

Faktoren, die erfolgreiche Onboarding-Prozesse in Unternehmen beeinflussen: Ein Mixed Methods Systematic Review

Annabell MITSCHELEN, Hannes SCHILLING, Simone KAUFFELD

*Lehrstuhl für Psychologie,
Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,
Technische Universität Braunschweig,
Spielmannstraße 19, D-38102 Braunschweig*

Kurzfassung: Onboarding, der Prozess der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden in Organisationen, gewinnt aufgrund von aktuellen Trends wie der Instabilität von Beschäftigungsverhältnissen an Bedeutung. Bei mangelnder Gestaltung können Onboarding-Prozesse Konsequenzen wie eine hohe Frühfluktuation haben, bei guter Gestaltung aber auch Folgen wie Commitment. Dabei nehmen zahlreiche Faktoren Einfluss auf die Auswirkungen, die bisher nicht umfassend dargestellt wurden. Um diese Forschungslücke zu schließen, analysiert das vorliegende Mixed Methods Systematic Review die relevanten Faktoren. Die identifizierten Onboarding-Faktoren werden in einem Rahmenmodell systematisch aufgezeigt. Außerdem werden Implikationen zur Gestaltung von Onboardings sowie Forschungsbedarf wie die Nutzung von digitalen Tools diskutiert.

Schlüsselwörter: Onboarding, Organisationale Anpassung, PRISMA, Einflussfaktoren, neue Mitarbeitende, Mixed Methods Systematic Review

1. Einleitung und theoretischer Hintergrund

Aufgrund von aktuellen Trends wie der zunehmenden Instabilität in Beschäftigungsverhältnissen, dem steigenden Fachkräftemangel und der Früh-Fluktuation von neuen Mitarbeitenden in Unternehmen nehmen Organisationen verstärkt die Relevanz von Onboarding-Prozessen wahr (Chillakuri 2020; Moser et al. 2018). Fehlende oder nicht gut geplante und durchgeführte Onboarding-Programme können zu Problemen wie mangelnder Integration, Unzufriedenheit oder Demotivation der neuen Mitarbeitenden sowie zu Konsequenzen wie hohen Kosten, einem zunehmenden Produktivitätsverlust und letztendlich zu Kündigungen führen (Kammeyer-Müller et al. 2013). Erfolgreiche Onboarding-Prozesse hingegen können zu Faktoren wie einer höheren Zufriedenheit, Leistung und Mitarbeitendenbindung der neuen Mitarbeitenden führen (Bauer & Erdogan 2011; Saks 2007). Dabei gibt es zahlreiche Faktoren wie die Nutzung unterschiedlicher Taktiken und die Unterstützung durch andere Mitarbeitende oder Führungskräfte (Kammyer et al. 2013; Yuan et al. 2020), welche auf die sowohl positiven als auch negativen Konsequenzen Einfluss nehmen (Ashforth et al. 2007; Bauer et al. 2007).

Unter dem Begriff Onboarding wird die systematische und gezielte Einführung von neuen Mitarbeitenden in eine Organisation verstanden, die formelle und informelle Praktiken und Strategien beinhaltet (Klein et al. 2015; Sharma & Stol 2020; Smith et

al. 2022). Diese Praktiken sind zeitlich begrenzt und diese zeitliche Komponente stellt eine mögliche Abgrenzung zur organisationalen Sozialisation dar (Klein et al. 2015; Moser et al. 2018). Während Sozialisation längerfristig gesehen wird und verstärkt berufslaufbahnorientiert, beschreibt Onboarding einen mittelfristigen Prozess mit konkreten Maßnahmen im organisationalen Kontext (Moser et al. 2018; Sharma & Stol 2020). Onboarding kann dabei als Anfangspunkt der organisationalen Sozialisation von Mitarbeitenden verstanden werden (Moser et al. 2018).

Onboarding-Prozesse sollen den Mitarbeitenden bei der Anpassung und Integration in das Unternehmen helfen und sollen unter anderem benötigtes Wissen und Ressourcen bereitstellen und damit Faktoren wie Unsicherheit, die bei neuen Mitarbeitenden auftreten können, reduzieren (Klein et al. 2015). Außerdem können Onboarding-Prozesse das Ziel haben, neue Mitarbeitende schnell engagiert und produktiv zu machen (Becker & Bish 2021). Die Ergebnisse oder Auswirkungen von Onboarding-Prozessen werden dabei in distale und proximale Auswirkungen unterschieden (Ashforth et al. 2007; Bauer et al. 2007; Zou et al. 2015). Zu den distalen Auswirkungen zählen beispielsweise Faktoren wie organisationales Commitment sowie die Kündigungsabsicht (Bauer et al. 2007; Kammeyer-Müller & Wanberg 2003). Proximale Auswirkungen können Faktoren wie Aufgabenbewältigung, Rollenklarheit, Integration in die Arbeitsgruppe und politisches Wissen über die Organisation darstellen (Kammeyer-Müller & Wanberg 2003; Zou et al. 2015). Des Weiteren kann das Lernen als Ergebnis von Onboardings gesehen werden, wie die Beherrschung von Sozialisations-Inhalten sowie die Entwicklung von neuem Wissen (Becker & Bish 2021; Klein & Heuser 2008). Als weitere Auswirkungen können die organisationale Identität und Zufriedenheit identifiziert werden (Becker & Bish 2021).

Dabei können Onboarding-Prozesse je nach Unternehmen sehr unterschiedlich gestaltet und strukturiert sein (Moser et al. 2018). Unterschiede können in angestrebten Zielen, bereitgestellten Ressourcen und in Faktoren wie der Formalität, Struktur und Individualisierung und damit in den konkret angewendeten Maßnahmen liegen (Jeske & Olson 2021; Yuan et al. 2020). Zur Systematisierung von unterschiedlichen Taktiken von Onboarding- und Sozialisationsprozessen bestehen verschiedene Modelle, wie die Taxonomie von van Maanen & Schein (1979), in welcher die Taktiken in Dimensionen wie kollektiv oder individuell, formell und informell und weitere eingeordnet werden. Einige der vielfältigen möglichen Maßnahmen im Onboarding sind beispielsweise die Nutzung von Einführungsprogrammen und -Präsentationen, Mentoring-Systeme, die Integration durch andere Mitarbeitende oder Vorgesetzte, oder auch die Nutzung eines Patensystems (Moser et al. 2018). Probleme können bei Onboarding-Prozessen beispielsweise in dem Bereitstellen von zu vielen Informationen oder Aufgaben liegen (Caldwell & Peters 2018).

2. Forschungsfrage und Methode

Neben verschiedenen theoretischen Modellen, die sich zumeist auf einzelne Aspekte des Onboardings oder der organisationalen Sozialisation beschränken, gibt es auch zahlreiche Studien zu unterschiedlichen relevanten Einflussfaktoren und Ergebnissen, zu denen ein Onboarding-Prozess führen kann. Dabei gibt es allerdings noch kein systematisches Review, welches diese Faktoren umfassend darstellt und in Beziehung setzt. Um diese Forschungslücke zu schließen, wurde ein Mixed Methods Systematic Review nach den PRISMA-ScR Guidelines und dem JBI-Manual for

Evidence Synthesis durchgeführt (Page et al. 2021; Porritt et al. 2014). Die Forschungsfrage für das Review lautet dabei: Welche Faktoren beeinflussen erfolgreiches Onboarding in Organisationen?

Die Auswahlkriterien für eingeschlossene Studien sowie den genutzten Suchanfragen wurden auf Basis der beschriebenen Forschungsfrage gewählt. Angelehnt an das PCC-Framework wird die Population als neue Mitarbeitende definiert. Da das Ziel des Reviews ist, die Faktoren von erfolgreichem Onboarding umfassend darzustellen, werden im Rahmen des Konzepts Studien eingeschlossen, die Onboarding-Prozesse, Maßnahmen und Faktoren umfassen, die in Bezug zu erfolgreichem Onboarding stehen. Das Review beinhaltet Studien im Kontext von Unternehmen, Organisationen oder Wirtschaftsbetrieben jeder Größe. Da die Methode des Mixed Methods Systematic Review genutzt wurde, werden sowohl qualitative als auch quantitative Studien eingeschlossen. Dadurch wird eine umfassende Analyse von zahlreichen unterschiedlichen Faktoren ermöglicht, die in Beziehung zum Onboarding-Prozess stehen.

Die Suche nach relevanten Artikeln wurde in den Datenbanken SCOPUS, Web of Science, EBSCOhost und PsycArticles im September 2022 durchgeführt, die ein Ergebnis von 3136 Artikeln ergab. Nach einem Screening der Titel und Abstracts wurde die Anzahl auf 201 Artikel reduziert, deren Volltexte durch die Autoren in einem kooperativen Prozess analysiert und anhand von Einschlusskriterien evaluiert wurden. Diese Volltext-Analyse ergab ein Ergebnis von 50 Artikeln, die im Review eingeschlossen und analysiert werden.

3. Ergebnisse

Nach einer umfassenden Sichtung und Analyse der eingeschlossenen Studien durch die Autoren wurden unterschiedliche Faktoren als Einfluss- und Prozess- oder Mediator-Ebene identifiziert und kategorisiert. Außerdem wurden diese in Hinblick auf mögliche Wechselwirkungen und den Einfluss auf Auswirkungen analysiert.

Anhand der ersten Ergebnisse des Reviews zeigt sich, dass sich die zahlreichen identifizierten Faktoren neben der Ebenen von Einfluss-, Prozess- oder Mediations-Faktoren und Auswirkungen auf weitere Dimensionen wie individuell, Team und Organisation gliedern lassen (Bauer & Erdogan 2011). Diese wurden in einem umfassenden Rahmenmodell zusammengefasst und in Relation gesetzt. Zu den Einflussfaktoren zählen auf Individual-Ebene unter anderem die Proaktivität der neuen Mitarbeitenden (Kammeyer-Müller et al. 2013) und auf Teamebene beispielsweise die Struktur des Teams (Zou et al. 2015). Auf organisationaler Ebene zählt dazu unter anderem die Unterstützung der Organisation beim Onboarding, wie beispielsweise durch das Anbieten eines Mentoring-Programms (Sharma & Stol 2020). Auch der Einfluss von Führungskräften wurde betrachtet und zeichnet sich als relevanter Faktor für den Erfolg von Onboarding-Prozessen ab (Zou et al. 2015). Als Einflussfaktoren, die sich auf den Onboarding-Prozess beziehen, können die Nutzung von unterschiedlichen Taktiken (Ashforth et al. 2007; Yuan et al. 2020), aber auch die Anwendung von digitalen Tools oder Maßnahmen des Onboardings wie die Nutzung von Intranets gelten (Chu & Chu 2011).

4. Diskussion

Diskutiert werden in diesem Beitrag relevante Trends, die sich in Bezug auf Onboarding-Prozesse abzeichnen sowie Forschungslücken, die durch das systematische Review aufgezeigt werden konnten. Zu Trends und möglichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten von Onboarding-Prozessen zählt unter anderem die Nutzung von digitalen Tools, die Onboarding-Prozesse systematischer machen können und beispielsweise die Kommunikation und den Informationsfluss erleichtern können (Schilling et al. 2022). Trotz der ersten positiven Effekte, die anhand der bisherigen Forschung aufgezeigt werden konnten, sind weitere Investigationen zur Gestaltung von digitalen Tools zur bestmöglichen Unterstützung von neuen Mitarbeitenden während des Onboardings sowie für die Organisation für die Gestaltung des Prozesses nötig.

Als praktische Anwendung wurde basierend auf den Ergebnissen des Reviews ein digitales Onboarding-Tool für Unternehmen entwickelt. Dieses Tool wird zur Unterstützung eines personalisierten Onboarding-Prozesses von neuen Mitarbeitenden genutzt.

Außerdem sollten die Phasen von Onboarding-Prozessen weiter untersucht werden, insbesondere in Bezug auf die zeitliche Abfolge und der Anordnung von einzelnen Onboarding-Maßnahmen, um einen möglichst idealtypischen Prozess mit dem bestmöglichen Ergebnis für neue Mitarbeitende und Organisation abbilden zu können.

Aus den Ergebnissen des Reviews lässt sich für die zukünftige Forschung außerdem ableiten, dass der Faktor Wissenstransfer und das Teilen von Wissen sowohl von neuen Mitarbeitenden zur Organisation als auch von der Organisation zu neuen Mitarbeitenden noch nicht ausreichend evidenzbasiert betrachtet wurde. Damit zusammenhängend gewinnen mit der zunehmenden Transformation in unterschiedlichen Branchen auch Themen der Innovation an Bedeutung, die ebenfalls durch weitere systematische Forschung zu Onboarding-Prozessen und der Wissenstransfer- und Innovationsförderlichen Gestaltung weiter in den Fokus der Forschung gestellt werden sollten.

5. Literatur

- Allen DG (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
- Ashforth B, Sluss D, Saks A (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447–462. 10.1016/j.jvb.2007.02.001.
- Bauer T N, Erdogan B (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer T N, Bodner T, Erdogan B, Truxillo DM, Tucker JS (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Becker K, Bish A (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31, 100730.
- Caldwell C, Peters R (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37. 10.1108/JMD-10-2016-0202.
- Chillakuri BK, (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33, 1277–1296.

- Chu AZ, Chu RJ (2011). The intranet's role in newcomer socialization in the hotel industry in Taiwan – technology acceptance model analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1163–1179.
- Jeske D, Olson DA (2021). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14 (1), 63–76. 10.1108/JWAM-04-2021-0036.
- Kammeyer-Mueller J, Rubenstein A, Wanberg C, Song Z (2013). Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *The Academy of Management Journal*, 56, 1104–1124. 10.5465/amj.2010.0791.
- Kammeyer-Mueller JD, Wanberg CR (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779–794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Klein HJ, Heuser AE (2008), "The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices", Martocchio, J.J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 27)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 279–336. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27007-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27007-6)
- Klein H, Polin B, Sutton K (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. 1111/ijsa.12113.
- Moser K, Soucek R, Galais N, Roth R (2018). *Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren*. Praxis der Personalpsychologie, Band 37. Hogrefe Verlag.
- Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(89). <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Porritt K, Gomersall J, Lockwood C (2014). JBI's Systematic Reviews: Study Selection and Critical Appraisal. *American Journal of Nursing*, 114 (6), 47–52, 10.1097/01.NAJ.0000450430.97383.64
- Saks AM, Uggerslev K, Fassina NE (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413–446.
- Sharma GG, Stol K (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *The Journal of Systems and Software*, 159, 110442.
- Schilling H, Wittner B, Kauffeld S (2022). Current Interventions for the Digital Onboarding of First-Year Students in Higher Education Institutions: A Scoping Review. *Education Sciences*, 12, 551. 10.3390/educsci12080551.
- Smith CE, Matthews RA, Mills MJ et al. (2022). Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers: an Anchoring Model Approach. *Journal of Business and Psychology*, 37, 525–541. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09757-0>
- Van Maanen J, Schein EH (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Yuan Z, Li N, Mai Y, Ye Z, Yu J (2020). Making the right friends: A social network perspective on newcomer socialization in teams. *Human Resource Management*, 59,1–13. 10.1002/hrm.22020.
- Zou W, Tian Q, Liu J (2015). The role of work group context and information seeking in newcomer socialization: An interactionist perspective. *Journal of Management & Organization*, 21 (2), 159–175. doi:10.1017/jmo.2014.73



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de