....	66
Tabelle 10: Operationalisierung	73
Tabelle 11: Auswahlkriterien der Interviewteilnehmer.....	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auswirkungen mangelnder Mitarbeiterintegration	14
Abbildung 2: Dreidimensionales Personalmanagement.....	22
Abbildung 3: Konzeption des Onboarding Programmes	35
Abbildung 4: Onboarding Programm.....	37
Abbildung 5: Darstellung Wertverlust bei zu kurzfristigen Integrationsprozessen.....	38
Abbildung 6: Darstellung konstant bleibender Integrationsprozess	39
Abbildung 7: Dauer des Integrationsprozesses auf Kontextvermittlung abgestimmt ...	40
Abbildung 8: Saarbrücker Formel als Möglichkeit der Erfolgsmessung	58
Abbildung 9: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews.....	66

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 Güteraustausch 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 Mitarbeiter¹ 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

¹ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde in der Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet.

Effektivität bei der Wahl des „richtigen“ Mitarbeiters scheint man sich mehr denn je zu 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 google² nach den Begriffen Mitarbeiterintegration /-einführung und Onboarding³ 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-

² Stand: 24.01.2012

³ 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).

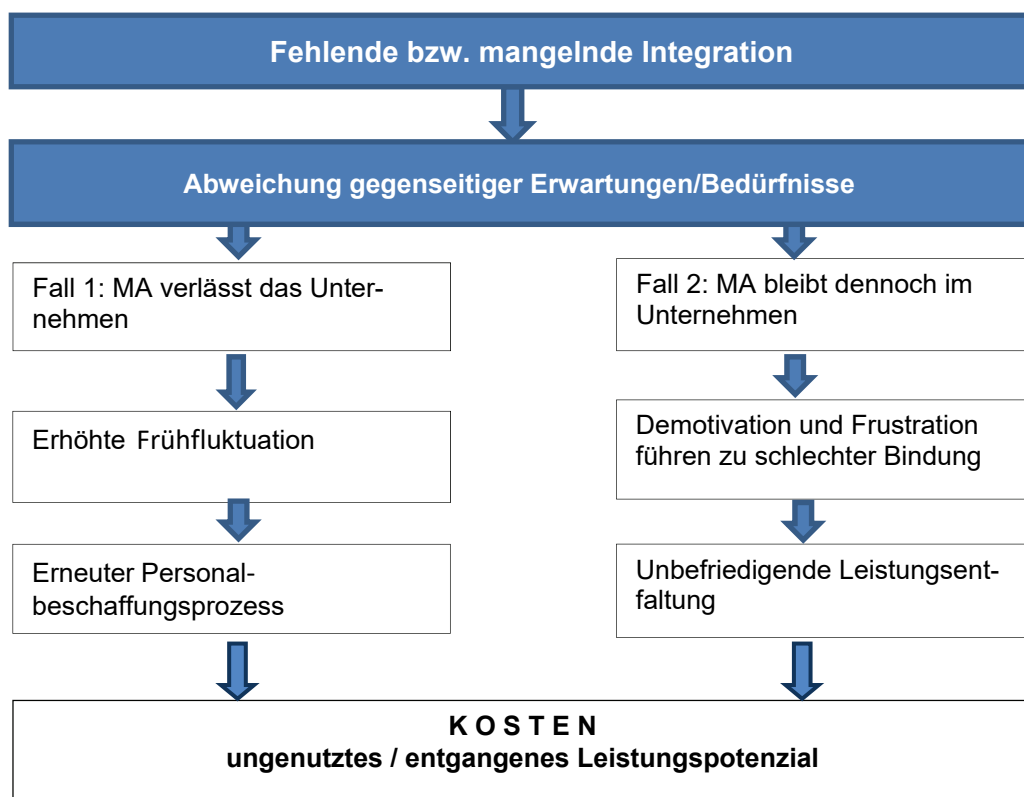


Abbildung 1: Auswirkungen mangelnder Mitarbeiterintegration (eigene Darstellung)