

# Integrationsmanagement - Onboarding neuer Mitarbeiter







Daniela Lohaus / Wolfgang Habermann

# **Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter**

2., unveränderte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 33 Abbildungen und 24 Tabellen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-525-40377-8

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter: [www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Umschlagabbildung: Michael D. Brown/shutterstock.com

© 2016, 2015, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen / Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.  
[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Umschlag: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co GmbH & Co. KG,  
Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Inhalt

<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> .....	7
<b>1 Einleitung</b> .....	9
1.1 Bedeutung der Thematik .....	9
1.2 Kapitelvorschau .....	11
<b>2 Integration: Begriffsklärung und Abgrenzungen</b> .....	14
2.1 Definitionen von Integration und Sozialisation .....	14
2.2 Erläuterung verwandter Begriffe .....	17
2.3 Integration als Teil der Personalbedarfsdeckungskette und des betrieblichen Lebenszyklus .....	23
<b>3 Ziele und Nutzen der Integration</b> .....	26
3.1 Indikatoren für Anpassung und langfristige Ergebnisse .....	26
3.2 Monetärer Nutzen systematischer Integration .....	31
3.2.1 Der ökonomische Wert der Leistung von Mitarbeitern .....	31
3.2.2 Der ökonomische Wert von Integrationsmaßnahmen .....	38
<b>4 Zielgruppen der Integration</b> .....	51
<b>5 Theoretische Grundlagen der Integration</b> .....	69
5.1 Phasenmodell der Integration .....	69
5.2 Balance zwischen Sozialisation und Individuation .....	76
5.3 Integration und Psychologischer Vertrag .....	77
5.4 Person-Organisation-Fit .....	79
<b>6 Studienergebnisse</b> .....	84
6.1 Unternehmensvergleiche .....	84
6.2 Einfluss des Verhaltens von Vorgesetzten und Kollegen .....	86

6.3 Einfluss von Merkmalen und Verhaltensweisen der neuen Mitarbeiter .....	91
6.4 Erkenntnisse zur Gestaltung von Integrationsmaßnahmen .....	96
<b>7 Integrationsmaßnahmen .....</b>	<b>101</b>
7.1 Prinzipien .....	101
7.2 Integrationsvorbereitung für spezielle Mitarbeitergruppen .....	111
7.2.1 Auswahl der Mitarbeitergruppen .....	111
7.2.2 Vorbereitung der Integration behinderter Menschen .....	111
7.2.3 Vorbereitung der Integration ausländischer Arbeitskräfte ..	116
7.2.4 Vorbereitung der Integration von Auszubildenden .....	122
7.3 Programme .....	126
7.3.1 Betrachtung auf der Zeitschiene .....	126
7.3.2 Maßnahmen vor Eintritt in die Organisation .....	127
7.3.3 Maßnahmen bei Arbeitsbeginn .....	132
7.3.4 Maßnahmen nach Tätigkeitsaufnahme .....	136
7.4 Evaluation von Integrationsmaßnahmen .....	143
7.4.1 Theoretische Grundlagen .....	143
7.4.2 Systematische Evaluierung .....	145
<b>8 Praxisbeispiele .....</b>	<b>150</b>
8.1 Auswahl .....	150
8.2 COM Software GmbH .....	151
8.3 Sparkasse Bensheim .....	155
8.4 Infraserv GmbH & Co. Höchst KG .....	159
<b>9 Literatur .....</b>	<b>164</b>

## Vorwort zur zweiten Auflage

Mit dem demografischen Wandel kommen zusätzliche Aufgaben und neue Herausforderungen auf Personalabteilungen und Personalberater zu. Er verlangt die Ausnutzung aller Möglichkeiten der Nachwuchs- und Ersatzgewinnung von Arbeitskräften. Dabei werden Integration und Bindung immer wichtiger. Die allermeisten der mit der Integration neuer Mitarbeiter Beauftragten wissen aufgrund ihrer Ausbildung oder ihrer Erfahrung, worauf es dabei ankommt. Sie werden sich aber doch auch vergewissern wollen, ob die von ihnen aufgelegten Programme und durchgeführten Maßnahmen nicht noch ergänzt und damit effizienter gestaltet werden könnten. In diesem Buch haben wir das in unseren Augen Wichtigste und Aktuellste zur beruflichen Integrationsproblematik zusammengetragen und dazu viele klassische und jüngere Studien ausgewertet. Wir stellen Personalverantwortlichen damit ein bequemes Übersichtswerk zur Verfügung.

Unternehmensleitungen sind immer an der Evaluierung der Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich interessiert und – angesichts der mit dem demografischen Wandel einhergehenden Personalprobleme – verstärkt auch am Erfolg ihres Integrationsmanagements. Die ausführliche Behandlung des monetären Nutzens systematischer Integration kommt nicht nur diesem Interesse entgegen, sondern bietet auch konkrete Bewertungsvorschläge.

Studierenden der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie mit dem Schwerpunkt Personal und Studierenden der Wirtschaftspsychologie, die sich für einen späteren Einsatz im Human Resources Management interessieren, empfehlen wir unser Buch als wertvolle Grundlage für Kompetenzaufbau in einem immer wichtiger werdenden Feld professioneller Personalarbeit. Wer aus wissenschaftlichem Interesse noch intensiver nach einzelnen Forschungsergebnissen sucht, findet in der Literaturliste eine große Zahl von in diesem Buch verarbeiteten – vor allem – aktuelle Studien, die auch zu vielen methodischen Aspekten detailliert Auskunft geben.



Dass unser Buch in kurzer Zeit als zweite Auflage erscheint, bestätigt seinen Nutzen für Personalverantwortliche und Studierende, erübrigt aber zunächst auch eine Neubearbeitung. Wir bleiben bei unserer Hoffnung im Vorwort der ersten Auflage, dass man nicht aus leidvoller Erfahrung, sondern aus kluger Voraussicht zu ihm greifen möge.

Wolfgang Habermann und Daniela Lohaus

# 1 Einleitung

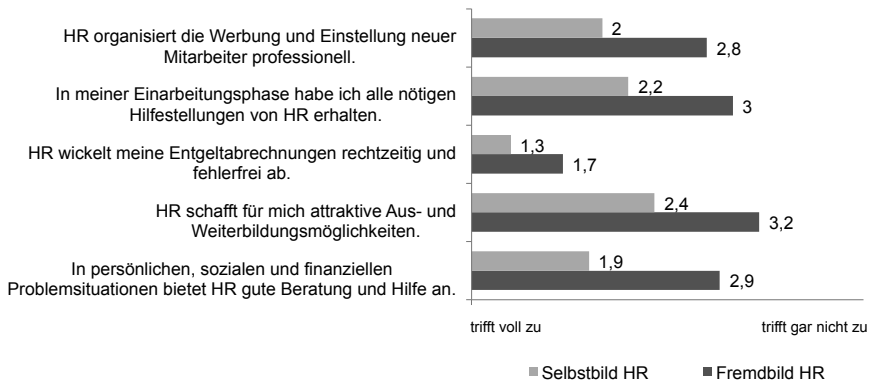
## 1.1 Bedeutung der Thematik

Die Bedeutung des Themas »organisationale Integration« ist in der letzten Zeit gewachsen und wird in den nächsten Jahren noch zunehmen (vgl. Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo u. Tucker, 2007). Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der zunehmenden Mobilität von Arbeitnehmern. Arbeitsplätze werden heute deutlich häufiger als früher auf eigene Initiative hin gewechselt, um beispielsweise Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, das Einkommen zu verbessern oder um den Arbeitsort an die Bedürfnisse des Partners bzw. der Partnerin anzupassen. Nicht nur die durch Arbeitnehmer initiierten Arbeitsplatzwechsel spielen für die Bedeutung des Themas eine Rolle. Auch arbeitgeberseitig wird stärker als in der Vergangenheit eine sogenannte »atmende Belegschaft« angestrebt. Damit ist gemeint, dass der Personalbestand flexibel und kurzfristig an die jeweils aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden kann. Befristete Arbeitsverträge und Einsatz von Zeitarbeitskräften sind in diesem Zusammenhang zu nennen.

Das heißt, Arbeitnehmer durchlaufen in ihrem Arbeitsleben mehr organisationale Integrationsprozesse als in der Vergangenheit und Unternehmen haben häufiger mit der unternehmensbezogenen Sozialisierung neuer Mitarbeiter zu tun als in den letzten Dekaden. Die Integration neuer Mitarbeiter ist deshalb ein so wichtiges Thema, weil sie großen Einfluss auf Einstellungen und Verhalten der Neuen sowie auf die Wahrscheinlichkeit ihres Verbleibs im Unternehmen hat. Effektive Integrationsprogramme bewirken Bindung an die Organisation und hohe Produktivität der neuen Mitarbeiter und beeinflussen deren langfristige Anpassung an das Unternehmen. Misslungene Integration kann dagegen einen Kreislauf in Gang setzen, der durch Misserfolg gekennzeichnet ist (Gruman u. Saks, 2011). Studien haben gezeigt, dass insbesondere die ersten Monate über die langfristige Entwicklung entscheiden. Neue Mitarbeiter passen sich speziell in den ersten vier Wochen stark an, und Erfolge für

gelungene Integration verändern sich danach nicht mehr sehr stark (Cooper-Thomas u. Anderson, 2005).

Obleich die Integration neuer Mitarbeiter entsprechend der zunehmenden Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen ein zentrales Aufgabenfeld des Personalmanagements ist, wird es bei Weitem nicht in dieser Wichtigkeit wahrgenommen. Im Rahmen einer Studie von Beck und Bastians (2013) zum Image des Personalmanagements ergab eine Befragung von 400 Mitarbeitern des Personalmanagements und von über 1.000 Mitarbeitern (jeweils mit und ohne Führungsverantwortung) ein deutliches Bild: Nicht nur in der Einschätzung der HR-Angestellten schneidet die Unterstützung neuer Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Funktionen des Personalmanagements nur mittelmäßig ab. Auch die Mitarbeiter nehmen diese Funktion von HR als eher schwach ausgeprägt wahr (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Selbst- und Fremdeinschätzung der Stärken und Schwächen unterschiedlicher HR-Funktionen (Beck u. Bastians, 2013, S. 10)

In den letzten Jahren hat die Theorienbildung zum Thema deutlich zugenommen und hat im Vergleich zu früher zu differenzierteren Darstellungen des Prozesses der organisationalen Integration geführt. Es sind verstärkt Studien durchgeführt worden, um theoretische Annahmen zu überprüfen und zu belegen. Heute liegt eine Vielzahl von Forschungsergebnissen zu einem ganzen Bündel an relevanten Faktoren für den Erfolg der Integration neuer Mitarbeiter vor. Dazu gehören die Charakteristika von Unternehmen und zu besetzender Position, Merkmale, Einstellungen und Verhalten der neuen Mitarbeiter, das Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen und die Bedeutung gezielter Integrationsmaßnahmen. Als Erfolgsmerkmale gelten zumeist die Arbeitsleistung in der neuen Position, die Integration in das Team der Kollegen, die Identifikation mit dem Unternehmen und das Geschick, angemessen im Unternehmen zu agieren;

außerdem Arbeitszufriedenheit und die Absicht, im Unternehmen zu bleiben, sowie der faktische Verbleib. Moser, Soucek und Hassel (2014) weisen allerdings darauf hin, dass Arbeitsleistung und Zufriedenheit nicht unmittelbar Ergebnisse von Integrationsbemühungen sind, da sie von wesentlichen weiteren Faktoren abhängen. Das sind im Fall der Leistung beispielsweise Fähigkeiten, Intelligenz und Ausbildung und in Bezug auf die Zufriedenheit die Lebensumstände.

Trotz dieser Vielfalt an Studien zu den genannten Merkmalen gibt es noch keine einheitliche Theorie der beruflichen Integration (vgl. Saks u. Ashforth, 1997). Während zu Beginn der Forschung zu diesem Thema die Aufmerksamkeit fast ausschließlich auf die Effizienz der Arbeitgebermaßnahmen gerichtet wurde, die den Anpassungsprozess bei den neuen Mitarbeitern in Gang setzten und steuern sollten, herrscht heute die Ansicht vor, dass der Integrationsprozess zweiseitig und als Interaktion zwischen Unternehmensvertretern und neuen Mitarbeitern gesehen werden muss. Das bedeutet, es werden nicht mehr Individuen isoliert betrachtet, sondern Interaktionen zwischen den Beteiligten, wie neuen Mitarbeitern, Teamkollegen und Vorgesetzten. Im Rahmen dieser interaktionistischen Betrachtungsweise des organisationalen Sozialisationsprozesses sind Initiative und Verhalten seitens der neuen Mitarbeiter stark in den Fokus gerückt (Harrison, Sluss u. Ashforth, 2011). Verschiedene Autoren (vgl. Changhong Lu u. Tjosvold, 2013) vertreten inzwischen die Ansicht, dass bei der Bewertung der Integration neuer Mitarbeiter die zwischenmenschliche Ebene und konkrete Interaktionen stärker berücksichtigt werden sollten.

## 1.2 Kapitelvorschau

Da es eine schier unüberschaubare Anzahl von Studien gibt, die unterschiedliche Facetten der in Abbildung 2 dargestellten Variablen und Zusammenhänge zum Gegenstand haben, kann im Rahmen dieses Buchs nicht auf alle Erkenntnisse eingegangen werden. Der Fokus liegt darauf, die hierfür relevant gehaltenen Befunde zu allen in der Abbildung aufgeführten Aspekten darzustellen und dabei jeweils auf die Ergebnisse aktueller Studien Bezug zu nehmen.

Kapitel 2 definiert zunächst die beiden zentralen Begriffe Integration und organisationale Sozialisation. Anschließend erfolgt eine Abgrenzung von weiteren Begriffen, die teilweise eng mit dem Kernthema verbunden sind und in der Praxis häufig mit ihnen assoziiert werden, wie zum Beispiel Paten und Mentoren. Das dritte Kapitel beantwortet die Frage, welche Ziele durch die systematische Integration neuer Mitarbeiter erreicht werden sollen. Hier werden die Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeiter sowie die langfristig

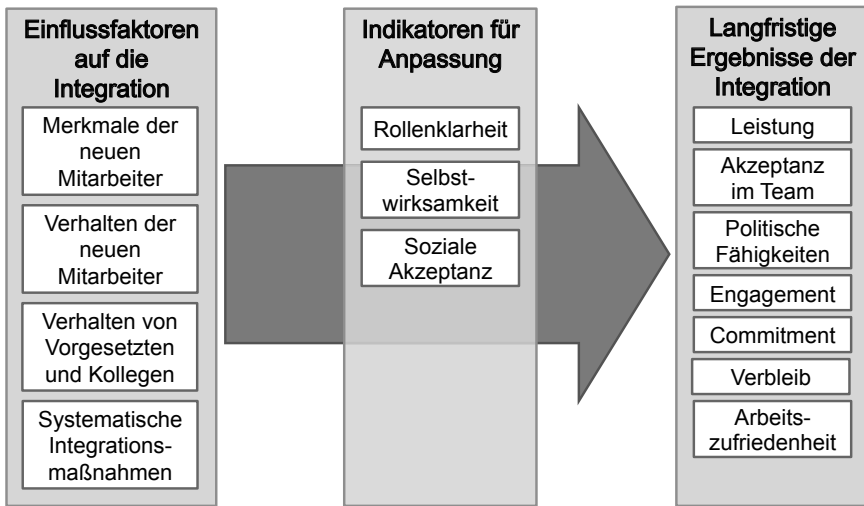


Abbildung 2: Übersicht des Wirkungsprozesses betrieblicher Integration

angestrebten Ergebnisse der Integration, wie sie im mittleren und rechten Teil von Abbildung 2 dargestellt sind, erläutert. Außerdem beschreibt das Kapitel, welche Gruppen in Unternehmen in welcher Weise von Integrationsmaßnahmen profitieren. Ferner wird der finanzielle Nutzen von Integrationsmaßnahmen auf der Basis theoretischer Überlegungen und von Rechenmodellen erläutert. Kapitel 4 befasst sich mit den verschiedenen Zielgruppen der Integration. Hier wird thematisiert, dass und wie auf die sehr unterschiedlichen zu integrierenden Personengruppen eingegangen werden muss, um ihnen bei der Gestaltung von Integrationsmaßnahmen in ihren jeweiligen Bedürfnissen gerecht werden zu können. Kapitel 5 erläutert die theoretischen Grundlagen der Integration neuer Mitarbeiter. Es werden verschiedene Ansätze präsentiert, die dem Leser das Verständnis des Anpassungsprozesses neuer Mitarbeiter erleichtern und die eine Grundlage für die Konzipierung von Integrationsmaßnahmen bieten. Das sechste Kapitel berichtet Forschungsergebnisse, die aus der Beobachtung von Integrationsmaßnahmen in der Praxis gewonnen wurden. Diese Studien decken die in Abbildung 2 auf der linken Seite aufgeführten Einflussfaktoren auf die Anpassung und den Erfolg von Integrationsmaßnahmen ab. Kapitel 7 befasst sich mit der praktischen Gestaltung von Integrationsmaßnahmen. In diesem Kapitel werden zunächst generelle Gestaltungsprinzipien dargestellt und anschließend vorbereitende Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen. Den Hauptteil des Kapitels bilden Vorschläge für unterschiedliche Arten von Integrationsmaßnahmen. Hier wird nach formellen Programmen, die mehrere neue Mitarbeiter in Gruppen einbeziehen, und arbeitsplatzbezogenen

Maßnahmen unterschieden. Bei diesen Varianten sind unterschiedliche und unterschiedlich viele aktuelle Mitarbeiter und Führungskräfte beteiligt. Den Abschluss des Kapitels bilden Konzepte für die Evaluation des Ergebnisses von Integrationsmaßnahmen. Konkrete Beispiele für Integrationsmaßnahmen aus der Unternehmenspraxis werden in Kapitel 8 ausführlich dargestellt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für Frauen und Männer.

## 2 Integration: Begriffsklärung und Abgrenzungen

### 2.1 Definitionen von Integration und Sozialisation

Im Folgenden werden Begriffe erläutert, die in engem Zusammenhang mit der Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation stehen. Durch ihre Abgrenzung soll der Fokus auf die Spezifika von Integration und organisationaler Sozialisation gerichtet und deren Verwechslung mit verwandten Phänomenen ausgeschlossen werden.

#### Definition Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation

Die Integration neuer Mitarbeiter ist ein Thema, das viele Forschungsfelder im Gebiet des Verhaltens von Menschen in Organisationen tangiert. Daher gibt es annähernd so viele Definitionen wie es Forscher zu diesem Thema gibt (Feldman, 1981).

Der Begriff der organisationalen Integration meint den Wechsel (Transition) neuer Mitarbeiter vom Unternehmensexternen zum Unternehmensinternen (Bauer et al., 2007). Diese beschreibt den Prozess, in dem Neue zu angepassten, integrierten und akzeptierten Mitgliedern der Organisation werden (Sluss, Ashforth u. Gibson, 2012). Neue Mitarbeiter sind zunächst unsicher bezüglich der Leistungsanforderungen und ihres Standings im Unternehmen. Daher sind sie beständig auf der Suche nach tätigkeits- und organisationsbezogenen Informationen, die ihnen Klarheit über Tätigkeitsinhalte, Leistungsanforderungen, Verhaltenserwartungen und ihre Beziehungen zu Autoritäten im Unternehmen bieten. Sie sind im Integrationsprozess gestaltend tätig, indem sie Information suchen, Beziehungen aufbauen und ihr Verhalten an Erwartungen anpassen, und damit genauso aktiv wie das Unternehmen, das die Neuankömmlinge nach seinen Vorstellungen formen will. Das Ausmaß, in dem sie während der Integrationsphase lernen bzw. die relevanten Informationen aufnehmen, hängt mit ihrer Zufriedenheit und ihrer Absicht, im Unternehmen zu bleiben, zusammen (Cooper-Thomas u. Anderson, 2005).

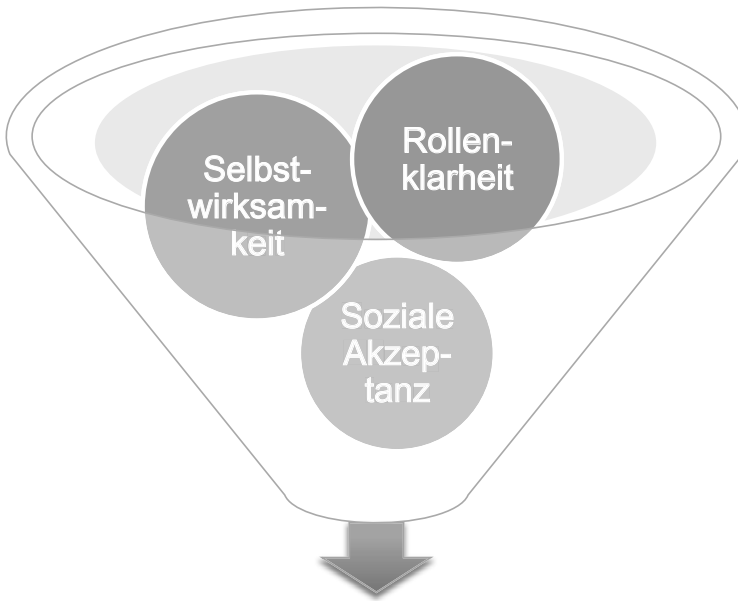
Bei der Eingliederung neuer Mitarbeiter werden fachliche und soziale Integration unterschieden (Becker, 2004). Die fachliche Integration bezieht sich auf die tätigkeitsbezogene Einarbeitung, die das Ziel hat, dass neue Mitarbeiter die ihnen zugewiesenen Arbeitsaufgaben möglichst schnell beherrschen und ihre Position erfolgreich ausfüllen (siehe Abbildung 3). Mit sozialer Integration ist die Eingliederung in das Team aus Kollegen und Vorgesetzten und die Übernahme der Unternehmenskultur gemeint. Neue Unternehmensangehörige sollen die unternehmenstypischen Verhaltensweisen übernehmen und sich an bestehende Strukturen und Prozesse anpassen, damit sie in ihrer Tätigkeit von anderen Unternehmensmitgliedern akzeptiert werden. Mit der sozialen Integration verfolgen Arbeitgeber und neuer Mitarbeiter das gleiche Ziel: Letzterer soll sich sicher bewegen können, sich wohlfühlen und im Unternehmen bleiben.

Fachliche Integration	Soziale Integration
Tätigkeitsbezogene Einarbeitung Ziel: rasche und erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsaufgabe	Integration in das Team und die Organisation Ziel: Übernahme der Unternehmenskultur, Wohlfühlen, Verbleib im Unternehmen

**Abbildung 3:** Aufgaben und Ziele der Integration (verändert nach Becker, 2004)

Feldman (1981) fasst den Begriff der Integration detaillierter, indem er die während der Anfangsphase in einer neuen Organisation auftretenden Veränderungen bzw. Anpassungen als ein Zusammenspiel aus drei Komponenten beschreibt. Zum einen geht es für neue Mitarbeiter darum, Rollenklarheit zu gewinnen. Das bedeutet, die Ziele der Tätigkeit und die Zuständigkeiten zu begreifen. Arbeitsaufgaben müssen inhaltlich und in ihrer relativen Bedeutung sowie dem notwendigen zeitlichen Umfang verstanden und mit dem Arbeitsteam ausgehandelt werden. Zum anderen muss die Erledigung der Arbeitsaufgaben gelernt und zunehmend beherrscht werden, um Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten in der neuen Funktion zu gewinnen und die Position angemessen und zuverlässig ausfüllen zu können. Feldman bezeichnet das als Selbstwirksamkeit gewinnen. Die dritte wesentliche Anpassungsaufgabe ist das Erreichen sozialer Akzeptanz. Sie besteht darin, sich in die eigene Arbeitsgruppe zu integrieren. Dazu gehört, sich selbst wohlfühlen, von den Teammitgliedern gemocht und akzeptiert zu werden und ihr Vertrauen zu erwerben. Das bedeutet auch, sich an die Werte und Normen der Kollegen anzupassen. Auf der Grundlage ihres Zusammenspiels haben Forscher häufig diese drei Aspekte als Indikatoren gelungener Integration gewählt (vgl. Bauer et al., 2007, siehe Abbildung 4).





## Anpassung an die Organisation

**Abbildung 4:** Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeiter an die Organisation

### Definition organisationale Sozialisation

Es gibt gewisse Überschneidungen zwischen den Konzepten der organisationalen Sozialisation und der organisationalen Integration, aber auch wesentliche Unterschiede. Gemeinsam ist beiden, dass sie sich auf die Phase nach Eintritt neuer Mitarbeiter in die Organisation beziehen und dass es um die Passung zwischen Mensch und Organisation geht. Der Eintritt in ein neues Unternehmen ist fast immer mit Unsicherheit bezüglich der Anforderungen verbunden, die speziell am Anfang von den meisten als Stress wahrgenommen werden (vgl. Wanous u. Reichers, 2000, S. 438). Während der Phase der Sozialisation ändern sich mit hoher Wahrscheinlichkeit Einstellungen und Überzeugungen der neuen Mitglieder. Nach Ansicht von Moser und Kollegen (2014) geht es im Wesentlichen um die Vermittlung bzw. Aneignung von Werten und Normen der Organisation. Sozialisation ist im Gegensatz zu Integration (letztere bei manchen Autoren auch »orientation« genannt, z. B. Wanous u. Reichers, 2000) weniger fokussiert. Sie ist auch nicht wie Integrationsmaßnahmen auf die erste Zeit nach Antritt der neuen Stelle beschränkt, sondern ist ein fortdauernder Prozess. Integrationsmaßnahmen sind stärker punktuell wirksam und werden daher besser nicht als Prozess, sondern als Ereignis und Event beschrieben. Während an der formalen

Integration relativ wenige Personen beteiligt sind, wie Kollegen und Vorgesetzte, Mitarbeiter des Personalmanagements, gegebenenfalls auch Betriebsrat, Mitglieder des Qualitätsmanagements, können zur Sozialisation, die eher informellen Charakter hat, alle Unternehmensmitglieder beitragen, mit der die Neuen Kontakt haben, unabhängig von deren Funktionsbereich, Hierarchiestufe und Macht. Sozialisation beschreibt einen Veränderungsprozess, in dem sich neue Mitarbeiter an Aufgaben, Prozesse und Verhaltenserwartungen anpassen.

Da die stärker systematisch gestaltete Integration und die weniger fokussierte organisationale Sozialisation in der Praxis Hand in Hand gehen und nur konzeptionell zu trennen sind und viele Autoren sie in ähnlicher Bedeutung verstehen, werden auch in diesem Buch beide Begriffe verwendet, um den Anpassungs- und Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeiter zu beschreiben.

## 2.2 Erläuterung verwandter Begriffe

### Erläuterung Berufliche Sozialisation

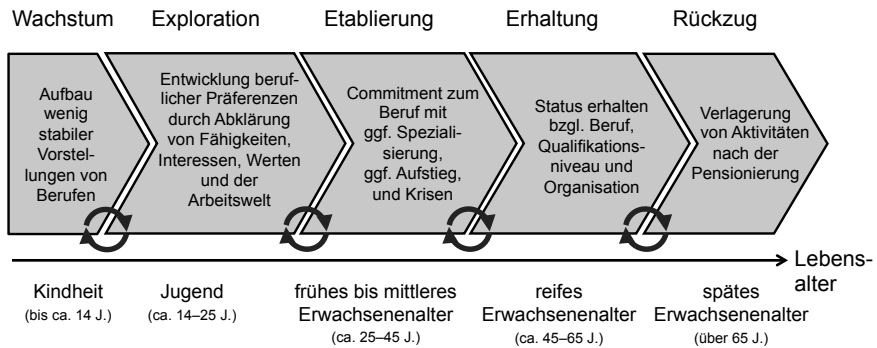
Berufliche Sozialisation bezieht sich auf die Anpassung einer Person an die von ihr gewählte Berufstätigkeit. Damit ist ein Entwicklungsprozess gemeint, in dem Personen, meist Jugendliche bzw. junge Erwachsene, ihre Fähigkeiten und die Merkmale ihrer Persönlichkeit auf die für das angestrebte Tätigkeitsfeld gültigen Anforderungen, Werte und Verhaltenserwartungen ausrichten. Diese Sozialisation geschieht sowohl in der Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten im unmittelbaren und mittelbaren Umfeld des Berufs als auch durch die Ausübung der Tätigkeit (vgl. Winzen, 2007, S. 320). Der Prozess wirkt allerdings nicht nur einseitig beeinflussend, sondern es wird von einem wechselseitigen Einfluss von Berufstätigkeit und Persönlichkeit ausgegangen (vgl. Moser u. Schmook, 2006, S. 233 f.). In einem Selektionsprozess suchen Menschen nach einer Tätigkeit, die ihren Vorstellungen entspricht, und sie passen sich in einem Sozialisationsprozess an die Tätigkeit an. Eine schon vorher vorhandene grundsätzliche Passung kann durch diese Sozialisation stabilisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass der Selektionsprozess durch die familiäre Erziehung bzw. Sozialisation beeinflusst wird. Wenn Eltern beispielsweise als Beamte Sicherheit oder als Selbstständige ein hohes Maß an Autonomie als herausragenden Wert ansehen, werden sie ihre Kinder in diesem Bewusstsein erziehen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass diese im erstgenannten Fall eine Berufstätigkeit suchen, die ihnen Sicherheit bietet, und im zweitgenannten Fall als Selbstständige tätig werden wollen.

### **Erläuterung Berufswahl**

Die Berufswahl wird hier thematisiert, weil eine zu den Interessen passende Wahl als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Berufstätigkeit angesehen wird. Neben den genannten familiären und gesellschaftlichen Sozialisationsprozessen spielen im Hinblick auf die Wahl der Berufstätigkeit berufliche Interessen eine maßgebliche Rolle. Nach Erkenntnissen von Bergmann (2007) ist die Tätigkeit selbst mit ihrem Handlungsspielraum, dem Abwechslungsreichtum, der Autonomie und der Passung zu sich selbst entscheidend für die Berufswahl. Erst an zweiter Stelle steht der wirtschaftliche Nutzen, das heißt ein angemessenes Entgelt. Den dritten Rang teilen sich das Bedürfnis nach sozialen Beziehungen sowie das Streben nach Sicherheit, welche die Berufstätigkeit erfüllen soll. Als Indikatoren für eine erfolgreiche Berufswahl werden berufliche Zufriedenheit und Stabilität, Fluktuation, Fehlzeiten, Tätigkeitswechsel und Bindung an die Organisation, für die gearbeitet wird, herangezogen (vgl. Bergmann, 2007; Moser u. Schmook, 2006). Wenn die organisationale Sozialisation nicht gelingt, kann das also auch bedeuten, dass die neu eingestellte Person das Unternehmen verlässt, um eine weiter zurückliegende falsche Berufswahl zu korrigieren und die Art der Berufstätigkeit zu wechseln.

### **Erläuterung Berufsentwicklung**

Vor dem gleichen Hintergrund ist die Erkenntnis zu sehen, dass Menschen mit ihrer Berufswahl zwar eine zeitpunktbezogene Entscheidung getroffen haben, sich während ihrer Berufstätigkeit aber zwangsläufig fortentwickeln. Berufliche Vorlieben und berufsbezogene Fähigkeiten und Erwartungen verändern sich als Folge von beruflichen Erfahrungen. Nach Super (1994) verläuft die berufliche Entwicklung von Erwerbstätigen in fünf Phasen, die er als Wachstum, Exploration, Etablierung, Erhaltung und Rückzug beschreibt (siehe Abbildung 5, die Altersangaben sind lediglich Anhaltspunkte). Jede der Phasen dieses großen Zyklus ist durch Herausforderungen bzw. Entwicklungsaufgaben gekennzeichnet. Beim Übergang zur jeweils nächsten Phase wird dieser große Zyklus in abgeschwächter Ausprägung und zeitlich kondensiert erneut durchlaufen. Dieser »kleine Zyklus« wird auch dann durchlaufen, wenn eine Person destabilisiert wird, zum Beispiel durch Krankheit, Veränderungen des Arbeitsangebots oder sozioökonomische Ereignisse. Das Konzept der beruflichen Entwicklungsstadien wird durch empirische Befunde gestützt (vgl. Bergmann, 2004; Super, 1994).



**Abbildung 5:** Stadien der beruflichen Entwicklung (eigene Darstellung nach Bergmann, 2004, und Super, 1994)

Super postuliert, dass Erwerbstätige unterschiedliche Laufbahnmuster aufweisen. Er unterscheidet sechs typische Laufbahnmuster, von denen er zwei (unterbrochen, doppelgleisig) speziell für Frauen formuliert hat. Sie werden in Tabelle 1 vorgestellt (vgl. Bergmann, 2004).

**Tabelle 1:** Typische Laufbahnmuster nach Super

Laufbahnmuster	Beschreibung
Konventionell (entspricht dem Verlauf in Abbildung 5)	Zunächst werden verschiedene Tätigkeiten exploriert (die Information kann durch eigene Anschauung, z. B. in Form von Praktika, Ausbildung oder ersten Tätigkeiten, gewonnen werden oder durch intellektuelle Auseinandersetzung), dann wird eine gewählt und sich darin etabliert. Im späteren Verlauf kann sich eine Spezialisierung oder ein beruflicher Aufstieg anschließen.
Stabil	Nach Ausbildung oder Studium wird ein Beruf gewählt, den die Person für die Dauer ihrer Berufstätigkeit ausübt, ohne dass es nennenswerte Weiterentwicklungen gibt.
Instabil	Im Laufe des Arbeitslebens werden mehrere Berufe, evtl. auch ohne vorherige Ausbildung, ausgeübt.
Multipel provisorisch	Es finden häufige Tätigkeitswechsel statt, bei denen kurzfristige Tätigkeiten unsystematisch aufeinander folgen.
Unterbrochen	Die Berufstätigkeit wird aufgrund der Geburt und Betreuung eines Kindes für längere Zeit unterbrochen.
Doppelgleisig	Aufgrund der Geburt eines Kindes wird die Berufstätigkeit kurz unterbrochen, aber bald bei gleichzeitiger Haushaltsführung wieder aufgenommen.

Das tatsächliche Laufbahnmuster einer Person wird nach Ansicht Supers von persönlichen Merkmalen (wie Fähigkeiten, Interessen und Werten) und sozio-

ökonomischen Faktoren (z. B. sozialer Status der Eltern) bestimmt sowie von Merkmalen des Arbeitsmarktes mit seinem Angebot an Tätigkeitsmöglichkeiten beeinflusst. Die Vielfalt in den Laufbahnmustern macht deutlich, dass eine misslungene Integration in die Organisation nicht notwendigerweise auf ungeeigneten oder nicht ausreichenden Maßnahmen der Organisation beruht. Möglicherweise wurden aber bei der Personalauswahl Hinweise auf eventuelle spätere Schwierigkeiten nicht entsprechend beachtet.

### Erläuterung Mentor versus Pate

Im Zusammenhang mit der Integration neuer Mitarbeiter wird gelegentlich empfohlen, ihnen einen Mentor oder Paten zur Seite zu stellen, der sie in der ersten Zeit als Ansprechpartner unterstützt. Der Begriff Mentor wird in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Schneider und Kollegen benennen die zu fördernde Person als »Neueinsteiger oder Berufsanfänger« (Schneider, Witzki u. Blickle, 2011, S. 197) und beschreiben den Mentor aber als eine höherrangige, einflussreiche Person im Arbeitsumfeld einer Nachwuchskraft, die über große berufliche Erfahrung sowie breites berufliches Wissen verfügt und der daran gelegen ist, die berufliche Entwicklung der Nachwuchskraft zu fördern und ihren Aufstieg zu unterstützen (vgl. Blickle u. Schneider, 2007, S. 395). Mentoren wirken demzufolge als Vorbild, beraten Nachwuchskräfte bei der Karriereplanung und machen deren Leistungen und Potenzial für Personen in einflussreichen Positionen sichtbar (vgl. Blickle u. Boujataoui, 2005, S. 1). Die Mentoren nehmen ihre Aufgaben parallel zu ihrer Tätigkeit für das Unternehmen wahr und werden dafür nicht gesondert entlohnt. Eby und Kollegen (Eby et al., 2013, S. 442) weisen deutlich auf die unterschiedliche Verwendung des Begriffs hin, bei dem einerseits eine ganz generelle Förderung gemeint ist und andererseits unter Mentoring gezielte Fördermaßnahmen für Nachwuchs(führungs-)kräfte mit Potenzial für beruflichen Aufstieg verstanden werden. Mentoring kann sich sowohl auf Berufs- und Unternehmenseinsteiger beziehen als auch Personen umfassen, die bereits länger im Beruf und im Unternehmen tätig sind und deren Potenzial, zum Beispiel durch Leistungsbeurteilungen von Vorgesetzten oder in Potenzial Assessment Centern, identifiziert und deren Förderung als Personalentwicklungsmaßnahme festgelegt wurde.

Die Unterstützungsmaßnahme durch Paten bezieht alle Neueinsteiger unabhängig von ihrem Aufstiegs Potenzial ein und ist auf deren Anfangszeit (einige Wochen bis Monate, oft spätestens endend mit der Probezeit) im Unternehmen beschränkt. Daher ist der Begriff Pate im Hinblick auf Integrationsmaßnahmen passender und wird im Folgenden auch entsprechend verwendet. Patenfunktion für neue Mitarbeiter übernehmen typischerweise Teamkollegen,

die direkt mit den Neuen bei der Erledigung der arbeitsplatzbezogenen Aufgaben zusammenarbeiten. Sie haben es deshalb besonders leicht, die Neuen zu begleiten, und können sie bei der Aufgabenerfüllung beraten und die sich während der Alltagsarbeit ergebenden Fragen rasch und unkompliziert beantworten. Damit ist auch der Inhalt der Patenaufgabe umrissen: Sie bezieht sich in erster Linie auf die fachliche Integration von neuen Mitarbeitern, so dass diese ihre Arbeitsaufgabe möglichst bald nach Eintritt effizient erledigen können. Sie schließt damit fast automatisch auch die soziale Integration in das Team der Kollegen ein. Während der Interaktionen werden natürlich auch unternehmenskulturelle Informationen übermittelt. Dies ist allerdings typischerweise kein expliziter Hauptzweck der Unterstützung durch Paten, sondern ergibt sich ganz selbstverständlich aus der Beobachtung des Paten durch neue Mitarbeiter, die aus dessen Verhalten auf angemessene und akzeptierte Vorgehensweisen schließen wollen.

Wer die Patenfunktion übernimmt, ergibt sich aus verschiedenen Faktoren. Es können Personen sein, die selbst relativ neu im Unternehmen sind und sich daher noch gut in die Situation und die auftretenden Probleme Neuer hineinversetzen können. Oft werden aus diesem Kreis auch Personen zu Paten ernannt, um ihnen die Chance zu geben, Führungsfertigkeiten aufzubauen und sich dadurch für eine spätere Führungsposition zu qualifizieren. Die Funktion kann aber auch ebenso gut von deutlich erfahreneren Kollegen übernommen werden, die den Vorteil haben, sich sowohl bezüglich der Arbeitsinhalte als auch im Hinblick auf Ansprechpartner und den Umgang mit komplizierten Situationen sehr gut im Unternehmen auszukennen, und so den Neuen sehr hilfreich zur Seite stehen können.

### **Erläuterung Integration versus Training**

Trainingsmaßnahmen weisen einige Gemeinsamkeiten zumindest mit formalen Integrationsprogrammen auf, aber auch mehrere Unterschiede. Beide Programmformen zielen darauf ab, dass die Teilnehmer ihre Arbeitsanforderungen gut erfüllen können, und in beiden Fällen nimmt die Organisation stärker Einfluss auf die Teilnehmer als umgekehrt (vgl. Wanous u. Reichers, 2000). Auch ist es bei beiden schwierig, den Nutzen bzw. Erfolg der Maßnahme angemessen zu evaluieren. Training und Integrationsprogramme unterscheiden sich aber im Hinblick auf den Leistungsbezug. Training zielt typischerweise darauf ab, die aufgabenbezogene Leistung zu steigern, das heißt das Leistungsverhalten, das direkt auf die Arbeitstätigkeit bezogen ist und von Job zu Job variiert, zu verbessern. Im Gegensatz dazu dienen Integrationsprogramme in erster Linie, aber nicht nur, der Steigerung der umfeldbezogenen Leistung (Borman u. Motowidlo,

1997), das heißt zielen auf das Leistungsverhalten, das unabhängig vom spezifischen Arbeitsplatz und daher ähnlich für alle Tätigkeiten im Unternehmen ist. Während im Training also eher Fertigkeiten und Fähigkeiten erworben werden, geht es bei Integrationsprogrammen darum, die Haltung und die Motivation neuer Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass diese generell an einem effizienten und reibungslosen Ablauf des Organisationsbetriebs mitwirken, sich mit den Zielen der Organisation identifizieren, sich an Regeln halten, hilfsbereit sind, Initiative zeigen und Verantwortung übernehmen. Während Integrationsprogramme zu Beginn der Tätigkeit im Unternehmen stattfinden, können Trainings zu jeder Zeit eingesetzt werden, um Leistung zu erhalten oder zu steigern. Trainings können natürlich auch Bestandteile von Integrationsprogrammen sein, zum Beispiel dann, wenn bestimmte Fertigkeiten bereits zu Beginn der eigentlichen Tätigkeit vorhanden sein müssen. Beispiele dafür sind Kurse zum unternehmens-eigenen Qualitätsmanagementsystem, zum Verhaltenskodex im Umgang mit unternehmensexternen Ansprechpartnern oder auf die spezifische Tätigkeit bezogene Seminare (in diesem Fall also aufgabenbezogene, und nicht kontext-bezogene Leistung betreffend), zum Beispiel Produktschulungen.

### **Erläuterung Coaching**

Ebenso wie Mentoring ist auch der Begriff Coaching vielschichtig. Häufig werden damit generelle Beratungs- oder Unterstützungstätigkeiten für andere Mitarbeiter im Sinne einer professionellen Methode individueller Beratung im beruflichen Kontext beim Umgang mit Veränderungen in einem komplexen Umfeld (vgl. Thommen, 2005, S. 65) bezeichnet. Der Coach ist meist nicht Mitarbeiter des Unternehmens und er wird für seine Beratungstätigkeit entlohnt. Aufgrund der hohen Kosten, die mit dieser Eins-zu-Eins-Beratung verbunden sind, ist sie typischerweise Führungskräften oder Spezialisten vorbehalten, die mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind. Es handelt sich dabei also um eine Personalentwicklungsmaßnahme, die im Normalfall nicht Neueinsteigern angeboten wird.

Eine weitere Form der Personalentwicklung, die häufig mit Coaching in Verbindung gebracht wird und von der Integration neuer Mitarbeiter abzugrenzen ist, ist das Vorgesetzten-Coaching. Dabei übernimmt die Führungskraft für ihre jeweiligen Mitarbeiter die Funktion eines Coaches. Mit einem entwicklungsorientierten Führungsstil ermutigen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihrem Entwicklungsstand zu Initiative und eigenständigen Lösungsansätzen. Durch diese Form des Umgangs sollen Fachkompetenzen und Motivation der Mitarbeiter gefördert werden, damit diese zukünftig selbstständig und auf höheren Qualitätsniveaus arbeiten können. Die Beschreibung

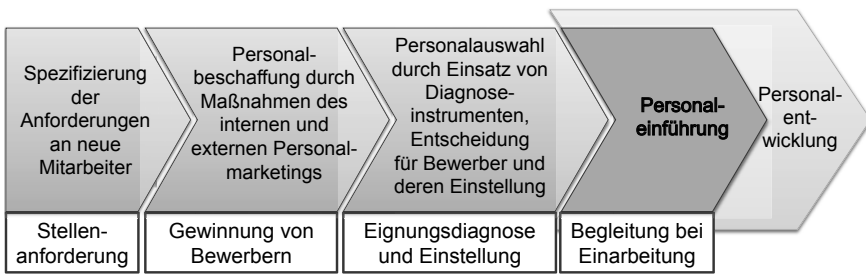


macht deutlich, dass hier im Gegensatz zum klassischen Coaching die fachliche Entwicklung im Vordergrund steht. Von klassischem Coaching ist die Vorgehensweise außerdem dadurch unterschieden, dass der Coach nicht individuell gewählt werden kann, sondern sich aus dem organisatorischen Unterstellungsverhältnis ergibt. Daher kann nicht von einem besonderen Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee ausgegangen werden. Da die Führungskraft natürlich neben der Coachingfunktion auch alle anderen Funktionen eines Vorgesetzten übernimmt (wie Leistungsbeurteilung, Entgeltanpassung) ist nicht damit zu rechnen, dass Mitarbeiter (wie beim klassischen Coaching) gezielt Einblicke in ihre Schwächen gewähren, um diese systematisch zu entwickeln. Von der Integration neuer Mitarbeiter ist dieses organisationsweit einsetzbare Personalentwicklungskonzept dadurch unterschieden, dass es sich nicht auf neue Mitarbeiter beschränkt, sondern alle Mitarbeiter unabhängig von ihrer Betriebszugehörigkeit einbezieht. Insofern kann auf den Begriff Coach im Zusammenhang mit der Integration neuer Mitarbeiter verzichtet werden.

### **2.3 Integration als Teil der Personalbedarfsdeckungskette und des betrieblichen Lebenszyklus**

Der Integration neuer Mitarbeiter gehen wesentliche Schritte der Personalbedarfsdeckungskette voraus (vgl. Becker, 2004, S. 514 und Abbildung 6). Diese beginnt mit der Meldung einer Stellenanforderung (als Neu- oder Ersatzbedarf), aufgrund derer die Anforderungen an zukünftige Stelleninhaber spezifiziert werden. Solche Anforderungen sind Grundlage für die Gewinnung potenzieller Bewerber innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Unter den Stelleninteressenten wird (typischerweise aufgrund ihrer Bewerbungsunterlagen) eine Vorselektion bezüglich ihrer formalen Eignung für die Stelle getroffen. Die danach in Frage kommenden Bewerber werden in einem dafür konzipierten Auswahlverfahren bezüglich ihrer Eignung und Passung zu Stelle und Unternehmen getestet. Nach dieser Eignungsdiagnose entscheidet sich das Unternehmen für einen Bewerber und bietet ihm einen Arbeitsvertrag an. Sofern der Bewerber sich seinerseits für das Unternehmen entscheidet, kommt es zur Einstellung (bei externen Bewerbern) bzw. Versetzung (bei internen Bewerbern). Die Einführung neuer Mitarbeiter stellt die vierte Stufe der Personalbedarfsdeckungskette dar (vgl. Berthel u. Becker, 2007). Zugleich mit ihr beginnt der normalerweise für die Dauer des Verbleibs im Unternehmen kontinuierlich stattfindende Personalentwicklungsprozess.





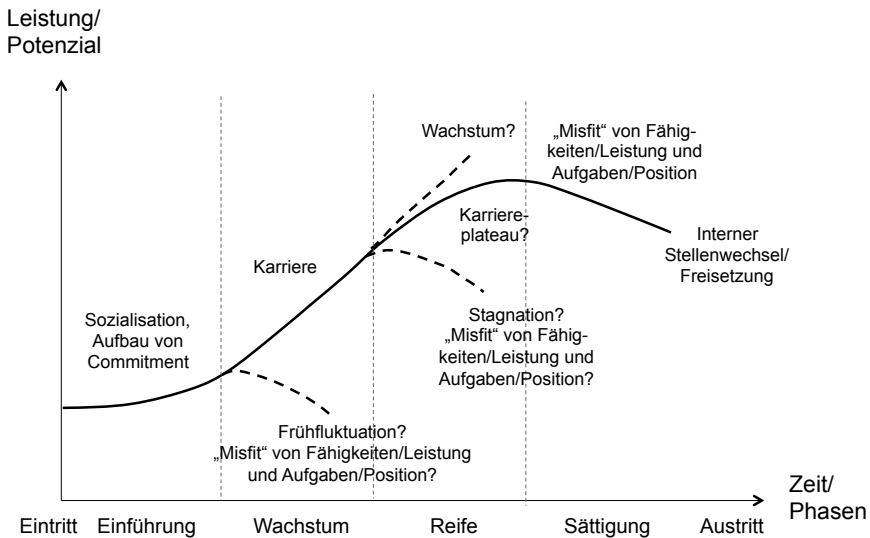
**Abbildung 6:** Position der Personaleinführung innerhalb der Personalbedarfsdeckungskette (Berthel u. Becker, 2007, S. 246)

Der tatsächliche Integrationsprozess neuer Mitarbeiter beginnt allerdings nicht erst am ersten Arbeitstag, sondern bereits vorher, manchmal bereits während des Personalauswahlprozesses, wenn sich abzeichnet, dass es zu einer Zusammenarbeit kommen könnte, spätestens aber mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags. Denn ab diesem Zeitpunkt ist es die Aufgabe der Organisation, neuen Mitarbeitern zu signalisieren, dass sie willkommen sind und sich die Organisation auf sie vorbereitet. Wie diese Phase zu gestalten ist, wird in Kapitel 7.3 ausführlich beschrieben.

Wie lange ein neuer Mitarbeiter als Neuling angesehen wird, hängt stark vom Organisationskontext ab (Nifadkar, Tsui u. Ashforth, 2012). Die Probezeit bietet nur einen vagen Anhaltspunkt dafür, wie lange ein neu eingestellter Mitarbeiter als »Neuer« betrachtet wird. Sie dauert bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen gewöhnlich von wenigen Monaten bis zu einem Jahr. In jüngerer Zeit dient die Probezeit häufig dazu, die Entscheidung über eine dauerhafte Beschäftigung lange hinauszögern zu können, um an ihrem Ende (vermeintlich) größtmögliche Sicherheit hinsichtlich Eignung und Passung zu haben. Dabei wird manchmal übersehen, dass Neue bzw. sogar schon Bewerber in einer sehr langen Probezeit Misstrauen gegenüber ihren Fähigkeiten und ihren Motiven erkennen könnten und dann mit Vorbehalten reagieren. Zugleich drückt sich in besonders langen Probezeiten – wahrscheinlich unbeabsichtigt – ein Misstrauen der Unternehmensleitung bzw. der Vorgesetzten in die Auswahlfähigkeiten des eigenen Personalmanagements aus. Unabhängig von der Probezeit werden aber in den meisten Arbeitssituationen sehr frühzeitig produktive Beiträge neuer Mitarbeiter erwartet. Betrachtet man die Studien zu Bedingungen und Erfolgen der Integration neuer Mitarbeiter, so entsteht der Eindruck, dass der stärkste Lern- und Anpassungsprozess innerhalb der ersten sechs bis neun Monate erwartet wird. Allerdings gibt es auch Autoren, die darauf hinweisen,

dass bis zum Ende des zweiten Jahres relevante tätigkeitsbezogene Lernprozesse stattfinden, die erfolgsrelevant sind (Jokisaari u. Nurmi, 2009). Kammeyer-Mueller und Kollegen stellten fest, dass im zweiten Beschäftigungsjahr häufiger Änderungen im Aufgabenfeld sowie Konflikte zwischen Vorgesetzten und neuen Mitarbeitern auftreten (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb u. Ahlburg, 2005).

Wird der Integrationsprozess im Zusammenhang mit dem betrieblichen Lebenszyklus von Mitarbeitern betrachtet (siehe Abbildung 7), so wird deutlich, dass die Einführungsphase mit geringerer Leistung und geringeren Leistungserwartungen im Vergleich zu späteren Beschäftigungsphasen verbunden ist. Während dieser Zeit stehen das Erlernen der neuen Aufgaben und die Entwicklung einer Bindung an das Unternehmen im Vordergrund.



**Abbildung 7:** Betrieblicher Lebenszyklus von Mitarbeitern (Darstellung verändert nach Stock-Homburg, 2010, S. 209)