



## Evidenzbasiertes Onboarding

*Bei Neueinstellungen ist es im Interesse des Unternehmens sowie der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass diese sich möglichst schnell wohlfühlen und eingearbeitet sind. Doch wie schafft man als Führungskraft den optimalen Einstieg für Neuankömmlinge?*

Ein neues Teammitglied fängt in einer Abteilung oder einem Unternehmen an – jeder kennt diese Situation, ob als „Neuling“ oder als „alter Hase“. Man versucht, es dem Neuankömmling möglichst leicht zu machen und ihm oder ihr alle notwendigen Informationen zu geben, die für die Arbeit nötig sind. Er oder sie soll sich natürlich schon bald als vollwertiges Teammitglied fühlen. Häufig vertraut man dabei auf das eigene Bauchgefühl, manchmal gibt es in größeren Unternehmen sogar groß angelegte „Sozialisationsprozesse“. Doch egal wie strukturiert und professionell vorgegangen wird, letztlich muss trotzdem parallel das Tagesgeschäft weitergehen, und Übergabeprotokolle werden häufig erst auf den letzten Drücker verfasst.

Die Sozialisation ist sowohl für die fachliche als auch für die soziale Eingliederung von Bedeutung, denn sie trägt entscheidend zum Wohlbefinden, zur Produktivität und damit letztlich auch zur Verweildauer neuer Mitglieder im Unternehmen bei. Um negativen Folgen einer unzureichenden Eingliederung, wie zum Beispiel einer mit hohen Kosten verbundenen vorzeitigen Kündigung, vorzubeugen, soll dieser Artikel mit wissenschaftlichen Ergebnissen die folgenden Fragen beantworten:

1. Welche Sozialisationsmaßnahmen gibt es?
2. Wie wirken die einzelnen Maßnahmen und welche sind besonders wirksam?
3. Wie setze ich die Ergebnisse als Führungskraft konkret in meinem Unternehmen um?

### Welche Sozialisationsmaßnahmen gibt es?

In der psychologischen Theorie existiert eine Kategorisierung von möglichen Vorgehensweisen zur Eingliederung von neuen Organisationsmitgliedern: man unterscheidet zwischen sozialen, inhaltsbezogenen und kontextbezogenen Maßnahmen [1,2].

Kategorie	Beschreibung, Beispiele
<b>Sozial</b>	Ausmaß und Qualität der Interaktion mit erfahrenen Organisationsmitgliedern, z. B.: Positive soziale Unterstützung, Vorbildfunktion anderer
<b>Inhaltsbezogen</b>	Einbettung der Inhalte des Sozialisationsprozesses in einen größeren Rahmen, z. B.: Konkreter Sozialisationsplan mit mehreren Stufen und fester Zeitplanung
<b>Kontextbezogen</b>	Kontext der Sozialisationsaktivitäten, z. B.: Gemeinsame Sozialisation aller Neueinsteiger in einer abgegrenzten Sozialisationsphase

So wäre zum Beispiel das Bereitstellen eines erfahrenen Organisationsmitglieds als Mentor/-in für den Neuankömmling eine soziale Maßnahme. Eine inhaltsbezogene Maßnahme stellt einen Plan dar, nach dem das neue Teammitglied zunächst eine Woche in die eigene Abteilung und deren Aufgaben eingearbeitet wird. Anschließend nimmt der Neuankömmling beispielsweise nacheinander jede Woche an den Jour Fixe-Terminen aller relevanten Schnittstellen der eigenen Abteilung teil, um so einen besseren Überblick über die Nachbarabteilungen zu bekommen. Eine konkrete kontextbezogene Maßnahme wäre zum Beispiel ein „Welcome-Day“, an dem alle neuen Mitarbeiter/-innen gemeinsam eine Unternehmensführung bekommen und wichtige Ansprechpartner der unterstützenden Funktionen (HR, Finance, ...) kennen lernen.

## Wie wirken die einzelnen Maßnahmen und welche sind besonders wirksam?

In einer Meta-Analyse (Zusammenfassung von Primär-Studien mithilfe statistischer Methoden) wurden die Ergebnisse von 30 verschiedenen Studien zum Einfluss, den Sozialisationsmaßnahmen auf zahlreiche Erfolgsmaße der Eingliederung in das Unternehmen haben, aus einem Zeitraum von 20 Jahren zusammengefasst [3]. Als unmittelbare Erfolgsmaße wurden Unklarheit über die eigene Rolle, Rollenkonflikt und die wahrgenommene Übereinstimmung zwischen der Einzelperson und dem Unternehmen in Bezug auf Werte und Ziele betrachtet. Zudem wurde auch der Einfluss auf weiter entfernte Erfolgsmaße, wie die Bindung an das Unternehmen, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und die Kündigungsabsicht von Beschäftigten untersucht. Die folgende Tabelle zeigt überblicksweise, wie solche Erfolgsmaße im Positiv- und Negativbeispiel einer Eingliederung aussehen könnten.

Aus wissenschaftlicher Sicht konnte ein Zusammenhang zwischen einem Maßnahmenkatalog aus sozialen, kontextbezogenen und inhaltsbezogenen Maßnahmen und allen betrachteten Anpassungsmaßen nachgewiesen werden. Soziale Maßnahmen (Interaktion mit erfahrenen Organisationsmitgliedern) hatten dabei den größten Einfluss auf alle betrachteten Maße. Außerdem erfolgt der Einfluss auf die allgemeinen Maße der Anpassung an das Unternehmen (Bindung an das Unternehmen, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, Kündigungsabsicht) vor allem über Maße, die unmittelbarer mit dem Eingliederungsprozess verknüpft sind (Rollenkonflikt, Rollenklarheit, wahrgenommene Übereinstimmung mit dem Unternehmen).

Zudem konnte gezeigt werden, dass der Erfolg von Sozialisationsmaßnahmen in den ersten sechs Monaten und bei Absolventen im Vergleich zu erfahrenen Neueinsteigern besonders groß ist.

### *Soziale Maßnahmen haben den größten Einfluss auf alle Maße der Anpassung an das Unternehmen.*

Auch neuere Studien können diese Ergebnisse bestätigen [4,5]. Bei einer dieser Studien stand die Betrachtung des Arbeitsteams im Fokus, und es konnte ein Zusammenhang zwischen sozialen Eingliederungsmaßnahmen und der emotionalen Bindung an das Arbeitsteam, der Kündigungsabsicht und der Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen gezeigt werden. Dieser Zusammenhang konnte teilweise dadurch erklärt werden, dass die Ziele der einzelnen Teammitglieder miteinander verknüpft waren [4].

### *Das Arbeitsteam spielt eine besondere Rolle für die erfolgreiche Eingliederung.*

In einer weiteren, länger angelegten Studie über das erste Anstellungsjahr hinweg konnte zudem nachge-

Erfolgsmaß	Positivbeispiel: Mitarbeiter/-in ...	Negativbeispiel: Mitarbeiter/-in ...
<b>Rollenklarheit</b>	weiß genau, welche Aufgaben zur eigenen Rolle gehören	ist unsicher, welche Aufgaben genau zur eigenen Rolle gehören
<b>Rollenkonflikt</b>	verhält sich adäquat gegenüber Vorgesetzten und Kollegen	übernimmt zu wenig oder zu viel Verantwortung
<b>Übereinstimmung zwischen Werten und Zielen</b>	teilt die Werte des Unternehmens	kann manchen Werten nicht folgen, da sie im Widerspruch zu persönlichen Werten stehen
<b>Bindung an das Unternehmen</b>	identifiziert sich mit dem Unternehmen, fühlt sich dort wohl	spricht negativ über das Unternehmen
<b>Arbeitszufriedenheit</b>	ist zufrieden mit den eigenen Aufgaben und Vorgesetzten	ist unzufrieden mit den eigenen Aufgaben und/oder Vorgesetzten
<b>Arbeitsleistung</b>	zeigt gute Leistung und hohes Engagement	zeigt ungenügende Leistung
<b>Kündigungsabsicht</b>	denkt nicht einmal an Kündigung	bewirbt sich bereits woanders

wiesen werden, dass Sozialisationsmaßnahmen nicht nur einen Einfluss auf die Kündigungsabsicht, sondern auch auf tatsächlich erfolgte Kündigungen hatten. Dabei stellten neben den sozialen Maßnahmen auch die inhaltsbezogenen Maßnahmen einen entscheidenden Einflussfaktor dar [5]. Bei einer inhaltsbezogenen Maßnahme könnte beispielsweise das Besuchen von Jour Fixe-Terminen von relevanten Schnittstellenabteilungen dabei helfen, Rollenklarheit zu entwickeln und somit Rollenkonflikt abzubauen. Dadurch ist es wahrscheinlich, dass auch die Kündigungsabsicht geringer wird, da das neue Teammitglied genauer weiß, was tatsächlich die eigene Rolle beinhaltet, und somit weniger Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen hat.

## Wie setze ich die Ergebnisse als Führungskraft konkret in meinem Unternehmen um?

Die vorgestellten Forschungsergebnisse zeigen, dass die ersten sechs Monate der Sozialisation neuer Mitarbeiter/-innen entscheidend sind für deren langfristige Bindung an das Unternehmen, sowie für ihre Zufriedenheit, Leistung und Kündigungsabsicht. Es lohnt sich als Führungskraft deshalb, den Sozialisationsprozess nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Damit bei Ihnen im Eingliederungsprozess alles glatt läuft, sind hier einige auf den Forschungsergebnissen aufbauende Tipps zusammengestellt:

1. Setzen Sie vor allem soziale Maßnahmen ein [3]. Stellen Sie jedem Neuankömmling ein erfahrenes Organisationsmitglied als Mentor/-in und Vorbild zur Seite. Nutzen Sie bereits im Rahmen von Auswahlprozessen die Möglichkeit zur sozialen Interaktion mit dem zukünftigen Team und dem Management.
2. Begreifen Sie den Einfluss des Arbeitsteams für die erfolgreiche Sozialisation [4]. Machen Sie den anderen Teammitgliedern bewusst, wie wichtig ihre positive soziale Unterstützung und Vorbildfunktion für das neue Mitglied sind. Vereinbaren Sie gemeinsame Aufgaben und Ziele für Ihr Team und teilen Sie entsprechend auch die Belohnung auf.
3. Fokussieren Sie sich auf unmittelbare Maße der Anpassung an das Unternehmen [3]. Klären Sie die konkreten Erwartungen an das neue Teammitglied mit diesem. Achten Sie vor allem darauf, Unklarheiten bezüglich der Rollenerwartung abzubauen, Rollenkonflikte zu vermeiden und die wahrgenommene Übereinstimmung mit den Werten und Zielen des Unternehmens zu erhöhen. Geben Sie deshalb dem neuen

Teammitglied auch konkretes Feedback, wenn es die zuge dachte Rolle nicht vollkommen ausfüllt bzw. darüber hinausgeht.

4. Individualisieren Sie den Sozialisationsprozess [3].

Erfahrenere Neueinsteiger/-innen brauchen eine andere Eingliederung als frische Absolventinnen und Absolventen. Erstere profitieren am meisten von individualisierten Maßnahmen, während letzteren vor allem institutionalisierte, strukturgebende Maßnahmen bei der Eingliederung helfen.

## Fazit

Die Eingliederung von neuen Arbeitskräften wird häufig unterschätzt. Machen Sie den Unterschied! Stellen Sie jedem Neuankömmling ein erfahrenes Organisationsmitglied zur Seite. Setzen Sie gemeinsame Ziele für Ihr Team. Klären Sie die konkreten Erwartungen an das neue Teammitglied mit diesem. Und berücksichtigen Sie, dass erfahrene Neueinsteiger/-innen eine andere Eingliederung brauchen als frische Absolventinnen und Absolventen. Dann werden sich Ihre neuen Mitarbeiter/-innen bald wohl fühlen und produktiv arbeiten können.

### Literatur

- [1] Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. doi: 10.2307/256188
- [2] van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (1. Aufl., S. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- [3] Saks, A. M., Uggerslev, K. L. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446. doi: 10.1016/j.jvb.2006.12.004
- [4] Changhong Lu, S. & Tjosvold, D. (2013). Socialization tactics: Antecedents for goal interdependence and newcomer adjustment and retention. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 245-254. doi: 10.1016/j.jvb.2013.05.002
- [5] Allen, D. G. & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. doi: 10.1002/job.1805

**Autorin:**

Dorothee Reuting, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

**Herausgeber**

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

**ISSN 2366-0813**

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

**Bildnachweise:**

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © Robert Kneschke / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Reuting, D. C. (2016). Evidenzbasiertes Onboarding. In F.C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (7). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

**Kontakt:**

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

