

# Abstract

## **Titel: Analyse des Onboarding-Prozesses von neuen Mitarbeitenden**

**Kurzzusammenfassung:** Das Onboarding von neuen Mitarbeitenden gewinnt im aktuellen Umfeld immer mehr an Bedeutung und ist weit mehr als nur ein neues Modewort. Besonders die ersten Monate entscheiden über die langfristige Entwicklung und den Verbleib eines neuen Mitarbeitenden im Unternehmen. Jeder Dritte, der ein Unternehmen in den ersten zweieinhalb Jahren verlässt, hat die Entscheidung dazu bereits innerlich in den ersten drei Wochen gefällt. Die Wichtigkeit eines professionellen Onboardings, welches die fachliche und soziale Integration zum Ziel hat, wird damit deutlich.

**Verfasser/-in:** Stefanie Gegier

**Herausgeber/-in:** **Abdullah Redzepi**

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2016

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Gegier, S. (2016). *Analyse des Onboarding-Prozesses von neuen Mitarbeitenden*. FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Onboarding, Integration, Mitarbeiterführung, neue Mitarbeitende

## **Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, wichtigste Literaturquellen**

### **Ausgangslage**

Die zunehmende Mobilität von Arbeitnehmenden sorgt dafür, dass diese die Arbeitsplätze häufiger auf eigene Initiative hin wechseln, um Entwicklungs- und Karrierechancen zu nutzen. Gleichzeitig ist es im Kampf um die besten Talente oftmals nicht einfach, vakante Stellen mit passenden Mitarbeitenden zu besetzen. Das Onboarding von neuen Mitarbeitenden gewinnt im aktuellen Umfeld immer mehr an Bedeutung und ist weit mehr als nur ein neues Modewort. Durch ein professionelles Onboarding lässt sich eine langfristige Bindung und schnelle Produktivität von neuen Mitarbeitenden erreichen und den aktuellen Trends entgegenwirken.

Das Onboarding und die Integration von neuen Mitarbeitenden ist Inhalt der Bachelor Thesis und wurde am Beispiel einer Schweizer Bank untersucht. Es soll festgestellt werden, wie die Führungskräfte das Onboarding in der Praxis gestalten und welche Erfahrungen die neuen Mitarbeitenden in ihrem eigenen Onboarding gemacht haben. Für die Themengeberin sollen aus diesen Erkenntnissen konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

### **Ziele**

Im ersten Teil dieser Arbeit wurde eine theoretische Grundlage ausgearbeitet auf welcher der zweite Teil der Bachelor Thesis aufbaut. Nachfolgend sind die definierten Ziele aufgeführt.

#### *Theoretischer Teil:*

1. Die Phasen des Onboardings sind als Grundlage definiert.
2. Die Bedeutung des Onboardings aus dem aktuellen Stand der Forschung ist aufgezeigt.
3. Der Nutzen eines professionellen Onboardings aus Sicht des Unternehmens und der Mitarbeitenden ist dargestellt.
4. Die Gestaltungsmöglichkeiten und Instrumente aus der Fachliteratur sind dargestellt.

#### *Anwendungsorientierter Teil:*

5. Der Onboarding-Prozess ist dargestellt und analysiert.
6. Die Gestaltung des Onboardings durch die Führungskräfte ist erforscht.

7. Die Erwartungen der Mitarbeitenden und deren Beurteilung der Onboarding- und Integrationsphase sind erforscht.
8. Für den aus der Analyse allfällig ermittelten Optimierungsbedarf sind konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

## **Vorgehen**

Das methodische Vorgehen zur Zielerreichung ist ebenfalls in zwei Bereiche eingeteilt: Theorie und Anwendung.

Die Ziele aus dem theoretischen Teil wurden durch Recherche in einschlägiger Fachliteratur erarbeitet. Hierfür hat die Verfasserin Fachbücher, Zeitschriften, Internetseiten und Studien hinzugezogen, welche über das Internet oder Bibliotheken beschafft wurden. Auch die Literaturverzeichnisse bestehender Bachelor-Arbeiten wurden gesichtet, um an weitere Quellen zu gelangen.

Für die Erreichung der Ziele aus dem anwendungsorientierten Teil führte die Verfasserin ein Gespräch mit dem Leiter Personal und der Leiterin Personal Betreuung. Unterlagen aus dem bankeigenen Intranet dienten als Ergänzung. Anschliessend hat die Verfasserin acht Mitarbeitende und deren direkte Vorgesetzte zum Onboarding-Prozess in der Praxis befragt. Diese 16 Interviews wurden nach einem einfachen System transkribiert. Für die beiden Auswertungen hat die Verfasserin die fertig transkribierten Texte sorgfältig durchgelesen und relevante Passagen festgehalten. Gemeinsamkeiten und Auffälligkeiten wurden in insgesamt je drei Durchgängen in ein Ordnungssystem mit Haupt- und Subkategorien eingeordnet. Es entstanden zwei Auswertungen – eine für die Befragung der Mitarbeitenden und eine für die Befragung der Führungskräfte.

## **Erkenntnisse**

Über die Reichweite von Onboarding herrscht in der Literatur Uneinigkeit. Alle Definitionen haben jedoch gemeinsam, dass das Onboarding ein länger andauernder Prozess ist, welcher bereits vor dem Eintritt der neuen Mitarbeitenden beginnt. Eine mögliche Definition ist diejenige von Berthel&Becker, welche den Onboarding-Prozess in fünf Phasen gliedert: (1) Vor-Eintritt, (2) Vorbereitung und Entscheidung, (3) Konfrontation, (4) Einarbeitung und (5) Integration.

Dem Onboarding und der Integration von neuen Mitarbeitenden kommt eine grosse Bedeutung zu. Besonders die ersten Monate entscheiden über die langfristige Entwicklung und den Verbleib eines neuen Mitarbeitenden im Unternehmen. Jeder Dritte, der ein Unternehmen in den ersten zweieinhalb Jahren verlässt, hat die Entscheidung dazu bereits innerlich

in den ersten drei Wochen gefällt. Doch ist den Unternehmen diese Wichtigkeit bewusst? Es kann festgehalten werden, dass diese den Nutzen eines zielgerichteten Onboardings kennen und ihnen die Wichtigkeit teilweise bewusst ist. Die Befragten sehen als Beweggründe für ein umfassendes Onboarding-Programm eine schnellere Produktivität, eine bessere Mitarbeiterbindung, ein besseres Engagement der Mitarbeitenden und eine bessere Anpassung von neuen Mitarbeitenden an das Unternehmen. Jedoch sehen sich noch nicht alle Verantwortlichen gezwungen, Onboarding wirklich zielgerichtet anzuwenden. Oft werden einzelne Onboarding-Massnahmen umgesetzt, eine klare Strategie wird aber nur in wenigen Fällen verfolgt. Diejenigen Unternehmen, die ein formales und zielgerichtetes Onboarding anwenden, sind nicht vollständig zufrieden damit. Es zeigt sich somit in allen Fällen noch Verbesserungspotenzial. Weshalb sollten Unternehmen in ein umfassendes Onboarding investieren? Der Nutzen ist vielseitig. Ein erfolgreiches Onboarding mit einer umfassenden Einarbeitung führt unter anderem dazu, dass neue Mitarbeitende ihre Aufgaben beherrschen und diese in quantitativer und qualitativer Hinsicht erfüllen – und dies zu einem schnelleren Zeitpunkt als ohne formales Onboarding. Weiter ist die Anfangsphase in einem neuen Unternehmen entscheidend für die Bindung, welche Mitarbeitende entwickeln. Der konkrete Nutzen von Mitarbeiterbindung liegt beispielsweise in einer geringeren Fluktuation (Verhinderung von Frühfluktuation) oder weniger Fehlzeiten, was direkt mit einem reduzierten finanziellen Aufwand für ein Unternehmen in Verbindung gebracht werden kann. Weiter hat ein umfassendes Onboarding einen positiven Einfluss auf das Engagement und die Motivation von neuen Mitarbeitenden sowie auf das eigene Image als Arbeitgebermarke. Eine verzögerte oder suboptimale Integration kann hingegen einen negativen Kreislauf auslösen. Es kommt zu Motivationsverlust und reduzierter Leistung, allenfalls zur inneren Kündigung oder sogar zur wirklichen Kündigung. Der finanzielle Schaden ist nur ein Aspekt von vielen.

In der Praxis werden je nach Zielsetzung verschiedene Strategien zur Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeitenden verfolgt – die Schonstrategie, die Kaltes-Wasser-Strategie, die Entwurzelungsstrategie oder die Strategie der integrativen Einführung. Letztere deckt sowohl die fachliche als auch die soziale Einführung ab und führt nicht zu einer Unter- bzw. Überforderung, wie es bei den anderen Strategien der Fall sein könnte. Mögliche Instrumente innerhalb dieser Strategien sind beispielsweise ein Einführungsplan, ein Einführungsgespräch, Orientierungsveranstaltungen, ein Patenkonzept und ein Abschlussgespräch.

## **Schlussfolgerung**

Der in der Praxis untersuchte Onboarding-Prozess einer Schweizer Bank ist bereits sehr fortschrittlich. Besonders in die Ausbildung von neuen Mitarbeitenden wird sehr viel investiert, wonach alle neuen Mitarbeitenden eine obligatorische Basisausbildung durchlaufen. Diese wird individuell je nach Anforderungsprofil mit weiteren Schulungen ergänzt. Den Führungskräften werden Hilfsmittel in Form von Unterlagen zur Verfügung gestellt, welche sie im Onboarding-Prozess unterstützen. In der Umsetzung erhalten die Führungskräfte dagegen freie Hand und es wird viel Zeit in die Vorbereitungen investiert. Hier erhofft sich die Hälfte der Befragten zusätzliche Hilfe, indem ein standardisierter Einführungsplan zur Verfügung gestellt wird. Die Vorteile liegen in einer einheitlichen und niederlassungsübergreifenden Qualität der Einführung. Weiter kann ein gewisser Standard, der von der Personalabteilung gewünscht wird, umgesetzt werden. Die Führungskräfte profitieren zudem von einer Entlastung. Bezüglich Ausgestaltung dieses Optimierungsbedarfs wurden verschiedene Vorschläge genannt. Die zentrale Handlungsempfehlung der Verfasserin ist demnach, diese Vorschläge im Rahmen eines „Workouts“ zu prüfen und allenfalls einen „best practice Ansatz“ in Zusammenarbeit von Mitarbeitenden, Führungskräften und der Personalabteilung zu entwickeln.

Aus Mitarbeitersicht sind die meisten Onboarding-Prozesse gut vonstatten gegangen, so dass die Mitarbeitenden sich mit der neuen Arbeitgeberin verbunden fühlen. Ein Onboarding-Prozess ist hingegen nicht sehr ideal verlaufen und es konnte keine Bindung an die Bank erreicht werden. Die Gründe liegen in der nicht vorhandenen Auslastung, mangelhafter Kommunikation über die Besserung dieser Situation und in der fehlenden Begleitung im ganzen Prozess. Es ist demnach grossen Wert darauf zu legen, dass die aufgezählten Punkte in einem Onboarding-Prozess nicht auftreten und vermieden werden.

### **Wichtigste Literaturquellen**

Berthel, J. & Becker, F. (2013). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (10. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Gmür, M. & Thommen, J.-P. (2007). *Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement* (2. Aufl.). Zürich: Versus Verlag AG.

Lohaus, D., & Habermann, W. (2015). *Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Loffing, D., & Loffing, C. (2010). *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen*. Berlin Heidelberg: Springer.

Stein, M. & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding. A strategy to unlock hidden value within your organisation*. New York: McGraw-Hill.