

Gutes Ankommen im Arbeitsverhältnis
-
Das Onboarding in sächsischen Behörden

Bachelorarbeit

an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B)

Vorgelegt von
Martin Kosbab
aus Leipzig

Meißen, 30.03.2022

Gender-Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Rahmen dieser Bachelorarbeit grundsätzlich das generische Maskulinum verwendet und auf die Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet. Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, soll die gewählte Formulierung grundsätzlich sämtliche Geschlechteridentitäten einbeziehen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ausgangslage	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit	1
2 Theoretische Betrachtung von Onboarding	3
2.1 Begriffserklärungen	3
2.2 Einordnung von Onboarding in das Personalmanagement	4
2.3 Die Onboarding-Phasen	8
2.3.1 Die Preboarding-Phase	11
2.3.2 Die Eintritts-Phase	13
2.3.3 Die Metamorphose-Phase	15
2.3.4 Zusammenfassende Betrachtung der Onboarding-Phasen	15
2.4 Besondere Bedeutung von Mitarbeitergesprächen	16
2.5 Kollegen als Paten und Mentoren	20
2.6 Onboarding-Modernisierung	22
3 Empirische Betrachtung von Onboarding	23
3.1 Forschungsdesign	23
3.2 Aufbau der Umfrage	25
3.2.1 Auswertung der Umfrage	27
3.2.2 Kritische Reflexion der Umfrage	38
4 Fazit und Handlungsempfehlungen	39
Kernsätze	42
Anhangsverzeichnis	VI
Literaturverzeichnis	LXI
Rechtsquellenverzeichnis	LXIII
Eidesstattliche Versicherung	LXIV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Mitarbeiter-Journey (Lemke et al. 2020: 13)	4
Abb. 2: Personalbedarfsdeckungskette (Berthel/Becker 2017: 329).....	6
Abb. 3: Phasen der Personaleinführung (Berthel/Becker 2017: 435)	9
Abb. 4: Welchem geschlecht fühlst du dich zugehörig?	27
Abb. 5: Welcher Altersgruppe gehörst du an?.....	27
Abb. 6: Ich hatte feste Ansprechpartner.....	28
Abb. 7: Bei Fragen wusste ich genau an wen ich mich wenden musste.....	28
Abb. 8: Mir wurde mein Aufgabenbereich umfassend erklärt	29
Abb. 9: Ich habe mich durch die Einarbeitung gut auf meinen Aufgabenbereich vorbereitet gefühlt.....	29
Abb. 10: Welche Ausdrücke beschreiben dein tatsächliches Onboarding-Erlebnis am besten?.....	30
Abb. 11: Mit welchen Ausdrücken würdest du die perfekte Einarbeitung beschreiben?	31
Abb. 12: Hattest du ein Feedbackgespräch innerhalb des ersten Monats?	33
Abb. 13: Hattest du ein Feedbackgespräch nach dem ersten Monat?	33
Abb. 14: Wie lange war deine Einarbeitungsphase?	35
Abb. 15: Welche Schulnote würdest du deiner Behörde in Bezug auf deine Onboarding-Erfahrung geben?	36
Abb. 16: Würdest du deine jetzige Stelle mit deinen gemachten Erfahrungen wieder auswählen?	37

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
HSF Meißen	Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
i. e. S	im engeren Sinne
i. S. d	im Sinne des
i. w. S	im weiteren Sinne

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Ausgangslage

„You never get a second chance to make a first impression“.

Dieses geflügelte Wort der englischen Sprache lässt sich nicht eindeutig auf seinen Ursprung zurückführen und wird dennoch in vielfacher Weise, wie z. B. als Slogan für Shampoowerbung (vgl. Waldow/Falls 2012: 67), genutzt. Übersetzt bedeutet es, dass es keine zweite Chance für den ersten Eindruck gibt. Der Kern dieses Sprichworts lässt sich auf die Situation eines neuen Beschäftigungsverhältnisses übertragen. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer versuchen ihre besten Eigenschaften zu präsentieren, um einen bestmöglichen Eindruck zu hinterlassen (vgl. Lohaus/Habermann 2015: 69). Der Beginn einer neuen Arbeitsstelle sollte bestenfalls den Eintritt in eine langfristige berufliche Beziehung bedeuten. Weshalb aber kündigen in etwa 30 % der neuen Mitarbeiter zwischen dem Zeitpunkt der Arbeitsvertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag (vgl. Haufe 2020: 6)? Wieso denken 15 % der neuen Mitarbeiter bereits am ersten Arbeitstag an eine Kündigung (vgl. Lemke et al. 2020: 26)? Es scheint Effekte zu geben, die neue Mitarbeiter schon zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses dazu veranlassen, selbiges zu beenden. Eine mögliche Antwort darauf, was diese Effekte bewirken, könnte sich mit mangelnden oder negativen Umständen, wie dem Fehlen oder der unzureichenden Ausgestaltung eines Prozesses, für einen positiven Start in das Beschäftigungsverhältnis erklären lassen. Der englische Begriff Onboarding wird für die Benennung und Beschreibung dieses Prozesses genutzt. Onboarding lässt sich als das ‚an Bord nehmen‘ oder ‚willkommen heißen‘ im beruflichen Kontext übersetzen und interpretieren.

Welche Elemente bilden den Onboarding-Prozess? Welche Faktoren sind entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg des Onboardings? Welche Personenkreise sind am Onboarding beteiligt? Wann beginnt Onboarding? Welcher Zeitraum ist zu berücksichtigen und welche Phasen werden bei einem Onboarding-Prozess durchlaufen? All diese Fragen sollen im Rahmen dieser Arbeit untersucht und die gewonnenen Erkenntnisse präsentiert werden.

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die wichtigsten Aspekte des Themas Onboarding durch Aufbereitung von wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu ermitteln und vorzustellen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend auf ihre Existenz in sächsischen

Behörden mittels Befragung von Absolventen des Einstellungsjahrgangs von 2018 der HSF Meißen empirisch überprüft.

Diese Arbeit gliedert sich in vier Teile, die sich aus mehreren Kapiteln zusammensetzen. Den ersten Teil bildet die Einleitung, welche mittels ‚Problemstellung und Ausgangslage‘ in das Thema einführt und mit dem Unterkapitel ‚Ziel und Aufbau der Arbeit‘ die Inhalte und Untersuchungsgegenstände der Arbeit beschreibt.

Im zweiten Teil wird das Thema Onboarding mit Hilfe von theoretischen Grundlagen beschrieben und zunächst von anderen Personalbereichen abgegrenzt, um es in das Gesamtgefüge des Personalmanagements einzuordnen. Zudem werden die einzelnen Phasen des Onboardings mit ihren wichtigsten Merkmalen beschrieben. Als nächstes wird das Instrument der Mitarbeitergespräche vorgestellt und erläutert, weshalb es besonders im Onboarding einen hohen Stellenwert einnehmen sollte. Zum Abschluss des theoretischen Teils der Arbeit wird überblicksartig die Bedeutsamkeit der Einführungsinstrumente Patensystem und Mentoring, sowie das Anpassungsbedürfnis des Onboarding-Prozesses auf Grund der voranschreitenden Digitalisierung skizziert.

Der dritte Teil befasst sich mit einer empirischen Studie, die als Umfrage an den Absolventen des Einstellungsjahrgangs von 2018 der HSF Meißen durchgeführt worden ist. Der Fokus der Befragung liegt darin, zu zeigen, ob und wie intensiv Onboarding in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von sächsischen Behörden etabliert ist und Anwendung findet. Die ersten beiden Kapitel skizzieren dabei den chronologischen Ablauf sowie den Aufbau der Befragung. Eine Auswertung der gewonnenen Ergebnisse und eine kritische Reflexion zu der empirischen Studie schließen diesen Teil ab.

Teil Vier gibt ein Fazit zu den gewonnenen theoretischen und empirischen Erkenntnissen und versucht Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes bei zukünftigen Neueinstellungen zu geben. Den Abschluss dieser Arbeit bilden drei Kernsätze, die aus den Untersuchungen der Thematik Onboarding hervorgegangen sind.

2 Theoretische Betrachtung von Onboarding

2.1 Begriffserklärungen

Bevor sich mit den theoretischen Grundlagen zum Thema Onboarding auseinandergesetzt werden kann, bedarf es zunächst der Erläuterung einiger Begriffe, die im Zusammenhang mit der Thematik Onboarding immer wieder Verwendung finden.

Unter Integration lässt sich das Eingliedern eines neuen Mitarbeiters in die bestehenden Hierarchien und Abläufe einer Organisation (vgl. Brenner 2020: 11 ff) verstehen. Integration lässt sich auf die drei Ebenen der fachlichen, sozialen und wertorientierten Integration aufteilen, welche in Kapitel 2.3.2 erläutert werden.

Der Begriff Einführung bezieht sich auf die in der Integration beschriebenen sozialen und wertorientierten Aspekte. Im Folgenden soll Integration, wenn sie ohne einordnendes Adjektiv aufgeführt ist, im Sinne der Einführung verstanden werden. Dies ist daher möglich, da die fachliche Integration strikt von den anderen beiden Ausprägungen zu trennen ist.

Unter dem Begriff der Einarbeitung wird ausschließlich der Aspekt der fachlichen Integration eines Beschäftigten in sein neues Aufgabenfeld verstanden.

Onboarding ist als ganzheitlicher Ansatz zu verstehen, welcher die Kombination aus Einführung und Einarbeitung betrachtet und den kompletten Prozess der Integration eines neuen Mitarbeiters in einem Beschäftigungsverhältnis abbildet (vgl. ebd.: 11). Synonym dazu wird der Begriff der Personaleinführung genutzt.

Einem Beschäftigungsverhältnis liegt ein Arbeitsvertrag gemäß § 611a BGB zugrunde, welcher eine spezielle Form des Dienstvertrages gemäß § 611 BGB darstellt. Diese Arbeit unterscheidet gemeinhin nicht zwischen einem Arbeitnehmer in einem Arbeitsverhältnis und einem Beamten in einem Dienstverhältnis, da beide einem Schuldverhältnis i. S. d. § 241 BGB unterliegen und die Bedeutsamkeit eines jeden Beschäftigungsverhältnisses in der Weisungsgebundenheit gemäß § 611a Abs. 1 S. 1 BGB sowie § 35 Abs. 1 S. 2 BeamtStG liegt.

Bei der Betrachtung des Onboarding-Prozesses vertritt diese Arbeit die Ansicht, dass sich dieser auf den Zeitraum der Probezeit erstreckt, da die Beurteilung, ob das Onboarding erfolgreich verlaufen ist, erst nach Ablauf der Probezeit getroffen werden kann (vgl. Brenner 2020: 7). Die Probezeit eines Beschäftigungsverhältnisses ist gesetzlich normiert und beläuft sich gemäß §1 KSchG auf die Zeit der ersten 6 Monate in einer Organisation.

Als Organisation wird im Rahmen dieser Arbeit ein System verstanden, welches sich unter dem institutionellen Organisationsbegriff einordnen lässt (vgl. Schreyögg 2003: 9 ff.). Arbeitgeber stellen sich als Organisationen dar, weil sie einer spezifischen Zweckorientierung, Arbeitsteilung sowie Grenzen unterliegen (vgl. ebd.). Durch diese Zuordnung wird sowohl eine Unterscheidung als auch die spezifische Betrachtung der Besonderheiten zwischen Behörden und Unternehmen als obsolet betrachtet, da ausschließlich die Kategorisierung als Arbeitgeber im Sinne einer Organisation für die Untersuchung von Onboarding entscheidend ist.

2.2 Einordnung von Onboarding in das Personalmanagement

Wie in Kapitel 2.1 verdeutlicht wurde, lässt sich Onboarding als ein ganzheitliches System, das sowohl die Einarbeitung als auch Integration umfasst, verstehen. Dabei soll die Einführung von Personal in eine neue betriebliche Organisationsstruktur möglichst systematisch und nachhaltig realisiert werden (vgl. Berthel/Becker 2017: 428). Gemäß § 81 BetrVG hat ein Arbeitgeber eine Unterrichtspflicht gegenüber seinem Mitarbeiter in Bezug auf „dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebs“. Wie sich erkennen lässt, bezieht sich das Betriebsverfassungsgesetz in seiner Unterrichtspflicht ausschließlich auf die fachliche Ebene eines Beschäftigungsverhältnisses. Diese gesetzliche Normierung stellt daher bei strikter Betrachtung keine Verpflichtung zum Onboarding neuer Mitarbeiter dar, da die Aspekte der sozialen und werteorientierten Integration unberücksichtigt bleiben. Onboarding stellt sich jedoch als wichtige Etappe innerhalb einer Mitarbeiter-Journey dar (vgl. Lemke et al. 2020: 13). Diese Reise, die ein Mitarbeiter innerhalb eines Beschäftigungsverhältnisses unternimmt, verläuft vom Bewerbungsprozess über das Onboarding bis hin zum Performance Management, welches die Schwerpunkte Personalbindung sowie -entwicklung enthält. Onboarding bildet also einen wichtigen Baustein im Lebenszyklus eines Beschäftigungsverhältnisses, welcher nicht unberücksichtigt werden darf und vor allem „nicht losgelöst von Recruiting oder Mitarbeiterbindung stehen kann“ (ebd.).

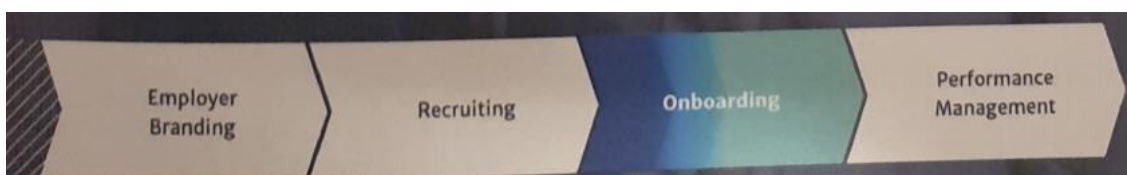


Abb. 1: Mitarbeiter-Journey (Lemke et al. 2020: 13)

„Das Onboarding ist sicherlich eine gemeinschaftliche Aufgabe, die nur im harmonischen Zusammenspiel zwischen HR und Fachbereich erfolgreich erfüllt werden kann“ (Brenner 2020: 1). Daraus lassen sich also vier entscheidende Stakeholder bzw. Interessengruppen für den Prozess der Personaleinführung identifizieren. Diese sind der neue Mitarbeiter, die Führungskraft, spezifische Kollegen sowie die Personalabteilung. Der neue Mitarbeiter, der die Personaleinführung durchläuft, wird als Onboarder bezeichnet. Die Rolle der Führungskräfte wird im Rahmen der Thematik der Mitarbeitergespräche in Kapitel 2.4 erörtert. Welchen Einfluss bestimmte Kollegen im Onboarding haben, wird in Kapitel 2.5 näher betrachtet. Die Aufgaben der Personalabteilung lassen sich in Bezug auf die Personaleinführung hauptsächlich auf die Durchführung des Rekrutierungsprozesses und des Performance-Managements begrenzen. Aus diesem Grund wird die Personalabteilung als Stakeholder nicht näher betrachtet.

Neben der Einordnung in den Ablauf einer Mitarbeiter-Journey lässt sich Onboarding zugleich dem Aufgabenkatalog des Personalmanagements zuschreiben. Personalmanagement lässt sich als „alle Funktionen, die das Ziel haben, Humanressourcen für die betriebliche Aufgabenerfüllung bereitzustellen und effizient einzusetzen“ (Berthel/Becker 2017: 16) definieren. Offensichtlich ist das Thema Personalmanagement zu komplex und auf zu viele Sichtweisen und Ansatzpunkte differenzierbar (vgl. ebd.: 28), weshalb sich diese Arbeit ausschließlich auf die für das Onboarding wichtigsten Elemente begrenzt.

Bei der Betrachtung von Personaleinführung werden in der personalwissenschaftlichen Literatur gemeinhin zwei Sichtweisen verfolgt. Es wird das Onboarding im engeren Sinne vom Onboarding im weiteren Sinne unterschieden (vgl. Berthel/Becker 2017: 428). Bei Onboarding i. e. S. wird die Personaleinführung erst mit Beginn des ersten Arbeitstags in einem neuen Beschäftigungsverhältnis betrachtet, wohingegen Onboarding i. w. S. diesen Prozess bereits ab Beginn der Personalbedarfsdeckungskette ansetzt (vgl. ebd.). Die Inhalte des Reboardings, das als besondere Form des Onboardings von ehemaligen oder abwesenden Mitarbeitern, sowie bei Stellenwechsel innerhalb der Organisation verstanden werden kann (vgl. Lemke et al. 2020: 135 ff.), werden nicht berücksichtigt, da die Aspekte des Ankommens neuer Mitarbeiter in einem Beschäftigungsverhältnis im Fokus stehen.

Die Personalbedarfsdeckung kann ebenfalls zwischen einer Deckung im engeren Sinne und einer Deckung im weiteren Sinne unterschieden werden (vgl. Berthel/Becker 2017: 326). Die Personalbedarfsplanungskette i. e. S. wird mit dem Prozess der Personaleinführung abgeschlossen (s. Abbildung 2).

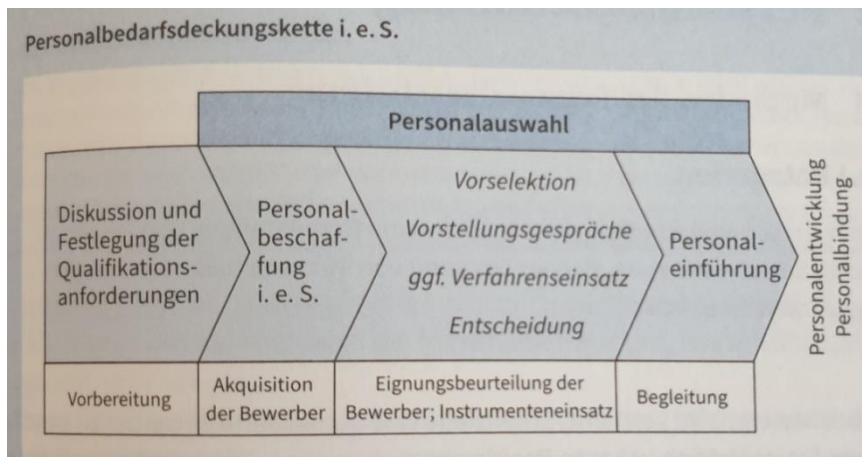


Abb. 2: Personalbedarfsdeckungskette (Berthel/Becker 2017: 329)

Diese Arbeit wird sich vorwiegend auf die Personalbedarfsdeckung i. e. S. beschränken, da der Fokus auf dem Onboarding-Prozess und alle ihn beeinflussenden Faktoren liegt. Jedoch wird, wie bereits erwähnt, der Einfluss der Personaleinführung auf die anschließenden Aspekte der Personalentwicklung und Personalbindung innerhalb der Mitarbeiter-Journey anerkannt. Dies ist dadurch zu erklären, dass sich eine gute Einarbeitung und Integration positiv auf die Personalbindung auswirkt (vgl. Lemke et al. 2020: 9) und somit Personalentwicklungsmaßnahmen möglich machen.

Das Verständnis, dass Onboarding bereits vor dem ersten Arbeitstag beginnt, lässt sich ebenfalls dadurch stützen, dass der tatsächliche Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses für den neuen Mitarbeiter mit einer Orientierungslosigkeit einher gehen kann (vgl. Berthel/Becker 2017: 430). Aus diesem Grund scheint es sinnvoll, wenn bestimmte Maßnahmen zur Personaleinführung bereits vor Eintritt beginnen. Die Orientierungslosigkeit lässt sich vornehmlich an zwei Problemlagen abbilden. Einerseits ist das neue Arbeitsumfeld für den Mitarbeiter etwas Unbekanntes, wodurch es ihm an dem notwendigen Wissen über vorhandene Strukturen sowie mögliche Orientierungspunkte mangelt (vgl. Berthel/Becker 2017: 430). Andererseits betritt der neue Mitarbeiter als eine Art Fremder ein geschlossenes System. Bestehende Mitglieder dieses Systems sind Teil einer gefestigten sozialen Gruppe und könnten sich durch den Fremden bedroht fühlen und ihm reserviert oder ablehnend gegenüber treten (vgl. ebd.).

Berthel und Becker benennen fünf hauptsächliche Problemfelder, die ein neuer Mitarbeiter erleben kann (vgl. 2017: 431). Er könnte einen Realitätsschock erleben, da aufgebauete Erwartungen nicht erfüllt werden. Dieser Aspekt wird im Kapitel 2.3 näher betrachtet. Zudem könnte eine Rollenüberlastung durch zu hohe Aufgabenübertragung, welche nicht in vorgegebener Zeit erfüllt werden kann, hervorgerufen werden. Er könnte sich aber auch einer Unterforderung ausgesetzt sehen, da er für höhere Ansprüche qualifiziert ist. Rollenunklarheit entsteht dann, wenn ungenaue Angaben zu dem von ihm

erwarteten Verhalten geäußert werden. Als letztes Problemfeld führen sie Feedback-Defizite und Führungsdefizite an (vgl. Berthel/Becker 2017: 431), welche gesondert in Kapitel 2.4 anhand von Mitarbeitergesprächen untersucht werden.

Um die aufgeführten Probleme abmildern bzw. abwenden zu können, werden im wissenschaftlichen Diskurs verschiedene Strategien und Muster thematisiert, die bei der Personaleinführung zum Einsatz kommen (vgl. ebd.: 432 ff.). Bei der Schonstrategie werden neue Mitarbeiter bewusst mit geringen Leistungsansprüchen konfrontiert, da sie nicht überfordert werden sollen (vgl. ebd.: 433). Im Ergebnis bewirkt dies jedoch, dass sich der Mitarbeiter unterfordert fühlt (vgl. ebd.). Das exakte Gegenteil bewirkt die sogenannte Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie. Hierbei „entfällt eigentlich die Personaleinführung“ (ebd.), denn der Mitarbeiter erhält nur anfänglich Informationen und ist danach ausschließlich selbstständig für die Erfüllung seiner Aufgabe verantwortlich (vgl. ebd.). Die dritte Strategie wird als Entwurzelungsstrategie bezeichnet und wird von Führungskräften genutzt, um Mitarbeitern ihre Grenzen und ihre Zuordnung im Machtverhältnis zu demonstrieren. Dabei werden dem Onboardee unlösbare Aufgaben gestellt, die nur mit Hilfe der Führungskraft bearbeitet werden können (vgl. ebd.).

Es lässt sich deutlich erkennen, dass alle drei Strategien aus verschiedenen Gründen zu Frustration des Mitarbeiters führen und teilweise sogar die von Berthel und Becker benannten Problemfelder selbst auslösen können. Da sie die Bedürfnisse des jeweiligen Onboardees nicht berücksichtigen, sind sie somit nicht zu empfehlen (vgl. ebd.). Aus diesem Grund ist eine Personaleinführung als angemessen zu betrachten, wenn der neue Mitarbeiter eine „fordernde, aber zugleich lösbare Aufgabenstellung“ (ebd.) zu Beginn seiner Tätigkeit zugewiesen bekommt. Dieser Forderung kann ein Arbeitgeber nachkommen, in dem er einen Einarbeitungsplan für den jeweiligen Mitarbeiter in seiner spezifischen Aufgabenwahrnehmung entwirft und anwendet. Einarbeitungspläne lassen sich als strukturiert geplanter Ablauf der wichtigsten Prozessschritte der Anfangszeit einer Beschäftigung verstehen (vgl. Lemke et al. 2020: 102). Sie beinhalten u. a. Zeitpunkte, zu denen relevante Ansprechpartner kennengelernt werden, welche Maßnahmen in der Einarbeitung vorzunehmen sind und wann Mitarbeitergespräche stattfinden, sowie welche Lernziele durch den Onboardee verfolgt werden sollen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Onboarding neuer Mitarbeiter eine entscheidende Rolle im Personalmanagement und der jeweiligen Mitarbeiter-Journey darstellt. Es ist einerseits der Prozess, der den Mitarbeiter mit seiner Aufgabe und dem Arbeitgeber vertraut macht, andererseits stellt es sich als Bindeglied zwischen der Personalauswahl und den Personalbindungs- und -entwicklungsmaßnahmen dar. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass sich Onboarding als Zusammenspiel von Einarbeitung, also den fachlichen Aspekten, und der sozialen Integration versteht. Onboarding sollte

dabei immer aus der Perspektive des zukünftigen neuen Mitarbeiters betrachtet werden, um ihm hohe Motivation und Zufriedenheit zu ermöglichen (vgl. Lemke et al. 2020: 14). Die soziale Integration im Besonderen stellt einen entscheidenden Faktor dar, ob eine Kündigung innerhalb des ersten Jahres einer neuen Beschäftigung ausgesprochen wird. Onboarding ist, wenn es gut umgesetzt wird, in der Lage, dass sich Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen, da ihm der Arbeitgeber das Interesse und die Aufmerksamkeit schenkt, die er im Bewerbungsprozess erlebt hat (vgl. Peitz 2002: 145). Sowohl der Onboardee als auch der Arbeitgeber haben das Ziel einer „erfolgreiche[n] Sozialisation mit Bindungswirkung“ (Berthel/Becker 2017: 439). Dabei dient die Probezeit und damit das Onboarding der gegenseitigen Überprüfung der Passgenauigkeit zueinander, die als Cultural Fit bezeichnet wird (vgl. Lemke et al. 2020: 39). Dieser Aspekt wird in der weiteren Untersuchung jedoch nicht berücksichtigt, da bei der Betrachtung, wie Onboarding optimalerweise konzipiert sein sollte, ein Cultural Fit als gegeben vorausgesetzt wird.

2.3 Die Onboarding-Phasen

Wie im vorherigen Kapitel dargelegt, ist Onboarding ein Teil der Mitarbeiter-Journey und bildet den Abschluss von Personalbedarfsdeckungsmaßnahmen des Rekrutierungsprozesses. Jedoch sollte, wie ebenfalls bereits dargestellt, die Personaleinführung bereits vor dem ersten Arbeitstag, also dem tatsächlichen Beginn des Beschäftigungsverhältnisses, beginnen. Schlussfolgernd ist Onboarding im zeitlichen Sinne keine punktuelle Maßnahme, sondern ein Prozess, der sich über den Anfangszeitraum eines neuen Beschäftigungsverhältnisses erstreckt und dabei mehrere aufeinanderfolgende Phasen durchläuft. Im wissenschaftlichen Diskurs werden verschiedene Phasenmodelle verwendet, um den gesamten Prozess abzubilden. Auf den nächsten Seiten werden verschiedene Modelle überblicksartig vorgestellt und ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede zusammengefasst. Anschließend werden die entscheidenden Phasen in entsprechenden Unterkapiteln näher beschrieben und ihre Bedeutsamkeit im Onboarding-Prozess verdeutlicht.

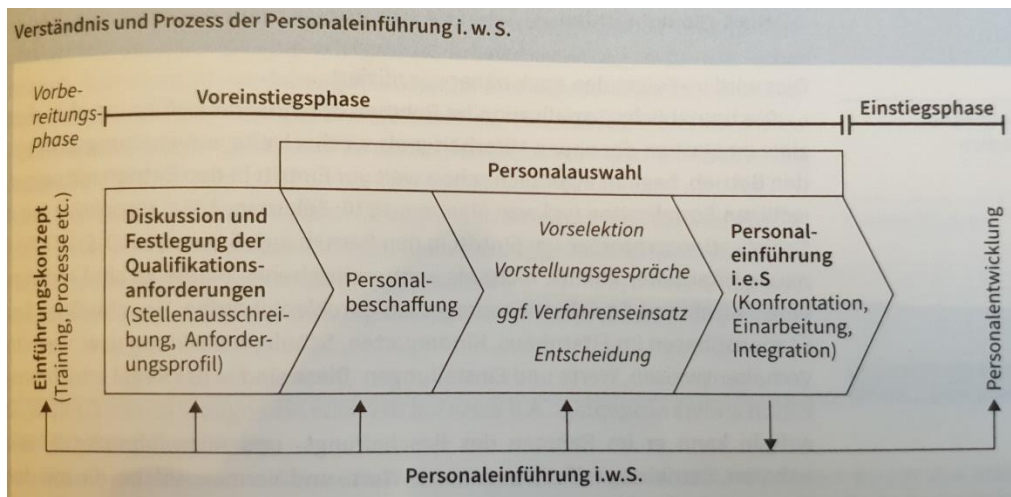


Abb. 3: Phasen der Personaleinführung (Berthel/Becker 2017: 435)

Berthel und Becker unterscheiden insgesamt fünf Phasen, welche die Personaleinführung i. w. S. bilden (vgl. 2017: 435; s. Abbildung 3). Zunächst lässt sich anmerken, dass der gesamte Prozess in zwei aufeinanderfolgende separate Schwerpunkte eingeteilt werden kann. Diese sind die Voreinstiegsphase, die sich über den Zeitraum von der Konzeption eines Einführungsprozesses bis zur Personalauswahlentscheidung erstreckt sowie die Einstiegsphase, welche ab dem Eintritt in das neue Arbeitsverhältnis beginnt und sich mit dem Onboarding i. e. S. deckt (vgl. ebd.: 434 ff.). Diese Arbeit vertritt die Ansicht, dass die in Abbildung 2 dargestellte Aufteilung in die beiden Hauptphasen als nicht korrekt zu betrachten ist. Die Phase der Personaleinführung beginnt zwar bereits vor dem tatsächlichen Einstieg in das Beschäftigungsverhältnis, jedoch vollziehen sich die einzelnen Prozesse der Konfrontation, Einarbeitung und Integration, welche in den nachfolgenden Unterkapiteln erläutert werden, erst ab dem ersten Arbeitstag. Dies wird in Abbildung 3 fehlerhaft dargestellt.

Lemke et al. hingegen unterscheiden in ihrem Modell lediglich drei Phasen (vgl. 2020: 11). Auch hier wird der Zeitraum vor Beginn des ersten Arbeitstages als Teil des Onboardings verstanden, da die vorrangige Wirkung dieser Phase darin liegt, mit dem Onboarder Kontakt aufzubauen. Dadurch soll sich der neue Mitarbeiter in seiner Jobentscheidung bestätigt fühlen und das Gefühl erhalten, dass sich sein neuer Arbeitgeber auf ihn freut (vgl. ebd.). Die weiteren Phasen sind die Orientierungsphase, welche am ersten Arbeitstag stattfindet und die Phase der fachlichen Einarbeitung und sozialen Integration (vgl. ebd.: 12 f.). In diesem Modell endet das Onboarding mit dem Ende der Probezeit, da angenommen wird, dass spätestens zu diesem Zeitpunkt die fachliche Einarbeitung und die soziale Integration abgeschlossen sind und es entschieden ist, ob das Beschäftigungsverhältnis fortgesetzt wird (vgl. ebd.: 110).

Lohaus und Habermann bezeichnen ebenfalls drei Phasen, wobei auch hier auf die Bedeutsamkeit des Zeitraums vor Eintritt in das Beschäftigungsverhältnisses verwiesen wird (vgl. 2015: 75). Der Unterschied zu Lemke et al. besteht vor allem darin, dass die beiden Phasen der Einarbeitung und Integration ab Eintritt zu einer Phase zusammengefasst werden und sich daran eine Metamorphose-Phase anschließt. In dieser hat sich der neue Mitarbeiter soweit in das Arbeits- und Organisationsumfeld integriert, dass er nicht mehr als Neuling zu erkennen ist (vgl. ebd.). Auch Klimecki und Gmür teilen in ihrem Modell die Onboarding-Phasen mit der gleichen Kategorisierung wie Lohaus und Habermann ein (vgl. Klimecki/Gmür 2005: 257 ff.).

Es lässt sich erkennen, dass unterschiedliche Auffassungen über die Anzahl und Inhalte der Phasen des Onboardings vertreten werden. Deutlich wird aber, dass nach wissenschaftlicher Meinung der Prozess der Personaleinführung in vorzugsweise mindestens drei Phasen aufgeteilt wird, welche jeweils unterschiedliche Bedeutung und Anforderungen für Arbeitgeber und Onboardee haben (vgl. Lohaus/Habermann 2015: 75). Ein entscheidender Aspekt ist jedoch, dass die verschiedenen Onboarding-Phasen sowohl vom Arbeitgeber als auch vom zukünftigen Mitarbeiter durchlaufen werden (vgl. Lemke et al. 2020: 23). Dies wiederum lässt den Schluss zu, dass der Prozess der Personaleinführung eine besondere Bedeutung für Onboardee und Arbeitgeber aufweist.

Es wird deutlich, dass dem Zeitraum vor dem tatsächlichen Antreten des Arbeitsverhältnisses eine hohe Bedeutung in Bezug auf den weiteren Verlauf der Onboarding-Erfahrung sowie der Mitarbeiterbindung zugeschrieben wird. Diese Phase kann als Vor-Eintritts-Phase bzw. Preboarding-Phase beschrieben werden (vgl. Lemke et al. 2020: 11). Die zweite Phase schließt sich unmittelbar daran an und beginnt mit dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters. Es besteht die Möglichkeit, dass die in Kapitel 2.2 genannten Problemlagen während dieser Phase auftreten, da der Mitarbeiter eine „plötzliche Konfrontation mit unbekanntem Anforderungen“ (Klimecki/Gmür 2005: 257) erlebt. Dieser Abschnitt wird als Eintritts-Phase bezeichnet (vgl. ebd.; vgl. Lohaus/Habermann 2015: 71 ff.). Die abschließende Phase des Onboarding-Prozesses wird als Metamorphose-Phase bezeichnet (vgl. ebd. 75; vgl. Klimecki/Gmür 2005: 258). Sie beginnt, sobald die vorherige Phase erfolgreich abgeschlossen worden ist.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die drei Phasen sowie ihre jeweilige Bedeutung im Bezug sowohl auf den Eintritt als auch auf das langfristige Erhalten des neuen Beschäftigungsverhältnisses näher betrachtet und vorgestellt.

2.3.1 Die Preboarding-Phase

In den wissenschaftlichen Grundlagen wird die Preboarding-Phase mit unterschiedlichen Zeiträumen betrachtet. Brenner zum Beispiel versteht Preboarding spezifisch als den Zeitraum zwischen Vertragsschluss und Arbeitsantritt (vgl. 2020: 9) und die Zeit davor als Auswahlprozess, welcher davon zu trennen, jedoch als Teil des Onboardings zu verstehen ist (vgl. ebd.: 7). Lohaus und Habermann betrachten bereits die „Anwerbung, Ansprache und Gewinnung der Interessenten“ als einen Bereich des Preboardings (2015: 69). Auch, wenn sie verdeutlichen, dass diese Aktivitäten dem Aufgabenbereich des Personalmarketings zuzuschreiben sind (vgl. ebd.), so sind sie dennoch von Bedeutung für den Onboarding-Prozess. Der Grund hierfür lässt sich auf zwei Prozesse zurückführen, die bei einem potentiellen Bewerber bzw. neuem Arbeitnehmer vorhanden sind und sich auf den Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses auswirken.

Einerseits besitzt jeder Bewerber eine persönliche Vorsozialisation, auf die ein Arbeitgeber zwar keinen Einfluss hat, sich aber im Rahmen des Personalbeschaffungsprozesses beziehen kann (vgl. Berthel/Becker 2017: 436). Diese hat im Laufe seines bisherigen Lebens bestimmte Werte und Normen sowie Verhaltensweisen in seiner Person herausgebildet, die, wenn sie mit den organisationsspezifischen Normen und Werten des Arbeitgebers übereinstimmen, dafür sorgen, dass er einen „komplikationsloseren Einführungsprozess“ erleben kann (ebd.).

Auf der anderen Seite bildet sich ein psychologischer Vertrag – auch als antizipatorische Sozialisation bezeichnet – heraus, welcher zumeist parallel mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags einhergeht (vgl. Lohaus/Habermann 2015: 71). Er entwickelt sich durch den Kontakt mit dem potentiellen Arbeitgeber innerhalb des Bewerbungsprozesses und lässt sich als „alle gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche beider Seiten“ (Berthel/Becker 2017: 47) beschreiben. Durch das gegenseitige Kennenlernen und die Aufnahme von Informationen übereinander entstehen gewisse Vorstellungen, wie die zukünftige Aufgabe und der Arbeitsplatz aussehen werden. Es entstehen somit Erwartungen, die mit dem Eintritt in das Beschäftigungsverhältnis verbunden werden und von denen angenommen wird, dass sie tatsächlich auch erfüllt werden. Falls die Erwartungen aus diesem impliziten Vertrag während der Arbeitstätigkeit dann doch nicht befriedigt werden, weil sie entweder nicht korrekt wahrgenommen oder gar fälschlicherweise hervorgerufen worden sind, „dann ist eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung nicht sehr wahrscheinlich“ (ebd.: 437). Eine Verletzung des psychologischen Vertrags kann zudem zur Verringerung der Leistungsbereitschaft beitragen, sowie die Fluktuationsrate erhöhen (vgl. Klimecki/Gmür 2005: 175).

Das Konzept des psychologischen Vertrages macht es deutlich, dass ehrliche Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Bewerber erforderlich ist, um keine unerfüllbaren Erwartungen zu wecken. Bereits bei der Stellenausschreibung ist darauf zu achten, dass die benötigten Anforderungen und die zu erfüllenden Aufgaben realitätsgetreu formuliert werden (vgl. Berthel/Becker 2017: 436). Das bedeutet, dass nicht nur die positiven Aspekte der angebotenen Stelle benannt, „sondern auch die weniger günstigen Aspekte offen angesprochen“ (Lohaus/Habermann 2015: 69) werden sollten. Diese negativen Informationen könnten zwar dazu führen, dass das Interesse eines Bewerbers sinkt, jedoch mit einer stärkeren Bindung, höheren Zufriedenheit und geringeren unmittelbaren Kündigungsabsicht des neuen Mitarbeiters einhergehen (vgl. ebd.: 69 f.). Berthel und Becker bezeichnen dies als „realistische Rekrutierung“ (2017: 437).

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Phase des Preboardings – besonders nach Vertragsabschluss – ist es, kontinuierlich Kontakt zum zukünftigen Mitarbeiter aufzunehmen. Er sollte das Gefühl bekommen bereits ein Teil des Teams zu sein (vgl. Brenner 2020: 9) und, dass seine Entscheidung, diese Stelle zu wählen, die richtige war (vgl. Lemke et al. 2020: 11). Der neue Mitarbeiter ist in dem Zeitraum zwischen Unterzeichnung des Arbeitsvertrags und dem ersten Arbeitstag eher in der Lage, Informationen, wie z. B. organisationsspezifische Regelungen oder eine Liste aller für ihn relevanten Kontaktpersonen, aufzunehmen, als dies in den ersten Arbeitstagen der Fall wäre. Dies lässt sich durch eine mögliche Überladung an Informationen auf Grund der fachlichen Einarbeitungsprozesse erklären (vgl. Berthel/Becker 2017: 438). Kontakt, der bereits vor dem ersten Arbeitstag stattfindet, fördert zudem die Bindung des Mitarbeiters an seine neue Aufgabe und Arbeitsstelle (vgl. Brenner 2020: 9). Dies wiederum verhindert, dass die neue Stelle gar nicht erst angetreten wird. Eine Umfrage zum Onboarding zeigt, dass 30 % der befragten Unternehmen eine Kündigung zwischen Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag verzeichnen mussten (vgl. Haufe 2020: 6).

Aus den beschriebenen Prozessen der Vorsozialisation und des psychologischen Vertrages lässt sich erkennen, dass der Onboarding-Prozess lange vor dem Eintritt in ein Arbeitsverhältnis und bereits mit verschiedenen Personalbeschaffungsmaßnahmen beginnt. Diese Phase ist von entscheidender Bedeutung, da sie realistische Erwartungen setzen soll, die in der nachfolgenden Eintritts-Phase umzusetzen sind. Ebenfalls ist eine kontinuierliche Kommunikation und Versorgung mit relevanten Informationen seitens des Arbeitgebers für eine langfristige Mitarbeiterbindung zielführend.

2.3.2 Die Eintritts-Phase

Wie zuvor erwähnt, beginnt die Eintritts-Phase mit dem ersten Arbeitstag in einem neuen Beschäftigungsverhältnis und schließt damit die Preboarding-Phase ab. In der personalwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesem Zeitabschnitt werden unterschiedliche Teilbereiche hervorgehoben, die teilweise miteinander kombiniert oder aber anderweitig betitelt werden. Nachfolgend werden die drei Aspekte der Eintritts-Phase dargestellt, die sich als die entscheidenden Vorgänge charakterisieren lassen und in jedem Onboarding-Prozess in geeigneter Art zu finden sind. Diese sind die Konfrontation, die Einarbeitung und die soziale Integration.

Die Konfrontationsphase wird deshalb als solche bezeichnet, da der neue Mitarbeiter in diesem Zeitraum mit seinem noch unbekanntem Arbeitsumfeld, seinen neuen Kollegen und der Organisationskultur konfrontiert wird (vgl. Berthel/Becker 2017: 438). Die Dauer beschränkt sich dabei im Wesentlichen auf den ersten Arbeitstag, da hier der Onboardee die ersten Eindrücke seiner neuen Umgebung aufnimmt, die als „emotional beladen“ (Klimecki/Gmür 2005: 257) beschrieben werden können. Dies liegt vor allem daran, dass sich Mitarbeiter in dieser Anfangsphase als besonders empfänglich für Eindrücke erweisen und dabei – ungeachtet dessen, ob die Informationen systematisch oder unbewusst durch den Arbeitgeber vermittelt werden – einen Abgleich zwischen den vorhandenen Erwartungen und den tatsächlichen Gegebenheiten vornehmen (vgl. Berthel/Becker 2017: 438 f.). Hier lässt sich bereits die erste Auswirkung eines realistischen psychologischen Vertrags erkennen, da der in Kapitel 2.2 beschriebene Realitätsschock somit minimiert und möglicherweise abgewendet werden kann. Der psychologische Vertrag ist jedoch auch in Bezug auf die beiden anderen Teilbereiche dieser Phase von Bedeutung. Arbeitgeber sind gut beraten, den ersten Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters als etwas Besonderes auszugestalten, da sich der Onboardee mit diesem Ereignis „schon längere Zeit gedanklich beschäftigt“ (Brenner 2020: 33) hat. Es empfiehlt sich, diesen Tag genau zu planen und den Mitarbeiter persönlich zu begleiten, damit er seinen ersten Eindruck des Arbeitgebers und des neuen Arbeitsumfelds als ein positives Erlebnis in Erinnerung behalten wird (vgl. Lemke et al. 2020: 26).

Arbeitgeber sollten den ersten Arbeitstag jedoch nicht nur exakt planen, sondern auch dafür sorgen, dass sich der Mitarbeiter willkommen fühlt. Idealerweise sollte der Arbeitsplatz – also z. B. das Büro mit Tisch, Stuhl und Arbeitscomputer – vollständig zur Verfügung stehen und dabei einen einfachen Zugang zu den neuen Kollegen gewähren (vgl. Brenner 2020: 22). Dieser Zugang stellt sich vor allem für die sich daran anschließende soziale Integration als hilfreich dar und bildet einen guten Ausgangspunkt dafür. Es ist ratsam, ein Gespräch, in welchem nach den Eindrücken und offenen Fragen des

Mitarbeiters gefragt wird, zum Abschluss dieses bedeutenden Tages einzuplanen (vgl. Lemke et al. 2020: 98). Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen wird im Kapitel 2.4 skizziert.

Während am ersten Arbeitstag die Vermittlung von fachlichem Wissen eine untergeordnete Rolle spielen sollte, stellt die Einarbeitung in den darauffolgenden Tagen und Wochen eine der beiden hauptsächlichen Vorgänge der Eintritts-Phase dar (vgl. Brenner 2020: 25 f.). Im Laufe der Einarbeitung wird der Mitarbeiter mit den von ihm zu erledigenden Aufgaben konfrontiert. Er muss dabei zunächst die Anforderungen verstehen, um die geforderten Aufgaben bewältigen zu können (vgl. Berthel/Becker 2017: 440). Suboptimale Strategien, um einen Onboardee mit der fachlichen Seite seines Beschäftigungsverhältnisses vertraut zu machen, wurden bereits im Kapitel 2.2 erörtert und sind nicht zu empfehlen. Um die Einarbeitung bestmöglich zu realisieren, können sich Arbeitgeber verschiedener Hilfsmittel bedienen, zu denen u. a. Einarbeitungspläne und Patensysteme gehören. Die Bedeutung von Kollegen als Paten wird in Kapitel 2.6 vorgestellt. Der Zeitraum für eine Einarbeitung ist nicht als vorgeschriebener Wert zu verstehen, da er nach den spezifischen Aufgaben und deren Anforderungen sowie der Individualität des Mitarbeiters entsprechend anzupassen ist (vgl. Berthel/Becker 2017: 441).

Die soziale Integration beginnt parallel zur Einarbeitung und verfolgt das Ziel, dass sich der Mitarbeiter mit seinem neuen Arbeitgeber und seinem sozialen Arbeitsumfeld identifiziert und somit eine Bindung dazu aufbaut (vgl. ebd.: 440). Der Mitarbeiter soll im Endergebnis in dem sozialen Netzwerk seines Arbeitsumfeldes – also bei seinen Kollegen – Anschluss finden und sich in ein Team integriert fühlen. Oft lässt sich feststellen, dass vor allem zwischenmenschliche Problemlagen oder eine fehlende Identifikation mit dem Arbeitgeber bzw. der Art und Weise wie Aufgaben zu erledigen sind, zu einer Kündigung während der Probezeit führen (vgl. Brenner 2020: 12). Aus diesem Grund führt Brenner neben der sozialen noch die werteorientierte Integration als Baustein auf (vgl. ebd.). Diese muss neben der fachlichen und sozialen Integration erfolgen, um „die volle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft möglichst schnell für die Organisation nutzbar zu machen“ (ebd.: 11). Lemke et al. weisen darauf hin, dass die Einarbeitung und die soziale Integration bei Arbeitgebern häufig nicht existent oder nur rudimentär vorhanden sind, da das Onboarding nur bis einschließlich des ersten Arbeitstages durchgeführt wird (vgl. 2020: 26). Daraus könnte sich schließen lassen, dass das Fehlen dieser beiden Elemente die angesprochene Orientierungslosigkeit hervorruft und dadurch ein Onboarding-Prozess weder erfolgreich durchgeführt noch abgeschlossen werden kann. Die soziale Integration im Besonderen ist ein langwieriger Prozess, der sich in der Regel über mehrere Monate erstreckt und dabei zumeist einen längeren Verlauf als die Einarbeitung nimmt (vgl. Berthel/Becker 2017: 441). Um den Erfolg des Onboardings zu garantieren,

sollten Arbeitgeber alle neuen Mitarbeiter bei ihrer fachlichen, sozialen und werteorientierten Integration unterstützen.

2.3.3 Die Metamorphose-Phase

Die Metamorphose-Phase ist der letzte Abschnitt im Onboarding-Prozess und beginnt, sobald sowohl die fachliche Einarbeitung als auch die soziale Integration der Eintritts-Phase abgeschlossen sind. Neue Mitarbeiter sind nicht mehr als Neulinge zu erkennen, da sie vollständig integriert sind und ihre Aufgaben vornehmlich selbstständig erledigen (vgl. Lohaus/Habermann 2015: 75). Dadurch lässt sich erkennen, dass diese Phase je nach Onboarder, Organisation und der jeweiligen Aufgabe zu unterschiedlichen Zeiten innerhalb der Probezeit eintritt. Optimalerweise ist hier bereits die Wahl – wenn auch noch nicht offen kommuniziert – von Arbeitgeber und Mitarbeiter getroffen worden, ob das Arbeitsverhältnis fortgesetzt werden soll (vgl. ebd.). Die Metamorphose im Onboarding-Verlauf ist nicht als Phase, sondern als Ergebnis und damit als Status anzusehen, der durch erfolgreiches Onboarding erreicht wird (vgl. ebd.).

2.3.4 Zusammenfassende Betrachtung der Onboarding-Phasen

Zusammenfassend lässt sich aufzeigen, dass die Preboarding-, Eintritts- und auch die Metamorphose-Phase von jedem Onboarder, unabhängig davon, ob sie sich bezüglich Einarbeitung und sozialer Integration erfolgreich darstellen, durchlaufen werden (vgl. Klimecki/Gmür 2005: 258). Wie sich gezeigt hat, sind die Übergänge zwischen den einzelnen Onboarding-Phasen und Elementen fließend. Onboarding ist nicht mit Hilfe eines unveränderlichen Schemas auf jeden neuen Mitarbeiter anzuwenden, da dieser Prozess auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten werden sollte, bei dem sich das Voranschreiten der einzelnen Phasen nach dem Onboarder richten sollte. Die Preboarding-Phase sollte nicht unberücksichtigt bleiben, da in dieser Zeit die erste Möglichkeit vorliegt, dem zukünftigen Mitarbeiter Wertschätzung entgegenzubringen und eine drohende Orientierungslosigkeit abzuwenden. Die Aspekte der Eintritts-Phase ab dem ersten Arbeitstag sind die kritischsten Elemente in der Personaleinführung, da hier der Onboarder mit der Realität seines neuen Arbeitsumfelds konfrontiert wird. Die Einarbeitung sollte geplant und umgesetzt werden. Die Förderung der sozialen sowie werteorientierten Sozialisation ist ein wichtiger Baustein der Personalbindung.

Dieses Kapitel hat aufgezeigt, dass sich Onboarding nicht nur als ein komplexer Prozess mit vielen Nuancen sowie unterschiedlichen Motiven und Erwartungen von Arbeitgeber und -nehmer darstellt, sondern dass Onboarding ebenfalls Aufgaben der

Personalbindung übernimmt, die letztlich als Grundlage für anschließenden Personalentwicklungsmaßnahmen eine hohe Bedeutung besitzen.

2.4 Besondere Bedeutung von Mitarbeitergesprächen

Wie sich bei der intensiven Auseinandersetzung mit den Onboarding-Phasen feststellen ließ, ist Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter ein entscheidender Faktor, um diesen Prozess erfolgreich durchlaufen und abschließen zu können. Diese geforderte Kommunikation bewirkt jedoch nicht nur für den Onboarder, sondern auch für die jeweilige Führungskraft und damit für die Organisation einen Nutzen (vgl. Winkler/Hofbauer 2010: 6 f.). Der Prozess der Personalbeschaffung ist auf Grund des zeitlichen und personellen Ressourceneinsatzes mit tatsächlichen Kosten verbunden (vgl. Lemke et al. 2020: 16). Für den Onboarding-Prozess kann dies ebenfalls bestätigt werden, da auch hier Personal- und Zeitaufwand notwendig ist, um ihn zu realisieren. Diese Kosten erhöhen sich jedoch um ein Vielfaches, wenn der Onboarder durch unzureichende Einarbeitung nicht die gewünschte Leistung erreicht oder keine Integration vollzieht und dadurch die Organisation bereits während der Probezeit verlässt (vgl. Berthel/Becker 2017: 429). Um diese zusätzlichen Kosten zu minimieren, bieten sich Mitarbeitergespräche an, in denen Missstände während des Onboardings identifiziert werden können. Die Bedeutung dieses Instruments im Personalmanagement ist durch seine weit verbreitete Anwendung als besonders hoch einzustufen (vgl. Hossiep/Zens/Berndt 2020: 12).

Im Nachfolgenden werden die Ziele und Inhalte der gegenseitigen Austauschmöglichkeiten innerhalb von Mitarbeitergesprächen vorgestellt. Dabei wird keine weitere Betrachtung von unterschiedlichen Kommunikationsmodellen sowie deren Abläufe und Ebenen vorgenommen, da diese im Rahmen dieser Arbeit für den Onboarding-Prozess an sich keine entscheidende Wichtung besitzen. Ausschlaggebend bei der Betrachtung solcher Gespräche sind deren Existenz sowie die positiven Effekte, die mit ihnen im Onboarding-Prozess erzielt werden können.

Es existiert eine Vielzahl von Arten der Mitarbeitergespräche für die verschiedensten Anlässe innerhalb eines Beschäftigungsverhältnisses (vgl. ebd.: 4). Während des Onboardings sind besonders das Willkommens- und Abschlussgespräch des ersten Arbeitstages, Feedbackgespräche und das Probezeitendgespräch von entscheidender Bedeutung, da diese innerhalb der Probezeit geplant und durchgeführt werden sollten (vgl. Lemke et al. 2020: 103).

Der Kern von allen Mitarbeitergesprächen liegt im partnerschaftlichen Dialog des Mitarbeiters und seiner Führungskraft, bei dem ein gleichberechtigter Austausch von Informationen zu spezifischen Themen von zentraler Bedeutung ist (vgl.

Hossiep/Zens/Berndt 2020: 5). Deutlich hiervon abzugrenzen sind Leistungsbeurteilungen. Diese dienen der einseitigen Einschätzung des Mitarbeiters durch die Führungskraft und sind ausschließlich auf Daten der fachlichen Ebene begrenzt (vgl. ebd.: 5 f.). Ein Austausch von zwei gleichrangigen Gesprächsteilnehmern ist bei dieser Form der Mitarbeiterkommunikation nicht gegeben. Mitarbeitergespräche dienen demnach nicht der einseitigen Bewertung der Führungskraft von der höheren hierarchischen Ebene auf die darunter liegende, sondern beinhalten im optimalen Fall immer die Möglichkeit zur gegenseitigen Reflexion. Der Redeanteil sollte dabei mit ca. 70 % überwiegend beim Mitarbeiter liegen (vgl. ebd.: 3). Daraus schlussfolgernd kommt der Führungskraft verstärkt die Rolle des Zuhörers zu. Dieser Umstand wird von vielen Führungskräften unterschätzt (vgl. ebd.). Dem Mitarbeiter soll in diesen Gesprächen die Möglichkeit gegeben werden, über gewisse Themen zu sprechen, die im Regelfall bereits vorher festgelegt sind (vgl. ebd.). Diese unterscheiden sich je nach Zeitpunkt und Anlass des Gesprächs und sind an die individuelle Situation des Beschäftigten angepasst. Ein weiterer wichtiger Aspekt von Mitarbeitergesprächen liegt in ihrer Abgrenzung zu alltäglichen Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Das Mitarbeitergespräch wird von den Gesprächsteilnehmern zeitlich geplant und inhaltlich vorbereitet (vgl. Winkler/Hofbauer 2010: 12).

Prinzipiell lassen sich Mitarbeitergespräche als anlassbezogen und institutionalisiert unterscheiden (vgl. Winkler/Hofbauer 2010: 2 ff.). Anlassbezogene Mitarbeitergespräche werden z. B. bei bestimmten Ereignissen wie Fehlverhalten oder Verdacht einer Suchtproblematik durchgeführt (vgl. ebd.: 16 f.). Die im Onboarding durchzuführenden Mitarbeitergespräche besitzen einen entwicklungsbezogenen Charakter und werden nicht auf Grund bestimmter Ereignisse, sondern nach einem geeigneten Rhythmus durchgeführt (vgl. ebd.: 75 ff.). Daraus lässt sich ableiten, dass Mitarbeitergespräche nicht eine ausschließlich rückblickende Funktion aufweisen, sondern ebenso zukunftsgerichtete Inhalte thematisieren (vgl. ebd.: 79).

Bisher wurde Onboarding als Aufgabe eines Arbeitgebers im Sinne einer Organisation beschrieben. Wie sich aus den ersten Absätzen dieses Kapitels entnehmen lässt, kommt jedoch der Führungskraft bei Mitarbeitergesprächen eine besondere Rolle zu (vgl. Lemke et al. 2020: 156). Die Führungskraft ist selbstverständlich selbst Mitarbeiter, jedoch im Sinne des Onboardees auf der Seite des Arbeitgebers einzuordnen. Dies lässt sich dadurch begründen, dass sie die Aufgabe der Personalführung übernimmt, mit welcher sie „das Verhalten der Mitarbeiter aktivieren, intensivieren und/oder steuern“ (Berthel/Becker 2017: 167) soll. Führungskräfte sind hierarchisch über anderen Mitarbeitern in der Organisation verankert und üben dabei eine Rolle als Vorgesetzte für eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern aus. Sie nutzen die Fähigkeiten und Talente ihrer

Mitarbeiter, um die Ziele der Organisation zu verwirklichen. Exakt dieser Aspekt verdeutlicht, weshalb das Führen von Mitarbeitergesprächen eine Aufgabe von Führungskräften ist (vgl. Moser et al. 2018: 78). Es soll erreicht werden, dass Mitarbeiter zufrieden sind, ihre Aufgaben erfolgreich erledigen und möglichst langfristig und eng mit dem Arbeitgeber verbunden bleiben (vgl. Hossiep/Zens/Berndt 2020: 5). Dies kann die Führungskraft mit Mitarbeitergesprächen überprüfen und fördern (vgl. Moser et al. 2018: 78). Die Ziele von Onboarding und von Mitarbeitergesprächen weisen eine nahezu perfekte Überschneidung auf.

Der erste Arbeitstag ist etwas Besonderes in der Mitarbeiter-Journey. Deshalb kommt dem Willkommensgespräch eine besondere Rolle zu, da es den ersten Arbeitstag einleitet. Der Onboardee wird an diesem Tag mit Elementen seiner Erwartungen aus dem psychologischen Vertrag konfrontiert. Bestenfalls werden diese bestätigt. Zudem sollte am ersten Tag ein Abschlussgespräch stattfinden, welches optimalerweise den Tag nach Vorbereitung der nächsten kommenden Tage sowie Erläuterung des Aufgabefelds und des Einarbeitungsplans abschließt (vgl. ebd.: 96 ff.). Das Abschlussgespräch dient als erste Möglichkeit, noch nicht gelöste Fragen des Onboardees zu klären sowie ein erstes Feedback zu erhalten, ob herausgebildete Erwartungen erfüllt worden sind und wie sich das Stimmungsbild in der Orientierungsphase darstellt (vgl. ebd.: 98). Zudem dient es der Möglichkeit, gemeinsame fachliche Ziele für den Zeitraum der Probezeit zu vereinbaren. Es soll dem Mitarbeiter damit vermittelt werden, welche Erwartungen an ihn gerichtet werden und welche Ziele zu erreichen sind (vgl. Hossiep/Zens/Berndt 2020: 99). Die Betrachtung erfolgt dabei sowohl in Hinblick auf die Einarbeitung als auch die soziale Integration (vgl. Brenner 2020: 16).

Der Begriff Feedback bedeutet Rückmeldung bzw. Rückkopplung. Feedbackgespräche sind ein wichtiges Element in der gesamten Mitarbeiter-Journey. Sie sollen hier jedoch in ihrer Bedeutsamkeit auf den begrenzten Zeitraum des Onboardings betrachtet werden, da sie den Mitarbeiter in seiner Entwicklung unterstützen können (vgl. Lemke et al. 2020: 103 ff.). Der Onboardee kann durch sie erfahren, wie sein Verhalten und seine Arbeitsleistung bewertet werden (vgl. Brenner 2020: 17). Der Führungskraft bieten sie die Möglichkeit den Status der sozialen Integration des Onboardees einordnen sowie potentielle Verbesserungsmöglichkeiten für die Organisation erhalten zu können (vgl. ebd.). Sie sind als institutionalisierte Mitarbeitergespräche im Onboarding-Prozess strukturiert zu gewissen Zeitpunkten bzw. regelmäßig wiederkehrend einzuplanen (vgl. ebd.). Es gibt hierfür keine vorgeschriebenen Zeitpunkte (vgl. Lemke et al. 2020: 67), jedoch bietet es sich an, zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses Feedbackgespräche in kürzeren Abständen durchzuführen, bevor diese dann als ein Mitarbeitergespräch im jährlichen Rhythmus geplant werden (vgl. Winkler/Hofbauer 2010: 5). Diese Arbeit hält

aus diesem Grund ein Feedbackgespräch innerhalb der ersten Wochen, nach dem ersten Monat und nach der Hälfte der Probezeit (3 Monate) für ratsam, um einen kontinuierlichen Austausch während der Einarbeitung und anfänglichen sozialen Integration zu gewährleisten, in dem Herausforderungen angesprochen und Verbesserungspotentiale ausgeschöpft werden können. Die Zeit des Onboardings sollte gemeinhin von einer hohen Gesprächsdichte gekennzeichnet sein (vgl. Peitz 2002: 152).

Probezeitendgespräche sind Beurteilungsgespräche, die zum Ende der Probezeit geführt werden und dabei sowohl die Bewertung der Arbeitsleistung, den Grad der sozialen Integration und Bindung zur Organisation als auch Feedback beinhalten (vgl. Hossiep/Zens/Berndt 2020: 85). Der Begriff Abschlussgespräch kann dafür synonym gebraucht werden. In einem Abschlussgespräch wird dem Mitarbeiter mitgeteilt, ob er die Probezeit erfolgreich beendet oder ob das Beschäftigungsverhältnis terminiert wird (vgl. Lemke et al. 2020: 110). Laut Brenner empfiehlt es sich bei einer beabsichtigten Kündigung ein „Exit-Gespräch“ zu führen, in welchem dem Mitarbeiter die Gründe für diese Entscheidung erläutern werden (vgl. 2020: 40). Unerheblich, ob das Probezeitendgespräch mit einer positiven oder negativen Wirkung für den Mitarbeiter einhergeht, dient es dennoch dem Arbeitgeber als nützliches Tool zum Erhalten von Feedback zum Onboarding-Prozess sowie arbeitsrelevanten Abläufen innerhalb der Organisation und an welchen Stellen Verbesserungspotential besteht (vgl. ebd.).

Bei der Betrachtung von Mitarbeitergesprächen lässt sich feststellen, dass dieses Instrument des Personalmanagements seit seiner Inzeption während der 1970er-Jahre in den USA stetig weiterentwickelt wird (vgl. Winkler/Hofbauer 2010: 8). Dennoch sieht es sich durch die Gesprächsteilnehmer mit unterschiedlichen Kritikpunkten konfrontiert. Führungskräfte kritisieren den hohen Zeitaufwand und eine mögliche Autoritätsminderung, wohingegen Mitarbeiter zumeist den fehlenden tatsächlichen Verbesserungseffekt bemängeln (vgl. ebd.: 78). Der zeitliche Aufwand ist zwingend als Kostenfaktor zu betrachten, da Mitarbeitergespräche Vorbereitungszeit benötigen und während des Gesprächs selbstverständlich keine alternativen Aufgaben erledigt werden können. Diese Kosten stehen jedoch einem Ensemble an positiven Effekten gegenüber (vgl. ebd.: 78 f.). Mitarbeitergespräche bieten die Möglichkeit, Ziele zwischen Mitarbeiter und Führungskraft für eine positive Entwicklung im Sinne der Organisation zu vereinbaren. Zudem geben sie Raum für Feedback, um Leistungen zu reflektieren und Verbesserungen anzuregen. Es lassen sich durch sie ebenfalls Defizite im fachlichen oder organisationalen Ablauf verdeutlichen und Lösungsstrategien erarbeiten. Der Austausch wirkt sich zusätzlich positiv auf das Betriebsklima aus und fördert die Motivation und damit die Leistung des Mitarbeiters (vgl. ebd.). Hossiep, Zens und Berndt zeigen nach einer Studie von Wolter

ebenfalls auf, dass zwischen Mitarbeitergesprächen und Zufriedenheit, Einsatzbereitschaft sowie Bindung ein signifikanter positiver Zusammenhang besteht (vgl. 2020: 64).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Mitarbeitergespräche eine immense Relevanz im Verlauf eines Beschäftigungsverhältnisses und dementsprechend auch im Onboarding sowohl für Arbeitnehmer, Führungskraft als auch die Organisation tragen. Sie dienen nicht nur der Überprüfung von Leistungen und Einschätzungen des Mitarbeiters über seine fachliche Tätigkeit, sondern dem Arbeitgeber vor allem als effektives Werkzeug, mit dem die fachliche sowie soziale und wertorientierte Integration eines Mitarbeiters überprüft werden kann. Sie ermöglichen es, Feedback über die Organisation sowie die Arbeits- und Aufgabenbereiche zu erhalten. Mit ihnen können Verbesserungspotentiale erkannt und dadurch für die Organisation nutzbar gemacht werden. Für Onboardees dienen sie als Austausch auf gleicher hierarchischer Ebene, bei dem sie relevante Themen und Herausforderungen ansprechen können. Durch ihre Ausführungen haben sie die Möglichkeit, zukünftige Anpassungsvorgänge mitzubestimmen und zu einer Verbesserung aller Beschäftigten beizutragen. Dadurch fühlen sich Mitarbeiter gehört, verstanden und wertgeschätzt. Mitarbeitergespräche sollten aus diesem Grund zwingend im Onboarding-Prozess genutzt und – wenn noch nicht geschehen – eingeführt werden, um einem gegenseitigen Nutzen für Mitarbeiter und Führungskraft zu realisieren.

2.5 Kollegen als Paten und Mentoren

Die Relevanz von Führungskräften im Onboarding-Prozess wurde bereits anhand der Mitarbeitergespräche skizziert. Jedoch sind neben diesen zudem die Mitarbeiter, die keine Führungsaufgaben übernehmen und dennoch den Onboardee in den drei Phasen seiner Personaleinführung begleiten, von entscheidender Bedeutung. Diese begleitende Rolle kann auf verschiedene Art und Weise ausgeübt werden, welche nachfolgend näher betrachtet werden soll. Es werden dabei hauptsächlich zwei Konzepte voneinander unterschieden: das Paten-System sowie das Mentoring.

Beim Patensystem wird dem neuen Mitarbeiter als Schützling ein erfahrener Mitarbeiter als Pate, der die Funktion eines zentralen Ansprechpartners ausübt, zur Verfügung gestellt. Paten sind dem Mitarbeiter gleichgestellte Kollegen (vgl. Berthel/Becker 2017: 442). Dies soll dafür sorgen, dass die soziale Distanz zwischen den beiden Mitarbeitern möglichst gering ausfällt (vgl. Moser et al. 2018: 87). Der Pate übernimmt neben einer möglichen fachlichen Einarbeitung vor allem bei der sozialen und wertorientierten Integration eine unterstützende Rolle ein, da er als Bestandsmitarbeiter über Wissen verfügt, welches er auf den Schützling übertragen kann (vgl. ebd.: 82). Die fachliche Einarbeitung wird in der Praxis häufig durch mehrere Kollegen vollzogen, weshalb der Fokus

des Paten auf den anderen zwei Bereichen der Integration gesetzt ist (vgl. Lemke et al. 2020: 107). Das heißt, dass er Kontakte zu relevanten Kollegen herstellt, als Ansprechpartner für Fragen und Herausforderungen fungiert, sowie das explizite und implizite Wissen des Aufgabenbereichs vermittelt (vgl. Berthel/Becker 2017: 442). Für den Paten bietet die Übernahme dieser Aufgabe die Möglichkeit seine Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten zu verbessern (vgl. Moser et al. 2018: 88). Für diese anspruchsvolle Aufgabe benötigt der Pate überdurchschnittliche Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation, Loyalität und Empathie sowie fachliche und pädagogische Fähigkeiten (vgl. Lemke et al. 2020: 48). Da diese Mischung aus Qualifikationen nicht bei jedem Mitarbeiter mit ausreichender Güte vorhanden ist, sieht sich das Patensystem mit der Kritik konfrontiert, dass eine begleitende Funktion im Onboarding-Prozess dem Aufgabenbereich einer Führungskraft zuzuschreiben sei (vgl. Berthel/Becker 2017: 442).

Das Konzept des Mentorings kommt diesem Kritikpunkt nach. Es verhält sich ähnlich zum Patensystem, da auch hier der neue Mitarbeiter (Mentee) durch einen Mentor begleitet wird. Jedoch ist ein Mentor im Regelfall hierarchisch höhergestellt, wobei es sich aber von Vorteil erweist, wenn er nicht der direkte Vorgesetzte des Mentees ist (vgl. Lemke et al. 2020: 157). Aus diesem Grund ist ein Mentor oft eine Führungskraft aus einem anderen Organisationsbereich (vgl. Brenner 2020: 21). Der Fokus des Mentorings verfolgt jedoch anders geartete Ziele als das Patensystem. Diese sind im Wesentlichen das Stärken eines Businessverständnisses und von strategischem Denken sowie Führungsverhalten (vgl. Lemke et al. 2020: 158). Aus diesem Grund eignet es sich für kürzlich eingestellte Führungskräfte bzw. solche, die in diese Rolle im Laufe ihrer nahen beruflichen Karriere hineinwachsen sollen (vgl. ebd.: 159; vgl. Berthel/Becker 2017: 442).

Es existieren noch weitere unterstützende Onboarding-Maßnahmen, wie z. B. Coaching (vgl. Dincher/Mosters 2011: 52 f.), die den Einstieg eines neuen Mitarbeiters erleichtern sollen. Dabei besitzt jeder Ansatz spezielle Besonderheiten. Ein Überblick über das Patensystem und Mentoring soll jedoch verdeutlichen, was allen Maßnahmen gemein ist: Die Unterstützung durch einen erfahrenen und vernetzten Kollegen kann die Onboarding-Erfahrung nicht nur fördern, sondern überhaupt erst erfolgreich verlaufen lassen. Dies wiederum lässt die Annahme zu, dass durch gezieltes Einsetzen dieser Systeme die Orientierungslosigkeit und der Realitätsschock der Konfrontationsphase gemindert werden und eine höhere Motivation sowie Bindung des Mitarbeiters an seinen neuen Arbeitgeber erwirkt werden kann.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass der Onboarding-Prozess nicht nur durch den Onboarder und die Führungskraft, sondern auch von Kollegen als Paten oder Mentoren mitbestimmt wird, da sie eine entscheidende Rolle in der Einarbeitung und sozialen sowie wertorientierten Integration eines neuen Mitarbeiters einnehmen.

2.6 Onboarding-Modernisierung

Beginnend mit dem Dezember 2019 wurde die gesamte Welt vor die Herausforderung der Corona-Pandemie gestellt, welche im Januar 2020 auch Deutschland erreicht hat (vgl. Weinzierl 2021). Diese außergewöhnliche Situation führte dazu, dass der persönliche Kontakt durch hoheitliche Maßnahmen auf Verordnungsebene eingeschränkt wurde. Diese Einschränkungen sind teilweise immer noch aktuell (vgl. SächsCoronaSchVO 2022: 3). Auch die alltägliche Arbeitsplatzgestaltung musste angepasst werden, sodass sich nicht zu viele Personen in einem Raum aufhalten durften (vgl. ebd.). Arbeitgeber reagierten auf diese außergewöhnliche Situation, in dem sie ihre Mitarbeiter verstärkt im Home-Office statt dem Büro einsetzten (vgl. Härtling/Enderlein/Grage 2021: 23). Dadurch ergab sich eine Notwendigkeit für ein neues Verständnis für die Nutzung virtuellen bzw. nicht-persönlichen Austauschs (vgl. ebd.: 40 ff.). Das anhaltende Pandemiegeschehen, aber auch die immer weiter voranschreitende Digitalisierung des Privatlebens und der Arbeitswelt bedingen ein Erfordernis für einen Umdenk- und Anpassungsprozess im beruflichen Kontext, bei dem persönlicher Kontakt durch digitalen oder virtuellen Austausch ergänzt und teilweise ersetzt wird. Diese Umstände wirken sich somit auf das Onboarding aus und führen dazu, dass es sich unter Berücksichtigung des Einsatzes digitaler Instrumente weiterentwickeln muss (vgl. Brenner 2020: 41) und einem Modernisierungsdruck ausgesetzt sieht. Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit im Home-Office verrichten, müssen sich neuen Notwendigkeiten und Vorgaben anpassen (vgl. Härtling/Enderlein/Grage 2021: 52 ff).

Der Onboarding-Prozess lässt sich, selbst wenn er im klassischen persönlichen Werdegang durchgeführt wird, durch technische Maßnahmen im Sinne von Onboarding-Software unterstützen (vgl. Brenner 2020: 26). Dabei dient sie zur Erstellung von Einarbeitungsplänen und Informationsmaterialien, die als Vorlagen gespeichert werden können, um sie für nachfolgende Onboardees erneut nutzen zu können.

Brenner verweist darauf, dass besonders am ersten Arbeitstag ein persönlicher Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stattfinden sollte, sofern dies möglich ist (vgl. 2020: 42). Dies sorgt für größere emotionale Sicherheit und bewirkt das Gefühl sich mit der Jobwahl richtig entschieden zu haben (vgl. ebd.). Hierbei sollte der Mitarbeiter persönlich willkommen geheißen werden und Kontakt zum Paten sowie weiteren relevanten Kollegen hergestellt bekommen (vgl. Lemke et al. 2020: 133). Des Weiteren sollte er seine Arbeitsmittel, die er für die Aufgabenstellungen im Home-Office benötigt, überreicht bekommen, um einen reibungslosen Start in das Arbeitsverhältnis zu ermöglichen (vgl. Sukstorf 2021: 143). Ebenso sollte ausgiebiger Kontakt gepflegt und öfter kommuniziert werden, als dies bei Onboarding in Person notwendig wäre (vgl. Brenner 2020: 42). Sowohl der Informationsaustausch als auch Mitarbeitergespräche sind dann im

weiteren Verlauf per Videokonferenzen realisierbar (vgl. Lemke et al. 2020: 134). Auch die Vorstellung der eigenen Person im Rahmen eines kurzen Videos bietet eine Variante, um die soziale Integration zu fördern (vgl. Brenner 2020: 42).

Zusammenfassend lässt mit diesem knappen Überblick erkennen, dass sich Onboarding – wie auch weitere Personalmanagementmaßnahmen – einem stetigen Veränderungsdruck ausgesetzt sieht, der sich vorrangig mit der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt begründen lässt. Dabei bieten digitale Lösungen Vorteile, die sich beispielsweise in der Ausübung des Wissenstransfers niederschlagen. Digitale Plattformen bieten die Möglichkeit zum Austausch von Wissen mittels Dokumenten oder Beschreibungen von Prozessabläufen, die für Mitarbeiter unabhängig des eigenen Standorts zugänglich sind (vgl. Sukstorf 2021: 144). Zudem sind viele Mitarbeiter und im Besonderen junge Menschen im Umgang mit mobilen Endgeräten, die einen digitalen Austausch ermöglichen, und der Nutzung softwarebasierter Anwendungen vertraut, sodass es für Arbeitgeber einen Anreiz gibt, diese Form der Kommunikation und des Wissenstransfers im Onboarding-Prozess zu etablieren (vgl. Lemke et al. 2020: 122).

3 Empirische Betrachtung von Onboarding

In diesem Teil der Arbeit werden die herausgearbeiteten Aspekte der theoretischen Betrachtung des Onboarding-Prozesses am Beispiel des öffentlichen Dienstes, speziell der sächsischen Verwaltungsbehörden, untersucht. Mittels Befragung wird überprüft, inwieweit diese theoretischen Aspekte existent sind und sich empirisch nachweisen lassen. Dazu wurde eine Umfrage erstellt, welche die Onboarding-Erfahrungen von Absolventen des Einstellungsjahrgangs von 2018 der HSF Meißen bei ihrem ersten Beschäftigungsverhältnis nach erfolgreichem Abschluss des Hochschulstudiums untersuchte.

3.1 Forschungsdesign

Die Onboarding-Erfahrungen neuer Mitarbeiter lassen sich vermutlich am präzisesten empirisch untersuchen, wenn der Personaleinführungsprozess kurz vor dem Abschluss steht oder aber vor noch nicht allzu langer Zeit abgeschlossen worden ist. Der Grund dafür wird darin gesehen, dass sich Meinungen zu und Erinnerungen an das eigene Onboarding über die Zeit hinweg verzerrt darstellen können. Die Absolventen des Einstellungsjahrgangs von 2018 der HSF Meißen hatten ihr duales Studium Ende September 2021 erfolgreich abgeschlossen. In der Annahme, dass direkt dazu im Anschluss mit einem Beschäftigungsverhältnis begonnen wurde, belief sich die Probezeit der Absolventen bis ca. Ende März 2022. Dieser Umstand bot die perfekte Ausgangslage für eine

Befragung dieser Absolventen, da zum Zeitpunkt der Umfrage ihr Onboarding-Prozess noch nicht abgeschlossen war.

Die ursprüngliche Idee war es, dass sich Absolventen über das Studiensekretariat freiwillig für eine Umfrage zum Thema Onboarding melden konnten und dann auch nur diese befragt werden würden. Am 28.09.2021 erfolgte der Versand der im Vorfeld konzipierten E-Mail. Der Inhalt dieser E-Mail ist in Anhang 1 zu finden. Eine Erinnerungs-E-Mail wurde am 08.12.2021 verschickt. Auf diese Weise konnten 28 Rückmeldungen generiert werden. Am 16.02.2022 wurde die Umfrage an die 28 Teilnehmer verschickt, wobei bis zum 21.02.2022 25 Fragebögen erfolgreich abgeschlossen wurden. Dies entspricht einer Teilnehmerquote von ca. 89 %. Wenngleich die Beteiligung von rund 89 % als ein gutes Ergebnis zu verzeichnen war, wurde entgegen dem ursprünglichen Plan, in der Erwartung noch weitere freiwillige Teilnehmer generieren und mit einer größeren Stichprobe aussagekräftigere Ergebnisse erzielen zu können, eine E-Mail über das Sekretariat an den gesamten Einstellungsjahrgang von 2018 versandt. Hierfür wurde die Umfrage am 21.02.2022 über das Sekretariat an die Absolventen der Fachbereiche der Allgemeinen Verwaltung und der Sozialverwaltung verschickt. Am 02.03.2022 erfolgte der Versand einer Erinnerungs-E-Mail, die zudem den Endpunkt der Befragung auf den 09.03.2022 datierte. Dieses Datum wurde gewählt, da die Umfrage damit insgesamt in einem Zeitraum von 3 Wochen (16.02. – 09.03.22) zugänglich war. Nach Ablauf ließen sich 56 abgeschlossene Teilnahmen verzeichnen. Durch das Sekretariat wurde mitgeteilt, dass die Studiengänge Allgemeine Verwaltung und Sozialverwaltung insgesamt 120 Absolventen des Einstellungsjahrgangs 2018 hervorbrachten. Dies wiederum entspricht einer Teilnehmerquote von knapp 47 %. Der Unterschied zu der vorher ermittelten Quote lässt sich darauf zurückführen, dass die freiwillige Meldung vorab mit einer späteren tatsächlichen Teilnahme einherging. Durch das Befragen des spezifischen Personenkreises der Absolventen von 2018 der HSF Meißen lassen sich hier Erkenntnisse gewinnen, die sich zunächst ausschließlich auf neue Mitarbeiter in sächsischen Behörden beziehen, welche ein Hochschulstudium an der HSF Meißen erfolgreich abgeschlossen haben. Es liegt also eine mögliche systematische Verzerrung vor (vgl. Diekmann 2016: 521). Da die HSF Meißen jedoch die einzige Hochschule des Freistaates Sachsen ist, die speziell für den Verwaltungsbereich ausbildet, und die sächsischen Behörden diese Absolventen im Rahmen des dualen Studiums für eine mögliche Übernahme im eigenen Wirkungskreis eingestellt hatten, ist diese Verzerrung im Sinne des Forschungsgegenstandes als unveränderliche Gegebenheit zu akzeptieren. Ob sich die gewonnenen Erkenntnisse auch auf Quereinsteiger oder den weiteren Karriereverlauf bei einem Stellenwechsel übertragen lassen, müsste durch entsprechende Untersuchungen erforscht werden.

Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig und erfolgte vollkommen anonym. Auch die Zuordnung der Fragebögen zu den Absolventen, die sich vorab gemeldet hatten, war nicht möglich. Bis auf die E-Mail-Adresse und den Namen, aus dem sich gegebenenfalls lediglich die Geschlechtszugehörigkeit ermitteln lässt, waren keine weiteren Informationen über die Teilnehmer bekannt. Die Kontaktdaten werden nach Abschluss dieser Arbeit gelöscht.

Die E-Mail an die Teilnehmer beinhaltete einen Weblink zur Umfrage auf dem Portal www.erhebung.de sowie Hinweise zur Bearbeitung und Beantwortung der Fragen (s. Anhang 2). Diese Webseite wurde genutzt, da sich nach Eigenrecherche feststellen ließ, dass die Erstellung und Versendung von Umfragen kostenlos ist und mit unbegrenzter Anzahl an Teilnehmern realisiert werden kann. Zudem war es möglich, Fragen mit Regeln zu versehen, um unnötige Fragen für die Teilnehmer ausblenden zu können. Eine Erklärung zur Einhaltung des Datenschutzes wurde ebenfalls durch dieses Tool gegeben.

Die Umfrage wurde mit einem Einleitungstext sowie einem Gender-Hinweis versehen. Dieser diente der einfacheren Lesbarkeit. Die maximale Bearbeitungsdauer sollte nach einem Pre-Test mit 3 Testprobanden bei 5 – jedoch höchstens 10 – Minuten liegen. Diese Zeitspanne wurde bewusst gewählt, um eine hohe Teilnahmequote erreichen zu können.

3.2 Aufbau der Umfrage

Bei dem Aufbau der Umfrage und der Erstellung der einzelnen Fragen wurde darauf geachtet, dass sie möglich kurz und leicht verständlich sind (vgl. Diekmann 2016: 479).

Der Fragebogen umfasste insgesamt 21 Fragen (s. Anhänge 4 bis 9), die sich in sechs Kategorien bzw. Themenbereiche unterteilen ließen. Es wurde eine Frage gestellt, bei der Tendenzen zum persönlichen Onboarding von Interesse waren und durch 21 Unterfragen ermittelt worden sind. Bei zwei Fragen sollten emotional beladene Begriffe ausgewählt werden. Eine bzw. bis zu vier Fragen galt es zu erlebten Herausforderungen zu beantworten, die mit Regeln versehen waren, um nur im Bedarfsfall angezeigt zu werden. Vier Fragen waren zum Thema Mitarbeitergespräche zu beantworten. Des Weiteren beinhaltete die Umfrage sieben Fragen zu diversen Onboarding-Thematiken. Den Abschluss bildeten zwei demografische Fragen nach Alter und Geschlechtszugehörigkeit.

Da sich das Thema Onboarding im Fragebogen ausschließlich auf die individuell erlebte Personaleinführung bezieht, wurde auf einen Einstieg in die Umfrage mit

Eröffnungsfragen (vgl. Diekmann 2016: 483) verzichtet. Stattdessen wurde mit einer Frage begonnen, bei der die Teilnehmer aufgefordert wurden, eine Tendenz abzugeben. Die erste Frage umfasst insgesamt 21 Unterfragen. Es wird angenommen, dass die Aufmerksamkeit zu Beginn einer Befragung sehr hoch ist (vgl. ebd.: 484), weshalb die Umfrage damit eröffnet wurde (s. Anhang 4). Um die Einstellung zu den gestellten Fragen ermitteln zu können, wurden die möglichen Antworten dieses Komplexes mittels Likert-Skala konzipiert (vgl. Diekmann 2016: 240 ff.). Die Ausprägungen der angebotenen Likert-Skala stellte sich folgendermaßen dar: ‚1 – Stimme voll und ganz zu‘, ‚2 – stimme eher zu‘, ‚3 – stimme eher nicht zu‘ und ‚4 – stimme überhaupt nicht zu‘. Dies bewirkte, dass die Teilnehmer zur Abgabe einer positiven oder negativen Tendenz aufgefordert wurden, da eine neutrale, indifferente Ausprägung nicht offeriert wurde. Diese Entscheidung könnte durchaus als problematisch eingestuft werden, da nicht zu erwarten ist, dass sich jeder Teilnehmer ausschließlich zustimmend oder ablehnend positioniert. Die Ausprägung ‚5 – keine Angabe‘ bot daher die Möglichkeit eine Antwort auszuwählen, selbst wenn keine der vier Tendenz-Ausprägungen als zutreffend erachtet wurde. Somit konnte verhindert werden, dass die Teilnehmer zu einer Aussage gezwungen werden, die sie nicht treffen können oder wollen. Die Ausprägung verhinderte ebenfalls, dass eine Frage unbeantwortet blieb und dadurch als ungültig übermittelt wurde. Innerhalb der Fragebatterie finden sich einige ausgewählte Fragen invers gepolt wieder. Diese umgekehrte Polung kann aufzeigen, ob ein Teilnehmer eine hohe Akquieszenz, also eine Tendenz immer die gleiche Antwort auszuwählen, aufweist (vgl. ebd.: 482).

Die folgenden zwei Fragen forderten die Teilnehmer dazu auf, sich aus 29 möglichen Antworten die 5 Begriffe auszuwählen, die auf ihre individuelle Situation am zutreffendsten erscheinen. Die Vorgabe der Antwortoptionen basierte auf keiner wissenschaftlichen Grundlage und muss daher kritisch betrachtet werden. Einerseits kann nicht ausgeschlossen werden, dass nicht alle möglichen emotionalen Ausprägungen erfasst wurden und außerdem zu viele Auswahlmöglichkeiten möglicherweise die Entscheidungsfindung erschwert haben könnten.

Es folgten Fragen zu erlebten Herausforderungen im Onboarding-Prozess. Diese wurden so konzipiert, dass sich passende Folgefragen dem Teilnehmer nur bei entsprechender Antwort präsentierten. Danach wurde nach Mitarbeitergesprächen gefragt, wobei der Fokus ausschließlich darauf gesetzt wurde, ob sie stattgefunden haben bzw. noch stattfinden werden. Den Abschluss der Befragung bildeten zwei Fragen, bei dem die Teilnehmer eine Bewertung ihres Aufgabenbereichs und der Organisation vornehmen sollten, sowie zwei Fragen, bei denen die demografischen Merkmale des Alters und der Geschlechtszugehörigkeit erfragt wurden.

3.2.1 Auswertung der Umfrage

Nachdem das Forschungsdesign, der Ablauf der Distribution und der Aufbau der Umfrage dargelegt worden sind, erfolgt nun die Auswertung der Antworten der befragten Absolventen. In den folgenden Ausführungen wird bei der Erwähnung des Jahrgangs immer auf den Einstellungsjahrgang von 2018 der HSF Meißen, der sich aus den Absolventen der Studiengänge Allgemeine Verwaltung und Sozialverwaltung zusammensetzt, Bezug genommen, da dieser die Population bildet (vgl. Diekmann 2016: 376).

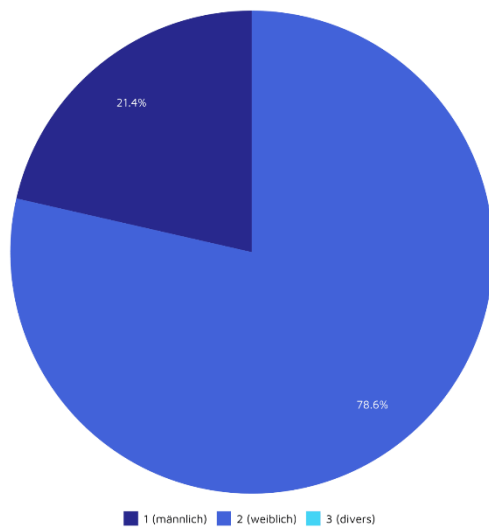


Abb. 4: Welchem geschlecht fühlst du dich zugehörig?

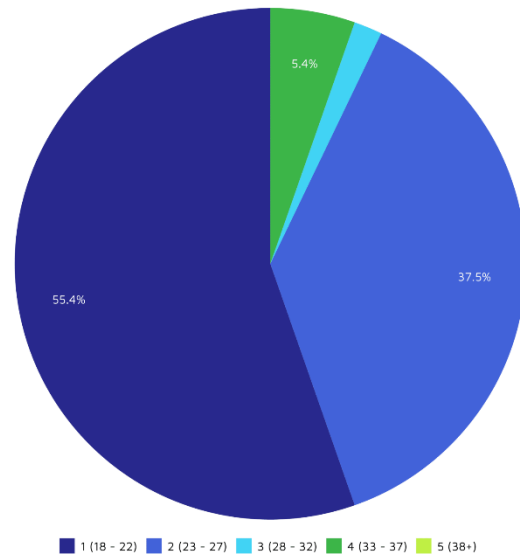


Abb. 5: Welcher Altersgruppe gehörst du an?

Zunächst lässt sich feststellen, dass 78,6 % der Befragten angaben, dass sie sich dem weiblichen Geschlecht zugehörig fühlen und lediglich 21,4 % dem männlichen. Die Option ‚divers‘ wurde von keinem Befragten gewählt (s. Anhang 49).

Bei der Aufteilung der Altersgruppen lässt sich erkennen, dass über 55 % der Befragten zwischen 18 und 22 Jahren alt sind (s. Anhang 50). Insgesamt macht die Gruppe der über 27-Jährigen nur 7,2 % aus, wobei es keinen Teilnehmer gab, der 38 Jahre oder älter war. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es sich bei der großen Mehrheit nicht nur um das erste Studium und den ersten Studienabschluss, sondern auch um die erste Tätigkeit ihres Lebens in einem Beschäftigungsverhältnis handelt. Bei solchen Berufsstartern ist eine besonders intensive Betreuung durch den Vorgesetzten ratsam, um Orientierungslosigkeit zu vermeiden und einen Wechsel von der Organisation Hochschule zur Organisation Arbeitsstelle bestmöglich zu gestalten (vgl. Brenner 2020: 30).

Im Folgenden soll die Frage zur Einstellungsmessung des persönlich Onboarding-Erlebnisses anhand der wichtigsten Erkenntnisse ausgewertet werden. Die vollständigen Antworten finden sich in den Anhängen 10 bis 30 wieder.

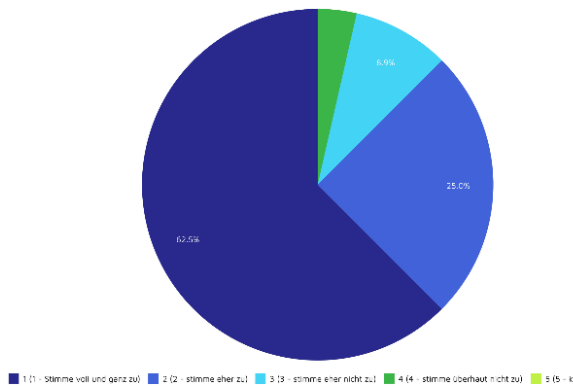


Abb. 6: Ich hatte feste Ansprechpartner

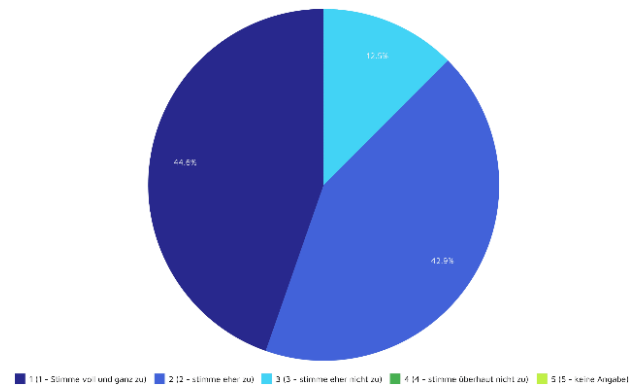


Abb. 7: Bei Fragen wusste ich genau an wen ich mich wenden musste

87,5 % der Befragten geben an, dass sie einen festen Ansprechpartner hatten (s. Anhang 11). Die gleiche Verteilung (87,5 %) findet sich ebenfalls bei der Frage danach, ob den Teilnehmern bekannt war, an welche Kontaktperson sie sich wenden können (s. Anhang 13). Diese gleichgewichtete Verteilung lässt sich dadurch erklären, dass ein fester Ansprechpartner in den Behörden zugeteilt wird. Gleiches findet sich bei der Betrachtung, dass kein fester Ansprechpartner vorhanden ist und dem Unwissen an wen sich zu wenden sei. Beide Ausprägungen lassen sich bei 12,5 % der Befragten wiederfinden. Die wichtigsten Kollegen wurden 89,3 % aller Befragten vorgestellt (s. Anhang 19). Jedoch bedeutet das, dass jeder Zehnte dieser Aussage nicht zustimmte. Hieraus könnte sich ein Muster erkennen lassen, dass der Ansprechpartner einer der wichtigsten Kollegen für einen Onboardee darstellt.

66,1 % der Befragten gaben an, dass sie überhaupt keinen Kontakt vor dem ersten Arbeitstag zu den zukünftigen Kollegen hatten (s. Anhang 15). Lediglich 12,5 % hatten einen solchen Austausch und bei den verbliebenen 23,4 % scheint zwar Kontakt stattgefunden zu haben, jedoch möglicherweise nicht im gewünschten Umfang. Dass fast zwei Drittel aller Teilnehmer überhaupt keinen Kontakt vor dem ersten Arbeitstag haben, könnte darauf hinweisen, dass dies entweder für nicht notwendig erachtet wird oder dass Onboarding-Maßnahmen tatsächlich erst ab dem ersten Tag beginnen.

Über ein Viertel (28,5 %) der Befragten fühlte sich nicht gut aufgehoben in ihren ersten Wochen des Beschäftigungsverhältnisses (s. Anhang 16). Dies stellt einen äußerst hohen Wert dar, der sich aber möglicherweise durch alternative Effekte und Bedingungen, wie z. B. der Aufgabe an sich, erklären lässt und nicht ausschließlich auf das Onboarding zurückführen ist. Hier wäre eine Frage nach den Ursachen dieses Gefühls interessant.

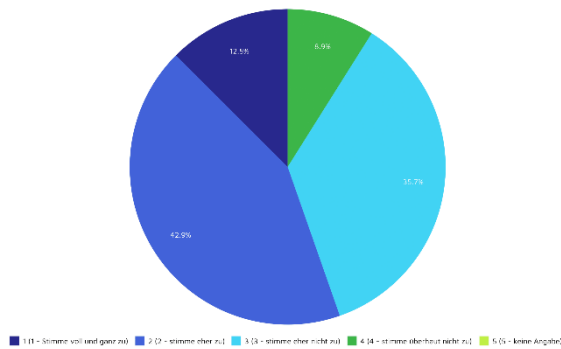


Abb. 8: Mir wurde mein Aufgabenbereich umfassend erklärt

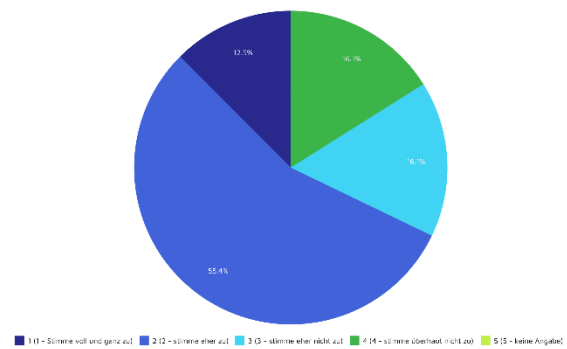


Abb. 9: Ich habe mich durch die Einarbeitung gut auf meinen Aufgabenbereich vorbereitet gefühlt

Die Antworten auf die Aussage, ob der Aufgabenbereich umfassend erklärt worden sei, zeigen ein zweigeteiltes Bild (s. Anhang 17). Lediglich 55,4 % stimmen der Aussage zu, was bedeutet, dass dies bei knapp der Hälfte nicht gegeben war. Hier zeigt sich entweder großes Verbesserungspotential im Bereich der Einarbeitung oder aber eine mögliche Fehlinterpretation des Wortes ‚umfassend‘ in der Aussage. Es könnte sich entweder als ‚genau richtig‘ oder als ‚zu viel‘ gedeutet werden und dementsprechend die Antworttendenzen verzerren. Die Aussage, dass die Einarbeitung gut auf den Aufgabenbereich vorbereitet hat, zeigt dagegen ein positiveres Bild (s. Anhang 21). Hierbei stimmen insgesamt über zwei Drittel (67,9 %) dieser Aussage zu. Doch auch hier empfinden 32,1 % der Befragten, dass sie nicht ausreichend durch die Einarbeitung vorbereitet wurden. Ein Drittel fühlt sich von seinen Aufgaben sogar überfordert (s. Anhang 27), was damit zusammenhängen kann, dass bei 42,8 % der Befragten die Aufgaben nicht schrittweise, sondern womöglich in einem kurzen intensiven Zeitintervall, erklärt worden sind (siehe Anhang 30). Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der Frage danach, ob die Einarbeitung als erfolgreich bezeichnet werden kann (s. Anhang 22). Hier stimmen 73,2 % der Aussage zu. Ein gutes Viertel der Befragten lehnt sie jedoch ab. Es dürfte in jedem Fall ratsam sein, die fachliche Einarbeitung in den Behörden zu überprüfen und mögliche Optimierungspotentiale auszuschöpfen.

Ein verwunderliches Bild zeigt sich bei der Frage, ob die Befragten in ihrer Behörde vorgestellt wurden (s. Anhang 28). 78,5 % stimmten ihr immerhin zu, jedoch ist diese Zahl als nicht ausreichend anzusehen, da ein Prozentsatz von nahezu 100 % erwartet wurde. Vor allem, dass ein Teilnehmer keine Angabe getroffen hat und zwei Befragte scheinbar überhaupt nicht vorgestellt worden sind, ist eine eigene Überprüfung wert.

75 % der Befragten sind noch im gleichen Aufgabenbereich tätig (s. Anhang 26). Dadurch, dass diese Umfrage bei neuen Mitarbeitern während ihrer Probezeit durchgeführt worden ist, erscheint es als außergewöhnlich hoch anzusehen, dass fast jeder Fünfte (17,8 %) bereits seine Stelle gewechselt hat. Da hier aber nicht explizit gefragt

worden ist, ob mit dem Stellenwechsel auch ein Behördenwechsel einherging, lässt sich kein möglicher direkter Effekt durch das Onboarding herleiten.

Bei der Frage danach, welche Ausdrücke den jeweiligen Onboarding-Prozess des Befragten beschreibt, muss zunächst festgestellt werden, dass nicht alle Antworten gültig waren. Es wurde darauf verwiesen, dass nur maximal 5 Antworten auszuwählen seien, um eine Vergleichbarkeit erreichen und mögliche Tendenzen aufzeigen zu können. Jedoch haben 5 Teilnehmer mehr als die erlaubte Höchstanzahl an Antworten ausgewählt. Diese werden als ungültig betrachtet und somit nur 51 Antworten als bereinigte Menge zur Auswertung der Frage herangezogen.

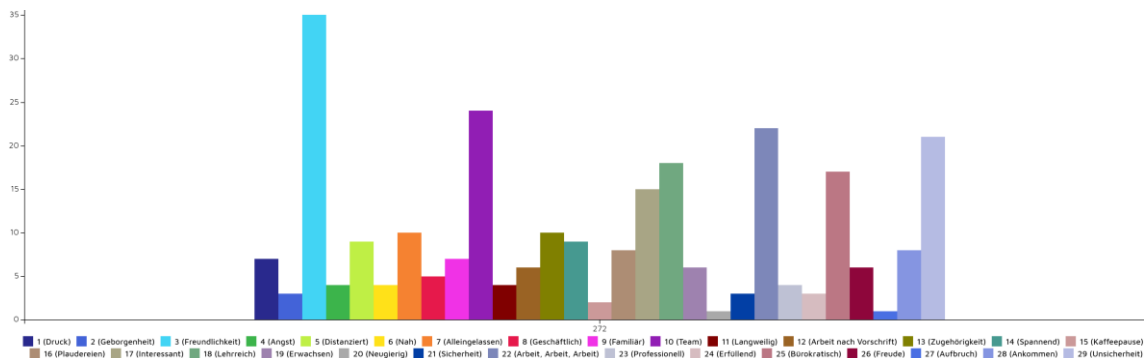


Abb. 10: Welche Ausdrücke beschreiben dein tatsächliches Onboarding-Erlebnis am besten?

Der mit Abstand am meisten ausgewählte Ausdruck war ‚Freundlichkeit‘. Fast 61 % der Befragten haben diesen gewählt. Danach folgen ‚Team‘, ‚Arbeit, Arbeit, Arbeit‘, ‚Unsicherheit‘, ‚Lehrreich‘, ‚Bürokratisch‘ und ‚Interessant‘ (s. Anhang 31). Alle weiteren Antwortoptionen wurden weniger oft gewählt und zeigen einen nicht unerheblichen Abstand zu den aufgelisteten Ausdrücken. Auch, wenn solche Ausdrücke inhärent individuell emotional beladen und dadurch verschieden zu interpretieren sind, so wurde dennoch eine Kategorisierung vorgenommen. Dies soll eine mögliche Tendenz der Onboarding-Erlebnisse aufzeigen. ‚Freundlichkeit‘, ‚Team‘, ‚Lehrreich‘ und ‚Interessant‘ werden als positive Erlebnisse kategorisiert. ‚Arbeit, Arbeit, Arbeit‘ und ‚Bürokratisch‘ hingegen werden als Neutral eingestuft. ‚Unsicherheit‘ ist dagegen die negative Erlebniskategorie. Dadurch lässt sich zeigen, dass die Onboardees freundlich empfangen und in ein Team aufgenommen wurden, aber dennoch viel Arbeit erledigen mussten und sich bürokratische Strukturen ausgesetzt sahen. Auch empfanden über 37 % der Teilnehmer Unsicherheit. Dies lässt sich mitunter darauf zurückführen, dass es für viele das erste Beschäftigungsverhältnis ist. Die Tätigkeiten wurden als lehrreich und interessant empfunden. Es darf aber nicht unbeachtet bleiben, dass sich fast 20 % der Onboardees alleingelassen gefühlt haben und jeder siebte Befragte Druck verspürt und jeder sechste Teilnehmer seine Onboarding-Erfahrung mit Distanziertheit beschrieben hat.

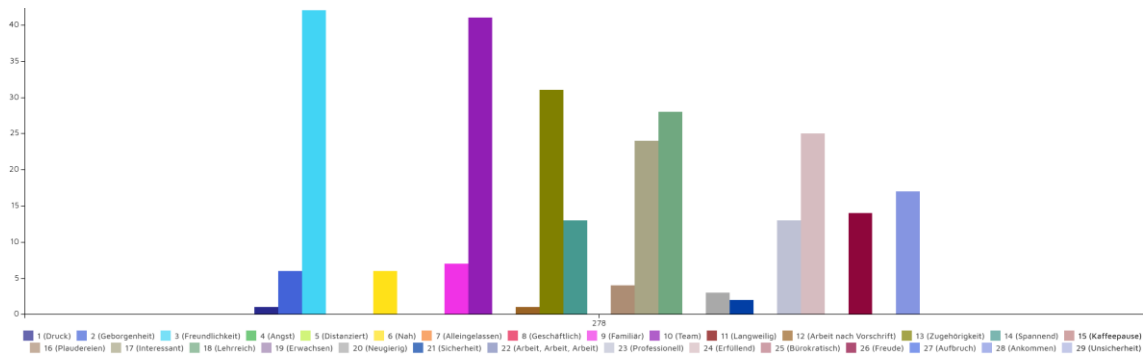


Abb. 11: Mit welchen Ausdrücken würdest du die perfekte Einarbeitung beschreiben?

Bei der Frage danach, wie das perfekte Onboarding der Befragten aussehen soll, lässt sich ein deutlicheres Bild erkennen (s. Anhang 32). Hier werden ebenfalls die Ausdrücke ‚Freundlichkeit‘, ‚Team‘ und ‚Interessant‘ sowie ‚Lehrreich‘ als häufigste Antworten gegeben. Dazu kommen jedoch noch ‚Zugehörigkeit‘ und ‚Erfüllend‘. ‚Geborgenheit‘ haben nur knapp 20 % der Befragten als wünschenswert ausgewählt. Eine Erfüllung war bei weniger als 6 % anzutreffen. Der Begriff Erfüllung könnte sich aber speziell auf die fachliche Tätigkeit und nicht auf das Onboarding allgemein beziehen. Dass ein Zugehörigkeitsgefühl im Vergleich zu den Begriffen ‚Freundlichkeit‘ und ‚Team‘ niedrig ausfällt, könnte sich darauf zurückführen lassen, dass es sich um eine neue Tätigkeit handelt und die soziale Integration den längsten Zeitraum benötigt. Dennoch besteht hier möglicherweise Handlungsbedarf bei den entsprechenden Behörden, um neue Mitarbeiter besser in das soziale Umfeld der Behörde zu integrieren.

Auf die Frage hin, was sich die Teilnehmer bei ihrer Einarbeitung in der Behörde anders gewünscht hätten, gab es die Möglichkeit per Freitext zu antworten. Aus diesem Grund ist es schwierig, die einzelnen Antworten auszuwerten (s. Anhang 33). Die gegebenen Antworten wurden in verschiedene Kategorien eingeteilt, um so eine bessere Aussage treffen zu können. Der Begriff Einarbeitung hätte hier korrekterweise als fachliche Einarbeitung beschrieben und erfragt werden müssen, da dieser Begriff möglicherweise nicht für alle Teilnehmer eindeutig auf die fachliche Ebene zu begrenzen ist. Da dies jedoch nicht geschah, ist es durchaus möglich, dass die Befragten den Begriff fehlinterpretiert haben. 14 Teilnehmer gaben an, dass sie keine Änderungswünsche für ihre Einarbeitung haben, von denen aber nur eine Person angab, dass ein Onboarding-Konzept vorlag. Das wiederum bedeutet, dass 75 % der Befragten mit ihrer Einarbeitung nicht vollends zufrieden waren und sich bessere Bedingungen gewünscht hätten. Dabei wurde vor allem angemerkt, dass die Einarbeitung ausführlicher und mit mehr Zeitumfang ausgestaltet hätte sein sollen. Einige der Befragten hatten keinen festen Ansprechpartner und erhielten auch kein Feedback, ob sie ihre Aufgabenstellungen zur Zufriedenheit erledigen. Bei anderen war die Einarbeitung dadurch erschwert, dass sich der betreuende Kollege im Home-Office befand.

Ein ähnliches Bild zeigt sich beim nächsten Fragenkomplex, der sich damit beschäftigt, ob erlebte Herausforderungen angesprochen worden sind (s. Anhänge 34 bis 37). Herausforderungen oder auch Schwierigkeiten sind nicht zwingend negativ zu betrachten und sollten als potentiell unvermeidbare Elemente im Onboarding angesehen werden, wenn Mitarbeiter in ein neues Arbeitsumfeld eintreten. Dennoch gaben nur knapp 27 % an, dass gar keine Herausforderungen aufgetreten sind. Von den restlichen 73 % gaben 62,5 % an, dass sie aufgetretene Schwierigkeiten angesprochen haben. Von diesen 62,5 % wurden dann wiederum 71,4 % der Herausforderungen erfolgreich gelöst. Die hauptsächlichen Gründe dafür, dass bei den verbleibenden 28,6 % keine Lösung gefunden wurde, lagen mehrheitlich darin, dass es kein gutes Verhältnis zu den entsprechenden Kollegen gab oder diese nicht helfen wollten und weiterhin, dass für die Bewältigung der Schwierigkeiten keine Zeit war. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass es in den betroffenen Behörden kein entsprechendes Onboarding-Programm gibt, bei denen bestimmte Mitarbeiter dem neuen Kollegen zugewiesen werden, um für ihn als Ansprechpartner oder Pate zuständig zu sein. Bei den 10,7 %, die ihre Schwierigkeiten gar nicht erst angesprochen haben, zeigt sich ein ähnliches Bild, da auch hier überwiegend der fehlende Ansprechpartner oder das schwierige zu diesem genannt wurde.

Beim Themenkomplex der Mitarbeitergespräche wurde lediglich danach gefragt, ob diese stattgefunden haben, ohne dabei die Qualität oder Ergebnisse zu betrachten. 87,5 % der Befragten gaben an, dass es in ihrem Aufgabenbereich ein Willkommensgespräch gab (s. Anhang 38). Dies ist als außergewöhnlich guter Wert zu interpretieren, da hier scheinbar die Wichtigkeit und der Nutzen einer solchen Begrüßung des neuen Mitarbeiters erkannt worden ist. Es zeigt aber auch, dass jeder achte neue Mitarbeiter kein Willkommensgespräch am ersten Arbeitstag hatte. Hier besteht Bedarf einer Besserung bei den entsprechenden Behörden, um den Mitarbeiter willkommen zu heißen und ihm Wertschätzung entgegenzubringen.

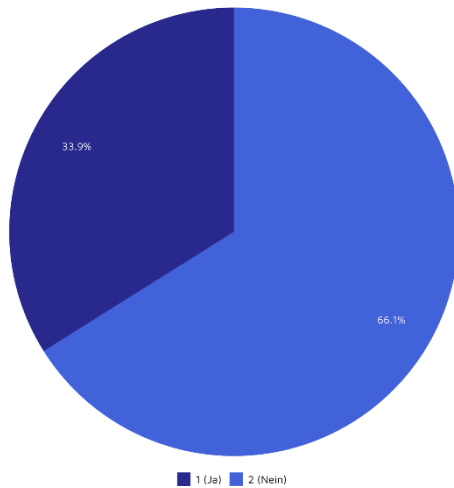


Abb. 12: Hattest du ein Feedbackgespräch innerhalb des ersten Monats?

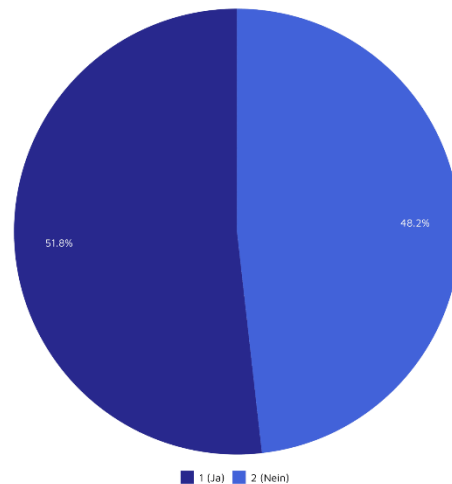


Abb. 13: Hattest du ein Feedbackgespräch nach dem ersten Monat?

Bei den Fragen nach Feedbackgesprächen zeigt sich hingegen ein sehr viel schlechteres Bild (s. Anhang 39). Nur etwas mehr als ein Drittel der Teilnehmer gab an, dass mit ihnen ein Feedbackgespräch innerhalb des ersten Monats durchgeführt worden ist. Auch für den Zeitraum nach dem ersten Monat gaben nur ca. 52 % an, dass ein solches stattgefunden hat (s. Anhang 40). Selbst, wenn man die erste Prozentzahl als verzerrt ansehen könnte, da speziell nach einem Gespräch innerhalb des ersten Monats gefragt worden ist und solche Feedbacks, wie in Kapitel 2.4 aufgezeigt, mit Ablauf des ersten Monats einer Beschäftigung einhergehen, so ist dennoch die Sachlage, dass nur etwa die Hälfte der Befragten ein Feedbackgespräch hatte, als äußerst negativ anzusehen. Diese Eintritts-Phase kann, wie in einer Frage oben dargestellt, von Unsicherheit der Onboardees geprägt sein. Feedbackgespräche bieten die Möglichkeit, diese negativen Gefühlslagen abzubauen, die Motivation zu steigern und eine bessere Bindung aufzubauen. Feedbackgespräche sind digital realisierbar, weshalb die Corona-Pandemie kein ausschlaggebender Grund für diesen geringen Prozentsatz darstellen sollte. Hier besteht ebenfalls eindeutig Verbesserungspotential auf Seiten der Behörden und der entsprechenden Führungskräfte.

Die Probezeiten der Umfrageteilnehmer lagen zum Zeitpunkt der Befragung noch innerhalb der sechs Monate und waren daher noch nicht abgeschlossen. Dennoch war die Frage nach einem zukünftigen Probezeitendgespräch von Interesse, vor allem im Hinblick auf die Kommunikationskultur in den Organisationen. Es ist davon auszugehen, wenn Kommunikation einen hohen Stellenwert im Arbeitsalltag und im Onboarding-Prozess einnimmt, dass der Onboardee von geplanten Veranstaltungen – worunter diese Gespräche zu zählen sind – bereits vorab in Kenntnis gesetzt wird. Mit nur 28,6 % ist bei weniger als einem Drittel der Befragten ein Abschlussgespräch zum Ende der Probezeit geplant (s. Anhang 41). Die gleiche Anzahl an Teilnehmern gab an, dass bei ihnen kein

entsprechendes Gespräch geplant sei und bei ca. 43 % liegt Unwissenheit darüber vor. Eine Menge von über 71 % bei denen kein Probezeitendgespräch geplant ist oder sie noch keine Kenntnis darüber haben, ist als sehr hoch und damit negativ einzustufen. Eine Ursache dafür könnte das angemerkte Fehlen von festen Ansprechpartnern sein. Es könnte sich aber auch der Rückschluss ziehen lassen, dass die Notwendigkeit von Mitarbeitergesprächen sowie der Mehrwert und der Nutzen für beide Gesprächsparteien verkannt wird. Dies würde sich wiederum auf den Onboarding-Prozess der nächsten neuen Mitarbeiter auswirken. Es sind keine Verbesserungen zu erwarten, wenn Onboardings nicht in einen Feedbackloop involviert werden. Mit der ebenfalls vorhandenen niedrigen Ausprägung von Feedbackgesprächen lässt sich ein Bild von verkümmelter Kommunikations- und Feedbackkultur in sächsischen Behörden während des Onboardings erahnen.

Die Frage danach, ob ein Laufzettel von den Befragten abgearbeitet werden musste, sollte eine Tendenz aufzeigen, inwieweit sich die neuen Kollegen bei gewissen Organisationsbereichen, wie der Personal- oder IT-Abteilung, mit einem solchen Instrument vorzustellen hatten (s. Anhang 42). Laufzettel sind eine Form von Checklisten, bei denen die Mitarbeiter verschiedene Stationen innerhalb der Behörde aufsuchen, notwendige Arbeitsmittel erhalten und dies mit einer Unterschrift bestätigt bekommen. Der vollständig ausgefüllte Laufzettel ist dem Ansprechpartner vorzuweisen. Es wurde vermutet, dass der Laufzettel gewisse Aspekte des Onboardings, wie dem Kennenlernen der Kollegen, übernehmen soll und daher als häufig eingesetztes Mittel in Behörden genutzt wird. Nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten jedoch musste einen Laufzettel abarbeiten. Die Nutzung eines Laufzettels lässt sich weder als unbedingt positiv oder negativ betrachten. Dass die große Mehrheit jedoch nicht mit diesem Instrument in Berührung kam, lässt den Schluss zu, dass alle notwendigen Arbeitsmittel bereits vorab für den Mitarbeiter entsprechend vorbereitet und bereitgestellt wurden und dass die Vorstellung des neuen Kollegen in persönlichem Austausch und Begleitung des Ansprechpartners vorgenommen wurde.

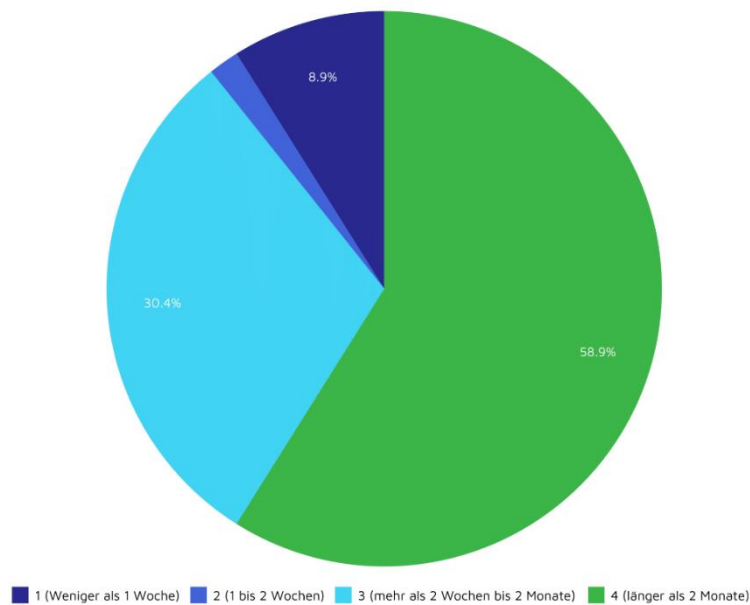


Abb. 14: Wie lange war deine Einarbeitungsphase?

Bei der Frage nach der Dauer der Einarbeitungsphase (s. Anhang 43) wurde ebenfalls nicht explizit die fachliche Einarbeitung benannt, weshalb auch hier eine mögliche Verzerrung der Antworten vorliegt. Annähernd 59 % der Befragten gaben an, dass ihre Einarbeitung länger als zwei Monate umfasste. Bei ca. 30 % dauerte sie mehr als zwei Wochen aber höchstens zwei Monate. In etwa jeder neunte Teilnehmer (10,7 %) gab an, dass seine Einarbeitung nur 14 Tage in Anspruch nahm, wobei 8,9 % eine Einarbeitung von weniger als einer Woche vorfanden. Mit der Dauer der Einarbeitung lässt sich nicht auf ihre Qualität schließen, da dies von vielfältigen Faktoren, wie z. B. Komplexität oder Anzahl der Aufgaben, abhängig ist. Es könnte sich jedoch möglicherweise eine Überschneidung in Bezug auf nicht angesprochene Herausforderungen finden. Wenn kein Ansprechpartner vorhanden ist, bei dem ein neuer Mitarbeiter seine Herausforderungen ansprechen kann, liegt die Vermutung nahe, dass dadurch ebenfalls die Einarbeitung mangels Ansprechpartner nur in einem kurzen Zeitraum stattfinden konnte.

Teambildende Maßnahmen könnten ein guter Indikator dafür sein, dass ein Arbeitgeber die soziale Integration als wichtigen Baustein im Personalmanagement erachtet und fördern möchte. Sie sind kein Bestandteil, der explizit im Onboarding-Verlauf gefordert wird, aber dennoch eine gute Möglichkeit bietet die soziale Integration zu fördern (vgl. Lemke et al. 2020: 28). Nur bei 28,6 % der Befragten gab es keine teambildenden Maßnahmen (s. Anhang 44). Dagegen hatten 41,1 % bereits solche Events in ihren ersten Monaten des Beschäftigungsverhältnisses und bei 30,4 % wären sie geplant gewesen, wenn sie nicht durch die Corona-Pandemie verhindert worden wären. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass entweder den jeweiligen Behörden oder den für die Planung solcher

Maßnahmen zuständigen Mitarbeitern dieser Aspekt der sozialen Integration und Bindung wichtig ist.

Die Frage, ob der Befragte der einzige neue Mitarbeiter in seinem Behördenbereich sei, haben knapp 59 % verneint (s. Anhang 45). Dies zeigt die Wichtigkeit eines strukturierten Onboarding-Konzepts und eines guten Onboarding-Erlebnisses, da, falls sie nicht vorhanden sind, die negativen Aspekte um ein Vielfaches wiederholt werden. Außerdem ist durch die parallele Einstellung mehrerer neuer Kollegen eine gute Vorbereitung und Einteilung von entsprechenden Ansprechpartnern von zentraler Bedeutung.

Die Teilnehmer wurden nach Verbesserungsvorschlägen für das Onboarding künftiger neuer Mitarbeiter in ihrer Behörde befragt. Alle Antworten sind in Anhang 46 zu finden. Das Feedback der Freitextantworten wurde in Kategorien gebündelt und stellt sich wie folgt dar: Die Befragten sehen Verbesserungspotential darin, dass ein Einarbeitungsplan sowie alle notwendigen Arbeitsmaterialien für den neuen Mitarbeiter vorbereitet zur Verfügung stehen. Die Einarbeitung an sich soll ebenfalls besser strukturiert und mit mehr Engagement und Zeitumfang durchgeführt werden. Weiteres Verbesserungspotential wird in der Zuordnung eines festen Ansprechpartners gesehen, der neben dieser hauptsächlichen Tätigkeit ebenfalls die Erschließung von sozialen Kontakten fördern soll. Ein letzter kritischer Punkt ist, dass Feedback besser geplant und regelmäßig durchgeführt werden soll, damit sich die neuen Mitarbeiter in ihrer Arbeitsleistung einschätzen können. Diese Aufschlüsselung der häufigsten Verbesserungspotentiale deckt sich mit den im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellten wichtigsten Elementen von Onboarding.

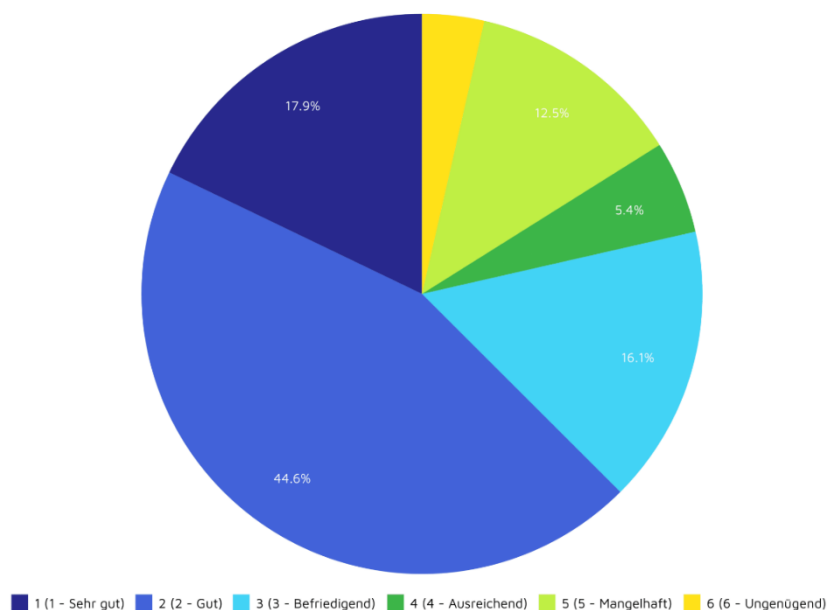


Abb. 15: Welche Schulnote würdest du deiner Behörde in Bezug auf deine Onboarding-Erfahrung geben?

Mit der Frage nach den Schulnoten sollten die Teilnehmer ihre jeweilige Behörde in Bezug auf ihr individuelles Onboarding-Erlebnisses bewerten (s. Anhang 47). Der größte

Teil der Befragten (44,6 %) gab ihrer Behörde mit der Note 2 eine gute Bewertung. 17,9 % haben ihre Behörde mit der Schulnote 1 bewertet. Insgesamt sind somit fast zwei Drittel (62,5 %) der Behörden positiv bewertet, bei denen keine bzw. kaum Verbesserungen notwendig sind. Die Schulnoten 3 und 4 sind als eher neutral zu betrachten, da man mit diesen Noten zwar eine Prüfung besteht, jedoch noch großes Verbesserungspotential vorhanden ist. Diese beiden Noten wurden zusammengefasst von 21,5 % der Befragten an ihre Behörde vergeben. Insgesamt haben 16 % der Befragten ihre Behörde mit den Noten 5 oder 6 bewertet. Diese Behörden sind somit in Bezug auf die Onboarding-Erfahrung ihres neuen Mitarbeiters durchgefallen, wenn man bei der Schulnoten-Metapher bleibt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die große Mehrheit der Onboarding-Erfahrungen gut und sehr gut verlief, jedoch hat die Behörde jedes sechsten Teilnehmers nicht bestanden. Diese Behörden müssen definitiv ihre Maßnahmen und Instrumente ihres Onboarding-Prozesses verbessern.

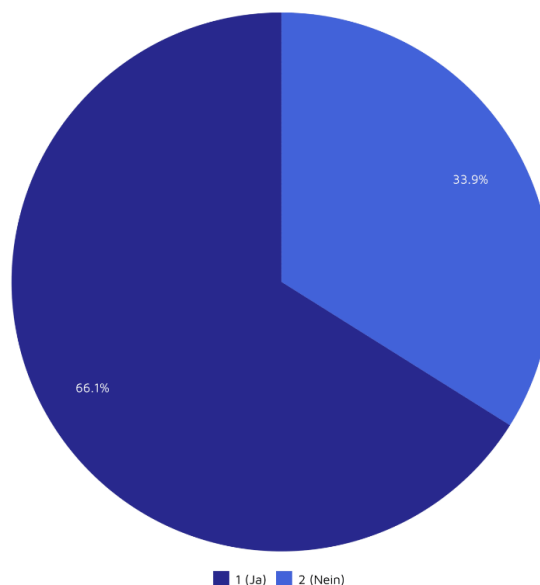


Abb. 16: Würdest du deine jetzige Stelle mit deinen gemachten Erfahrungen wieder auswählen?

Die Frage danach, ob die Teilnehmer ihre Stelle erneut wählen würden, lässt sich mit den Schulnoten in Verbindung setzen. Zwei Drittel würden ihre jetzige Stelle im Hinblick auf die gemachten Erfahrungen wieder auswählen (s. Anhang 48). Jedoch ist dies bei einem Drittel nicht der Fall. Bei dieser Entscheidung können selbstverständlich noch weitere Faktoren eine entscheidende Rolle spielen, jedoch zeigt dies auch, dass die gemachten Onboarding-Erfahrungen Auswirkungen auf die Wahrnehmung eines neuen Mitarbeiters haben und somit sein Bild von der Behörde getrübt werden kann.

3.2.2 Kritische Reflexion der Umfrage

Jedes wissenschaftliche Vorgehen als auch empirische Untersuchungen können Fehler beinhalten und sollten daher kritisch reflektiert werden. Dieses Kapitel wird dieser Sollvorgabe nachkommen und das methodische Vorgehen der oben beschriebenen Umfrage detailliert überprüfen.

Die beiden Fragen, bei denen die Befragten ihr Onboarding-Erlebnis mit vorgegeben Begriffen beschreiben sollten, erfragen Emotionen und Gefühlslagen. Zwar sind die Erkenntnisse daraus durchaus von Interesse und zeigen ein Stimmungsbild, dennoch wären u. U. eine geringere Anzahl der vorgegebenen Begriffe ratsam gewesen, um eine breite Streuung der Antworten zu vermeiden. Des Weiteren sind die durch die Umfrage aufgeführten Begriffe auf keine wissenschaftliche Grundlage zurückzuführen, wodurch nicht ausgeschlossen werden kann, dass Begriffe fehlgedeutet wurden oder bestimmte Begriffsgruppen unberücksichtigt blieben.

Es wurden gewisse Parameter eines Beschäftigungsverhältnisses, die eine Auswirkung auf das Onboarding haben könnten, nicht erfragt. Diese möglichen Parameter umfassen die Art des Beschäftigungsverhältnisses und die Ebene, auf der die Behörde agiert. Ob ein Arbeitsvertrag befristet oder unbefristet geschlossen wurde, könnte einen möglichen Effekt auf die Motivation des Onboardees, aber auch den Arbeitgeber haben, welcher sich unabhängig vom Onboarding-Prozess entfaltet. Weiterhin unterblieb es, die Teilnehmer nach einer kommunalen oder staatlichen Beschäftigung zu befragen. Es wäre interessant gewesen zu erfahren, ob es einen Unterschied zwischen diesen beiden Ebenen des öffentlichen Dienstes gibt. Ein weiterer Aspekt, der nicht erfragt worden ist und möglicherweise Auswirkungen auf das Onboarding haben könnte, ist die Frage danach, ob die Absolventen in ihren Einstellungsbehörden des Studiums übernommen worden sind und ob sie bereits ein Praktikum im Umfeld dieser Behörde durchlaufen haben. Hier hätte sich möglicherweise aufzeigen lassen können, ob eine stärkere Bindung auf Grund des vorherigen Kontakts erkennbar ist.

Auf Grund des ursprünglichen Forschungsdesigns, welches mit dem Ziel verbunden war, die Umfrage nur an Absolventen zu senden, die sich freiwillig auf diesen Aufruf meldeten, gab es innerhalb des Fragebogens keine Frage nach dem Studiengang. Daraus hätten sich durchaus mögliche Unterschiede zwischen den jeweiligen Behörden, die in den entsprechenden Studienrichtungen ausbilden und einstellen, aufzeigen lassen.

Durch die Verwendung der kostenlosen Webseite www.erhebung.de als Tool zur Erstellung und Auswertung des Fragebogens, gab es keine Möglichkeit eine höchstzulässige Anzahl an Antworten bei den Fragen nach den emotionalen Begriffen festzulegen. Dies

fürte zu ungültigen Antworten bei fünf Befragten. Dieser Fehler hätte durch die Wahl eines anderen Umfragetools verhindert werden können.

Innerhalb der Umfrage wurde zwar die Existenz fester Ansprechpartner, jedoch nicht deren Position oder Aufgabe, in der Behörde erfragt. Dies hätte möglicherweise Rückschlüsse darauf gegeben, inwieweit Paten- oder ähnliche Systeme in der entsprechenden Behörde etabliert sind und als wichtig erachtet werden.

Die Befragung ließ Fragen in Bezug auf die Corona-Pandemie oder den Aspekt des digitalen Onboardings vermissen. Da dieser Aspekt kein Fokus der Befragung oder der theoretischen Betrachtung war, ist dieser Umstand zu entschuldigen. Es wäre dennoch interessant gewesen, zu überprüfen, ob diese Aspekte bereits eine Veränderung des Onboarding-Prozesses erkennen lassen. Beide Thematiken sind mit größer werdender Bedeutung zu beurteilen.

4 Fazit und Handlungsempfehlungen

Wie sich im Laufe dieser Arbeit darstellen ließ, kommt dem Prozess der Personaleinführung eine hohe Bedeutung zu. Onboarding lässt sich dabei als symbiotisches Instrument im Gefüge des Personalmanagements verstehen, bei dem Arbeitgeber und Mitarbeiter gegenseitigen Nutzen erwirken. Die optimale Ausgestaltung dieses Prozesses wird durch systematische und geplante Maßnahmen gestützt, die durch das Verständnis einer Führungskraft ihren Effekt entfalten. Onboarding verfolgt dabei keinen starren, unveränderlichen Ablauf, sondern muss sich an den Gegebenheiten der Organisation sowie den Bedürfnissen des Onboardees orientieren und ausrichten. Die Personaleinführung vereint die notwendigen Prozesse der Einarbeitung und der Integration, um eine frühzeitige und nachhaltige Bindung zu fördern. Onboarding beginnt bereits vor dem ersten Arbeitstag noch während des Personalauswahlprozesses durch das Schließen des impliziten psychologischen Vertrags. Die darin enthaltenen Bestandteile sollten ehrlich und realistisch dargestellt werden, da sie beim Eintritt in das Arbeitsverhältnis durch den Onboardee mit der Wirklichkeit konfrontiert werden. Die einzelnen Phasen des Onboardings begrenzen sich in der Regel auf die Probezeit und sollten innerhalb dieser erfolgreich abgeschlossen werden. Dadurch entwickeln sich Onboardees zu einem festen Bestandteil der Organisation. Während dieser Zeit ist es ratsam, ein dichtes Kommunikationsgeflecht zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu installieren, welches sich gemeinhin durch das Führen von Mitarbeitergesprächen erkennen lässt. Durch den regelmäßigen Austausch, der losgelöst vom alltäglichen Aufgabenfeld stattfindet, lassen sich der Status des Mitarbeiters bei seiner Einarbeitung und Integration erkennen, Herausforderungen ansprechen und bewältigen sowie mögliche Verbesserungspotentiale

erkennen und umsetzen, die der gesamten Organisation von Nutzen sind. Dem Onboarder sollte ein Kollege als fester Ansprechpartner zugeteilt werden, der ihn als Pate in die sozialen Netzwerke der Organisation einführt und als Orientierungspunkt in den ersten Phasen der Personaleinführung zur Verfügung steht. Das Instrument Onboarding ist ebenfalls einem fortlaufenden Veränderungsprozess unterlegen, der sich im Besonderen sowohl durch die voranschreitende Digitalisierung als auch andere externe Effekte wie der Corona-Pandemie zeigt.

Das Thema Onboarding ist ein komplexer Aufgabenbereich, der sich nicht nur zeitlich mit anderen Maßnahmen überschneidet. Dies lässt sich am Rekrutierungsprozess verdeutlichen, dessen Abschluss das Onboarding darstellt, aber auch an den weiterführenden Maßnahmen der Personalentwicklung und Personalbindung, bei denen eine erfolgreiche Personaleinführung als Grundlage und Ausgangspunkt fungiert. Weitere Parameter, die das Onboarding beeinflussen oder die es beeinflusst, zeigen sich u. a. bei Mitarbeiterzufriedenheit, Elementen der Gesprächsführung, Führungsverhalten, Rollenverhalten und -erwartungen, unterschiedlichen Arbeitertypen oder wirtschaftlichen und psychologischen Aspekten. Dies sind nur beispielhafte Darstellungen, die aufzeigen sollen, welche Prägnanz das Onboarding in der Mitarbeiter-Journey – und damit auch in einer Organisations-Journey – besitzt. Eine umfassende Betrachtung der Personaleinführung, die alle Einzelheiten beinhaltet, ist im Rahmen dieser Arbeit nicht realisierbar gewesen. In der theoretischen Auseinandersetzung mit Onboarding wurden die entscheidenden Phasen und Elemente vorgestellt, welche im Anschluss anhand einer empirischen Untersuchung überprüft wurden.

Die empirische Betrachtung des Onboarding-Prozesses am Beispiel sächsischer Behörden zeigt einen mediokrinen Status quo. Einerseits sind Aspekte wie das Willkommensgespräch, teambildende Maßnahmen oder auch das Benennen eines festen Ansprechpartners weit verbreitet zu finden. Andererseits lassen sich einige, teils gravierende, Verbesserungspotentiale bei den Themen Feedback- und Kommunikationskultur, Einarbeitung und soziale Integration sowie Mitarbeiterbindung feststellen. Mit diesen Erkenntnissen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für die Behörden formulieren, die in keiner Rangfolge zueinanderstehen.

1. Das Onboarding eines neuen Mitarbeiters sollte sorgfältig geplant und vorbereitet sein und einen Einarbeitungsplan sowie einen zugewiesenen Paten beinhalten.
2. Die Einarbeitung sollte sich an die individuellen Bedürfnisse des Onboardees anpassen und daher zeitlich flexibel eingeplant werden.
3. Die soziale Integration sollte von Beginn an unterstützt werden, um eine Bindung des Onboardees an die Behörde möglichst frühzeitig zu ermöglichen.

4. Mitarbeiterfeedback sollte als wertvolles Gut betrachtet werden, das Verbesserungspotentiale offenbaren kann. Mitarbeitergespräche sind zu planen und regelmäßig durchzuführen.

Kernsätze

1. Das Onboarding neuer Mitarbeiter stellt einen elementaren Faktor für die Langlebigkeit eines Beschäftigungsverhältnisses dar.
2. Onboarding durchläuft mehrere aufeinanderfolgende Phasen, die bereits vor dem tatsächlichen Eintritt in das Beschäftigungsverhältnis beginnen und erst mit dem Ende der Probezeit abgeschlossen werden.
3. Mitarbeitergespräche dienen zur Überprüfung des Onboarding-Status und ermöglichen es positive Effekte für die Organisation in Form von Feedback zu erhalten.
4. Neben der Führungskraft besitzen im Besonderen die Kollegen, die als Pate fungieren eine entscheidende Rolle in der Einarbeitung und vor allem in der sozialen und wertorientierten Integration.
5. Die Digitalisierung und alle sie beeinflussenden sowie begleitenden Faktoren wirken sich auf den Onboarding-Prozess aus. Dieser muss sich dadurch
6. Die empirische Untersuchung von Onboarding am Beispiel sächsischer Behörden weist einen Status quo auf, der sich nicht auf einem durchgehend guten Niveau befindet und daher dazu einlädt Verbesserungspotentiale auszuschöpfen.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: E-Mail vom 28.09.2021	VIII
Anhang 2: E-Mail vom 21.02.2022	IX
Anhang 3: Einleitungstext des Fragebogens	X
Anhang 4: Fragebogen Teil 1	XI
Anhang 5: Fragebogen Teil 2	XII
Anhang 6: Fragebogen Teil 3	XIII
Anhang 7: Fragebogen Teil 4	XIV
Anhang 8: Fragebogen Teil 5	XV
Anhang 9: Fragebogen Teil 6	XVI
Anhang 10: Meine Einarbeitung verlief zufriedenstellend	XVII
Anhang 11: Ich hatte feste Ansprechpartner	XVIII
Anhang 12: Ich konnte Unklarheiten und offene Fragen direkt ansprechen	XIX
Anhang 13: Bei Fragen wusste ich genau an wen ich mich wenden musste	XX
Anhang 14: Es wurde von Anfang an zu viel von mir erwartet	XXI
Anhang 15: Ich hatte bereits vor Antritt meiner Stelle engen Kontakt zu den Kollegen in meinem Aufgabenbereich	XXII
Anhang 16: Ich habe mich in den ersten Wochen gut aufgehoben gefühlt	XXIII
Anhang 17: Mir wurde mein Aufgabenbereich umfassend erklärt	XXIV
Anhang 18: Ich freue mich auch weiterhin in meinem Aufgabenbereich zu arbeiten	XXV
Anhang 19: Mir wurden alle wichtigen Kollegen vorgestellt	XXVI
Anhang 20: Ich hatte nicht genügend Aufgaben übertragen bekommen	XXVII
Anhang 21: Ich habe mich durch die Einarbeitung gut auf meinen Aufgabenbereich vorbereitet gefühlt	XXVIII
Anhang 22: Meine Einarbeitung bezeichne ich als erfolgreich	XXIX
Anhang 23: Ich wurde in Arbeits- oder Projektgruppen aufgenommen	XXX
Anhang 24: Ich hatte ausreichend Zeit mich an meinen Aufgabenbereich zu gewöhnen	XXXI
Anhang 25: Ich habe an Teammeetings teilgenommen	XXXII
Anhang 26: Ich habe mittlerweile den Aufgabenbereich bzw. die Stelle gewechselt	XXXIII
Anhang 27: Ich habe mich von meinen Aufgaben überfordert gefühlt	XXXIV
Anhang 28: Ich wurde in meiner Behörde vorgestellt	XXXV
Anhang 29: Mir wurden verantwortungsvolle Aufgaben anvertraut	XXXVI
Anhang 30: Mir wurde mein Aufgabenbereich Stück für Stück erklärt	XXXVII
Anhang 31: Welche Ausdrücke beschreiben dein tatsächliches Onboarding- Erlebnis am besten? (maximal 5 Antworten)	XXXVIII
Anhang 32: Mit welchen Ausdrücken würdest du die perfekte Einarbeitung beschreiben? (maximal 5 Antworten)	XXXIX
Anhang 33: Was hättest du dir bei deiner Einarbeitung anders gewünscht?	XL
Anhang 34: Hast du Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen erlebt und angesprochen?	XLIII
Anhang 35: Wurden deine Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen dadurch gelöst?	XLIV

Anhang 36: Beschreibe kurz wieso die Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen nicht gelöst werden konnten	XLV
Anhang 37: Wieso hast du deine Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen nicht angesprochen?.....	XLV
Anhang 38: Hattest du ein Willkommensgespräch am ersten Arbeitstag?.....	XLVI
Anhang 39: Hattest du ein Feedbackgespräch innerhalb des ersten Monats?	XLVII
Anhang 40: Hattest du ein Feedbackgespräch nach dem ersten Monat?.....	XLVIII
Anhang 41: Ist ein Feedbackgespräch am Ende deiner Probezeit geplant?.....	XLIX
Anhang 42: Gab es einen Laufzettel, den du abzuarbeiten hattest?	L
Anhang 43: Wie lange war deine Einarbeitungsphase?	LI
Anhang 44: Gab es in deinen ersten Monaten teambildende Maßnahmen?	LII
Anhang 45: Warst du der einzige neue Mitarbeiter in deinem Behördenbereich?	LIII
Anhang 46: Welche Vorschläge hast du, damit das Onboarding von zukünftigen Kollegen in deiner Behörde gut gelingt?	LIV
Anhang 47: Welche Schulnote würdest du deiner Behörde in Bezug auf deine Onboarding-Erfahrung geben?	LVII
Anhang 48: Würdest du deine jetzige Stelle mit deinen gemachten Erfahrungen wieder auswählen?	LVIII
Anhang 49: Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?.....	LIX
Anhang 50: Welcher Altersgruppe gehörst du an?.....	LX

Anhang 1: E-Mail vom 28.09.2021

Liebe Studierende des Jahrgangs 2018,

zunächst beglückwünsche ich Euch zur überstandenen Verteidigung und wünsche Euch viel Spaß in Euren zukünftigen Behörden.

Mein Name ist Martin Kosbab und ich befinde mich im 5. Semester der Allgemeinen Verwaltung. Bald steht mir die Bachelorarbeit bevor und dafür benötige ich Eure Hilfe!

Meine Bachelorarbeit soll das Thema 'Onboarding' – also gutes Ankommen in einem Arbeitsverhältnis – bearbeiten. Da Ihr Eure Tätigkeit bald beginnen werdet oder bereits begonnen und im nächsten Frühjahr etwa ein halbes Jahr in Eurer Stelle verbracht haben werdet, seid Ihr die perfekten Ansprechpartner für eine Abfrage, was gut bzw. was vielleicht schlecht bei Eurer Einarbeitung gelaufen ist. Ich möchte dafür gern eine Befragung bei Euch durchführen, um schlussendlich eine Check-Liste oder gar Handlungsempfehlungen für die ersten Monate in einer neuen Stellen erstellen zu können.

Um Euch kontaktieren zu können, benötige ich Eure E-Mailadressen. Wenn Ihr also an der Befragung teilnehmen möchtet, schreibt mir eine (ganz kurze) E-Mail an: martin.kosbab@gmail.com

Eure Daten werden selbstverständlich vertraulich, datenschutzgerecht und nur im Rahmen der Kontaktaufnahme verwendet.

Helft mir, damit wir zukünftigen neuen Kollegen einen möglichst perfekten Start in jeder Behörde ermöglichen können!

Mit freundlichen Grüßen,

Martin Kosbab

Anhang 2: E-Mail vom 21.02.2022

Hallo lieber Einstellungsjahrgang von 2018,

ich benötige Eure Hilfe bei meiner Umfrage bezüglich meiner Bachelorarbeit, um noch mehr Erkenntnisse gewinnen zu können.

(Einige von Euch haben diese Umfrage bereits von mir erhalten und können somit diese erneute E-Mail ignorieren.)

Die Umfrage dauert nur wenige Minuten!

https://erhebung.de/zu/ahcxphEsHX/Umfrage_Onboarding_in_saechsischen_Behoerden

Hier noch ein paar Hinweise zur Bearbeitung der Umfrage:

- 1) Bitte beantworte alle Fragen anhand deiner persönlich gemachten Erfahrungen bei deiner Arbeitsstelle.
- 2) Onboarding beschreibt – kurz gefasst – die komplette Erfahrung bezüglich des Beginns einer neuen Arbeitsstelle mit allen Einführungs- und Einarbeitungsprozessen.
- 3) Bei den **Fragen 2 und 3** sind bitte nur **maximal 5 Haken** zu setzen. Bei mehr gewählten Antworten ist die Auswertung dieser Fragen nicht möglich und muss als **ungültig** betrachtet werden.
- 4) Willkommensgespräche dienen deiner Begrüßung durch deinen Vorgesetzten und sollen dich auf deine Tätigkeiten vorbereiten, weiteren Abläufe klären sowie den Grundstein für den Start in eine neue Stelle legen.
- 5) Feedbackgespräche sind Gespräche von deinem Vorgesetzten mit dir über bisherige Arbeit und Leistungen, Erfolge, Kritikpunkte und Verbesserungspotenziale (beiderseits). Und sie definieren künftige Ziele sowie die Rollen für die Zusammenarbeit.

Die Teilnahme an der Umfrage ist selbstverständlich freiwillig und vollkommen anonym. Bei Fragen und Anregungen kannst du mich gern kontaktieren.

Vielen lieben Dank für deine Teilnahme!

Mit freundlichen Grüßen,

Martin Kosbab

Anhang 3: Einleitungstext des Fragebogens

Onboarding in sächsischen Behörden

Vielen Dank, dass du dir Zeit nimmst, um an der Umfrage für mein Bachelorarbeitsthema "Gutes Ankommen im Arbeitsverhältnis – das Onboarding in sächsischen Behörden" teilzunehmen.

Bitte beantworte die Fragen in Bezug auf deine Erfahrungen, die du mit dem Start in deinem ersten Aufgabenbereich nach dem abgeschlossenen Hochschulstudium gemacht hast.

(Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Rahmen dieser Umfrage grundsätzlich das generische Maskulinum verwendet und auf die Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet. Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, soll die gewählte Formulierung grundsätzlich sämtliche Geschlechteridentitäten einbeziehen.)

Anhang 4: Fragebogen Teil 1

* Wie zutreffend sind folgende Aussagen bezüglich deiner Onboarding-Erfahrung?

Jeweils eine Antwort auswählbar

Meine Einarbeitung verlief zufriedenstellend

Ich hatte feste Ansprechpartner

Ich konnte Unklarheiten und offene Fragen direkt ansprechen

Bei Fragen wusste ich genau an wen ich mich wenden musste

Es wurde von Anfang an zu viel von mir erwartet

Ich hatte bereits vor Antritt meiner Stelle engen Kontakt zu den Kollegen in meinem Aufgabenbereich

Ich habe mich in den ersten Wochen gut aufgehoben gefühlt

Mir wurde mein Aufgabenbereich umfassend erklärt

Ich freue mich auch weiterhin in meinem Aufgabenbereich zu arbeiten

Mir wurden alle wichtigen Kollegen vorgestellt

Ich hatte nicht genügend Aufgaben übertragen bekommen

Ich habe mich durch die Einarbeitung gut auf meinen Aufgabenbereich vorbereitet gefühlt

Meine Einarbeitung bezeichne ich als erfolgreich

Ich wurde in Arbeits- oder Projektgruppen aufgenommen

Ich hatte ausreichend Zeit mich an meinen Aufgabenbereich zu gewöhnen

Ich habe an Teammeetings teilgenommen

Ich habe mittlerweile den Aufgabenbereich bzw. die Stelle gewechselt

Ich habe mich von meinen Aufgaben überfordert gefühlt

Ich wurde in meiner Behörde vorgestellt

Mir wurden verantwortungsvolle Aufgaben anvertraut

Mir wurde mein Aufgabenbereich Stück für Stück erklärt

Anhang 5: Fragebogen Teil 2

* Welche Ausdrücke beschreiben dein tatsächliches Onboarding-Erlebnis am besten? (Bitte wähle maximal 5 Antworten aus)
Mehrere Antworten auswählbar

- Druck
- Geborgenheit
- Freundlichkeit
- Angst
- Distanziert
- Nah
- Alleingelassen
- Geschäftlich
- Familiär
- Team
- Langweilig
- Arbeit nach Vorschrift
- Zugehörigkeit
- Spannend
- Kaffeepause
- Plaudereien
- Interessant
- Lehrreich
- Erwachsen
- Neugierig
- Sicherheit
- Arbeit, Arbeit, Arbeit
- Professionell
- Erfüllend
- Bürokratisch
- Freude
- Aufbruch
- Ankommen
- Unsicherheit

Anhang 6: Fragebogen Teil 3

* Mit welchen Ausdrücken würdest du die perfekte Einarbeitung beschreiben? (Bitte wähle maximal 5 Antworten aus)

Mehrere Antworten auswählbar

- Druck
- Geborgenheit
- Freundlichkeit
- Angst
- Distanziert
- Nah
- Alleingelassen
- Geschäftlich
- Familiär
- Team
- Langweilig
- Arbeit nach Vorschrift
- Zugehörigkeit
- Spannend
- Kaffeepause
- Plaudereien
- Interessant
- Lehrreich
- Erwachsen
- Neugierig
- Sicherheit
- Arbeit, Arbeit, Arbeit
- Professionell
- Erfüllend
- Bürokratisch
- Freude
- Aufbruch
- Ankommen
- Unsicherheit

Anhang 7: Fragebogen Teil 4

* **Was hättest du dir bei deiner Einarbeitung anders gewünscht?**

* **Hast du Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen erlebt und angesprochen?**

Eine Antwort auswählbar

Ja

Nein

Nein, da keine Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen aufgetreten sind

* **Hattest du ein Willkommensgespräch am ersten Arbeitstag?**

Eine Antwort auswählbar

Ja

Nein

* **Hattest du ein Feedbackgespräch innerhalb des ersten Monats?**

Eine Antwort auswählbar

Ja

Nein

* **Hattest du ein Feedbackgespräch nach dem ersten Monat?**

Eine Antwort auswählbar

Ja

Nein

* **Ist ein Feedbackgespräch am Ende deiner Probezeit geplant?**

Eine Antwort auswählbar

Ja

Nein

Weiß ich nicht

Anhang 8: Fragebogen Teil 5

* **Gab es einen Laufzettel, den du abzuarbeiten hattest?**

Eine Antwort auswählbar

Ja

Nein

* **Wie lange war deine Einarbeitungsphase?**

Eine Antwort auswählbar

Weniger als 1 Woche

1 bis 2 Wochen

mehr als 2 Wochen bis 2 Monate

länger als 2 Monate

* **Gab es in deinen ersten Monaten teambildende Maßnahmen? (zum Beispiel After Work Parties, Freizeitaktivitäten mit den Kollegen oder Events innerhalb der Behörde/des Teams)**

Eine Antwort auswählbar

Ja

Nein

Coronabedingt nicht, sonst wäre dies geplant gewesen

* **Warst du der einzige neue Mitarbeiter in deinem Behördenbereich?**

Eine Antwort auswählbar

Ja

Nein

* **Welche Vorschläge hast du, damit das Onboarding von zukünftigen Kollegen in deiner Behörde gut gelingt?**

Anhang 9: Fragebogen Teil 6

* Welche Schulnote würdest du deiner Behörde in Bezug auf deine Onboarding-Erfahrung geben?

Eine Antwort auswählbar

- 1 - Sehr gut
- 2 - Gut
- 3 - Befriedigend
- 4 - Ausreichend
- 5 - Mangelhaft
- 6 - Ungenügend

* Würdest du deine jetzige Stelle mit deinen gemachten Erfahrungen wieder auswählen?

Eine Antwort auswählbar

- Ja
- Nein

* Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?

Eine Antwort auswählbar

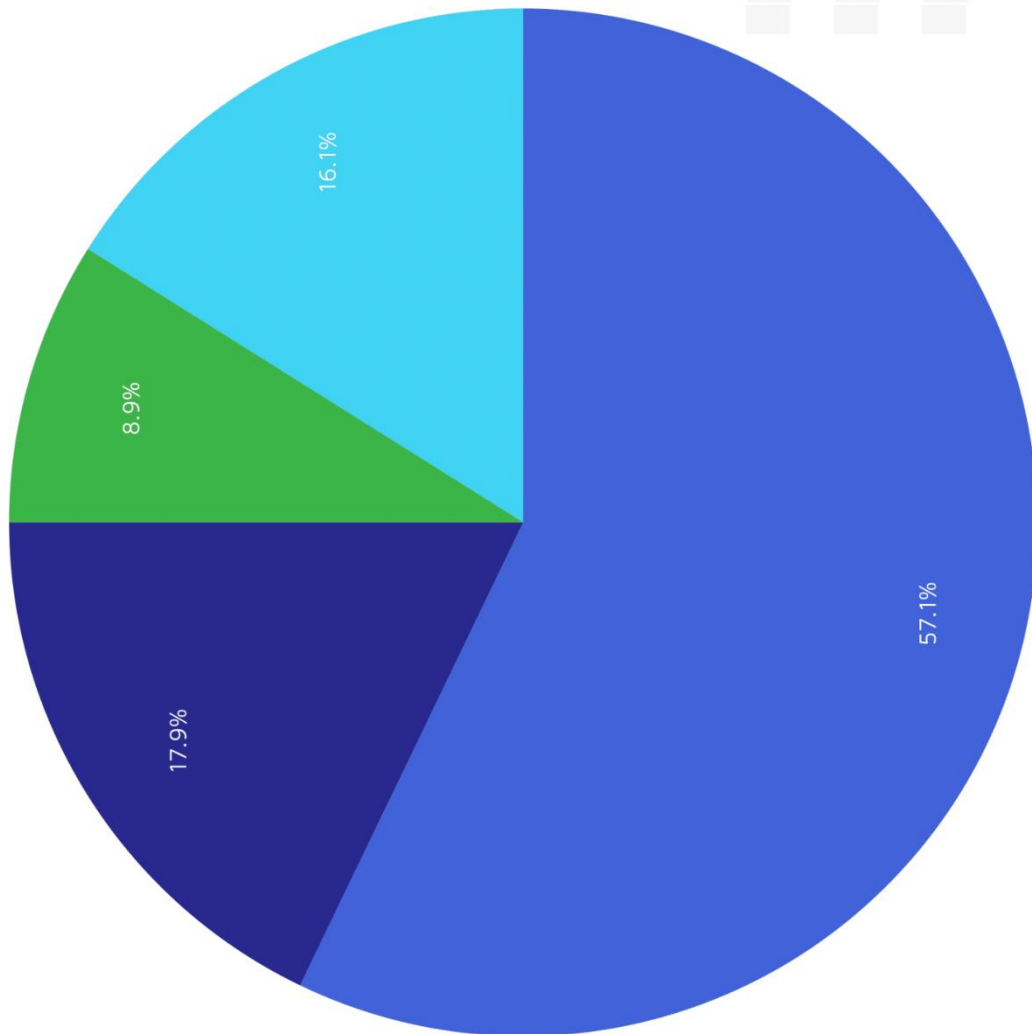
- männlich
- weiblich
- divers

* Welcher Altersgruppe gehörst du an?

Eine Antwort auswählbar

- 18 - 22
- 23 - 27
- 28 - 32
- 33 - 37
- 38+

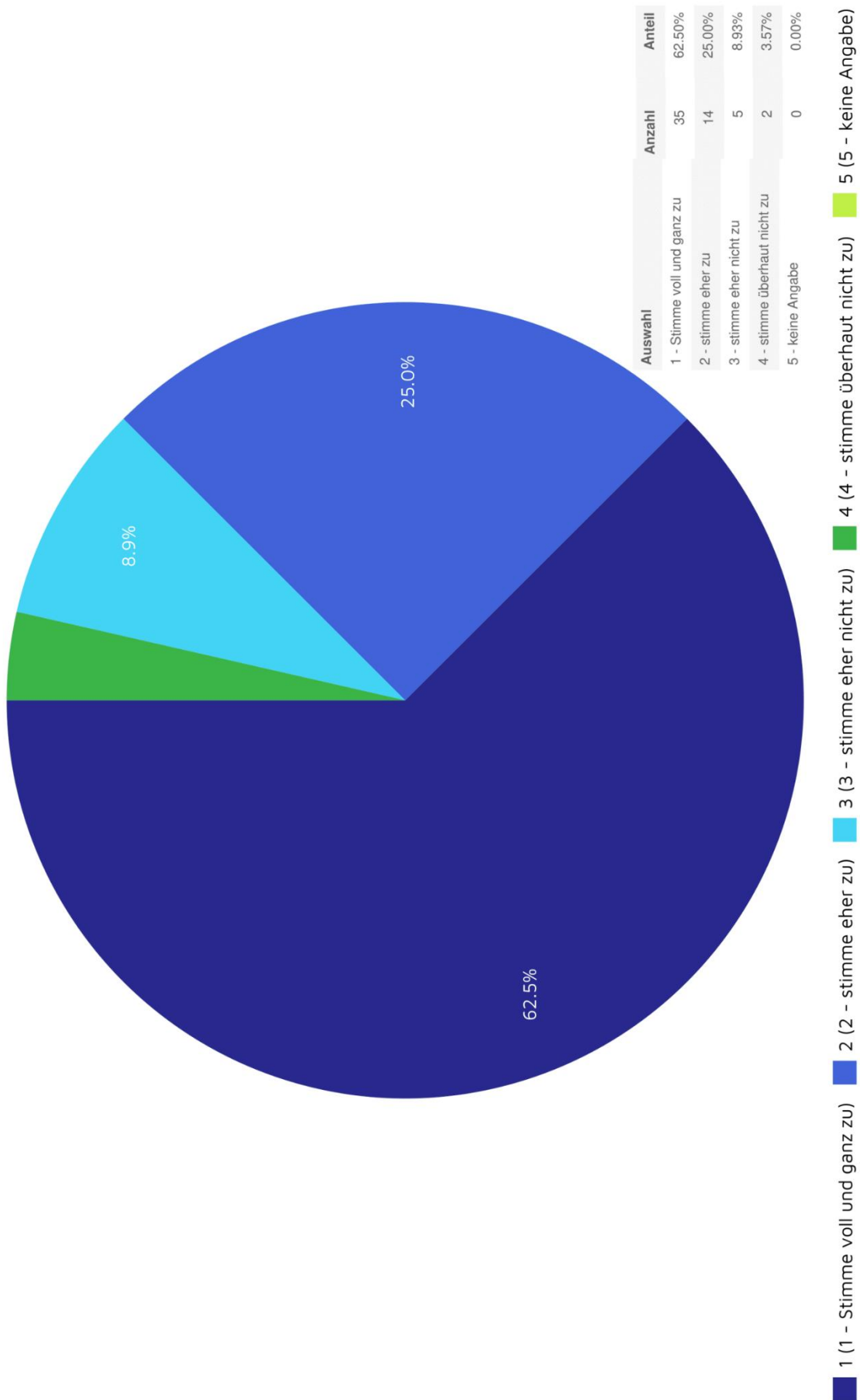
Anhang 10: Meine Einarbeitung verlief zufriedenstellend



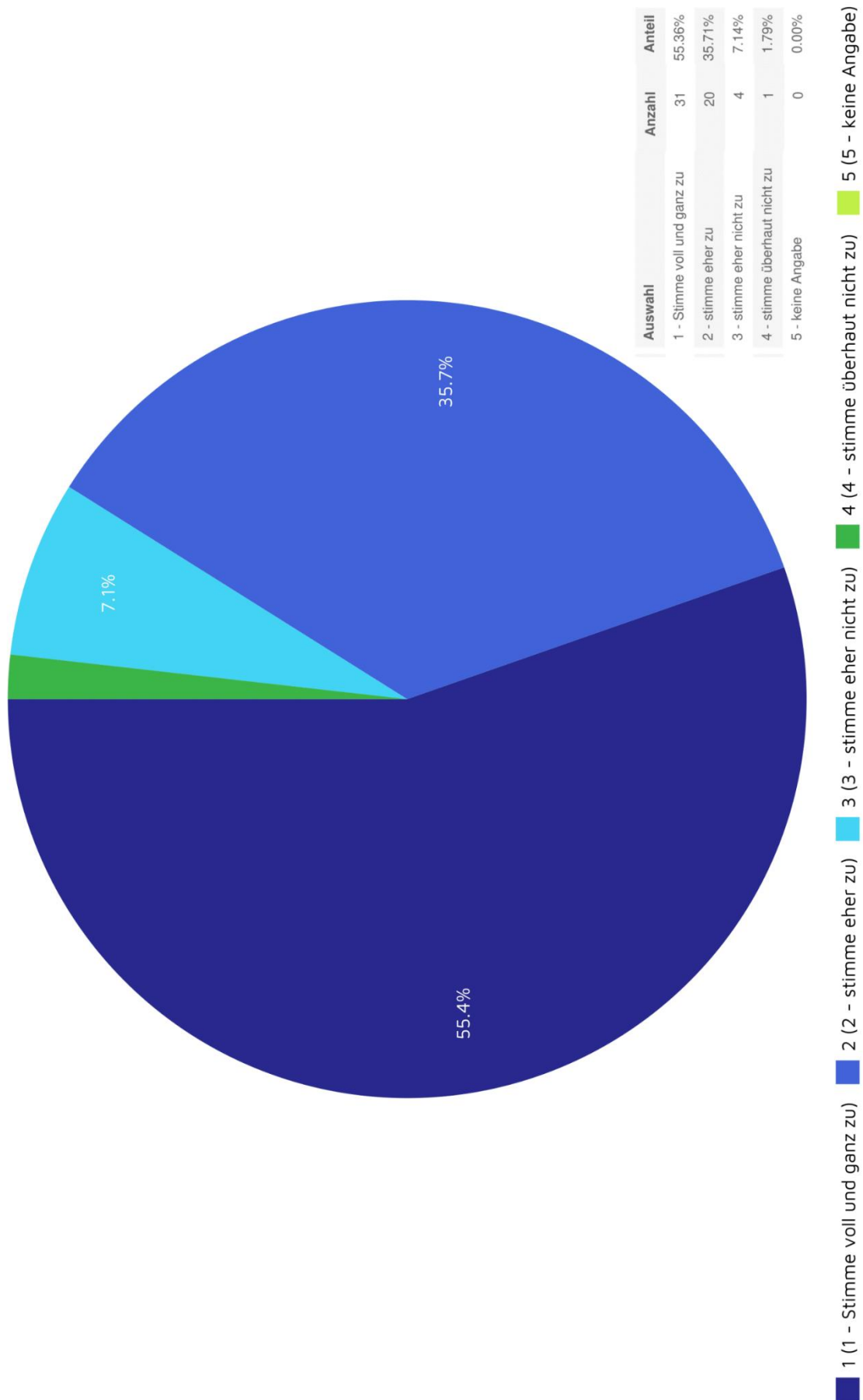
Auswahl	Anzahl	Anteil
1 - Stimme voll und ganz zu	10	17.86%
2 - stimme eher zu	32	57.14%
3 - stimme eher nicht zu	9	16.07%
4 - stimme überhaupt nicht zu	5	8.93%
5 - keine Angabe	0	0.00%

■ 1 (1 - Stimme voll und ganz zu)
 ■ 2 (2 - stimme eher zu)
 ■ 3 (3 - stimme eher nicht zu)
 ■ 4 (4 - stimme überhaupt nicht zu)
 ■ 5 (5 - keine Angabe)

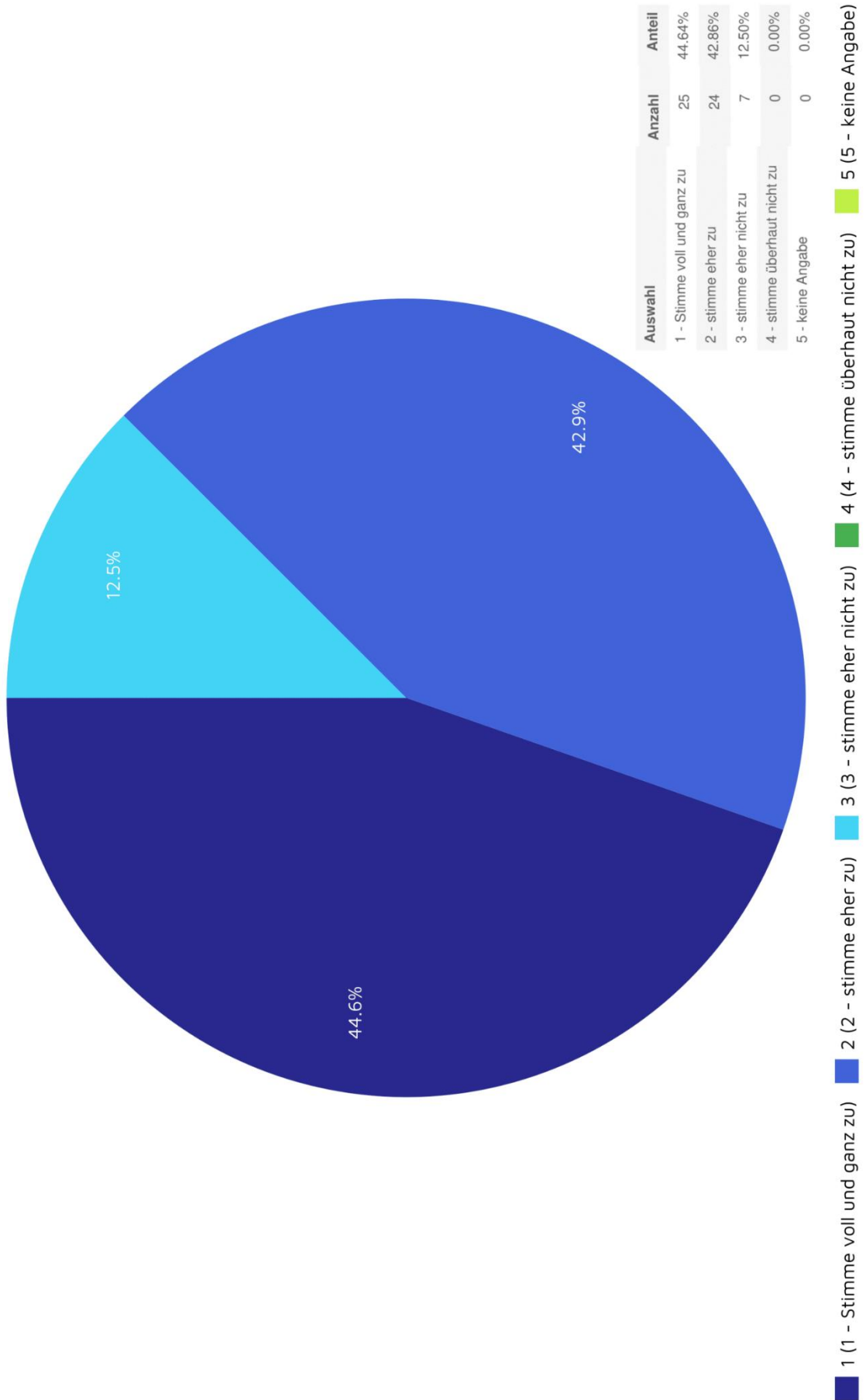
Anhang 11: Ich hatte feste Ansprechpartner



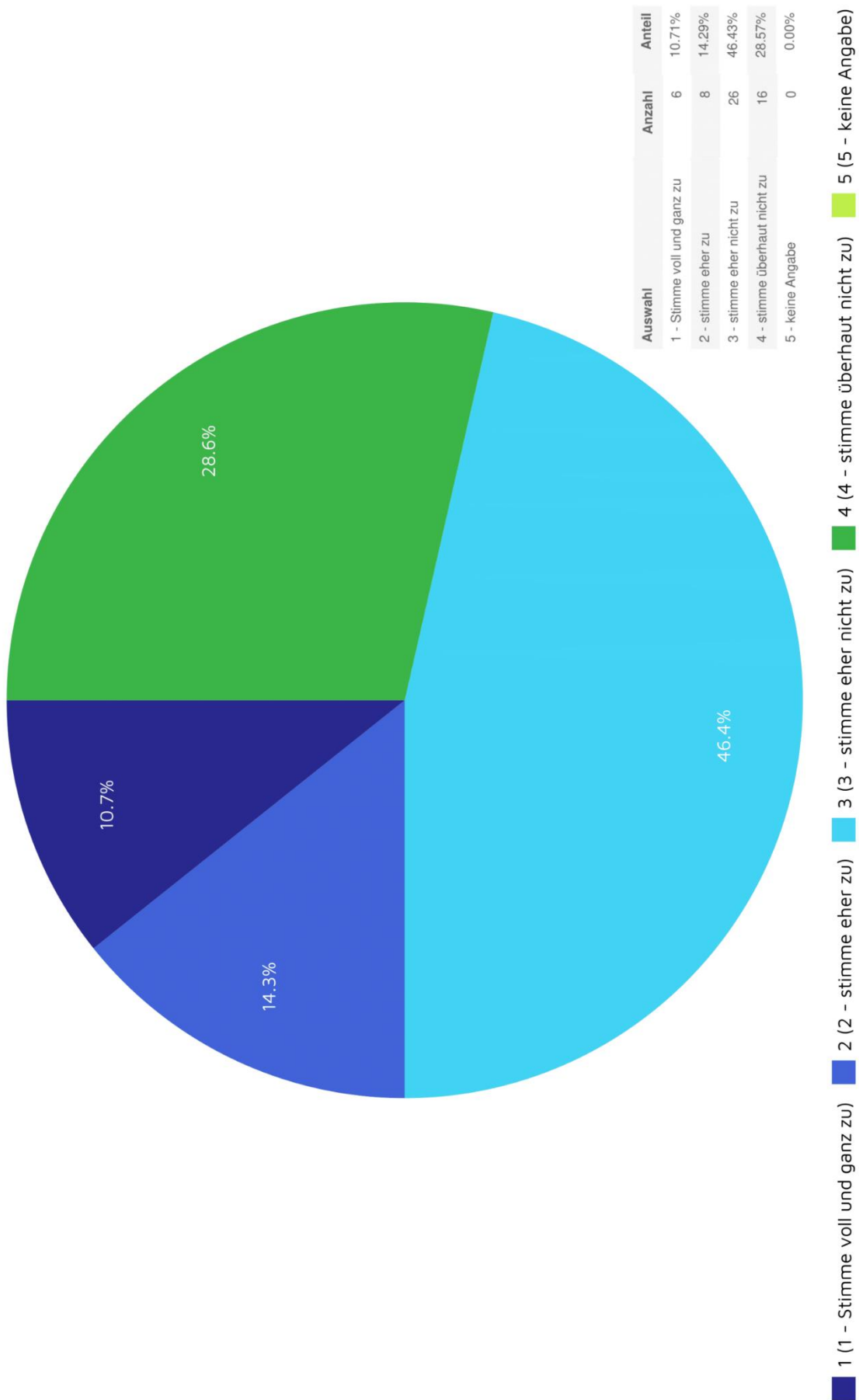
Anhang 12: Ich konnte Unklarheiten und offene Fragen direkt ansprechen



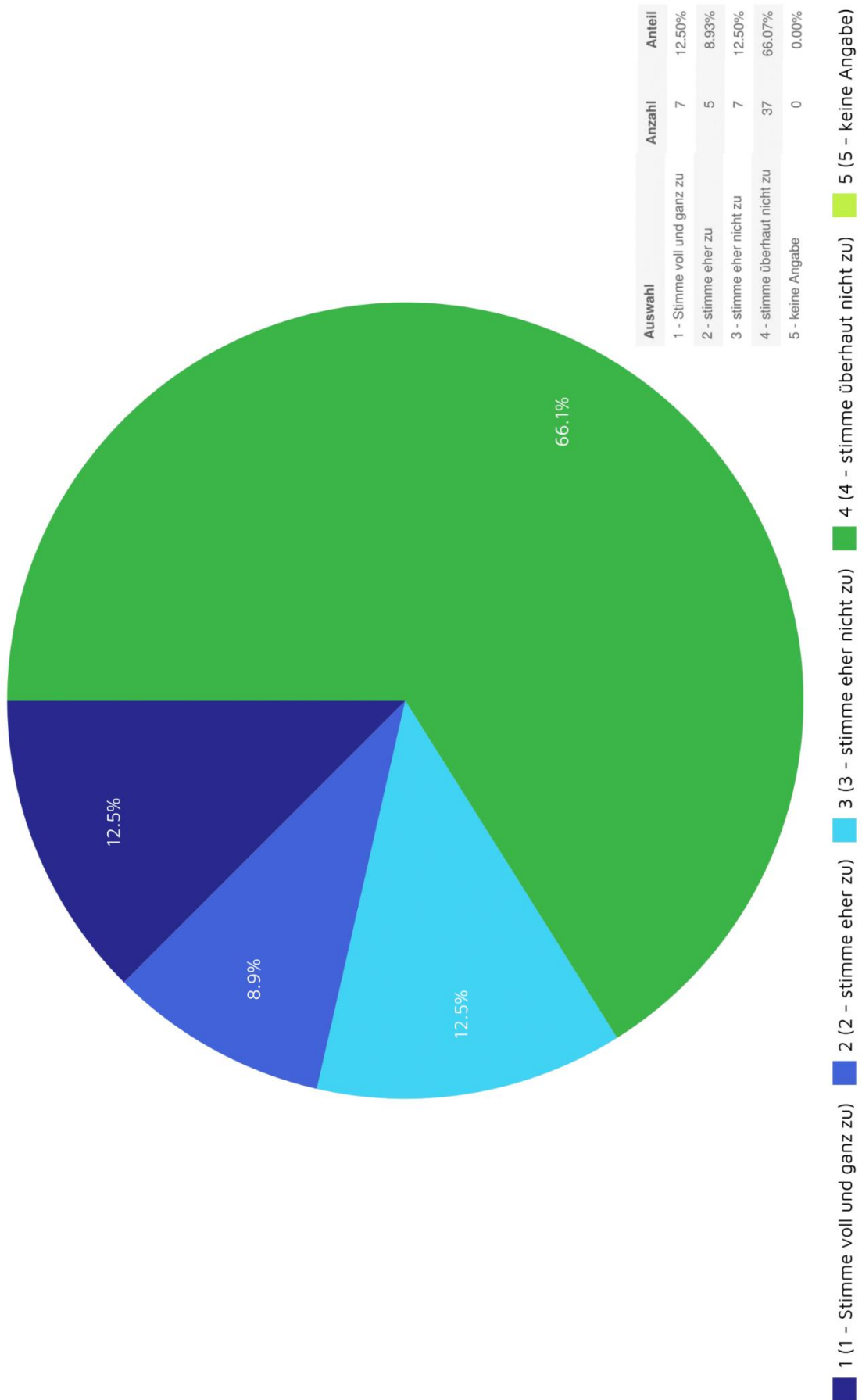
Anhang 13: Bei Fragen wusste ich genau an wen ich mich wenden musste



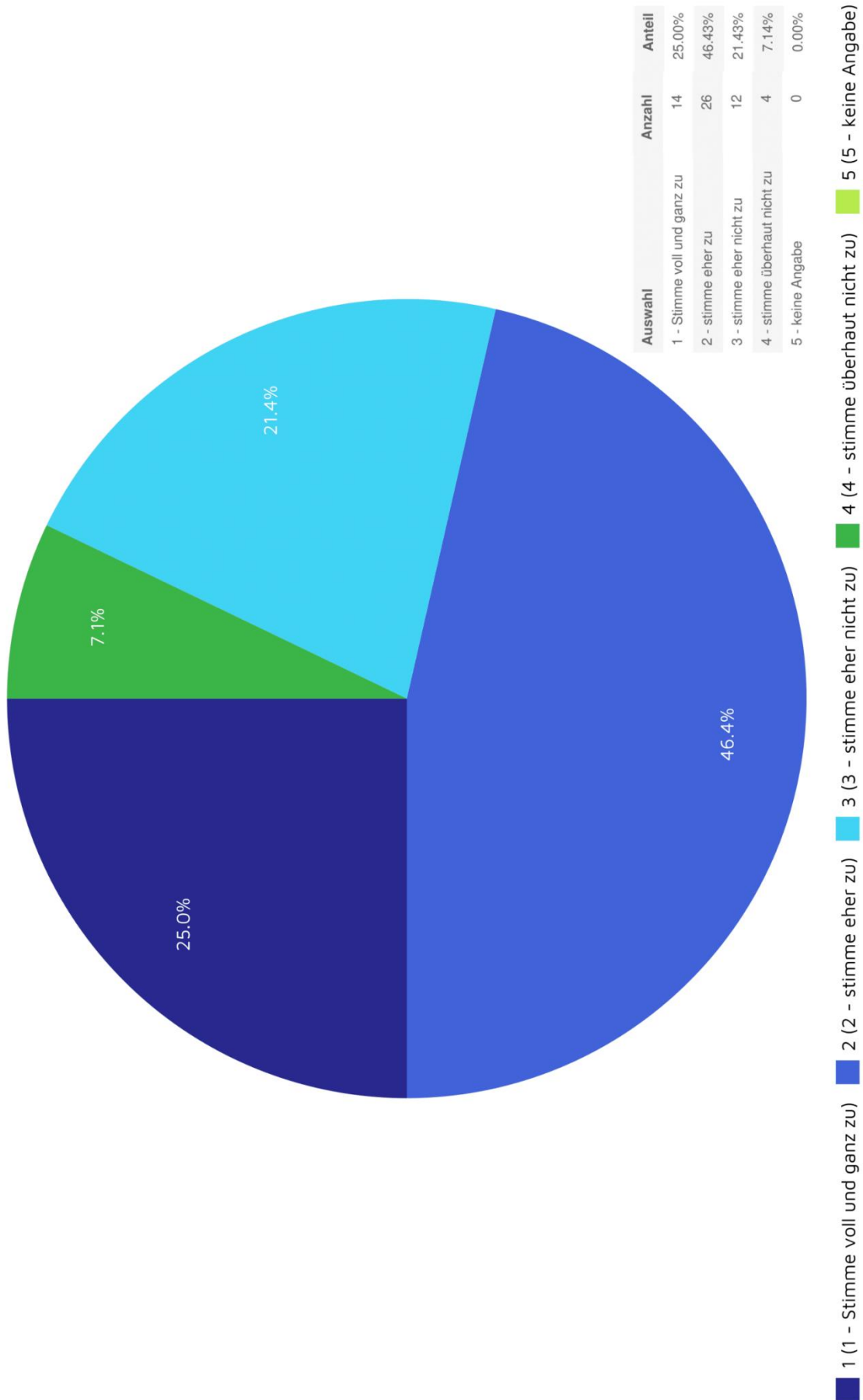
Anhang 14: Es wurde von Anfang an zu viel von mir erwartet



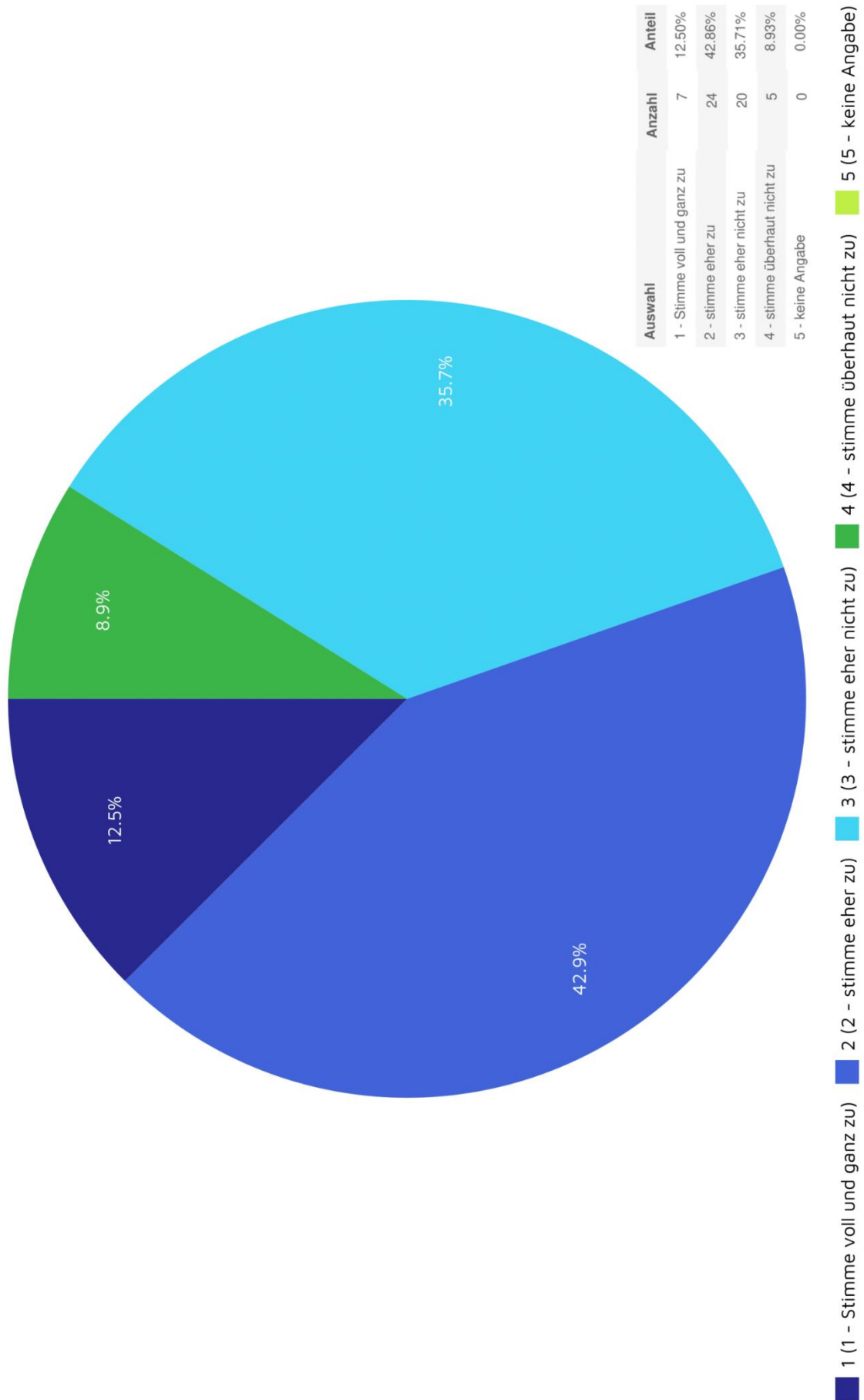
Anhang 15: Ich hatte bereits vor Antritt meiner Stelle engen Kontakt zu den Kollegen in meinem Aufgabenbereich



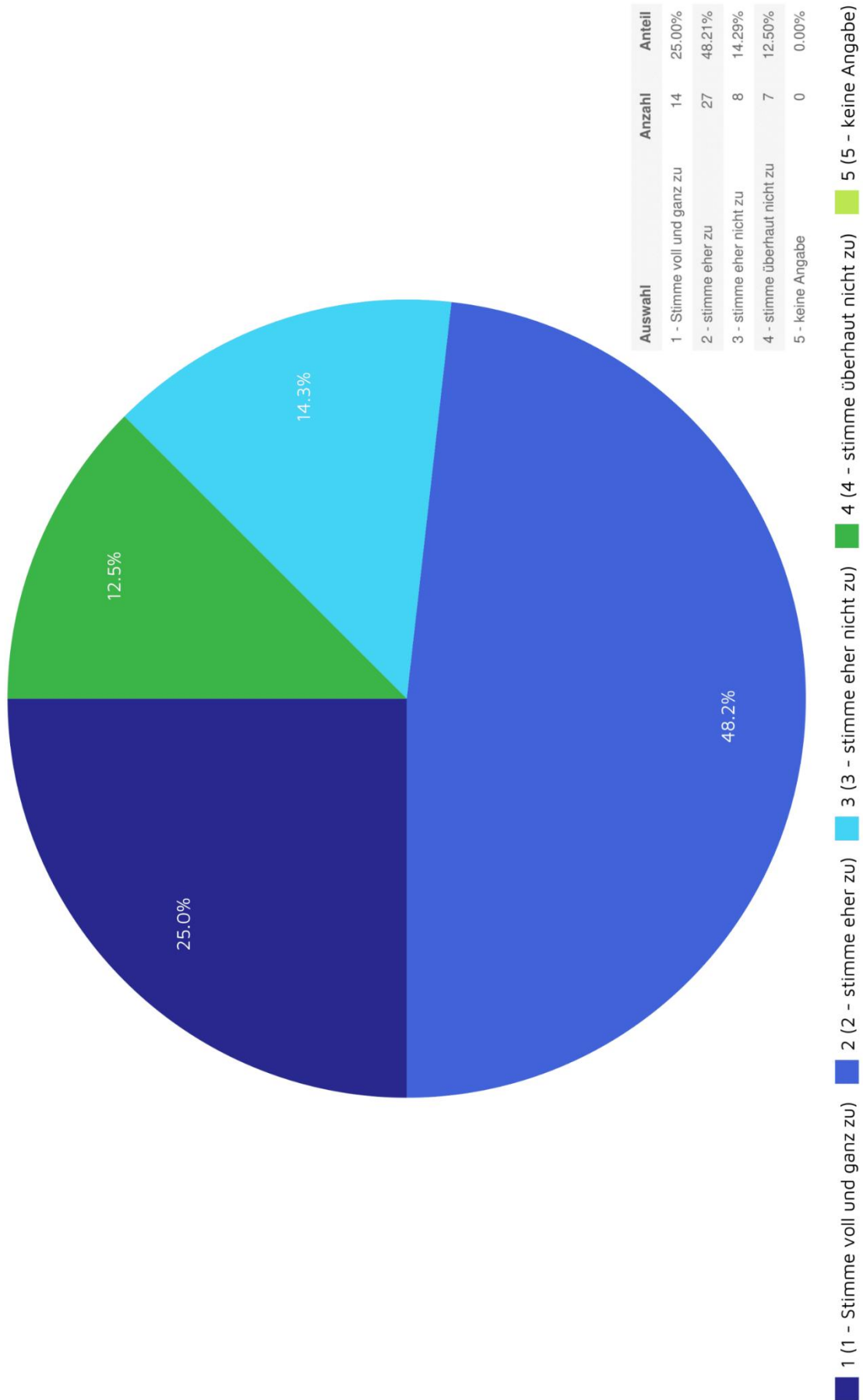
Anhang 16: Ich habe mich in den ersten Wochen gut aufgehoben gefühlt



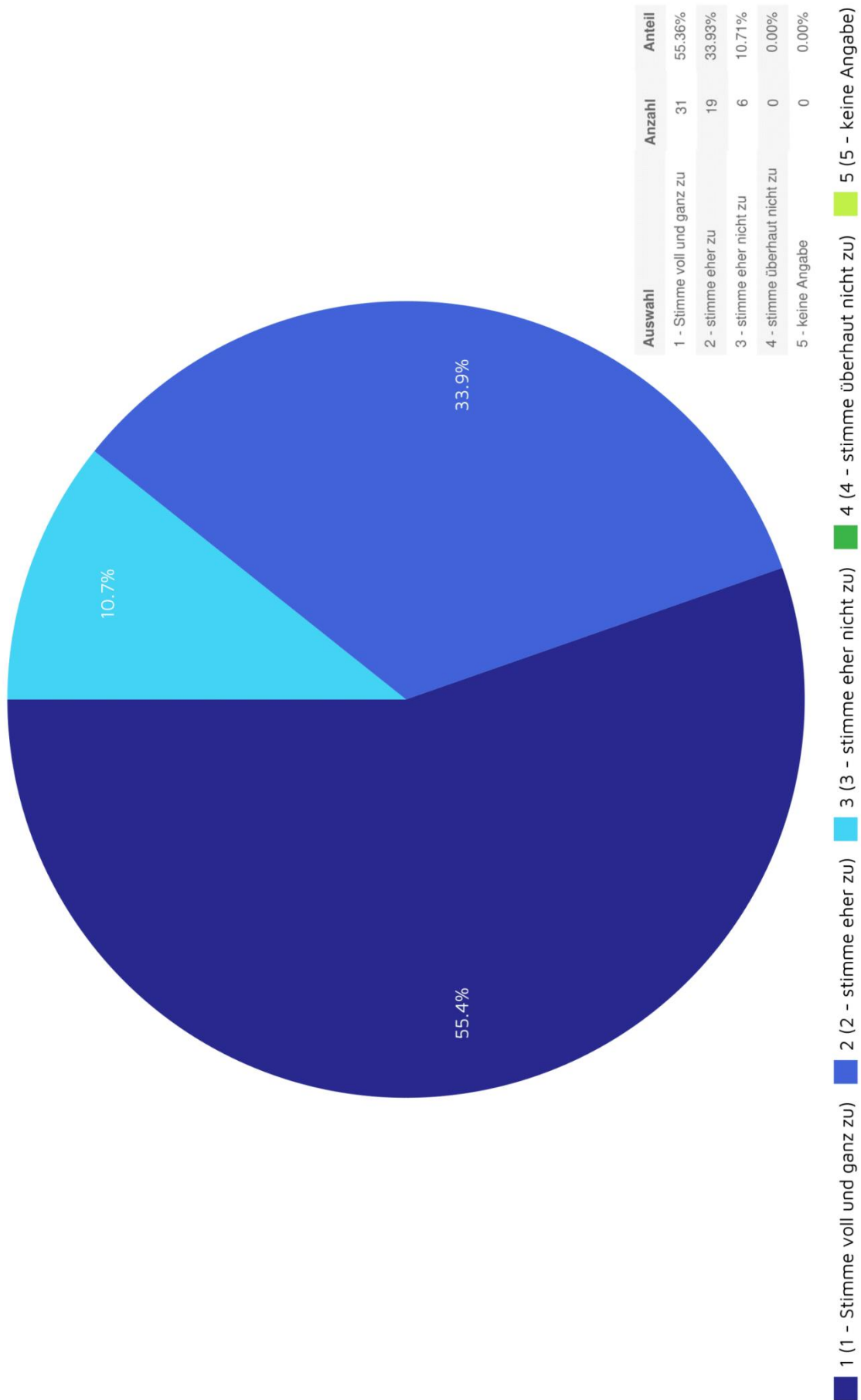
Anhang 17: Mir wurde mein Aufgabenbereich umfassend erklärt



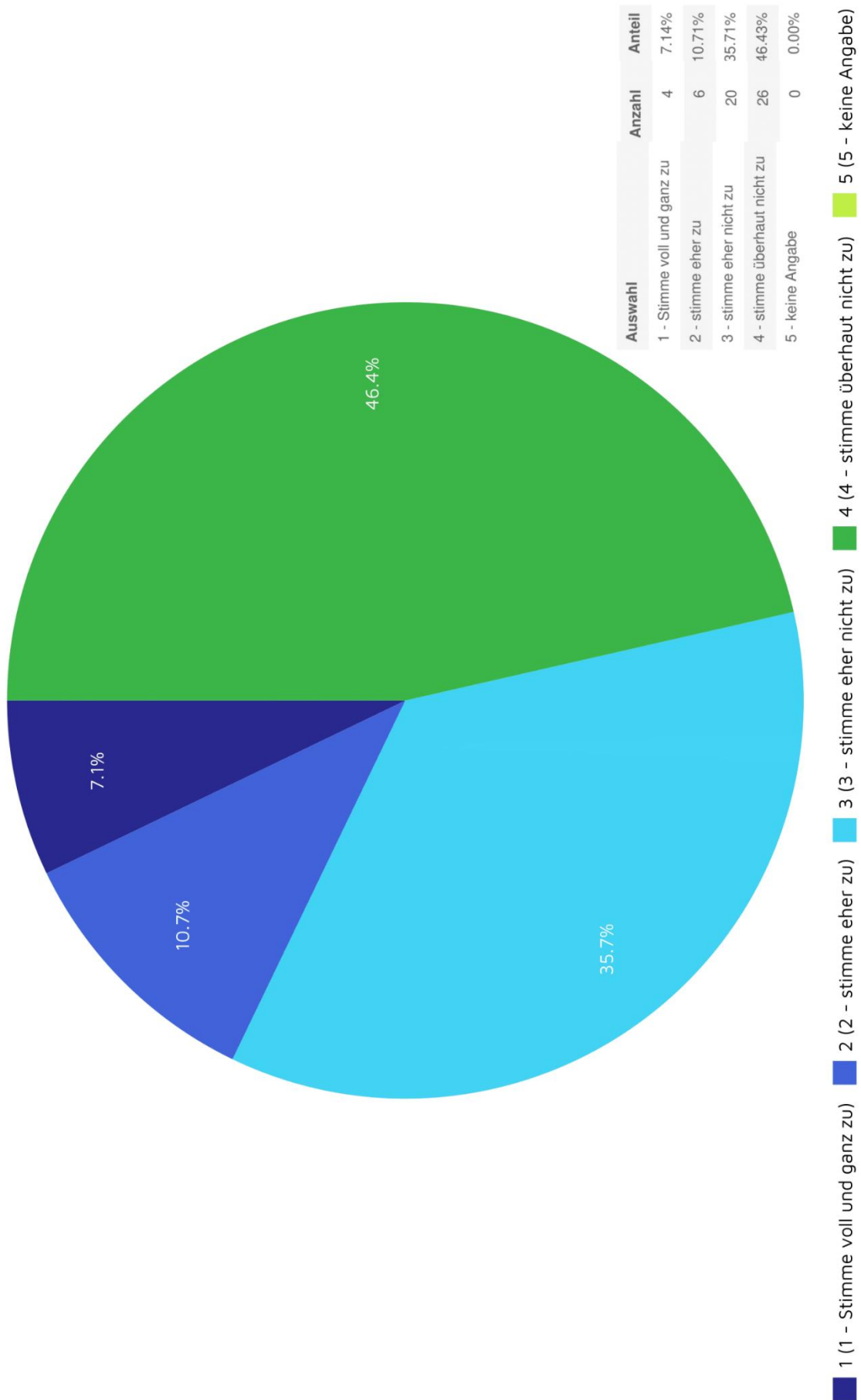
Anhang 18: Ich freue mich auch weiterhin in meinem Aufgabenbereich zu arbeiten



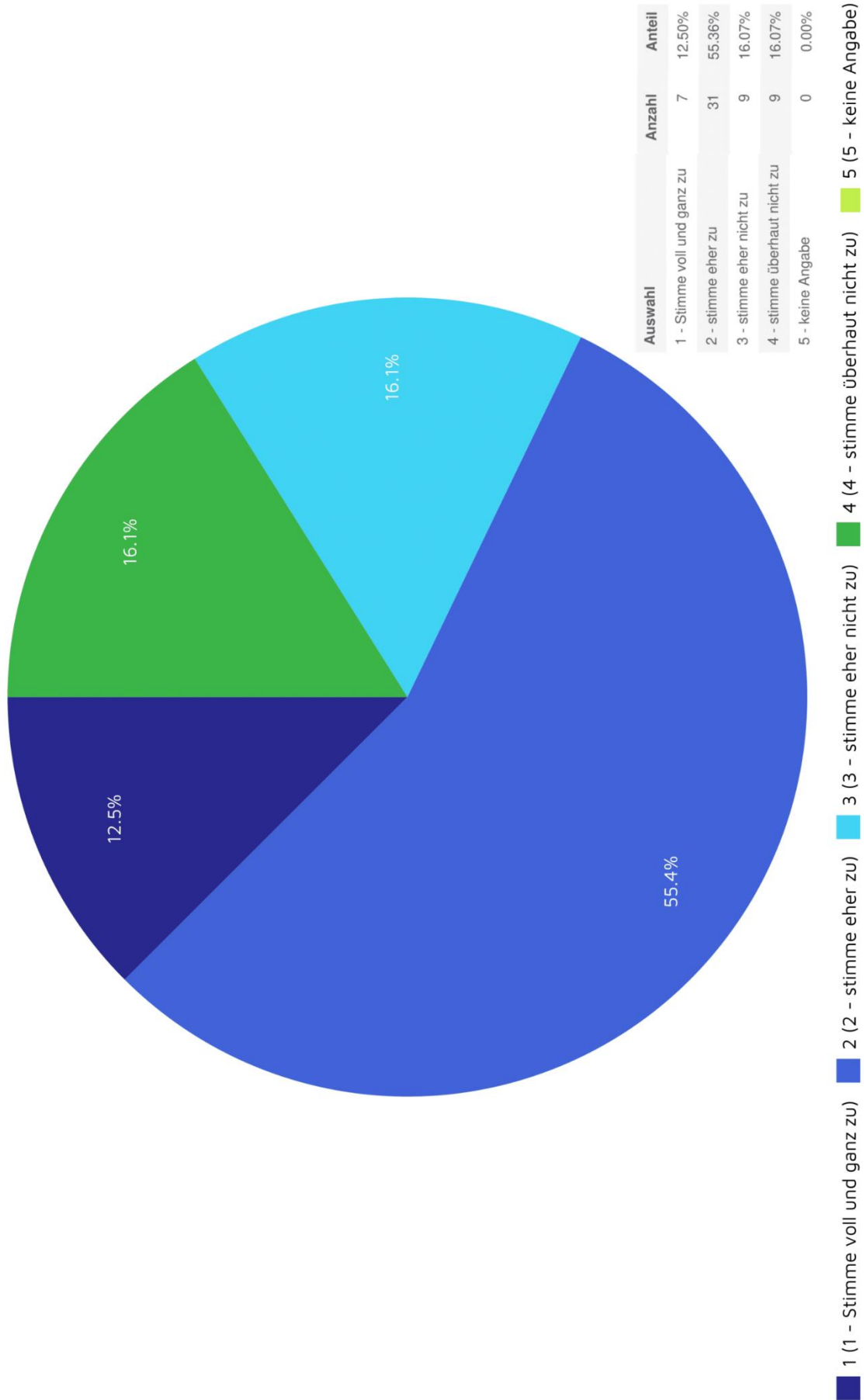
Anhang 19: Mir wurden alle wichtigen Kollegen vorgestellt



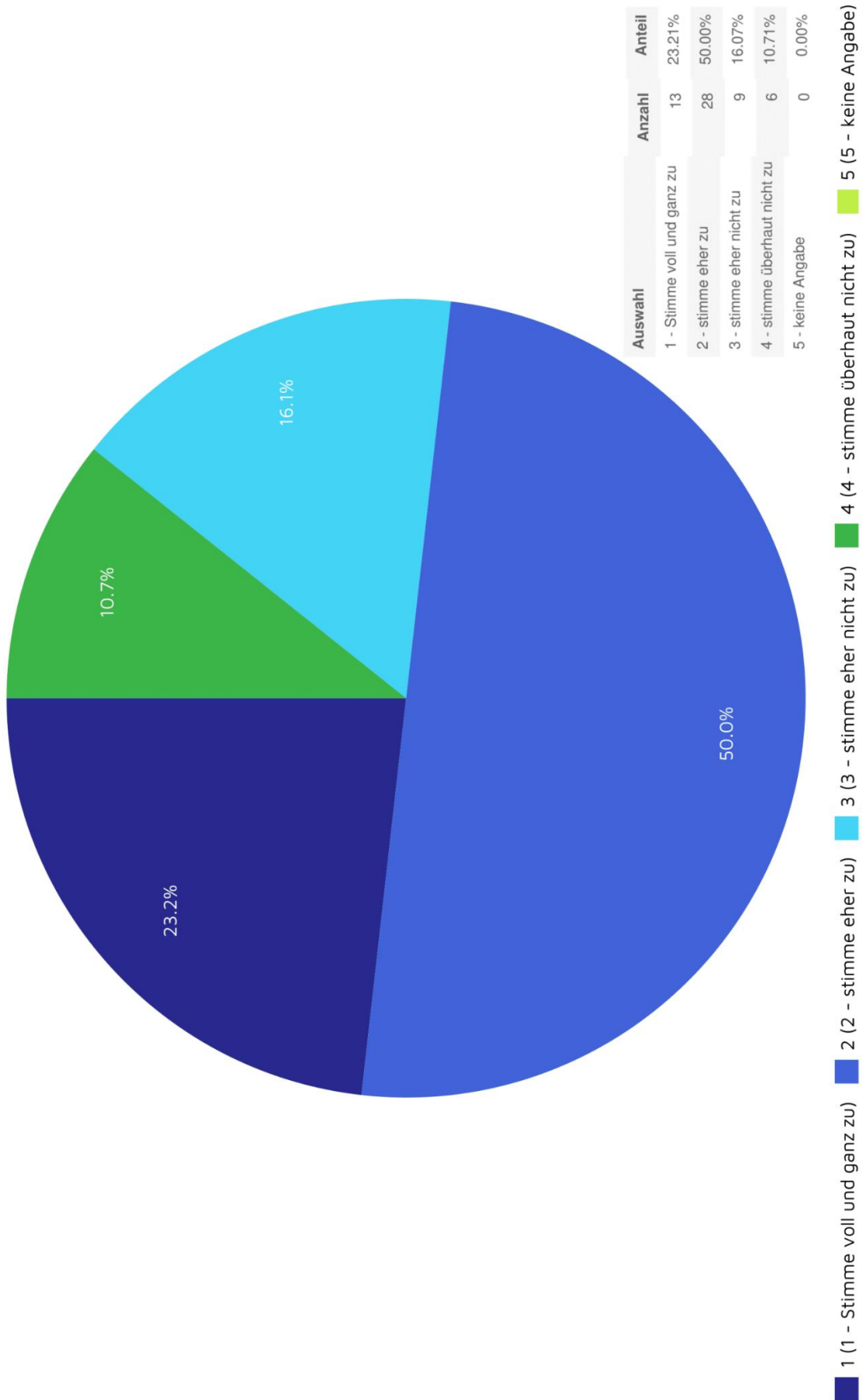
Anhang 20: Ich hatte nicht genügend Aufgaben übertragen bekommen



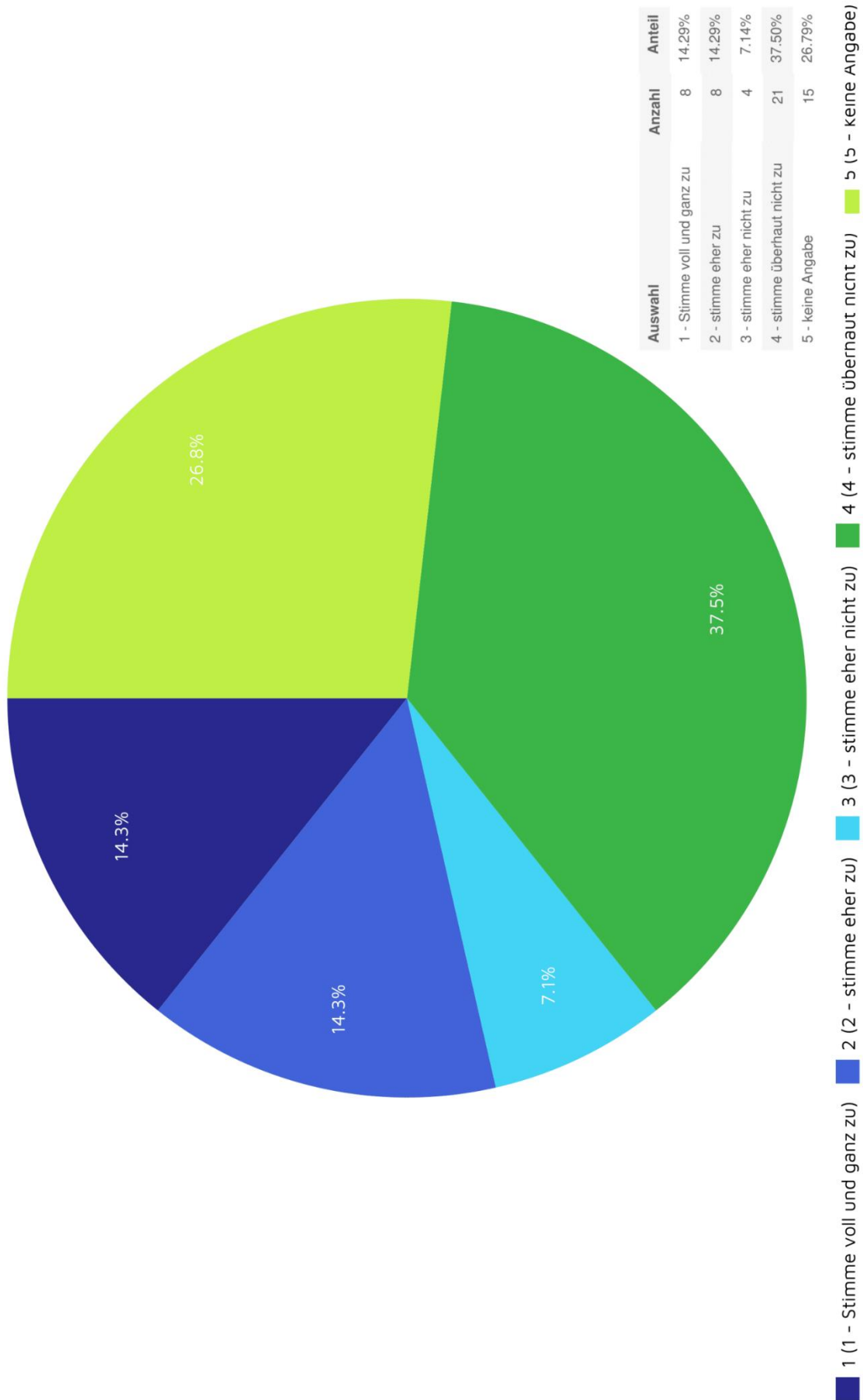
Anhang 21: Ich habe mich durch die Einarbeitung gut auf meinen Aufgabenbereich vorbereitet gefühlt



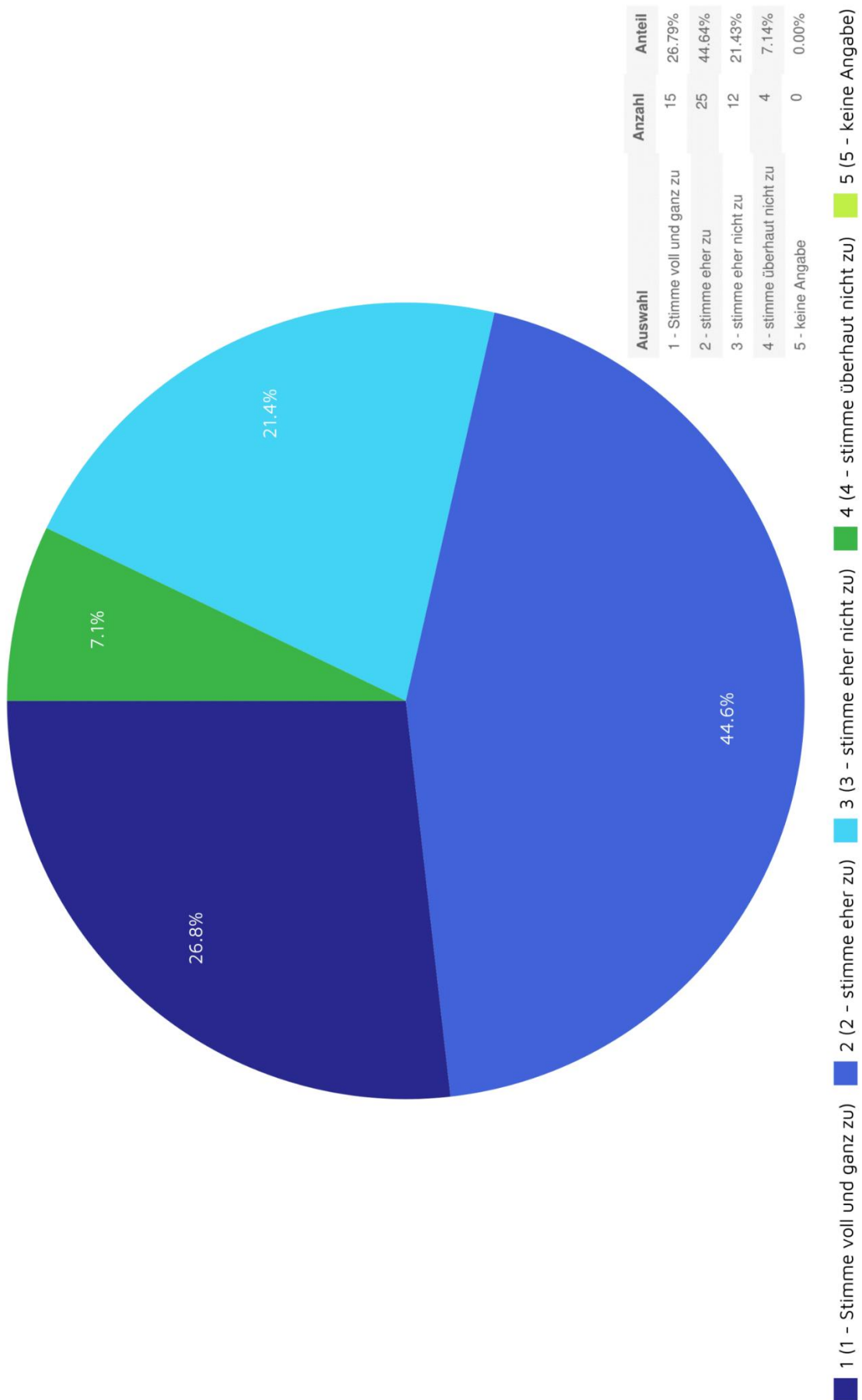
Anhang 22: Meine Einarbeitung bezeichne ich als erfolgreich



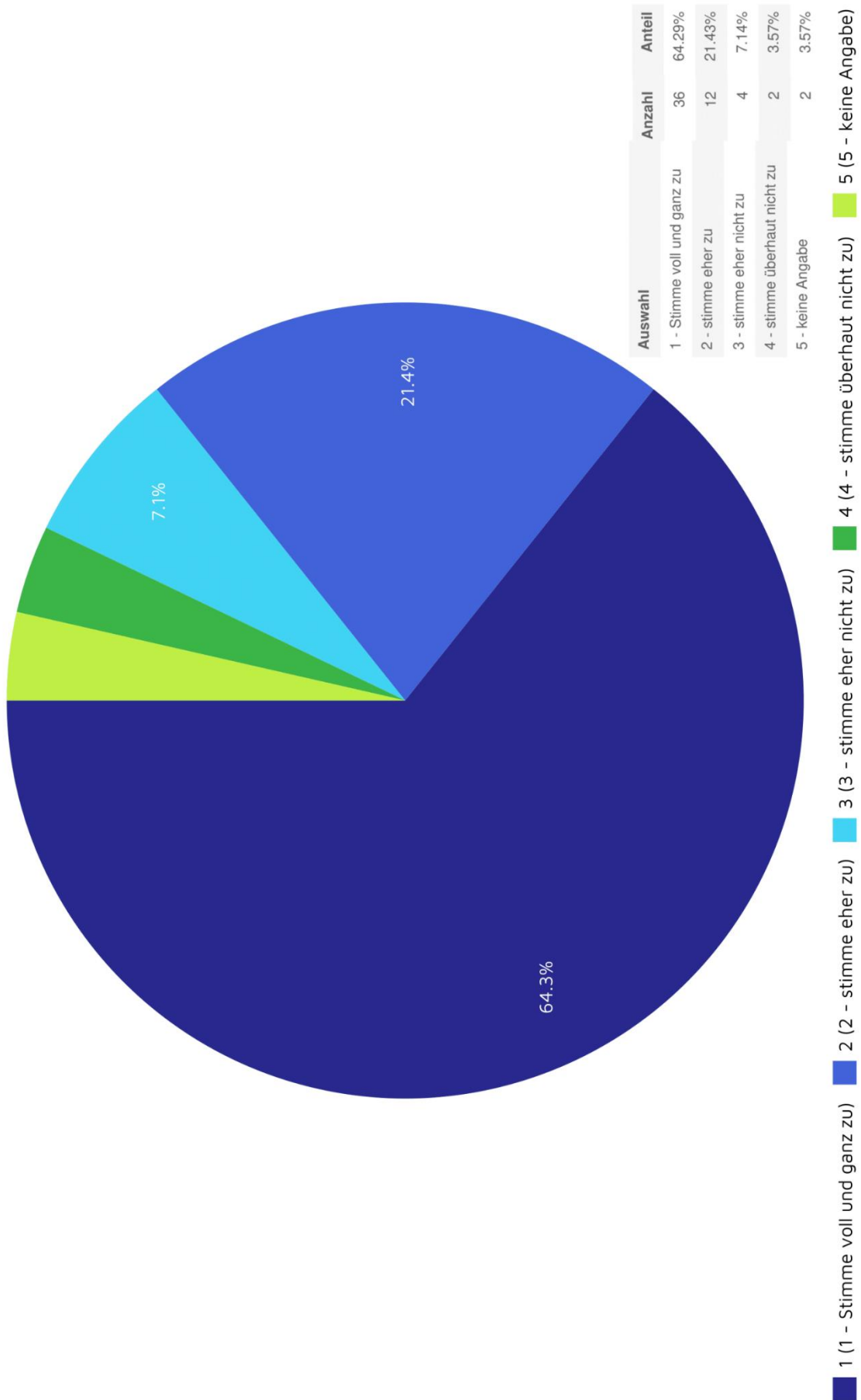
Anhang 23: Ich wurde in Arbeits- oder Projektgruppen aufgenommen



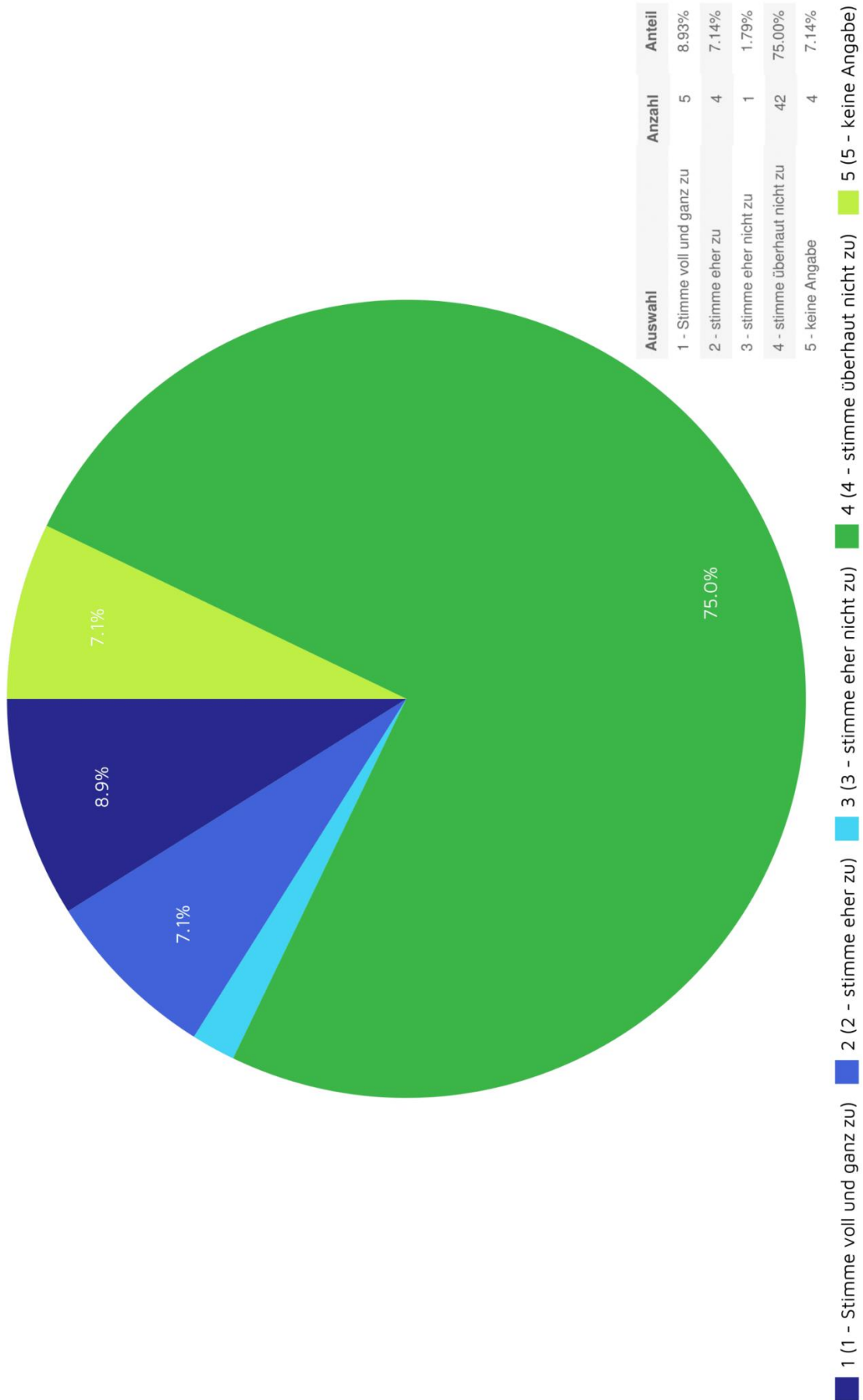
Anhang 24: Ich hatte ausreichend Zeit mich an meinen Aufgabenbereich zu gewöhnen



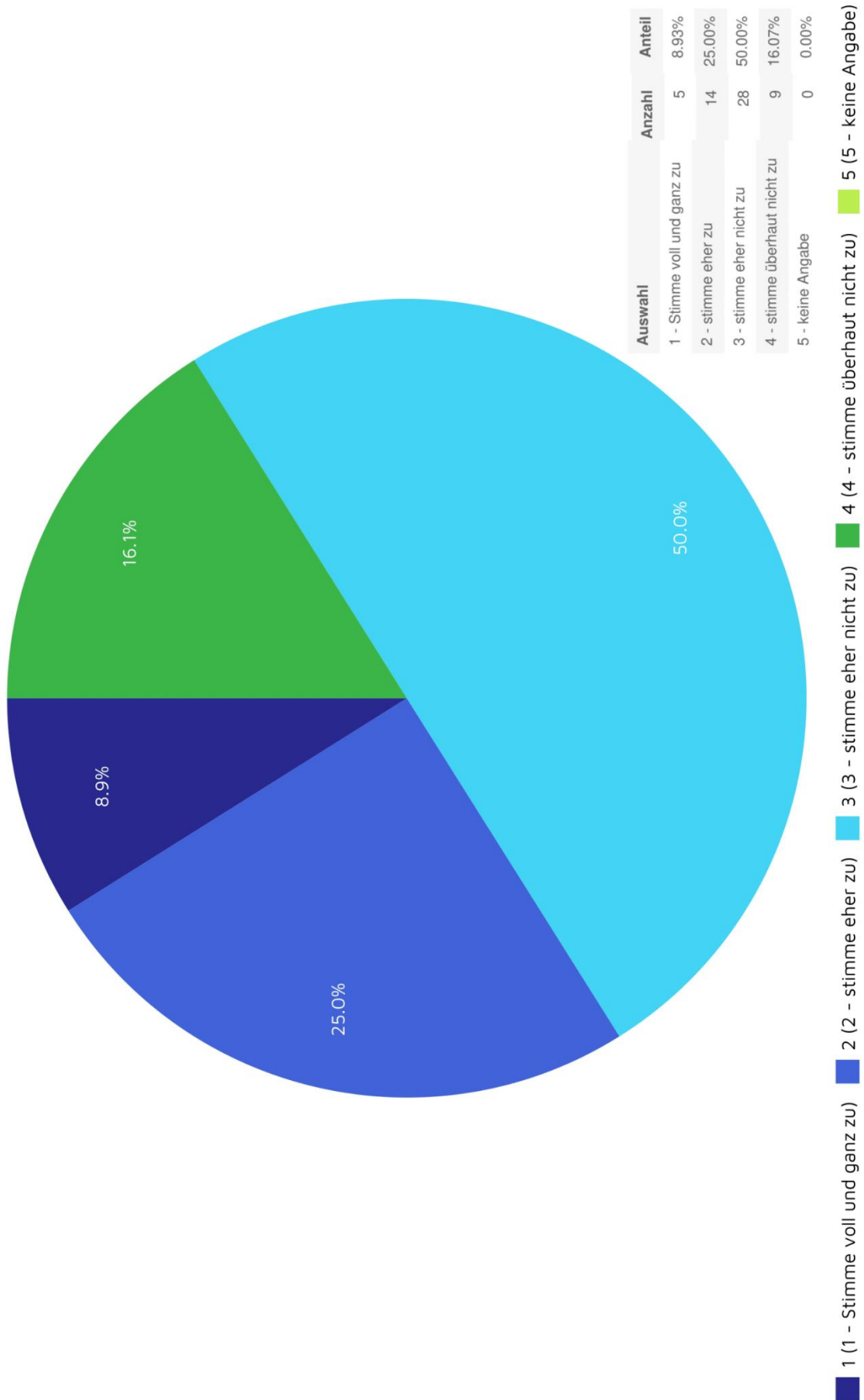
Anhang 25: Ich habe an Teammeetings teilgenommen



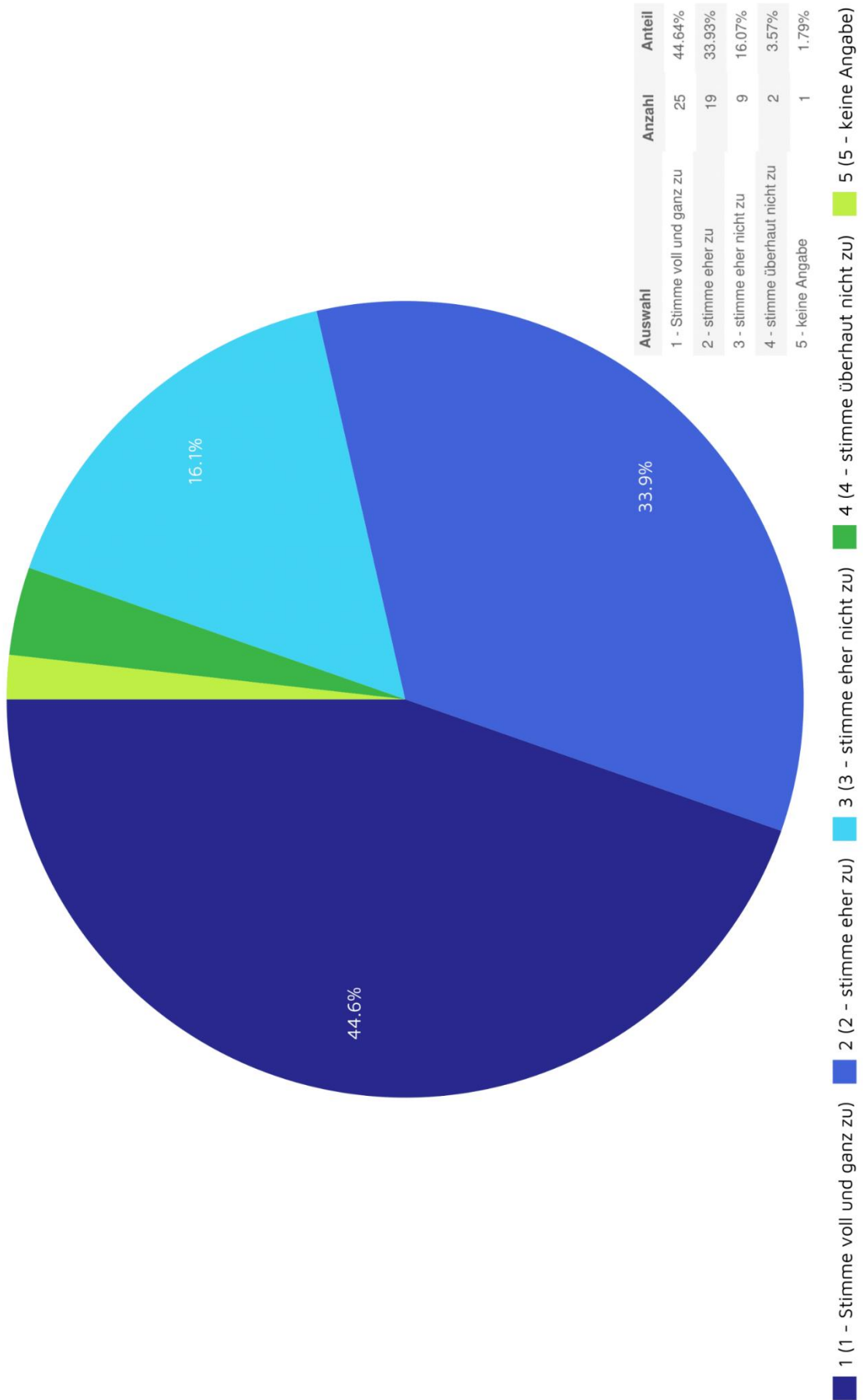
Anhang 26: Ich habe mittlerweile den Aufgabenbereich bzw. die Stelle gewechselt



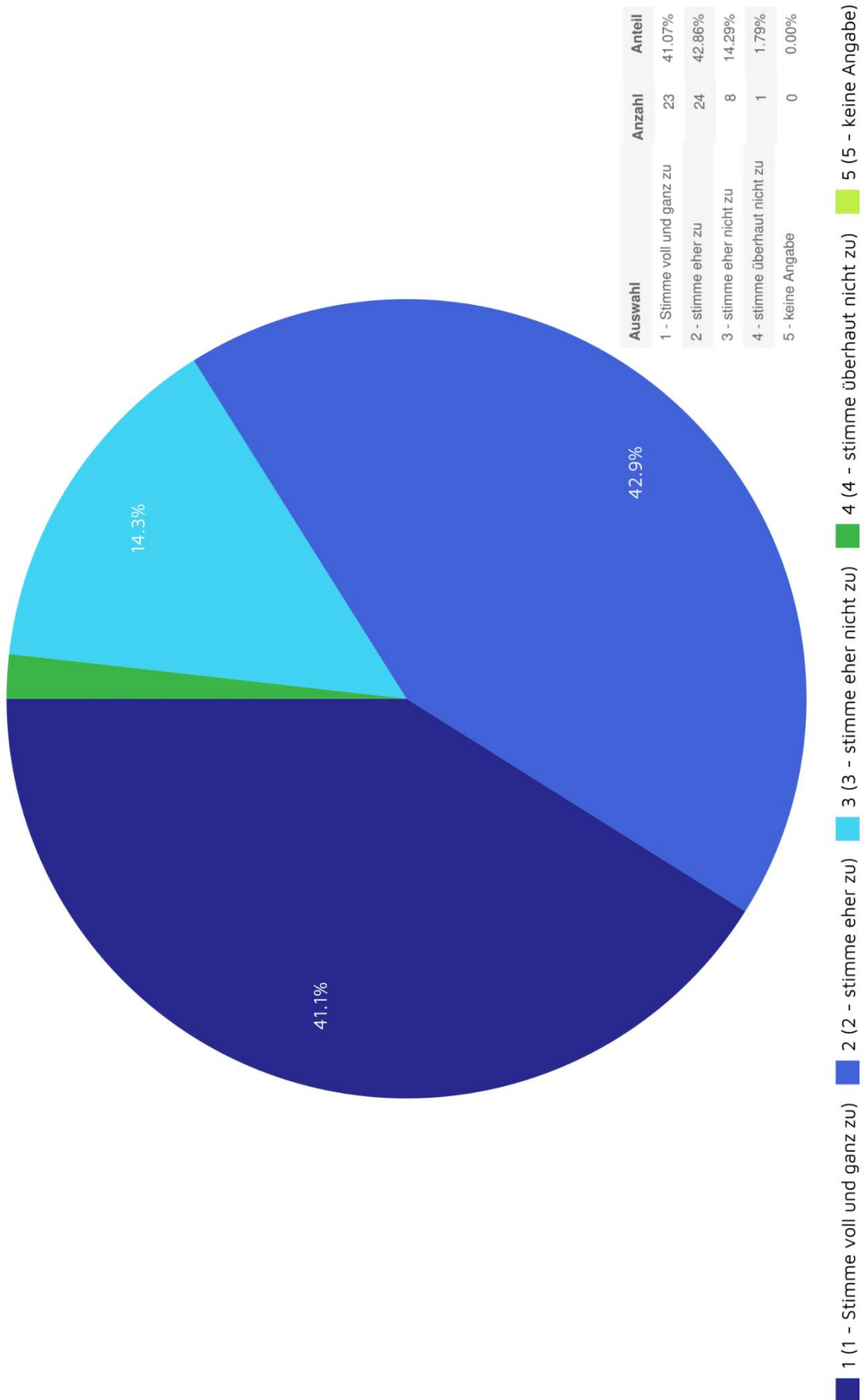
Anhang 27: Ich habe mich von meinen Aufgaben überfordert gefühlt



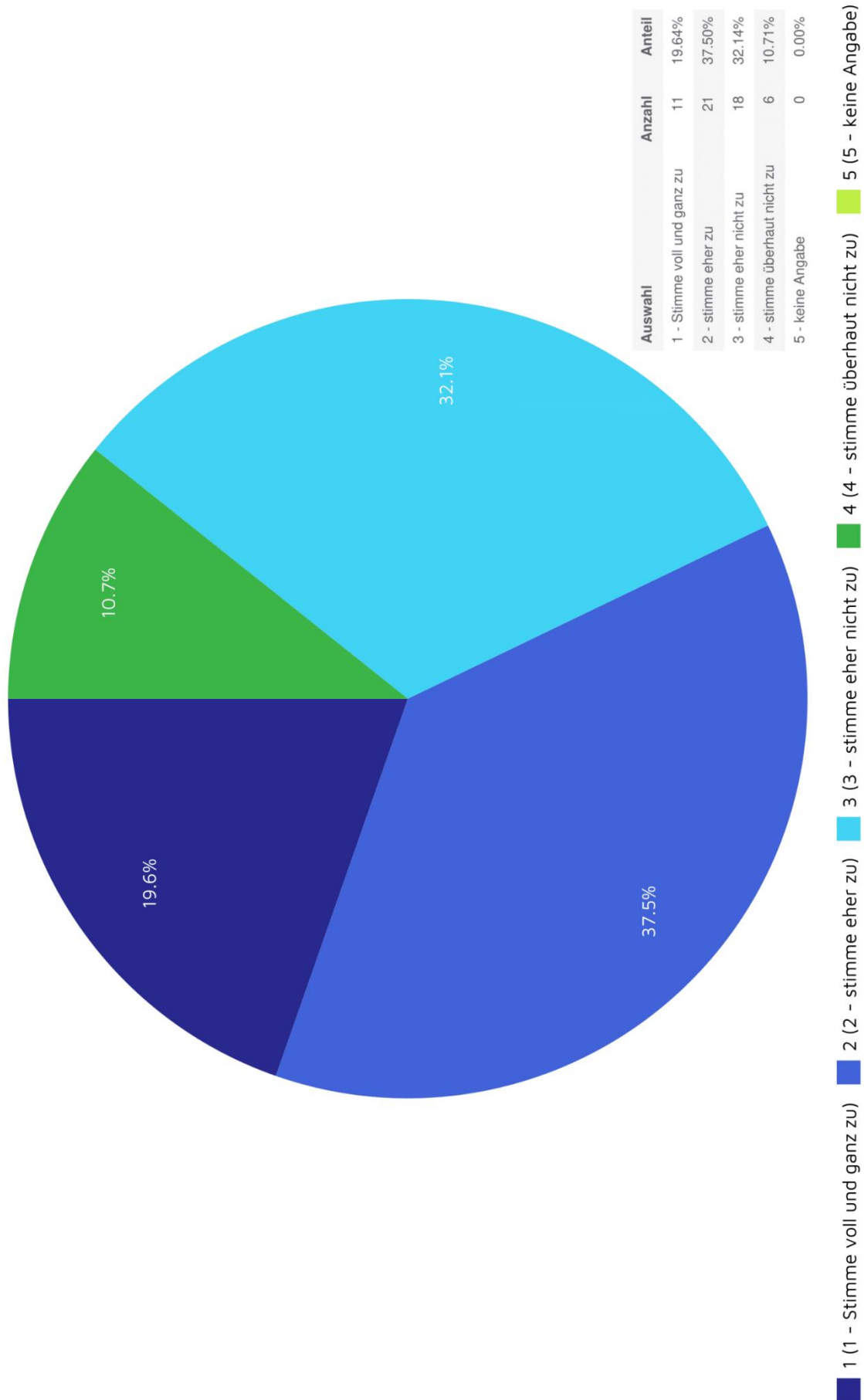
Anhang 28: Ich wurde in meiner Behörde vorgestellt



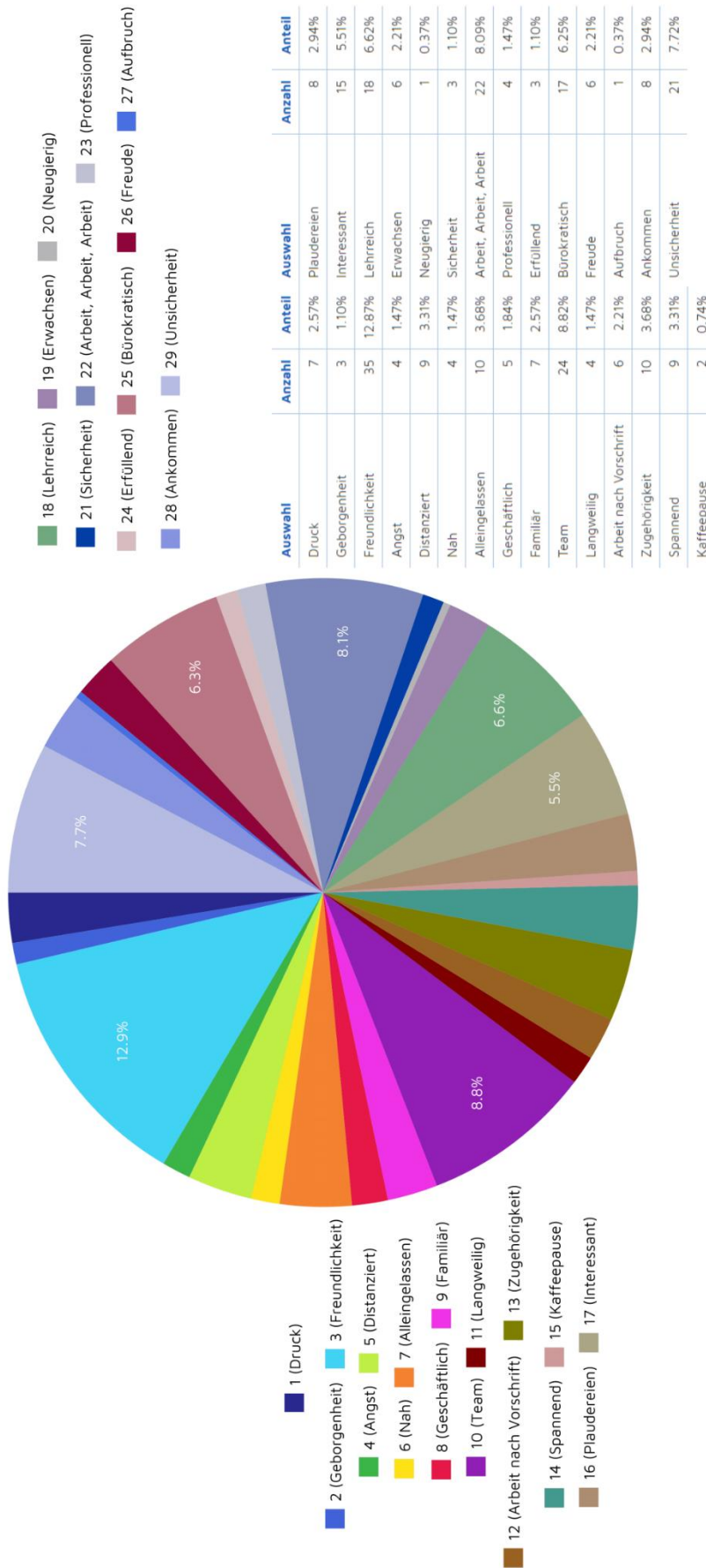
Anhang 29: Mir wurden verantwortungsvolle Aufgaben anvertraut



Anhang 30: Mir wurde mein Aufgabenbereich Stück für Stück erklärt

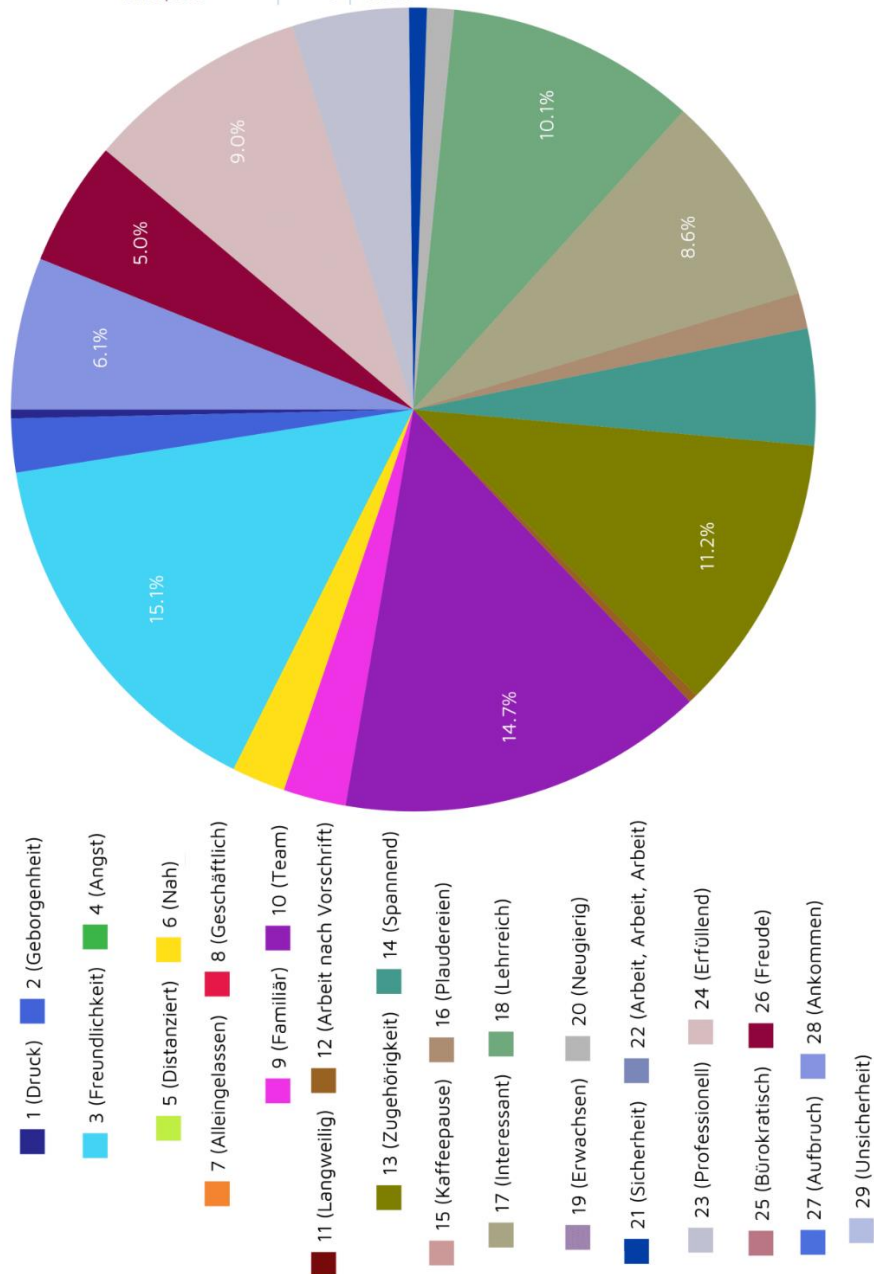


Anhang 31: Welche Ausdrücke beschreiben dein tatsächliches Onboarding-Erlebnis am besten? (maximal 5 Antworten)



Anhang 32: Mit welchen Ausdrücken würdest du die perfekte Einarbeitung beschreiben? (maximal 5 Antworten)

Auswahl	Anzahl	Anteil	Auswahl	Anzahl	Anteil
Druck	1	0.36%	Plaudereien	4	1.44%
Geborgenheit	6	2.16%	Interessant	24	8.63%
Freundlichkeit	42	15.11%	Lehrreich	28	10.07%
Angst	0	0.00%	Erwachsen	0	0.00%
Distanziert	0	0.00%	Neugierig	3	1.08%
Nah	6	2.16%	Sicherheit	2	0.72%
Alleingelassen	0	0.00%	Arbeit, Arbeit, Arbeit	0	0.00%
Geschäftlich	0	0.00%	Professionell	13	4.68%
Familiär	7	2.52%	Erfüllend	25	8.99%
Team	41	14.75%	Bürokratisch	0	0.00%
Langweilig	0	0.00%	Freude	14	5.04%
Arbeit nach Vorschrift	1	0.36%	Aufbruch	0	0.00%
Zugehörigkeit	31	11.15%	Ankommen	17	6.12%
Spannend	13	4.68%	Unsicherheit	0	0.00%
Kaffeepause	0	0.00%			



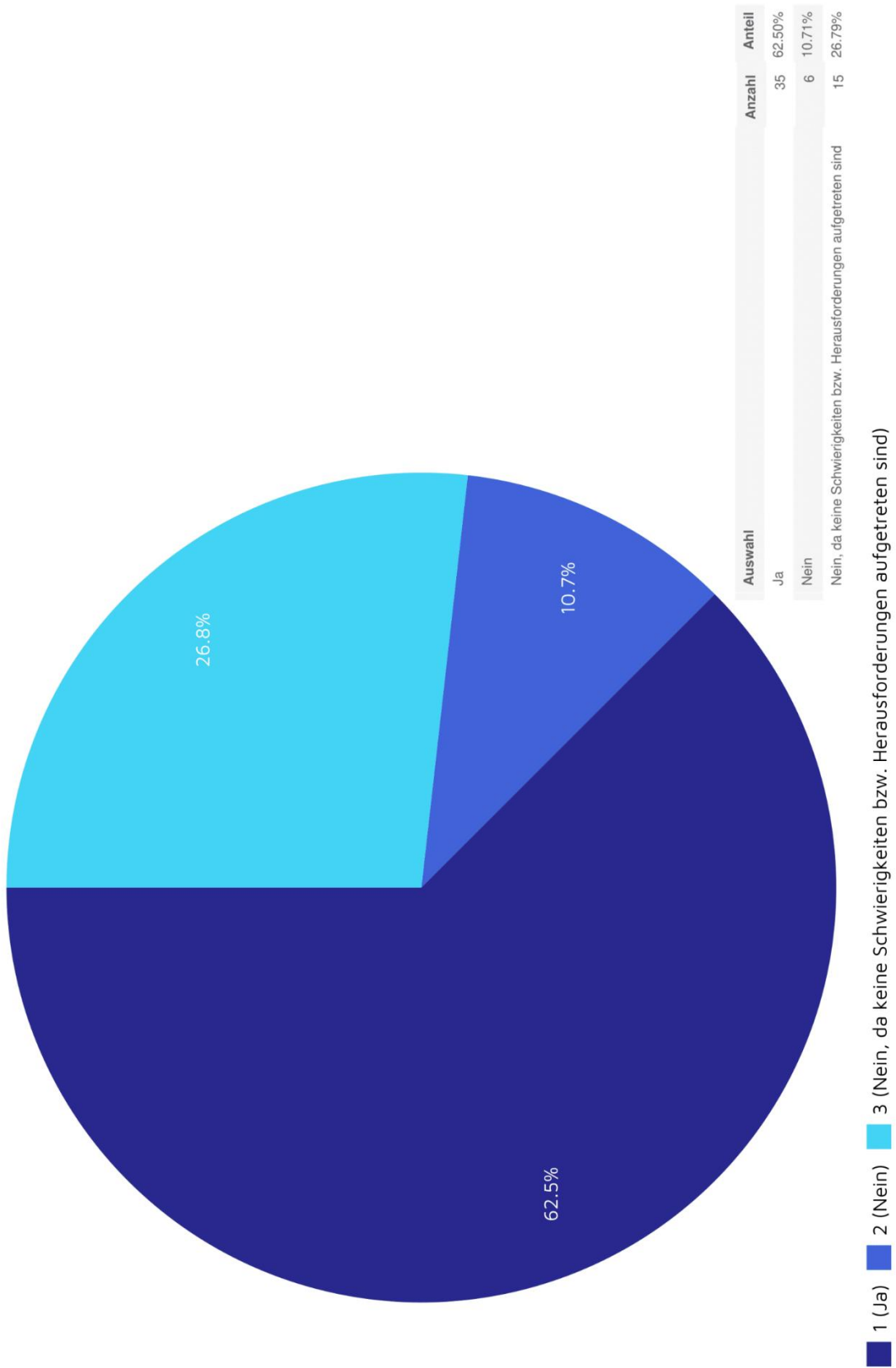
Anhang 33: Was hättest du dir bei deiner Einarbeitung anders gewünscht?

Konkrete Angaben, wer welche Aufgaben macht, wo ich welche Akten finde (zb Archiv, Zimmer der Kollegen,...) und was es für Besonderheiten gibt, die ein Anfänger nicht wissen kann (zb dass bei gewissen Leuten immer ein Kostenvorschuss angefordert werden sollte, da sie meist nicht zahlen)
Mehr Erklärungen, umfassende Darstellung meines Aufgabengebiets, mehr Nähe zu meinen Kollegen, es war alles sehr distanziert
Zeit zum Hineinwachsen in die Aufgaben, freundliches Team, Anleitung
Dass meine Einarbeiterin nicht die meiste Zeit im Homeoffice ist.
Nichts
Weniger Arbeit am Anfang. Aufgrund von Personalmangel sind viele Altfälle liegen geblieben.
Siehe unten
Ich hatte eine sehr gute Einarbeitung. Eventuell könnte man vorschlagen, dass ich keinen festen Ansprechpartner hatte. Das hat mich aber nicht gestört, da sowohl die Führungskraft als auch alle anderen Kollegen sehr hilfsbereit sind und ich jeden fragen kann.
Mehr Kontakt zur Person meiner Einarbeitung (durch Homeoffice erschwert)
Nichts, es war alles zu meiner Zufriedenheit
Mehr Wertschätzung und vor Allem mehr Integration
Mehr Zeit, besseren Ansprechpartner
Dass ein genauerer Einarbeitungsplan vorliegt und man nicht so sehr auf sich allein gestellt ist. Ich wurde an meinen Arbeitsplatz gesetzt und musste sehen wie ich zurecht komme. Man muss sich durchfragen sonst bleibt man auf der Strecke.
Ausführliche Erklärungen, ohne Zeitdruck und Telefonate zwischendurch
Mehr Information über Vorgaben zu Einzelfallentscheidungen
Ich hätte mir eine geplantere, strukturiertere Einarbeitung mit einem Einarbeitungsplan gewünscht.
mehr Zeit die in mich investiert wird, strukturiertes Vorgehen, konkretere Aufgabenbeschreibung, -vorstellung
Nichts anderes
Mehr Infos zu den Aufgaben der einzelnen Sachbearbeiter, genauere Abgrenzung des Aufgabenbereiche von Teamleiter und SGL
Nicht mit Aufgaben allein gelassen zu werden und erklären statt zu sagen „lies dir das durch“
nicht viel, da Onboardingkonzept vorlag und auch bei mir direkt umgesetzt wurde
Am Anfang erst einmal nur „mitlaufen“ statt vollumfängliche Verantwortung

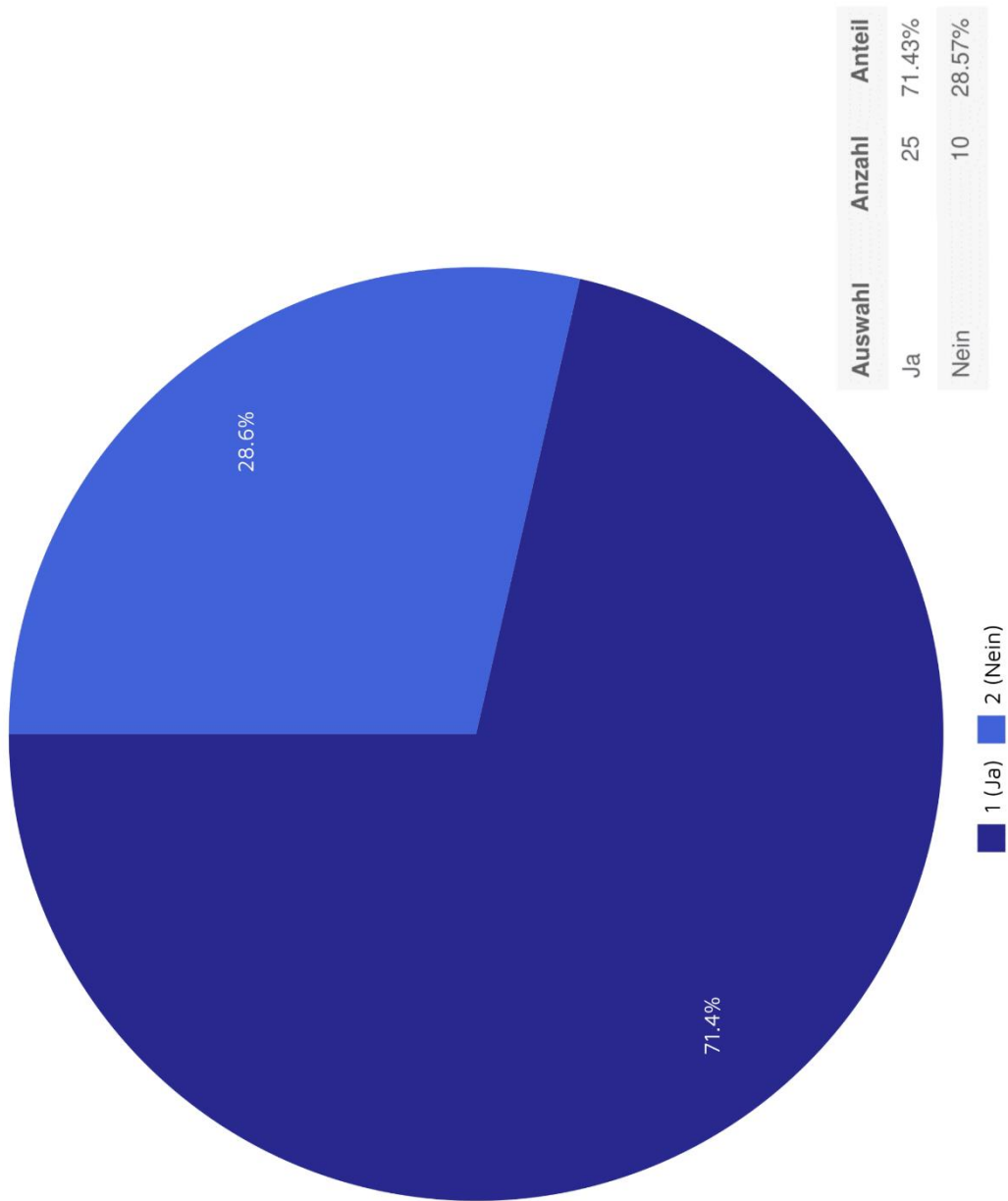
weniger Vertretung für abwesende Kollegen
Nichts
-
Ich hätte mir gewünscht, von einer Vollzeitkraft eingearbeitet zu werden.
Ich hätte gern mehr Tätigkeiten übernommen, um tatsächlich jeden Aufgabenbereich kennenzulernen und nicht erst wenn man fertig ist, ins kalte Wasser geworfen zu werden.
Tiefere Einblicke und mehr eigenständige Aufgaben
feste Ansprechpartner (coronabedingt nicht möglich), fester Arbeitsplatz und Sicherheit, was die neue Stelle angeht
Mehr Informationen zu allgemeinen Abläufen im Sachgebiet
Mehr Aufgaben aber mit vorheriger Anleitung was zu tun ist
Dass es eine Einarbeitung gibt
Keine konkrete Angabe möglich
Ein Feedbackgespräch
Keine Änderungen
Zeitnehmen für neue Mitarbeiter
Dass einem ein gewisses Ablaufschema gezeigt wird, was man in den meisten Fällen anwenden kann
Mehr Struktur bzw. einen genauen Plan
Mehr Struktur
Ich hätte mir gewünscht, dass die Einarbeitung anhand einzelner Aufgaben/Arbeitsschritte im Licht des großen Ganzen gezeigt wird, und nicht jeder Schritt einzeln für sich.
Schwer zu sagen...
Umfangreichere Erklärungen durch Kollegen/ Ansprechpartner/ Betreuer
Nichts
Eine tatsächliche Einarbeitung zu bekommen, statt Berge von monatelang unbearbeiteten Akten
mehr Zeit um problematische Fälle besser durchdenken zu können

<p>Meine Chefin, welche gleichzeitig für meine Einarbeitung zuständig, hatte zu Beginn meiner Einarbeitung direkt 3 Wochen Urlaub so dass eine Einarbeitung nur durch ihren Vertreter möglich war. Das ist tatsächlich etwas ungünstig gelaufen. Zudem war sie sehr voreingenommen was meine Leistungen und mein Können betrifft aufgrund meines jungen Alters.</p>
<p>Mehr Rückmeldung, ob man mit meiner Arbeit zufrieden ist.</p>
<p>Es gab generell kein Konzept für die Einarbeitung unter Corona-Bedingungen. Da im Referat noch mit Papierakten gearbeitet wird, wäre eine Präsenz der Ansprechpartner unerlässlich gewesen. Es gab, abseits der Telefonie, keine (funktionierende) Kommunikationsmethode zwischen mir und den zahlreichen Ansprechpartnern, deren Tätigkeit größtenteils ins Homeoffice verlagert wurde. Von daher hätte eigentlich alles, was Rückfragemöglichkeiten und Einführungen in meinen Aufgabenkreis betrifft, während der Einarbeitung anders laufen sollen.</p>
<p>Zunächst Mitläufer zu sein statt sofort volle Verantwortung für den eigenen Aufgabenbereich.</p>
<p>nichts</p>
<p>Vorherige Aufklärung über gewisse Verpflichtung, anspruchsvolle Aufgaben</p>
<p>Nichts</p>
<p>Ich hätte mir gewünscht, dass die Kollegen teilweise öfter in der Dienststelle gewesen wären. Man fragt einfach eher jemanden, der direkt nebenan sitzt, als dass man zum Telefon greift. Das hat es mitunter etwas erschwert.</p>
<p>Keine Angabe</p>
<p>Mehr Zeit zum Einarbeiten in bestimmte Themen. Einarbeitung durch eine Person nicht durch viele verschiedene, die alle eine andere Ansicht haben und es verschieden erklären.</p>
<p>Klare Aufgabenabgrenzung zwischen Kollegen, Führung des Sachgebietes (zur Zeit auf mehrere Mitarbeiter aufgeteilt)</p>

Anhang 34: Hast du Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen erlebt und angesprochen?



Anhang 35: Wurden deine Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen dadurch gelöst?



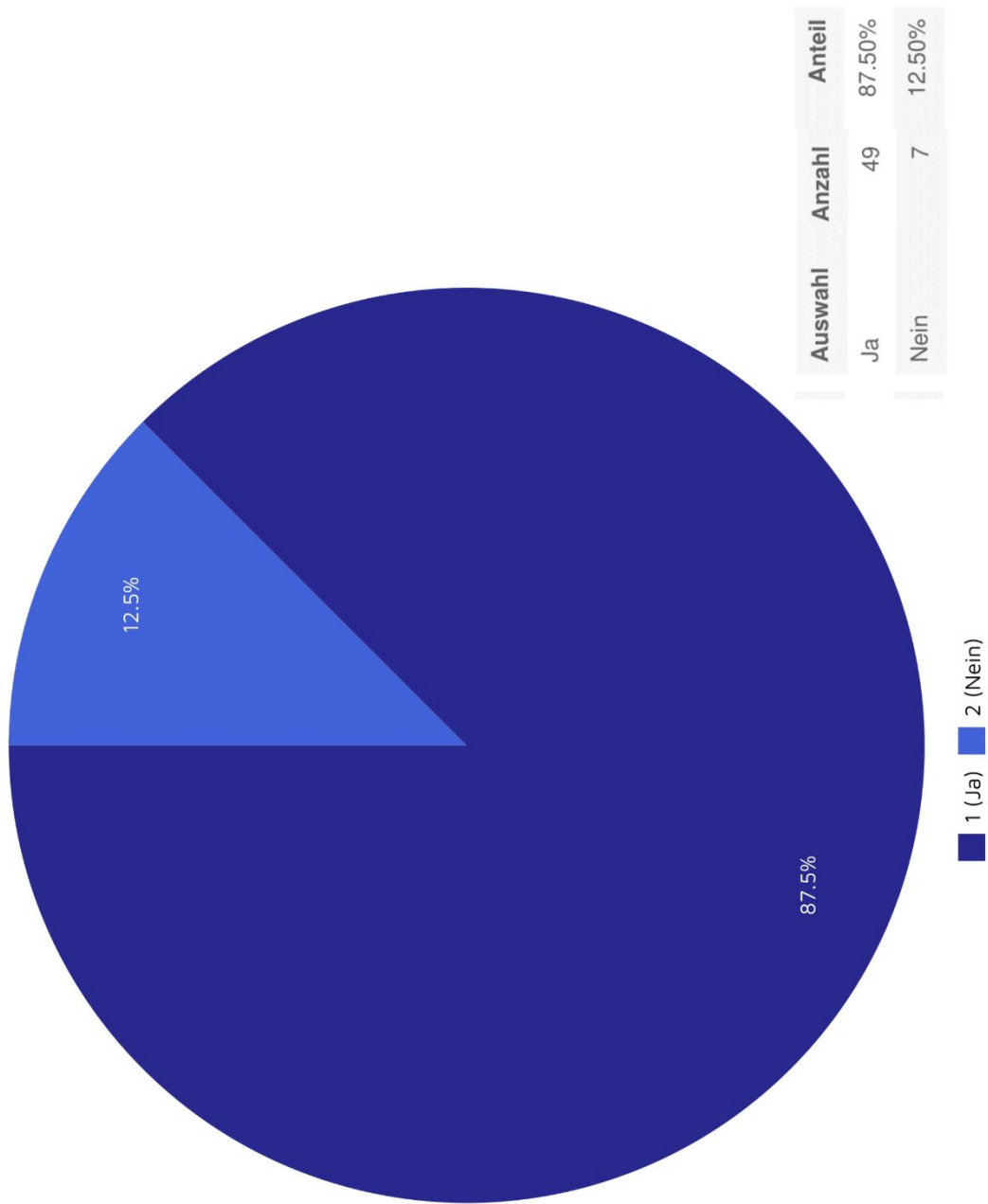
Anhang 36: Beschreibe kurz wieso die Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen nicht gelöst werden konnten

Es war für die Kollegen schwer, aus ihren Verhaltensmuster auszubrechen
sehr angespanntes Teamverhältnis (nicht nur zu mir), Grüppchenbildung, Misstrauen und Missgunst
Der Kollege von dem das Referat übernommen wurde, hat viele Problemakten zurück gelassen.
Kein Interesse seitens der Behörde
Schwierigkeiten wurden nur teilweise gelöst
Weil diese Zeit in Anspruch nehmen, die leider nicht da ist.
Einarbeitung wurde nicht vorgenommen
Zu viel Arbeit für zu wenig Mitarbeiter
Keine Lösungsansätze verfügbar, da Probleme vor allem durch die nicht vorhandene Infrastruktur und die pandemiebedingten Arbeitsumstände verursacht wurden.
Uneinsichtigkeit der Verantwortlichen

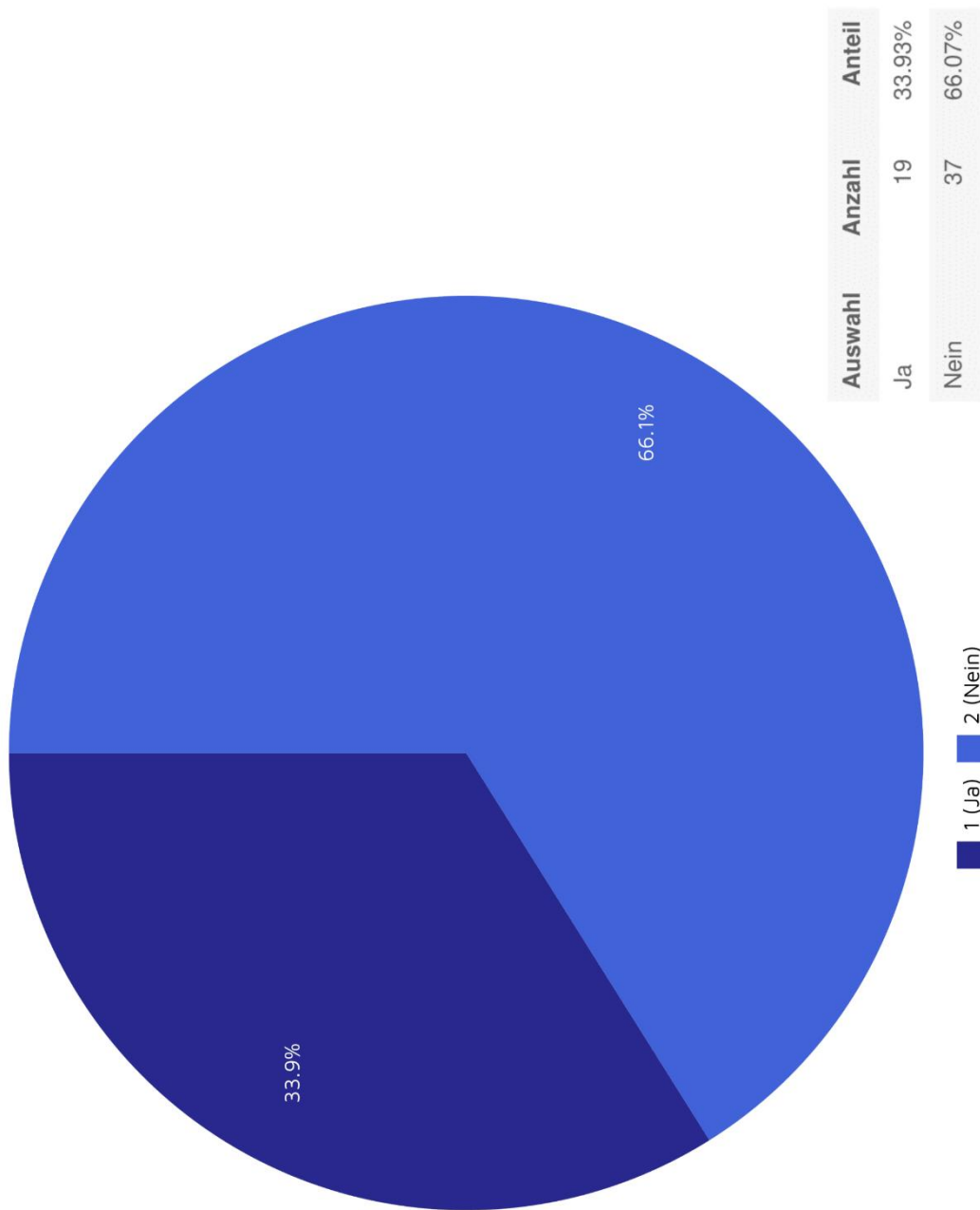
Anhang 37: Wieso hast du deine Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen nicht angesprochen?

Meine Kollegin, die mich eingearbeitet hat, war selbst sehr oft krank aufgrund der Arbeit, daher wollte ich nicht noch mehr Druck bei ihr erzeugen
Kontakt zum Vorgesetzten schwierig
Es gibt keinen Ansprechpartner
Es war relativ stressig. Die MitarbeiterInnen, welche mich eingearbeitet hatten, hatten selbst so viel Arbeit, dass sie nicht an alles denken konnten. Ich habe mir durch Selbststudium selbst geholfen.
Ich hatte Schwierigkeiten, den richtigen Ansprechpartner hierfür auszumachen; auch gerade weil durch Homeoffice immer verschiedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Büro waren. Mittlerweile hat sich jedoch alles geklärt.
Es geht vor allem darum, dass mich das Thema nicht so sehr interessiert/mitnimmt. Ich dachte das Interesse ergibt sich noch mit der Zeit.

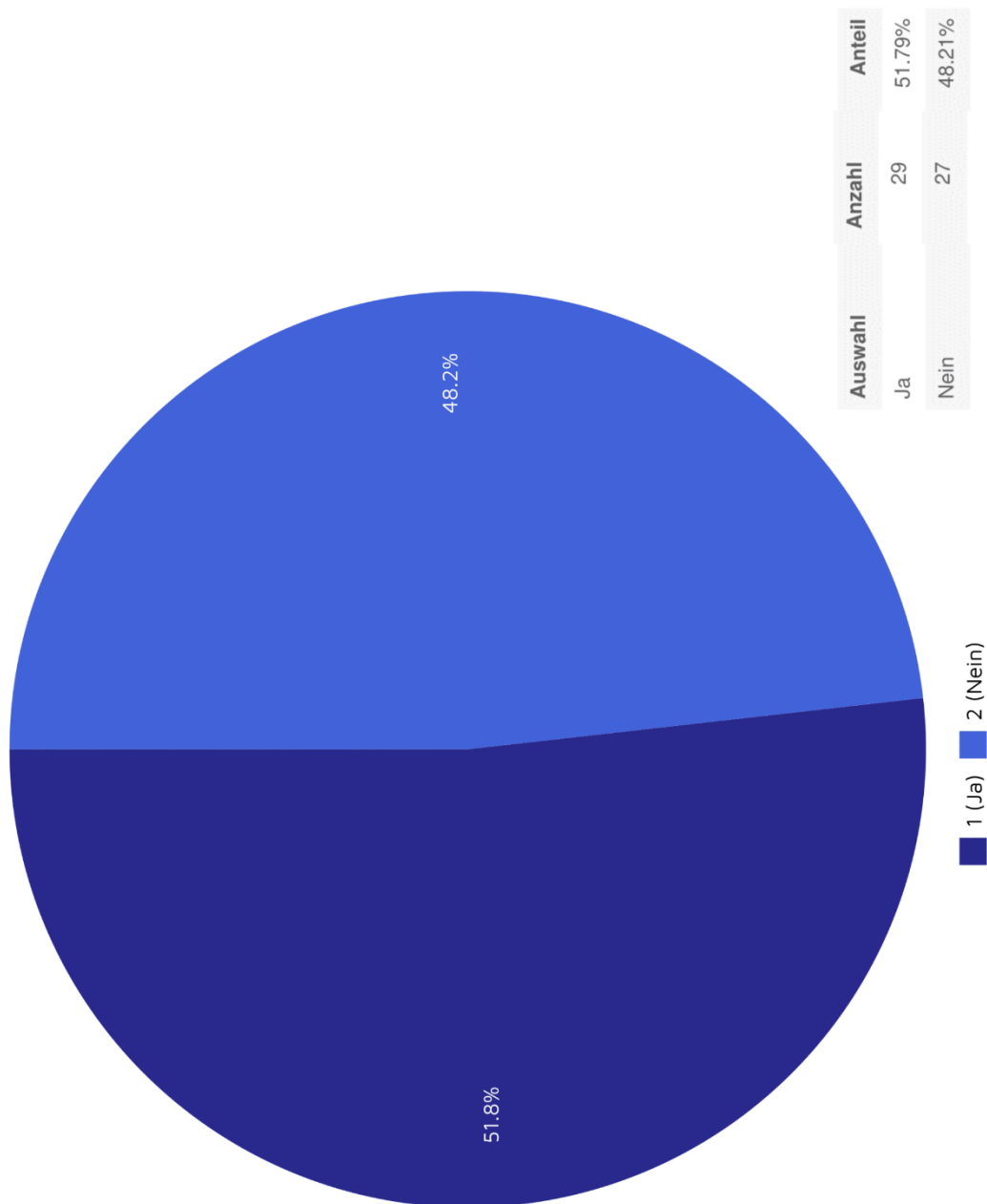
Anhang 38: Hattest du ein Willkommensgespräch am ersten Arbeitstag?



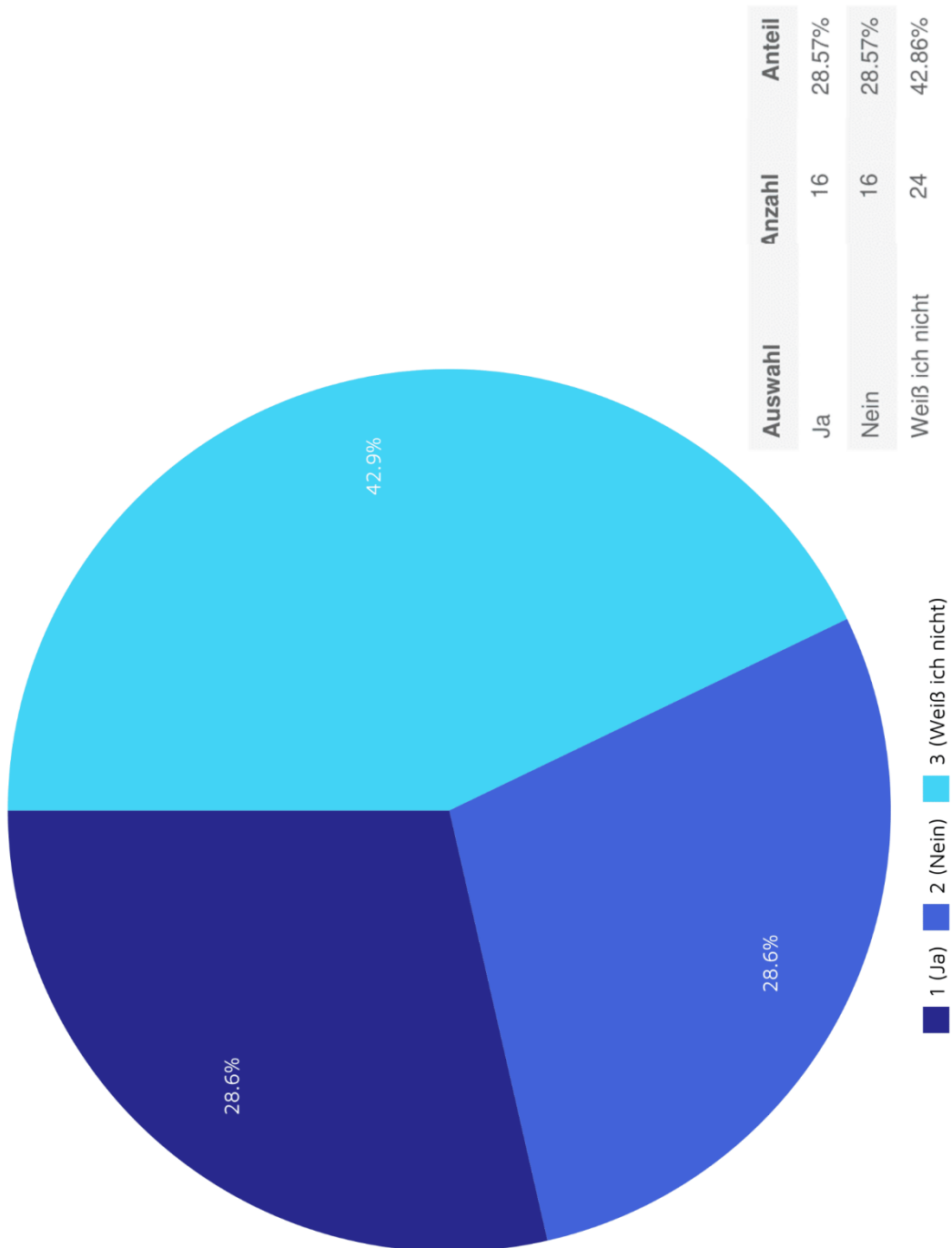
Anhang 39: Hattest du ein Feedbackgespräch innerhalb des ersten Monats?



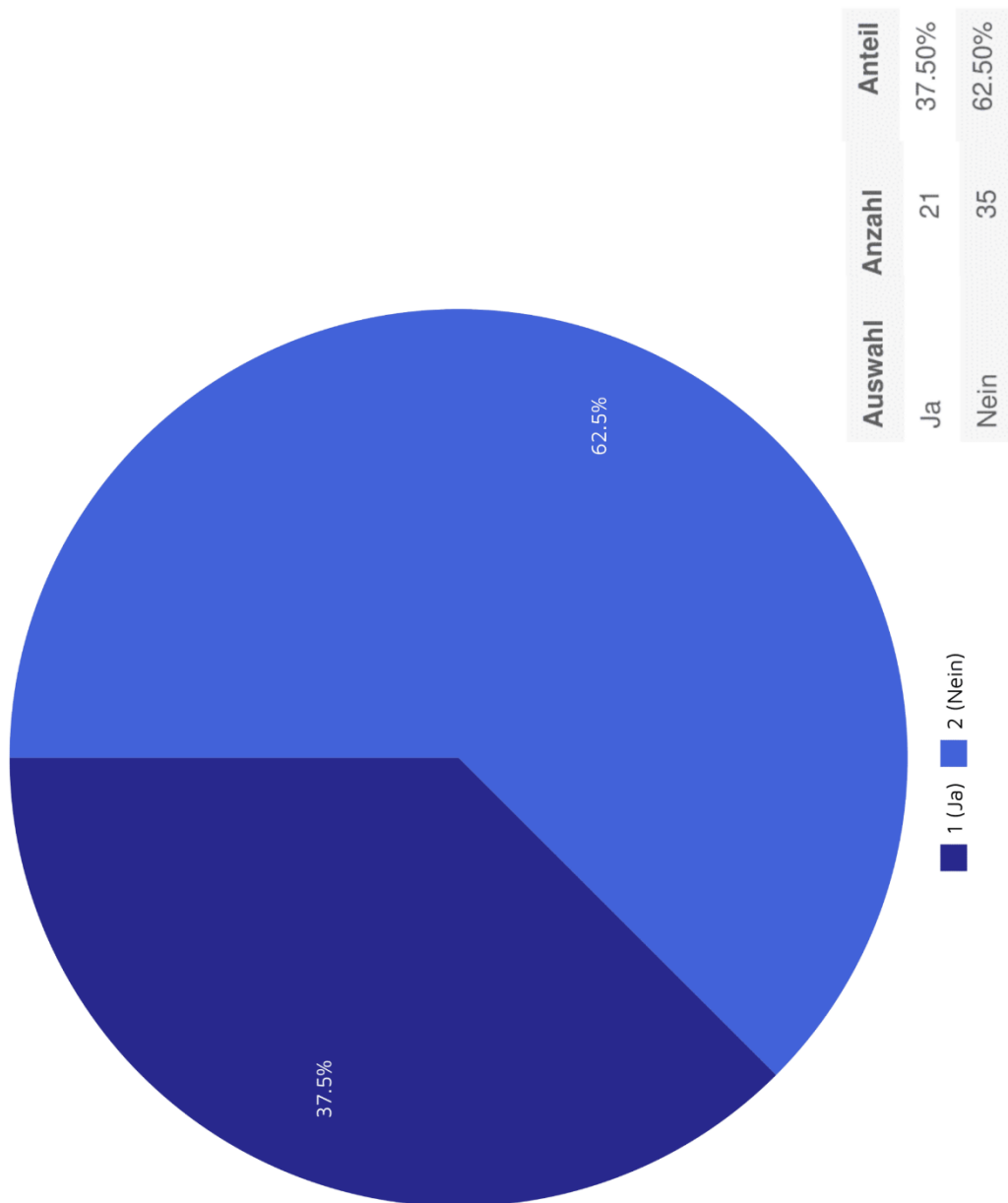
Anhang 40: Hattest du ein Feedbackgespräch nach dem ersten Monat?



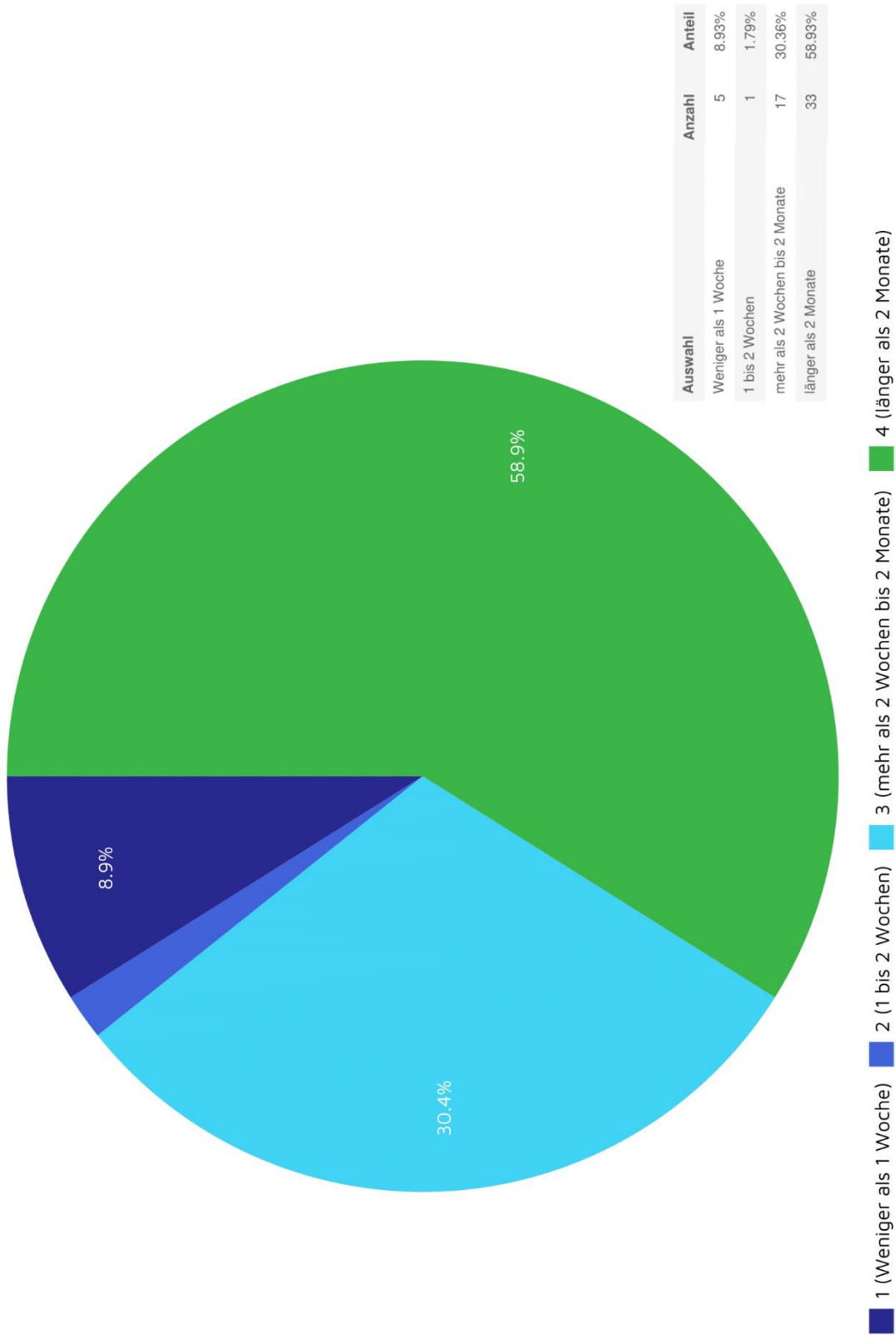
Anhang 41: Ist ein Feedbackgespräch am Ende deiner Probezeit geplant?



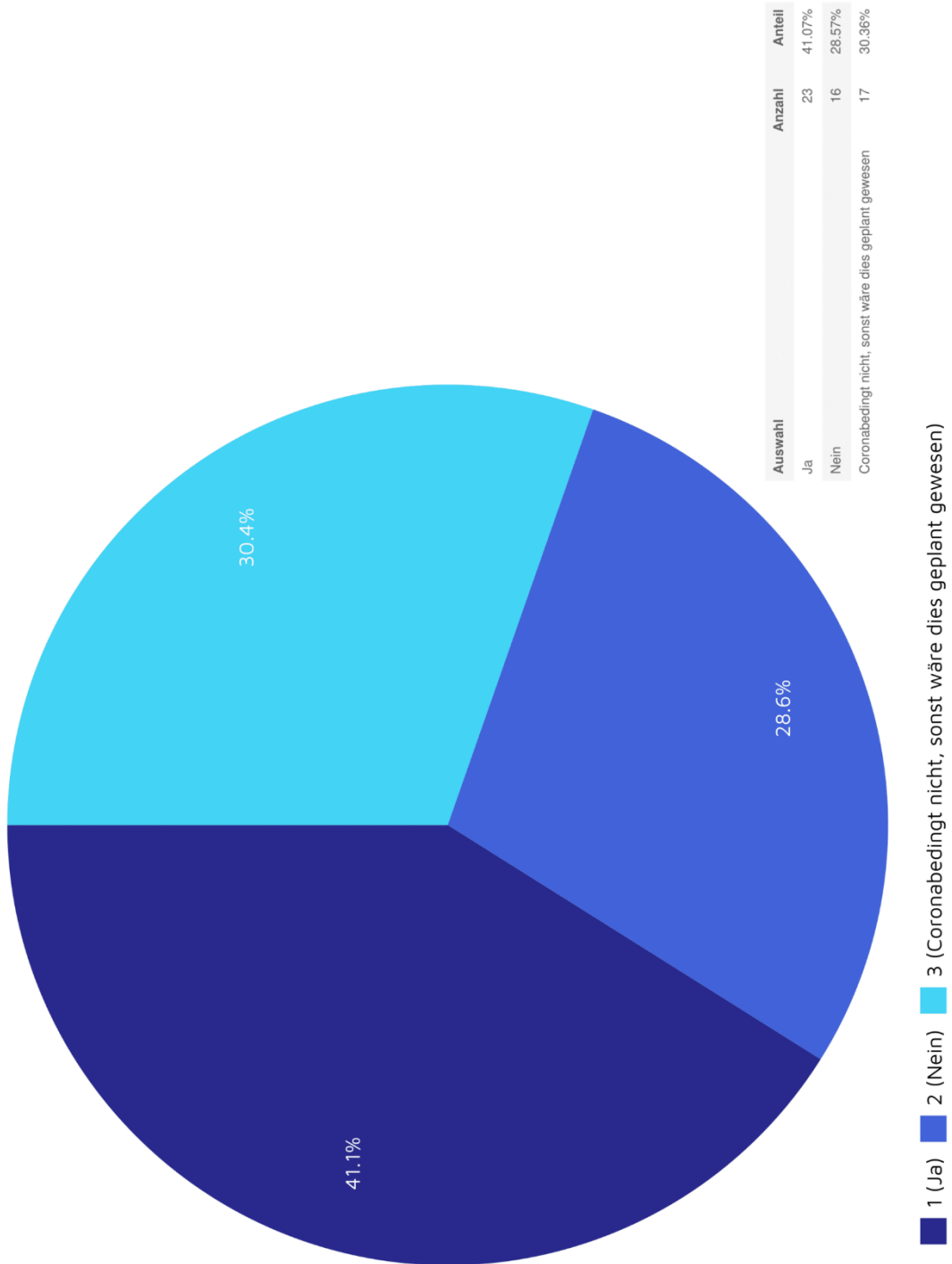
Anhang 42: Gab es einen Laufzettel, den du abuarbeiten hattest?



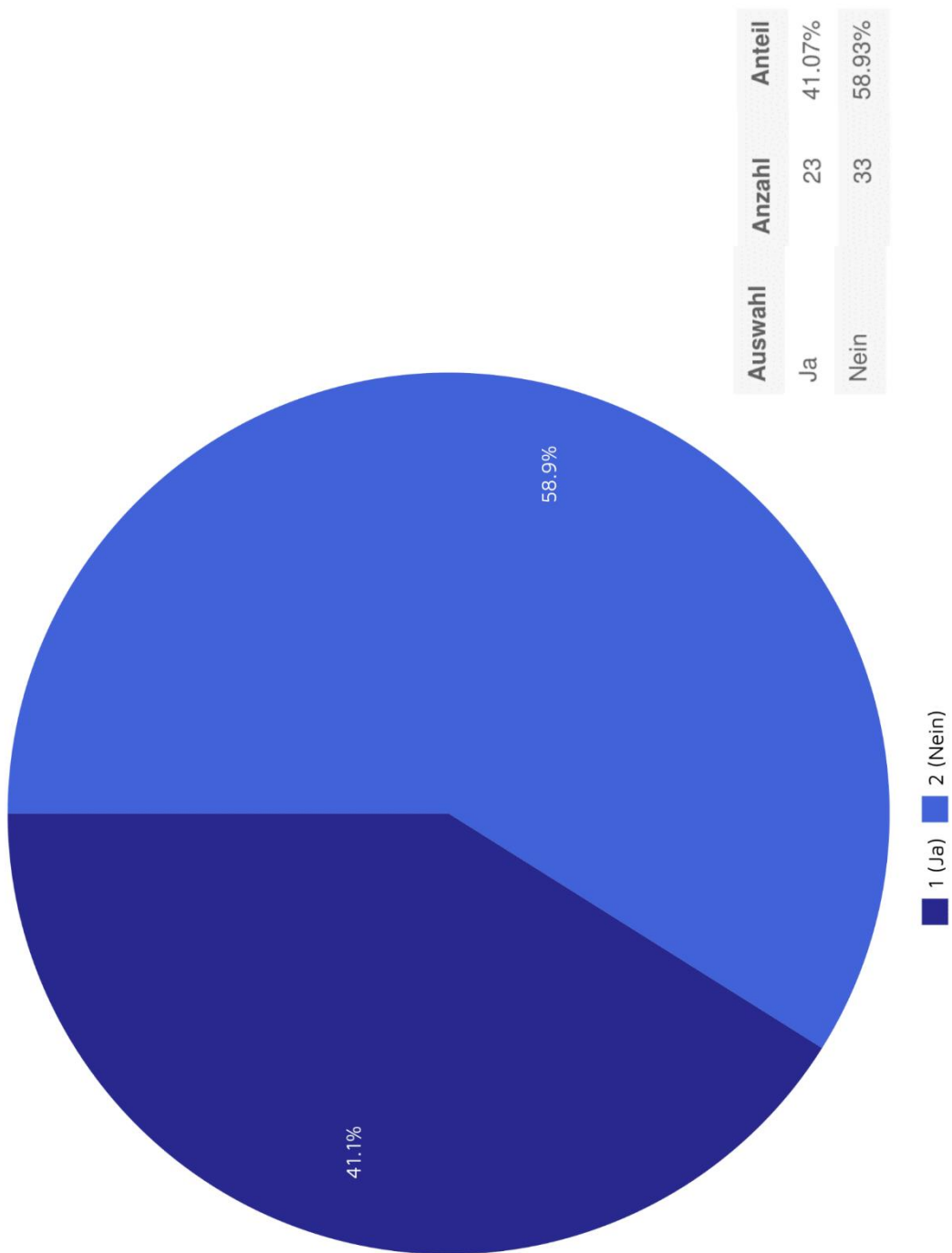
Anhang 43: Wie lange war deine Einarbeitungsphase?



Anhang 44: Gab es in deinen ersten Monaten teambildende Maßnahmen?



Anhang 45: Warst du der einzige neue Mitarbeiter in deinem Behördenbereich?



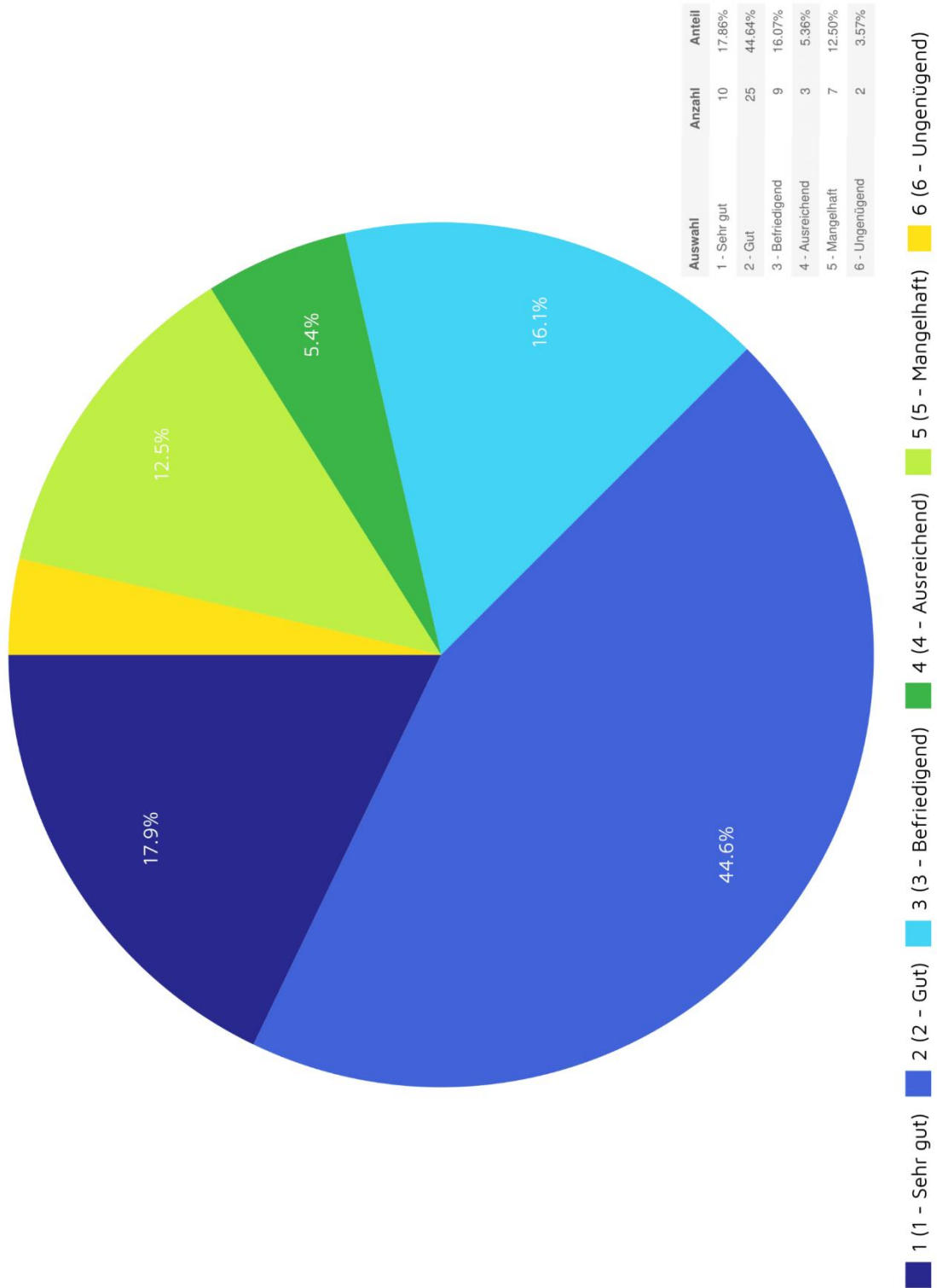
Anhang 46: Welche Vorschläge hast du, damit das Onboarding von zukünftigen Kollegen in deiner Behörde gut gelingt?

Weit im Voraus Gedanken über den Ablauf machen und nicht überrascht sein, wenn die neuen Kollegen plötzlich da sind und nichts ist geregelt
Laufzettel einführen, Handbuch erstellen Über den Bereich und die die Aufgaben, beispielsweise wie ein kleines Wikipedia, in dem man nachschauen kann, wenn es Fragen gibt
schwierig, neue Kollegen werden eher argwöhnisch betrachtet und umfassend "erprobt", es gab allein zwei Probezeitkündigungen bzw. ist die Fluktuation hoch im Referat, von daher hat es hier glaube keinen Zweck
Dass sich für die neuen Kollegen viel und intensiv Zeit genommen wird, ein fester Ansprechpartner zur Verfügung steht und dass man den neuen Kollegen immer das Gefühl vermittelt, dass es gewünscht und normal ist jederzeit alles zu fragen (auch doppelt und dreifach).
-
Stellenübergabe durch den Vorgänger. Ansonsten sucht man ständig Akten und Unterlagen.
Transparentere Kommunikation, Umsetzung des Einarbeitungsplans, konkrete feste Ansprechpartner, familiärere Atmosphäre
Immer höflich, kritikfähig und aufgeschlossen sein. Sobald Fragen auftreten, fragen, auch wenn man am Anfang viele Fragen hat. Probleme und Herausforderungen offen ansprechen, damit die Einarbeitung ggf. geändert werden kann, damit man nicht überfordert ist.
Kontakt gut pflegen, kollegiales Miteinander
Einarbeitungsplan, regelmäßiges Feedback
Feedbackgespräche, Kritik annehmen und Kompromisse finden
Erhöhte Konzentration auf neue Kollegen
Feste Ansprechpartner festlegen, wenn möglich nochmal ein paar Fallkonstellationen mit Kollegen zusammen bearbeiten statt alleine, mehr Engagement durch meine Teamleiterin
Strukturierte Einarbeitung mit eindeutigen Ansprechpartner, die schnellstmöglich bei Fragen erreichbar sind
Gemeinsame Mittagessen und Pausen zum Kennenlernen
alle neuen, jungen Kollegen in einem Gespräch/Kennenlern-"Event" zusammen kommen lassen, um Kontakteknüpfen zu ermöglichen. Da wir von unterschiedlichen Hochschulen kamen
allgemeine, behördenübergreifende Willkommenskultur; genaue Aufgabenbeschreibung bei Arbeitsantritt
Weiter so machen wie bisher
Die neuen Kollegen gleich mit zum Frühstück oder Mittagessen mitnehmen, auf die neuen Kollegen zugehen und ein Gespräch anfangen
Sich zusammen mit dem neuen Kollegen zusammensetzen, Aufgabe erklären/zeigen, dabei sein

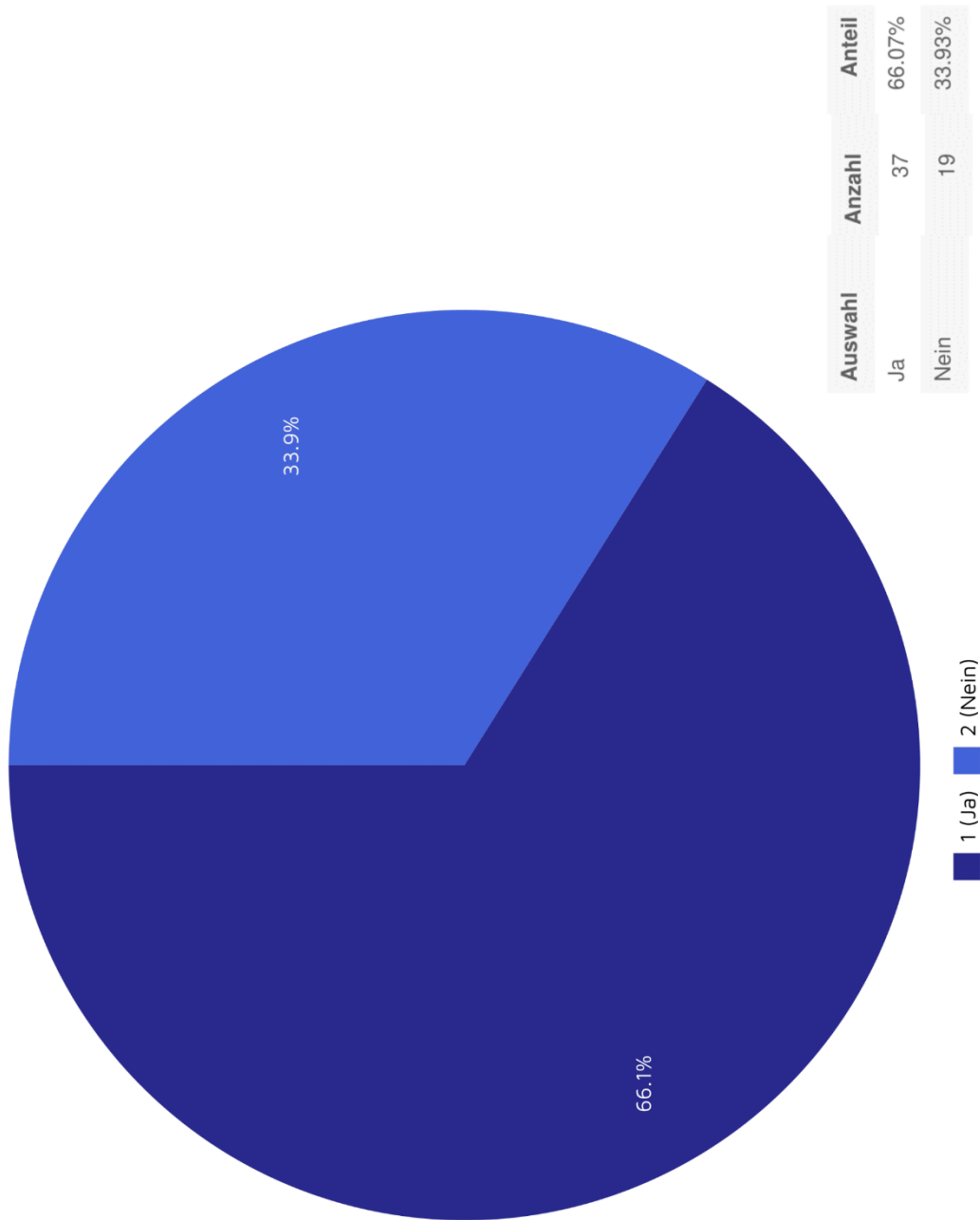
sich wirklich die Zeit zu nehmen und das bestehende Konzept umsetzen, d.h. für das Sachgebiet speziell anwenden, damit sich alle gleich gut aufgehoben fühlen
Mehr Zeit nehmen
längere und engere Betreuung in der Einarbeitungsphase
Nichts
-
Die/der Leiter des Gerichts etc. sollte uns persönlich begrüßen und es sollte Feedback eingeholt werden.
-
Onboarding nicht als Praktikumszeit, mehr eigenständige Aufgaben
fester und ordentlicher Arbeitsplatz, bestimmte Ansprechpartner
Keine
Keine weiter
Einen Mitarbeiter mit ähnlichen Aufgaben bestimmen, der für die Einarbeitung und Vorstellung zuständig ist und dafür Zeit hat
Vorher wissen in welchen Bereich man kommt, damit man sich vorstellen kann. War bei uns alles sehr kurzfristig.
Nach Checkliste vorgehen
Direkter Ansprechpartner, Kontrolle von Aufgaben, gemeinsames Erarbeiten einzelner Aufgaben
Für eine ausreichende Einarbeitung sorgen und
Dass man allen Kollegen vorgestellt wird, einem das Gefühl gegeben wird, vollwertiger Mitarbeiter zu sein und dass etwas mehr Struktur in der Herangehensweise an die Aufgaben gegeben ist und nicht alles durcheinander gemacht wird.
feste Ansprechpartner, die die neuen Kollegen in der Anfangsphase an die Hand nehmen
Laufzettel, in alle Bereiche reinschauen um einen Überblick zu bekommen.
Vorstellung aller einzelnen Kollegen und in der Runde als Sachgebiet, damit man die Personen einzeln und in der Gruppendynamik einschätzen kann.
Früheres Feedback (nicht erst am Ende Praktikum bzw. Ende Probezeit)
Themenbezogene Einarbeitung, ausführlichere Erklärungen
Genauso wie bei mir

Einarbeitungszeit noch während der/die gehende Kollege/in vor Ort ist
offen gegenüber Fragen und sich die Zeit nehmen diese zu beantworten
Einarbeitung auf Augenhöhe, sprich - offen, ehrlich und keine Vorurteile
Die Behörde soll so weitermachen wie bisher. Das Onboarding verlief professionell. Da es eine Arbeitsstelle ohne Bürgerkontakt ist, bleibt genügend (zeitlicher) Spielraum, dem Neuankömmling Dinge zu zeigen.
s. Punkt "Was hätte anders laufen sollen" + Evaluation, welche Stelle den Neigungen des Absolventen entspricht. Es wurde während des gesamten Studiums kein einziges Mal der Versuch unternommen, eine solche Bewertung vorzunehmen. Stattdessen wurde willkürlich eine kurz vor Beginn des letzten Praxissemesters vakant gewordene Stelle (die ich bereits während des letzten Praxissemesters effektiv ausfüllen musste, was mich ziemlich überforderte und beim eigentlichen Stellenantritt nach Studienende bereits mit massiven Bearbeitungsrückständen konfrontierte) ausgewählt.
Mehr Zeit nehmen und zunächst „kleinere“ Vorgänge statt Widersprüche/Klagen etc
bei mir war alles supi!
Anspruchsvolle/sinnvolle Tätigkeiten bereitstellen und nicht die nervigen Aufgaben, die die anderen nicht machen wollen.
Die Einarbeitung sollte genau so ablaufen wie bei mir.
Wenn möglich zumindest am Anfang mehr Präsenz
Keine Angaben
Es gelingt an sich sehr gut denke ich. Bei mir liegt es wohl einfach daran, dass ich mich für das Themengebiet schwer begeistern kann und deshalb mir eine Einarbeitung schwerer fiel.
Feedbackgespräch zeitnah führen (etwa einen Monat nach Arbeitsbeginn)

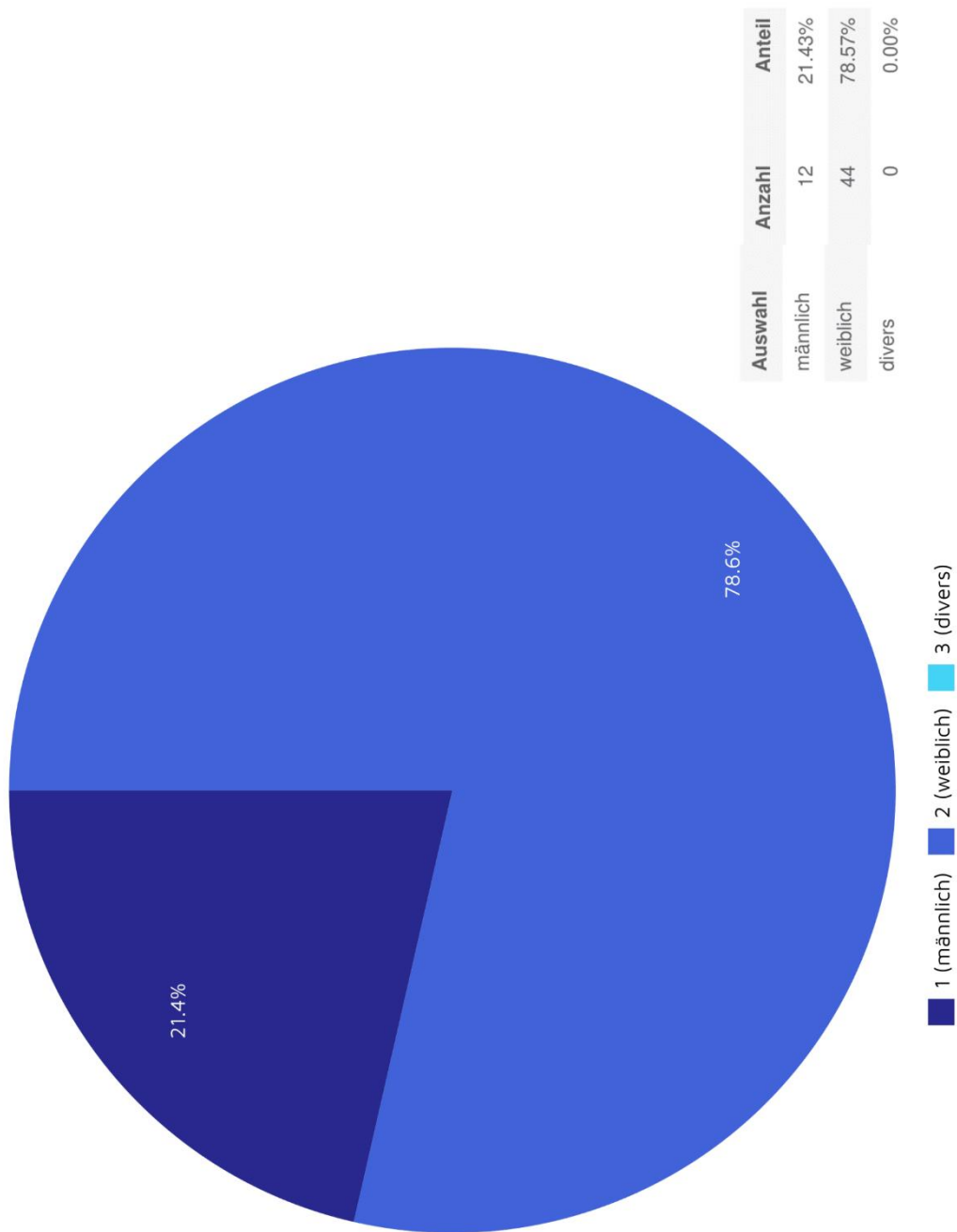
Anhang 47: Welche Schulnote würdest du deiner Behörde in Bezug auf deine Onboarding-Erfahrung geben?



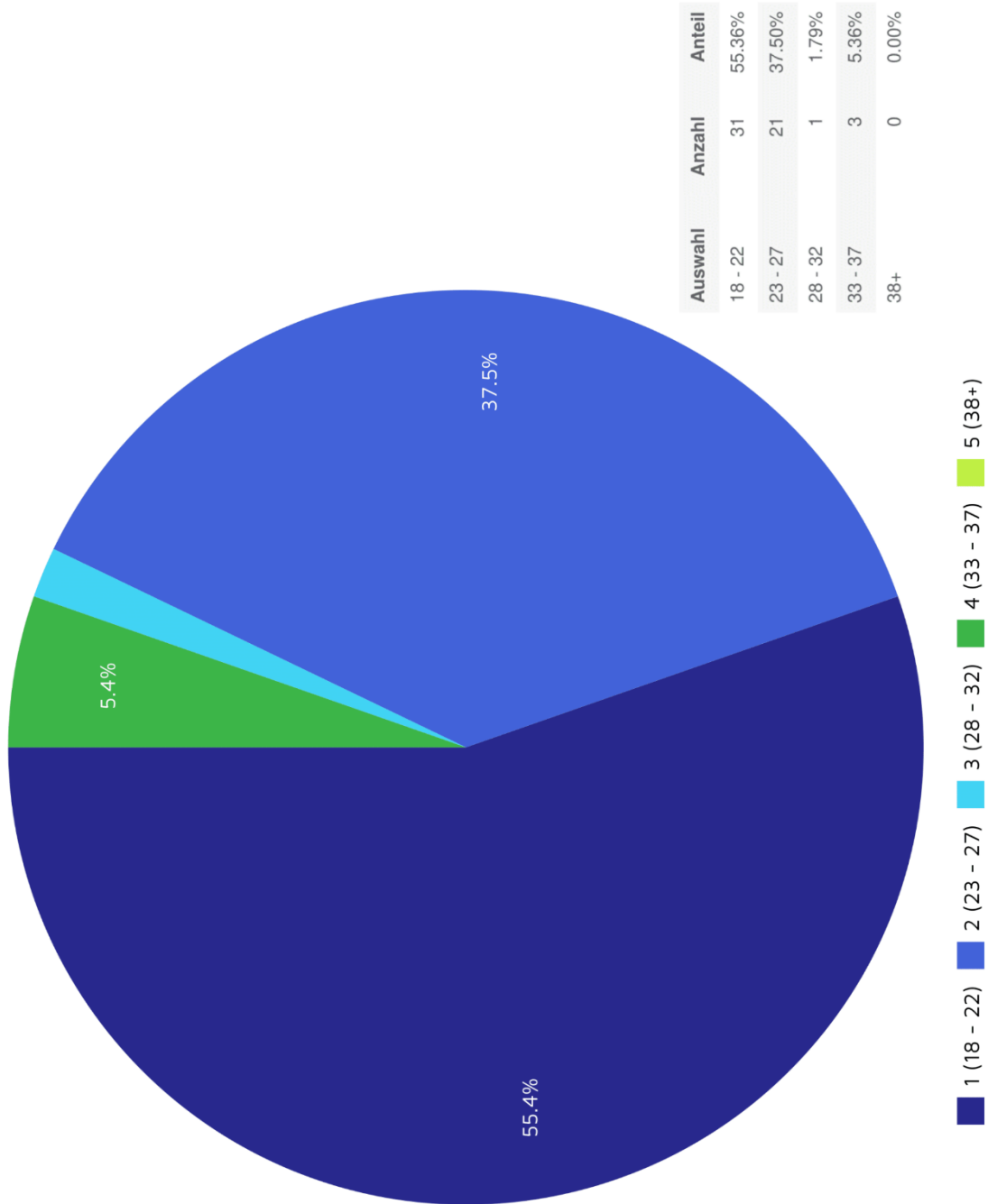
Anhang 48: Würdest du deine jetzige Stelle mit deinen gemachten Erfahrungen wieder auswählen?



Anhang 49: Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?



Anhang 50: Welcher Altersgruppe gehörst du an?



Literaturverzeichnis

- Berthel**, Jürgen; Becker, Fred (2017). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 11. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Brenner**, Doris (2020). *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Diekmann**, Andreas (2016). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 10. Auflage, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Dincher**, Roland; Mosters, Marcel (2011). *Personalauswahl und Personalbindung: Einführung und Fallstudie zur Auswahl, Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter*. 2. Auflage, Neuhofen, Pf: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement.
- Härtling**, Samia; Enderlein, Ute; Grage, Tobias (2021). *Endbericht Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020*. Meißen, Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum. Online verfügbar unter <https://www.hsf.sachsen.de/forschung/projekte/corona-beschaefigtigenbefragung/> (Zugriff am 15.03.2022).
- Haufe** (2020). *4. Haufe Onboarding Studie 2020: Onboarding im Wandel*. Haufe. Online verfügbar unter <https://www.myonboarding.de/magazin/haufe-onboarding-studie-2020-onboarding-im-wandel?akttyp=organische%20suche&med=google&aktr=84834&wnr=04393672> (Zugriff am 15.03.2022).
- Hossiep**, Rüdiger; Zens, Jennifer Esther; Berndt, Wolfram (2020). *Mitarbeitergespräche: motivierend, wirksam, nachhaltig*. 2. Auflage, Göttingen, Hogrefe.
- Klimecki**, Rüdiger; Gmür, Markus (2005). *Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven*. 3. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius.
- Lemke**, Veit; Birmele, Catrin; Bömers, Janika; Merklin-Wendle, Anja; Pohl, Felix (2020). *Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding: Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte*. 2. Auflage, Freiburg, Haufe.
- Lohaus**, Daniela; Habermann, Wolfgang (2015). *Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter*. 1. Auflage, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Moser**, Klaus; Souček, Roman; Galais, Nathalie; Roth, Colin (2018). *Onboarding- neue Mitarbeiter integrieren*. 1. Auflage, Göttingen, Hogrefe.
- Peitz**, Anja; Pfeiffer, Rolf (Hrsg.) (2002). *Personalauswahl international: Suche, Auswahl, Integration*. 1. Auflage, Düsseldorf, Symposion.
- Schreyögg**, Georg (2003). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien*. 4. Auflage, Wiesbaden, Gabler.

- Sukstorf**, Sebastian (2021). *Virtuelles Teammanagement: Erfolgreiche Führung im digitalen Raum*. 1. Auflage, Freiburg, Haufe Group.
- Waldow**, DJ; Falls, Jason (2012). *The Rebel's Guide to Email Marketing: Grow Your List, Break the Rules, and Win*. 1. Auflage, Indianapolis, Que.
- Weinzierl**, Cordula (2021). Das erste Jahr der Corona-Pandemie. Planet Wissen. Online verfügbar unter <https://www.planet-wissen.de/natur/mikroorganismen/viren/corona-pandemie-100.html> (Zugriff am 04.03.2022).
- Winkler**, Brigitte; Hofbauer, Helmut (2010). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument: Handbuch für Führungskräfte und Personalverantwortliche*. 4. Auflage, München, Hanser.

Rechtsquellenverzeichnis

Beamtenstatusgesetz vom 17. Juni 2008 (BGBl. I S. 1010), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 28. Juni 2021 (BGBl. I S. 2250) geändert worden ist.

Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 5 des Gesetzes vom 10. Dezember 2021 (BGBl. I S. 5162) geändert worden ist.

Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 21. Dezember 2021 (BGBl. I S. 5252) geändert worden ist.

Sächsische Corona-Schutz-Verordnung vom 17. März 2022. Verordnung des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt zum Schutz vor dem Coronavirus SARS-CoV-2 und COVID-19.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 30.03.2022

Unterschrift