

# ERSTER EINDRUCK

Warum eine positive Onboarding Experience (nicht) nur in der Verantwortung des Unternehmens liegt



## DAS PROBLEM

Der erste Eindruck zählt. Die Onboarding-Phase zeigt, ob und inwieweit sich gegebene Informationen und Versprechungen des Unternehmens bewahrheiten und ob Erwartungen seitens des neuen Mitarbeitenden erfüllt werden können. Doch was ist besonders wichtig, damit es nicht schon in der Probezeit zur Trennung kommt? Und wer trägt hier die Verantwortung für ein erfolgreiches Onboarding?

## DIE AUTORIN



**MARIA FRICK** ▶  
Consultant bei HRpepper Management Consultants, Berlin  
▶ [maria.frick@hrpepper.de](mailto:maria.frick@hrpepper.de)

## DIE WISSENSCHAFT

Peter Wald und Christoph Athanas verstehen die ersten zwei Wochen nach Tätigkeitsbeginn als Onboarding-Phase. Für die Wissenschaftler umfasst die erweiterte Integrationsphase von maximal zwölf Monaten bereits Aspekte der Employee Experience, die über eine tiefgehende Einarbeitung hin zur vollkommenen Mitarbeiterproduktivität führen soll. Das Erleben und die Eindrücke des neuen Mitarbeitenden werden sowohl durch technisch-organisatorische Aspekte als auch durch gezielte Integrationsmaßnahmen geprägt (Wald / Athanas 2017).

Bauer et al. haben sich in ihrer Metastudie (2007) mit den Zusammenhängen von Onboarding-Maßnahmen und organisationalen Erfolgsgrößen auseinandergesetzt. Sie betrachteten 70 Einzelstudien mit insgesamt über 12 200 Mitarbeiterstimmen, um organisationale Parameter zu identifizieren. Die zwei herausstechenden unter den messbaren Ergebnisgrößen waren zum einen die Fluktuationsrate, also die Intention im Unternehmen zu bleiben, und zum anderen die Produktivitätskurve, also die Performance des Mitarbeitenden (Bauer / Bodner / Erdogan et al. 2007; Biemann / Weckmüller 2017). Dabei stellten die Wissenschaftler fest, dass Onboar-

ding-Maßnahmen nicht immer direkt mit einer wirtschaftlichen Ergebnisgröße korrelieren, sondern mit einem Parameter zusammenhängen, der eine Einstellungs-beziehungsweise Zustandsveränderung herbeiführt, beispielsweise eine veränderte Wahrnehmung in der Rollenklarheit, sozialen Akzeptanz oder Selbstwirksamkeit. Diese Parameter werden als Indikatoren für erfolgreiches Onboarding in der Metastudie bestätigt, stellen aber in dem Kontext keine wirtschaftlichen Ergebnisgrößen im Unternehmen dar (Biemann / Weckmüller 2014).

Bei der Messung wird auf der Maßnahmen-ebene zwischen individuell geleisteten Aktivitäten des neuen Mitarbeitenden und den Integrationsmaßnahmen der Organisation unterschieden. Alle denkbaren Maßnahmen sind in diese zwei Kategorien zusammengefasst worden. Festzustellen ist, dass die Organisationsmaßnahmen effektiver sind als die individuellen Bemühungen des Mitarbeitenden. Dabei haben individuelle Maßnahmen eine Korrelation von 0,10 bezüglich besserer Rollenklarheit und 0,11 bezüglich höherer sozialer Akzeptanz. In Bezug auf eine wahrgenommene Selbstwirksamkeit besteht keine Korrelation. Hingegen ist die Korre-



lation bei organisationalen Onboarding-Maßnahmen stärker. Insbesondere bei der Selbstwirksamkeit wird eine positive Korrelation (0,42) festgestellt. Des Weiteren besteht ein positiver Zusammenhang (0,29) zu der Intention, beim Unternehmen zu bleiben (Bauer / Bodner / Erdogan et al. 2007; Biemann / Weckmüller 2014).

Aus den Ergebnissen kann gefolgert werden, dass vom neuen Mitarbeitenden ein proaktives Verhalten im Onboarding-Prozess erwartet werden kann, um sein Onboarding erfolgreich zu absolvieren. Da beispielsweise seine Rolle in seiner Tätigkeit etwas klarer und seine Selbstwirksamkeit leicht gestärkt wird, kann er selbst Verantwortung für sein Onboarding tragen. Damit aber die Fluktuationsrate im Unternehmen reduziert und ein höheres Produktivitätslevel des Mitarbeitenden schneller erreicht wird, sollte ein Fokus auf die organisationale Unterstützung gesetzt werden, da hier insgesamt stärkere Effekte bewiesen wurden (Biemann / Weckmüller 2014). Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die positive Wirkung der Integrationsmaßnahmen über die variable Rollenklarheit, Selbstwirksamkeit und soziale Akzeptanz entfaltet. Diese können im Rahmen eines Maßnahmencontrollings regelmäßig vom Unternehmen erfasst werden.

Bei systematischen Integrationsmaßnahmen des Unternehmens darf nicht die soziale Komponente fehlen. Die zwei wichtigsten Onboarding-Maßnahmen, die Bauer und Kollegen benennen (2007), sind „Unterstützung durch Organisationsmitglieder als Rollenvorbilder“ und die „positive Bestätigung der Persönlichkeit der Neueinsteiger durch die Organisationsmitglieder“ (Saks et al. 2007, 440).

## DIE PRAXIS

Integrationsaktivitäten müssen darauf fokussiert sein, umfassend organisationale Aspekte, fachliche Aspekte zur Arbeitstätigkeit sowie sozio-emotionale Aspekte zu berücksichtigen. Bei den wissenschaftlichen Studien wird deutlich, dass das „One-size-fits-all“-Prinzip nicht greift und Unternehmen gut beraten sind, bei der Konzeption von Onboarding-Maßnahmen genau darauf zu achten, wer die Zielgruppe dieser Maßnahmen ist, welche Bedürfnisse diese Zielgruppe und welche Bedürfnisse das Unternehmen hat.

### Literatur

- Bauer, T. N. / Bodner, T. / Erdogan, B. / Truxillo, D. M. / Tucker, J. S. (2007): Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods, in: *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 707-721
- Biemann, T. / Weckmüller, H. (2014): Onboarding – Mitarbeiter richtig integrieren. Durch systematische Integrationsprogramme erreichen Neueinsteiger im Unternehmen schneller die gewünschte Performance, in: *Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis, Personal quarterly*, 66, 46-49
- Caldwell, B. G. / Caldwell, C. (2016): Ten classic onboarding errors – Violations of the HRM – Employee relationship, in: *Dixie State University, Business and Management Research*, 5 (4)
- Laurano, M. (2013): *Onboarding 2013 – a new look at new hires*, Massachusetts / USA
- Saks, Alan M. / Uggerslev, K. L. / Fassina, N. E. (2007): Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model, in: *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 413-446
- Wald, P. M., / Athanas, C. (2017): *Candidate Journey Studie 2017 – Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter*, Berlin / München