



JENNIFER KORTE



ERFOLGREICHES ONBOARDING FÜR UNTERNEHMEN

WIE EIN GUTER EINSTIEG DIE MITARBEITERBINDUNG
UND LEISTUNG VERBESSERT



Jennifer Korte

**Erfolgreiches Onboarding
für Unternehmen**

**Wie ein guter Einstieg
die Mitarbeiterbindung
und Leistung verbessert**

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.

Impressum:

Copyright © Science Factory 2019

Ein Imprint der Open Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: Open Publishing GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	IV
1 Einführung in die Thematik.....	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Zielsetzung und Aufbau dieser Arbeit.....	4
2 Theoretische Grundlagen der Integration	6
2.1 Definition Onboarding	6
2.2 Stufen der Integration.....	7
2.3 Instrumente und Maßnahmen	10
2.4 Integrationsprobleme	17
3 Ziele und Nutzen des Onboarding.....	21
3.1 Rollenklarheit:.....	23
3.2 Beherrschung der Aufgaben:	23
3.3 Integration in die Arbeitsgruppe:	23
3.4 Generelle Arbeitszufriedenheit:	24
3.5 Commitment/Loyalität:.....	24
3.6 Engagement:.....	25
3.7 Verbleib in der Organisation:	25
3.8 Politische Fertigkeiten:	26
4 Zusammenhang zwischen Onboarding und Mitarbeiterbindung / -performance ...	27
4.1 Kündigungsquote und ihre Gründe.....	28
4.2 Umfang von Onboarding-Aktivitäten.....	36
4.3 Messbare Variablen als Bindungs- und Performancefaktor	42
5 Fazit.....	54
Anhang	56
Literaturverzeichnis.....	58

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 – „Schwierige Suche nach qualifizierten Mitarbeitern“	3
Abbildung 2 - "Onboarding-Prozess"	11
Abbildung 3 - "Auswirkungen mangelnder Mitarbeiterintegration"	19
Abbildung 4 - "Ziele des Onboarding"	21
Abbildung 5 - "Erfolgskriterien für Mitarbeiterintegration"	22
Abbildung 6 - "TOP-Kündigungsgründe"	35
Abbildung 7 - "TOP-Onboarding-Maßnahmen"	41
Tabelle 1 - "Q12-Aspekte der emotionalen Bindung"	49
Tabelle 2 - "Checkliste"	57

1 Einführung in die Thematik

Die Vorstellungsgespräche sind abgeschlossen, die Entscheidung für den neuen künftigen Mitarbeiter¹ ist gefallen und der Arbeitsvertrag von beiden Seiten unterzeichnet. Was passiert nun? Die Neueinstellung ist damit längst nicht abgeschlossen. Ganz im Gegenteil: Mit Unterschrift des Arbeitsvertrages beginnt ein weiterer entscheidender Prozess, den Neueinsteiger erneut zu gewinnen. Es handelt sich dabei um den Einarbeitungs- und Integrationsprozess des neuen Mitarbeiters.

Diese Mitarbeiterintegration, das sog. „Onboarding“, spielt im Personalmanagement eine wichtige Rolle. Welche psychologischen Prozesse werden bei der Integration ausgelöst? Welche Erwartungen gilt es von Seiten des Unternehmens und des Mitarbeiters zu erfüllen, um eine gegenseitige Bindung aufzubauen? Laut Janssen liegen die Voraussetzungen für die Entwicklung eines leistungsfähigen Mitarbeiters in der optimalen Organisation und Betreuung des qualifizierten Bewerbers. Wertschätzung seitens des Unternehmens sowie eine gute Einführung in das zukünftige Tätigkeitsfeld sind dabei von großer Bedeutung. Die Bereitstellung von umfassenden Informationen über das Unternehmen und dessen Arbeitsabläufe werden dafür benötigt. Erst wenn Vertrauen aufgebaut und der Mitarbeiter soziale Kontakte knüpfen kann, kann das emotionale Bindungsgefühl zum Unternehmen gestärkt werden.²

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Integrationsprozess neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen. Es wird untersucht, ob es einen messbaren Zusammenhang gibt zwischen einem Onboarding-Prozess und der Verweildauer sowie der Performance des integrierten Mitarbeiters.

Nachfolgend wird zunächst die Problemstellung der Thematik erörtert und die Zielsetzung dieser Arbeit beschrieben.

¹ Der Einfachheit halber und für eine leichtere Lesbarkeit wurde in der gesamten Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet.

² Vgl. Janssen, 2011, 181 f.

1.1 Problemstellung

Die deutschen Unternehmen stehen nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels vor großen Herausforderungen. Der demografische Wandel beschreibt die Veränderung einer Bevölkerung. Die Entwicklung der Geburtenrate, der Lebenserwartung sowie des Wanderungssaldos wird statistisch ermittelt und jeweils zueinander ins Verhältnis gesetzt. In Deutschland begann der demografische Wandel vor ungefähr 100 Jahren.³

Bedingt durch den sog. „Pillenknick“ in den späten 1960ern verringerte sich die Geburtenrate stark, die Lebenserwartung hingegen stieg an, sodass die Bevölkerungsrate bis 2060 auf 67,6 Millionen (bei schwächerer Zuwanderung) bzw. 73,1 Millionen (bei stärkerer Zuwanderung) sinken wird.⁴ Die jährlichen Geburten können keinen Ausgleich zu den jährlichen Sterbefällen erreichen. Selbst ein positiver Wanderungssaldo kann einen Bevölkerungsrückgang in Deutschland nicht vermeiden.⁵

Diese Entwicklung wird auch große Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt haben. Das sog. Erwerbspersonenpotenzial, also die Gesamtzahl der Arbeitskräfte, die dem Arbeitsmarkt theoretisch zur Verfügung stehen, sinkt. Aufgrund der immer älter werdenden Altersstruktur der erwerbstätigen Personen, verändert sich die Belegschaftsstruktur in den Unternehmen. Das hat wiederum zur Folge, dass das Angebot der qualifizierten Fachkräfte zurückgeht.⁶ Als Fachkräfte werden die Personen bezeichnet, die eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte, mindestens zweijährige Berufsausbildung verzeichnen können.⁷ Sie haben im Zuge der Globalisierung und der technologischen Weiterentwicklung immer mehr an Bedeutung gewonnen. Unternehmen müssen innovativ bleiben, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Qualifikationsanforderung an Arbeitsplätzen wächst und somit steigt wiederum der Fachkräftebedarf.⁸ Leistungsvermögen und Bindungsbereitschaft des Personals sind ein wichtiger Wettbewerbsfaktor für Unternehmen geworden.⁹

³ Vgl. Preißing, 2014 S. 5.

⁴ Vgl. Destatis, 2015, S. 6.

⁵ Vgl. Wirtschaftsdienst, 2016, S. 221.

⁶ Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2011, S. 3.

⁷ Vgl. Bott/Helmrich/Zika, 2011, S. 12.

⁸ Vgl. Preißing, 2010, S. 26.

⁹ Vgl. Janssen, 2011, S. 78.