

Bezeichn.	FormatvorlageAAMT	erstellt:	Lischka	freigeg.:	Schiessl	ausgeschieden am:
gültig ab/seit:	01.10.2014	geprüft:	Schlattau	(zuletzt) am:	20.10.2016	



Akademische Abschlussarbeit

zur Erlangung der akademischen Bezeichnung (akademischer Grad)

Akademische/r HR ManagerIn

Titel der Arbeit:

***Einfluss des Onboarding auf die Frühfluktuation
am Beispiel Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

eingereicht von

Mag.^a Beatrice Reinisch-Dürner

Akademischer Lehrgang zu/zum HR ManagerIn

Veranstalter: Fachhochschule des BFI Wien GmbH
1020 Wien, Wohlmutterstraße 22

BegutachterIn: Mag.^a Doris Führer-Rösener

Wien, im September 2017

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere:

1. dass ich die Akademische Abschlussarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
2. dass ich diese Abschlussarbeit weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit, gleich welcher Prüfung, vorgelegt habe.

Mag.^a Beatrice Reinisch-Dürrer

Wien, im September 2017

Widmung

Diese Arbeit widme ich zu allererst meinem Mann, der mich bei allen meinen Vorhaben unterstützt und es mir ermöglicht hat, die Zeit für diesen Lehrgang aufzubringen, meinen Kindern, die immer für Abwechslung und neue Herausforderungen sorgen, allen Verwandten und FreundInnen, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben und meinen Lehrgangs-KollegInnen, durch die das letzte Jahr so bereichernd geworden ist und mit denen ich amüsante Stunden verbringen durfte. Ein herzliches Dankeschön auch an alle MitarbeiterInnen bei Tele Haase, die mir Einblicke in ihr Unternehmen gegeben und diese Arbeit dadurch erst ermöglicht haben, an meine Betreuerin dieser Arbeit, an die Lehrgangsleitung und an alle Vortragenden, die diese Ausbildung so interessant gestaltet haben!

Abstract

Ziel dieser akademischen Abschlussarbeit ist es, den Einfluss des Onboardings auf die Frühfluktuation zu untersuchen. Im Rahmen dieser Arbeit werden zuerst die Themen Frühfluktuation und Onboarding theoretisch beleuchtet. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden vier Experteninterviews im Unternehmen Tele Haase Steuergeräte GesmbH – einem in Wien ansässigen Industrieunternehmen mit selbstgeführter Organisation – durchgeführt und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Die Analyse ergibt, dass das Unternehmen ein umfassendes Onboardingprogramm einsetzt, welches positive Auswirkungen auf den Verbleib im Unternehmen hat. Der Hauptgrund für die geringe Frühfluktuation ist aber vielmehr in der Unternehmenskultur, deren zentrale Merkmale offene Kommunikation und Agieren auf Augenhöhe sind, zu finden. Auch die hohe Arbeitszufriedenheit scheint mit ein Grund für den Verbleib neuer MitarbeiterInnen im Unternehmen zu sein. Schlussendlich werden Empfehlungen für die Entwicklung von Onboardingprogrammen in anderen Unternehmen gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Themenstellung und Relevanz der Themenstellung	1
1.2 Formulierung der Forschungsfrage	2
1.3 Stand der Literatur.....	2
1.4 Aufbau und methodische Vorgehensweise der Arbeit.....	3
2 Frühfluktuation als Messgröße für erfolgreiche Rekrutierung und Einarbeitung	6
2.1 Definition von Frühfluktuation und Abgrenzung zu Mitarbeiterfluktuation im Allgemeinen	6
2.2 Kosten der Frühfluktuation	8
2.3 Gründe für Frühfluktuation	9
2.3.1 Unrealistische Tätigkeitsvorschau.....	9
2.3.2 Einstellung wenig geeigneter MitarbeiterInnen	10
2.3.3 Probleme in der Einführungsphase.....	10
2.4 Maßnahmen zur Reduktion von Frühfluktuation.....	11
2.4.1 Sorgfältige Personalauswahl	11
2.4.2 Realistische Tätigkeitsvorschau.....	12
2.4.3 Umfassendes Onboarding	13
3 Onboarding	14
3.1 Definition Onboarding.....	14
3.2 Gründe für gezieltes Onboarding	15
3.3 Phasen des Einführungsprozesses	16
3.4 Instrumente und Maßnahmen im Onboarding.....	18
3.4.1 Maßnahmen vor Arbeitsbeginn	18
3.4.2 Maßnahmen zu Arbeitsbeginn	19
3.4.3 Maßnahmen nach Arbeitsbeginn	20
3.4.3.1 Einführungsprogramme	20
3.4.3.2 Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche.....	21
3.4.3.3 Paten- bzw. Mentoring-Konzept	21
4 Erfolgsfaktoren bei Tele Haase Steuergeräte GesmbH.....	22
4.1 Unternehmensbeschreibung	22
4.2 Organisation	22
4.3 Frühfluktuation bei Tele Haase.....	23
4.4 Onboarding bei Tele Haase	24
5 Empirische Untersuchung.....	26
5.1 Auswertung und Analyse der Interviews	26

5.1.1	Gewissenhafte Personalauswahl	26
5.1.2	Erster Arbeitstag	27
5.1.3	Onboardinggespräche	28
5.1.4	Teeküchengespräche	28
5.1.5	Feedbackrunden	28
5.1.6	Eingliederung/Integration	29
5.1.7	Offene Unternehmenskultur	29
5.1.8	Augenhöhe	30
5.1.9	Verbleib beim Unternehmen	30
5.2	Interpretation der Ergebnisse	31
5.3	Beantwortung der Forschungsfragen	33
6	Fazit und Ausblick.....	38
7	Literaturverzeichnis	40
Anhang	43
	Anhang 1: Leitfaden Experteninterviews A (neue MitarbeiterInnen)	43
	Anhang 2: Leitfaden Experteninterviews B (Prozessverantwortliche)	45
	Anhang 3: Checkliste Eintritt, Quelle: Tele Haase 10.07.2017.....	46
	Anhang 4: Checkliste Onboarding, Quelle: Tele Haase 10.07.2017	48
	Anhang 5: Onboardingsterminplan, Quelle: Tele Haase 10.07.2017	49
	Anhang 6: Feedback Probezeit, Quelle: Tele Haase 10.07.2017	50

Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
HR	Human Resources
o.V.	ohne VerfasserIn
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Themenstellung und Relevanz der Themenstellung

In der Literatur wurde bisher vielfach auf die hohe Frühfluktuation – also die Mitarbeiterfluktuation in den ersten sechs bis 24 Monaten der Betriebszugehörigkeit – in wirtschaftlichen Unternehmen hingewiesen. *Berthel und Becker* nennen hier Werte von 30 bis 60 %.¹ *Weuster* zeigt eine Frühfluktuation von 20 bis 53 % in den ersten sechs bis zwölf Monaten nach Eintritt auf – untermauert durch Daten mehrerer nordamerikanischer und britischer Unternehmen. Auch über die daraus entstehenden Kosten gibt *Weuster* einen Überblick, wie z.B. „Kosten für Werbung und Suche, Auswahl und Vertragsverhandlungen, Einarbeitung und Schulung [...] sowie erneut eine anfängliche Minderleistung des Nachfolgers“.² (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Nachfolgerin gemeint.)

Bei Tele Haase Steuergeräte GesmbH, einem produzierenden, mittelständischen Unternehmen und Anbieter von Industrieelektronik im Süden Wiens, das in Bezug auf Organisation und Führung in den letzten fünf Jahren neue Wege beschritten hat, stellt sich die Situation anders dar. Lt. Michaela Pichler-Lele, Prozessverantwortliche Human Resources, lag die Frühfluktuation in den letzten zwei Jahren bei 7 %. Während es sehr wohl Kündigungen – auch arbeitnehmerseitig – aus der Stammbesellschaft gab, sind alle in diesem Zeitraum neu eingetreten MitarbeiterInnen weiterhin im Unternehmen beschäftigt.³ Die vorliegende Arbeit soll die Ursachen für die geringe Frühfluktuation bei Tele Haase untersuchen.

Eine Hypothese ist, dass die neuen MitarbeiterInnen durch den umfassenden Onboarding-Prozess optimal in das Unternehmen eingeführt und eingegliedert werden. Andererseits fällt auf, dass Tele Haase in der letzten Zeit vermehrt Initiativbewerbungen erhalten hat.⁴ Die Tatsache, dass das Unternehmen seit fünf Jahren demokratisch durch die MitarbeiterInnen geführt wird und die Werbung, die durch die VertreterInnen des Unternehmens entsteht, wenn sie über die neue Organisationsform in Vorträgen, TV- und Hörfunk-Interviews, auf ihrer Website sowie

¹ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 374.

² Weuster (2012) S. 6.

³ Vgl. Pichler-Lele (2017) S. 7.

⁴ Vgl. ebenda, eine genaue Anzahl ist nicht bekannt.

in Firmenführungen berichten, könnte ebenfalls zur geringen Frühfluktuation beitragen. Man könnte annehmen, dass sich hauptsächlich sehr gut informierte und interessierte Personen bei diesem Unternehmen bewerben. Aus dieser Ausgangssituation heraus werden die folgenden Forschungsfragen abgeleitet.

1.2 Formulierung der Forschungsfragen

- 1) Welchen Einfluss hat das Onboarding auf die geringe Frühfluktuation bei Tele Haase?
- 2) Welche sonstigen Ursachen gibt es für die geringe Frühfluktuation bei Tele Haase?
- 3) Welche allgemeingültigen Empfehlungen können daraus für Einführungsprozesse in anderen Unternehmen abgeleitet werden?

1.3 Stand der Literatur

Die Berechnung und Beobachtung der Fluktuation ordnen *Berthel und Becker* in das Erfolgscontrolling ein und zeigen auf, dass diese Form des Controllings der Verbesserung der Personalarbeit dient.⁵ Die Frühfluktuation ist eine spezielle Form der Fluktuation, die als retrospektive Kennzahl mitarbeiterveranlasster Abgänge definiert wird.⁶

Um die Effizienz der Personalauswahl und –einarbeitung zu beurteilen, wird die Durchführung einer Frühfluktuationsanalyse empfohlen. Diese berechnet sich lt. *Schulte* durch aufgelöste Arbeitsverhältnisse in der Probezeit $\times 100 /$ Anzahl der Einstellungen.⁷

Als Ursachen für Frühfluktuation werden in der Literatur unter anderem unrealistische Tätigkeitsschilderungen⁸, die Einstellung weniger geeigneter MitarbeiterInnen⁹ und „besondere Probleme in der Einführungsphase“¹⁰ genannt.

⁵ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 665

⁶ Vgl. Lisges / Schübbe (2009) S. 187.

⁷ Vgl. Schulte (1989), zit. nach Berthel / Becker (2013) S. 671.

⁸ Vgl. Weuster (2012a) S. 131.

⁹ Vgl. Weuster (2012) S. 5.

¹⁰ Berthel / Becker (2013) S. 374

Empfehlungen für eine Verringerung der Frühfluktuation umfassen z.B. die sorgfältige Personalauswahl¹¹, realistische Rekrutierung¹² und einen umfassenden Onboarding-Prozess¹³, der daher einer der Untersuchungsgegenstände dieser Arbeit ist.

Schon 1988 gaben *Hofmann und Schmidt* Anregungen für frühfluktuationsdämpfende Maßnahmen, die aufgrund einer Befragung von 116 deutschen Unternehmen entwickelt wurden. Sie hoben dabei unter anderem die Bedeutung von Integrationsprogrammen für neue MitarbeiterInnen, Arbeitsplatzausstattung, das Geben von Feedback sowie die Etablierung eines Patensystems hervor.¹⁴

Brenner beschreibt die Elemente von Onboardingprogrammen wie z. B. eine Einführungsveranstaltung, Einarbeitung am Arbeitsplatz, Schulungsmaßnahmen, Beteiligung an Projekten, Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche, Abteilungsdurchläufe, PatInnen und MentorInnen sowie externes Coaching und gibt Anleitungen für eine erfolgreiche Durchführung.¹⁵ *Booz / Allen / Hamilton* haben ein Onboardingmodell zur Integration neuer MitarbeiterInnen entwickelt und die Maßnahmen chronologisch gruppiert, beginnend vor dem ersten Arbeitstag bis zum Ablauf des ersten Arbeitsjahres.¹⁶ Diese Aufstellung wird auch für die vorliegende Arbeit verwendet.

1.4 Aufbau und methodische Vorgehensweise der Arbeit

Ausgehend von den Informationen aus dem persönlichen Interview mit der HR-Verantwortlichen von Tele Haase über die geringe Frühfluktuation des Unternehmens, wird diese Kennzahl im zweiten Kapitel in Abgrenzung zur Mitarbeiterfluktuation allgemein beleuchtet und Ursachen der Frühfluktuation wie auch praktische Ansätze zur ihrer Senkung dargelegt.

Im dritten Kapitel wird das Thema Onboarding behandelt, wobei hier nach der Definition des Onboardings und den Gründen aus Sicht des Unternehmens der

¹¹ Vgl. Weuster (2012) S. 5f.

¹² Vgl. Wanous (1992) S. 79f.

¹³ Vgl. Hofmann / Schmidt (1988) S. 69f.

¹⁴ Vgl. ebenda

¹⁵ Vgl. Brenner (2014) S. 9-16.

¹⁶ Vgl. Booz / Allen / Hamilton (2008) S. 6.

Onboardingprozess mit den Phasen der Personaleinführung sowie die empfohlenen Maßnahmen beleuchtet werden sollen.

Nach der Darstellung der Erfolgsfaktoren des untersuchten Unternehmens (Kapitel vier), in dem die Organisation der Firma Tele Haase veranschaulicht und ein Überblick über die Onboarding-Maßnahmen gegeben wird, folgt der empirische Teil der Arbeit, der das Kapitel fünf umfasst. In diesem werden anhand von qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews die Forschungsfragen untersucht und beantwortet sowie Empfehlungen für andere Unternehmen abgeleitet.

Diese Forschungsmethode wurde von der Autorin ausgewählt, da sie sowohl die Rekonstruktion subjektiver Deutungen und Interpretationen sowie die Informationsgewinnung ermöglicht.¹⁷ Weiters besteht die Möglichkeit, auf Basis der Erkenntnisse neue Theorien zu gewinnen.¹⁸

Da es bei Experteninterviews hauptsächlich darum geht, „Gesprächssituationen herzustellen, durch welche die Befragten zu Schilderungen angeregt werden, in denen sie ihre Relevanzen und Einschätzungen entwickeln und offenlegen können – und zwar in Bezug zu bestimmten, in der Forschungsfragestellung konkretisierten Themen“¹⁹, wurden bei der Leitfadengestaltung bewusst breite und offene Fragen gewählt. Die Pflichtfragen, die als Gesprächsanreize fungieren und auf jeden Fall gestellt werden sollen, wurden durch Unterstreichungen hervorgehoben, sowie ergänzende Fragen, die nur gestellt werden, falls das Gespräch ins Stocken gerät, ausgewählt.²⁰

Im Rahmen der Vorerhebung wurde ein Gespräch mit der HR-Prozessverantwortlichen von Tele Haase geführt, um sowohl an technisches Wissen (Frühfluktuationsrate) zu gelangen wie auch an Prozesswissen (Detailinformationen der Organisation dieses Unternehmens, Ablauf der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen und des Onboardings). Anhand der Ergebnisse dieses Interviews wurden die Forschungsfragen aufgestellt sowie Kontakt zu weiteren MitarbeiterInnen hergestellt. Die darauf folgenden Experteninterviews wurden mit zwei neuen

¹⁷ Vgl. Bogner / Littig / Menz (2014) S. 2.

¹⁸ Vgl. ebenda, Gläser / Laudel (2010) S. 26f.

¹⁹ Bogner / Littig / Menz (2014) S. 32.

²⁰ Vgl. ebenda S. 28f.

MitarbeiterInnen bei Tele Haase durchgeführt, die die zentrale Zielgruppe dieser Arbeit darstellen, sowie mit zwei Prozessverantwortlichen als Komplementärquelle für die eigentliche Zielgruppe.²¹ Die Ergebnisse dieser Interviews dienen dazu, die Forschungsfragen zu beantworten. Der Leitfaden für diese Interviews wurde in Anlehnung an *Bogner et al.* erstellt.²² Für die Auswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring* angewandt.²³

Im abschließenden Kapitel sechs werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Untersuchungen gegeben.

²¹ Vgl. ebenda S. 23.

²² Vgl. Bogner / Littig / Menz (2014) S. 58-69.

²³ Vgl. Mayring (2003) S. 42-99.

2 Frühfluktuation als Messgröße für erfolgreiche Rekrutierung und Einarbeitung

2.1 Definition von Frühfluktuation und Abgrenzung zu Mitarbeiterfluktuation im Allgemeinen

Die Messung der Mitarbeiterfluktuation ist dem Erfolgscontrolling der Personalarbeit zugeordnet, das der Verbesserung dieses Bereichs dienen soll.²⁴ Schulte ortet die Fluktuationsrate als Kennzahl im Bereich der Personalerhaltung und sieht sie zugleich als Indikator für die Arbeitszufriedenheit und das Organisationsklima. Ziel der Überprüfung der Fluktuationsrate ist es, einen Beitrag für die Verhinderung der unerwünschten Abwanderung gut geschulter MitarbeiterInnen zu leisten.²⁵ Um dieses Ziel zu erreichen, sollte bei der Ursachenforschung jeder einzelne Fall für sich betrachtet werden, z.B. mittels Austrittsinterview.²⁶

Für die Berechnung der Fluktuationsquote oder –rate werden unterschiedliche Formeln herangezogen, wobei die BDA- und Schlüter-Formel die gängigsten sind.²⁷

BDA-Formel:
$$\frac{\text{Freiwillig ausgeschiedene Beschäftigte}}{\text{Durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100 \text{ [\%]}$$

Schlüter-Formel:
$$\frac{\text{Anzahl der Austritte}}{\text{Personalanfangsbestand} + \text{Zugänge}} \times 100 \text{ [\%]}$$

Weiters wird in der Praxis die ZVEI-Formel angewendet, die mit ersetzten Abgängen errechnet wird.²⁸ Scherer spricht sich sogar für die Berechnung einer bereinigten Fluktuationsquote aus, bei der sowohl Austritte als auch Mitarbeiterstände abgezinst werden, um damit der Unternehmensdynamik Rechnung zu tragen.²⁹

Die Fluktuationsrate wird für einen bestimmten Zeitraum berechnet – klassischerweise ein Jahr. Die Häufigkeit variiert zwischen jährlich, halbjährlich und quartalsweise.³⁰ Lisges und Schübbe ergänzen, dass die Fluktuationsrate eine

²⁴ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 665

²⁵ Vgl. Schulte (2011) S. 58.

²⁶ Vgl. Frey (1997) S. 244.

²⁷ Vgl. Schulte (2011) S. 208.

²⁸ Vgl. o. V. (2017) online.

²⁹ Vgl. Scherer (2015) S. 51.

³⁰ Vgl. Frey (1997) S. 244, Schulte (2011) S. 208.

zeitliche Verzögerung von ca. zwei Jahren zu der vorangegangenen Entscheidung eines Arbeitgeberwechsels aufweist.³¹

Die Frühfluktuation ist eine Sonderform der Fluktuation, die *Bisani* als demotivationsbedingte arbeitnehmerseitige Kündigung im Laufe des ersten Jahres der Betriebszugehörigkeit beschreibt.³²

Mit Ausnahme des zugrundeliegenden Zeitraums herrscht über die Berechnung der Frühfluktuationsquote Einigkeit. Sie wird folgendermaßen berechnet:³³

$$\text{Frühfluktuation} = \frac{\text{aufgelöste Arbeitsverhältnisse in der Probezeit}}{\text{Anzahl der Einstellungen}} \times 100 [\%]$$

Wie gerade erwähnt, gibt es unterschiedliche Auffassungen über den Zeitraum ab Einstellung, in dem arbeitnehmerveranlasste Kündigungen zur Frühfluktuation zählen. *Schulte* bezieht sie auf die Probezeit, die in Deutschland häufig für sechs Monate vereinbart wird.³⁴ Lt. *Frey* bezieht sich die Frühfluktuation auf die ersten beiden Anstellungsjahre von MitarbeiterInnen mit einem Hauptgewicht auf dem ersten halben Jahr.³⁵

Schulte empfiehlt die Durchführung der Frühfluktuationskontrolle halbjährlich oder jährlich und sieht sie als „Maß für die Effizienz der Personalauswahl und -einarbeitung“³⁶. Problematisch sieht er in diesem Zusammenhang die daraus folgende Personalunterdeckung sowie die Kosten einer neuerlichen Rekrutierung. Eine Ursachenforschung über die Gründe des Ausscheidens sieht er als Muss an.³⁷

³¹ Vgl. Lisges / Schübbe (2009) S. 187.

³² Vgl. Bisani (1976), zit. nach Hofmann / Schmidt (1988) S. 66.

³³ Vgl. Schulte (2011) S. 196.

³⁴ Vgl. o. V. (2017a) online.

³⁵ Vgl. Frey (1997) S. 244.

³⁶ Schulte (2011) S. 196.

³⁷ Vgl. ebenda.

2.2 Kosten der Frühfluktuation

Die Frühfluktuation wird als teuerste Form der Fluktuation angesehen – im Vergleich zu jener bei mittlerer oder langer Betriebszugehörigkeit.³⁸

Berthel und Becker schätzen die Kosten der Frühfluktuation auf „zwischen Euro 17.500 für einen qualifizierten Facharbeiter (Anmerkung der Autorin: in diesem Zusammenhang ist auch Facharbeiterin gemeint) und Euro 130.000 für eine Führungskraft“³⁹ und geben folgende Kostenfaktoren an:

- „Minderleistung des Mitarbeiters vor, während und nach der Entscheidung, zu kündigen,
- seine Entlassung (Anmerkung der Autorin: gemeint sind wohl wie auch It. Schulte „Kosten für Abschiedsgespräche und Unterrichtung des Betriebsrates, sonstige Verwaltungskosten des Ausstellvorganges“⁴⁰),
- die Anwerbung, Auswahl und Einstellung eines neuen Mitarbeiters,
- dessen Anlernen und Einarbeiten,
- für die übrigen Mitarbeiter erhöhte Arbeitsbelastung, Störungen der Arbeitsabläufe und Gruppenprozesse,
- Änderungen von Rollenverteilungen und Kommunikationsnetzen“⁴¹ (Anmerkung der Autorin: Bei allen Aufzählungspunkten sind sowohl Mitarbeiter als auch Mitarbeiterinnen gemeint.)

Frey ergänzt diese um

- niedrige Produktivität in den ersten Monaten der Betriebszugehörigkeit sowie Fehler während der Einarbeitungszeit,
- große Zahl an Krankenständen besonders nach der Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen.⁴²

³⁸ Vgl. Frey (1997) S. 241.

³⁹ Berthel / Becker (2013) S. 374.

⁴⁰ Schulte (2011) S. 209.

⁴¹ Berthel / Becker (2013) S. 374, im Original ohne Aufzählungszeichen.

Im Zusammenhang mit Frühfluktuation wird häufig auch die innere Kündigung erwähnt, wenn MitarbeiterInnen aufgrund einer schlechten Arbeitsmarktlage oder fehlender Qualifikationen für andere Arbeitsstellen zwar nicht kündigen, sich aber so verhalten wie ArbeitnehmerInnen, die gekündigt haben. Dieser Zustand kann unter Umständen Jahre andauern, das Betriebsklima stark belasten und höhere Folgekosten als die Frühfluktuation bewirken.⁴³

2.3 Gründe für Frühfluktuation

Wegen der hohen Folgekosten, die durch Frühfluktuation verursacht werden, sowie aufgrund weiterer negativer Auswirkungen auf das Unternehmen, dessen Image, dessen MitarbeiterInnen etc. lohnt es sich, die Ursachen der Frühfluktuation genauer zu betrachten.⁴⁴ Frey ortet die Gründe für eine hohe Frühfluktuation immer auf der Seite des Unternehmens: „Vielmehr hat die Abteilung eine falsche „Bestellung“ aufgegeben (Anforderungsprofil) oder falsch ausgewählt, falsch eingewiesen, falsch geführt usw....“⁴⁵

Als Ursachen für Frühfluktuation werden in der Literatur unter anderem unrealistische Tätigkeitsschilderungen⁴⁶, die Einstellung wenig geeigneter MitarbeiterInnen⁴⁷ und „besondere Probleme in der Einführungsphase“⁴⁸ genannt, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll.

2.3.1 Unrealistische Tätigkeitsvorschau

Wanous sieht die unrealistische Tätigkeitsvorschau als Teil einer ineffizienten Rekrutierung an, die Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle, die Bindung an das Unternehmen und die Frühfluktuation hat. Er empfiehlt Unternehmen zu messen, inwieweit die Erwartungen neuer MitarbeiterInnen durch ihre späteren Erfahrungen im Betrieb erfüllt werden.⁴⁹ Denn durch die zu positive Darstellung einer Arbeitsstelle entstehen bei den BewerberInnen überzogene Erwartungen, die nach

⁴² Vgl. Frey (1997) S. 242.

⁴³ Vgl. ebenda S. 250f.

⁴⁴ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 374.

⁴⁵ Frey (1997) S. 245.

⁴⁶ Vgl. Weuster (2012a) S. 131.

⁴⁷ Vgl. Weuster (2012) S. 5.

⁴⁸ Berthel / Becker (2013) S. 374.

⁴⁹ Vgl. Wanous (1992) S. 53f.

Arbeitsbeginn zu einem Realitätsschock und in weiterer Folge zur Kündigung durch die/den MitarbeiterIn führen können.⁵⁰ Uhl untersuchte die Gründe ehemaliger MitarbeiterInnen eines großen IT-Unternehmens für deren Kündigung und fand heraus, dass fast 25 % unrealistische Versprechungen bezüglich ihrer Tätigkeit im Rahmen des Bewerbungsprozesses erhalten hatten und unter anderem aufgrund enttäuschter Erwartungen das Unternehmen innerhalb des ersten Jahres wieder verließen.⁵¹

2.3.2 Einstellung wenig geeigneter MitarbeiterInnen

„Die Einstellung eines wenig geeigneten Bewerbers führt oft dazu, dass dieser nach kurzer Zeit wieder das Unternehmen verlässt, sei es, weil der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis während oder nach der Probezeit nicht fortsetzt, oder sei es, weil der überforderte oder unterforderte Arbeitnehmer selbst die Konsequenzen aus der auch ihn belastenden Situation zieht.“⁵² (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Bewerberin, Arbeitgeberin und Arbeitnehmerin gemeint.)

Auch *Hofmann und Schmidt* führen an, dass andauernde Unterforderung MitarbeiterInnen in ihrem fachlichen und persönlichen Fortkommen beeinträchtigen und dadurch zur mitarbeiterinitiierten Kündigung führen kann.⁵³

2.3.3 Probleme in der Einführungsphase

Die größten Schwierigkeiten in der Einführungsphase sind lt. *Berthel und Becker* „Realitätsschock aufgrund enttäuschter Erwartungen, quantitative Rollenüberlastung (Aufgaben sind in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht lösbar), qualitative Unterforderung (Anforderungen liegen unter den Qualifikationen des Mitarbeiters), Rollenunklarheit (zu wenig Informationen über das erwartete Verhalten), Feedback-Defizite und Führungsdefizite“.⁵⁴ (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Mitarbeiterin gemeint.)

⁵⁰ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 379.

⁵¹ Vgl. Uhl (2000) S. 60-65.

⁵² Weuster (2012) S. 5.

⁵³ Vgl. Hofmann / Schmidt (1988) S. 67.

⁵⁴ Berthel / Becker (2013) S. 376.

2.4 Maßnahmen zur Reduktion von Frühfluktuation

Schon 1988 gaben *Hofmann und Schmidt* Anregungen für frühfluktuationsdämpfende Maßnahmen, die aufgrund einer Befragung von 116 deutschen Unternehmen entwickelt wurden und hoben dabei Maßnahmen hervor, die heute oftmals als Onboarding-Instrumente eingesetzt werden wie z.B. Integrationsprogramme für neue MitarbeiterInnen, das Geben von Feedback sowie die Etablierung eines Patensystems.⁵⁵

2.4.1 Sorgfältige Personalauswahl

Weuster sieht die Vermeidung von Frühfluktuation und dadurch entstehende Kosten als einen der Gründe für eine systematische, sorgfältige Personalauswahl.⁵⁶ Auch *Hofmann und Schmidt* plädieren für eine „gezielte, frühzeitige und umfassende Personalauswahl auf der Grundlage hinreichender Daten“⁵⁷:

„Die Personalauswahl ist insofern eine wenig fehlerfreundliche Aktivität, als Fehlentscheidungen oft nur schwer und nur mit beachtlichen Kosten behoben werden können.“⁵⁸

Ziel der sorgfältigen Personalauswahl ist es, mögliche Fehlentscheidungen bei der Rekrutierung zu vermeiden – also keine geeigneten BewerberInnen abzulehnen bzw. ungeeignete BewerberInnen einzustellen. Auf das Ziel, den oder die beste BewerberIn aufzunehmen wird im Zusammenhang mit Frühfluktuation nicht eingegangen.⁵⁹

Als weitere Gründe werden unter anderem die Verantwortung gegenüber den BewerberInnen sowie die gegenüber der Stammebelegschaft angeführt. Die Einstellung falscher MitarbeiterInnen kann bei diesen zu einer hohen psychischen Belastung wie auch zu einem negativen Einfluss auf deren Karriere führen. Die bestehenden MitarbeiterInnen sind bei einer falschen Personalentscheidung

⁵⁵ Vgl. Hofmann / Schmidt (1988) S. 69f.

⁵⁶ Vgl. Weuster (2012) S. 1-12.

⁵⁷ Hofmann / Schmidt (1988) S. 70.

⁵⁸ Weuster (2012) S. 2.

⁵⁹ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 367, Weuster (2012) S. 1.

gezwungen, wiederholt neue KollegInnen einzuschulen bzw. leiden sie bei einer falsch eingestellten Führungskraft möglicherweise unter deren schlechter Führung.⁶⁰

Um eine sorgfältige Personalauswahl zu gewährleisten, wird eine Vielzahl an Instrumenten empfohlen, wie z.B. ein detailliertes Anforderungsprofil, interne und externe Stellenausschreibung, Vorauswahl anhand schriftlicher Unterlagen, Testverfahren, biographischer Fragebogen, Bewerbungsgespräch, realistische Tätigkeitsvorschau und Assessment Center.⁶¹

2.4.2 Realistische Tätigkeitsvorschau

Ziel der realistischen Tätigkeitsvorschau (oder auch RJP = realistic job preview) ist es, im Gegensatz zum „Schönreden“ einer Stelle, die BewerberInnen vor Annahme einer Arbeitsstelle über deren Vor- und Nachteile zu informieren. Einem späteren Realitätsschock soll dadurch vorgebeugt werden. Nachteile könnten z.B. Arbeit unter Zeitdruck, unangenehme Arbeitszeiten, Kontakt mit schwierigen KundInnen oder KollegInnen sowie problematische Voraussetzungen für eine Work-Life-Balance sein.⁶²

Um die Frühfluktuation zu reduzieren, sollten diese Informationen so früh wie möglich im Bewerbungsprozess und auf jeden Fall vor Annahme des Stellenangebots durch die/den BewerberIn sowie mündlich z.B. im Rahmen des Bewerbungsgesprächs gegeben werden. Weiters ist die realistische Tätigkeitsvorschau nur dann hilfreich, wenn die/der BewerberIn auch über alternative Stellenangebote verfügt bzw. nicht durch Druck des AMS oder der Familie dazu gezwungen ist, die Stelle anzunehmen.⁶³

„Man geht davon aus, dass eine RJP zu einer gewissen Selbstselektion der Bewerber führt und die verbleibenden Bewerber realistischere Erwartungen an den Job haben [...]“⁶⁴ (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Bewerberin bzw. Bewerberinnen gemeint.)

⁶⁰ Vgl. Weuster (2012) S. 11f.

⁶¹ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 354-366, Haltmeyer / Lueger (2002) S. 425-445, Weuster (2012) S. 12-292.

⁶² Vgl. Wanous (1992) S. 54, Weuster (2012a) S. 131.

⁶³ Vgl. Weuster (2012a) S. 134-140.

⁶⁴ Haltmeyer / Lueger (2002) S. 420

2.4.3 Umfassendes Onboarding

Dass sich ein Onboardingprogramm positiv auf die Frühfluktuation auswirkt, wird mittlerweile als Tatsache angesehen⁶⁵. Erste Empfehlungen diesbezüglich kamen von *Hofmann und Schmidt*, die die „gezielte Einführung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“⁶⁶ sowie das „Erstellen von Integrationsprogrammen“⁶⁷ forderten.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen wie z.B. Texas Instruments und Wal-Mart durch eine Überarbeitung ihres Onboarding-Programms die Frühfluktuation um 40 bis 70 % reduzieren konnten.⁶⁸

Was genau unter Onboarding zu verstehen ist, welche Phasen in diesem Prozess durchlaufen werden und welche Maßnahmen und Instrumente für eine erfolgreiche Integration neuer MitarbeiterInnen eingesetzt werden können, wird im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

⁶⁵ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 382, Mayerhofer / Riedl (2002) S. 486f.

⁶⁶ Hofmann / Schmidt (1988) S. 68.

⁶⁷ ebenda S. 70.

⁶⁸ Chapman (2009) S. 124f.

3 Onboarding

„Ein Mitarbeiter, der in eine Unternehmung eintritt, ist in gewisser Weise einem Reisenden vergleichbar, der eine fremde Kultur besucht. Er lernt nach und nach, in einer bestimmten Welt zu leben, die ihre eigenen Rhythmen, Belohnungen, sozialen Beziehungen und Anforderungen hat, die anfängliche Bindung ist jedoch labil und wird von Einzelereignissen leicht erschüttert.“⁶⁹ (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Mitarbeiterin und Reisende gemeint.)

Unternehmen nehmen für die Auswahl neuer Arbeitskräfte großen Aufwand und hohe Kosten auf sich. Aber wenn es darum geht, sie in das Unternehmen zu integrieren, haben viele MitarbeiterInnen den Eindruck, dass der Fokus seitens des Unternehmens dramatisch abnimmt.⁷⁰ Da, wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurde, die Fluktuationskosten hoch sind und die Kündigung neuer MitarbeiterInnen neben den Kosten auch noch weitere Nachteile mit sich bringt, sollten Unternehmen mehr Einsatz beim Onboarding zeigen.

Berthel und Becker ordnen das Onboarding (Personaleinführung) der Personalbedarfsdeckung zu und sehen sie nach der Personalauswahl als letzten Schritt der Personalbedarfsdeckungskette.⁷¹ *Bradt* streicht die Rolle des Hiring Managers beim Onboarding hervor, während *Mayerhofer und Riedl* das Onboarding der Personalentwicklung zuordnen.⁷²

3.1 Definition Onboarding

„Onboarding is the process of integrating and acculturating new employees into the organization and providing them with the tools, resources and knowledge to become successful and productive.“⁷³

Das lässt sich dahingehend weiter präzisieren, als dass das Ziel des Onboardings eine gelungene fachliche wie auch soziale Integration neuer MitarbeiterInnen im Unternehmen ist. Während erstere auf die Einarbeitung in die Arbeitsstelle und volle Einsatzfähigkeit der MitarbeiterInnen abzielt, geht es bei der sozialen Integration

⁶⁹ Van Maanen / Schein (1978), zit. nach Kieser et al. (1990) S. 120.

⁷⁰ Vgl. Kieser (2003) S. 184.

⁷¹ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 321.

⁷² Vgl. Bradt (2010) S. 4, Mayerhofer / Riedl (2002) S. 486.

⁷³ Booz / Allen / Hamilton (2008) S. 2.

darum, eine möglichst friktionsfreie Beziehung zu anderen KollegInnen der Abteilung herzustellen und soziale Werte und Normen zu vermitteln.⁷⁴

Die Frage, wann Onboarding beginnt, lässt sich folgendermaßen beantworten:

„Die aktive Personaleinführung selbst beginnt bereits mit der Stellenausschreibung. Sie setzt sich über den Auswahlprozess mit der abschließenden beiderseitigen Entscheidung bis zum ersten Arbeitstag fort.“⁷⁵

Auch die Frage der Dauer, bzw. wann das Onboarding neuer MitarbeiterInnen beendet ist, wird in der Literatur besprochen:

„Der Eingliederungsprozess ist dann erfolgreich abgeschlossen, wenn der neue Mitarbeiter in seinem Verlauf eine Mitarbeiterbindung an den Betrieb entwickelt hat, wenn er die zentrale Aufgabe versteht, beherrschen lernt und Motivation darin einbringt, als kreativer Individualist jedoch an Verbesserung betrieblicher Prozesse interessiert bleibt.“⁷⁶ (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Mitarbeiterin gemeint.)

„Thus, the onboarding process consists of five phases, beginning when the employee accepts the job offer and continuing through his first year of employment.“⁷⁷

Alternativ zum Begriff Onboarding werden auch die Termini Personaleinführung, Integration oder Inplacement verwendet.⁷⁸

3.2 Gründe für gezieltes Onboarding

Zusätzlich zur Reduktion der Frühfluktuation, die mit erheblichen Kosten verbunden ist (vgl. Kapitel 2.2), führt ein umfassendes und erfolgreiches Onboarding zu einer höheren Leistung der neuen MitarbeiterInnen, zu einem höheren Engagement, stärkt

⁷⁴ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 375, Mayerhofer / Riedl (2002) S. 486.

⁷⁵ Berthel / Becker (2013) S. 379.

⁷⁶ ebenda S. 382.

⁷⁷ Booz / Allen / Hamilton (2008) S. 10.

⁷⁸ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 374, Mayerhofer / Riedl (2002) S. 486.

die Bindung an das Unternehmen und verkürzt die Zeit, bis die neuen Arbeitskräfte produktiv sind.⁷⁹

Mayerhofer und Riedl vergleichen den Arbeitseintritt, gemessen an seiner Stressbelastung für neue MitarbeiterInnen, mit der Scheidung einer Ehe.⁸⁰ Ähnlich formulieren *Berthel und Becker*:

„Die Situation eines neuen Mitarbeiters im Betrieb lässt sich global mit Orientierungslosigkeit bezeichnen.“⁸¹ (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Mitarbeiterin gemeint.)

Damit Neulinge möglichst schnell motiviert und engagiert ihrer Tätigkeit nachgehen können, sollten Unternehmen diese Verunsicherung der neuen Arbeitskräfte möglichst gering halten und daher eine gezielte und umfassende Personaleinführung anstreben.⁸²

3.3 Phasen des Einführungsprozesses

Kieser et al. zeigen einen vierstufigen Eingliederungsprozess auf, der später durch Aufteilung der ersten Stufe in zwei Phasen zu einem Fünf-Phasen-Modell ergänzt wurde.⁸³

1. Vor-Eintrittsphase
2. Vorbereitungs- und Entscheidungsphase
3. Unternehmenseintritt und Konfrontation
4. Einarbeitung und Eingliederung
5. Integration

In Phase eins – der Vor-Eintrittsphase – wird die Einstellung zur Arbeit im Rahmen der antizipatorischen Sozialisation durch das Elternhaus und die Schule geformt und

⁷⁹ Vgl. Booz / Allen /Hamilton (2008) S. 2f.

⁸⁰ Vgl. Mayerhofer / Riedl (2002) S. 486f.

⁸¹ Berthel / Becker (2013) S. 375.

⁸² Vgl. Mayerhofer / Riedl (2002) S. 486f.

⁸³ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 378f, Kieser et al. (1990) S. 45ff, Mayerhofer / Riedl (2002) S. 488ff, Rehn (1990) S. 19 und S. 240.

geprägt. In der Berufsausbildung erfahren Menschen, wie sich ÄrztInnen, LehrerInnen, ManagerInnen etc. normalerweise in ihrem Beruf verhalten. Auch durch frühere Tätigkeiten in anderen Unternehmen und fachliches, berufsbezogenes Wissen haben sie eine Vorstellung davon, was sie von einer gewissen Arbeitsstelle erwarten dürfen.⁸⁴

„Ein neuer Mitarbeiter kommt nicht als unbeschriebenes Blatt. Es sind eine Vielzahl von Sozialisationsprozessen durchlebt worden. Auf diese hat der neue Arbeitgeber keinen Einfluss [...]“⁸⁵ (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Mitarbeiterin und Arbeitgeberin gemeint.)

Stimmen die erwarteten Normen und das Verhalten mit denen im neuen Unternehmen überein, so hat das eine positive Auswirkung auf die Eingliederung in das neue Unternehmen.⁸⁶

Die zweite Phase – die Vorbereitungs- und Entscheidungsphase – umfasst den Zeitraum von der Ausschreibung der Stelle über den Auswahlprozess bis zur Entscheidung für die Arbeitsstelle. Sie endet vor dem ersten Arbeitstag und kann wiederum in zwei Abschnitte unterteilt werden: Der erste führt vom Erstkontakt mit dem Unternehmen bis zur Entscheidung und ist besonders wichtig, weil die über das Unternehmen gegebenen Informationen bei der/dem BewerberIn im positiven Fall zur Entscheidung für die Arbeitsstelle führen. Im zweiten Zeitabschnitt, der von der Vertragsunterzeichnung bis zum ersten Arbeitstag reicht, nehmen neue MitarbeiterInnen Informationen über das Unternehmen und die zukünftige Tätigkeit besonders gerne auf, da sie sich in dieser Teilphase auf die neue Arbeitsstelle vorbereiten.⁸⁷

Ab dem ersten Arbeitstag kommt es zur Konfrontation – der dritten Phase der Eingliederung in das neue Unternehmen. In dieser Phase werden die Erwartungen an die neue Arbeitsstelle der Realität gegenübergestellt. Im Falle einer großen Diskrepanz kann es zu einem Realitätsschock kommen. Ob sich die/der Neue im

⁸⁴ Vgl. Kieser et al. (1990) S. 6f.

⁸⁵ Berthel / Becker (2013) S. 379.

⁸⁶ Vgl. Kieser et al. (1990) S. 6f.

⁸⁷ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 380f.

Unternehmen wohl fühlt, hängt auch stark vom Verhalten der/des Vorgesetzten und dem Team, in dem die neue Arbeitskraft tätig ist, ab.⁸⁸

„In der Konfrontationsphase erlebt der neue Mitarbeiter Überraschungen; er erkennt, dass er eine Reihe von Problemen zu lösen hat, um erfolgreich zu sein. In der Einarbeitungsphase muss er nun Lösungen für diese Probleme finden; er muss Strategien entwickeln. Vor allem muss er eine Lösungsstrategie für die Erfüllung der mit der Stelle verbundenen Aufgaben und Anforderungen erarbeiten. (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Mitarbeiterin gemeint.)“⁸⁹

In der vierten Phase des Eingliederungsprozesses muss die/der Neue einerseits Klarheit über eben diese Aufgaben und Anforderungen haben und andererseits ihre/seine Rolle im Unternehmen bzw. im Team verstehen, damit die Einarbeitung und die damit verbundene Lösung der oben angeführten Probleme gelingen.⁹⁰

In der fünften Phase erfolgt die Integration der neuen MitarbeiterInnen im Unternehmen. Sie sehen es als das „ihre“ an und entwickeln eine innere Bindung, durch die sie gewillt sind, einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen und daraus Motivation zu schöpfen.⁹¹

3.4 Instrumente und Maßnahmen im Onboarding

3.4.1 Maßnahmen vor Arbeitsbeginn

Die Maßnahmen vor dem Eintritt in das neue Unternehmen lassen sich in zwei Teilphasen unterteilen: In jene bis zur Entscheidung für die neue Arbeitsstelle und jene, die zwischen Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag liegt. In den ersten Zeitabschnitt fällt die realistische Rekrutierung, die *Wanous* empfiehlt, um zu vermeiden, dass die Erwartungen der neuen Arbeitskraft zu Arbeitsbeginn enttäuscht werden. Diese wurde schon in Kapitel 2.4.2. beschrieben. In der zweiten Teilphase zwischen Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag sind neue MitarbeiterInnen besonders motiviert, Informationen über die neue Stelle

⁸⁸ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 380f, Kieser et al. (1990) S. 17-26.

⁸⁹ Kieser et al. (1990) S. 29.

⁹⁰ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 381.

⁹¹ Vgl. Kieser et al. (1990) S. 35f.

aufzunehmen. Dieser Umstand sollte für die fachliche wie auch soziale Integration genutzt werden.⁹²

Booz / Allen / Hamilton empfehlen die Versendung eines persönlichen Willkommensbriefes mit zusätzlichen wichtigen Informationen über die Arbeitsstelle und die Organisation, Informationen über den Ablauf des ersten Tages sowie das Ausfüllen diverser Formulare, die für den ersten Arbeitstag benötigt werden. Außerdem sollte die neue Arbeitskraft kontaktiert werden, um eventuelle Fragen zu beantworten.⁹³ Dadurch können sich einerseits die Orientierungsphase und andererseits die fachliche Einarbeitungszeit verkürzen.⁹⁴

Unternehmensintern sollten in dieser Phase alle Vorbereitungen für den ersten Arbeitstag der neuen Arbeitskraft, wie z.B. die Bereitstellung des Arbeitsplatzes und dessen technische Ausstattung inklusive Internet- und Intranetzzugang, getroffen werden.⁹⁵

3.4.2 Maßnahmen zu Arbeitsbeginn

Wie schon vor Arbeitsbeginn, so geht es auch am ersten Arbeitstag darum, die/den Neue/n willkommen zu heißen und damit das Gefühl von Wertschätzung und Anerkennung zu geben.

„Make the first day a compelling and valuable experience“⁹⁶, fordern *Booz / Allen / Hamilton*. Und auch *Brenner* meint, „Unter dem Kriterium der Vermittlung von sachlichem Orientierungswissen kommt dem ersten Arbeitstag eher eine untergeordnete Bedeutung bei. Entscheidend ist jedoch, ob sich der neue Mitarbeiter an seinem ersten Tag im Unternehmen emotional aufgenommen und akzeptiert fühlt.“⁹⁷ (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Mitarbeiterin gemeint.)

Symbole und Rituale wie ein kleines Willkommensgeschenk, ein Namensschild an der Türe, ein vorbereiteter Arbeitsplatz mit bereitgestellten wichtigen Unterlagen

⁹² Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 380.

⁹³ Vgl. Booz / Allen / Hamilton (2008) S. 10.

⁹⁴ Vgl. Mayerhofer / Riedl (2002) S. 491.

⁹⁵ Vgl. Brenner (2014) S. 16f., Booz / Allen / Hamilton (2008) S. 10.

⁹⁶ Booz / Allen / Hamilton (2008) S. 10.

⁹⁷ Brenner (2014) S. 25.

sowie die Vorstellung des Neulings im Intranet bzw. am schwarzen Brett tragen dazu bei. Außerdem sollte ein gemeinsames Mittagessen mit der/m Vorgesetzten arrangiert, eine Vorstellungsrunde bei den KollegInnen durchgeführt, die/der PatIn oder MentorIn vorgestellt werden sowie die Vision und das Unternehmensleitbild und der Beitrag der/des Neuen dazu besprochen werden.⁹⁸

3.4.3 Maßnahmen nach Arbeitsbeginn

Ab dem Eintritt ins Unternehmen hat das Führungsverhalten durch die/den Vorgesetzte/n entscheidende Bedeutung. In den ersten Tagen und Wochen sollten Neulinge eigenverantwortliche Aufgaben übertragen, in Projektteams eingesetzt werden und mit der Zeit komplexere Aufgaben anvertraut bekommen. Über- oder Unterforderung sollte vermieden werden.⁹⁹

Denn wie *Kieser et al.* herausfanden, stehen an erster Stelle der Einarbeitungsprobleme soziale Konflikte z.B. mit KollegInnen oder Vorgesetzten, gefolgt von Problemen mit der Tätigkeit wie z.B. zu geringe Selbständigkeit, Unter- oder Überforderung sowie an dritter Stelle die Organisationsstruktur.¹⁰⁰

Neben dem Führungsverhalten gibt es auch institutionalisierte Maßnahmen, die die Einarbeitung neuer Arbeitskräfte erheblich erleichtern. Eine Auswahl wird im Folgenden dargestellt.

3.4.3.1 Einführungsprogramme

„Einführungsprogramme sind die Summe von formalisierten Maßnahmen, die die fachliche und soziale Integration für die Gruppe der NeueinsteigerInnen in einem Unternehmen unterstützen soll.“¹⁰¹

Darunter fallen unter anderem Informationsmaterial zur ersten Orientierung, Einführungsseminare, Orientierungsveranstaltungen, Checklisten für neue MitarbeiterInnen und Vorgesetzte, Besichtigungen von Betriebsstätten sowie diverse Schulungsmaßnahmen z.B. im Rahmen eines Traineeprogramms.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. Brenner (2014) S. 25f., Booz / Allen / Hamilton (2008) S. 10f

⁹⁹ Vgl. Brenner (2014) S. 26ff, Berthel / Becker (2013) S. 376 und 384.

¹⁰⁰ Kieser et al. (1990) S. 118-121.

¹⁰¹ Mayerhofer / Riedl (2002) S. 493.

¹⁰² Vgl. ebenda S. 493f.

3.4.3.2 Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche

Zielvereinbarungen für die erste Zeit im neuen Unternehmen, z.B. für die ersten drei oder sechs Monate, helfen der neuen Arbeitskraft bei der Orientierung und geben ihr die Möglichkeit, erste Erfolge zu verzeichnen. Sie sollten gemeinsam mit der/dem neuen MitarbeiterIn vereinbart werden und sowohl Ziele bezüglich des Onboardings wie auch solche aus dem eigentlichen Tätigkeitsbereich umfassen.¹⁰³

Feedbackgespräche sollten in kurzen Zeitabständen, regelmäßig und sowohl spontan wie auch institutionalisiert geführt werden und beiderseitiges Feedback – an die/den MitarbeiterIn und an die Führungskraft – umfassen. Dabei erfährt der Neuling, wie ihr/sein Verhalten beurteilt wird und erkennt Hintergründe für bestimmtes Verhalten anderer Personen in der Organisation. Die/der Vorgesetzte bekommt durch das Feedback der neuen Arbeitskraft möglicherweise Ideen für Verbesserungen im Unternehmen.¹⁰⁴

3.4.3.3 Paten- bzw. Mentoring-Konzept

Bei beiden Konzepten geht es darum, den neuen MitarbeiterInnen eine/n erfahrene/n MitarbeiterIn zur Seite zu stellen, die/der den Neuling in das Team und die Organisation einführt, bei der Einarbeitung unterstützt, bei fachlichen und persönlichen Problemen berät und als Rollenmodell fungiert. Während PatInnen gleichgestellte KollegInnen sind, sollten MentorInnen in der Hierarchie höher gestellte Personen sein. MentorInnen können außerdem bei der Sichtbarmachung von Leistungen und bei Beförderungen unterstützen und Schutz gegenüber anderen bieten. Beide Konzepte werden durchaus auch kritisch gesehen, weil beim Patenkonzept die Gefahr besteht, dass die/der PatIn mit der/dem Vorgesetzten der neuen Arbeitskraft in Konkurrenz tritt. Beim Mentoring-Konzept – auch Peer-Mentoring genannt – kann es passieren, dass Mentees sich quasi als Kronprinzen oder -prinzessinnen der MentorInnen verhalten und Beförderungen eher auf der Position der MentorInnen beruhen als auf der Leistung der neuen MitarbeiterInnen. Dadurch kann das Vertrauen der restlichen Organisationsmitglieder in die Entscheidungen im Unternehmen sinken.¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Brenner (2014) S. 11.

¹⁰⁴ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 384, Brenner (2014) S. 11f.

¹⁰⁵ Vgl. Berthel / Becker (2013) S. 383f, Mayerhofer / Riedl (2002) S. 492.

4 Erfolgsfaktoren bei Tele Haase Steuergeräte GesmbH

4.1 Unternehmensbeschreibung

Tele Haase ist ein im Süden Wiens ansässiges Industrieunternehmen, das Industrieelektronik wie Zeitrelais, Überwachungsrelais und Lastwächter, Netz- und Anlagenschutz sowie Produkte der Leistungselektronik anbietet. Das Unternehmen beschäftigt rund 80 MitarbeiterInnen und produziert am Standort Wien.

Es ist ein nach innen und außen offenes Unternehmen. Externe Personen haben die Möglichkeit, über die Tele-Tea-Time Einblick ins Unternehmen zu erlangen. Bei dieser regelmäßig stattfindenden Veranstaltung haben interessierte Personen die Möglichkeit, in einer lockeren Gesprächsrunde Fragen zur Organisation zu stellen und die Produktion zu besichtigen. Außerdem zeigt das Unternehmen eine große Präsenz bei Messen, Kongressen und weiteren Veranstaltungen im In- und Ausland sowie in den Medien und arbeitet mit Bildungseinrichtungen sowie Start-ups zusammen.

4.2 Organisation

Ende 2012 / Anfang 2013 stellte Tele Haase seine Organisation um. Seitdem wird das Unternehmen durch die MitarbeiterInnen selbst geführt. Die Geschäftsführung agiert als Regie. Als Begründung ist auf der Firmenwebsite zu lesen:

„Weil starre Hierarchien unflexibel und langsam sind und wir für unseren Erfolg in einer vernetzten Welt agil und wendig sein wollen. Das funktioniert nur mit kurzen Entscheidungswegen, idealerweise, wenn jeder Mitarbeiter eigenständig seine Projekte vorantreibt. Deshalb ist bei uns jeder Unternehmer. Initiative, Neugier, Spaß, Verantwortung, Kooperation und Wertschätzung sind die Aufgabe jedes Einzelnen.“¹⁰⁶ (Anmerkung der Autorin: In diesem Zusammenhang ist auch Mitarbeiterin und Unternehmerin gemeint.)

Unter dem Titel „TELE Organisation – Wir haben unsere Chefs abgeschafft“ wird auf der Firmenwebsite von Tele Haase ein Einblick in die Organisation gegeben, die neben den drei Hauptprozessen Sales, Innovation und Produktion aus den acht Unterstützungsprozessen Finanzmanagement, Human Resource, Informations-

¹⁰⁶ O. V. (2017b) online.

technologie, Marketing, Regie, Office-Management, Purchasing & Logistics sowie Quality Management besteht.

Hierarchische Strukturen wie in anderen Unternehmen gibt es nicht. Stattdessen werden Entscheidungen demokratisch nach dem Mehrheitsprinzip in sogenannten Gremien getroffen. Aktuell sind dies das Geschäftsplan- sowie das Organisationsgremium, in denen alle Prozesse vertreten sind und ein Stimmrecht haben. Der Prozess Regie hat ein Vetorecht, das aber bis dato noch nie ausgeübt wurde. Die Gremien können Themen in Arbeitsgruppen auslagern, die dort ausgearbeitet und für das Gremium zur Abstimmung aufbereitet werden. Weiters gibt es Jour Fixe, die von den Prozessen gegründet werden können und in denen Themen über mehrere Prozesse hinweg bearbeitet werden.¹⁰⁷

In jedem Prozess gibt es eine/n Prozessverantwortliche/n, in einigen Prozessen zusätzlich auch Teilprozessverantwortliche und in jedem Fall eine/n Personalverantwortliche/n. Sie werden vom Prozess gewählt und erfüllen diese Rolle zusätzlich zu ihrer operativen Haupttätigkeit im Prozess. Prozessverantwortliche/r und Personalverantwortliche/r eines Prozesses sind immer unterschiedliche Personen. Personalverantwortliche haben nie die Personalverantwortung über den Prozess, in dem sie operativ tätig sind, sondern stets über einen anderen im Unternehmen.¹⁰⁸

4.3 Frühfluktuation bei Tele Haase

Im Zeitraum April 2015 bis März 2017 wurden 14 MitarbeiterInnen aufgenommen. Von diesen verließ eine Person auf eigenen Wunsch hin nach drei Monaten das Unternehmen. Das entspricht einer Frühfluktuationsrate von 7 %.¹⁰⁹ LeiharbeiterInnen sowie PraktikantInnen sind in diesen Daten nicht enthalten.

¹⁰⁷ Vgl. o. V. (2017b) online.

¹⁰⁸ Vgl. ebenda.

¹⁰⁹ Berechnung in Anlehnung an Schulte (2011) S. 196 und Frey (1997) S. 244:

$$\text{Frühfluktuation} = \frac{\text{aufgelöste Arbeitsverhältnisse innerhalb von 2 Jahren}}{\text{Anzahl der Einstellungen}} \times 100 [\%]$$

4.4 Onboarding bei Tele Haase

In einem ersten persönlichen Orientierungsgespräch, ergänzt um ein späteres telefonisches Interview, erläutert Michaela Pichler-Lele, HR Prozessverantwortliche, den Onboardingprozess bei Tele Haase.¹¹⁰

Die Vorselektion der BewerberInnen erfolgt aufgrund der schriftlichen Bewerbung und eines telefonischen Interviews durch HR. Prozess- und Personalverantwortliche entscheiden daraufhin gemeinsam, welche Personen interviewt werden sollen. Das Bewerbungsgespräch, das als erster Schritt des Onboardingprozesses gesehen wird, wird von einer größeren Gruppe von MitarbeiterInnen durchgeführt, die aus HR, Prozess- und Personalverantwortlichen, eventuell auch der/dem Teilprozessverantwortlichen und noch weiteren MitarbeiterInnen aus dem Team besteht. Das Gespräch wird durch HR eröffnet. Danach folgen persönliche und fachliche Fragen. Es wird bewusst darauf geachtet, dass die MitarbeiterInnen in diesem Gespräch authentisch sind. Daher wird auf spezielle Schulungen für Bewerbungsgespräche verzichtet. Der Bewerbungsprozess wird mit einem Assessment-/Schnuppertag abgeschlossen. Die endgültige Entscheidung über die Aufnahme trifft, falls es keine gemeinschaftliche Entscheidung geben sollte, die/der Personalverantwortliche.

Vor dem ersten Arbeitstag bekommen die neuen MitarbeiterInnen den Dienstvertrag, damit sie sich diesen vor Unterzeichnung in Ruhe durchlesen und eventuelle Anmerkungen machen können. Außerdem erhalten sie vorab ein E-Mail mit der Information, was sie am ersten Arbeitstag mitbringen sollen.

Dann wird die Eintritts-Checkliste gestartet, damit ein E-Mail-Account sowie Zugangsberechtigungen eingerichtet werden können.¹¹¹ Ziel ist, dass die/der Neue am ersten Tag einen eingerichteten Arbeitsplatz vorfindet und eine Mappe mit Zugangsdaten erhält.

Zum selben Zeitpunkt wird ein E-Mail mit der Onboarding-Checkliste verschickt, damit alle Prozessverantwortlichen mit dem Office-Management Termine für die

¹¹⁰ Vgl. Pichler-Lele (2017) S.1-10, Pichler-Lele (2017a) S. 1.

¹¹¹ Siehe Anhang 3: Checkliste Eintritt

Onboardinggespräche vereinbaren.¹¹² Diese sollen innerhalb von drei Wochen ab Arbeitsbeginn stattfinden und jeweils eine Stunde dauern. Außerdem wird sofort ein Termin für die erste Feedbackrunde vor Ende der einmonatigen Probezeit vereinbart, bei der sowohl die neue Arbeitskraft als auch die bestehenden MitarbeiterInnen Feedback geben. Auch dafür wird ein Formular ausgeschickt.¹¹³ Eine zweite Feedbackrunde, bei der auch Rückmeldung zu den Arbeitsergebnissen gegeben wird, findet vor Ende der dreimonatigen Befristung statt, auf die dann ein unbefristetes Dienstverhältnis folgt.

Als weiterer Schritt im Onboardingprozess nehmen neue MitarbeiterInnen mindestens einmal als Gast an einer Gremiumssitzung teil, damit sie im Sinne der Transparenz von Anfang an wissen, was in den Gremien vor sich geht.

¹¹² Siehe Anhang 4: Checkliste Onboarding und Anhang 5: Onboardings-Terminplan

¹¹³ Siehe Anhang 6: Feedback Probezeit

5 Empirische Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden vier leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt, zwei mit neuen MitarbeiterInnen, die zum Zeitpunkt des Interviews zwischen ein und zwei Jahren im Unternehmen waren, sowie zwei mit Prozess- bzw. Personalverantwortlichen, die die Eingliederung der Neulinge aus ihrer Perspektive beschrieben. Alle vier Interviews wurden wortgetreu transkribiert, wobei Textpassagen, die sich nicht auf die Fragestellung der Arbeit bezogen, von der Transkription ausgeklammert wurden.

5.1 Auswertung und Analyse der Interviews

Die Auswertung und Analyse der Interviews erfolgte nach der von *Mayring* entwickelten qualitativen Inhaltsanalyse.¹¹⁴ Im ersten Schritt wurden durch Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion des Transkripts eines Interviews – also 25 % des zu untersuchenden Interviewmaterials – Kategorien entwickelt. Anhand dieser Kategorien wurden alle Transkripte codiert. Durch weitere Zusammenfassung, Generalisierung und Reduktion wurden die finalen Kategorien erarbeitet. Im Rahmen der abschließenden Analyse wurde eine Struktur herausgearbeitet, die Übereinstimmungen, Widersprüche sowie Unterschiede innerhalb der Kategorien sowie Zusammenhänge zwischen den Kategorien aufzeigt.

5.1.1 Gewissenhafte Personalauswahl

Alle InterviewpartnerInnen beschreiben, ohne näher auf dieses Thema angesprochen zu werden, das Bewerbungsgespräch als Teil des Onboardings bei Tele Haase. Dieses Vorstellungsgespräch findet in einer lockeren Atmosphäre statt, wobei auf Seiten der Firma bis zu sechs MitarbeiterInnen vertreten sind. Prozessverantwortliche/r, Personalverantwortliche/r, Human Resources-Verantwortliche sowie MitarbeiterInnen aus dem jeweiligen Prozess nehmen daran teil. Die interviewten Prozessverantwortlichen schildern, dass die Entscheidung für neue MitarbeiterInnen einstimmig erfolgt, was zur Akzeptanz der Neuen durch die Stammbesetzung beiträgt. Eine große Runde im Bewerbungsgespräch wird in einem Interview aber auch als unangenehm für die BewerberInnen eingeschätzt und die Anzahl der teilnehmenden Personen in einem Prozess aus diesem Grund bewusst eingeschränkt. Der freundliche Umgang im Gespräch, das Interesse an der

¹¹⁴ Vgl. Mayring (2003) S. 42-99.

eigenen Person sowie ein Betriebsrundgang im Anschluss an das Vorstellungsgespräch werden von den neuen MitarbeiterInnen sehr positiv gewertet. Ein Assessment-Tag wird zusätzlich durchgeführt, um die Eignung einer neuen Person zu überprüfen. Auch der Bewerbungsprozess in der Produktion wird geschildert, wobei LeiharbeiterInnen ebenfalls zu einem Bewerbungsgespräch, allerdings in kleinerer Runde, eingeladen werden.

Im Falle von Angestellten werden neue MitarbeiterInnen grundsätzlich zuerst für vier Monate befristet angestellt, wobei das erste Monat als Probemonat gilt. Anschließend geht das Arbeitsverhältnis in ein unbefristetes Dienstverhältnis über. In der Produktion werden LeiharbeiterInnen beschäftigt, die frühestens nach einem Jahr fix angestellt werden.

5.1.2 Erster Arbeitstag

Der erste Arbeitstag wird von den neuen MitarbeiterInnen durchwegs positiv beschrieben. Nach einer Einführung durch den Human Resources-Prozess und die Übergabe des Dienstvertrags, den sie zur Prüfung mit nach Hause nehmen konnten, fand die Vorstellungsrunde im Haus statt. Außerdem starteten die Onboardinggespräche zumindest in einem Fall gleich am ersten Tag im Unternehmen. Auch der schnelle Einstieg in die operative Arbeit wird als angenehm empfunden:

„Dann bin ich mehr oder weniger zu meinem Arbeitsplatz gegangen und habe mir den einmal so hergerichtet. Habe einmal eine Computereinführung gekriegt, wo die ganzen Sachen so liegen könnten. Und habe dann eigentlich schon direkt Aufgaben gekriegt. [...] Also, es ist dann schon relativ rasch vor sich gegangen.“¹¹⁵

Die Prozessverantwortlichen messen der Vorstellung und Begrüßung der Neuen mit Name und Foto im Intranet sowie der Vorstellungsrunde im Haus große Bedeutung am ersten Arbeitstag bei. Der Zweck dieses Rundgangs wird im Kennenlernen der Neuen durch die Stammbeslegschaft gesehen, während sie die Vorstellungsrunde auf Seiten der neuen MitarbeiterInnen als Überforderung einschätzen. Außerdem erwähnen sie die Vereinbarung der Onboardingtermine vor Eintritt der Neulinge sowie die Checkliste zur Vorbereitung des ersten Arbeitstags.

¹¹⁵ InterviewpartnerIn 1 (2017) S. 5.

5.1.3 Onboardinggespräche

Schon am ersten Tag erhalten neue MitarbeiterInnen eine Übersicht ihrer Onboarding-Gesprächstermine, wodurch die Einführung in die operativen Abläufe beginnt. Die Gespräche finden wenn möglich für mehrere Neulinge gleichzeitig statt und dauern jeweils eine Stunde pro Prozess. Die neuen MitarbeiterInnen erwähnen lobend, dass die Onboardinggespräche alle Prozesse – einschließlich der Regie, also der Geschäftsführung bei Tele Haase – umfassen und dass sie durch diese Gespräche die MitarbeiterInnen kennengelernt haben. Der Großteil der Gespräche ist nach einem Monat abgeschlossen, die restlichen nach ungefähr einem halben Jahr. Für LeiharbeiterInnen in der Produktion gibt es ein kleineres Onboardingprogramm. Sie durchlaufen das komplette Programm bei Fixanstellung. Die Prozessverantwortlichen sehen den Bedarf nach einer detaillierteren Einschulung von MitarbeiterInnen der angrenzenden Prozesse. In einem Interview wird diese Einschulung als reguläre Prozessarbeit gesehen, in einem anderen wird gewünscht, dass diese in halbtägigen Onboardinggesprächen geschieht.

5.1.4 Teeküchengespräche

„[...] ergibt es sich in den Tagen darauf, wenn die Kollegen neu sind, dass man sich in der Küche trifft. Dann ist man natürlich neugierig. ‚Was hast du vorher gemacht? Was machst du?‘ und so ergibt es sich.“¹¹⁶

Die offene Teeküche (Anmerkung der Autorin: zentral beim Stiegenaufgang gelegen, zu beiden Seiten hin offen und mit Barcharakter) wird von allen InterviewpartnerInnen in Bezug auf informelle Gespräche und Integration erwähnt. Sie fördert das Kennenlernen der Neuen durch die Stammebelegschaft und dadurch die Eingliederung. Auch über die Organisation werden an diesem Ort Informationen sowie Meinungen ausgetauscht.

5.1.5 Feedbackrunden

Nach dem Probemonat sowie nach drei weiteren Monaten Betriebszugehörigkeit, bevor der befristete Dienstvertrag endet, finden Feedbackgespräche in großer Runde statt. Dabei erhalten die Neulinge Feedback von den Personen, die sie zuvor als Ansprechpersonen genannt haben. Direkt von den anderen MitarbeiterInnen – und

¹¹⁶ InterviewpartnerIn 4 (2017) S. 3.

nicht z.B. gefiltert durch Personalverantwortliche – das Feedback zu erhalten, wird von den interviewten neuen MitarbeiterInnen positiv empfunden. Allerdings fällt allen vier InterviewpartnerInnen auf, dass in diesen Runden wenig Kritik geäußert wird. Dadurch entsteht bei ihnen der Verdacht, dass es an Ehrlichkeit mangelt bzw. manche Personen Schwierigkeiten haben könnten, negatives Feedback direkt zu sagen. Als Lösung wird eine Feedbackrunde in kleinerem Rahmen vorgeschlagen.

5.1.6 Eingliederung / Integration

Drei der vier InterviewpartnerInnen haben den Eindruck, dass Neulinge nach drei bis sechs Monaten voll in die Organisation integriert sind und die internen Abläufe verstehen. Ein neuer Mitarbeiter meint, nach neun Monaten komplett in der Organisation Fuß gefasst zu haben. Der Kontakt zu anderen MitarbeiterInnen im Unternehmen wird von den befragten Prozessverantwortlichen als förderlich für die Integration angesehen z.B. Arbeitskontakte zu anderen MitarbeiterInnen, persönlich mit KollegInnen anderer Prozesse zu sprechen statt zum Telefon zu greifen, der Arbeitsplatz im Großraumbüro und die Teilnahme an Meetings. Die zwei interviewten neuen MitarbeiterInnen meinen, durch die Teilnahme an Gremiensitzungen viel über die Organisation und die Hintergründe gelernt zu haben.

5.1.7 Offene Unternehmenskultur

Gefragt nach dem Ablauf ihrer Einführung bei Tele Haase erwähnen die befragten neuen MitarbeiterInnen die Offenheit im Unternehmen, die sie von Anfang an überrascht und beeindruckt hat. Schon die Zeit vor dem Arbeitsbeginn ist von großer Offenheit geprägt. Das Bewerbungsgespräch in größerer Runde und eine detaillierte Firmenführung im Anschluss an das Gespräch bzw. den Assessment-Tag, die die Möglichkeit des Kontakts mit weiteren MitarbeiterInnen bieten, werden an dieser Stelle genannt. Diese Erfahrung setzt sich am ersten Arbeitstag mit der Aushändigung des Dienstvertrags, der zur Prüfung mit nach Hause genommen werden kann, fort und wird auch durch andere Erlebnisse wie Onboardinggespräche in allen Prozessen einschließlich der Regie, jederzeitige Fragemöglichkeit, offenen Umgang mit Informationen wie Preisgestaltung beim Onboardinggespräch und Teilnahmemöglichkeit in Gremien beschrieben.

Diese Offenheit wird allerdings nicht nur positiv gesehen. Bei einem neuen Mitarbeiter und Berufsanfänger löste die Einladung zur Teilnahme am Geschäftsplangremium an einem seiner ersten Arbeitstage Unverständnis aus.

5.1.8 Augenhöhe

Die interviewten Personen schätzen es sehr, mit allen Firmenangehörigen auf Augenhöhe zu sein und empfinden das auch als Erleichterung bei der Eingliederung neuer MitarbeiterInnen ins Unternehmen. Das drückt sich unter anderem darin aus, dass alle MitarbeiterInnen miteinander per Du sind. Auch die Entscheidungsfreiheiten im Unternehmen, z.B. wenn jemand an einer Gremiumssitzung teilnehmen möchte, freie Zeiteinteilung bei der Durchführung der Arbeit, die rasche Möglichkeit der mobilen Tele-Arbeit an bis zu zwei Wochentagen auch für neue MitarbeiterInnen sowie die eigene Auswahl an FeedbackgeberInnen für die Feedbackrunde drücken diese Augenhöhe aus. Ein Beispiel soll zur Illustration an dieser Stelle noch erwähnt werden – das der fehlenden Hierarchie am Parkplatz:

„Und da ist es jetzt auch nicht so, das Klassische, damit der Markus (Anmerkung der Autorin: Markus Stelzmann/ Geschäftsführer bzw. Regie) nicht zu weit gehen muss, sind die ersten zwei Plätze für den Markus, den Andi und den Christoph, wenn er da ist. Sondern der erste Platz ist die Putzfrau, weil sie immer am zeitigsten im Haus ist. [...] und wenn der Markus Pech hat und um neun kommt, dann steht er halt ganz hinten und im Worst Case steht er auf der Straße.“¹¹⁷

5.1.9 Verbleib beim Unternehmen

Den neuen MitarbeiterInnen gefallen am Unternehmen besonders die offene Kommunikation und die Möglichkeit zur freien Meinungsäußerung. Außerdem werden die Freiheiten geschätzt, die Firmenangehörige genießen, wie z.B. Entscheidungsfreiheit im Rahmen der Tätigkeit und mobile Tele-Arbeit. Auch die ansprechende und interessante Arbeit, im Rahmen der sich die MitarbeiterInnen weiterbilden können, sowie genügend Zeit für die Erledigung der Tätigkeiten und die daraus resultierende lockere Arbeitsweise werden hervorgehoben. Die Möglichkeit, sich im Rahmen der Organisation weiterzuentwickeln und sich zusätzliche Fähigkeiten wie z.B. Budgeterstellung und Personalverantwortung anzueignen, wird ebenfalls positiv gewertet. Schlussendlich runden die angenehmen KollegInnen, mit

¹¹⁷ InterviewpartnerIn 4 (2017), S. 4.

denen man Spaß haben bzw. nett einen Kaffee trinken kann, und die allgemeine Freundlichkeit im Unternehmen die Begründungen für einen Verbleib im Unternehmen auch in schwierigen Zeiten ab.

5.2 Interpretation der Ergebnisse

Durch die Interviews der neuen MitarbeiterInnen zieht sich eine Fülle an positiven Erfahrungen, die sie vom ersten Kontakt mit dem Unternehmen an über die Zeit des Onboardings bis zum Zeitpunkt der Interviews bei Tele Haase gemacht haben. Das Bewerbungsgespräch und auch der erste Arbeitstag haben bei allen großen Eindruck hinterlassen und bleiben positiv in Erinnerung. Die vielen Aktivitäten und der rasche Einstieg in die Arbeit sind für die neuen MitarbeiterInnen beeindruckend.

Ein weiterer Schwerpunkt bei der Eingliederung neuer MitarbeiterInnen sind die Onboardinggespräche. Von den Neuen werden sie einerseits als Zeichen der Offenheit wahrgenommen. Andererseits scheinen sie einen positiven Effekt auf die Integration zu haben, weil die Neulinge dadurch die MitarbeiterInnen der einzelnen Prozesse besser kennenlernen und ein Gespür dafür bekommen, an wen sie sich bei welcher Frage wenden können.

Auf die gelungene Eingliederung der Neuen scheint auch der informelle Informationsaustausch großen Einfluss zu haben, wobei sowohl die interviewten neuen MitarbeiterInnen wie auch die Prozessverantwortlichen die Rolle der Teeküche hervorheben.

Interessanterweise sind die Feedbackrunden, die bewusst als Onboardingmaßnahme eingesetzt werden, als solche sowohl bei neuen MitarbeiterInnen als auch bei Prozessverantwortlichen weniger präsent und werden erst gegen Ende der Interviews bzw. auf Nachfrage genannt. Während sie einerseits als positives Instrument gesehen werden und die Neuen vor allem das direkte Feedback aller Teilnehmenden sehr schätzen, beanstanden sie zu positives Feedback und wünschen sich, dass negatives Feedback direkt ausgesprochen wird. Auch die Prozessverantwortlichen vermuten eine Scheu der FeedbackgeberInnen vor Kritik.

Auch wenn die Themen Bindung an das Unternehmen und Unternehmenskultur nicht Gegenstand dieser Untersuchung waren, so treten doch Aspekte der Unternehmenskultur wie Offenheit und Augenhöhe in den Interviews zutage.

Die Offenheit im Unternehmen wird sehr positiv bewertet und als einer der großen Vorteile von Tele Haase gesehen. Dafür wird eine Vielzahl an Beispielen genannt. Allerdings kann dies auch manchmal überfordernd sein. Durch die stark gelebte Offenheit im Unternehmen werden stets Offenheit und Ehrlichkeit erwartet. Wird ein Mangel an Offenheit vermutet, führt das zu Enttäuschungen.

In der Produktion scheint in Bezug auf den Einstellungs- und Onboardingprozess einiges anders zu laufen als bei den Angestellten, was dadurch begründet wird, dass diese Personen anfangs zumindest für ein Jahr als LeiharbeiterInnen im Unternehmen tätig sind. Es findet zwar ein Bewerbungsgespräch statt, allerdings in kleinerer Runde. ProduktionskollegInnen werden dazu nicht eingeladen. Auch die Onboardinggespräche finden in kleinerem Umfang statt. Das komplette Onboardingprogramm wird erst bei Festanstellung durchlaufen.

Auch wenn es von Seiten der MitarbeiterInnen in dem einen oder anderen Fall Kritik gibt, wird die Eingliederung neuer MitarbeiterInnen alles in allem sehr positiv gesehen, was sich unter anderem in folgenden Aussagen widerspiegelt:

„Ich komme aus Firmen, wo es das überhaupt nicht gab. Also daher finde ich das schon toll.“¹¹⁸

„Also für mich hat das so gepasst. Für mich war das schon so einzigartig, dass man mich da überhaupt, auch in die Feedbackrunden eingebunden hat.“¹¹⁹

„Da könnte ich nicht sagen, dass ich da etwas ändern würde. Für mich passt das.“¹²⁰

¹¹⁸ InterviewpartnerIn 3 (2017) S. 8.

¹¹⁹ InterviewpartnerIn 1 (2017) S. 11.

¹²⁰ ebenda.

5.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Themen Frühfluktuation und Onboarding behandelt, Einblick in das Unternehmen Tele Haase gegeben und die durchgeführten Experteninterviews ausgewertet und analysiert wurden, sollen im folgenden Abschnitt die zu Beginn gestellten Forschungsfragen beantwortet werden.

1) Welchen Einfluss hat das Onboarding auf die geringe Frühfluktuation bei Tele Haase?

Wie schon in den Kapiteln Frühfluktuation und Onboarding besprochen, liegt einer der Gründe für die Frühfluktuation in einer schlechten Einweisung des Neulings in die Abteilung. Außerdem gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen Onboardingprogrammen und geringer Frühfluktuation.¹²¹

Vergleicht man die Empfehlungen für Onboardingprogramme in der Literatur mit den bei Tele Haase eingesetzten Instrumenten, so sieht man, dass dieses Unternehmen ein **umfassendes Einführungsprogramm** mit folgenden Maßnahmen entwickelt hat:

- Sorgfältige Personalauswahl mit Schwerpunkt auf einem Bewerbungsgespräch in großer Runde
- Zusendung von Informationen vor Arbeitsbeginn an die Neulinge
- Vorbereitung des Arbeitsplatzes, Einrichten von Zugangsberechtigungen etc.
- Willkommen heißen der Neuen am ersten Arbeitstag
- Einführungsprogramm mittels Onboardinggesprächen
- Feedbackgespräche nach ein und vier Monaten

Auch die **Arbeitszuweisungen der Prozessverantwortlichen** scheinen in der Anfangsphase den Empfehlungen zu entsprechen, indem von Anfang an eigenverantwortliche operative Tätigkeiten übertragen werden, an denen sich die Neuen entwickeln können, ohne Unter- oder Überforderung ausgesetzt zu sein.

¹²¹ Vgl. Frey (1997) S. 245, Berthel / Becker (2013) S. 374 und 382, Mayerhofer / Riedl (2002) S. 486f.

Einzig das empfohlene **Paten- oder Mentoringsystem** wird nicht eingesetzt. Es mag sein, dass das durch die überschaubare Unternehmensgröße von ca. 80 MitarbeiterInnen und die geringe Anzahl an KollegInnen in den Prozessen – in denjenigen der interviewten Personen drei bis acht – und deren beschriebener Hilfsbereitschaft, der offenen Unternehmenskultur und den informellen Gesprächen z.B. in der Teeküche ausgeglichen wird.

Über die in der Literatur empfohlenen Maßnahmen hinaus nehmen Unternehmensneulinge bei Tele Haase an **Gremiumssitzungen** als Gäste teil. Das wäre in herkömmlichen, hierarchisch organisierten Unternehmen wohl kaum denkbar. Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass diese Maßnahme mehrere Auswirkungen hat. Zum einen erhalten neue MitarbeiterInnen dadurch einen tieferen Einblick in das Funktionieren der Organisation. Es ist aber sicher auch ein Zeichen der Offenheit, des Agierens auf Augenhöhe und des Vertrauens. Denn was könnte das mehr symbolisieren, als wenn ein Unternehmen von Beginn an Einblicke in seine Finanzen zulässt?

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Tele Haase ein Paket an relevanten, in der Literatur empfohlenen Onboardinginstrumenten einsetzt, ergänzt um die Besonderheit der Teilnahme an Gremiumssitzungen. Durch die gewissenhafte Durchführung der Maßnahmen gelingt die Einführung neuer MitarbeiterInnen in das Unternehmen äußerst gut. Denn bis auf kleine Veränderungen sind alle InterviewpartnerInnen mit dem Onboardingprogramm sehr zufrieden. Neue MitarbeiterInnen fassen innerhalb von drei bis neun Monaten in der Organisation Fuß.

2) Welche sonstigen Ursachen gibt es für die geringe Frühfluktuation bei Tele Haase?

Auch die sonstigen Maßnahmen, die zur Vermeidung von Frühfluktuation in Kapitel zwei diskutiert wurden, werden bei Tele Haase so eingesetzt, wie es für ein mittelständisches Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll erscheint. Dazu zählen z.B. eine **sorgfältige Personalauswahl** anhand eines detaillierten Anforderungsprofils,

interner und externer Stellenausschreibung, schriftlicher Unterlagen, eines Bewerbungsgesprächs und Assessment-Tags.¹²²

Über den **Einsatz der realistischen Tätigkeitsvorschau** kann keine fundierte Aussage getroffen werden. Das Bewerbungsgespräch in großer Runde lässt diese auf jeden Fall vermuten. Außerdem sind die neuen MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit zufrieden und erwähnen, dass diese ihren Erwartungen entspricht, was darauf schließen lässt, dass die realistische Tätigkeitsvorschau in hinreichendem Maße eingesetzt wird.

Was aber sind die ausschlaggebenden Gründe, die zur geringen Frühfluktuation bei Tele Haase führen?

Die Vermutung, die in Kapitel 1.1 aufgestellt wurde, wonach die geringe Frühfluktuation in Zusammenhang mit einer erhöhten Zahl an **Initiativbewerbungen** steht, konnte im Rahmen der Interviews nicht bestätigt werden. Die befragten neuen MitarbeiterInnen bewarben sich für ausgeschriebene Stellen und gaben sogar an, sich vor dem Bewerbungsgespräch eher schlecht über das Unternehmen informiert zu haben.

Stattdessen fällt auf, dass die MitarbeiterInnen mit ihrer Arbeit sehr zufrieden sind, da sie interessant ist und sie sich im Rahmen der Arbeit weiterbilden bzw. am neuesten Stand der Technik bleiben können. Auch dass ausreichend Zeit zur Verfügung steht, um die Arbeit gut strukturiert zu erledigen und noch Zeit für Austausch mit den KollegInnen zwischendurch besteht, wirkt sich positiv auf die **Arbeitszufriedenheit** aus. Besonders hervorgehoben wird die Entscheidungsfreiheit der MitarbeiterInnen: Die Befragten erwähnen, dass sie nicht von Entscheidungen einer/eines Vorgesetzten abhängig sind oder auf deren Entscheidungen warten müssen. Außerdem haben sie die Möglichkeit, sich durch die Übernahme von Zusatzaufgaben wie Personalverantwortung weiterzuentwickeln sowie sich in die Organisation einzubringen und dadurch über ihre operative Tätigkeit hinaus am Firmenerfolg mitzuwirken.

¹²² Vgl. Pichler-Lele (2017a) S. 1.

„Das ist von Zeit zu Zeit immer besser geworden. [...] dass ich jetzt manchmal auch viel länger da bleibe. Weil mich die Arbeit dann doch so fesselt und die Kollegen und so.“¹²³

Bei allen Interviews ist die **Offenheit und Augenhöhe** stark merkbar. Vielmehr als die Summe der einzelnen Onboardingmaßnahmen scheint also die zugrundeliegende Unternehmenskultur Ursache für die geringe Frühfluktuation bei Tele Haase zu sein. Die Freundlichkeit und Wertschätzung, die neuen MitarbeiterInnen entgegengebracht werden, die Hilfsbereitschaft der KollegInnen, die offene Kommunikation und freie Meinungsäußerung sind Beispiele dafür.

3) Welche allgemeingültigen Empfehlungen können daraus für Einführungsprozesse in anderen Unternehmen abgeleitet werden?

Ein Unternehmen, das sich am Onboarding von Tele Haase ein Beispiel nehmen möchte, sollte, anstatt dessen Onboardingmaßnahmen eins zu eins zu kopieren, vielmehr das dahinter liegende „**Mindset**“ – also die Einstellung – auf die eigene Organisation übertragen. Folgende Maßnahmen sollten in der Entwicklung eines **eigenen, umfassenden Onboardingprogramms** enthalten sein:

- **Offene Kommunikation mit den BewerberInnen:** Den BewerberInnen sollten im Zuge des Rekrutierungsprozesses so viele **Einblicke in das Unternehmen** wie möglich gegeben werden, z.B. eine Führung durch das Unternehmen, zukünftige KollegInnen vorab kennenlernen etc. Diese Empfehlung geht über die Durchführung einer realistischen Rekrutierung hinaus.
- **Einbeziehung zukünftiger KollegInnen ins Bewerbungsgespräch** und Treffen einer gemeinsamen Entscheidung für / gegen die BewerberInnen, um den Neuen dadurch einen weiteren Einblick ins Unternehmen zu geben und ihre Akzeptanz im Team sicherzustellen.
- **Sorgsame Vorbereitung des ersten Arbeitstages:** Dabei sollte sichergestellt werden, dass der Arbeitsplatz vorbereitet ist, die neuen MitarbeiterInnen bei Arbeitsbeginn sofort Zugang zu den EDV-Systemen

¹²³ InterviewpartnerIn 1 S. 4.

haben und die Neulinge mittels Intranet oder schwarzem Brett willkommen heißen sowie bei einem Rundgang durchs Haus vorgestellt werden. Anschließend wird mit Einschulungen oder gleich mit operativer Arbeit gestartet.

- **Onboarding- bzw. Einführungsgespräche in allen Abteilungen**
- **Feedbackrunden mit direktem Feedback aller Beteiligten:** Die Neulinge sollten dabei in die Auswahl der FeedbackgeberInnen einbezogen werden. Die Personenanzahl sollte mit Bedacht gewählt werden, damit nicht der Eindruck eines Tribunals besteht. Außerdem ist eine Feedbackschulung aller beteiligten Personen und eine derartige Gestaltung der Gesprächsatmosphäre zu empfehlen, sodass Feedback wertschätzend, konstruktiv, aber auch kritisch gegeben werden kann. Trotz dieser Feedbackrunden sollten Unternehmen von Anfang an auf Rückmeldungen in der Abteilung zur operativen Arbeit achten.
- **Teeküche:** Ein zentraler, frei zugänglicher Platz der informellen Kommunikation, analog der Teeküche bei Tele Haase, sollte geschaffen werden.

6 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung über den Einfluss des Onboardings auf die geringe Frühfluktuation bei Tele Haase bestätigt das in der Einleitung angesprochene umfassende Onboardingprogramm des Unternehmens. Sie zeigt die allgemeine Zufriedenheit der neuen MitarbeiterInnen und Prozessverantwortlichen mit diesen Maßnahmen auf, obgleich die InterviewpartnerInnen für die Maßnahmen „Feedbackrunden“ und „Bewerbungsgespräche“ Verbesserungen vorschlagen.

Die Hauptursache für die geringe Frühfluktuation scheint aber weniger im Onboardingprogramm als in der Unternehmenskultur zu liegen, deren zentrale Merkmale offene Kommunikation und Agieren auf Augenhöhe sind. Auch die hohe Arbeitszufriedenheit dürfte mit ein Grund für den Verbleib neuer MitarbeiterInnen im Unternehmen sein.

Neben der Beschreibung und Interpretation der Experteninterviews zeigt diese Arbeit auch Empfehlungen für die Entwicklung von Onboardingprogrammen in anderen Unternehmen auf. Die zentralen Empfehlungen sind die Übertragung des „Mindsets“ von Tele Haase auf das eigene Unternehmen, offene Kommunikation mit den BewerberInnen, Einbeziehung zukünftiger KollegInnen in das Bewerbungsgespräch, sorgsame Vorbereitung des ersten Arbeitstages, Onboarding- bzw. Einführungsgespräche in allen Abteilungen, Feedbackrunden mit direktem Feedback aller Beteiligten und die Schaffung eines zentralen, frei zugänglichen Orts der informellen Kommunikation.

Die Mitarbeiterbindung, die weitere Auskunft über das Gelingen des Onboardings geben kann, wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht und sollte näher erforscht werden, um eine definitive Aussage über den Erfolg des Onboardings bei Tele Haase zu geben. Auch das Ausmaß der realistischen Tätigkeitsvorschau als Maßnahme zur Verhinderung von Frühfluktuation sollte näher beleuchtet werden.

Bei der Literaturrecherche fiel auf, dass die Grundannahme, dass das Onboarding in Unternehmen vernachlässigt wird, aus den 1970er bis 1980er Jahren stammt und Empfehlungen über Onboardingmaßnahmen schon seit den 1980er Jahren gegeben werden. In einem weiteren Schritt wäre es daher interessant zu untersuchen, wie viele Unternehmen heute Onboardingprogramme einsetzen und aus welchen

Maßnahmen diese bestehen. Auch aktuelle Daten der Frühfluktuation sollten erhoben werden.

Der Hintergrund für diese Untersuchung war das persönliche Interesse der Autorin am Unternehmen Tele Haase, über das sie eine TV-Dokumentation gesehen hatte, die ihr Interesse an der Organisation und Unternehmenskultur geweckt hatte. Neben den fachlichen Zielen hat diese Arbeit auch das persönliche Ziel der Autorin, Kontakt zu diesem außergewöhnlichen Unternehmen und nähere Einblicke in dessen Organisation zu erlangen, erreicht.

7 Literaturverzeichnis

- Berthel J. / Becker F. G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bogner, A. / Littig, B. / Menz, W. (2014). Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer
- Booz / Allen / Hamilton (2008): Getting on Board. A Model for Integrating and Engaging New Employees, bezogen unter: <https://ourpublicservice.org/publications/download.php?id=147>, Zugriff am: 24.5.2017
- Bradt, G. (2010): Onboarding: An Act of Transformational Leadership, in: People & Strategy, Volume 33/ Issue 2, S. 4-5
- Brenner, D. (2014): Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren, Wiesbaden: Springer
- Chapman, C. (2009): Retention begins before day one: orientation and socialization in libraries, in: New Library World, Vol. 110 Issue: 3/4, S.122-135
- Frey, H. (1997): Personalkosten-Management. Wege zur Produktivitätssteigerung, München: Beck
- Gläser, J. / Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag
- Hofmann, H. / Schmidt, A. M. (1988): Ansätze zur Bewältigung der Frühfluktuation, in: Personal, Heft 2/1988, S. 66-70
- InterviewpartnerIn 1 (2017): selbstgeführtes Interview mit einer/m MitarbeiterIn von Tele Haase zum Thema Einfluss des Onboarding auf die geringe Frühfluktuation am Beispiel Tele Haase Steuergeräte GesmbH
- InterviewpartnerIn 2 (2017): selbstgeführtes Interview mit einer/m MitarbeiterIn von Tele Haase zum Thema Einfluss des Onboarding auf die geringe Frühfluktuation am Beispiel Tele Haase Steuergeräte GesmbH
- InterviewpartnerIn 3 (2017): selbstgeführtes Interview mit einer/m MitarbeiterIn von Tele Haase zum Thema Einfluss des Onboarding auf die geringe Frühfluktuation am Beispiel Tele Haase Steuergeräte GesmbH
- InterviewpartnerIn 4 (2017): selbstgeführtes Interview mit einer/m MitarbeiterIn von Tele Haase zum Thema Einfluss des Onboarding auf die geringe Frühfluktuation am Beispiel Tele Haase Steuergeräte GesmbH

- Kieser, A. (2003): Einarbeitung neuer Mitarbeiter, in: Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 183-194
- Kieser, A. et al. (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Frankfurt: Kommentator Verlag
- Lisges, G. / Schübbe, F. (2009): Personalcontrolling. Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern, 3. Aufl., Freiburg: Haufe
- Mayerhofer, H. / Riedl G. (2002): Personalentwicklung, in: Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.), Personalmanagement, Führung, Organisation, 3. Aufl., Wien: Linde Verlag, S. 481-525
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Aufl., Weinheim: Beltz
- O. V. (2017): Fluktuationsrate berechnen, bezogen unter: <http://www.personaler-online.de/typo3/?id=133>, Zugriff am 10.6.2017
- O. V. (2017a): Die Probezeit im Arbeitsvertrag. Dauer und Bedeutung der Probezeit, bezogen unter http://www.arbeitsrecht-ratgeber.de/arbeitsrecht/arbeitsvertrag/content_04.html, Zugriff am 14.7.2017
- o. V. (2017b): Tele Organisation. Wir haben unsere Chefs abgeschafft, bezogen unter: <https://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/organisation/>, Zugriff am 04.09.2017
- Pichler-Lele, M. (2017): Persönliches Interview über Recruiting und Onboarding bei Tele Haase, Human Resources-Prozessverantwortliche bei Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 29.03.2017, Wien
- Pichler-Lele, M. (2017a): Telefonisches Interview über Recruiting und Onboarding bei Tele Haase, Human Resources-Prozessverantwortliche bei Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 07.09.2017, Wien
- Rehn, M.-L. (1990): Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. Eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe, München: Hampf
- Scherer, A. (2015): Die bereinigte Fluktuation, in: Personalwirtschaft, Heft 06/2015, S. 49-51
- Schulte, C. (2011): Personal-Controlling mit Kennzahlen, 3. Aufl., München: Franz Vahlen
- Uhl, A. (2000): Jeder dritte Kündiger ist ein Newcomer, in: Personalwirtschaft, 27. Jg., Heft 12, S. 58-65

Wanous, J. P. (1992): Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers, 2. Edition, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

Weuster, A. (2012): Personalauswahl I: Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer

Weuster, A. (2012a): Personalauswahl II: Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer

Anhang

Anhang 1: Leitfaden Experteninterviews A (neue MitarbeiterInnen)

Einleitung:

- Erst einmal vielen Dank, dass du dir **für unser Gespräch Zeit nimmst!**
 - Ich mache an der FH des BFI zurzeit eine **Personalmanagement-Ausbildung**. Meine Abschlussarbeit schreibe ich über die **Einführung neuer MitarbeiterInnen in das Unternehmen** bei Tele Haase.
 - Unser Gespräch wird **ungefähr 1 Stunde** dauern. Ist das in Ordnung für dich?
 - Mich interessiert besonders deine **persönliche Sichtweise**. Ich habe nur wenige Fragen und freue mich, wenn du deine Eindrücke **ausführlich schilderst**. Vielleicht fallen dir im Gespräch Situationen und Erlebnisse ein, die du mir dann ausführlicher erzählen möchtest.
 - Damit ich mich auf unser **Gespräch** konzentrieren kann und nicht alles mitschreiben muss, möchte ich es **aufnehmen**. Passt das für dich?
1. (Eisbrecherfrage:) Wofür bist du bei Tele Haase verantwortlich? Welche Aufgabenbereiche hast du?
 2. Bitte erzähle mir, wie dein Einstieg/ deine Einführung als neuer Mitarbeiter bei Tele Haase abgelaufen ist! Was ist da passiert?
 - Und was war dann? Wie ist es dann weitergegangen?
 - An welche Situationen/ Erlebnisse kannst du dich in diesem Zusammenhang erinnern?
 - Was hat dir (sonst noch) geholfen, dich ins Unternehmen einzufügen/ dich zurechtzufinden?
 - Welche sonstigen Erlebnisse hast du – besonders im ersten Jahr – gehabt, die dir bei der Eingliederung ins Unternehmen geholfen haben?

3. Wenn man neu in ein Unternehmen kommt, dann durchläuft man verschiedene Phasen. Manchmal ist man hellauf vom Unternehmen begeistert. Manchmal würde man am liebsten „alles hinschmeißen“. Viele Leute kündigen dann. Was hat dich dazu bewogen, bei Tele Haase zu bleiben?

- Was gefällt dir (besonders) am Unternehmen?

- Wie beurteilst du den Einführungsprozess bei Tele Haase? Was läuft gut? Welche Probleme gibt es? (Frage zu Problemen beim Onboardingprozess)

- Was hast du vor deinem Eintritt ins Unternehmen über deine Tätigkeit gewusst? Was hat dich dann im Unternehmen positiv überrascht? Was hat dich enttäuscht? (Frage zu realistischer Tätigkeitsvorschau)

- Was hast du vor deinem Eintritt bei Tele über die Organisation/ Firmenkultur gewusst? Was hat dich dann im Unternehmen positiv überrascht? Was hat dich enttäuscht? (Frage zu realistischer Vorschau in die Organisation)

- Inwiefern hast du das Gefühl, die in dich gesetzten Erwartungen zu erfüllen? Was passt gut? Was passt nicht so gut bzw. in welchen Bereichen möchtest du dich weiterentwickeln? (Frage zu richtiger Personalauswahl)

4. Jetzt noch eine informative Frage: Wie bist du zu Tele Haase gekommen (Initiativbewerbung, Bewerbung auf offene Stelle etc.)?

5. Alles in allem – hast du den Eindruck, dass wir noch Punkte, die aus deiner Sicht relevant sind, vergessen haben? Was möchtest du noch ergänzen?

Danke für das ausführliche Gespräch! Meine Arbeit wird im Oktober fertig und wenn du möchtest, schicke ich sie dir dann gerne zu.

Anhang 2: Leitfaden Experteninterviews B (Prozessverantwortliche)

Einleitung

- Erst einmal vielen Dank, dass du dir **für unser Gespräch Zeit nimmst!**
 - Ich mache an der FH des BFI zurzeit eine **Ausbildung zur Personalmanagerin** und schreibe meine Abschlussarbeit über die Einführung neuer MitarbeiterInnen in das Unternehmen bei Tele Haase.
 - Unser Gespräch wird ungefähr **1 Stunde** dauern. Ist das in Ordnung für dich?
 - Mich interessieren besonders deine **persönlichen Beobachtungen**. Du kannst deine Eindrücke gerne ausführlich schildern. Vielleicht fallen dir im Gespräch **Situationen ein, die du mir dann ausführlicher erzählen möchtest**.
 - Damit ich mich auf unser **Gespräch** konzentrieren kann und nicht alles mitschreiben muss, möchte ich es **aufnehmen**. Passt das für dich?
1. (Eisbrecherfrage:) Wofür bist du bei Tele Haase verantwortlich? Aufgabenbereich?
 2. Was macht Tele Haase, um neue MitarbeiterInnen ins Unternehmen einzuführen, sie gut zu integrieren? (Wie läuft die Einführung ins Unternehmen ab?)
 - Was passiert dann? Wie geht es dann weiter? ...
 - Wie fügen sich neue MitarbeiterInnen in die Organisation ein? Wobei tun sie sich leicht? Womit tun sie sich schwer? Was sollte bei der Einführung verbessert werden? (Frage zu Problemen bei Onboarding)
 3. Woran merkst du, dass ein/e neue/r MitarbeiterIn so richtig im Unternehmen angekommen ist?
 - Kommen alle „richtig an“? Wenn nicht, was sind die Ursachen?
 - Was denkst du bindet neue MitarbeiterInnen an das Unternehmen Tele Haase?
 4. Wie gut erfüllen die neuen MitarbeiterInnen die Erwartungen, die in sie gesetzt werden? (Frage zur richtigen Personalauswahl)
 5. Alles in allem – hast du den Eindruck, dass wir noch Punkte, die aus deiner Sicht relevant sind, vergessen haben? Möchtest du noch etwas ergänzen?
 6. Wie lange bis du schon im Unternehmen? (Einstieg vor/nach Reorganisation)?

Danke für das ausführliche Gespräch! Meine Arbeit wird im Oktober fertig und wenn du möchtest, schicke ich sie dir dann gerne zu.

Anhang 3: Checkliste Eintritt, Quelle: Tele Haase 10.07.2017

CHECKLISTE

Eintritt **Name**

Prozess █	Verantwortlicher █	Kostenstelle █	Eintrittsdatum █
Tätigkeit: █			

	PVA		Verantw.	Datum und Name
Anstellung	<input type="checkbox"/> Fix	<input type="checkbox"/> Leihpers.	HR	█ █
Zeiterfassung	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	HR	█ █
Kreditkarte	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	FM	█ █
Schlüssel / Chip	<input type="checkbox"/> Chip	<input type="checkbox"/> Schlüssel	OfficeM.	█ █
Garderobenschlüssel	<input type="checkbox"/> Ja, Spint.: █	<input type="checkbox"/> Nein	OfficeM.	█ █
Essensautomatenschl.	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	OfficeM.	█ █
Durchwahl	█		OfficeM.	█ █
Mobiltelefon	<input type="checkbox"/> Ja, Nummer: █	<input type="checkbox"/> Nein	OfficeM.	█ █
Gourmet Zugriff	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	OfficeM.	█ █
Kontaktkarte Outlook	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	OfficeM.	█ █
Arbeitsplatz Tisch	<input type="checkbox"/> benötigt		OfficeM.	█ █
Arbeitsplatz Sessel	<input type="checkbox"/> benötigt		OfficeM.	█ █
Arbeitsplatz Ladenboy	<input type="checkbox"/> benötigt		OfficeM.	█ █
Homepage	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	MT	█ █
Tele InfoNet	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	MT	█ █
Zuständigkeitsmatrix	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	QM	█ █
Benutzer im Active Directory anlegen			IT	█ █
Prozess	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		
Signatur	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		
Adresse	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		
Durchwahl	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		
Exchange Postfach anlegen			IT	█ █
Anzeigenname	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		
Nach- u. Vorname achten				
restl. Registerkarten	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		
Verteilergroupen-zuordnung	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		

CHECKLISTE

Pro Alpha Benutzer anlegen Berechtigungen bearbeiten	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Nein	IT	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Swyx Benutzer anlegen Durchwahl konfig.	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Nein	IT	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Kopierer/Drucker Benutzer anlegen mit E-Mail	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	IT	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Infonet Benutzer anlegen Berechtigung	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Nein	IT	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Addesign Benutzer KW Hostname	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Nein	IT	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Art des Clients	<input type="checkbox"/> Laptop	<input type="checkbox"/> PC	IT	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Anhang 4: Checkliste Onboarding, Quelle: Tele Haase 10.07.2017

CHECKLISTE

Onboarding **Name**

1) Empfang des Mitarbeiters durch HR / Personalverantwortlichen/Prozessverantwortliche/n	erledigt / Datum	Zeichen Trainer
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Begrüßung des Mitarbeiters	erledigt / Datum	Zeichen Trainer
An seinem Arbeitsplatz /	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsrundgang und Vorstellung bei MitarbeiterInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Erklärung der Betrieblichen Umgangsformen	erledigt / Datum	Zeichen Trainer
Arbeitszeiten, Pausen, Urlaubs- und Freizeitregelung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung Prozess HR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Einweisungen / Einführungen	erledigt / Datum	Zeichen Trainer
EDV Nutzung und Datensicherung / Prozess IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erste-Hilfe- Verantwortlicher / Prozess OM & FAM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brandschutzbeauftragter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheitsfachkraft / Unterweisung von Arbeitsstoffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitäts- und Umweltmanagement / Prozess QS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess Regie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess Sales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess Production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozess Purchasing & Logistics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Arbeitsplatzbezogene Einschulung (4 Monate)	erledigt / Datum	Zeichen Trainer
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Datum, Unterschrift
Prozessverantwortliche/n

Datum, Unterschrift MitarbeiterIn

Original: Personalakt



HR06 1008_Onboarding
FormularnummerHR06.1008

Seite 1 von 2
VersionD

13.04.2017

Anhang 5: Onboardingterminplan, Quelle: Tele Haase 10.07.2017

ONBOARDINGSTERMINPLAN		
TELE Haase Steuergeräte GesmbH		Wien, 12. April 2013
Name		
Funktion		
tt. Monat JJJJ		
08.00 bis 09.00 Uhr	Willkommen bei TELE	(Name) im Ort
xx.xx bis xx.xx Uhr	Betriebsrundgang	(Name)
tt. Monat JJJJ		
xx.xx bis xx.xx Uhr	Einweisung .../ Einführung in den Prozess	(Name) im Ort

HR06 1008_Onboarding
Formularnummer HR06.1008

Seite 2 von 2
Version D

13.04.2017

Anhang 6: Feedback Probezeit, Quelle: Tele Haase 10.07.2017

Feedback Probezeit/lfd.

Name

Beurteilungsmassstab:

Stufe A: hervorragend (Leistung und Verhalten liegen klar über den Anforderungen/Erwartungen)

Stufe B: sehr gut (Leistung und Verhalten entsprechen voll den Anforderungen/Erwartungen)

Stufe C: gut (Leistung und Verhalten entsprechen den Anforderungen/Erwartungen)

Stufe D: genügend (Leistung und Verhalten entsprechen knapp den Anforderungen/Erwartungen)

Stufe E: ungenügend (Leistung und Verhalten liegen klar unter den Anforderungen/Erwartungen)

1. Arbeitsausführung	A	B	C	D	E	Begründungen/Bemerkungen
Berufliches/fachliches Können und Wissen <i>Vielseitigkeit, Erfahrung, Fachkunde, Kompetenz, Versiertheit</i>	<input type="checkbox"/>					
Sorgfalt <i>Konzentration, Genauigkeit, Ausführlichkeit, Sorgfalt</i>	<input type="checkbox"/>					
Erkennen/Lösen von Problemen <i>Zielstrebigkeit, Systematik, Phantasie, Planung</i>	<input type="checkbox"/>					
Eigene Arbeitsorganisation <i>Umsicht, Zweckmässigkeit, konzeptionelles Denken, Praxisbezug</i>	<input type="checkbox"/>					
Zusammenfassende Beurteilung	<input type="checkbox"/>	Arbeitsausführung				

2. Arbeitsergebnis	A	B	C	D	E	Begründungen/Bemerkungen
Effizienz <i>Tatkraft, Zielstrebigkeit, Verhältnismässigkeit, Schnelligkeit</i>	<input type="checkbox"/>					
Arbeitsvolumen <i>Einsatzfreude, Ausdauer, Dynamik</i>	<input type="checkbox"/>					
Belastbarkeit <i>Beherrschtheit, Ausgeglichenheit, Belastbarkeit</i>	<input type="checkbox"/>					
Kostenbewusstsein/ Wirtschaftlichkeit/Ökologie <i>Berücksichtigung der Kosten, Beachtung der Umwelt, Sparsamkeit</i>	<input type="checkbox"/>					
Zusammenfassende Beurteilung	<input type="checkbox"/>	Arbeitsergebnis				

Feedback Probezeit/lfd.

3. Selbständigkeit	A	B	C	D	E	Begründungen/Bemerkungen
Initiative <i>Aktives Handeln, Engagement, Initiative</i>	<input type="checkbox"/>					
Unabhängigkeit <i>Selbständigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Unabhängigkeit</i>	<input type="checkbox"/>					
Flexibilität <i>Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit, Spontaneität</i>	<input type="checkbox"/>					
Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung <i>Mut, Entschlusskraft, Umsicht, Verhältnismässigkeit</i>	<input type="checkbox"/>					
Zusammenfassende Beurteilung	<input type="checkbox"/>	Selbständigkeit				

4. Verhalten	A	B	C	D	E	Begründungen/Bemerkungen
Teamfähigkeit <i>Kollegialität, Offenheit, Kommunikation, Toleranz</i>	<input type="checkbox"/>					
Umgang mit Mitarbeitenden und Verantwortlichen <i>Vertrauen, Aufrichtigkeit, Klarheit</i>	<input type="checkbox"/>					
Verhalten gegenüber Aussenstellen und Publikum <i>Freundlichkeit, Kompetenz, Aufmerksamkeit</i>	<input type="checkbox"/>					
Umgang mit Kritik <i>Kritik, Sachlichkeit, Einsichtsfähigkeit</i>	<input type="checkbox"/>					
Zusammenfassende Beurteilung	<input type="checkbox"/>	Verhalten				

5. Verständnis der Organisation	A	B	C	D	E	Begründungen/Bemerkungen
	<input type="checkbox"/>					

BEWERTUNG: Was überwiegt?