

**Petra Lichtenschopf**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

**Johanna E. Schwarz**

Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Campus Baden

## Berufseinstieg – motivationsförderlich durch Onboarding

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2023.i1.a311>

In Zeiten ständiger Veränderungen im Bildungsbereich sowie des Personalmangels erfährt Personalentwicklung an Schulen gesteigerte Aufmerksamkeit. Besonders wichtig wird es zukünftig sein, Berufseinsteiger\*innen zu gewinnen und möglichst lange am Standort zu behalten. Die Gestaltung eines Onboarding-Prozesses erfordert durchdachte Maßnahmen. Beispielsweise sollte an jedem Schulstandort ein Onboarding-Konzept entworfen werden, welches eine Palette an Unterstützungsmaßnahmen zur sozialen Integration neuer Lehrpersonen enthält. Ein wertschätzender, lernförderlicher und von Vertrauen geprägter Onboarding-Prozess kann den Schulstandort zum persönlichen Lernort für die Neulinge machen, sie in hohem Maße motivieren, zu deren Professionalisierung und sozialen Integration im Kollegium beitragen. Wenn dies gelingt, kann dies ein Beitrag dafür sein, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, Leistung zu erbringen, Engagement zu zeigen und längerfristig der Organisation erhalten zu bleiben.

*Berufseinstieg, Onboarding, Motivation*

### Onboarding kann den Berufseinstieg erleichtern

In Zeiten ständiger Veränderungen im Bildungsbereich sowie des Personalmangels an Schulen spielt die Personalentwicklung an den Schulen eine zunehmend wichtige Rolle. Schulleitungen sind verantwortlich für eine konstante Weiterentwicklung der Schul- und Organisationsstruktur, vor allem des Personals und des Unterrichts (Frei & Koch, 2022).

Vielorts wird die Frage gestellt: Wie kann es gelingen, möglichst viele neu ausgebildete Lehrpersonen zu motivieren, sich als Mitarbeiter\*innen an den Schulstandort zu binden? Es ist bekannt, dass bei fehlender Begleitung beim Berufseinstieg die Ausstiegsquote doppelt so hoch wie bei Lehrenden mit Onboarding-Angeboten ist. Insofern kann Onboarding auch als

Maßnahme zur Förderung der Bindung an die Organisation gesehen werden (Keller-Schneider, 2010). Vor allem die Gruppe der Quereinsteigenden in den Lehrberuf hat eine beinahe fünfzigprozentige Ausstiegsquote und bedarf ebenso einer spezifischen Begleitung beim Einstieg in den Lehrberuf (Weinzettl, 2019).

### Onboarding – Wie geht das?

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden. (Becker, 2013, S.5).

Die Einarbeitung neuer Lehrpersonen zeigt sich in einem komplexen Integrationsprozess, bei dem Bindungen im Netzwerk der Kollegenschaft geschaffen und somit frühe Fluktuationen vermieden werden sollen (Schwarz & Weinzettl, 2020). Werden Mitarbeiter\*innen durch einen solchen Prozess in eine Organisation integriert und wird somit eine Möglichkeit der Leistungsentfaltung geschaffen, dann spricht man von Onboarding (Losek, 2019). Lemke et al. (2020, S. 11) sprechen bei Onboarding von der fachlichen Einarbeitung und der Einführung neuer Mitarbeiter\*innen in die Organisation.

Der Arbeitgeber ist gesetzlich verpflichtet, Arbeitnehmer\*innen über die Rechte und Pflichten zu Beginn der Arbeit schriftlich zu informieren (RIS, 2019e, VBG, §4 [1]). Um jedoch eine vollständige Integration am neuen Arbeitsplatz zu gewährleisten und um eine Aufnahme der neuen Mitarbeiter\*innen in das soziale System zu erreichen, bedarf es eines längerfristigen Prozesses (Moser et al., 2018, S. 1f.).

Laut Lemke et al. (2020) sind im Onboarding drei wesentliche Punkte zu beachten: Es braucht eine\*n verantwortlich zeichnende\*n Onboarding-Manager\*in, klar definierte Strukturen und Prozesse sowie ausreichende Ressourcen. Mentor\*innen treten daher gerade für die Personalentwicklung als relevanter Faktor für die Prozessqualität und die kollegiale Zusammenarbeit hervor (Rothland, 2007). Ziel der Mentor\*innen sollte sein, die Mentees in der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen (Graf & Edelkraut, 2017, S. 12). Durch Mentor\*innen wird zu den neuen Berufseinsteiger\*innen eine einzigartige – eventuell auch dynamische – Beziehung zwischen zwei Menschen aufgebaut. Im Mentoring-Prozess werden – bestenfalls wechselseitig – Wissen und Erfahrung generiert (Eby et al., 2007).

Laut Lemke et al. (2020) gliedert sich ein optimaler Onboarding-Prozess in die drei Phasen Preboarding, Orientierung und Integration. Bereits vor Beginn des Einstiegs sollen alle wichtigen Informationen bereitgestellt werden (z.B. Willkommensmappe). Nach dem ersten Arbeitstag sollen sich Berufseinsteiger\*innen begeistert und informiert fühlen und die zukünftige mögliche Arbeit soll als produktiv und sinnvoll empfunden werden. Lohaus und Habermann (2016) beschreiben hierzu Gelingensbedingungen wie z.B. das zügige Versenden des Arbeitsvertrages, die Zuweisung einer Ansprechperson, die Gestaltung des Kontaktes zum\*zur Onboardee, ebenso wie einen herzlichen ersten Arbeitstag oder Welcome-Day sowie die Unterstützung bei der sozialen Integration und zeitnahe Feedbackgespräche durch Mentor\*innen.

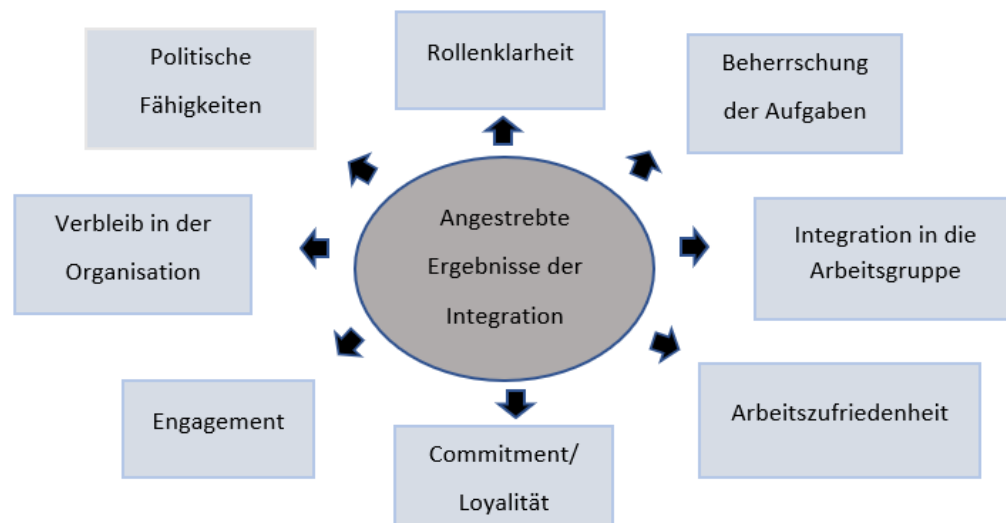


Abbildung 1: Angestrebte Ergebnisse der Integration in Anlehnung an Lohaus & Habermann (2016)

Die Integrationsphase nach Lemke et al. (2020) wird von Lohaus und Haberman (2016) als Phase der fachlichen Einarbeitung (z.B. Arbeitsaufgaben rasch erfolgreich bewältigen) und der sozialen Integration (z.B. Schulkultur übernehmen, sich wohlfühlen und lange am Schulstandort tätig zu sein) und als essenziell für ein nachhaltig wirkendes Onboarding beschrieben. Die Integration der neuen Lehrperson durch das Onboarding wird am Erreichen von Rollenklarheit, Selbstwirksamkeit und sozialer Akzeptanz gemessen. Eine erfolgreiche Integration erfolgt begleitet von wahrnehmbaren Aspekten von Leistungsbereitschaft, Engagement, Akzeptanz im Team und Arbeitszufriedenheit. Abbildung 1 fasst angestrebte Ergebnisse aus der Integrationsphase etwas umfangreicher zusammen.

Die Studie von Lichtenschopf (2023) deckt sich größtenteils mit oben angeführten Ergebnissen, sie ergänzt diese durch eine Liste an Handlungsanregungen, wozu sich Schulleitungen bzw. Schulen im Vorfeld des Onboardings Gedanken machen sollten. Anregungen sind z.B. ein wertschätzender Empfang am ersten Arbeitstag und Einführung durch die Schulleitung, die Vorbereitung einer Willkommensmappe sowie ein konkreter Einarbeitungsplan mit klaren Rahmenbedingungen. Um den Anschluss im Kollegium, die soziale Integration zu fördern, ist es wichtig, geeignete Mentor\*innen zur Seite zu stellen und wichtige Kolleg\*innen für die schulische Zusammenarbeit vorzustellen. Förderlich für einen gelungenen Onboarding-Prozess erweisen sich weiters das Schaffen einer vertrauensvollen Beziehung als Grundvoraussetzung für die Entwicklung psychologischer Sicherheit, damit neue Mitarbeiter\*innen Teil der Community werden. Motivierte Mitarbeiter\*innen verspüren einen stärkeren Antrieb für Leistungserbringung und haben Lust auf gute Zusammenarbeit und kollegialen Austausch. Wichtig ist es auch, die Menge an Informationen, Schulungen und Anweisungen gut zu dosieren, um Überforderung gleich zu Beginn des Berufseinstieges zu vermeiden.

## Motivation und die Maßnahmen zur Steigerung von Motivation

Die wissenschaftliche Psychologie beschäftigt sich schon lange mit der Frage nach den Beweggründen und der Motivation bezüglich menschlichen Handelns. Rothermund und Eder (2011, S. 11–12) meinen, dass die „Motivation“ das Ziel verfolgt, das Verhalten von Personen zu verstehen. Die Erklärungen geben eine Tendenz wieder. Zur Überprüfung im wissenschaftlichen Sinne benötigt man Motivationstheorien wie z.B. die Bedürfnispyramide von Maslow (1977), die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (2000) oder die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Diese Theorien wurden im Laufe der Geschichte ständig weiterentwickelt, um allgemeine Rückschlüsse ziehen zu können und wissenschaftliche Erklärungen zu liefern.

Dreer (2016, S. 10 ff.) leitet aus diesen Theorien vier Grundbedürfnisse von beginnenden Lehrpersonen ab, die im Berufseinstieg berücksichtigt werden sollen. Dies sind die Bedürfnisse nach Einführung in den Schulalltag, Einbindung in das Kollegium, Selbsterprobung und nach Selbstverwirklichung als Lehrperson. Mentor\*innen können beim Onboarding eine wesentliche Unterstützung zur Erfüllung dieser Grundbedürfnisse sein. Werden die Bedürfnisse erfüllt, zeigt sich dies in Freude, Leistungsfähigkeit, Engagement, Wohlbefinden und Anstrengungsbereitschaft (Dammerer, 2019a).

Becker (2019, S. 31) beschreibt, dass hinter jeder Motivation sehr unterschiedliche individuelle Motive stehen und Menschen auf Anreize different reagieren und angetrieben werden. Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (2000) basiert auf drei Dimensionen: den physiologischen Bedürfnissen, den emotionalen Bedürfnissen und den psychologischen Bedürfnissen. Die intrinsische und die extrinsische Motivation spielen in der Bestimmung der Motivation eine wesentliche Rolle. Mit der Motivation möchte man direkt auf das Verhalten einwirken, aber auch beispielsweise Stress, Burnout oder Langeweile positiv beeinflussen. Erwünschtes Verhalten, wie z.B. Selbstständigkeit, Zusammenarbeit und Kooperation, Mitwirkung bei Innovationen, Flexibilität und positive Haltung und Bindung an die Organisation, soll dadurch gefördert werden (Becker, 2019, S. 2).

## Zum Nutzen eines standortspezifischen Onboarding-Konzepts für eine Schule

Eine aktuelle Studie zum Schulleitungshandeln und Kooperationsklima mit Bezug auf Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung hält fest, dass vor allem fehlende Klarheit über Abläufe, Regeln, Absprachen sowie Unproduktivität und unklare Zielsetzungen hinderlich auf eine mögliche Mitarbeiterbindung an Schulen wirken. Förderliche Aspekte sind neben dem Erleben von Selbstwirksamkeit in Kooperationsprozessen auch kollegiale Verlässlichkeit und die Einhaltung klar definierter Abläufe in der Schule. Auf die Relevanz von gelungener Kooperation für eine Mitarbeiterbindung wird verwiesen (Besa et al., 2022, S. 886).

Vor allem für neu an die Schule eintretende Mitarbeiter\*innen braucht es orientierungs- und interaktionsspendende Angebote, die den Austausch mit Kolleg\*innen fördern und Unterstützung und Sicherheit bieten. Durch gezielten Support im Onboarding kann die frühzeitige

Ausstiegsquote verringert werden. Unbegleitet sind Berufsneulinge oft zugleich mit einer Vielzahl an beruflichen und privaten Herausforderungen konfrontiert. Dabei kann eine professionelle Begleitung von Anfang an entlastend und unterstützend wirken (Keller-Schneider, 2010). Bedeutende Lernfelder sind z.B. die Erfahrungen durch Selbstreflexion, die Anwendung von Methoden, der Aufbau von Kompetenzen und die Pflege sozialer Kontakte (Keller-Schneider, 2011, S. 30).

Ein auf den Standort zugeschnittenes Onboarding-Programm kann den Einstieg der neuen Lehrpersonen in das Berufsfeld erleichtern und die Motivation für diese Tätigkeit steigern (Lichtenschopf, 2023). Schulleitungspersonen können dabei begünstigende Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Umsetzung eines solchen Onboarding-Konzeptes schaffen (Schwarz & Weinzettl, 2020). Laut Dammerer (2019b, S. 59) ist die Auswahl geeigneter Personen (Mentor\*innen), die durch individuelle Kompetenzentwicklung auf konkrete Arbeitsaufgaben beim Onboarding neuer Kolleg\*innen vorbereitet werden, zentral. Dadurch können diese Mitarbeiter\*innen ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt und die Motivation der Berufseinsteiger\*innen gesteigert werden (Dammerer, 2019b, S. 59).

Forschungsergebnisse von Weinzettl (2019) und Lichtenschopf (2023) zum Berufseinstieg in die Lehr- bzw. Beratungstätigkeit ergaben, dass die Gestaltung von Onboarding-Prozessen, wie auf den vorangegangenen Seiten beschrieben, von allen Befragten als essenziell gesehen wurden. Die Bedeutung einer Willkommensmappe wird in beiden Untersuchungen hervorgehoben. Die Mappe bietet neuen Mitarbeiter\*innen von Beginn an Orientierung und unterstützt das Gefühl von Sicherheit beim Zurechtfinden im neuen Berufsfeld. Bei jedem Onboarding-Prozess, ob in Schulen oder anderen Organisationen, „bedarf es einer partizipativen Zusammenarbeit, Motivation der Beteiligten und ein gut aufeinander abgestimmtes professionelles Team“ (Weinzettl, 2019, S. 104). Somit findet eine fachliche und soziale Integration statt und die Professionalität der neuen Lehrenden wird positiv gestärkt. Sie lernen den Rahmen ihrer professionellen und persönlichen Möglichkeiten auszuschöpfen und vorhandene Ressourcen ökonomisch und sinnvoll einzusetzen. Besonders die persönliche Betreuung und Beziehung zu Mentor\*innen ermöglicht ein differenziertes Eingehen auf subjektive Bedürfnisse und Entwicklung individueller Persönlichkeiten (Weinzettl, 2019; Schwarz & Weinzettl, 2020). Forschungen im Feld der Schulentwicklungsberatung brachten zutage, dass durch das Begleiten neuer Beratender sowohl die Prozessqualitäten als auch die Mitarbeiterbindung gesteigert werden konnten. Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass die Berufseinsteiger\*innen vor allem durch die Zusammenarbeit mit den Mentor\*innen profitieren konnten. Durch den Austausch über die Tätigkeiten konnte das Gelernte mit den Erfahrungen aus der Praxis verknüpft werden. Aus den Aussagen der Berufseinsteiger\*innen sind hohe Levels bei der Berufszufriedenheit, der daraus resultierenden Motivation, der Selbstzufriedenheit und bei der Entwicklung des Professionsbewusstseins abzuleiten (Lichtenschopf, 2023).

## Zusammenfassung: Motivation durch Onboarding

Ein standortspezifisch entwickeltes Onboarding-Konzept fokussiert auf die systematische Gestaltung individueller beruflicher Einstiegsprozesse neuer Mitarbeiter\*innen und wirkt nachhaltig auf die Motivation. Durch gezielte Maßnahmen am Schulstandort soll gewünschtes professionelles Verhalten aller Beteiligten aufgebaut werden. Dadurch werden die Beteiligung an Veränderungsprozessen, die persönliche Weiterentwicklung bzw. die Arbeitsleistung gefördert (Becker, 2019). Motivation von Mitarbeiter\*innen wirkt in vielerlei Hinsicht förderlich z.B. auf berufliche Zufriedenheit und Bindungsgestaltung, Arbeitsleistung, Produktivität und Beteiligung an Innovationen, verringert Fehlverhalten, Fehlzeiten und Fluktuationsanfälligkeit (ebd.). Schulleitende können sich das Wissen um menschliche Bedürfnisse nach Kompetenz und Eingebundenheit (Deci & Ryan, 2000) beim Gestalten von Onboarding-Prozessen zunutze machen. Es gilt, die Stärken und Schwächen sowie die Wünsche und Anliegen der Mitarbeiter\*innen zu kennen, um sie entsprechend einzusetzen und in ihrem professionellen Wachstum zu unterstützen. Die Berücksichtigung des Bedürfnisses nach Wertschätzung steigert die Motivation der Beteiligten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein Konzept für Berufseinsteiger\*innen am eigenen Schulstandort professionelles Verhalten der Lehrpersonen sicherstellt, allen Beteiligten im Schulalltag Orientierung spenden und Handlungssicherheit geben kann und die neuen Kolleg\*innen somit rascher fokussiert und orientiert ihre Tätigkeit ausüben können. Der Lernort Schule bietet unter besonderer Beachtung einer strukturierten Gestaltung des Onboardings für Neueinsteiger\*innen einige Wege und Gelegenheiten, um Mitarbeiterbindung durch Motivationsförderung zu forcieren.

## Literaturverzeichnis

- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Schäfer Poeschel.
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Besa, K., Gesang, J., Kruse, C. & Rothland, M. (2022). Schulleitungshandeln und Kooperationsklima als Prädiktoren von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung an Schulen. *Zeitschrift für Pädagogik* 68, 869–892. <https://doi.org/10.3262/ZP0000008>
- Dammerer, J. (2019a). Mentoring in der Induktionsphase der Pädagog\*innenbildung Neu in Österreich. Beitrag zur Internationalen Woche 2019 der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich. *R&E-SOURCE, Internationale Woche*. <https://journal.ph-noe.ac.at/index.php/resource/article/view/686>
- Dammerer, J. (2019b). Analysefeld 3: Funktion und Rolle der Mentorin/des Mentors. In KulturKontakt Austria (Hrsg.), *Unterstützung von jungen Lehrpersonen – Ein Kooperationsprojekt von KulturKontakt Austria zwischen St. Petersburg und Niederösterreich* (S. 55–63). o.A.



- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Dreer, B. (2016). Bedürfnisse Studierender im Schulpraktikum – eine Perspektive auf die Bedingungen der schulpraktischen Ausbildung angehender Lehrpersonen. *Lehrerbildung auf dem Prüfstand*, 9(2), 284–301.
- Eby, L., Rhodes, J. & Allen, T. (2007). Definition and Evolution of Mentoring. In T. Allen & L. Eby (eds.), *The Blackwell Handbook of Mentoring* (pp. 7–20). Blackwell.
- Frei, C. & Koch, F. (2022). *Agilität und Schulen – ein passendes Doppel*. IQES. Abgerufen 25. Juli 2022, von <https://www.iqesonline.net/schulentwicklung/schulen-agil-entwickeln/agilitaet-und-schulen/>
- Graf, N. & Edelkraut, F. (2017). *Mentoring. Das Praxishandbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Keller-Schneider, M. (2011). Die Bedeutung von Berufswahlmotiven von Lehrpersonen in der Bewältigung beruflicher Anforderungen in der Berufseingangsphase. *Lehrerbildung auf dem Prüfstand*, 4(2), 157–185. <https://doi.org/10.25656/01:14719>
- Keller-Schneider, M. (2010). *Entwicklungsaufgaben im Berufseinstieg von Lehrpersonen*. Waxmann.
- Lemke, V., Birmele, C., Bömers, J., Merklin-Wendle, A. & Pohl, F. (2020). *Crashkurs Mitarbeiter–Onboarding* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Haufe.
- Lichtenschopf, P. (2023). *Zur Förderung der Motivation, um als Schulentwicklungsberater\*innen in Niederösterreichs Schulen tätig zu sein* (Studierendenarbeit). Pädagogische Hochschule Niederösterreich.
- Lohaus, D. & Habermann, W. (2016). *Integrationsmanagement—Onboarding neuer Mitarbeiter*. V & R.
- Lošek, A. (2019). Analysefeld 3: Funktion und Rolle der Mentorin/des Mentors. In KulturKontakt Austria (Hrsg.): *Unterstützung von jungen Lehrpersonen – Ein Kooperationsprojekt von KulturKontakt Austria zwischen St. Petersburg und Niederösterreich* (S. 21–28). o.A.
- Maslow, A. H. (1977). *Motivation und Persönlichkeit*. Walter-Verlag.
- Moser, K., Soucek, R., Galais, N. & Roth, C. (2018). *Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren*. Hogrefe.
- RIS. (2019e). Vertragsbedienstetengesetz (VBG), BGBl. Nr. 86/1948 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 58/2019. Verfügbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008115> [04.01.2019]
- Rothermund, K. & Eder, A. (2011). *Allgemeine Psychologie, Motivation und Emotion*. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rothland, M. (2007). Wann gelingen Unterrichtsentwicklung und Kooperation? In G. Becker, A. Feindt, H. Meyer, M. Rothland, L. Stäudel & Terhart, E. (Hrsg.), *Guter Unterricht. Maßstäbe und Merkmale, Wege und Werkzeuge* (S. 90–94). Friedrich.
- Schwarz, J.E. & Weinzettl, C. (2020). Onboarding – Schule ahoi! Vorteilhaftes Instrument Mentoring bei der Einarbeitung von Lehrkräften in das Schulsystem. In J. Dammerer, C. Wiesner & E. Windl (Hrsg.), *Mentoring im pädagogischen Kontext. Professionalisierung*

*und Qualifizierung von Lehrpersonen. Wahrnehmen, wie wir bilden* (Pädagogik für Niederösterreich 10, S. 175–185). Studienverlag.

Weinzettl, C. (2019). *Onboarding – Schule Ahoi. Vorteilhafte Aspekte zum Personalentwicklungsinstrument Mentoring bei der Einarbeitung von neuen Lehrkräften in das Schulsystem* (Studierendenarbeit). Pädagogische Hochschule Niederösterreich.

## Autorinnen

### **Petra Lichtenschopf, BEd. MA**

Seit September 2021 als Schulentwicklungsberaterin an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich tätig, Schwerpunktbereiche sind Schulentwicklungsberatung, Berufseinstieg sowie Qualitätsentwicklung an Schulen.

Kontakt: [p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at](mailto:p.lichtenschopf@ph-noe.ac.at)

### **Johanna Schwarz, Dr. BEd. MA**

Seit 2018 als Lehrende in der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie in der Schulentwicklungsberatung an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich tätig. Schwerpunktbereiche sind Leadership, Qualitätsentwicklung und Schulentwicklungsberatung.

Kontakt: [j.schwarz@ph-noe.ac.at](mailto:j.schwarz@ph-noe.ac.at)