

Zeitschriftenartikel:

Begutachtet

Begutachtung:

Prof. Christine Gläser 

HAW Hamburg 

Erhalten: 30. März 2026

Akzeptiert: 21. April 2026

Publiziert: 08. Juli 2026

Lizenz:

© Lisa Eleonora Haase

Dieses Werk steht unter der Lizenz Creative Commons-Namensnennung 4.0 (CC-BY 4.0) International



Empfohlene Zitierung:

Haase, Lisa Eleonora (2026): Onboarding Prozesse: Diskrepanz zwischen Theorie und Realität, in: API Magazin, 2026, Jg.7, Nr.2, DOI:10.15460/apimagazin.2026.7.2.313.

Onboarding-Prozesse

Diskrepanz zwischen Theorie und Realität

Lisa Eleonora Haase^{1*} 

Studierende im 3. Semester des Masterstudiengangs Digitale Transformation der Informations- und Medienwirtschaft

¹Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Deutschland 

*Korrespondenz: redaktion-api@haw-hamburg.de

Zusammenfassung

Ziel dieser Studie war es, die Diskrepanz zwischen den in der wissenschaftlichen Literatur beschriebenen Onboarding-Strategien und den tatsächlichen Erfahrungen von Masterstudierenden zu untersuchen. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Rolle von Führungskräften im Prozess gelegt. Für die Analyse wurde ein sequenzieller Mixed-Methods-Ansatz verwendet, der qualitative und quantitative Methoden kombiniert. Nach einer umfassenden Literaturrecherche wurde ein Online-Fragebogen entwickelt und an 18 Masterstudierende des Studiengangs Digitale Transformation verteilt, die in dem Kurs Personalführung eingeschrieben waren und bereits erste Berufserfahrung sammeln konnten. Die Befragung umfasste geschlossene Fragen, offene Textfelder und Likert-Skalen zur differenzierten Erfassung der Onboarding-Erfahrungen. Die Ergebnisse zeigen, dass Onboarding-Prozesse in der Praxis häufig kürzer und weniger strukturiert ablaufen als in der Literatur empfohlen. Während in der Literatur eine Mindestdauer von sechs Monaten sowie eine umfassende soziale und fachliche Integration gefordert werden, erlebten 50% der Befragten ein Onboarding von weniger als einem Monat. Die Unterstützung durch das Management wurde von einem Drittel der Befragten als unzureichend empfunden. Diese Ergebnisse verdeutlichen eine erhebliche Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis und unterstreichen den Handlungsbedarf, wissenschaftlich fundierte Best Practices in Onboarding-Prozesse zu integrieren. Für weitere Forschungen empfiehlt es sich dahingehend eine größere Stichprobe zu befragen.

Schlagnote: Onboarding, Führungskraft, virtuelle Onboardings, Best-Practices Onboarding, Masterstudierende, Mitarbeiterneinführung

Abstract

This study aimed to examine the discrepancy between the onboarding strategies described in academic literature and the actual experiences of master's students. Particular attention was paid to the role of managers in this process. A sequential mixed-methods approach combining qualitative and quantitative methods was employed in the analysis. Following a comprehensive literature review, an online questionnaire was developed and distributed to 18 master's students on the Digital Transformation program who were enrolled in the Human Resource Management course and had already gained some initial professional experience. The survey included closed questions, open text fields and Likert scales to capture onboarding experiences in a nuanced manner. The results show that, in reality, onboarding processes are often

shorter and less structured than recommended in the literature. While the literature recommends a minimum duration of six months, as well as comprehensive social and professional integration, 50% of respondents experienced an onboarding period of less than one month. One-third of respondents felt that management support was insufficient. These findings highlight a significant discrepancy between theory and practice, emphasising the importance of integrating scientifically grounded best practices into the onboarding process. Further research involving a larger sample size is recommended.

Keywords: Onboarding, Executives, Virtual Onboarding, Best Practices for Onboarding, Graduate Students, New Staff Induction

1 Einleitung

Der Begriff „Onboarding“, bezeichnet den Prozess der Integration neuer Mitarbeiter*innen in eine Organisation.¹ Die Effektivität dieses Prozesses hat einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter*innenbindung, die Arbeitszufriedenheit und die langfristige Verweildauer im Unternehmen, wodurch das Onboarding zu einem wesentlichen Bestandteil der Mitarbeiter*innenerfahrung wird (Patel und Mohanty 2023: 40).

Die Relevanz des Onboarding-Prozesses wird durch zahlreiche Studien belegt. Diese zeigen, dass gut strukturierte und unterstützende Onboarding-Programme die Produktivität neuer Mitarbeiter*innen erheblich beschleunigen und die Fluktuationsraten senken können (Brenner 2020: 11; Dai und De Meuse 2007: 4). Dabei wird besonders die Bedeutung der Führungskraft für den Erfolg des Onboarding-Prozesses hervorgehoben. Durch klare Zielvorgaben, regelmäßiges Feedback und die Vermittlung der Unternehmenskultur tragen Führungskräfte maßgeblich zur Integration neuer Mitarbeiter*innen bei (Varshney 2022: 62). Doch obwohl diese Erkenntnisse vorliegen, zeigen Untersuchungen, dass das Onboarding in der Praxis oft unzureichend umgesetzt wird. In den meisten Unternehmen wird der Prozess auf wenige Tage oder Wochen beschränkt, was sich negativ auf die langfristige Integration und Zufriedenheit neuer Mitarbeiter*innen auswirken kann (Chen 2020: 33; Dai und De Meuse 2007: 7f).

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu Onboarding-Prozessen zu geben und zu untersuchen, in welchem Umfang die in der wissenschaftlichen Literatur beschriebenen Onboarding-Strategien und -Praktiken mit den tatsächlichen Erfahrungen von Masterstudierenden mit Berufserfahrung übereinstimmen. So lautet die zentrale Forschungsfrage: *„Wie wird der Onboarding-Prozess in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben und inwiefern stimmen diese Erkenntnisse mit den Erfahrungen von Masterstudierenden mit Berufserfahrung überein?“*. Dabei soll ein besonderer Fokus auf der Rolle von Führungskräften in Onboarding-Prozessen und den in der Literatur hervorgehobenen Onboarding-Praktiken liegen. Um diese Forschungsfrage beantworten zu können, werden die Erkenntnisse aus der Literatur mit den Erfahrungen der Teilnehmer*innen einer Umfrage verglichen, um mögliche Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis zu identifizieren und Ansätze für eine effektivere Gestaltung von Onboarding-Prozessen aufzuzeigen.

2 Methodik

Für die Forschung wurde ein sequenzieller Mixed-Methods-Ansatz gewählt, welcher qualitative und quantitative Methoden kombiniert. So wurde zunächst eine Literaturrecherche durchgeführt, bei der die zielgerichteten Schlagwörter, wie ‚Onboarding-Prozess‘, ‚Best-Practices‘, ‚Führungskräfte im Onboarding‘, aber auch ‚Virtual Onboarding‘ und ‚Onboarding Gen-Z‘ in Suchportalen für wissenschaftliche Literatur wie Google Scholar und JSTOR gesucht wurden, um relevante Literaturquellen zu finden. Darauf aufbauend und basierend auf der zu Beginn formulierten Forschungsfrage konnte der Fragebogen für die durchgeführte Umfrage formuliert werden. Dieser Fragebogen enthält Multiple-Choice-Fragen, offene Fragen und Likert-

¹ Dudenredaktion (o. J.): Onboarding, das, Duden online, [online] <https://www.duden.de/node/105808/revision/1446828> [Abrufdatum: 29.03.2026].

Skalen² mit zehn Punkten, um eine differenzierte Bewertungen zu ermöglichen. Diese Struktur ermöglicht eine umfassende Datenerhebung, die qualitative und quantitative Analysen einschließt.

Die Datenerhebung erfolgte mittels einer Online-Umfrage, an der achtzehn Masterstudierende des Studiengangs Digitale Transformation der Informations- und Medienwirtschaft, die im Wintersemester 2024 an dem Kurs „Personalführung“, teilnahmen, partizipierten. Als Einschlusskriterien galten ein abgeschlossenes Bachelor-Studium, sowie praktische Berufserfahrung. Die Datenbasis wurde um diejenigen Angaben bereinigt, die keinen Bezug zu den Themen Onboarding oder Personalführung aufwiesen.

Die Verarbeitung der erhobenen Daten umfasste die Kodierung der offenen Antworten und deren Einteilung in Kategorien, um zentrale Themen zu identifizieren. Geschlossene Fragen und Likert-Skalen wurden numerisch kodiert und für die statistische Analyse aufbereitet. Die Analyse der Daten beinhaltete die Untersuchung von Häufigkeiten und möglichen Korrelationen. Die Ergebnisse der Umfrage wurden anschließend mit dem Stand der Forschung und der in der Literatur hervorgehobenen Onboarding-Praktiken diskutiert, um Abweichungen und Übereinstimmungen zu identifizieren.

3 Stand der Forschung

Es existiert eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Onboarding-Prozess befassen. So konnten im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche relevante Publikationen identifiziert werden. Im Folgenden werden die wissenschaftlichen Arbeiten kurz zusammengefasst, um einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu geben.

Der Artikel „*Key Elements For A Successful Employee Onboarding Program*“, welcher 2020 von Siyu Chen verfasst und im ScholarlyCommons von der University of Pennsylvania veröffentlicht wurde, untersucht die zentralen Aspekte, die ein erfolgreiches Onboarding von Mitarbeiter*innen ausmachen. Das Forschungsziel des Artikels bestand darin, Schlüsselkomponenten und bewährte Methoden für die Gestaltung von Onboarding-Programmen zu identifizieren. Dabei werden drei Hauptbereiche im Prozess hervorgehoben: Dauer, Inhalt und Methodik. So wurde laut Untersuchung festgestellt, dass erfolgreiche Onboarding-Programme langfristig angelegt sind und kontinuierliche Unterstützung sowie regelmäßiges Feedback über mehrere Monate beinhalten (Chen 2020: 33). Inhaltlich sollten diese Programme Chen zufolge vier zentrale Aspekte adressieren: Compliance (rechtliche und organisatorische Vorgaben), Clarification (Rollenklärung), Connection (Beziehungsaufbau) und Culture (Vermittlung von Unternehmenswerten und -kultur) (vgl. ebd.: 20). Der Autor arbeitet verschiedene Methoden heraus, die zu einem effektiven Onboarding beitragen sollen; so listet er persönliche Interaktionen wie One-on-One-Meetings mit Vorgesetzten und Mentoren, digitale Werkzeuge wie E-Learning-Plattformen sowie erfahrungsorientierte Ansätze wie Job-Shadowing und Simulationen auf (vgl. ebd.: 33, 35). Feedback-Mechanismen in Form von Check-ins und Umfragen werden ebenfalls als essenziell hervorgehoben, um den Fortschritt zu bewerten und offene Fragen zu klären (vgl. ebd.: 35).

2 Mit Likert-Skalen wird das Ausmaß der Zustimmung zu vorformulierten Aussagen gemessen. Die Befragten können auf einer mehrstufigen Skala ankreuzen, wie sehr sie einer Aussage zustimmen oder nicht. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/82/likert_skala/ [Abrufdatum: 27.05.2026].

Auch der Bericht „*A Review of Onboarding Literature*“, von Guangrong Dai und Kenneth P. De Meuse, welcher 2007 veröffentlicht wurde, beschäftigt sich mit den zentralen Aspekten von Onboarding-Prozessen und ihrer Bedeutung für die Integration neuer Mitarbeitender. Die Autoren betonen, dass diese typischerweise über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten erfolgen, um neue Mitarbeiter*innen vollständig zu integrieren und ihre Produktivität zu maximieren (Dai und De Meuse 2007: 2). Für Führungskräfte auf mittlerer und höherer Ebene dauert es durchschnittlich 6,2 Monate, bis der sogenannte ‚Break-Even-Punkt‘ erreicht wird. Damit ist der Moment gemeint, in dem der Beitrag der neuen Mitarbeitenden die Einarbeitungskosten übersteigen (vgl. ebd.: 4). Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Onboarding-Prozesse langfristig anzulegen und in ein ganzheitliches Talentmanagement zu integrieren, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen (vgl. ebd.: 7).

Inhaltlich identifizieren Dai und De Meuse sechs Schlüsselbereiche, die für die erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter*innen entscheidend seien. Diese umfassen die Entwicklung von Performance Proficiency, die Fähigkeiten zur effektiven Aufgabenbewältigung; den Aufbau von Personenbeziehungen; das Verständnis für Politics – hier gemeint sind formale und informelle Machtstrukturen – und Language, also der unternehmensspezifische Jargon (vgl. ebd.: 2-3). Weiterhin betonen die Autoren die Bedeutung des Verständnisses der Unternehmensvision und Werte, sowie des kulturellen Wissens über die Geschichte des Unternehmens (vgl. ebd.: 3). Gleichzeitig identifizieren Dai und De Meuse häufige Fehler in Onboarding-Prozessen. Dazu gehören die Überforderung neuer Mitarbeiter*innen durch eine Informationsflut in kurzer Zeit, unklare Verantwortlichkeiten zwischen Human Resources und Führungskräften, sowie ein reaktiver statt strategischer Ansatz. Besonders problematisch ist die fehlende soziale Unterstützung, die es neuen Führungskräften oft erschwert, Netzwerke aufzubauen und sich erfolgreich in die Organisation zu integrieren (vgl. ebd.: 6).

Die Autoren argumentieren, dass Onboarding nicht nur eine organisatorische Notwendigkeit ist, sondern auch erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen hat. Etwa 40 % der Führungskräfte scheitern innerhalb der ersten 18 Monate, was Unternehmen durchschnittlich 2,7 Millionen USD pro Fall kosten kann (vgl. ebd.: 4). Ein gut durchdachtes Onboarding hingegen könne den Autoren zufolge die Zeit bis zur vollen Produktivität erheblich verkürzen, das Engagement neuer Mitarbeiter*innen steigern und Fluktuationsraten drastisch senken. So führte ein verbessertes Onboarding bei *Hunter Douglas* zu einer Reduktion der Fluktuationsrate von 70 % auf 16 % (vgl. ebd.: 5).

Mit Führungskräften setzt sich auch das Buch „*Onboarding – Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*“, von Doris Brenner auseinander. So beschäftigt die Autorin sich darin mit der Rolle von Führungskräften im Onboarding-Prozess. Dabei analysiert sie den Onboarding-Prozess praxisnah und stellt strategische Ansätze, sowie praktische Empfehlungen vor. Brenner betont, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle im Onboarding einnehmen, da sie sowohl als Berater*innen dienen und gleichzeitig die organisatorische Leitung übernehmen. Ihre Aufgaben umfassen die Zieldefinition, fachliche Einarbeitung und soziale Integration neuer Mitarbeitender, welche letztlich die langfristige Bindung an das Unternehmen fördert (Brenner 2020: 1f). Gleichzeitig erfordert Onboarding eine erhebliche Investition an Zeit und Empathie, was es zu einer anspruchsvollen Aufgabe macht.

Der Autorin zufolge ist ein wichtiger Aspekt die sogenannte Preboarding-Phase, die vor dem ersten Arbeitstag stattfindet. Maßnahmen wie die Bereitstellung von Informationen, Kontaktpflege und die Einladung zu Teamevents schaffen Vertrauen und fördern die Bindung. Dies könne die sogenannte ‚No-Show-Rate‘ reduzieren und den Einstieg neuer Mitarbeiter*innen erleichtern (vgl. ebd.: 7ff).

Auch betrachtet die Autorin das Onboarding aus der Perspektive der neuen Mitarbeiter*innen und betont, dass ihre Bedürfnisse je nach Zielgruppe variieren. Hochschulabsolvent*innen benötigen beispielsweise mehr Orientierung, während Führungskräfte klare Zielvorgaben und strategische Informationen erwarten (vgl. ebd.: 29ff). Abschließend diskutiert Brenner die Besonderheiten des virtuellen Onboardings, das durch digitale Ansätze und hybride Formate geprägt ist. Dabei betont sie, dass virtuelle Programme persönliche Interaktionen ergänzen sollen, um eine effektive Integration zu gewährleisten (vgl. ebd.: 41ff).

Auch das Kapitel *„Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen“*, von Emanuel Schreiner und Ellen Schmid, welches 2015 in dem Buch *„Personalauswahl in der Wissenschaft – Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis“* veröffentlicht wurde, beschäftigt sich mit der Rolle von Führungskräften im Onboarding-Prozess und gibt praktische Empfehlungen für eine effektive Gestaltung der ersten Tage und Wochen neuer Mitarbeiter*innen.

Den Autor*innen zufolge tragen Führungskräfte maßgeblich zur erfolgreichen Integration neuer Mitarbeiter*innen bei, indem sie klare Aufgaben und Ziele definieren, die Selbstwirksamkeit fördern und soziale Akzeptanz schaffen (Schreiner und Schmid 2015: ,162ff). So ermögliche eine strukturierte Herangehensweise eine schnellere Produktivität und Zufriedenheit der neuen Mitarbeiter*innen, was gleichzeitig die Kündigungsrate in der Probezeit reduziere (vgl. ebd.).

In dem wissenschaftlichen Beitrag werden zwei Führungsstile hervorgehoben, die für ein effektives Onboarding besonders geeignet sein sollen. So wird zum einen die transaktionale Führung beschrieben, welche die klare Verteilung von Aufgaben und Zielvereinbarungen durch Belohnungen bei Zielerreichung ergänzt (vgl. ebd.: 165f). Diese Führungsmethode schafft den Autor*innen zufolge eine gute Orientierung (vgl. ebd.). Zum anderen wird die transformationale Führung angeführt. Bei dieser soll durch inspirierende Visionen und die Förderung persönlicher Entwicklung eine langfristige Integration der Einsteiger*innen durch die Führungskräfte unterstützt werden (vgl. ebd.). Beide Ansätze können kombiniert werden, um individuelle Stärken zu fördern und ein bestmöglich auf die neu Einsteigenden angepasstes Onboarding zu gewährleisten (vgl. ebd.: 166f).

Zur Unterstützung des Onboarding-Prozesses empfiehlt der Artikel spezifische Methoden wie regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche, informelle Kurzfeedbacks und die Reflexion von Werten und Bedürfnissen der neuen Mitarbeiter*innen (vgl. ebd.: 167). Die genannten Maßnahmen dienen dem kontinuierlichen Abgleich von Erwartungen und Fortschritten, sowie der flexiblen Anpassung des Prozesses (vgl. ebd.: 167ff).

Deepanjana Varshney dahingegen untersucht in ihrem 2022 erschienen Artikel *„Understanding Virtual Employee Onboarding (VEO): The New Normal and Beyond“*, die Strategien, Best Practices und Herausforderungen, die mit virtuellen Onboarding-Programmen einhergehen. Der Fachartikel entstand im Kontext der COVID-19-Pandemie, welche Unternehmen dazu zwang, ihre Arbeitsweisen, einschließlich des Onboardings, grundlegend zu verändern (Varshney 2022: 55f).

So werden virtuelle Onboardings als Möglichkeit betrachtet, die Produktivität und Bindung neuer Mitarbeiter*innen zu fördern. Allerdings bringt es auch Herausforderungen mit sich, insbesondere in Bezug auf Technologie und die Vermittlung von Unternehmenskultur (vgl. ebd.: 56). Der Autorin zufolge erfordern virtuelle Onboarding-Programme mehr Aufwand, sowohl von Arbeitgebern als auch von neuen Mitarbeiter*innen, um soziale Beziehungen aufzubauen und Wissen erfolgreich zu vermitteln (vgl. ebd.). Frühere Studien zeigen, dass virtuelle Prozesse die informelle Kommunikation und kulturelle Anpassung erschweren können, was ihre Wirksamkeit beeinträchtigen kann (vgl. ebd.: 56f).

Die Struktur eines typischen VEO-Programms umfasst Aktivitäten wie Videokonferenzen, Einführungsvideos, Schulungen und Buddy-Programme (vgl. ebd.). Diese Maßnahmen dienen dazu, Unternehmenswerte, Ziele und technische Orientierung zu vermitteln. Die virtuellen Buddys übernehmen eine unterstützende Rolle durch regelmäßige Check-ins, um die Integration zu erleichtern (vgl. ebd.: 57f). Zu den Tools, die in virtuellen Programmen eingesetzt werden, gehören Plattformen wie Zoom, Microsoft Teams und Slack, welche die virtuelle Kommunikation und das gemeinsame Arbeiten im virtuellen Raum erleichtern sollen (vgl. ebd.: 60). Ergänzt werden sie durch digitale Ressourcen wie Checklisten, Schulungsmodule und zentrale Portale. Innovative Ansätze wie virtuelle Shadowing-Programme und Gamification fördern das Engagement und die Lernkurve neuer Mitarbeiter*innen (vgl. ebd.: 59ff).

Herausforderungen, die in VEO-Programmen auftreten, umfassen Schwierigkeiten bei der kulturellen Integration, Einsamkeit durch den Mangel an physischem Kontakt und technische Probleme. Besonders problematisch ist der Verlust von informellem Lernen, da virtuelle Interaktionen den Transfer von implizitem Wissen und informeller Kommunikation erschweren (vgl. ebd.: 62ff). Best Practices und Fallstudien zeigen, wie Unternehmen diese Herausforderungen erfolgreich angehen können. So spielen Feedback-Schleifen und regelmäßige Umfragen eine wichtige Rolle bei der Bewertung und Anpassung von VEO-Programmen. Varshney empfiehlt, regelmäßige Kommunikation, persönliche Interaktionen und klare Zielvorgaben zu priorisieren. Umfragen zeigen jedoch, dass sich neue Mitarbeiter*innen oft weniger mit der Unternehmenskultur verbunden fühlen, was langfristige Auswirkungen auf ihre Leistung haben kann (vgl. ebd.: 63f, 68).

Abschließend betont Varshney, dass virtuelle Onboardings eine über den Kontext von der Covid-19-Pandemie hinausgehende Realität sind, die kontinuierlich optimiert werden sollten, um die Integration und Bindung neuer Mitarbeiter*innen zu gewährleisten (vgl. ebd.: 68).

Der Artikel „*Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding*“, von Bharat Chillakuri, welcher 2020 im *Journal Of Organizational Change Management* veröffentlicht wurde, untersucht die spezifischen Anforderungen und Erwartungen der Generation Z an Onboarding-Programme. Der Fachartikel zielt darauf ab, Organisationen dabei zu unterstützen, ihre HR-Programme an die Bedürfnisse dieser neuen Kohorte anzupassen (vgl. ebd.: 1277).

So hebt die Studie hervor, dass sich die Generation Z durch besondere Werte und Arbeitsstile von vorherigen Generationen, insbesondere den Millennials, unterscheidet (vgl. ebd.: 1278). Demzufolge legt diese Kohorte großen Wert auf hohe technische Standards, Sinnhaftigkeit der Arbeit und ethische Unternehmenspraktiken (vgl. ebd.). Das Onboarding wird dabei als strategischer Prozess betrachtet, um

Generation Z schnell und effektiv in Organisationen zu integrieren (vgl. ebd.: S. 1277f).

Dem Autor zufolge ist die Generation Z die erste vollständig digitale Generation, welche sich durch eine ausgeprägte Technologieaffinität und Autonomie auszeichnet (vgl. ebd.: 1278). Während frühere Studien bereits die Lernstile und Arbeitspräferenzen dieser Generation untersucht haben, fehlen bislang umfassende Forschungen zu ihren spezifischen Erwartungen an Onboarding-Prozesse (vgl. ebd.). Vor diesem Hintergrund basiert die Methodologie der Studie auf einem interpretativen Forschungsansatz mit qualitativen Methoden wie Interviews und Beobachtungen. Die Stichprobe umfasst 136 Teilnehmer*innen aus MBA-Programmen, die bereits mindestens zwei Praktika absolviert hatten (vgl. ebd.: 1282). Die Datenanalyse erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurden 18 Themen identifiziert, die anschließend in sechs zentrale Kategorien synthetisiert wurden (vgl. ebd.: 1282f).

So umfassen die Ergebnisse der Studie sechs Schlüsselthemen, die für ein effektives Onboarding der Generation Z von entscheidender Bedeutung sind. So wird erstens die Präferenz der Generation Z für transparente Arbeitsbedingungen nachweisbar. Zudem ist dem Autor zufolge erkennbar, dass die jungen Arbeitnehmer*innen ein Verständnis dafür entwickeln möchten, wie ihre Aufgaben einen positiven Einfluss auf die Organisation und die Gesellschaft als Ganzes haben (vgl. ebd.: 1283). Als nächste Erkenntnis führt der Autor die Relevanz von Echtzeit-Feedback und frühzeitige Kommunikation von Karrieremöglichkeiten sowie Zielklarheit an (vgl. ebd.: 1284). Diese seien essenziell, um den Bedürfnissen dieser Generation gerecht zu werden (vgl. ebd.). Desweiteren sei die Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und -ort eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Beruf und Privatleben in Einklang gebracht werden können (vgl. ebd.: 1285). Außerdem führt der Autor an, dass die Integration und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen durch Verbindungen zu Führungskräften und Kolleg*innen gefördert werde (vgl. ebd.: 1286). Als fünftes Schlüsselthema sei die strategische Ausrichtung sowie die grundlegenden Werte der Organisation für die Generation Z von zentraler Bedeutung, um die eigene Arbeit besser verstehen und einordnen zu können (vgl. ebd.: 1287). Als finalen Punkt führt Chillakuri an, dass diese Generation technologiegestütztes Lernen präferiere und kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten von ihren Arbeitgeber*innen erwarten würde (vgl. ebd.: 1289).

Abschließend betont Chillakuri, dass Onboarding-Programme personalisiert und konsistent gestaltet werden sollten, um die Erwartungen von Generation Z zu erfüllen (vgl. ebd.: 1290). Es ist entscheidend, die Werte und Bedürfnisse neuer Mitarbeiter*innen frühzeitig zu adressieren. Ein starkes Onboarding-Programm verbessert nicht nur die Bindung, sondern auch die Leistung neuer Mitarbeiter*innen und trägt zur langfristigen organisatorischen Stabilität bei (vgl. ebd.).

Wie der vorliegenden Literatur zu entnehmen ist, spielt ein gut strukturierter Onboarding-Prozess eine entscheidende Rolle bei der Integration neuer Mitarbeiter*innen und der langfristigen Mitarbeitendenbindung. So haben die aufgeführten Studien gezeigt, dass erfolgreiche Onboarding-Programme mindestens sechs Monate andauern und Elemente wie soziale Integration, die Vermittlung von Unternehmenskultur sowie regelmäßiges Feedback umfassen sollten (Chen 2020: 33; Dai und De Meuse 2007: 7–8). Zudem wurde aufgezeigt, dass der Zeitraum der ersten Monate prägend für die langfristige Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen ist (Brenner 2020: 3).

Die Praxis zeigt jedoch häufig, dass Onboarding-Prozesse deutlich kürzer und weniger umfassend gestaltet werden. So zeigen Beispiele auf, dass Unternehmen oft nur die ersten Wochen als Orientierung nutzen, was dazu führen kann, dass neue Mitarbeiter*innen eine unzureichende soziale und berufliche Unterstützung erleben (Varshney 2022: 62-63). Basierend auf diesen Erkenntnissen und der eingangs gestellten Forschungsfrage „Wie wird der Onboarding-Prozess in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben, und inwiefern stimmen diese Erkenntnisse mit den Erfahrungen von Masterstudierenden mit Berufserfahrung überein?“, kann die folgende Hypothese abgeleitet werden: Best-Practice-Beispiele aus dem Onboarding heben hervor, dass ein strukturierter, mindestens sechs Monate dauernder Onboarding-Prozess die Mitarbeiterbindung erhöht; während unklar ist, inwiefern diese in der Praxis, insbesondere bei Masterstudierenden der Generation Z, tatsächlich umgesetzt werden.

4 Ergebnisse der Forschung

Um die im vorherigen Kapitel aufgestellte Hypothese prüfen zu können, und eine Antwort auf die anfangs gestellte Forschungsfrage zu finden, wurde eine Online-Umfrage umgesetzt. An dieser nahmen achtzehn Masterstudierende des Studiengangs *Digitale Transformation der Informations- und Medienwirtschaft* teil, die im Wintersemester 2024 den Kurs *Personalführung* besuchten. Die Ergebnisse dieser Befragung sollen nun im Folgenden dargestellt werden.

Zu Beginn der Umfrage wurde eine Filterfrage gestellt, in der erfragt wurde, ob die Befragten bereits einen Onboarding-Prozess durchlaufen haben. Hierbei gaben alle Teilnehmenden an, bereits ein Onboarding durchlaufen zu haben, was die Eignung der Stichprobe bestätigte.

Anschließend wurden die Studierenden zu der Dauer ihrer Onboardings-Prozesse befragt. Basierend auf der vorangegangenen Literaturrecherche wurden hierfür Optionen vorgegeben, von denen eine ausgewählt werden konnte. Hierbei ist eine starke Varianz zu verzeichnen. Etwa die Hälfte der Befragten (56 %) gab an, ein Onboarding von weniger als einem Monat erlebt zu haben, während 39 % ein Onboarding mit einer Dauer zwischen ein bis drei Monaten durchlaufen hatten. Lediglich rund 6 % berichteten von einem längerfristigen Prozess über sechs Monate hinaus, wie auch in der folgenden Grafik (s. Abb. 1) visualisiert wird.

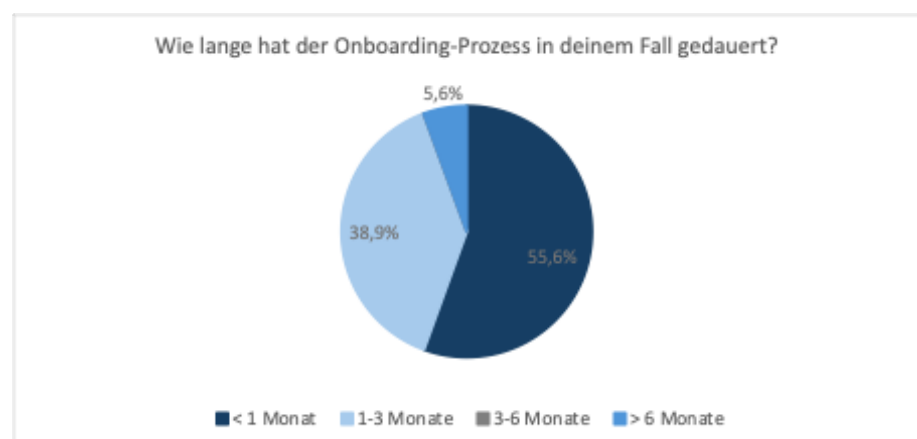


Abbildung 1: Umfrageergebnisse zur Frage, wie lange der Onboarding-Prozess gedauert hat (Eigene Darstellung 2026)

Im nächsten Abschnitt der Umfrage wurde die Begleitung durch Feedbackgespräche, Check-Ins etc. abgefragt. Hier verzeichneten die Daten eine starke Verteilung, so berichteten 55 % der Teilnehmenden von regelmäßiger Unterstützung, während 45 % angaben, keine solche Begleitung erfahren zu haben. Anschließend wurde abgefragt, welche Onboarding-Elemente der Prozess umfasst hat. Dabei wurden am häufigsten die Vorstellung von Teammitgliedern und Abteilungen (18 Nennungen), sowie Unternehmensvorstellungen und Orientierungsveranstaltungen (13 Nennungen) als Bestandteile des Onboardings genannt. Die Einführung in die Unternehmenskultur und Werte (12 Nennungen) sowie technische Schulungen (10 Nennungen) waren weniger verbreitet. Der Netzwerkaufbau mit Kolleg*innen und Führungskräften (9 Nennungen) wurde bei 50% der Befragten gefördert.

Als nächstes wurde abgefragt, ob die Befragten das Gefühl hatten, während des Onboarding-Prozesses ausreichend unterstützt worden zu sein, um ihre Rolle effektiv auszuüben. Die empfundene Unterstützung während des Onboardings wurde von 39 % der Befragten positiv bewertet, während 44 % sie nur teilweise und 11 % gar nicht wahrnahmen. Die nachfolgende Grafik (s. Abb. 2) visualisiert das festgestellte Defizit an umfassender Unterstützung.

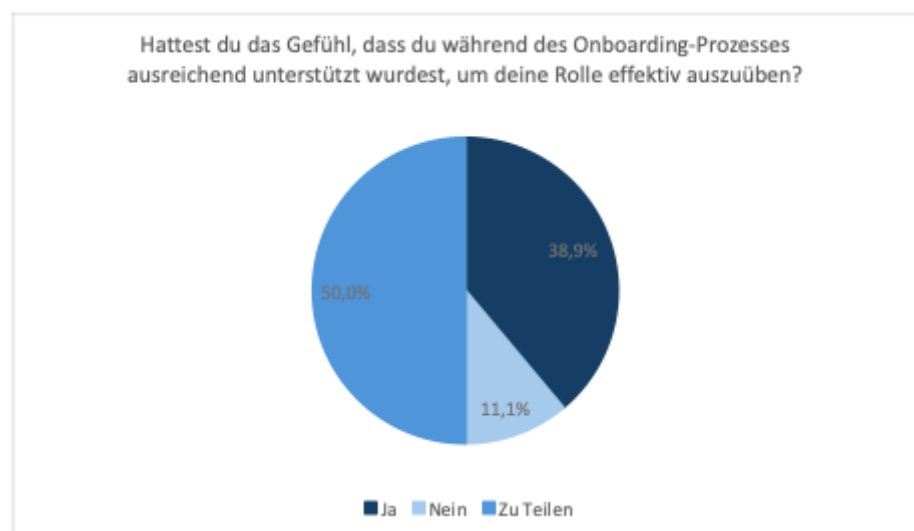


Abbildung 2: Umfrageergebnisse zur Frage, ob während des Onboarding-Prozesses ausreichend unterstützt wurde, um die eigene Rolle effektiv auszuüben (Eigene Darstellung 2026)

Im nächsten Schritt wurde erfragt, ob die jeweilige Führungskraft aktiv in den Onboarding-Prozess involviert war. So gaben 39 % der Teilnehmenden an, dass dies zutraf, während 28 % von einer teilweisen Involvierung berichteten, und 33 % angaben, dass ihre Führungskraft nicht aktiv beteiligt war. Die Antworten zeigten eine gemischte Wahrnehmung, wobei ein Drittel der Befragten gänzlich auf die Unterstützung ihrer Führungskraft verzichten musste.

Um die Rolle der Führungskräfte weiter zu vertiefen, wurde anschließend erfragt, in welcher der genannten Arten die Führungskräfte unterstützt hatten. Dabei war eine Mehrfachauswahl möglich. Zu den häufigsten Unterstützungsmaßnahmen durch Führungskräfte gehörten die Klärung von Aufgaben und Erwartungen (11 Nennungen) sowie regelmäßige Feedbackgespräche (9 Nennungen). Die Vermittlung von Unternehmenszielen und -kultur (6 Nennungen) und die Unterstützung bei der Netzbildung (4 Nennungen) wurden seltener genannt. Die Ergebnisse

verdeutlichen, dass Führungskräfte sich auf operative Aspekte konzentrierten, während strategische und soziale Unterstützung weniger im Fokus stehen.

Als nächstes wurde abgefragt, ob die Studierenden das Gefühl hatten, dass ihre jeweilige Führungskraft ein aktives Interesse an der erfolgreichen Integration hatte. Dieses nahmen 61 % der Befragten wahr. Dennoch gaben 33 % an, unsicher über deren Engagement zu sein, und 6 % verneinten die Frage gänzlich. Anschließend wurde mit einem freien Textfeld die Möglichkeit geboten, zu erläutern, ob und wenn ja, wie die Art der Führungskräfte die Wahrnehmung des Onboarding-Prozesses und des Unternehmens beeinflusst hat. Hierbei wurde die schnelle Integration positiv hervorgehoben, so auch ein schneller entstehendes Zugehörigkeitsgefühl und motivierende Führungskräfte. Kritikpunkte der Studierenden beinhalteten Unsicherheit und das Alleingelassen werden durch mangelnde Betreuung.

Im Anschluss an diese Frage wurden drei Statements gegeben, bei denen die Teilnehmer*innen jeweils auf einer Likert-Skala mit 10 Punkten abstimmten, inwiefern diese auf sie zutrafen. Die Bewertung des Onboardings hinsichtlich der allgemeinen Struktur, der Unterstützung und der Integration in das Unternehmen wies moderate bis positive Ergebnisse auf; so bekam die Aussage „Das Onboarding hat mir geholfen, mich schneller einzufinden,“ eine durchschnittlichen Bewertung von 7,39. Auch das Statement „Der Onboarding-Prozess war strukturiert und gut geplant“ erhielt eine durchschnittlichen Wert von 6,07, während das Statement „Ich habe mich durch das Onboarding besser integriert gefühlt,“ eine durchschnittlichen Wert von 7,28 erhielt. Während die Mehrheit der Teilnehmer*innen einen positiven Einfluss wahrnahm, wiesen niedrige Bewertungen auf Schwächen in den bisher erlebten Onboardings hin.

Als nächstes wurde erfragt, ob das Onboarding einen Einfluss darauf hatte, wie lange die Befragten im Unternehmen bleiben wollen oder wollten. Dabei gaben nur knapp 28 % der Befragten an, dass das Onboarding ihre Bleibemotivation positiv beeinflusste, während 22 % einen negativen Einfluss berichteten. Dahingegen sahen 50 % keinen Einfluss. Dies verdeutlicht auch die folgende Grafik (s. Abb. 3).

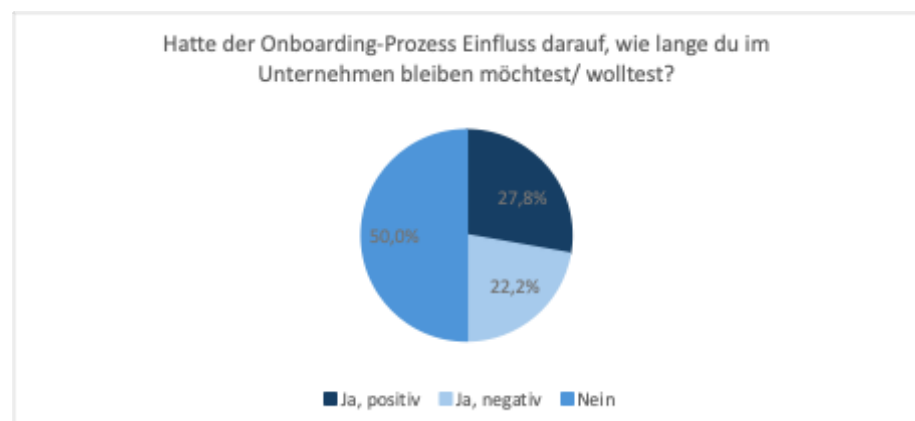


Abbildung 3: Umfrageergebnisse zur Frage, ob der Onboarding-Prozess einen Einfluss darauf hatte, wie lange die Befragten im Unternehmen bleiben möchten / wollten (Eigene Darstellung 2026)

Darauffolgend wurden die Studierenden gefragt, wie sie ihre Onboarding-Erfahrung auf einer Likert-Skala mit 10 Punkten bewerten würden. Hierbei lässt sich verzeichnen, dass mit 44,5 % fast die Hälfte der Studierenden ihre Erfahrung im mittelmäßigen Bereich einordneten, während immerhin 33,3 % der Studierenden ihre Erfahrung im hohen, guten Bereich verordneten, was auch in der folgenden

Grafik (s. Abb. 4) erkennbar ist. Der durchschnittliche Erfahrungswert ist bei 6,72 von 10 Punkten zu verordnen.

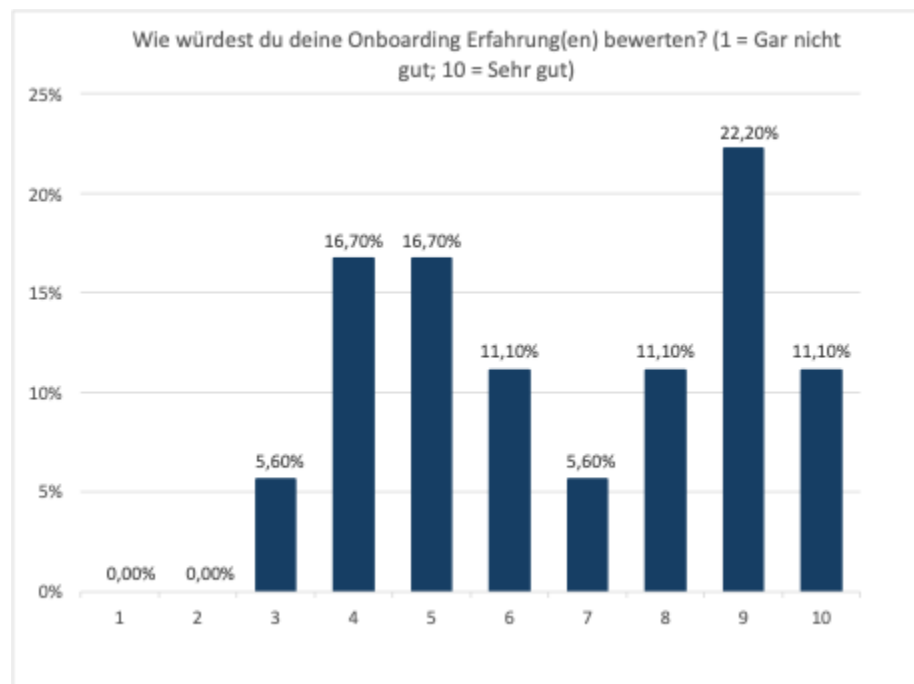


Abbildung 4: Umfrageergebnisse zur Frage, wie die eigenen Onboarding-Erfahrungen bewertet werden (Eigene Darstellung 2026)

Abschließend wurden den Studierenden zwei Fragen gestellt, welche sie in Freitextfeldern beantworten konnten. Zunächst wurde erfragt, ob es spezifische Maßnahmen gab, die den Befragten halfen, schneller Anschluss im Team zu finden. Hier wurden gemeinsame Mittagspausen oder After-Work-Events, Kennenlerngespräche und regelmäßige Meetings sowie Eigeninitiative und die Kolleg*innen genannt. Jedoch gaben einige der Befragten auch an, dass keine spezifischen Maßnahmen ergriffen wurden oder diese nicht ausreichend waren, um Anschluss im neuen Team zu finden. Anschließend wurden Wünsche für künftige Onboarding-Prozesse abgefragt. Die Befragten wünschten sich hierbei klar strukturierte Einarbeitungspläne, mehr Unterstützung durch Führungskräfte sowie Maßnahmen zur sozialen Integration, wie Teamevents oder Buddy-Programme.

5 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung lieferten wertvolle Einblicke in die Diskrepanz zwischen den Onboarding-Programmen, wie sie in der Literatur beschrieben werden, und den tatsächlichen Erfahrungen der befragten Masterstudierenden. Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse mit den untersuchten Literaturquellen verglichen und interpretiert.

Die Dauer des Onboarding-Prozesses wies in der Praxis der Befragten deutliche Abweichungen von der in der Literatur empfohlenen Minstdauer von sechs Monaten auf. Während 50 % der Teilnehmenden angaben, dass ihr Onboarding weniger als einen Monat dauerte, erreichten nur 6 % eine Dauer von mehr als sechs Monaten. Dies widerspricht den Erkenntnissen von Dai und De Meuse (vgl. 2007: 7f), dass Onboardings idealerweise mindestens sechs Monate umfassen sollte, um eine nachhaltige Integration der neuen Arbeitskräfte sicherzustellen. Die

kurze Dauer könnte erklären, warum der Prozess von vielen Befragten als wenig wirkungsvoll wahrgenommen wurde. Des Weiteren zeigt die Befragung, dass 45 % der Teilnehmer*innen keine regelmäßige Begleitung durch Feedbackgespräche oder Check-ins erhielten. Die Literatur weist solche Maßnahmen jedoch als essenziell für die Reduktion von Unsicherheiten und die Förderung der Integration aus (Varshney 2022: ,57f).

Inhaltlich lag der Fokus der Onboarding-Programme stark auf der Vorstellung von Teammitgliedern und Abteilungen, während technische Schulungen und Netzaufbau deutlich weniger häufig vorkamen. Diese Praxis steht im Gegensatz zu den Best Practices, die in der Literatur als entscheidend für ein erfolgreiches Onboarding hervorgehoben werden. Insbesondere die Vermittlung von Unternehmenskultur und die Förderung sozialer Integration scheint in der Praxis weniger Anwendung zu finden (Chen 2020: ,20; Dai und De Meuse 2007: ,3). Diese mangelnde Umsetzung der relevanten Elemente deutet auf eine verpasste Gelegenheit hin, die Bindung und Zufriedenheit neuer Mitarbeiter*innen zu stärken.

Die Rolle der Führungskraft wurde von den Befragten unterschiedlich wahrgenommen. Ein Drittel der Teilnehmer*innen berichtete, dass ihre Führungskraft nicht aktiv in den Onboarding-Prozess eingebunden war. Dabei hebt die Literatur die zentrale Bedeutung der Führungskraft hervor, insbesondere für die Klärung von Zielen, die soziale Integration und die Vermittlung der Unternehmenskultur (Brenner 2020: ,1f; Varshney 2022: ,62). Die fehlende aktive Unterstützung durch Führungskräfte könnte erklären, warum viele Befragte das Onboarding als weniger effektiv und unterstützend wahrnahmen.

6 Beantwortung der Forschungsfrage

So kann die zu Beginn gestellte Forschungsfrage *„Wie wird der Onboarding-Prozess in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben, und inwiefern stimmen diese Erkenntnisse mit den Erfahrungen von Masterstudierenden mit Berufserfahrung überein?“* anhand der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung wie folgt beantwortet werden: Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Onboarding-Erfahrungen der Masterstudierenden der Generation Z nur bedingt mit den in der Literatur beschriebenen Ansätzen übereinstimmen. Während die Literatur langfristige, strukturierte und sozial unterstützende Programme empfiehlt, dominieren in der Praxis oft kurze und unzureichend geplante Prozesse. Die Hypothese, dass Onboarding-Programme in der Praxis meist kürzer und weniger umfassend sind, wurde somit durch die vorliegenden Ergebnisse vorläufig bestätigt. Insbesondere die Rolle der Führungskraft und die Förderung sozialer Integration bleiben in der Praxis hinter den Erwartungen zurück.

7 Limitationen und Ausblick

Die Ergebnisse sind aufgrund der kleinen Stichprobengröße von achtzehn Teilnehmenden und der nicht-repräsentativen Auswahl an Befragten nur eingeschränkt generalisierbar. Die Umfrage konzentrierte sich auf Masterstudierende der Generation Z mit ersten Berufserfahrungen, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Zielgruppen limitiert.

Zukünftige Untersuchungen sollten größere und diversere Stichproben einbeziehen, um breiter angelegte Aussagen zu ermöglichen. Darüber hinaus wäre es sinnvoll,

die Effektivität virtueller Onboarding-Programme gesondert zu untersuchen, da sie aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung an Bedeutung gewinnen.

8 Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Instrument des Onboardings in der praktischen Anwendung häufig nicht das volle Potenzial ausschöpft, um Arbeitskräfte bestmöglich beim Einstieg in den neuen Job zu unterstützen. Gerade der Einfluss von Führungskräften bleibt unter dem von den Befragten gewünschten Ausmaß, ebenso wie die soziale Integration der neuen Mitarbeiter*innen in die bereits bestehenden Teamstrukturen. Somit besteht ein klarer Handlungsbedarf, die in der Literatur beschriebenen Best Practices und spezifischen Empfehlungen stärker in die Praxis umzusetzen, um so die neugewonnenen Arbeitskräfte wirtschaftlich effizient einzuarbeiten und diese langfristig an das Unternehmen zu binden.

Literatur

- Brenner, Doris (2020): *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, (essentials), DOI: [10.1007/978-3-658-30674-8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30674-8).
- Chen, Siyu (2020): Key Elements For A Successful Employee Onboarding Program, (Masterarbeit), Philadelphia.
- Dai, Guangrong; De Meuse, Kenneth P. (2007): *A Review Of Onboarding Literature*, Minneapolis: Lominger Limited, Inc.
- Patel, Parth; Mohanty, Richi (2023): Trends in Onboarding Improve the Employee Retention: An In-depth Literature Review, in: *Journal of Applied Management*, Jg. 15, Nr. 1, S. 39–50.
- Schreiner, Emanuel; Schmid, Ellen (2015): Onboarding und Führung in den ersten 100 Tagen, in: Claudia Peus, Susanne Braun, Tanja Hentschel, u. a. (Hrsg.), *Personal-auswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis*, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 161–172, DOI: [10.1007/978-3-662-48112-7_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7_10).
- Varshney, Deepanjana (2022): Understanding Virtual Employee Onboarding (VEO): The New Normal and Beyond, in: *Emirati Journal of Business, Economics and Social Studies*, Jg. 1, Nr. 1, S. 55–72, DOI: [10.54878/EJBESS.171](https://doi.org/10.54878/EJBESS.171).