

«Ystiege bitte»



Eine Analyse und Evaluation des bestehenden Einführungsprogramms sowie eine Empfehlung für die Neugestaltung eines modularen Onboardingprozesses bei den Basler Verkehrs-Betrieben.

BACHELOR-ARBEIT

Autor:

Ivan Silveira | ivan.silveira@students.fhnw.ch

Betreuungsperson:

Yanick Turkier | yannick@turkier.ch

Praxispartner:

Basler Verkehrs-Betriebe
Urs Denzler | urs.denzler@bvb.ch

Einreichung:

30. Juli 2020

Abstract

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, den Onboardingprozess der BVB aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Betrachtungsweise heraus zu beleuchten. Dafür wurde vorab einerseits mit Entscheidungsträgern der Unternehmung und andererseits mit neuen Mitarbeitenden halbstandardisierte Interviews geführt. Die Validierung der daraus entstandenen Hypothesen erfolgte mit einem Onlinefragebogen und anschliessend mit einer Focus-Group, welche sich aus HR-Experten des Geschäftsbereichs Personal zusammensetzt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Vor-Eintrittsphase bei der BVB stärker in den Onboardingprozess eingebunden und interaktionistischer gestaltet werden soll. Einerseits soll die gründlich erforschte Methode des Realistic Job Previews in den Rekrutierungsprozess aufgenommen werden und nach der Vertragsunterzeichnung den Kontakt mit den neuen Mitarbeitenden aufrechterhalten werden. Basierend auf den Ergebnissen lassen sich weitere Handlungsempfehlungen aus organisationaler sowie psychologischer Sicht ableiten, welche umgesetzt werden müssen, damit die Integration von neuen Mitarbeitenden bei der BVB erfolgreich gestaltet werden kann.

Key words: Onboarding, organisationale Integration, organisationale Sozialisation, BVB, modularer Onboardingprozess

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen): 124'694

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Aufbau der Arbeit.....	2
2. Vorstellung Praxispartner und Ausgangslage	2
2.1 Die Basler Verkehrs-Betriebe	3
2.2 Ausgangslage	3
3. Begriffsklärung und theoretischer Hintergrund	4
3.1 Die Begriffe Onboarding, organisationale Integration und Sozialisation	4
3.1.1 <i>Integration neuer Mitarbeitender in die Organisation</i>	5
3.1.2 <i>Organisationale Sozialisation und deren Phasen</i>	7
3.1.3 <i>Überschneidungen und Unterschiede der beiden Konzepte</i>	8
3.2 Indikatoren für ein gelungenes Onboarding.....	9
3.3 Erkenntnisse zur Gestaltung von Onboardingmassnahmen	11
3.4 Elemente von Onboardingprogrammen	13
3.5 Fazit der theoretischen Grundlagen.....	15
4. Fragestellung	17
5. Methodik	18
5.1 Forschungsdesign	19
5.2 Datenerhebung	20
5.2.1 <i>Struktur-, Prozess- und Dokumentenanalyse</i>	20
5.2.2 <i>Leitfadeninterviews</i>	21
5.2.3 <i>Einführungsveranstaltung BVB</i>	23
5.2.4 <i>Fragebogen</i>	23
5.2.5 <i>Focus-Group</i>	25
5.3 Datenauswertung.....	26
5.3.1 <i>Auswertung Leitfadeninterviews</i>	26
5.3.2 <i>Auswertung Feedbackbögen Einführungsveranstaltung</i>	26
5.3.3 <i>Auswertung Fragebogen</i>	27
6. Ergebnisse	27
6.1 Dokumentenanalyse	28

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

6.2	Interviews	29
6.2.1	<i>Ergebnisse Erhebung I</i>	29
6.2.2	<i>Ergebnisse Erhebung II</i>	32
6.3	Evaluationsbögen Kennenlern-Tag	37
6.4	Onlinefragebogen	37
7.	Diskussion	39
7.1	Interpretation der Ergebnisse	39
7.2	Handlungsempfehlungen.....	43
7.2.1	<i>Organisatorische Massnahmen</i>	43
7.2.2	<i>Handlungsempfehlungen aus organisationaler und psychologischer Sicht</i>	44
7.2.3	<i>Handlungsempfehlungen für den Kennenlern-Tag der BVB</i>	47
7.2.4	<i>Fazit Handlungsempfehlungen</i>	48
7.2.5	<i>Umsetzungsplan und Vorschlag für Abbildung des neuen modularen Onboardingprozesses bei der BVB</i>	49
8.	Limitationen und Ausblick.....	50
8.1	Limitationen	50
8.2	Ausblick	52
9.	Literaturverzeichnis.....	54
10.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	57
11.	Anhang	58
11.1	Onboardingprozess BVB im IMS	58
11.2	Interviewleitfaden Erhebung I.....	60
11.3	Interviewleitfaden Erhebung II	62
11.4	Kategoriensystem Erhebung II.....	66
11.5	Fragebogen	67
11.6	Auswertungen Fragebogen.....	71
11.7	Rückmeldungen Kennenlern-Tag	74
11.8	Brainstorming neuer Kennenlern-Tag.....	81

1. Einleitung

Es war schon immer so und wird mit grösster Wahrscheinlichkeit auch so bleiben, dass neue Mitarbeitende eine gewisse Zeit brauchen, bis sie sich in eine Organisation einfinden und dort eingearbeitet sind (Lohaus & Habermann, 2015). Die Bedeutung der Thematik *Onboarding* wird daher in den nächsten Jahren noch zunehmen (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Die Gründe liegen in der zunehmenden Mobilität von Arbeitnehmern und dem im Vergleich zu früher allgemein häufigeren Wechseln von Arbeitsplätzen auf eigene Initiative, um beispielsweise Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, das Einkommen zu erhöhen oder den Arbeitsort an die eigenen Bedürfnisse anzupassen (Lohaus & Habermann, 2015). Folglich müssen sich Organisationen mit der unternehmensbasierten Sozialisation neuer Mitarbeitende befassen (Moser, Souček, Galais & Roth, 2018)

Die Bedeutung der Thematik steigt ebenfalls deshalb, weil sie grossen Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten sowie auf die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs neuer Mitarbeitender im Unternehmen hat (Lohaus & Habermann, 2015). Effektive Integrationsprogramme bewirken eine Bindung an die Organisation und eine hohe Produktivität der neuen Mitarbeitenden beeinflusst deren langfristige Anpassung an das Unternehmen (ebd.). Studien zeigen, dass insbesondere die ersten Monate am neuen Arbeitsplatz über die langfristige Entwicklung entscheiden (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Neue Mitarbeitende passen sich speziell in den ersten vier Wochen stark an, während sich danach die Erfolgsmasse für eine gelungene Integration nicht mehr so stark verändern (ebd.). Als Erfolgsmerkmale gelten 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. Weiter zählen die Arbeitszufriedenheit und die Absicht, im Unternehmen zu bleiben, dazu (Lohaus & Habermann, 2015).

Trotz einer Vielzahl von Studien zu dieser Thematik gibt es bisher noch keine einheitliche Theorie der beruflichen Integration (Moser et al., 2018). Während zu Beginn der Forschung zu diesem Thema die Aufmerksamkeit auf die Effizienz der Arbeitgebermassnahmen gerichtet wurde, welche den Anpassungsprozess neuer Mitarbeitender in Gang setzen und steuern sollten, herrscht heute die Ansicht, dass Integrationsprozesse als zweiseitig sowie als Interaktion zwischen neuen Mitarbeitenden und Unternehmensvertretern gesehen werden (Lohaus & Habermann, 2015). Das bedeutet, es werden nicht mehr Individuen isoliert betrachtet, sondern Interaktionen zwischen den Beteiligten, wie neuen Mitarbeitenden, Teamkollegen und Führungskräften. Im Rahmen dieser interaktionistischen Betrachtungsweise des Onboardingpro-

zesses sind Initiative und Verhalten seitens der neuen Mitarbeitenden stark in den Fokus gerückt (ebd.). Verschiedene Autoren vertreten die Ansicht, dass bei der Bewertung der Integration neuer Mitarbeitenden die zwischenmenschliche Ebene und konkrete Interaktion stärker berücksichtigt werden sollte.

1.1 Aufbau der Arbeit

Im nachfolgenden Kapitel werden zunächst der Praxispartner vorgestellt, wobei auch auf deren Ausgangslage und Auftrag eingegangen wird, welcher die Zusammenarbeit in dieser Thematik erklärt. Danach erfolgt ein theoretischer Input, wobei vorerst die Begriffe der *organisationalen Integration* und *Sozialisation*, deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie der Begriff *Onboarding* erklärt werden, um ein gemeinsames Verständnis dieser Begriffe zu generieren. Ebenso wird auf die Indikatoren, welche ein erfolgreiches Onboarding messbar machen, eingegangen und es werden die wichtigsten Erkenntnisse zur Gestaltung von Onboardingmassnahmen aus der Fachliteratur beschrieben. Im letzten Unterkapitel des Theorieblocks werden die verschiedenen Elemente im Onboardingprozess erklärt. Anschliessend werden die Forschungsfragen aufgegriffen und die damit verbundenen Ziele, welche mit dieser Arbeit verfolgt werden, beschrieben. Das darauffolgende Kapitel befasst sich mit der Methodik sowie den Erhebungsinstrumenten und zeigt, welche Methoden der Datenerhebung gewählt und wie die damit gewonnenen Daten ausgewertet wurden, um eine strukturierte Vorgehensweise aufgrund der Vielschichtigkeit und Komplexität der Thematik zu gewährleisten. Im sechsten Kapitel werden die aus den Erhebungen entstandenen Ergebnisse dargestellt. In der Diskussion werden im Anschluss die wichtigsten Erkenntnisse aus der Datenerhebung analysiert und interpretiert, bevor alle praktischen Handlungsempfehlungen beschrieben werden, welche für eine erfolgreiche Umsetzung des neuen modularen Onboardingprozesses berücksichtigt werden müssen. Das abschliessende Kapitel gewährt einen Überblick über die Limitation dieser Arbeit sowie einen Ausblick auf weitere Forschungsnischen und Untersuchungen.

2. Vorstellung Praxispartner und Ausgangslage

In diesem Kapitel soll zunächst ein Überblick über den Praxispartner gewährt sowie die Gründe beschrieben werden, welche zu dieser Zusammenarbeit führten.

2.1 Die Basler Verkehrs-Betriebe

Die Basler Verkehrs-Betriebe (BVB) wurden 1985 gegründet und sind für die Wirtschafts- und Kulturstadt Basel als öffentliches Verkehrsmittel unentbehrlich. Als solches gehören sie zum Stadtbild dazu. Mit ihrem dichten Streckennetz und kurzen Taktfolgen fördern sie die Mobilität der Menschen in der Stadt sowie der näheren Agglomeration, verbinden Basel mit dem benachbarten Ausland und helfen, den Strassenverkehr zu entlasten (BVB, 2018). Die BVB sorgt heute als grösste Partnerin im Tarifverbund Nordwestschweiz (TNW) in Basel-Stadt und Umgebung für einen reibungslosen Betrieb und befördert fast 126 Millionen Fahrgäste pro Jahr, was täglich über 345'00 Personen ausmacht (BVB, 2020a). Auf neun Tramlinien verkehren 85 Tramkompositionen, sowie 88 Busse auf 14 Buslinien. Mit der verlängerten Tramlinie 8 nach Weil am Rhein (D) und der Tramlinie 3 nach Saint-Louis (F) ist die BVB weltweit das einzige städtische Verkehrsunternehmen, welches drei Länder mit Tramlinien verbindet (BVB, 2018). Die BVB wird seit 2006 als öffentlich-rechtliche Anstalt geführt, welche sich zu 100% im Besitz des Kantons Basel-Stadt befindet (ebd.).

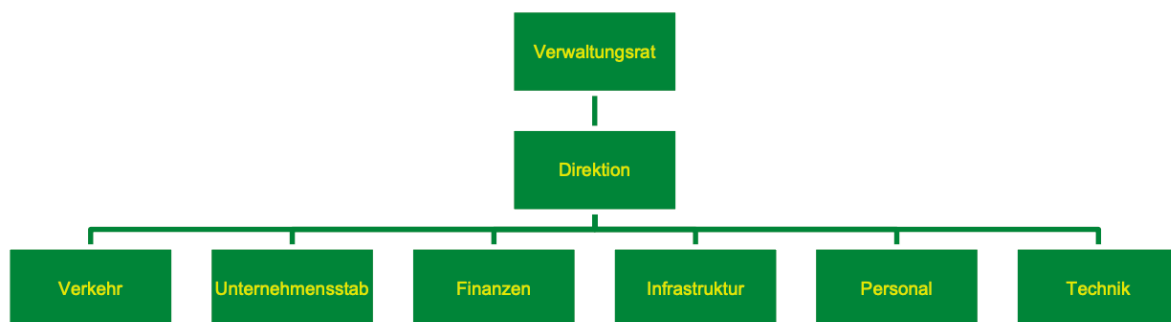


Abbildung 1: Organigramm BVB (eigene Darstellung)

Die BVB beschäftigt insgesamt über 1'300 Mitarbeitende, verteilt auf 6 Abteilungen (vgl. Abbildung 1, Stand 19. Mai 2020). Der Verwaltungsrat ist das oberste Führungsorgan und trägt die oberste unternehmerische Verantwortung unter Vorbehalt der Kompetenzen des Regierungsrates und des Grossen Rates. Die Geschäftsleitung fasst alle wichtigen operativen Beschlüsse und trifft alle erforderlichen Massnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele unter Einhaltung des genehmigten Budgets.

2.2 Ausgangslage

Die Geschäftsleitung der BVB befindet sich mit dem Verwaltungsrat seit dem dritten Quartal 2019 in einem Strategieprozess. Im Rahmen des Teilprojekts «Transformationsprozess 2025» soll eine neue nachhaltige Unternehmenskultur mit einem überarbeiteten Wertesystem ge-

schaffen werden, welches Einheit, Kooperation und Agilität fördert und als Grundlage für die Erreichung der Unternehmensziele gelten soll (BVB, 2020b). Vor diesem Hintergrund sollen die BVB-Silos geöffnet werden, damit sich die Mitarbeitenden innerhalb der Unternehmung weiterentwickeln können (ebd.). Das Unternehmen verfolgt weiter das Ziel, ein agiles Projektmanagement zu implementieren und den Handlungsspielraum wie auch die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden der BVB zu erweitern (ebd.).

Der Bereich Personal hat sich, um die Bedürfnisse ihrer Geschäftsbereiche decken zu können, als strategisches Ziel gesetzt, das richtige Personal zu gewinnen, einzuführen und weiterzuentwickeln (BVB, 2017). Dies soll erreicht werden, indem den Mitarbeitenden modulare Bildungsangebote zugesichert, die HR-Prozesse optimiert, die notwendigen HR-Instrumente entwickelt und auf integrierte HR-IT-Systeme gesetzt werden (ebd.). Das gesetzte Ziel der Einführung von neuen Mitarbeitenden wurde jedoch bis anhin nicht ausgearbeitet, was zu der Zusammenarbeit mit dem Verfasser der vorliegenden Arbeit führte. Infolge dieser Zusammenarbeit soll der Onboardingprozess analysiert und evaluiert sowie mit den abgeleiteten Handlungsempfehlung so optimiert werden, dass er die zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt deckt und sich der neuen Unternehmungskultur der BVB fügt. Es ist der BVB zudem ein weiteres Anliegen, dass ein Vorschlag zu einem Umsetzungsplan erarbeitet wird, welcher aufzeigen soll, bis wann die abgeleiteten Massnahmen implementiert werden sollen, um den Onboardingprozess zeitnah umzusetzen.

3. Begriffsklärung und theoretischer Hintergrund

Das vorliegende Kapitel erläutert relevante Begriffe, Theorien und Modelle, welche im engen Zusammenhang mit dem Onboardingprozess stehen. Damit lässt sich ein allgemeines theoretisches Verständnis sowie Hintergrundwissen aufbauen, welches für die weiterführende Untersuchung und das Verständnis der Fragestellungen von grosser Bedeutung ist.

3.1 Die Begriffe Onboarding, organisationale Integration und Sozialisation

Der Ausdruck *Onboarding* hat sich in der Praxis bei vielen Unternehmungen durchgesetzt, wenn es darum geht, Mitarbeitende neu in eine Organisation zu integrieren (Moser et al., 2018). Um den Anpassungs- und Einarbeitungsprozess von neuen Mitarbeitenden zu beschreiben, findet man in der Literatur weitere Begriffe wie die *organisationale Integration* und *organisationale Sozialisation*. Sie sind konzeptionell zu trennen und wichtig für das theo-

retische Verständnis vom Einarbeitungsprozess, weshalb sie in den nachfolgenden Kapiteln genauer erläutert werden.

3.1.1 Integration neuer Mitarbeitender in die Organisation

Mit dem Begriff der organisationalen Integration wird der Wechsel neuer Mitarbeitender vom Unternehmensexternen zum Unternehmensinternen beschrieben (Bauer et al., 2007). Dabei handelt es sich um einen langandauernden Prozess, in welchem neue Mitarbeitende zu angepassten, integrierten und akzeptierten Mitgliedern der neuen Organisation werden (Moser et al., 2018; Slus, Ashforth & Gibson, 2012). Neue Mitarbeitende sind dabei zunächst unsicher bezüglich der Leistungsanforderungen im Unternehmen und daher regelmässig auf der Suche nach tätigkeits- und organisationsbezogenen Informationen, welche ihnen Klarheit über Tätigkeitsinhalte, Leistungsanforderungen, Verhaltenserwartungen und ihre Beziehung zu Autoritäten im Unternehmen bieten (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Die neuen Mitarbeitenden sind im Integrationsprozess selbst gestaltend tätig, indem sie Informationen suchen, Beziehungen aufbauen und ihr Verhalten den Erwartungen anpassen (ebd.). In welchem Ausmass sie während der Integrationsphase lernen und relevante Informationen aufnehmen, hängt von ihrer Zufriedenheit und ihrer Absicht ab, im Unternehmen zu bleiben (ebd.).

Feldman (1981) erweitert den Begriff der Integration noch und ist der Auffassung, dass die Anpassung während der Anfangsphase bei einer Organisation im Zusammenspiel aus den folgenden drei Komponenten besteht (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Indikatoren für die Anpassung während der Anfangsphase nach Feldman (1981, eigene Darstellung)

Das Ziel der Rollenklarheit ist es, die Tätigkeiten und Zuständigkeiten in der Organisation zu begreifen (ebd.). Das bedeutet, dass Arbeitsaufgaben inhaltlich und in ihrer entsprechenden Bedeutung sowie dem notwendigen zeitlichen Umfang verstanden und mit den Teamkollegen ausgehandelt werden müssen (ebd.). Feldman (1981) baut hier auf der Forschung der Selbstwirksamkeit von Bandura (1977) auf und betrachtet diese im Einarbeitungsprozess als we-

sentlichen Faktor für eine gelungene Integration. Als Selbstwirksamkeit bezeichnet er es, wenn die Erledigung der Arbeitsaufgaben gelernt und zunehmend beherrscht wird, um Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten in der neuen Funktion zu gewinnen und die Position angemessen und zuverlässig ausführen zu können (Feldmann, 1981). Die dritte und wesentliche Anpassungsaufgabe ist das Erreichen sozialer Akzeptanz. Diese Aufgabe besteht darin, sich in die eigene Arbeitsgruppe zu integrieren (ebd.). Dies beinhaltet, sich wohlfühlen, von den Teammitgliedern gemocht und akzeptiert zu werden, ihr Vertrauen zu erwerben sowie sich an die Werte und Normen der Arbeitskollegen und Organisation anzupassen (Feldman, 1981).

Generell vollzieht sich die Integration neuer Mitarbeitender auf drei Ebenen (vgl. Abbildung 3):

Fachliche Integration	Soziale Integration	Werteorientierte Integration
Tätigkeitsbezogene Einarbeitung	Eingliederung in das Team	Übernahme der Unternehmenskultur
Ziel: rasche und erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsaufgabe	Ziel: Teil der Gemeinschaft und «Wir-Gefühl» entwickeln	Ziel: «corporate identity»

Abbildung 3: Aufgaben und Ziele der fachlichen, sozialen und werteorientierten Integration nach Brenner (2014, eigene Darstellung)

Die fachliche Integration bezieht sich auf die tätigkeitsbezogene Einarbeitung, die zum Ziel hat, dass neue Mitarbeitende sich sowohl Kenntnisse über das Unternehmen wie auch über ihr Arbeitsgebiet aneignen (Brenner, 2014). Die Einarbeitung in bestimmte Aufgabenstellungen, die Aneignung von Faktenwissen und die konkrete Umsetzung ihrer Kenntnisse sowie Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele, werden als Schwerpunkte bezeichnet (ebd.). Gemäss Brenner (2014) beinhaltet dies auch Kenntnisse über die Organisationsstruktur und die richtigen Ansprechpartner in den betreffenden Fachbereichen, mit denen die neuen Mitarbeitenden zu tun haben.

Die soziale Integration meint die Eingliederung in das Team aus Arbeitskollegen und Vorgesetzten, sowie der Umgang mit diesen (Brenner, 2014). Der Umgang mit dem Arbeitsteam sowie mit den internen und externen Kunden vollzieht sich in erster Linie über die sozialen Kontakte (ebd.). Die wichtigsten Elemente stellen dabei das Arbeiten in Projektgruppen, die Abstimmung mit Kollegen und das Erarbeiten der eigenen Person innerhalb der Abteilung dar (ebd.). Nach Brenner (2014) kann erst dann von einer erfolgreichen sozialen Integration gesprochen werden, wenn die neuen Mitarbeitenden als Teil der Gemeinschaft akzeptiert sind und sich ein «Wir-Gefühl» (S. 8) entwickelt hat.

Die werteorientierte Integration bezeichnet die Übernahme der Unternehmenskultur (Brenner, 2014). Hierbei sollen die neuen Mitarbeitenden die Ziele, Werte und Führungsgrundsätze der Organisation kennenlernen. Dies ist ein mittel- bis langfristiger Prozess, wobei dieser den neuen Mitarbeitenden in erster Linie nicht über die Leitbilder sondern über die gelebten Werte der Vorgesetzten und Teammitarbeitenden vermittelt werden kann, sodass sich der neue Mitarbeitende mit der Unternehmung identifizieren kann und die «corporate identity» entsteht. (ebd.).

Für ein erfolgreiches Onboarding müssen alle drei Ebenen berücksichtigt werden, wobei die häufigsten Schwierigkeiten bei der sozialen und der werteorientierten Integration entstehen (Brenner, 2014). Häufig wird das Arbeitsverhältnis während der Probezeit mit einer Formulierung wie «die Chemie stimmte nicht» (S. 8) aufgelöst (ebd.).

3.1.2 Organisationale Sozialisation und deren Phasen

Die organisationale Sozialisation wird in der Literatur als übergreifende Komponente beschrieben. Van Maanen und Schein (1979) definieren die organisationale Sozialisation als «the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role» (S. 211). Nerdinger (2019) erweitert den Begriff, indem er den Prozess als «Vermittlung und Erwerb von Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Überzeugungen, Werthaltungen und Normen» (S. 82) beschreibt.

Die Fachliteratur bietet verschiedene Modelle, wie sich die organisationale Sozialisation in Phasen gliedern lässt. Wanous (1980) fasst die wichtigsten Arbeiten im englischsprachigen Raum, von Buchanan (1979), Feldman (1976), Porter, Lawler und Hackman (1975) sowie Schein (1978), zu einem einzigen Vier-Phasen-Modell zusammen. Diese Synthese von Wanous (1980) teilt den organisationalen Sozialisationsprozess in die Phasen Konfrontation, Erreichung von Rollenklarheit, Selbstverordnung im organisationalen Kontext und Erkennen von Anzeichen erfolgreicher Sozialisation. Die von Feldmann (1976) aufgegriffene Phase der «anticipatory socialization» (S. 434), welche die Zeit vor dem tatsächlichen Eintritt beschreibt, wird von Wanous (1980) in seinem Vier-Phasen-Modell nicht aufgegriffen.

Im deutschsprachigen Raum taucht die antizipatorische Sozialisation in den Forschungen von Kieser, Nagel, Krüger und Hippler (1990) wieder auf. Kieser et al. (1990) stellen wie Wanous (1980) ebenfalls ein Vier-Phasen-Modell auf, welches aber bereits vor Eintritt in die Organisation ansetzt. Die Phasen sind: antizipatorische Sozialisation, Konfrontation, Einarbeitung sowie Integration. Neuere Forschungen von Neuberger (1994) reduzieren das allgegenwärtige Vier-Phasen-Modell auf ein Drei-Phasen-Modell, indem er folgende Phasen unterscheidet:

vor dem Eintritt in die Organisation, der Eintritt in die Organisation und die Metamorphose. Alle Lernprozesse, welche den neuen Mitarbeitenden auf den Eintritt in eine Organisation vorbereiten, gehören zur ersten Phase, welche der antizipatorischen Sozialisation von Feldman (1976) gleicht. In der zweiten Phase erleben die neuen Mitarbeitenden, wie die Organisation tatsächlich ist, und werden sich bewusst, dass ihre Erwartungen und die Realität sich widersprechen können (Neuberger, 1994). In der dritten Phase erwerben die neuen Mitarbeitenden die Fähigkeiten, die für die Bewältigung der Aufgaben notwendig sind, bewegen sich erfolgreich in ihren neuen Rollen und passen sich an die neuen Werte und Normen der Arbeitsgruppe an (ebd.).

Da keine empirischen Untersuchungen zum Vier-Phasen-Modell von Kieser et al. (1990) gefunden werden konnten und der Anspruch besteht, den Sozialisationsprozess bei der BVB mithilfe eines umfassenden Modells zu untersuchen, dabei jedoch die Komplexität so gering wie möglich zu halten ist, verspricht das Drei-Phasen-Modell von Neuberger (1994) den meisten Erfolg. Deshalb soll es für die weitere Untersuchung als Grundlage dienen.

3.1.3 Überschneidungen und Unterschiede der beiden Konzepte

Lohaus und Habermann (2016) beleuchten die Überschneidungen und wesentlichen Unterschiede zwischen der organisationalen Integration und der Sozialisation. Gemeinsam ist beiden, dass es um die Passung Mensch und Organisation geht (ebd.). Während der Phase der Sozialisation können sich Einstellung und Überzeugung der neuen Mitarbeitenden ändern und es geht im Wesentlichen um die Vermittlung und Aneignung von Werten und Normen der Organisation (Moser et al., 2018). Im Gegensatz zur organisationalen Integration ist die Sozialisation weniger fokussiert und nicht auf die erste Zeit nach Stellenantritt beschränkt, weshalb sie als fortlaufender und langfristiger Prozess gesehen werden kann (Lohaus & Habermann, 2016; Moser et al., 2018).

Integrationsmassnahmen sind stärker punktuell wirksam und werden daher besser als Ereignis beschrieben (Lohaus & Habermann, 2016). Während der formalen Integration sind nur wenige Personen beteiligt, wie Arbeitskollegen, Führungskräfte oder Mitarbeitende der Personalabteilung (ebd.). Zur Sozialisation der neuen Mitarbeitenden, welche eher einen informellen Charakter hat, können hingegen alle Organisationsmitglieder beitragen, mit denen die neuen Mitarbeitenden in Kontakt treten (ebd.).

Aufgrund dessen, dass die eher stärker systematisch gestaltete organisationale Integration und die weniger fokussierte organisationale Sozialisation in der Praxis Hand in Hand gehen, viele Autoren sie in ähnlicher Bedeutung verstehen und sie nur konzeptionell zu trennen sind, wer-

den beide Konzepte in dieser Arbeit mit dem Oberbegriff des Onboardings zusammengefasst und als synonym verwendet. Mit dem Begriff Onboarding ist daher für die vorliegende Arbeit der gesamte Anpassungs- und Einarbeitungsprozess gemeint.

3.2 Indikatoren für ein gelungenes Onboarding

Das Onboarding zielt auf eine möglichst rasche Einfügung des neuen Mitarbeiters in seine Rolle und Arbeitsumgebung ab. Die angestrebten Ergebnisse einer erfolgreichen Integration werden in der Fachliteratur auf verschiedene Weise beschrieben (Bauer et al., 2007; Feldman 1981; Gruman & Saks, 2011). Obwohl die dabei gebrauchten Bezeichnungen ein wenig voneinander abweichen, lassen sich insgesamt acht Teilziele des Onboardings identifizieren, welche die Messung einer erfolgreichen Integration zulassen (vgl. Abbildung 4). Diese Indikatoren beziehen sich auf das Verhalten sowie auf die emotionalen Ergebnisse der neuen Mitarbeitenden (Lohaus & Habermann, 2015). Obwohl alle Kriterien als angestrebte Ergebnisse gelten, sind sie in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht abhängig voneinander (ebd.). Dies bestätigen Studien aus dem englisch- sowie deutschsprachigen Raum wie von Bauer et al. (2007), Gruman und Saks (2011) und weitere. Folglich werden die einzelnen Erfolgsindikatoren nach Lohaus und Habermann (2015) beschrieben:



Abbildung 4: Indikatoren für ein erfolgreiches Onboarding (eigene Darstellung nach Lohaus & Habermann, 2015)

Rollenklarheit

Neue Mitarbeitende müssen verstehen, welche Arbeitsaufgaben mit welcher Priorität und in welchem Umfang zu bewältigen sind. Diese Informationen werden sowohl von der Führungskraft als auch von den Arbeitskollegen vermittelt.

Beherrschung der Aufgabe

Das wichtigste Ergebnis aus Sicht der Organisation ist es, dass neue Mitarbeitende ihre Arbeitsaufgabe beherrschen und sie in qualitativer sowie quantitativer Hinsicht auf dem erwarteten Leistungsniveau zuverlässig erfüllen. Als abgeleitetes Ergebnis wird eine Zunahme der intrinsischen Arbeitsmotivation erwartet (Feldman, 1981).

Integration in die Arbeitsgruppe

Dieser Indikator kann mit dem der sozialen Akzeptanz von Feldman (1981) verglichen werden. Die Anforderung liegt darin, mit den Teammitgliedern eine positive Beziehung aufzubauen. Teammitglieder haben einen besonderen Einfluss auf die Sozialisation neuer Mitarbeitender. Sie dienen als Referenz für angemessenes Verhalten, können ihnen Interpretation von Erlebnissen sowie Lösungen ihrer arbeitsbezogenen Probleme bieten und eine emotionale Unterstützung bei der Orientierung in der neuen Umgebung gewähren. Die neuen Mitarbeitenden müssen, damit diese Aspekte wirksam werden, Vertrauen gewinnen und akzeptiert werden, was erreicht wird, wenn die Werte und Normen der Teammitglieder übernommen werden.

Generelle Arbeitszufriedenheit

Die Zufriedenheit neuer Mitarbeitender hängt stark von der Möglichkeit ab, ihre Arbeitsrolle selbst gestalten zu können. Wenn die eigene Arbeitsrolle eindeutig und nach den eigenen Vorstellungen definiert wird und die Schnittstellen zu anderen Funktionen klar festgelegt werden kann, trägt dies zur Zufriedenheit bei. Weiter ist zu beachten, dass die Arbeitsanforderungen mit den privaten Bedürfnissen in Einklang gebracht werden können.

Verbleib in der Organisation

Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen dem Verbleib in der Organisation und der generellen Zufriedenheit. Darüber hinaus bestimmen auch die Optionen der neuen Mitarbeitenden am Arbeitsmarkt, ob diese die Unternehmung verlassen. Auf eine freiwillige Fluktuation können zudem auch nicht arbeitsbezogene Faktoren Einfluss nehmen.

Commitment / Loyalität

Die Stärke der Bindung von neuen Mitarbeitenden zur Organisation wird stark von der Anfangsphase geprägt. Bindung an die Unternehmung bedeutet, deren Werte und Ziele zu akzeptieren und sich für diese einzusetzen. Sie entsteht, wenn neue Mitarbeitende glauben, durch ihre Zugehörigkeit zur Unternehmung ihre eigenen Ziele verwirklichen zu können. Das Commitment besteht aus drei Elementen. Das *affektive Commitment* beschreibt, in welchem Ausmass neue Mitarbeitende positive Gefühle für die Unternehmung entwickeln und Teil der Organisation sein möchten. *Normatives Commitment* meint den Grad, in dem sich neue Mitarbeitende der Organisation verpflichtet fühlen. Die subjektive Wahrnehmung, wie viel die Unternehmung in sie investiert, beeinflusst ihren Einsatz, welchen sie der Unternehmung zurückgeben wollen. Das *kalkulatorische Commitment* beschreibt die Abwägung von Nutzen und Kosten eines Stellenwechsels. Wenn sich neue Mitarbeitende sehr stark einarbeiten, sich Akzeptanz in der Organisation erarbeiten und viel Kraft und Zeit aufwenden, wollen sie den Nutzen dieses Aufwands ausschöpfen und diese Investition nicht durch einen Stellenwechsel verlieren. Daraus lässt sich ableiten, dass das kalkulatorische Commitment höher ist, je schlechter das Kosten-Nutzen-Verhältnis eines Wechsels eingeschätzt wird.

Engagement

Hohe Leistung und Erfolg bei der Bewältigung der neuen Arbeitstätigkeiten gehen mit hohem Engagement einher. Mangelndes Engagement würde sich hingegen darin zeigen, dass Aufwand vermieden wird, dass die Arbeitsleitungen unterhalb der Erwartungen liegen und getroffene Absprachen nicht eingehalten werden.

Politische Fertigkeiten

Immer mehr wird von neuen Mitarbeitenden verlangt, dass sie informelle Netzwerke bilden und Machtstrukturen in der Organisation kennen und nutzen. Ihr Geschick im Umgang mit diesen Strukturen bilden einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Onboardingprozess. Dies bewirkt nebst einer Bindung zur Organisation auch die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und Karriere.

3.3 Erkenntnisse zur Gestaltung von Onboardingmassnahmen

Der Eintritt in die Unternehmung wird aufgrund der neuen Anforderungen von den neuen Mitarbeitenden als Stress empfunden (Lohaus & Habermann, 2015). Wenn dieser Stress als

dauerhaft und extrem wahrgenommen wird, kann das Onboarding suboptimal verlaufen (Fan & Wanous, 2008). Die Studie von Saks und Ashforth (2000) zeigt, dass Stressoren wie Unklarheit bezüglich der Arbeitsrolle, Rollenkonflikte, Überlastungen und nicht erfüllte Erwartungen einen negativen Effekt auf das Onboarding haben. Personen, welche während der Einarbeitung ein hohes Ausmass an den genannten Stressoren haben, sind frustriert, weniger arbeitszufrieden, identifizieren sich nicht mit der Unternehmung und fühlen sich weniger stark gebunden (ebd.). Dem kann man mit zwei einfachen Methoden entgegenwirken, welche auch für die Umsetzung im neuen Onboardingprozess der BVB essenziell und gut umsetzbar sind. Daher werden sie nachfolgend erläutert.

Es wird immer wichtiger, vor Stellenantritt einen Abgleich von Unsicherheiten, Kontrollverlusten und Anforderungen des Arbeitgebers vorzunehmen. Dabei soll den um den Job Kandidierenden ein umfassendes und möglichst realitätsnahes Bild der zu besetzenden Arbeitstätigkeit vermittelt werden. Eine gut erforschte Methode stellt die realistische Tätigkeitsvorschau dar. Wanous (1973, 1980) hat sich intensiv mit dieser Thematik befasst und den Begriff der *Realistic Job Preview* (in Folge mit RJP abgekürzt) geprägt. Folgt man den Ansichten von Wanous und Reichers (2000), verfolgt das RJP das Ziel, den neuen Mitarbeitenden darauf hinzuweisen, dass Anpassungsschwierigkeiten auftreten sowie die Eingewöhnung in die Unternehmung mit Enttäuschungen verbunden sein können, weil meistens nicht alle Erwartungen erfüllt werden. Dies sei aber eine normale Erscheinung während der Anfangsphase. Ebenso soll beim RJP darauf verzichtet werden, nur positive Aspekte hervorzuheben, sondern auch potenziell mühselige und unangenehme Aspekte der zukünftigen Tätigkeit dargestellt werden (Nerdinger, 2019). In der Folge hat der neue Mitarbeitende keine überzogenen Erwartungen an seine Position und erlebt keine gravierende Enttäuschung, was in einer höheren Arbeitszufriedenheit und geringeren Fluktuation resultiert (ebd.). Buckley, Fedor, Veres, Wiese und Carraher (1998) halten die Auswirkungen wie folgt fest: «RJPs are typically job specific and job-content laden and serve to reduce the expectations of organizational newcomers» (S. 452). Wie in Kapitel 3.1.1 bereits beschrieben, zeigen die Forschungen von Feldman (1981), dass eine hohe Selbstwirksamkeit den Erfolg einer gelungenen Integration ausmachen kann. Das Konzept der Selbstwirksamkeit basiert auf der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1977) und wird als «(...) die subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen auf Grund eigener Kompetenzen bewältigen zu können.» (Schwarzer und Jerusalem, 2002, S. 35) definiert. «Dabei handelt es sich nicht um Aufgaben, die durch einfache Routine lösbar sind. Es geht um schwierige Aufgaben, für deren Erfüllung Handlungsprozesse der Anstrengung und Ausdauer für die Bewältigung erforderlich sind.» (ebd., S. 35). Wird das Konzept

der Selbstwirksamkeit auf den beruflichen Kontext angewendet, hat sie einen starken Einfluss auf das berufsbezogene Verhalten von Menschen, unabhängig von deren tatsächlichen Kompetenzen (Lohaus & Habermann, 2015). Eine hohe Selbstwirksamkeit führt zur Ausbildung spezifischer Interessen, welche wiederum zur Wahl anspruchsvoller Ziele führen. Diese Ziele fördern ein zielführendes Handeln, was mit einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung einhergeht und die Selbstwirksamkeit weiter fördert. Dieser Verstärkungsmechanismus funktioniert auch umgekehrt, wodurch wiederum das Gefühl der Selbstwirksamkeit geschwächt wird (ebd.). Dieser Zusammenhang wird schematisch in Abbildung 5 dargestellt.



Abbildung 5: Wirkmodell der Selbstwirksamkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Lohaus & Habermann, 2015)

Angesichts dieser Kenntnis ist es wichtig, den Onboardingprozess so zu gestalten, dass er stets eine hohe Selbstwirksamkeit fördert.

3.4 Elemente von Onboardingprogrammen

Vollständigkeitshalber wird im folgenden Kapitel auf die verschiedenen Elemente eingegangen, welche im Rahmen des Onboardingprogramms angeboten werden können. Brenner (2014) beschreibt insgesamt 13 Elemente. Dabei ist zu beachten, dass Standardprogramme in der Regel nicht den erwünschten Erfolg bringen (ebd.). Das Ziel ist es, die verschiedenen Elemente mit der individuellen Ausgangssituation der Organisation zu kombinieren und individuelle Schwerpunkte zu setzen, weshalb nachgehend auf die für die BVB relevanten Elemente eingegangen wird, welche zusammen mit dem Geschäftsbereich Personal definiert wurden.

Einführungsveranstaltung

Die Einführungsveranstaltung soll einen Überblick über die Unternehmensaktivitäten geben und wird in der Regel von der Personalabteilung organisiert und durchgeführt. Alle neuen Mitarbeitenden sollen innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu einer solchen Veranstaltung eingeladen werden. Während der Veranstaltung ist es wichtig, den Teilnehmenden Zeit zu geben, sich kennen zu lernen, damit sich jeder ein Netzwerk aufbauen kann und mit der Zeit ein «Wir-Gefühl» (Brenner, 2014, S.9) entsteht. Wertschätzung lässt sich in solchen Veranstaltungen dadurch vermitteln, dass sich hochrangige Führungskräfte die Zeit nehmen, zeitweise an der Veranstaltung teilzunehmen. Weiter ist dabei wichtig, dass eine Möglichkeit für Inputs und Verbesserungsvorschläge angeboten wird, da die Qualität dieser Massnahme einen direkten Einfluss auf die erfolgreiche Integration der neuen Mitarbeitenden hat.

Einarbeitung am Arbeitsplatz

Nach und nach übernehmen die neuen Mitarbeitenden die Bearbeitung einzelner Aufgaben. Damit die Zusammenhänge leichter zu verstehen sind, werden sie dabei durch entsprechende Informationen und Hinweise begleitet. Dabei ist die richtige Dosierung zwischen Aufgabenmenge und Komplexität zu beachten, ansonsten besteht die Gefahr einer Unter- oder Überforderung. Ebenfalls sollte genügend Zeit für die Einarbeitung eingeplant werden, um mit den neuen Mitarbeitenden offene Fragen und Einschätzungen zu besprechen.

Schulungsmassnahmen

Da die BVB ein modulares Einführungsprogramm umsetzen will, sind konkrete Schulungsmassnahmen auf der Grundlage des Abgleichs von Anforderungs- und Kandidatenprofil zu definieren und konsequent umzusetzen. Dabei ist sicherzustellen, dass für die neuen Mitarbeitenden ein ausgewogenes Programm von On-the-job- und Off-the-job-Massnahmen erarbeitet wird.

Projektarbeit

Die Möglichkeit, sich an Projekten zu beteiligen, bietet den neuen Mitarbeitenden die Möglichkeit, von Beginn an in Teams zu arbeiten und damit die Vorgehensweisen zur Erledigung von Aufgaben in der Organisation kennenzulernen.

Zielvereinbarungen

Mit konkreten Zielen gibt man den neuen Mitarbeitenden eine Orientierung, welche Erwartungen man von ihnen hat und was aus Sicht der Führungskraft für eine erfolgreiche Einarbeitung und Integration sinnvoll ist. Weiter bekommen die Mitarbeitenden die Gelegenheit, erste Erfolge zu erzielen. Wichtig dabei ist, dass man sie an der Zielfestlegung beteiligt, indem sie ihre Wünsche und Interessenschwerpunkte berücksichtigt werden. Damit nimmt man sie gleichzeitig in die Pflicht, diese zu erreichen.

Feedback-Gespräch

Regelmässige Feedback-Gespräche geben den neuen Mitarbeitenden eine realistische Einschätzung, wie sie und ihr Verhalten wahrgenommen werden. Dabei sollen sowohl positive Aspekte sowie Verbesserungspotenziale offen angesprochen werden. Die Gespräche bieten den Mitarbeitenden weiter die Möglichkeit, ihre Eindrücke über Abläufe und Vorgehensweisen im Unternehmen widerzugeben, woraus sich wichtige Ansatzpunkte für Verbesserungen gewinnen lassen.

Paten/Götti

Die Führungskraft ist für den neuen Mitarbeitenden die zentrale Ansprechperson. Dennoch kann es Fragestellungen geben, welche neue Mitarbeitende unverfänglich mit einer neutralen Person besprechen möchten. Aus diesem Grund ist es im Rahmen des Onboardings sinnvoll, ihnen einen Paten/Götti zur Seite zu stellen. Hierfür kann ein Teammitglied aus dem eigenen Bereich gewonnen werden, welcher neue Mitarbeitende als persönliche Ansprechperson zur Verfügung steht, alltägliche Fragestellungen beantworten und hilfreiche Tipps geben kann. Wichtig ist zu berücksichtigen, dass der Pate/Götti diese Aufgabe freiwillig übernimmt, damit dieser dem neuen Mitarbeitenden eine wirkliche Hilfe ist.

3.5 Fazit der theoretischen Grundlagen

Die wichtigen theoretischen Grundlagen für diese Untersuchung werden in einer modellhaften Darstellung als Übersicht zusammengeführt (vgl. Abbildung 6). Die vorgestellten Indikatoren sowie die vorgestellten Gestaltungsmassnahmen, welche für ein erfolgreiches Onboarding wesentlich sind, lassen sich in das Drei-Phasen-Modell von Neuberger (1994) eingliedern.

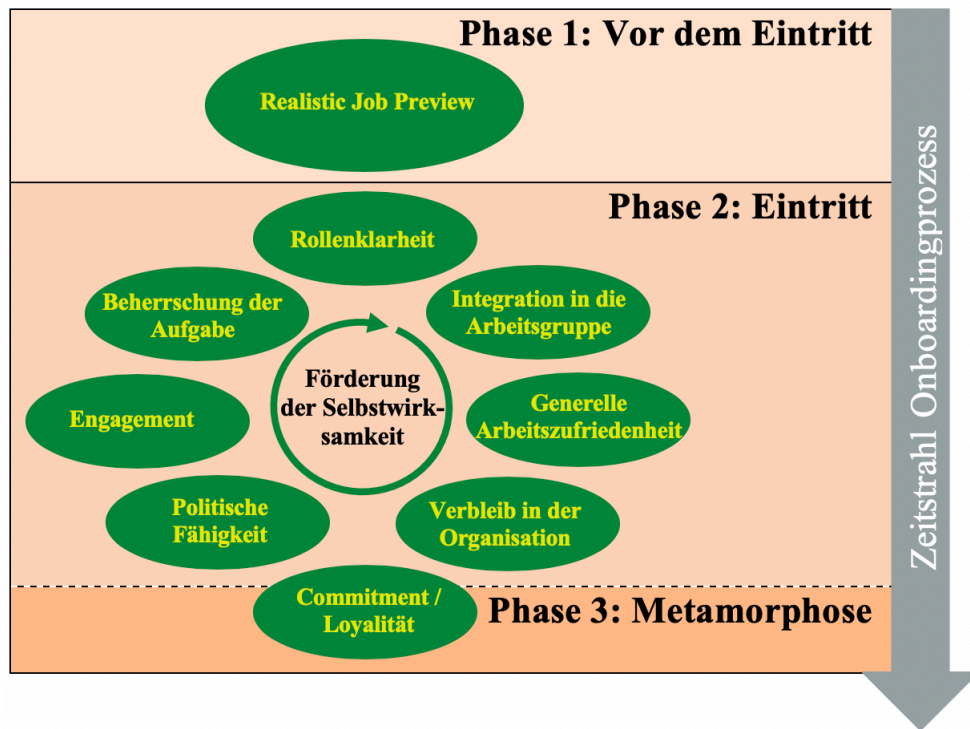


Abbildung 6: Zusammenhänge im Onboardingprozess (eigene Darstellung)

Das RJP stellt eine gründlich erforschte Methode dar, um vor dem Eintritt einen Abgleich von Unsicherheiten, Kontrollverlusten und Anforderungen des Arbeitgebers vorzunehmen. Dabei kann den Job Kandidierenden ein umfassendes und möglichst realitätsnahes Bild der zu besetzenden Arbeitstätigkeit vermittelt werden.

Die Einarbeitungsphase innerhalb der Eintrittsphase kann als längste Phase betrachtet werden. Wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, sind die Indikatoren in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht abhängig voneinander. Dieses Zusammenspiel führt letztendlich zur erfolgreichen Integration und Bindung an die Unternehmung, weshalb sich der Indikator Commitment/Loyalität eher als Messgröße dementsprechend am Ende des Onboardingprozesses erheben lässt. Weiter ist es in der letzten Phase, in welcher die neuen Mitarbeitenden die nötigen Fähigkeiten errungen haben, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen sowie die neuen Werte und Normen der Arbeitsgruppe und Organisation übernommen haben und somit als vollwertiges Mitglied aufgenommen werden. Da die Erreichung der Metamorphose in einem fließenden Übergang gelingt und nicht trennscharf verläuft, wird dies durch die unterbrochene Linie kenntlich abgebildet.

Weiter soll der Onboardingprozess so gestaltet sein, dass er bei den neuen Mitarbeitenden stets eine hohe Selbstwirksamkeit fördert. Diese kann mit verschiedenen Massnahmen unterstützt werden und hat Einfluss auf alle Indikatoren des Onboardingprozesses.

Aufgrund der Ausgangslage der BVB und der theoretischen Grundlagen lässt sich der Forschungsgegenstand nun konkretisieren und im nachfolgenden Kapitel können die relevanten Forschungsfragen abgeleitet werden.

4. Fragestellung

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, den Onboardingprozess der BVB aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Betrachtungsweise heraus zu beleuchten. Nachdem in den vergangenen Kapiteln die Ausgangslage der BVB sowie für die Thematik relevante theoretische Hintergründe dargelegt wurden, stellt sich nun die Frage, wie die BVB optimale Bedingungen für neue Mitarbeitende schaffen kann, damit sich diese schnellstmöglich fachlich, kulturell und sozial einarbeiten können.

Die strukturellen Grundlagen des Onboardings von Lohaus und Habermann (2016), Brenner (2014), Neuberger (1994) und Feldmann (1981) erlauben eine ganzheitliche Erfassung des Prozesses. Anhand dieser Struktur soll herausgefunden werden, welchen Aspekten im Onboardingprozess Beachtung geschenkt werden soll. Während der Untersuchung wurde erkannt, dass das Onboarding des Fahrdienstpersonals bereits sehr strukturiert verläuft und modular aufgebaut ist, da die Ausbildung verschiedenen strengen Gesetzen obliegt (vgl. Kapitel 6.1). In Absprache mit dem Geschäftsbereich Personal wurde der Fokus somit auf die Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses von neuen Mitarbeitenden in administrativen und handwerklichen Tätigkeiten gesetzt, weshalb die erste Fragestellung wie folgt lautet:

1. *Welche Indikatoren im Onboardingprozess haben einen Einfluss auf die gelungene Integration von neuen Mitarbeitenden in administrativen und handwerklichen Tätigkeiten bei der BVB?*

Gemäss Lohaus und Habermann (2016) gibt es verschiedene Indikatoren, welche Einfluss auf eine erfolgreiche Integration ausüben. Mit der Fragestellung soll daher in Erfahrung gebracht werden, welche dieser einflussreichen Faktoren und Elemente die Mitarbeitenden aus den verschiedenen Geschäftsbereichen im Onboardingprozess als wichtig erleben und welche optimiert werden sollten. Zusätzlich soll aufgezeigt werden, ob der Onboardingprozess der BVB bei Führungskräften andere Anforderungen mit sich bringen muss als bei im Vergleich hierarchisch tiefer gestellten Mitarbeitenden, woraus sich die zweite Forschungsfrage ableiten lässt:

2. *Welche Indikatoren im Onboardingprozess unterscheiden sich zwischen Führungskräfte und Mitarbeitende?*

Die Literatur liefert keine Ansätze zur Beantwortung dieser Fragestellung, weswegen diese die Richtung auf eine mögliche Forschungsnische angeben soll.

Da die eintägige Einführungsveranstaltung weiterhin als Teil des ganzheitlichen Onboardingprozesses geführt werden soll, muss diese unter den neuen Voraussetzungen ebenfalls analysiert und optimiert werden, woraus sich die letzte Forschungsfrage für die vorliegende Arbeit ableiten lässt:

- 3. Wie muss die Einführungsveranstaltung optimiert werden, damit sie in den neuen Onboardingprozess eingegliedert werden kann und die als wichtig empfundenen Indikatoren abdeckt?*

Die drei Forschungsfragen erlauben eine ganzheitliche Erfassung des Prozesses, was eine strukturierte Herangehensweise am Forschungsgegenstand umso wichtiger macht.

5. Methodik

In diesem Kapitel werden das Forschungsdesign sowie die Erhebungs- und Auswertungsmethoden der vorliegenden Untersuchung benannt, erläutert und begründet. In erster Linie wird beschrieben, wie der bestehende Onboardingprozess evaluiert wird. Weiter soll aufgezeigt werden, wie die Interviews mit Entscheidungsträgern sowie den Mitarbeitenden entwickelt, durchgeführt und ausgewertet und wie auch die aktuelle Einführungsveranstaltung evaluiert werden. Die daraus entstandenen Erkenntnisse werden mit einem Fragebogen und anhand einer Focus-Group, bestehend aus HR-Experten, validiert, woraus im Anschluss Handlungsempfehlungen abgeleitet und ein Umsetzungsplan entworfen werden.

5.1 Forschungsdesign

Folgendes Forschungsdesign wird entworfen, um angemessene Gestaltungsvorschläge für die Verbesserung des Onboardingprozesses bei der BVB auszuarbeiten:



Abbildung 7: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Das Forschungsdesign kann als *Mixed Methods* bezeichnet werden, denn es ist so gestaltet, dass im ersten Schritt qualitativ und in einem zweiten Schritt quantitativ geforscht wird (Flick, 2017). Der Forschungsprozess basiert auf den Vorschlag von Barton und Lazarsfeld (1979), wobei die qualitative Forschung für die Entwicklung von Hypothesen genutzt werden soll, welche anschliessend mit einer quantitativen Methode getestet werden. Mit der Verknüpfung der beiden Methoden soll ein breiteres, besseres sowie vollständigeres Wissen über den Forschungsgegenstand gewonnen und die jeweiligen Schwächen der beiden Methoden ausgeglichen werden (Flick, 2017).

Das *Basisdesign* der qualitativen Untersuchung weist Elemente einer retrospektiven Studie, einer Momentaufnahme und einer Vergleichsstudie auf (Flick, 2017). Im Leitfadeninterview werden einerseits die seit Eintritt in die Organisation gesammelten Erfahrungen der Mitarbeitenden rekonstruiert und andererseits reflektiert, wo sich diese im Onboardingprozess aktuell

sehen. Ebenso werden die entscheidenden Faktoren, welche belastend oder begünstigend auf den Prozess wirken, reflektiert. Am Ende werden die Sichtweisen kontrastiert und verglichen.

5.2 Datenerhebung

Nachfolgend werden die Methoden der Datenerhebung genannt sowie ihre Auswahl erläutert und begründet.

5.2.1 Struktur-, Prozess- und Dokumentenanalyse

Die Phase der Datenerhebung wird mit der Auseinandersetzung mit Struktur und Prozess des aktuellen Onboardingprozesses sowie mit einer gründlichen Sichtung bestehender BVB-Dokumente eingeleitet (vgl. Tabelle 1). Die Organisationsbeschreibungen, die Beschäftigung mit den bestehenden Kulturverständnis und die ergänzenden Erklärungen von Seiten des Bereiches Personal dienen der Kontextualisierung des Untersuchungsgegenstandes und dem umfassenderen Verständnis für die spezifischen Gegebenheiten bei der BVB.

Mit Beispielen von Einführungsplänen verschiedener Mitarbeitender sowie mittels Unterlagen zum Onboardingprozess und der Einführungsveranstaltung kann der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit konkretisiert und von zusammenhängenden Projekten begrenzt werden. Tabelle 1 liefert eine Übersicht über die geprüften Dokumente und deren jeweiligem Beitrag zur Erhebung.

Tabelle 1: *Gesichtete Dokumente und deren Beitrag (eigene Darstellung)*

Dokumente	Beitrag zur Erhebung
Dokumentation zur Unternehmung	Verständnis zu Aufbau, Unternehmung, Zuständigkeiten und Auftrag von der BVB
Unterlagen zum Kultur- und Werteverständnis	Kenntnis über Kulturverhalten und Wertehaltung der Mitarbeitenden
Einarbeitungspläne	Verständnis über aktuelles Vorgehen beim Einführungsprozess und dementsprechende Unterschiede (Vergleich)
Aufzeichnung und Beschreibung des Onboarding-Prozesses	Kenntnis des Einführungsprozesses sowie der dabei wichtigen Elemente und Verantwortlichkeiten
Dokumente über Einführungsveranstaltung	Verständnis des Konzepts und der Motive

5.2.2 Leitfadeninterviews

Um den Onboardingprozess der BVB ganzheitlich zu durchleuchten, wird das Thema einerseits mit Entscheidungsträgern der Unternehmung besprochen, welche sich aus der Geschäftsleitung und dem oberen Kader zusammensetzen. Andererseits werden Mitarbeitende zum Thema befragt, welche nicht weniger als zwei und nicht mehr als sieben Monate in der Unternehmung arbeiten. Dieses beide Vorgehen ermöglichen sowohl einen Top-Down als auch Bottom-Up-Ansatz, was die ganzheitliche Beleuchtung festigt.

Die qualitativen Daten werden mittels halbstandardisierter Interviews gewonnen. Das halbstandardisierte Interview stellt eine schriftlich bestimmte Richtlinie dar, nach welcher der Interviewer in eine Interaktion mit dem Interviewten eintritt (Flick, 2017). Gemäss Flick (2017) wird diese Methode empfohlen, um implizites Wissen und subjektive Theorien zum Untersuchungsgegenstand zu rekonstruieren. Das Ziel solcher Interviews ist es, vorhandenes Wissen so freizusetzen, dass es als Antwort geäußert wird, damit anschliessend eine Interpretation zum Untersuchungsgegenstand möglich ist (ebd.). Da sich dieses Ziel mit dem Ziel der vorliegenden Arbeit deckt, scheint diese Methode am geeignetsten zu sein.

Leitfadenkonstruktion

Der Leitfaden ist nach thematischen Bereichen entworfen, die jeweils von einer offenen Frage eingeleitet und mit einer Konfrontationsfrage beendet werden (Flick, 2017). Die vorgestellten Modelle und Konzepte in Kapitel 3 bilden die Basis für die Leitfäden der Interviews. Jeder thematische Bereich wird mit einer offenen Frage eröffnet, damit die interviewte Person mit ihrem unmittelbar verfügbaren Wissen antworten kann (ebd.). Ergänzend werden theoriegeleitete und hypothesengerichtete Konfrontationsfragen gestellt, welche auf den theoretischen Vorannahmen des Forschers und den Erkenntnissen aus der Dokumentenanalyse beruhen. Flick (2017) behauptet, dass die unterschiedlichen Fragetypen dazu dienen, implizites Wissen explizit zu machen. Die hypothesengerichteten Fragen werden als Angebot formuliert, damit die interviewte Person diese aufgreifen oder ablehnen kann (ebd.). Da für die Erhebung zwei Serien von Interviewleitfäden (siehe Anhang 11.2 und 11.3) erstellt und angewandt werden, sind die Samplings der unterschiedlichen Zielgruppen nachgehend beschrieben.

Sampling Erhebung I: Interviews mit den Entscheidungsträgern

Der Onboardingprozess zieht sich durch alle Abteilungen der Unternehmung und wird infolgedessen sehr stark von den Vorgesetzten geprägt. Um ein Verständnis für geltende Vorgehensweisen, Denkmuster und Ausnahmen hinsichtlich fachlicher und sozialer Einführung

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

sowie organisatorischer Sozialisation zu erhalten, wird dazu pro Bereich eine Person aus der Geschäftsleitung oder dem oberen Kader interviewt. Voraussetzung dafür ist, dass sich diese Person mit der Thematik auskennt, Mitarbeitende bereits eingearbeitet hat und Aussagen zu den Erwartungen an den Geschäftsbereich Personal bezüglich dem Onboardingprozess treffen kann. Insgesamt werden 5 Personen interviewt.

Sampling Erhebung II: Interviews mit den neuen Mitarbeitenden

Für das Kernstück der Untersuchung wird ein Sampling von 11 Mitarbeitenden aus den verschiedenen Arbeits- und Geschäftsbereichen ausgewählt, welche mindestens zwei, aber maximal sieben Monate in der Unternehmung tätig sind (vgl. Tabelle 2). Mit dieser gesetzten Zeitspanne kann gewährleistet werden, dass die ausgewählten Mitarbeiter unterschiedlich lange bei der BVB tätig sind und dadurch unterschiedliche Phasen der Integration repräsentieren. Zusätzlich kann sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeitenden noch im Onboardingprozess befinden und die Integration in die Unternehmung nicht zu lange zurückliegt. Da es für die Untersuchung wichtig ist, entscheidende Faktoren im Onboardingprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu eruieren, muss auch hierbei eine angemessene Variation berücksichtigt werden. Da eine entsprechende variable Zusammensetzung des Sampling wichtig ist (Patton, 2002), erfolgt die Auswahl der Interviewpersonen in mehreren Zyklen und in enger Absprache mit dem Geschäftsbereich Personal der BVB.

Tabelle 2: *Sampling Erhebung II (eigene Darstellung)*

Typus	Direktion	Finanzen	Infrastruktur	Technik	Verkehr	Total
MA in Probezeit (< 6 Monate)	2	1	1	2	1	7
MA nach Probezeit (> 6 Monate)	1	1	1	0	1	4
Total	3	2	2	2	2	11
<i>Davon Führungskräfte</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>4</i>

Durchführung der Interviews

Mit den insgesamt 16 Mitarbeitenden werden halbstandardisierte Leitfadeninterviews geführt, welche zwischen 30 – 45 Minuten dauern sollen. Für die Durchführung werden die Räumlichkeiten der BVB genutzt. Unter ausdrücklicher Zusicherung der Vertraulichkeit und mit dem Einverständnis der Befragten werden die Interviews aufgezeichnet.

Nach einer kurzen Vorstellung beginnen die Interviews mit einer Beschreibung des Untersuchungsgegenstands. Danach gilt es, die interviewte Person frei erzählen zu lassen. Je nach entwickelter Sichtweise auf den Gegenstand werden, wie von Flick (2017) empfohlen, Konfrontationsfragen als Angebot formuliert, um ein tieferes Verständnis zu erhalten.

5.2.3 Einführungsveranstaltung BVB

Die BVB hat bereits bei den letzten zwei Einführungsveranstaltungen Erhebungen durchgeführt. Wie die Veranstaltung bei den Teilnehmenden ankommt, wurde mittels einem Feedbackbogen mit offenen Fragen eruiert. Diese Erhebung wird in der vorliegenden Untersuchung inkludiert, ausgewertet und anschliessend evaluiert.

5.2.4 Fragebogen

Der Fragebogen wird eingesetzt, um, ein vollständigeres Wissen über den Forschungsgegenstand zu gewinnen und die Schwächen einer rein qualitativen Datenerhebung auszugleichen. Da im letzten halben Jahr insgesamt 36 neue Mitarbeitende (Fahrdienst ausgenommen) bei der BVB eingestellt wurden, soll mit Hilfe des Fragebogens die Repräsentation der Erkenntnisse aus den Interviews vergrössert werden. Weiter möchte man mit der quantitativen Datenerhebung die aus den Interviews erlangten Erkenntnisse und Hypothesen prüfen. Um die gewonnen Erkenntnisse aus den Interviews zu verallgemeinern und die Subjektivität der Erkenntnisse zu bereinigen, wird ein standardisierter Fragebogen aufgesetzt (Flick, 2017).

Fragebogenkonstruktion

Die in Kapitel 3 vorgestellten Theorien bilden auch hier die Basis für den Fragebogen (siehe Anhang 11.5). Weiter wurde dieser mit gebundenen Annahmen erweitert, welche die Erkenntnisse aus den Interviews auf die Allgemeinheit prüfen sollen. Die Befragten haben die Möglichkeit, auf einer fünfstufigen verbalen Ratingskala ihre Zustimmung oder Abneigung darzustellen. Der Vorteil einer verbalen Ratingskala ist, dass sie den Befragten vorgibt, was unter den einzelnen Skalenpunkten zu verstehen ist (Moosbrugger & Kelava, 2012). Somit erfolgt die Interpretation der Skalenpunkte intersubjektiv einheitlicher (ebd.) Laut Forschungen von Moosbrugger & Kelava (2012) geniesst diese Art von Ratingskala eine hohe Akzeptanz.

Da der Fragebogen eine ungerade Ratingskala aufweist, ist sich der Verfasser bewusst, dass die Mittelkategorie als «Fluchtkategorie» benutzt werden kann. Sie kann als Ausweichoption

genutzt werden, wenn die Testperson den angegebenen Wortlaut als unpassend beurteilt, die Frage nicht versteht, die Antwort verweigert oder diese nicht kennt (Moosbrugger & Kelava). Dies kann zu erheblichen Validitätsproblemen und somit zu einer Verzerrung in der Interpretation der Befunde führen (ebd.). Um das Problem der neutralen Mittelkategorie zu verringern, wird, in Abstand zur tatsächlichen Ratingskala, eine zusätzliche «Kann nicht beantwortet werden»-Antwortkategorie aufgeführt (Bühner, 2011). Somit wird jenen Befragten, welche die Annahme nicht verstehen oder sie aus irgendwelchen Gründen nicht beantworten können oder wollen, die Möglichkeit gegeben, dies entsprechend nicht tun zu müssen. Jene, welche eine Annahme weder zustimmen noch ablehnen, können hingegen ihr Empfinden mit der Mittelkategorie ausdrücken.

Allgemein wird für den Fragebogen eine einfache Sprache gewählt, welche in allen Arbeiterschichten zu verstehen ist. Um die Komplexität zu verringern, wird einerseits auf negative Indikatoren und andererseits auf eine ausbalancierte Antwortskala verzichtet. Die Antwortskalen werden zu den aus der Literatur entstandenen Kategorien und Themen gebündelt und systematisch abgefragt. Wie von Moosbrugger & Kelava (2012) erklärt, sollen die getroffenen Massnahmen zusätzlich helfen, das Erinnern der Situation zu vereinfachen.

Da es das Ziel ist, den Onboardingprozess modular aufzugleisen, werden nach dem ersten Frageblock Fragen dazu gestellt, zu welchen Themen sich die Befragten eine Schulung wünschen würden. Als Antwortalternativen werden die aus den Interviews genannten Wünsche angegeben. Weiter wird ein freies Textfeld hinzugefügt, um eigene Wünsche eingeben zu können. Wie von Bühner (2012) empfohlen, werden die demographischen Angaben am Ende des Fragebogens erhoben, um das Sampling zu beschreiben.

Sampling

Die Kontaktdaten der BVB-Mitarbeitenden werden vom Geschäftsbereich Personal zur Verfügung gestellt. Insgesamt wird der Onlinefragebogen an alle 36 Mitarbeitende, welche vom 1. Oktober 2019 bis 30. April 2020 bei der BVB begonnen haben, gesendet. 22 Mitarbeitende haben den Fragebogen letztendlich ausgefüllt, was eine Repräsentation der Ergebnisse zulässt. Die genaue Zusammensetzung des Samplings kann der Tabelle 3 entnommen werden.

Tabelle 3: *Sampling Onlinefragebogen (eigene Darstellung)*

Typus	Direktion	Finanzen	Infrastruktur	Technik	Personal	Total
MA in Probezeit (< 6 Monate)	1	3	1	1	0	6
MA nach Probezeit (> 6 Monate)	3	4	3	3	3	16
Total	4	7	4	4	3	22
<i>Davon Kadermitarbeitende mit Führungsfunktion</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>6</i>

Durchführung

Der Fragebogen wird online mithilfe von *questback* durchgeführt. Bevor er den BVB Mitarbeitenden per Mail zugesendet wird, erfolgt ein Pretest. Der Fragebogen wird hierzu vorab allen Teammitglieder der Personal- und Organisationsentwicklung gesendet. Dieses Vorgehen dient dem Zweck, allfällige technische Probleme aufzudecken sowie die Verständlichkeit der Fragen und die Akzeptanz des Fragebogens zu prüfen (Moosbrugger & Kelava, 2012). Das Ausfüllen des Onlinefragebogens nimmt zwischen fünf und acht Minuten Zeit in Anspruch.

5.2.5 Focus-Group

Morgan (1997) erläutert, «*The basic argument in favor of self-contained focus groups is that they reveal aspects of experiences and perspectives that would be not as accessible without group interaction.*» (S. 20). Demnach wird, um die Wirksamkeit und Generalisierbarkeit der qualitativ sowie quantitativ erhobenen Ergebnisse zu prüfen, eine Validierung mittels Experten vorgenommen. Diese setzten sich aus dem Team der Personal- und Organisationsentwicklung, jeweils einer Vertretung der Abteilungen Beratung und Services sowie der Leiterin des Geschäftsbereichs Personal zusammen. Diesen Experten werden die vertieften Ergebnisse und das daraus entstandene Fazit vorgelegt. Ziel der Erhebung ist es, mögliche Fehlinterpretationen aufgrund von Wissenslücken oder situationsbedingten Einflüssen zu eliminieren. Weiter können durch den zusätzlichen Austausch offene und erst nach der Erhebung entstandene Fragen oder Unklarheiten geklärt werden. Die Erkenntnisse der Validierung fließen direkt in die Ergebnisse und anschließende Diskussion dieser Arbeit ein.

5.3 Datenauswertung

Nachfolgend wird erläutert, wie die erhobenen qualitativen und quantitativen Daten ausgewertet werden.

5.3.1 Auswertung Leitfadeninterviews

Für den gesamten Transkriptions- und Auswertungsprozess der Interviews wird die computergestützte Software MAXQDA verwendet. Für beide Erhebungen wird die Auswertungsmethodik der qualitativen Inhaltsanalyse genutzt, da diese empfohlen wird, wenn es um eine theoriegeleitete Textanalyse geht, was für die vorliegende Arbeit zutrifft (Mayring, 2016). Der Grundgedanke dieser Auswertungsmethode ist es, Texte systematisch zu analysieren, indem das Material schrittweise und streng methodisch kontrolliert durchgegangen und dabei theoriegeleitet ein Kategoriensystem erstellt wird (ebd.).

In einem ersten Schritt wird, nach der Erstellung der Interviewleitfäden, das theoriegeleitete Kategoriensystem so explizit definiert, dass stets eine eindeutige Zuordnung des Textmaterials zu den Kategorien möglich ist (Mayring, 2016). In einem zweiten Schritt wird eine erste Reduktion vorgenommen, indem das Textmaterial paraphrasiert wird, wobei weniger relevante Passagen und bedeutungsgleiche Paraphrasen gestrichen werden (Flick, 2017). Ähnliche Paraphrasen werden in einer zweiten Reduktion gebündelt, zusammengefasst und mithilfe verschiedenfarbiger Unterstreichungen eingeteilt (Flick, 2017; Mayring, 2016.). In einem letzten Schritt werden Ankerbeispiele definiert, welche eine prototypische Funktion der verschiedenen Kategorien aufweisen (Mayring, 2016). Weitere Ankerbeispiele werden in einem zirkulären Prozess aufgenommen und neue Kodierungen formuliert. Mit der Kombination der Streichung von bedeutungsgleichen Paraphrasen und der Bündelung des Textmaterials lässt sich ein Kategoriensystem erstellen, welches generalisierbar ist (Flick, 2017). Dies lässt sich anschliessend gut in der quantitativen Auswertung prüfen, was die Wahl dieser Technik weiter untermauert.

5.3.2 Auswertung Feedbackbögen Einführungsveranstaltung

Für die Auswertung der Feedbackbögen der Teilnehmenden wird eine vereinfachte Art der Inhaltsanalyse genutzt. Vorab werden alle Antworten der Teilnehmenden in ein Word-Dokument eingefügt. Anschliessend wird das Textmaterial strukturiert analysiert, wobei Kontextähnliche Paraphrasen gebündelt, verschiedenfarbig unterstrichen und zu einer Kategorie zusammengefasst werden.

5.3.3 Auswertung Fragebogen

Mithilfe der Datenauswertung aus dem Fragebogen sollen die aus der qualitativen Erhebung hervorgegangenen Erkenntnisse überprüft werden. Deshalb werden für die Auswertung nur deskriptive Daten ausgewertet, was eine Beschreibung der Daten zulässt. Somit kann überprüft werden, inwieweit die BVB-Mitarbeitenden mit den gewonnenen Annahmen aus den Interviews übereinstimmen (Zöfel, 2013). Die Resultate werden im Anhang 11.5 graphisch dargestellt.

Für den gesamten Auswertungsprozess wird das computergestützte Statistikprogramm IBM SPSS Version 24 benutzt. Für die Datenaufbereitung werden die Daten von questback heruntergeladen und im Statistikprogramm hochgeladen. Anschliessend werden die verbalen Antwortskalen in eine numerische Ordinalskala von 1 (Stimme völlig zu) bis 5 (Stimme überhaupt nicht zu) gewandelt. Die «Kann nicht beantwortet werden»-Antwortkategorie wird mit der Zuteilung der Nummer 99 als *missing* kodiert (Moosbrugger & Kelava, 2012).

6. Ergebnisse

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die einzelnen Elemente des bestehenden Onboardingprozesses zu analysieren und zu evaluieren sowie verschiedene Indikatoren für eine erfolgreiche Integration bei der BVB zu prüfen. Daraus sollen Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden, um den Prozess in der BVB zu optimieren.

In diesem Kapitel werden die Resultate der erhobenen Daten dargelegt. Im ersten Teil wird auf die Ergebnisse der Dokumentenanalyse eingegangen, wobei der Fokus auf den Prozess und die Einführungsveranstaltung der BVB gelegt wird. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse der Interviews aufgeführt. Die Antworten der Erhebung I wurden thematisch zusammengefasst und die der Erhebung II in einem Kategoriensystem graphisch dargestellt, welches für eine bessere Übersicht im Anhang 11.4 eingesehen werden kann. Jede Kategorie wird in einem Fliesstext erläutert und wenn möglich mit aussagekräftigen Zitaten aus den Erhebungen unterstrichen. Nachfolgend werden die Resultate der Feedbackbögen aus der Einführungsveranstaltung dargelegt. Zum Schluss wird auf die Ergebnisse aus dem Fragebogen eingegangen.

6.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse zeigt, dass der Onboardingsprozess bei der BVB detailliert in einem integrierten Managementsystem (IMS) abgebildet ist (vgl. Anhang 11.1). Weiter sind für jeden einzelnen Prozessschritt die Verantwortlichkeiten klar gekennzeichnet und die notwendigen Formulare und Checklisten ersichtlich. Alle Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugriff auf den Prozess und können bei Bedarf die nötigen Formulare beziehen.

Weiter zeigt sich, dass der Onboardingprozess des Fahrdiensts in bestimmten Punkten vom Standard abweicht. Neben der 26-tägigen Busausbildung und der 39-tägigen Tramausbildung muss eine 12-monatige Probezeit bestanden werden, bis man eine Festanstellung erhält. Die Bus- und Tramausbildung obliegt verschiedenen Gesetzen und ist deshalb bereits sehr strukturiert und modular aufgebaut. Aufgrund dessen wird, in Absprache mit dem Geschäftsbereich Personal, die Einarbeitung des Fahrdienstpersonals nicht weiter in der Analyse des Onboardingprozesses berücksichtigt. Der Fokus wird folglich auf den Onboardingprozess von administrativen und handwerklichen Tätigkeiten gelegt.

Bevor neue Mitarbeitende die Stelle antreten, wird ihnen eine Willkommensmappe auf dem Postweg zugesandt. Diese enthält den Arbeitsvertrag in zweifacher Ausführung, verschiedene Formulare zum Ausfüllen und einen USB-Stick mit wichtigen Weisungen und Formulare der BVB, mit der Bitte, diese zu lesen.

Obwohl der Onboardingprozess im IMS aufgezeichnet ist und den Führungskräften die Möglichkeit geboten wird, den Einarbeitungsplan herunter zu laden, zeigt die Sichtung der zur Verfügung gestellten Einarbeitungspläne, dass die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden sehr unterschiedlich dokumentiert und geplant wird. Einige weisen stark strukturierte Abläufe und festgehaltene Termine auf, zwei Drittel der Einarbeitungspläne jedoch nur grobe oder gar keine Programmpunkte. Es zeigt sich weiter, dass der Vorgesetzte die volle Verantwortung über die fachliche sowie soziale Integration seiner neuen Mitarbeitenden übernimmt und die Probezeit bei allen administrativen und handwerklichen Tätigkeiten sechs Monate dauert.

Die Sichtung der Dokumente zur Einführungsveranstaltung zeigt, dass diese als «Kennenlerntag» betitelt wird, einen ganzen Tag in Anspruch nimmt und zwei bis drei Mal im Jahr stattfindet. Die Veranstaltung bietet nach einer Begrüßung der neuen Mitarbeitenden und Vorstellung der Unternehmung mehrere Workshops zu verschiedenen Themen wie BGM, Sicherheit und Werte, welche die Teilnehmenden in Kleingruppen absolvieren. Nach der Mittagspause und der Vorstellung der Sozialpartner werden Rundgänge an den wichtigsten vier Standorten der BVB angeboten. Nach diesen Rundgängen werden im Plenum Impressionen gesammelt und die Teilnehmenden verabschiedet.

6.2 Interviews

Damit eine ganzheitliche Durchleuchtung des Onboardingprozesses der BVB möglich ist, wurden einerseits Entscheidungsträger der Unternehmung (Erhebung I) und andererseits Mitarbeitende (Erhebung II) zum Thema befragt. Da sich die Aussagen der beiden Erhebungen nicht in ein einheitliches Kategoriensystem zusammenfassen lassen, werden die Ergebnisse nachfolgend getrennt aufgezeigt. Die Ergebnisse der Erhebungen sind thematisch gegliedert und werden, wenn möglich, mit aussagekräftigen Zitaten untermauert. Das Kategoriensystem der Erhebung II kann im Anhang 11.4 als Übersicht beigezogen werden. Die Hauptkategorien wurden deduktiv anhand der beschriebenen Theorien und Konzepte in Kapitel 3 gebildet. Die Subkategorien entstanden aufgrund der Aussagen der Mitarbeitenden induktiv. Aufgrund der Anonymisierung wird das Kürzel IGB (Interview Geschäftsbereich) und INM (Interview neue Mitarbeitende) zuzüglich einer Nummer für die jeweiligen interviewten Personen verwendet.

6.2.1 Ergebnisse Erhebung I

Ergebnisse aus den Interviews mit Entscheidungsträger der Unternehmung	
Allgemeiner Onboardingprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft Verantwortung über ganzen Onboardingprozess • In 3 Schritten zum Erfolg: <ol style="list-style-type: none"> 1. Team und benachbarte MA kennenlernen 2. System kennenlernen 3. BVB kennenlernen & mit Schulungen / Module BVB-Wissen aufnehmen
GP Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesseigner & Sparringpartner zur Linie • Regelmässige Anpassung & Überprüfung der Formulare/Prozesse
BVB – Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Werte müssen von Führungskräften gelebt werden
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität & Vielschichtigkeit • ÖV-Affinität
Unverzichtbar	<ul style="list-style-type: none"> • Nähe zum Mitarbeitenden • Interaktion zwischen den Beteiligten • Aktualisierung des Onboardingprozesses

Abbildung 8: Ergebnisse Erhebung I (eigene Darstellung)

Allgemeiner Onboardingprozess

Die Mehrheit der interviewten Personen ist sich einig, dass die Einarbeitung neuer Mitarbeitender in drei Schritten erfolgen muss. In erster Linie steht das Kennenlernen des Teams und der benachbarten Mitarbeitenden im Vordergrund. Danach müssen sich die neuen Mitarbeitenden im System einfinden. Sie müssen wissen, wie und wo sie sich anmelden können, das

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

Datenablagensystem ihrer Abteilung kennen und lernen, wo die nötigen Informationen zu finden sind. Das Intranet sowie IMS sind nützliche, informative Plattformen und können diesbezüglich weiter ausgebaut werden, da hier ein enormes Potential vorhanden ist. In einem letzten Schritt geht es darum, die BVB weiter kennenzulernen und mit verschiedenen Modulen und Schulungen notwendiges allgemeines sowie fachspezifisches BVB-Wissen aufzunehmen.

«[...] aber zurzeit gibt es keine Instanz, welche dir sagt, wo was liegt und für was gebraucht werden kann. Die ganze organisatorische Regelung, Struktur und Systematik fehlt bei der BVB.» (IGB5, Zeilen 122-124)

Ebenso sind alle Befragten der Auffassung, dass die Verantwortung über den ganzen Onboardingprozess der neuen Mitarbeitenden bei der Führungskraft liegt. Diese ist zuständig, dass die neuen Mitarbeitenden an ihrem ersten Arbeitsplatz einen funktionstüchtigen Arbeitsplatz vorfinden und sie koordiniert die Organisation und Terminfixierung des Einarbeitungsplans. Natürlich soll die Führungskraft durch den Geschäftsbereich Personal begleitet und unterstützt werden.

Erwartung am Geschäftsbereich Personal

Den Geschäftsbereich Personal sehen die meisten als Sparring-Partner im Onboardingprozess. Als Prozesseigner ist dieser Bereich dafür zuständig, dass die Führungskraft über alle nötigen Formulare und Tools des Onboardingprozesses verfügt. Ebenso sollten die Formulare in einem zirkulären Prozess überprüft und angepasst werden, denn der Prozess wird aktuell als alt, statisch und aufgrund der terminfixierten Standard-E-mails als emotionslos empfunden.

«Alles ist auch ein bisschen alt, statisch und emotionslos, der Prozess wurde ja auch 2014 das letzte Mal bearbeitet. Ebenfalls sollten vielleicht einige Dokumente überarbeitet werden.» (IGB2, Zeilen 36-38)

Man spürt, dass der Geschäftsbereich Personal den Onboardingprozess kennt und die Linie unterstützt, jedoch ist dieser Unterstützungsgrad bei jeder Führungskraft anders. Die Entscheidungsträger der BVB sind der Auffassung, dass der Geschäftsbereich Personal mehr Struktur und Systematik in den Prozess einbringen und die Führungskraft mit der Bereitstellung von Tools begleiten und unterstützen muss. Ebenso kann er auch eine kontrollierende Funktion ausüben.

BVB-Kultur

Die BVB hat in den letzten Jahren immer wieder Kulturumbrüche erleben müssen. Auch aktuell befindet sich die BVB in einem Transformationsprozess. Die Hoffnung bleibt, dass mit der neu besetzten Leitung eine Stabilität bis ins Jahr 2025 gefunden werden kann. Die Werte werden in den nächsten Monaten überarbeitet, jedoch spürt man bereits die Wechselrichtung, welche von allen Führungskräften gelebt und weitergetragen wird.

«Die BVB hat seit Mitte Jahr bereits einen enormen Kulturwandel durchzogen. Man hat angefangen, nicht mehr nur in den eigenen Silos zu denken, sondern es soll ein Miteinander sein. Das führt dazu, dass die Mitarbeitenden sehr motiviert sind. Jetzt sind wir so transparent, dass alle Alles wissen müssen und sollen, denn je mehr Leute dabei sind, desto besser kommt man zu einer produktiven Lösung. Diese Transparenz und Offenheit sind wichtig.» (IGB1, Zeilen 86-92)

Ebenso befinden sich Plakate mit den Werten der Unternehmung in den meisten Sitzungszimmern. Somit werden Mitarbeitende und Kunden jederzeit damit konfrontiert und für diese sensibilisiert.

Zukünftige Herausforderungen im Einarbeitungsprozess

Die meistgenannte Herausforderung liegt in der Komplexität und der Vielschichtigkeit des Onboardingprozesses. Da viele Anspruchsgruppen involviert sind, wird er sehr unterschiedlich gehandhabt. Das macht es notwendig, dass er von einer Person oder einer Instanz koordiniert und kontrolliert wird.

Weiter ist es wichtig, den neuen Mitarbeitenden das Verständnis für das öffentliche Verkehrsmittel zu übermitteln. Dies kann mit einer Schulung oder durch einen Workshop passieren. Wenn die Mitarbeitenden das Verständnis für das Kerngeschäft der BVB verstehen, können sie sich am Ende besser mit der Unternehmung identifizieren.

«Die Herausforderung wird sein, wie vermittele ich einem Nicht-ÖV-Menschen ÖV.» (IGB2, Zeilen 111-112)

Unverzichtbar für den Prozess

Als unverzichtbar für das Funktionieren einer Einarbeitung sehen die meisten Befragten die Interaktion mit den Beteiligten. Die Nähe zum Mitarbeitenden soll immer beibehalten werden. Letztendlich ist es eine Einführung in eine neue Situation und Organisation, wobei man in den ersten Schritten die neuen Mitarbeitenden begleiten und führen muss.

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

Als weitere unverzichtbare Elemente sind die stetige Aktualisierung sowie die Anpassung des Onboardingprozesses und der Formulare genannt worden. Die nötigen Dokumente müssen stets überarbeitet werden, damit die Vorgesetzten mit Hilfe des Geschäftsbereichs Personal auf dem aktuellen Stand sind.

6.2.2 Ergebnisse Erhebung II

Vor dem Eintritt

Alle Lernprozesse, welche den neuen Mitarbeitenden auf den Eintritt in eine Organisation vorbereiten, umfasst die Phase vor dem Eintritt. Aus den Daten lassen sich zwei unterschiedliche Merkmale zusammenfassen:

RJP

Einzelne Tatsachen der neuen Stelle und erschwerende Aspekte wurden bei einigen Mitarbeitenden bereits im Rekrutierungsprozess aufgezeigt.

«(...) Tatsachen wurden klar aufgelistet, aufgezeigt und mitgeteilt, mir wurde nichts geheim gehalten.

B: Haben dir diese Infos geholfen, ist es wünschenswert oder haben sie dich eher abgeschreckt?

I: Nein, erschreckt hat es mich auf keinen Fall. Mir war klar, dass eine gewisse Arbeit auf mich abfällt und war nicht tragisch und im Allgemeinen ist es wünschenswert, wenn man der Person mitteilt, was auf sie zukommt und nicht erst nach der Vertragsunterzeichnung. Man soll pragmatisch bleiben, auch wenn es mehr werden sollte als weniger.» (INMI, Zeilen 79-85).

Anderen wurde eher mit Sarkasmus mitgeteilt, was chaotisch noch möglich ist und nicht mit der nötigen Ernsthaftigkeit auf die erschwerenden Aspekte ihrer zukünftigen Stelle aufgewiesen. Den Daten der Interviews kann man entziehen, dass diese Info von den meisten gewünscht wäre, da es sehr viel Kraft gekostet hat, sich an die erschwerenden Situationen anzupassen und viele kurz vor der Entscheidung standen, die Unternehmung zu verlassen.

Kontaktaufnahme

Seitens BVB kamen sehr wenige Bemühungen, um mit den neuen Mitarbeitenden den Kontakt beizubehalten. Die Ergebnisse zeigen, dass der Wunsch nach einer Kontaktaufnahme bei den Führungskräften grösser ist. Sie haben aus eigenem Willen mit deren vorgesetzte Person

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

oder aktuellen Stelleninhaber Kontakt aufgenommen, um an Informationen zu gelangen, welche für die zukünftige Tätigkeiten von Bedeutung sind.

Eintrittsphase

Die Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden haben alle interviewten Personen unterschiedlich wahrgenommen. Einige waren einerseits enttäuscht und fühlten sich nicht willkommen.

«Als ich zur BVB kam war ich ein wenig enttäuscht, weil ich nicht das Gefühl hatte, dass die BVB auf mich gewartet hat. Ich habe das bisher nicht so erlebt. Bei mir war es ein komplettes Chaos, kein Arbeitsplatz, kein Laptop, der Arbeitskorb war nicht geleert, usw. Der erste Arbeitstag war unprofessionell, aber wahrscheinlich der Situation geschuldet.» (INM2, Zeilen 2-5).

Diese Gegebenheiten schreiben sie den herrschenden Umstände Ende Jahr 2019 zu, da viele Führungskräfte und Mitarbeitende ad interim resp. temporär angestellt waren. Wenige haben den ersten Arbeitstag als positiv in Erinnerung, vor allem aber den freundlichen Empfang und die herzliche Aufnahme in die Arbeitsgruppe. Dennoch war bei ihnen auch der Arbeitsplatz nicht eingerichtet, hatten keinen Zugang zum Netzwerk, oder wurden allgemein nicht in die Tätigkeiten eingeführt.

Verbleib in der Organisation

Aus den Daten ist erkennbar, dass einige neue Mitarbeitende sich bereits vor der Rekrutierung Gedanken über einen kurz-, mittel- oder langfristigen Verbleib in der Organisation machten. Die meisten äusserten den Wunsch bei der BVB zu arbeiten und eine langfristige Zusammenarbeit einzugehen. Als Gründe wurden die Sicherheit und finanzielle Stabilität angegeben, welche dem Ruf der BVB, welche sie in der Bevölkerung als öffentlich-rechtliche Institution genießt, gleichkommt.

Politische Fähigkeit

Viele Mitarbeitende berichten über eine proaktive Informationsgewinnung. Das familiäre Klima bei der BVB lässt zu, dass alle hilfsbereit sind und die Informationen auch teilen, was den neuen Mitarbeitenden leichtfällt, sich die nötigen Informationen zu beschaffen. Weiter konnten die neuen Mitarbeitenden den Kennenlern-Tag und weitere Schulungen nutzen, um mit Mitarbeitenden aus anderen Geschäftsbereichen Kontakt zu knüpfen.

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

Rollenklarheit

Beim Zeitpunkt des Interviews ist die eigene Rolle im Team noch nicht bei allen klar, da sie die nötigen Informationen nicht erhalten und auch die Einarbeitung in relevante Themen nur sehr langsam verläuft. Dies wurde meistens mit dem fehlenden Einarbeitungsplan in Verbindung gebracht.

«Bis heute ist noch nicht klar, wer für was zuständig ist, es gibt viele Überlappungen und einige Tätigkeiten bewältigt man zweigleisig.» (INM5, Zeilen 34-35)

Beherrschung der Aufgabe

Aufgrund des fehlenden Einarbeitungsplans konnte ebenfalls die Einarbeitung in die relevanten Themen noch nicht sauber erfolgen und dementsprechende Aufgaben nicht erfüllt werden. Dabei ist den neuen Mitarbeitenden klar, dass dies auf die Arbeitsbelastung der vorgesetzten Personen zurückzuführen ist.

«Die ersten zwei Wochen waren organisiert, dann war ein Vakuum und bis heute hat mein Vorgesetzter noch kein Plan, was er mir übergeben will. Ich wurde noch nicht in die relevanten Themen eingearbeitet. Es wurde kein sauberer Zeitplan erstellt, obwohl ich dies mehrmals zurückgemeldet habe.» (INM4, Zeilen 46-50).

Schnuppertag

Manche Mitarbeitende berichten über einen Schnuppertag, welcher sie während dem Rekrutierungsprozess durchführen konnten. Dabei konnten sie sich ein realitätsnahes Bild des Teams und der Tätigkeiten machen, was als gut empfunden wurde.

«Also ich war nach dem Bewerbungsgespräch nochmals zum Probearbeitstag hier und habe da mehr mitbekommen, als im Bewerbungsgespräch, um was es dann 100% geht. Da wurde auch alles wirklich erklärt und auf was es ankommt.» (INM9, Zeilen 40-43)

Integration in die Arbeitsgruppe

Die Anforderung der Integration in die Arbeitsgruppe liegt darin, mit den Teammitgliedern eine positive Beziehung aufzubauen. Aus den Daten lassen sich zwei Unterkategorien bilden:

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

Am ersten Arbeitstag

Die meisten haben ihre Teammitglieder am ersten Arbeitstag kennengelernt. Neben der Besichtigung der benachbarten Räumlichkeiten war die Integration in die Arbeitsgruppe ein fester Bestandteil des ersten Arbeitstages.

Götti

Wenige Mitarbeitende berichten, dass sich ausgewählte Teammitglieder um ihre Einarbeitung gekümmert haben. Die Führungsperson diente weiterhin als Ansprechperson. Für offene oder eher informelle Fragen konnten sie sich meistens auf die Antworten der Teammitglieder verlassen. Der Mehrheit wurde aber diese Möglichkeit nicht gegeben. Der Vorgesetzte hatte wenig Zeit, auf die individuellen Belangen der neuen Mitarbeitenden einzugehen, weshalb auch manchmal das Feedbackgespräch verschoben oder gar abgesagt wurde.

Generelle Arbeitszufriedenheit

Die Gründe für eine eher mittelmässige generelle Arbeitszufriedenheit liegen in der mangelnden und langsamen fachlichen und organisatorischen Einarbeitung. Ebenfalls wird die jeweils sehr aufwändige und eigenständige Suche nach den relevanten Informationen als sehr kraftraubend empfunden. Das familiäre Klima unter den Mitarbeitenden erhöht die Arbeitszufriedenheit.

Commitment / Loyalität

Aus den Daten lassen sich vier unterschiedliche Arten des Commitments lesen:

Vor der BVB

Die negativen Schlagzeilen in der Presse haben die Mehrheit der neuen Mitarbeitenden gelesen und erlebt, was einerseits eine kleine Skepsis gegenüber der Unternehmung auslöste und andererseits auch das Interesse verstärkte zu wissen und selbst zu erleben, was genau so schlecht bei der BVB laufen kann.

Während der Einarbeitung

Das Bild der BVB hat sich während der Einarbeitung sehr positiv verändert. Der herzliche Umgang mit den Mitarbeitenden der BVB prägen das Bild.

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

«Ich kann verstehen, dass gewisse Abläufe in der Vergangenheit nicht optimal gewesen sind. Aber ich habe das Gefühl, dass die BVB sich jetzt die Mühe gibt, vieles Richtig zu machen.» (INM7, Zeilen 68-70)

Identifikation mit der BVB

Als Basler und Baslerin fühlen sich die neuen Mitarbeitenden der BVB sehr verbunden. Mit einer Einstellung bei der BVB sehen sie die Möglichkeit, auch der Stadt etwas zurückzugeben. Viele können hinter der Dienstleistung der Unternehmung BVB stehen.

«Ich denke, den Service, welche die BVB leistet, ist nicht gut, sondern sehr gut. Denn alle X-Minuten ein Bus oder Tram zu haben, wird bereits als selbstverständlich gesehen. Dass da noch Kritik aufkommt, wenn ein Bus oder Tram eine Minute zu spät kommt, finde ich dann doch übertrieben» (INM8, Zeilen 196-199).

Kultur

Die neuen Mitarbeitende erleben die BVB als offene und transparente Unternehmung, welche auf die Einstellung von Mitarbeitenden aus verschiedenen Nationen und Kulturen setzt.

«Ich habe nichts bemerkt oder mitbekommen, dass es kulturelle Probleme gab. Ich glaube, dass ist in der BVB so drin, als Multikulti Unternehmen, dass jeder willkommen ist und seine Kultur frei ausleben kann.» (INM1, Zeilen 111-114).

Engagement

Den meisten neuen Mitarbeitenden ist klar, dass heute mehr von ihnen erwartet wird als früher und sind auch bereit, ein höheres Engagement zu leisten, um die Auswahl ihrer Person für die neue Stelle zu bestätigen. Auf die Frage, weshalb sie die Arbeitsstelle aufgrund der Umstände nicht gekündigt haben, antworteten die meisten, dass sie erkennen, dass man bei der BVB etwas bewegen kann und Teil von diesem Verbesserungswandel sein will.

«Ich liebe das Chaos und ist wahrscheinlich auch ein Grund, weshalb man mich ausgewählt hat, da ich gerne etwas aufbaue, was auf einer grünen Wiese liegt. Ich dachte nicht, dass es in diesem Ausmass sei, aber es ist eine sehr grosse Herausforderung und mag die Konstellation, Strukturen einzubringen, zu diskutieren, neue Wege einzugehen, Rückschläge zu erleben, etc. Lieber im Chaos arbeiten und Strukturen einbringen anstatt in einer sterilen Umgebung nach Vorschriften arbeiten». (INM2, Zeilen 117-124).

6.3 Evaluationsbögen Kennenlern-Tag

Ergebnisse Kennenlern-Tag	
Gut gefallen	<ul style="list-style-type: none">• Persönliche Kontakte• Speed-Dating• Rundgänge• Kennenlernen der Bereiche
Änderungswünsche	<ul style="list-style-type: none">• Vorstellung Sozialpartner & Personalverbände• Mehrmalige Durchführung• Anpassung Zeitplan

Abbildung 9: Ergebnisse Kennenlern-Tag (eigene Darstellung)

Alle Rückmeldungen, die zum Kennenlern-Tag eingingen, sind im Anhang 11.7 ersichtlich. Aus ihnen geht hervor, dass die meisten Teilnehmende den persönlichen Kontakt mit den neuen Mitarbeitenden während des Kennenlern-Tages sehr geschätzt haben und sich diese Veranstaltung somit als eine Möglichkeit anbietet, erste Kontakte mit Mitarbeitenden aus allen Geschäftsbereichen und hierarchischen Stufen zu knüpfen. Das Speed-Dating-Spiel, bei dem alle Mitarbeitenden die Aufgabe hatten, sich mit mindestens drei Teilnehmenden aus anderen Bereichen kurz auszutauschen, ist sehr gut angekommen. Weiter schätzten die meisten die Besichtigung der verschiedenen Standorte, was ein Verständnis für Tätigkeiten aus anderen Geschäftsbereichen und die ganze Unternehmung schafft.

«Es macht Sinn, dass die Mitarbeiter sich kennen lernen können und einen ersten Einblick in das 'Innenleben' der BVB erhalten.»

Weiter sind viele der Meinung, dass die Vorstellung der Sozialpartner und Personalverbände nicht am Kennenlern-Tag stattfinden sollte. Da die Veranstaltung zudem nur zweimal jährlich stattfindet, nehmen neue Mitarbeitende mit unterschiedlichen Erfahrungen und Wissen teil, was als unangebracht empfunden wird. Teilnehmende, welche sich bereits am Ende der sechsmonatigen Probezeit befinden und sich ein breites BVB-Wissen aufbauen konnten, sehen keinen Bedarf mehr, am Kennenlern-Tag teilzunehmen. Zusätzlich wird das Programm als sehr straff und stressig empfunden. Es werden viele Eindrücke sowie Informationen aufgenommen und Rundgänge durchlaufen, wobei der knapp bemessene Zeitplan keine Zeit für offene Fragen oder Interessen zulässt.

6.4 Onlinefragebogen

Die detaillierte Auswertung des Fragebogens ist im Anhang 11.6 ersichtlich und kann als Übersicht hinzugezogen werden. Auf den ersten Blick sieht man, dass es fast keinen grossen

Unterschied zwischen den Antworten der Führungskräften und der Mitarbeitenden gibt. Eine der Ausnahmen ist diesbezüglich die Wünschbarkeit einer Kontaktaufnahme vor dem Eintritt in die Unternehmung, da sich Führungskräfte eher einen solchen Kontakt seitens der BVB wünschen als die Mitarbeitenden. Weiter kann man aus den Daten ablesen, dass sich die Führungskräfte über ihre Aufgaben eher bewusst sind, als die Mitarbeitenden. Ebenfalls kennen die Führungskräfte die Werte und Ziele der BVB besser.

Die Hälfte der neuen Mitarbeitenden haben vor dem Eintritt ein realistisches Tätigkeitsbild vermittelt bekommen und man hat sie auf mögliche erschwerende Aspekte der neuen Stelle hingewiesen. Mit über zwei Dritteln der Teilnehmenden bestand zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag kein weiterer Kontakt seitens der Unternehmung, ausser der Zusendung der Eintrittsmappe durch den Geschäftsbereich Personal. Für 77.3% der Mitarbeitenden wäre ein Kontakt jedoch wünschenswert.

90.9% der Teilnehmenden werden am ersten Arbeitstag empfangen. Die Vorstellung des Arbeitsteams und die Besichtigung der anliegenden Räumlichkeiten scheint bei der BVB am ersten Arbeitstag als Norm zu gelten. Dennoch fanden fast ein Drittel keinen eingerichteten Arbeitsplatz und kein Einarbeitungsprogramm vor. Sie erhielten ausserdem nicht die nötigen Tools und Informationen, um arbeiten zu können. Ebenso wird der erste Arbeitstag bei 45.5% der neuen Mitarbeitenden nicht mit einem Feedbackgespräch beendet und es folgen auch keine regelmässigen Feedbackgespräche zu späteren Zeitpunkten.

Die grosse Mehrheit der neuen Mitarbeitenden fühlen sich in der Einarbeitungszeit weder über- noch unterfordert. 77,3% sind sich zum Zeitpunkt der Ausfüllung des Onlinefragebogens über ihre Aufgaben im Team bewusst. Die Umfrage zeigt weiter, dass eine grosse Mehrheit der neuen Mitarbeitenden die Visionen, Werte und Ziele der BVB kennt und sich der Unternehmung sehr verbunden fühlt (86.4%). Ebenfalls konnte man während des Onboardings Kontakt mit weiteren Mitarbeitenden knüpfen, welche ausserhalb des Teams arbeiten.

Wie im Unterkapitel 5.2.4 beschrieben, wurden alle Teilnehmende in einem zweiten Frageblock gefragt, zu welchen Themen sie sich eine Schulung wünschen würden. Die Auswertung zeigt, dass sich die meisten zu allen vorgestellten Themen eine Schulung vorstellen können. Das Interesse der Führungskräfte scheint dabei aber weniger gross zu sein als bei den Mitarbeitenden. Eine allgemeine IT-Schulung wird von allen neuen Mitarbeitenden am meisten gewünscht ($M=1.92$, $SD= .873$) Die Applikation myBVB-App muss hingegen nicht zusätzlich erklärt werden, da sie bereits sehr selbsterklärend und benutzerfreundlich gestaltet ist. Als weitere Ideen für Schulungen wurden der Budgetprozess, die Zeitwirtschaft sowie die Verwendung von IMS erwähnt. Ebenfalls kam der Wunsch auf, allgemein das Thema der offenen

Kommunikation näher zu vermitteln und ein Konflikt-Bewältigungs-Workshop mit Rollenspielen anzubieten.

7. Diskussion

Das folgende Kapitel liefert unter Einbezug der Theorien und Modelle, welche in Kapitel 3 aufgeführt sind, Antworten auf die Fragestellungen, indem die Ergebnisse interpretiert und anschliessend praktische Handlungsempfehlungen gegeben werden, welche die Einführung eines modularen Onboardingprozesses ermöglichen. Die Ergebnisse der Focus-Group fliessen ebenfalls mit ein.

7.1 Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Entscheidung, das Drei-Phasen-Modell von Neuberger (1994) zu berücksichtigen, welches eine Vor-Eintrittsphase abbildet, für eine umfassende Analyse des Onboardingprozesses die Richtige war. Auf diese Weise konnte der Wunsch neuer Mitarbeitender nach einer Kontaktaufnahme seitens der BVB vor dem Eintritt aufgezeigt werden. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass der Wunsch nach der Kontaktaufnahme bei den Führungskräften grösser ist und eher selbst initiiert wurde, welcher auch im Onlinefragebogen bestätigt werden konnte. In diesem Aspekt hat die BVB noch sehr viel Gestaltungsspielraum, da bisher bis zum Eintritt des neuen Mitarbeitenden kein weiterer Kontakt seitens der Unternehmung stattfindet. In den Interviews wurde insbesondere der Wunsch nach einem informellen Austausch geäussert, welcher das Willkommensgefühl stärkt. Wenn man vor dem Eintritt in die Organisation bereits an Teamanlässen sowie der neuen Umwelt teilnehmen kann, wird dies als Vertrauensbeweis wahrgenommen. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ansichten von Lohaus und Habermann (2015), welche aufzeigen, dass die zwischenmenschliche Ebene und die konkrete Interaktion im Onboardingprozess, welcher bereits vor dem Eintritt beginnt, stärker berücksichtigt werden sollen.

Weiter konnte aufgezeigt werden, dass die BVB Potenzial in der Mitteilung von realistischen Tätigkeitsvorschauen und erschwerenden Aspekten neuer Stellen zeigt. Die Ergebnisse zeigen, dass nicht immer auf erschwerende Aspekte der neuen Stelle, aber ebenso auch nicht auf den neuen kulturellen Prozess bei der BVB eingegangen wird, was eine frühe Fluktuation zur Folge hat, da sich die neuen Mitarbeitenden nicht auf die Situation einstellen können und diese nicht ihren Erwartung entspricht. Diese Erkenntnisse spiegeln sich ebenfalls in den Ergeb-

nissen der Onlineumfrage wider, nach der nur 50% der neuen Mitarbeitenden ein RJP erhalten haben und auf erschwerende Aspekte hingewiesen wurden. Studien zeigen, dass gravierende Enttäuschungen in der Einarbeitungsphase durch einen gut kommunizierten RJP vermieden werden können, was zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und geringeren Fluktuation führt. Dies stärkt die Wichtigkeit des RJP (Nerdinger, 2019).

Für die Vor-Eintrittsphase kann zusammenfassend ausgesagt werden, dass sich die Ergebnisse dieser Untersuchung auf die Ausführungen von Kieser et al. (1990) stützen, wobei der Grundstein eines erfolgreichen Onboardingprozesses bereits vor dem Eintritt in die Organisation gelegt wird.

Während der Eintrittsphase zeigen Lohaus und Habermann (2015) acht angestrebte Ergebnisse, welche in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht abhängig voneinander sind und als Indikatoren für ein gelungenes Onboarding gelten. In der Focus-Group wurde weiter besprochen, inwiefern die Unternehmung Einfluss auf die Indikatoren nehmen kann und diese wünschenswert sind.

In einem ersten Schritt ist es wichtig, dass die neuen Mitarbeitenden in der Unternehmung in Empfang genommen werden, einen vollständig eingerichteten Arbeitsplatz vorfinden sowie spätestens dann die Teammitglieder und die benachbarten Räumlichkeiten kennen lernen. Diese ersten Schritte können in einem Einarbeitungsplan schriftlich festgelegt werden. Die Ergebnisse der Interviews und des Onlinefragebogens zeigen, dass der Empfang der neuen Mitarbeitenden, die Integration in die Arbeitsgruppe und die Sichtung der Arbeitsräume bei der BVB reibungslos verläuft. Diese reibungslose Integration in die Arbeitsgruppe ist insofern wichtig, damit eine positive Beziehung aufgebaut werden kann. Jedoch finden jeweils fast ein Drittel der neuen Mitarbeitenden keinen eingerichteten Arbeitsplatz vor und erhalten keinen Einarbeitungsplan. Die Einrichtung des Arbeitsplatzes obliegt der Verantwortung der Führungskraft, wobei die Schnittstelle zu den Bereichen Mobiliar und IT überprüft werden soll. Bereits während der Dokumentenanalyse konnte aufgezeigt werden, dass viele Einarbeitungspläne nur grobe oder gar keine Programmpunkte enthalten, obwohl sie im IMS aufgeschaltet sind. Studien zeigen, dass ein Einarbeitungsplan in dieser bereits stressigen Zeit eine Struktur und Sicherheit gibt, die für den neuen Mitarbeitenden bedeutungsvoll ist. In der Focus-Group wurde diese Thematik aufgegriffen und man geht davon aus, dass die Führungskräfte nicht einheitlich geschult werden und sich aufgrund dessen individuelle Unterschiede in der Ausführung der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden zeigen. Wie dieser Aspekt angegangen werden kann, zeigen die Handlungsempfehlungen in den nachfolgenden Kapiteln.

Während des Onboardingprozesses müssen neue Mitarbeitende verstehen, welche Arbeitsaufgaben mit welcher Priorität und in welchem Umfang zu bewältigen sind. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass dies zu Beginn des Onboardingprozesses noch nicht ganz klar ist, sich die Rollenklarheit aber mit zunehmender Zeit ergibt. Obwohl die Mehrheit der interviewten Personen sich ihrer Rolle nicht bewusst waren, bestätigen 77% der Teilnehmenden im Onlinefragebogen, dass sie sich zum Zeitpunkt der Umfrage ihrer Rolle im Arbeitsteam sowie in der Unternehmung bewusst sind. Eine mögliche Erklärung für diesen Unterschied ist, dass der Onlinefragebogen drei Monate nach den Interviews erfolgte. Die Expertengruppe der Focus-Group ist der Auffassung, dass die BVB einen direkten Einfluss auf die Rollenklarheit nehmen kann, indem diese einerseits mit der Führungskraft besprochen und andererseits mit Schulungselementen (Brenner, 2014), wie beispielsweise E-Learning-Methoden, bewusst gesteuert wird. Neben der Rollenklarheit müssen neue Mitarbeitende auch ihre Aufgaben beherrschen, wobei die Führungskraft dabei den grössten Einfluss darauf hat, dass dies gelingt. Weiter können Wissen und Kompetenzen von Querschnittsbereichen, welche im Onboardingprozess modular angeboten werden können, die Beherrschung der Aufgabe unterstützen. Aus dem Kapitel 3.2 geht hervor, dass die Indikatoren Beherrschung der Arbeitsaufgabe und Integration in die Arbeitsgruppe auch das Engagement der neuen Mitarbeitenden positiv beeinflussen und dass eine hohe Leistung sowie Erfolg bei der Bewältigung der neuen Arbeitsaufgaben auch mit hohem Engagement einhergehen. Hierbei sollte beachtet werden, dass die Selbstwirksamkeit der neuen Mitarbeitenden gefördert wird. Um ihnen anspruchsvollere Aufgaben anzubieten, eignen sich Projektarbeiten (Brenner, 2014) gut, damit sie sich anspruchsvollere Ziele setzen können.

Die generelle Zufriedenheit neuer Mitarbeitender hängt stark von der Möglichkeit ab, ihre Arbeitsrolle selbst zu gestalten (Lohaus und Habermann, 2015). Aus diesem Grund muss ein Ausgleich zwischen standardisiertem Einarbeitungsplan und frei zu wählendem Gestaltungsspielraum der Rolle gefunden werden. Die Zufriedenheit hat zudem einen starken Einfluss auf den Verbleib neuer Mitarbeitender in der Organisation. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass sich die neuen Mitarbeitenden bereits vor dem Eintritt Gedanken über einen kurz-, mittel- oder langfristigen Verbleib in der Organisation machen. In der Focus-Group wurde auch darüber diskutiert, inwiefern die Unternehmung einen Einfluss auf diesen Faktor hat und ob überhaupt ein langfristiger Verbleib wünschenswert ist. Einerseits wird natürlich aufgrund des Fachkräftemangels in bestimmten Tätigkeiten versucht, die Mitarbeitenden zu halten. In eher projektbezogenen Tätigkeiten ist es jedoch vorstellbar, einen Mitarbeitenden nur für einen

bestimmten Zeitraum zu behalten. Aus diesem Grund ist sich die Expertengruppe insgesamt nicht im Klaren, ob dieser Indikator für die BVB ein anzustrebendes Teilergebnis ist.

Anders ist es bei der politischen Fähigkeit von neuen Mitarbeitenden. Diese nimmt in einer agilen Organisation immer mehr an Wichtigkeit zu. Die Ergebnisse der Interviews und des Onlinefragebogens zeigen diesbezüglich, dass die Mitarbeitenden die sozialen Events der BVB sehr positiv wahrnehmen und stark schätzen. Die politische Fähigkeit wird in der Fachliteratur auch als gewinnbringend hinsichtlich der Integration in die Arbeitsgruppe sowie in die gesamte Organisation dargestellt (Lohaus & Habermann, 2015). Der Einfluss, welchen die Unternehmung hierauf hat, wird von den HR-Experten als sehr stark empfunden und sollte in Zukunft weiter ausgebaut werden.

Die Ergebnisse in den Interviews zeigen, dass das affektive und normative Commitment gegenüber der Unternehmung bei vielen neuen Mitarbeitenden bereits vor dem Eintritt hoch ist, da die BVB zum Stadtbild von Basel dazugehört und man sich damit automatisch verbunden fühlt. Da die neuen Mitarbeitenden das Gefühl haben, bei der BVB etwas Gutes zu vollbringen, indem sie die Dienstleistung des öffentlichen Verkehrs verbessern und diesen angenehmer für die Stadt Basel gestalten, und sich dies während der Einarbeitung bestätigt, steigt das normative Commitment während des Onboardingprozesses. Die Ergebnisse des Onlinefragebogens bestätigen diese Erkenntnis, da die Mehrheit sich mit den Werten der BVB identifizieren kann und allgemein der Organisation verbunden fühlt.

Zusammenfassend kann abgeleitet werden, dass alle Indikatoren für einen gelungenen Onboardingprozess bei der BVB zu berücksichtigen sind, ausser dem Verbleib in der Organisation. Ebenfalls zeigt sich, dass die Vor-Eintrittsphase stärker in den Onboardingprozess eingebunden werden soll. Die Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, welche sich aus den Ergebnissen herleiten lassen, sind der stärkere Wunsch seitens der Führungskräfte nach Einbindung in die strategischen Entscheidungen und Arbeitsthemen vor dem Eintritt, das stärkere Wissen der BVB-Werte und dass sie sich eher über ihre Aufgaben im Klaren sind. Somit lassen sich die beiden ersten Fragestellungen beantworten. Auf die dritte Forschungsfrage, wie die Einführungsveranstaltung optimiert werden muss, damit sie in den neuen Onboardingprozess der BVB eingegliedert werden kann und die als wichtig empfundenen Indikatoren abdeckt, wird in Kapitel 7.2.4 eingegangen.

Die Ergebnisse des Onlinefragebogens bestätigen, dass sich die meisten neuen Mitarbeitende zu allen vorgestellten Themen eine Schulung vorstellen können. Die nachfolgenden Kapitel

zeigen weiter, dass die praxisrelevanten Handlungsempfehlungen die gewünschten Indikatoren fördern und die Module unterstützend wirken können.

7.2 Handlungsempfehlungen

In der Focus-Group wurden, aufbauend auf der Besprechung der Ergebnisse, organisatorische Massnahmen erarbeitet, welche in erster Linie ausgeführt werden müssen und die Rahmenbedingungen stellen, damit ein modularer Onboardingprozess eingeführt werden kann. In diesem Kapitel werden zusätzlich Handlungsempfehlungen aus organisationaler und psychologischer Sicht benannt, welche im Onboardingprozess zu berücksichtigen sind, damit die Integration von neuen Mitarbeitenden erfolgreich gestaltet werden kann. Um auch die letzte Fragestellung zu beantworten, wie sich die Einführungsveranstaltung optimieren lässt, damit sie in den neuen Onboardingprozess eingegliedert werden kann und die wichtigen Indikatoren abdeckt, werden ebenfalls Handlungsempfehlungen für den Kennenlern-Tag abgeleitet. Das Kapitel 7.2.4 zeigt eine Übersichtstabelle auf, inwiefern alle Handlungsempfehlungen Einfluss auf die wichtigen Indikatoren haben, um ein erfolgreiches Onboarding anzubieten. Am Ende werden alle Massnahmen in einem Umsetzungsplan graphisch zusammengefasst und ein Vorschlag unterbreitet, wie der zukünftige modulare Onboardingprozess bei der BVB abgebildet werden kann.

7.2.1 Organisatorische Massnahmen

Organisatorische Massnahmen
<ul style="list-style-type: none">• Erarbeitung neuer Werte und Leitbilder• Einheitliche Schulung von Vorgesetzten zum Onboardingprozess• Entwicklung und Implementierung von Modulen• Digitalisierung• Einführung eines <i>Learning Management System</i> (LMS)

Abbildung 10: Organisatorische Massnahmen als Rahmenbedingung für ein modularer Onboardingprozess (eigene Darstellung)

Da die BVB den Anspruch hat, dass der neue Onboardingprozess den neuen Werten und Philosophien der BVB entspricht, müssen diese vorerst erarbeitet und gelebt werden. Das gelingt am besten indem die Philosophie in einem Transformationsprozess immer wieder angesprochen wird. Da die Führungskräfte die Verantwortung über den Onboardingprozess von neuen Mitarbeitenden haben, müssen diese auf das Thema geschult und sensibilisiert werden. Das Onboarding muss als Folge ein klarer Bestandteil der Vorgesetztenschulung sein, damit es dort besprochen und erlernt werden kann. Während der Erhebungsphase konnte bereits die

Entwicklung gewisser Module, welche für den neuen Onboardingprozess angedacht sind, lanciert werden. Dies sind die Module IT und Finanzielle Führung (Finanzen), Arbeitssicherheit und Compliance (Unternehmensstab) sowie BGM (Personal). In einem weiteren Schritt muss die Art und Weise, wie diese Module aufgesetzt und angeboten werden sollen, mit den Querschnittsbereichen besprochen werden. Da die IT bereits früh während der Untersuchung miteinbezogen wurde, konnte bereits eine fertige Schulung aufbereitet werden, welche jeweils immer am ersten Dienstag des Monats angeboten wird. Dieses Modul muss nun in den Onboardingprozess implementiert und ihre Durchführung kommuniziert werden. Weiter empfiehlt es sich, die aus den Ergebnissen besprochenen Module aufzubereiten und in einem zirkulären Prozess weitere Module zu entwickeln und anzubieten.

Um ein modulares Onboardingprozess optimal durchführen zu können, muss die BVB ein *Learning Management System* (LMS) anbieten können, welches der Bereitstellung von Lerninhalten und der Organisation von Lernvorgängen dient. Die Vorteile einer solchen Lernplattform sind die Bereitstellung von Lerninhalten, Organisation von Lernvorgängen, Regelung des Informationsflusses, die Vereinfachung des Lernens und die Übernahme der administrativen Aufgaben für den Geschäftsbereich Personal. Es wurde bereits eine Arbeitsgruppe aus Experten verschiedener Geschäftsbereiche gebildet, welche sich diesem Thema widmen und das LMS einführen sollen.

7.2.2 Handlungsempfehlungen aus organisationaler und psychologischer Sicht

Handlungsempfehlungen aus organisationaler und psychologischer Sicht	
Organisationaler Sicht	Psychologischer Sicht
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeiten zwischen Führungskraft, Personal und Götti klären und definieren • RJP in Rekrutierungsprozess aufnehmen <ul style="list-style-type: none"> – Expertenwissen von Stelleninhaber nutzen • Erhöhung des Strukturierungsgrad vom Onboardingprozess <ul style="list-style-type: none"> – Überarbeitung und Aktualisierung des Prozesses sowie deren Dokumente – Einführungsveranstaltung überarbeiten • Feedbackgespräche und Controlling-Massnahmen einführen • Plattform für Teilen von Best-Practices anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstsein für Onboarding in der BVB stärken • Kontakt halten, auch vor Stellenantritt <ul style="list-style-type: none"> – Kontaktaufnahme im Prozess abbilden – Formulierung von MAG-Ziel – Modulare E-Learnings • Zeit für Einarbeitung einplanen • Betreuung gewähren <ul style="list-style-type: none"> – Regelmässiges Feedback – Klare Erwartungen kommunizieren – Gemeinsame Ziele definieren – Bewusstsein für Eigenverantwortung klar und von Beginn an kommunizieren – Unterstützung durch bestehende MA stärken • Rolle des Götti klären & definieren • Klare Verantwortlichkeiten definieren • Best-Practices teilen

Abbildung 11: Handlungsempfehlungen aus organisationaler und psychologischer Sicht (eigene Darstellung)

Handlungsempfehlungen aus organisationaler Sicht

Aus organisationaler Sicht empfiehlt es sich in erster Linie, die Verantwortlichkeiten zwischen den Führungskräften und dem Geschäftsbereich Personal neu zu klären und zu definieren. Obwohl seitens der neuen Mitarbeitenden keine negativen Rückmeldungen diesbezüglich genannt wurden, sind während der Interviews mit den Geschäftsbereichen gewisse Zweifel entstanden, ob beide Parteien sich ihrer jeweiligen Rolle und Verantwortlichkeiten bewusst sind. Eine klare Definition der Verantwortlichkeiten hätte einen strukturelleren Ablauf des Onboardingprozesses zur Folge. Weiter soll die Rolle des Götti's in den neuen Onboardingprozess aufgenommen und definiert werden, was eine Entlastung der vorgesetzten Person im Einarbeitungsprozess von neuen Mitarbeitenden zur Folge hätte.

Bereits vor dem Eintritt in die BVB sollte im Rekrutierungsverfahren stärker auf den RJP eingegangen werden. Dafür kann das Expertenwissen der aktuellen Mitarbeitenden genutzt werden. Folglich können die mit dem Onboardingprozess verbundene Ängste und Unsicherheiten weiter genommen resp. reduziert werden.

Wie aus den Ergebnissen hervorgeht, erfolgte die letzte Überarbeitung und Aktualisierung des Onboardingprozesses vor sechs Jahren, weshalb dringendst geraten wird, den Prozess und die damit verbundenen Dokumente zu überarbeiten. Eine ansprechendere und zeitgemässe Gestaltung des Einarbeitungsplans, in welchem bereits alle Termine der angedachten Module integriert werden, die Prioritäten und Ziele der Einarbeitung ersichtlich sind und es Platz für eigene Notizen gibt, ist zu empfehlen. Es bietet sich im Einarbeitungsplan weiter an, Arbeitskollegen zu benennen, die den jeweiligen Aspekt der Einarbeitung unterstützen und begleiten, sowie konkrete Meilensteine zu formulieren, die dann im Feedbackgespräch mit der vorgesetzten Person besprochen werden können.

Die Mitarbeitenden sind während der Einarbeitung vielen neuen Eindrücken und Informationen ausgesetzt, was die Gefahr einer Unter- oder Überforderung erhöht. Deshalb muss die richtige Dosierung zwischen der Aufgabenmenge und Komplexität angeboten werden. Durch das Führen von Feedback-Gesprächen und Controlling-Massnahmen, wie beispielsweise die Beobachtung der Fehlerquote, lässt sich das richtige Mass besser finden. Ebenfalls sollte genügend Zeit für die Einarbeitung eingeplant werden.

Handlungsempfehlungen aus psychologischer Sicht

Da der Onboardingprozess sehr vielschichtig und komplex ist sowie viele Anspruchsgruppen in ihn involviert sind, ist es wichtig, das Bewusstsein und die Wichtigkeit des Onboardings bei den Mitarbeitenden der BVB zu stärken. Somit kann gewährleistet werden, dass alle in-

volvierten Personen das gleiche Verständnis haben, am gleichen Strang ziehen und sich intensiv um die Integration neuer Mitarbeitender bemühen.

Die Ergebnisse zeigen, dass bereits vor Eintritt in die Unternehmung der Kontakt zu neuen Mitarbeitenden gehalten werden soll. Damit die Kontaktaufnahme auch durchgeführt wird, muss dieser Prozessschritt definiert und implementiert werden. Als Kontaktmöglichkeit kann dem neuen Mitarbeitenden eine von der BVB definierte Grusskarte, welche die Führungskraft und ihr Team unterschreibt, auf dem Postweg zugesendet werden. Andererseits lässt sich die Kontaktaufnahme auch im Mitarbeitergespräch als Zielvorgabe für Führungskräfte formulieren: *«Bei einer Neurekrutierung soll mit dem neuen Mitarbeitenden zwischen dem Interview und den ersten Arbeitstag zwei Mal Kontakt aufgenommen werden.»*. Wie der Kontakt entsteht, kann der Führungskraft überlassen werden. Dazu stehen verschiedene Anlässe zur Verfügung, wie Glückwünsche zum Geburtstag, Einladung zu Mittagessen oder Teamevents, etc. Ebenfalls lassen sich modulare E-Learnings zu bestimmten Themen wie Arbeitsbedingungen, Umgang mit Zeitwirtschaft oder Werte und Ziele der Unternehmung per E-Mail den neuen Mitarbeitenden zusenden, was ebenfalls als eine Kontaktaufnahme seitens Unternehmung gesehen werden kann.

Während der Einarbeitung ist die Betreuung des neuen Mitarbeitenden essentiell. Zu diesem Zweck müssen regelmässige Feedbackgespräche stattfinden. Am besten lassen sich diese bereits im Einarbeitungsplan terminieren. Das erste Gespräch sollte als Abschlussgespräch bereits nach dem ersten Arbeitstag erfolgen. Das zweite wird nach Abschluss der ersten Arbeitswoche durchgeführt. Das Ziel soll sein, danach weitere Feedbackgespräche in regelmässigen, vereinbarten Abständen abzuhalten. Die Feedbackgespräche eignen sich gut, um die Erwartungen an den neuen Mitarbeitenden klar zu kommunizieren und gemeinsam Ziele zu definieren, welche während der Einarbeitungsphase erfüllt werden sollen. Da das Ziel der BVB die Erweiterung des Handlungsspielraums und die Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit der neuen Mitarbeitenden ist, müssen diese ebenfalls von Anfang an kommuniziert werden. Für eine erfolgreiche Betreuung der neuen Mitarbeitenden kann auf die Unterstützung der bestehenden Teammitglieder zurückgegriffen und die Götti-Funktion aktiv wahrgenommen werden. Es ist ausserdem psychologisch wichtig, dass die Verantwortlichkeiten zwischen Führungskraft und Götti klar definiert werden, damit es keine Missverständnisse gibt und eine strukturierte Einarbeitung des neuen Mitarbeitenden erfolgt.

Aus sozialpsychologischer Hinsicht empfiehlt sich weiter, die Best-Practices der Onboardingmassnahmen in den sozialen oder internen Medien zu teilen. Dafür können Plattformen wie LinkedIn oder die eigene myBVB-App genutzt werden. Damit kann einerseits die strate-

gische Selbstdarstellung der BVB gegenüber der Aussenwelt gefördert und ein positives Imagebild verkörpert werden. Andererseits lassen sich durch das Teilen der Best-Practices in den internen Kommunikationsplattformen die Zugehörigkeit von Mitarbeitenden sowie das Bewusstsein für den Onboardingprozess erhöhen.

7.2.3 Handlungsempfehlungen für den Kennenlern-Tag der BVB

Massnahmen Kennenlern-Tag
<ul style="list-style-type: none">• Mehrmalige Anbietung der Einführungsveranstaltung im Jahr<ul style="list-style-type: none">– Durchführung in den ersten beiden Wochen des Monats• Fokus auf die soziale Interaktion• Wertschätzung durch Teilnahme (zeitweise) von hochrangigen Führungskräften• Evaluationsmassnahmen ergreifen

Abbildung 12: Massnahmen Kennenlern-Tags (eigene Darstellung)

Aufgrund der Ergebnisse des Evaluationsbogens des Kennenlern-Tages und den Empfehlungen von Brenner (2014), worauf man bei einer Einführungsveranstaltung besonders achten sollte, wird empfohlen, den Kennenlern-Tag der BVB zu überarbeiten. Es ist dringend nötig, dass die Veranstaltung mehrmals im Jahr angeboten wird, damit sich die neuen Mitarbeitenden während der Einarbeitung einen Überblick über die Unternehmensaktivitäten und Standorte verschaffen können. Um die Problematik der Teilnahme vom Fahrdienstpersonal entgegenzutreten, empfiehlt sich die Durchführung der Veranstaltung in den ersten beiden Wochen des Monats. Während der Schulungszeit kann Zeit für den Kennenlern-Tag freigeschaufelt werden, indem man gewisse Module an einem anderen Tag anbietet. Sobald sich der Fahrdienst im Fahrplan befindet, bedeutet es andernfalls für alle Instanzen einen erhöhten administrativen Mehraufwand, die neuen Mitarbeitenden zu entlassen.

Gemäss den Auswertungen der Rückmeldungen sollte der Fokus auf die soziale Interaktion gelegt werden, was sich mit den Empfehlungen von Brenner (2014) deckt. Eine Verpflegungspause (bspw. Brunch, Mittagessen oder Apéro) eignet sich gut, um Kontakte zu knüpfen und Gespräche zu lancieren. Das Speed-Dating sollte beibehalten werden, um die politische Fähigkeit der Mitarbeitenden zu fördern.

Um den neuen Mitarbeitenden gegenüber Wertschätzung zu äussern, ist es wichtig, dass eine hochrangige Führungsperson (bspw. GL-Mitglied) zeitweise am Event teilnimmt. Das kann bei der Eröffnung sein, indem sie die neuen Mitarbeitenden willkommen heisst und einige Worte zur Unternehmung verliert, oder während der Verpflegungspause.

Nach jeder Veranstaltung sollte zeitnah den Teilnehmenden ein Evaluationsbogen zugesendet werden. Somit können Inputs und Verbesserungsvorschläge aufgenommen werden, um die Qualität des Kennenlern-Tages stetig zu erhöhen.

Mit Mitarbeitenden aus dem Geschäftsbereich Personal wurde bereits anhand der vorab erwähnten Empfehlungen ein Brainstorming zur Gestaltung des neuen Kennenlern-Tages durchgeführt, welches zukünftig weiterverfolgt wird und im Anhang 11.8 einzusehen ist. Weiter soll überprüft werden, ob sich Videotutorials über die verschiedenen Standorte anbieten, um den Kennenlern-Tag zeitlich zu verkürzen. Mit *Virtual Reality* lassen sich weitere spielerische Arten anbieten, um die wichtigsten Standorte der BVB kennenzulernen.

Somit lässt sich auch die letzte und vierte Forschungsfrage beantworten. Auf welche Indikatoren der neu überarbeitete Kennenlern-Tag Einfluss nimmt, kann im Detail aus der Abbildung 13 entnommen werden.

7.2.4 Fazit Handlungsempfehlungen

Massnahmen	Rollenklarheit	Beherrschung der Aufgabe	Integration in die Arbeitsgruppe	Generelle Zufriedenheit	Engagement	Politische Fertigkeit	Commitment / Loyalität	Selbstwirksamkeit
Verantwortlichkeiten klären	X	X		X	X			
RJP	X	X		X	X		X	X
Erhöhung des Strukturierungsgrades	X	X	X	X				X
Feedbackgespräche	X	X	X	X	X	X	X	X
Bewusstsein stärken	X	X	X	X				
Kontakt halten			X	X	X		X	X
Einarbeitungsplan	X	X	X	X	X			X
Rolle Götti	X	X	X	X	X	X	X	X
Kennenlern-Tag		X	X	X	X	X	X	X
Modulare Schulungen		X	X	X	X		X	X

Abbildung 13: Einfluss der Massnahmen auf Indikatoren für ein erfolgreiches Onboarding neuer Mitarbeitenden (eigene Darstellung, in Anlehnung an Lohaus & Habermann, 2015)

Lohaus & Habermann (2015) haben insgesamt acht Indikatoren als Teilziele definiert, welche die Messung eines erfolgreichen Onboardings zulassen. Da für die BVB der Einfluss des Indikators Verbleib in der Organisation unstrittig ist, wird er ausgeblendet. Zusätzlich zeigen die Forschungen von Feldman (1981), dass eine hohe Selbstwirksamkeit den Erfolg einer gelungenen Integration ausmachen kann. Die Abbildung 13 zeigt, welche Handlungsempfehlungen Einfluss auf den acht angestrebten Ergebnissen nehmen. Folglich kann dargestellt werden, dass die Empfehlungen sich mit den theoretischen Grundlagen decken und eine Umset-

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

zung wichtig ist. Es ist jedoch die Umsetzung und Summe aller Massnahmen, die über ein erfolgreiches Onboarding von neuen Mitarbeitenden entscheidet.

7.2.5 Umsetzungsplan und Vorschlag für Abbildung des neuen modularen Onboardingprozesses bei der BVB

Von Beginn an war es ein Anliegen der BVB, dass ein Vorschlag erarbeitet wird, bis wann die erforderlichen Massnahmen umgesetzt werden sollen. Somit kann die BVB gewährleisten, dass die Massnahmen implementiert und der neue modulare Onboardingprozess zeitnah umgesetzt wird. Mit folgender Graphik wird dieser Anforderung entsprochen:

	2020		2021			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Organisatorische Massnahmen						
Erarbeitung neuer Werte und Leitbilder						
Einheitliche Schulung von Vorgesetzten zum Onboardingprozess						
Einführung eines Learning Management System (LMS)						
Entwicklung und Implementierung von Modulen						
Onboardingmassnahmen						
Verantwortlichkeiten (Führungskraft, Personal & Götti) klären und definieren						
RJP in Rekrutierungsprozess aufnehmen						
Überarbeitung und Aktualisierung des Prozesses						
Kontaktaufnahme im Prozess abbilden						
Vorlage für Einarbeitungspläne überarbeiten						
Feedbackgespräche und Controlling-Massnahmen einführen						
Plattform für Teilen von Best-Practices anbieten						
Bewusstsein für Onboarding in der BVB stärken						
Best-Practices teilen						
Kennenlern-Tag						
Termine festlegen für mehrmalige Durchführung						
Inhaltliche Überarbeitung						
Prüfen von Möglichkeiten von Video- oder VR-Rundgänge						
Möglichkeit von Online Evaluation prüfen und implementieren						

Abbildung 14: Vorschlag für Umsetzungsplan der Handlungsmassnahmen (eigene Darstellung)

Sobald der modulare Onboardingprozess eingeführt und in der BVB implementiert werden kann, zeigt Abbildung 15 einen Vorschlag, wie man den Onboardingprozess abbilden könnte. Der Onboardingprozess beginnt bereits vor dem Eintritt, wobei man den Kontakt zu den neu-

Analyse und Evaluation des Onboardingprozesses bei der BVB

en Mitarbeitenden halten soll. Während der Einarbeitungszeit absolvieren die neuen Mitarbeitende Pflichtmodule zu Themen wie IT, Zeitwirtschaft, Werte und Ziele der BVB, den Kennenlern-Tag, usw. Weitere fachspezifische Module können von den verschiedenen Querschnittsbereichen angeboten werden. Die gestrichelte Linie zwischen den Geschäftsbereichen symbolisiert das agile und transparente Wissensmanagement und das Aufbrechen der Silos. Nach der erfolgreichen Integration der neuen Mitarbeitenden, was mit dem Beenden der sechsmonatigen Probezeit gleichkommt, führt der Prozess weiter in den Personalentwicklungsprozess, welcher bei der BVB mit dem «Bildungshaus 4.0» dargestellt wird.

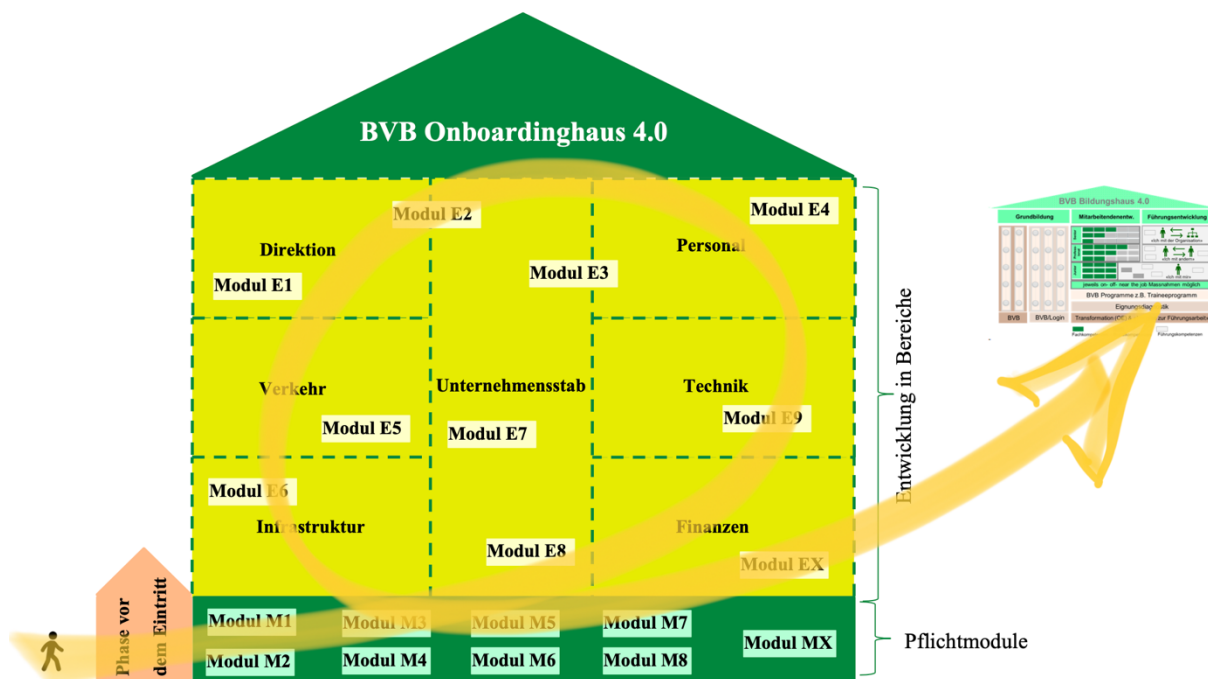


Abbildung 15: Vorschlag für Abbildung des modularen Onboardingprozesses in der BVB (eigene Darstellung)

8. Limitationen und Ausblick

Dieses Kapitel geht auf die Limitationen dieser Arbeit ein und gewährt anschliessend einen Ausblick über Forschungsthemen und -nischen, welche in weiteren Untersuchungen zur Gestaltung von Onboardingprozessen berücksichtigt werden sollten.

8.1 Limitationen

Der Autor ist mit der Auswahl der Erhebungsmethoden, welche eine strukturierte Herangehensweise an den Forschungsgegenstand ermöglichten, und mit den Ergebnissen der Arbeit sehr zufrieden. Dennoch entstand während der Untersuchung eine ausserordentliche Situation,

welche den Erhebungszeitraum verlängerte und einige Aspekte beeinflusste, welche nicht in der vorab gewünschten Form untersucht werden konnten.

Aufgrund der ausserordentlichen COVID-Situation in den letzten Monaten musste der Erhebungszeitraum kurz unterbrochen werden, da die BVB nicht aufgestellt war, um mit digitalen Programmen ein Interview zu führen. Nur hierarchisch höher eingestufte Mitarbeitende hatten die Möglichkeit, von Zuhause aus zu arbeiten. Erst nach und nach konnte ein Zugriff für alle Mitarbeitenden erstellt werden, was die Durchführung der Interviews mit Hilfe von Webex ermöglichte.

Weiter führte die Unterbrechung dazu, dass das Thema der Untersuchung selbst im Geschäftsbereich Personal nicht mehr so aktuell war wie zu Beginn der Erhebung. Dies zeigt sich ebenfalls in der Rücklaufquote des Onlinefragebogens. Im Februar, nach der Auswahl der Interviewpartner, wurden alle Geschäftspartner des Bereichs Personal gebeten, die neuen Mitarbeitenden über die Tatsache zu informieren, dass in den nächsten Wochen eine Analyse des Onboardingprozesses stattfinden und eine Einladung zu einem Interview oder Onlinefragebogen folgen wird. Da sich aufgrund der Unterbrechung die Erhebungsphase bis in den Mai verlängerte und erst dann der Onlinefragebogen gesendet werden konnte, war das Thema nicht mehr aktuell. In einer ähnlichen Situation würde der Autor zukünftig vor Wiederaufnahme der Erhebung die Geschäftspartner kontaktieren und die Thematik wieder aufgreifen.

Um eine noch breitere Umfassung der Thematik zu berücksichtigen, könnte man in einer ähnlichen Untersuchung bereits im Onboardingprozess aus der Unternehmung ausgetretene Mitarbeitenden in das Sampling mitaufnehmen, um die Gründe für die Verlassung der Unternehmung zu erfragen. In der vorliegenden Untersuchung konnten die Gründe für ein solches Ausscheiden nur aus der Fachliteratur entnommen werden.

Es konnten einige Handlungsempfehlungen abgegeben werden, welche die Einführung eines modularen Onboardingprozess ermöglichen, und ein bestimmtes Modul (IT-Modul) konnte bereits während der Untersuchung aufgesetzt und implementiert werden. Die Erarbeitung weiterer Module konnte in die Wege geleitet werden, jedoch nicht in der vorab gewünschten Quantität. Da vorerst der Onboardingprozess als solches analysiert und evaluiert werden musste, reichte der dafür vorgesehener Zeitraum nicht aus.

Die erhobenen Ergebnisse lenken den Fokus eher auf die Phase vor dem Eintritt in die Unternehmung, weshalb die agilen Organisationskulturen nicht in der vorgestellten Tiefe im modularen Onboardingprozess mitberücksichtigt werden konnten. Aufgrund der grossen Datenmenge, welche bereits für die ganzheitliche Analyse des Onboardingprozesses erhoben wur-

de, reichte der vorgesehene Zeitraum nicht, um die immer als wichtig eingestufte Agilität einzubeziehen.

8.2 Ausblick

Die Gestaltung eines erfolgreichen Onboardings wird auch in Zukunft vor neuen Herausforderungen stehen, was den Weg für weitere Forschungen öffnet.

In den Ergebnissen konnte aufgezeigt werden, dass in der Einarbeitungsphase fast keine Unterschiede in den Anforderungen und Erwartungen von neuen Mitarbeitenden und Führungskräften erkennbar sind. In der Fachliteratur sind zu diesem Thema fast keine theoretischen Grundlagen oder Studien zu finden, sodass es weiterer Untersuchungen in dieser Forschungsrichtung bedarf.

Moser et al. (2018) zeigen, dass auch Persönlichkeitsfaktoren einen Einfluss auf die Gestaltung des Onboardingprozesses haben können. In dieser Arbeit wurde bewusst auf den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen verzichtet. Bestimmte Aussagen in den Interviews lassen jedoch die Vermutung aufkommen, dass es sich lohnen kann, den Onboardingprozess in dieser Hinsicht zu individualisieren. Dies würde mit der Individualisierung auch einen der globalen Megatrends berücksichtigen.

Neben der Individualisierung werden die demographische Entwicklung, der Fachkräftemangel sowie die neuen Anforderungen der aktuellen Generation die Gestaltung eines adäquaten Onboardingprozesses prägen. Die Digitalisierung eröffnet verschiedene Vorteile, um mit den neuen Herausforderungen umzugehen. Die BVB unternehmen hier bereits wichtige Schritte, um die Digitalisierung in der Unternehmung voranzutreiben, indem sie sich beispielsweise um die Einführung eines LMS bemühen. Die Unterstützung von digitalen Medien und Tools nehmen immer mehr an Bedeutung zu und können daher ein weiteres interessantes Forschungsfeld darstellen.

Neben der Digitalisierung ist es das Ziel der BVB, mit dem kulturellen Transformationsprozess 2025 die neuen Entwicklungen hinsichtlich agiler Organisationskulturen aufzugreifen. Diese sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie kurzfristigen Feedbackmechanismen (Häusling & Fischer, 2016). Ebenfalls zeigen sich diese Merkmale darin, dass eine proaktive Wissensweitergabe erfolgt, konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird und der Bezug von Mitarbeitenden in strategische Themen an Relevanz gewinnt (ebd.). Hinsichtlich des Onboardingprozesses bedeutet dies, dass auch in dieser Thematik die Entwicklung von *Social Learning* und selbstorganisiertem Lernen berücksichtigt werden müssen. Mit dem Aufbau eines modularen Onboardingprozesses können für neue Mitarbeitende lern-

förderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche den Austausch von internem Wissen unterstützen, aber auch vielfältige Zugänge zu informellen Lerngelegenheiten wie Blogs oder sozialen Netzwerken ermöglichen. Wie das Kapitel 8.1 Limitationen aufgezeigt, konnte dieser Aspekt nicht in der gewünschten Form in dieser Arbeit berücksichtigt werden und es bietet sich deshalb an, in einer weiteren Untersuchung stärker darauf einzugehen.

9. Literaturverzeichnis

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191s>
- Barton, A. H. & Lazarsfeld, P. F. (1979). Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In C. Hopf & E. Weingarten (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung* (S. 41-89). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Basler Verkehrs-Betriebe. (2017). *BVB-Strategie*. Nicht verfügbar: internes Dokument.
- Basler Verkehrs-Betriebe. (2018). *Porträt*. Verfügbar unter: <https://www.bvb.ch/de/unternehmen/portraet/>
- Basler Verkehrs-Betriebe. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Basel: Basler Verkehrs-Betriebe. Verfügbar unter: https://www.bvb.ch/wp-content/bvb/Dokumente/Geschaeftsberichte/2019/BVB_Geschaeftsbericht_2019.pdf
- Basler Verkehrs-Betriebe. (2020b). «*BVB Transformationsprogramm 2025*» - *Menschen im Mittelpunkt*. Nicht verfügbar: internes Dokument.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (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>
- Brenner, D. (2014). *Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. doi: 10.2307/2391809
- Buckley, M. R., Fedor, D. B., Veres, J. G., Wiese, D. S. & Carraher, S. M. (1998). Investigating newcomer expectations and job-related outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 452-461. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.452>
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson Education.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A Field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116-128. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00306.x>
- Fan, J. & Wanous, J. P. (2008). Organizational and cultural entry: A new type of orientation program for multiple boundary crossings. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1390-1400. <https://doi.org/10.1037/a0012828>

- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452. doi: 10.2307/2391853
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318. doi: 10.2307/257888
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011). Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 419-427. doi: 10.1016/j.jvb.2011.04.006
- Häusling, A. & Fischer, S. (2016). Agilität – Trend oder Erfolgsmodell? *Wirtschaft und Weiterbildung*, 11, 28-31. Verfügbar unter: <https://hr-pioneers.com/wp-content/uploads/2016/11/ww11-1216-28-31-Agilitaet-TrendoderErfolgsmodell.pdf>
- Kieser, A., Nagel, R., Krüger, K.-H. & Hippler, G. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. Frankfurt: Kommentator Verlag.
- Lohaus, D. & Habermann, W. (2015). *Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin: Springer Verlag.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research* (2nd ed.). Newbury Park: Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412984287>
- Moser, K., Souček, R., Galais, N. & Roth, C. (2018). *Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren*. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2019) Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 81-94). Berlin: Springer: https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_6
- Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung* (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Porter L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational*

- Behavior*, 21(1), 43–62. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<43::AID-JOB985>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<43::AID-JOB985>3.0.CO;2-W)
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Pädagogik*, 44, 28-53.
- Sluss, D. M., Ashforth, B. E. & Gibson, K. R. (2012). The search for meaning in (new) work: Task significance and newcomer plasticity. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.07.002>
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264). Greenwich: JAI.
- Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 327–332. <https://doi.org/10.1037/h0036305>
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry. Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P. & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10(4), 435–451. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00035-8)
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. Hallbergmoos: Pearson.

10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm BVB (eigene Darstellung)	3
Abbildung 2: Indikatoren für die Anpassung während der Anfangsphase nach Feldman (1981, eigene Darstellung)	5
Abbildung 3: Aufgaben und Ziele der fachlichen, sozialen und wertorientierten Integration nach Brenner (2014, eigene Darstellung).....	6
Abbildung 4: Indikatoren für ein erfolgreiches Onboarding (eigene Darstellung nach Lohaus & Habermann, 2015).....	9
Abbildung 5: Wirkmodell der Selbstwirksamkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Lohaus & Habermann, 2015).....	13
Abbildung 6: Zusammenhänge im Onboardingprozess (eigene Darstellung)	16
Abbildung 7: Forschungsdesign (eigene Darstellung).....	19
Abbildung 8: Ergebnisse Erhebung I (eigene Darstellung)	29
Abbildung 9: Ergebnisse Kennenlern-Tag (eigene Darstellung)	37
Abbildung 10: Organisatorische Massnahmen als Rahmenbedingung für ein modularer Onboardingprozess (eigene Darstellung).....	43
Abbildung 11: Handlungsempfehlungen aus organisationaler und psychologischer Sicht (eigene Darstellung).....	44
Abbildung 12: Massnahmen Kennenlern-Tags (eigene Darstellung).....	47
Abbildung 13: Einfluss der Massnahmen auf Indikatoren für ein erfolgreiches Onboarding neuer Mitarbeitenden (eigene Darstellung, in Anlehnung an Lohaus & Habermann, 2015).....	48
Abbildung 14: Vorschlag für Umsetzungsplan der Handlungsmassnahmen (eigene Darstellung).....	49
Abbildung 15: Vorschlag für Abbildung des modularen Onboardingprozesses in der BVB (eigene Darstellung).....	50
Tabelle 1: Gesichtete Dokumente und deren Beitrag (eigene Darstellung).....	20
Tabelle 2: Sampling Erhebung II (eigene Darstellung)	22
Tabelle 3: Sampling Onlinefragebogen (eigene Darstellung).....	25