Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Onboarding bei der Post

Kritische Erfolgsfaktoren im organisationalen Sozialisationsprozess neuer Mitarbeitender von PostMail und den Zentralen Diensten der Post CH AG

**Bachelor-Thesis an der Fachhochschule Nordwestschweiz für Angewandte Psychologie in Olten (CH)**

**Autor/Autorin**
Lorenz Ryser
Fabienne Schneider

**Praxispartnerin**
Post CH AG, PostMail, Personal

**Begleitung**
Franziska Burren

Bern/Nidau, Juni 2014

**Onboarding bei der Post**

Kritische Erfolgsfaktoren im organisationalen Sozialisationsprozess neuer Mitarbeitender von Post-Mail und den Zentralen Diensten der Post CH AG


**Der Autor**

Lorenz Ryser

**Die Autorin**

Fabienne Schneider

**Die Praxispartnerin**

Post CH AG
PostMail
Personal
Viktoriastrasse 21
3030 Bern

*Im Auftrag von*
Marianne Probst-Colombage
Leiterin HR-Beratung PostMail

**Die Begleiterin**

Franziska Burren
Psychologin lic. phil. hum.



Bern/Nidau, Juni 2014

**Abstract**

Die vorliegende Thesis untersucht den organisationalen Sozialisationsprozess (Onboarding) bei Verwaltungsmitarbeitenden der Post CH AG innerhalb und ausserhalb des Kaders. Durch halbstandardisierte Interviewbefragungen und entlang eines Phasenmodells werden Faktoren im Onboarding-Prozess identifiziert, die zu einer längerfristigen Bindung Neueingetretener an das Unternehmen beitragen. Ein gescheitertes Onboarding bringt nebst Fluktuation und hohen Kosten zahlreiche qualitative Nachteile mit sich. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem realistische und klare Erwartungen, ein gelungener erster Arbeitstag, eine den Neueingetretenen angepasste Gestaltung der Einarbeitung sowie die soziale Passung im Team und insbesondere zum Vorgesetzten über Erfolg und Misserfolg im organisationalen Sozialisationsprozess entscheiden. Für neueintretende Kader erweist sich als elementar, diese noch vor eigentlichem Stellenantritt in wichtige Veränderungen ihrer zukünftigen Organisationseinheit einzubeziehen. Breiter abgestützte Forschung müsste speziell zu kritischen Grössen im Onboarding von Kadern unternommen werden.

Anzahl Zeichen: 124‘937

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erklären wir, die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen angefertigt zu haben. Wörtliche und inhaltliche Zitate sind kenntlich gemacht. Diese Bachelor-Thesis ist noch nicht veröffentlicht worden. Sie ist somit weder anderen Interessierten zugänglich gemacht noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Lorenz Ryser

Fabienne Schneider

# Inhalt


**1 Einleitung ..... 1**

**2 Ausgangslage und Auftrag ..... 2**

**3 Begriffsklärungen und theoretischer Hintergrund ..... 4**

3.1 Onboarding und die Phasen organisationaler Sozialisation ..... 4

3.1.1 Phase 1: Antizipatorische Sozialisation ..... 5

3.1.2 Phase 2: Konfrontation ..... 5

3.1.3 Phase 3: Einarbeitung ..... 6

3.1.4 Phase 4: Integration ..... 6

3.2 Realistic Job Preview ..... 7

3.3 Kontrolle ..... 8

3.4 Rollentheorie ..... 10

3.5 Organisationales Commitment ..... 11

3.6 Zusammenführung der theoretischen Grundlagen ..... 14

**4 Fragestellung ..... 15**

**5 Methodik ..... 16**

5.1 Datenerhebung ..... 16

5.2 Datenauswertung ..... 17

**6 Ergebnisse ..... 22**

6.1 Kritische Erfolgsfaktoren im Onboarding-Prozess ..... 22

6.1.1 Antizipatorische Sozialisation ..... 22

6.1.2 Konfrontation ..... 24

6.1.3 Einarbeitung ..... 25

*6.1.3.1 Einarbeitungsplan ..... 25*

*6.1.3.2 Erwartungen an Vorgesetzte und Teammitglieder ..... 26*

*6.1.3.3 Überforderungen ..... 28*

*6.1.3.4 Feedback ..... 29*

*6.1.3.5 Rollenklarheit ..... 29*

6.1.4 Integration ..... 31

6.2 Unterschiede zwischen Kadern und Nicht-Kadern ..... 33

**7 Diskussion und Ausblick ..... 36**

**Literatur ..... 40**

**Abbildungen ..... 44**

**Tabellen ..... 45**

**Anhang ..... 46**

# 1 Einleitung

„Aller Anfang ist schwer“. Diese Volksweisheit – wenn auch etwas pessimistisch anmutend –kommt nicht von ungefähr. Sie lässt sich auf alle denkbaren Situationen des Neuanfangs übertragen. Neues birgt bekanntlich gleichsam Chancen und Risiken, kann Grund sein für Vorfreude oder für Unsicherheiten, kann beflügeln oder beängstigen. In jedem Fall aber bringt ein Neuanfang stets Herausforderungen für alle Involvierten mit sich.

Das gilt auch für den Einstieg in eine neue Tätigkeit und in eine neue Organisation, was für Betroffene mitunter eine einschneidende Erfahrung darstellt. Es gilt nicht nur, den Anforderungen der neuen Tätigkeit gerecht und mit den Arbeitsmitteln vertraut zu werden, sondern auch, sich in der fremden Umgebung zurechtzufinden, die neuen Kolleginnen und Kollegen kennenzulernen und seinen Platz in diesem Gefüge zu finden. Berufliche Veränderungen rangieren auf der (zwar schon älteren, aber immer noch oft zitierten) Life-Change-Unit-Skala nach Holmes und Rahe (1967) auf Platz 15 von 43 untersuchten kritischen Lebensereignissen (vgl. z.B. Laumen-Schiel, 2013).

Die Startphase in einem neuen Job birgt viel Potenzial – in konstruktiver wie in destruktiver Hinsicht. Zum einen kann in dieser wichtigen Zeit ein solider fachlicher, methodischer und sozialer Grundstein gelegt werden, zum anderen ist aber die Gefahr ebenso gross, dass während dieser Zeit vieles verpasst wird, was sich hinterher unter Umständen nur mit viel Aufwand wieder korrigieren lässt. Die Autorinnen und Autoren der für diese Thesis ausgewerteten Literatur sind sich einig, dass dieser ersten Phase des Ankommens, der Orientierung, Einarbeitung und Integration oftmals zu wenig Zeit und Sorgfalt gewidmet wird (vgl. z.B. Rehn, 1990 sowie Blum, 2010).

Versetzt man sich in die Position der Unternehmungen, ist dieser Befund recht erstaunlich. Es müsste Interesse jeder Organisation sein, neu rekrutierte Mitarbeitende erfolgreich einzuarbeiten, zu integrieren und halten zu können. Dies aus dem einfachen Grund, dass es Unternehmen sehr viel Geld kostet, wenn die Eingliederung von Mitarbeitenden nicht gelingt (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011; Earnest, Allen & Landis, 2011; Phillips, 1998). Zudem bindet die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden erst einmal Ressourcen, und der anfängliche Aufwand lohnt sich für die Unternehmung erst nach einer gewissen Zeit, nämlich dann, wenn sie im unternehmerischen Sinne produktiv werden können. Scheitert der Einarbeitungsprozess, bleiben die Früchte aus diesen finanzeilen, zeitlichen und personellen Aufwendungen aus und die Investitionen beginnen gänzlich von vorne. Ein Wiederaustritt nach kurzer Zeit bringt ausserdem negative Erfahrungen, Enttäuschungen und zusätzliche Belastung infolge einer wiederholten Neuorientierung mit sich – nicht nur für die wieder austretende, sondern gleichsam für die vorgesetzte Person, zurückbleibende Teammitglieder oder ganze Organisationseinheiten (Nerdinger et al., 2011). All dies macht es mitunter fatal für Organisationen, wenn neu rekrutierte Mitarbeitende das Unternehmen bereits nach wenigen Monaten wieder verlassen. Was können Unternehmen tun, um dem entgegenzuwirken?

Dieser übergeordneten Frage widmet sich die vorliegende Bachelor-Thesis. In Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Post wird der Versuch unternommen, die kritischen Erfolgsfaktoren für ein gelingendes Onboarding, also dem Prozess von der Rekrutierung bis zur Identifikation mit dem Unternehmen zu identifizieren. Dazu wird der Onboarding-Prozess bei der Post anhand einer qualitativen Befragung von Mitarbeitenden innerhalb und ausserhalb des Kaders untersucht.

Im nachfolgenden Kapitel erfolgt zunächst der Beschrieb der Ausgangslage und des Auftrags. Anschliessend wird in Kapitel drei der theoretische Hintergrund aufgerollt, an dem sich die Untersuchung orientiert und an dem deren Resultate später gespiegelt werden. Das vierte Kapitel enthält die Herleitung und die Präzision der Forschungsfragen, gefolgt von der angewandten Methodik zu deren Beantwortung in Kapitel fünf. Kapitel sechs stellt die Resultate der Untersuchung im Detail

vor, die anschliessend in einem siebten Kapitel diskutiert und im Hinblick auf weiterführende Forschung kontextualisiert werden. Konkrete Hinweise zu möglichen Gestaltungsmassnahmen werden direkt im Diskussionsteil dieser Arbeit eingebunden.

# 2 Ausgangslage und Auftrag

Bevor auf die Ausgangslage und den Auftrag eingegangen wird, soll in Kürze ein Überblick zur Aufbauorganisation der Schweizerischen Post gewährt werden.

***Organisation der Schweizerischen Post in Kürze***

Die Schweizerische Post AG beschäftigt insgesamt gut 61‘000 Mitarbeitende. Sie setzt sich im Kern aus den drei strategischen Konzerngesellschaften PostAuto AG, PostFinance AG und Post CH AG zusammen. Letzterer sind die Bereiche Poststellen und Verkauf, Swiss Post Solutions, PostLogistics und PostMail angegliedert. Ebenfalls zur Post CH AG gehören die Zentralen Dienste, also der Management- und Servicebereich des Konzerns. Dieser besteht aus den Organisationseinheiten Entwicklungsprogramme, Corporate Center, Finanzen, Personal, Kommunikation, Informationstechnologie und Immobilien (siehe Abbildung 1). (Die Post, 2014a)

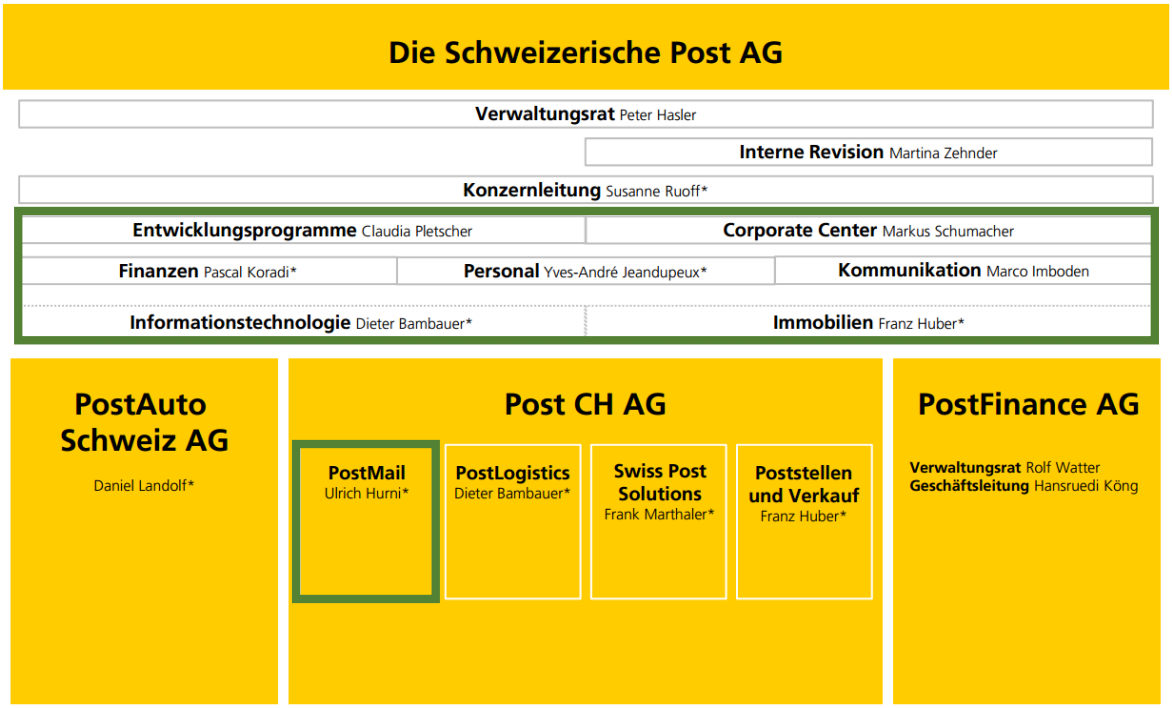



**Abbildung 1 - Organigramm der Schweizerischen Post AG (Die Post, 2014a). Stand im Juli 2013.**

Jeder Bereich verfügt über eine eigene HR-Abteilung, denen auch eine HR-Beratungsstelle zuteil ist. Die HR-Beratung PostMail ist Auftraggeberin für die vorliegende Studie. Sie betreut neben den Angestellten von PostMail (ca. 18‘000 Personen) auch jene der Zentralen Dienste (ca. 2‘000 Personen) und ist damit die grösste HR-Beratung der Schweizerischen Post.

***Ausgangslage und Auftrag***

Im Rahmen der Strategie 2014-2016 wurden PostMail HR verschiedene Ziele zur Positionierung auf dem Arbeitsmarkt und zur Weiterentwicklung der Abteilung gesetzt. Ein Schwerpunkt liegt in der Überarbeitung des Onboarding-Prozesses von neuen Mitarbeitenden (siehe Abbildung 2).

| | |
|---|---|
| Die **Integration neueintretender Mitarbeitender** und Führungskräfte erfolgt effizient und effektiv. Die neuen Mitarbeitenden finden sich rasch bei PostMail zurecht und identifizieren sich mit der Arbeitgeberin. | - Einführungsprozess pro Zielgruppe weiterentwickeln und entsprechende Hilfsmittel zur Verfügung stellen.<br>- Sensibilisierung der HR-Beratenden, Sachbearbeitenden Personal und Vorgesetzten für die Wichtigkeit eines erfolgreichen Neueintritts.<br>- Nachhaltigkeit sicherstellen mittels qualitativem und quantitativem Controlling (z.B. Erhebung Frühfluktuation, Umfrage zu Einführungsprozess). |

**Abbildung 2 - Auszug HR-Plan PostMail, Stossrichtung Personalmarketing (Die Post, 2014b, S. 11)**

Aufgrund dieser Zielformulierungen wurde von der HR-Beratung PostMail im Rahmen des Projektes OPEN eine halbstandardisierte, mündliche Befragung zum Thema Onboarding durchgeführt (Die Post, 2013). Insgesamt 47 Neueingetretenen, Bereichswechselnden (z.B. von PostLogistics zu PostMail) und Vorgesetzten wurden erfahrungsgeleitet-intuitive Fragen zu verschiedenen Themen gestellt. Die Resultate zeigen u.a., dass die Zeit zwischen Vertragsabschluss und erstem Arbeitstag oft ungenutzt bleibt. Es fehlt den Neueintretenden an vorgängigen Informationen zu ihrer neuen Arbeitgeberin. Weiter werden zur Einarbeitung neuer Mitarbeitenden meist Hilfsmittel wie Checklisten, Einarbeitungsprogramme und Betriebsunterlagen verwendet, die von den Vorgesetzten individuell und nach eigenem Gutdünken erstellt werden. Die saubere Erstellung solcher Hilfsmittel ist zeitaufwändig und teilweise auch lückenhaft, etwa weil das erforderliche Erfahrungswissen für eine zielführende Umsetzung fehlt. Dadurch geht manches vergessen oder wird neuen Mitarbeitenden nur ungenügend vermittelt (z.B. Wissen über die Organisationskultur oder die strategischen Ziele), oder die Aktivitäten während der Einarbeitung werden zu wenig ausgewogen gestaltet (kein stimmiger Mix zwischen Schulungen, praktischer Einführung, konkreten Aufträgen, Zeit für sich etc.). Daran anknüpfend wird in Frage gestellt, ob die Einarbeitung und die dazu verwendeten Hilfsmittel überhaupt den Bedürfnissen der Neueintretenden entsprechen. Schliesslich fehlen zum Teil regelmässige Feedbackgespräche, was bei neuen Mitarbeitenden zu Verunsicherungen führt bezüglich dem Status ihrer Einarbeitung.

Diese Problemstellungen bilden die Ausgangslage für die vorliegende Arbeit. Die Resultate der erwähnten Erstbefragung sollen durch eine wissenschaftlich fundierte Untersuchung mit arbeitspsychologischer Perspektive ergänzt werden. Diese Bachelor-Thesis hat somit das erklärte Ziel, mithilfe einer vertieften Analyse des Onboardings einen Beitrag zur optimierten Integration von neuen Mitarbeitenden bei PostMail und den Zentralen Diensten der Post CH AG zu leisten.

# 3 Begriffsklärungen und theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden die Grundbegriffe für diese Arbeit geklärt und relevante Theorien und Konzepte für das Thema Onboarding vorgestellt. Dazu gehören:

- die Phasen organisationaler Sozialisation
- das Konzept der Realistic Job Preview
- kontrolltheoretische Ansätze
- rollentheoretische Ansätze
- das Konzept des Commitment

Vor dem Einstieg in die Phasen der organisationalen Sozialisation wird in Kürze der für diese Arbeit tragende Begriff der kritischen Erfolgsfaktoren erläutert.

Das Konzept der *critical success factors* stammt ursprünglich von Ronald Daniel (1967, zitiert nach Bullen & Rockart, 1981). Unter kritischen Erfolgsfaktoren werden ganz bestimmte Bedingungen verstanden, die in einer Kette von Handlungen letztlich über Erfolg und Misserfolg entscheiden (Bullen & Rockart, 1981). Diese Faktoren sind variabel. Das heisst, dass die erfolgskritischen Punkte bei der Ausführung einer Aufgabe durch verschiedene Grössen wie Branche, wirtschaftliche Gegebenheiten, involviertes Umfeld oder verfügbare Zeit beeinflusst werden respektive von diesen abhängig sind (Bullen & Rockart, 1981). Dieses Verständnis von kritischen Erfolgsfaktoren gilt auch für die vorliegende Arbeit. Es sind einzelne oder kumulierte Faktoren, die für den Erfolg oder Misserfolg im Onboarding-Prozess entscheidend sind.

## 3.1 Onboarding und die Phasen organisationaler Sozialisation

Für diese Arbeit wird *Onboarding,* wie von Bauer und Erdogan (1991, S. 51) vorgeschlagen, synonym zur *organisationalen Sozialisation* verwendet:

> *Organizational socialization, or onboarding, is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders. Onboarding refers to the process that helps new employees learn the knowledge, skills, and behaviors they need to succeed in their new organizations.*

Der prozessuale Charakter der organisationalen Sozialisation impliziert, dass Mitarbeitende ab dem ersten Kontakt mit der Organisation (z.B. Stelleninserat) bis zur vollen Integration eine Reihe von Phasen durchlaufen, während derer sie sich an die Organisation angleichen.

Die Forschung bietet verschiedene Modelle, wie sich der organisationale Sozialisationsprozess in Phasen gliedern lässt. An dieser Stelle wird vorausgeschickt, dass sich nur *ein* Modell nach zeitlichen Dimensionen richtet, während sich die Phasen der übrigen Modelle in qualitativer Art unterscheiden. Im englischsprachigen Raum gehören etwa die Drei-Phasen-Modelle von Buchanan (1974, Phasen nach zeitlichen Kriterien), Feldman (1976), Porter, Lawler & Hackman (1975) und Schein (1978) zu den wichtigsten Arbeiten, die durch Wanous (1980) in einem einzigen Vier-Phasen-Modell zusammengeführt werden. Wanous‘ (1980) viel zitierte Synthese teilt den Sozialisationsprozess in die Phasen (1) Konfrontation, (2) Erreichung von Rollenklarheit, (3) Selbstverordnung im organisationalen Kontext und (4) Erkennen von Anzeichen erfolgreicher Sozialisation. Es fällt auf, dass auf eine separate Phase für die Zeit *vor* dem tatsächlichen Eintritt verzichtet wird, obwohl die Arbeiten

von Feldman (1976) und Porter et al. (1975) eine *anticipatory socialization* bzw. eine *prearrival* Phase beinhalten.

Die Forschung im deutschsprachigen Raum wird insbesondere durch Arbeiten von Rehn (1990) sowie von Kieser, Nagel, Krüger und Hippler (1990) geprägt. Im Unterschied zu Wanous (1980) liefern Kieser et al. (1990) ein Vier-Phasen-Modell, dass bereits vor dem Eintritt in die Organisation ansetzt: (1) antizipatorische Sozialisation, (2) Konfrontation, (3) Einarbeitung und (4) Integration. Dies ist für die vorliegende Arbeit insofern interessant, als dass auch in Erfahrung gebracht werden soll, wie die Post bereits *vor* der eigentlichen Anstellung auf eine erfolgreiche Sozialisation Einfluss nehmen kann. Darüber hinaus besteht der Anspruch, den Onboarding-Prozess bei der Post mithilfe eines umfassenden Modells zu untersuchen. Dasjenige von Kieser et al. (1990) verspricht dem gerecht zu werden. Dessen vier Phasen werden nun in ihren wesentlichen Zügen vorgestellt.

### 3.1.1 Phase 1: Antizipatorische Sozialisation

Unter dem Begriff der antizipatorischen Sozialisation wird die „lebenslange Vorbereitung auf den Arbeitsprozess“ verstanden (Kieser et al., 1990, S. 7). Diese beginnt mit der *elterlichen Erziehung* und den ersten Anforderungen, die Lehrpersonen in der Grundschule an ihre Schüler stellen.

Zu dieser ersten Phase zählen Kieser et al. (1990) ausserdem die Beweggründe zum Stellenantritt: Die Stärke der anfänglichen Bindung ist umso höher, wenn Personen aus Überzeugung und freiem Willen in die Organisation eintreten. Wer sich hingegen mangels *attraktiver Alternativen* für eine Stelle entscheiden muss, befindet sich hinsichtlich Bindung und Motivation in einer ungünstigen Ausgangslage.

Sowohl für die Kandidierenden als auch für das Unternehmen stellt das Auswahlgespräch die letzte Station in der antizipatorischen Sozialisation dar. Dieses ist mit dem Konflikt des „*Sich-optimal-Verkaufen-Wollens*“ behaftet (Porter et al., 1975). Das Unternehmen stellt sich und die ausgeschriebene Stelle möglichst attraktiv dar, um die besten Personen des Arbeitsmarkts verpflichten zu können, und auch die Kandidierenden wollen sich tadellos präsentieren. Daraus resultiert unter Umständen ein verzerrter, ausschliesslich durch positive Faktoren dominierter und von sozialer Erwünschtheit geprägter Informationsaustausch (zum Problem der sozialen Erwünschtheit in Rekrutierungsprozessen vgl. Mummendey, 2003 und Marcus, 2003). Tatsächliche Verhaltensmuster der Person oder aktuelle Probleme, die mit der zukünftigen Stelle zusammenhängen, erhalten zu wenig Gewicht. Dies kann nach Kieser et al. (1990) eine gegenseitige Fehlselektion zur Folge haben. Eine möglichst *realistische Vorschau* ist daher für beide Parteien empfehlenswert.

### 3.1.2 Phase 2: Konfrontation

Die Phase der Konfrontation gliedern Kieser et al. (1990) in Umgang mit Überraschungen, Zusammenarbeit mit dem Team und Vermittlung von Werten.

Mit dem ersten Arbeitstag beginnt sich zu zeigen, ob eine Passung zwischen Person und Organisation besteht und inwieweit die gegenseitigen Erwartungen erfüllt werden. Laut Kieser et al. (1990) kann die Konfrontation von unterschiedlichen *Überraschungen* begleitet sein. Sie beziehen sich dabei auf Louis (1980), der Überraschungen dahingehend unterscheidet, ob die Erwartungen über- oder untererfüllt werden, ob diese die Person selber oder die Stelle/Organisation betreffen und wie bewusst die Erwartungen der Person vor Stellenantritt waren. Ergänzend dazu gehen Überraschungen gemäss Kuckartz (2007) mit einem temporären Verlust von Kontrolle einher (vgl. hierzu Abschnitt 3.3). Beim Verlust ebenso wie bei der Wiedererlangung von Kontrolle spielen Vorgesetzte eine wesentliche Rolle. Ob die neue Person ins kalte Wasser geworfen (Überforderung), schonend

eingeführt (Unterforderung) oder aber eine angepasste Balance zwischen Forderung und Unterstützung angestrebt wird, ist entscheidend für das Kontrollerleben. Diese Kriterien beeinflussen ebenfalls die Motivation, die Akzeptanz und damit den Verlauf des Sozialisationsprozesses (Kieser et al. 1990).

Auch die *Teammitglieder* spielen in der Konfrontationsphase eine wesentliche Rolle, denn sie gehören zu den ersten Bezugspersonen der Neueintretenden. Ein Team, das der neuen Person warm und offen gegenübertritt, nimmt rasch die Funktion eines Sicherheitsankers ein und wird zur Quelle sozialer Anerkennung und Hilfeleistung (Kieser et al., 1990, vgl. dazu auch Abschnitt 3.3). Konfliktbehaftete Teams, in denen Intrigen und Machtkämpfe herrschen, verhindern dagegen die Integration eines neuen Mitglieds ebenso wie stark kohäsive, sich gegen aussen abgrenzende Teams (Kieser et al., 1990).

Als letzten Einflussfaktor der Konfrontationsphase nennen Kieser et al. (1990) die *Vermittlung gemeinsamer Werte*. Sie schaffen eine gemeinsame Sprache und tragen zum Verständnis der Unternehmenskultur bei. Konsistenz zwischen vermittelten und gelebten Werten wirkt sich überdies auf den Abbau von Überraschungen aus. Kieser et al. (1990) weisen darauf hin, dass die Wichtigkeit von Symbolen und Ritualen bei der Einstellung nicht unterschätzt werden sollte. Eine persönliche Begrüssung durch den Geschäftsführer, ein individuelles Willkommensgeschenk oder das Vorliegen eines sorgfältig erarbeiteten Einarbeitungsprogramms sind Beispiele für Artefakte, die zur Glaubwürdigkeit der formulierten Werte beitragen.

### 3.1.3 Phase 3: Einarbeitung

Ziel der Einarbeitungsphase ist die *Entschlüsselung der tatsächlichen Anforderungen* der Stelle. Je komplexer die Tätigkeit, desto schwieriger ist dieser Prozess. Um sich Klarheit zu den mit der Arbeitstätigkeit verbunden Anforderungen zu verschaffen schlagen Kieser et al. (1990) vor, sich durch vielfältige Quellen Informationen zu beschaffen. Dazu zählen die Stellenbeschreibung, Richtlinien sowie Aufzeichnungen und Akten der Vorgänger. Weitere Informationsquellen bilden die vorgesetzte Person und die Teammitglieder. Sie dienen der neueintretenden Person als Modelle und Diskussionspartner. Entscheidend dabei ist, wie gut sich diese in den informationsdefizitären Status der neuen Person hineinversetzen können. Vorgesetzte müssen das Aufgabengebiet ausführlich erklären, Leistungserwartungen präzise formulieren und mithilfe eines Einarbeitungsplanes in die Tätigkeiten einführen. Während der Einarbeitung ist zudem konstruktives Feedback *das* zentrale Instrument – es dient der neuen Person zur Orientierung und Überprüfung des eigenen Fortschritts und fördert die Bindung an das Unternehmen (Kieser et al., 1990).

Nach erfolgreicher Entschlüsselung der Anforderungen, einer ersten Interpretation der eigenen Rolle (vgl. dazu auch Abschnitt 3.4) und einer beginnenden Identitätsfindung innerhalb der Unternehmung kann beurteilt werden, ob die Stelle mit all ihren Eigenschaften den eigenen Erwartungen entspricht oder nicht. Aus der gesamtheitlichen, subjektiven Bewertung aller Faktoren (wie z.B. Anforderungen, Handlungsfreiheit, Sinnhaftigkeit, Unternehmenskultur oder Entwicklungsmöglichkeiten) resultiert schliesslich eine bestimmte Zufriedenheit, Motivation und Bindung an das Unternehmen.

### 3.1.4 Phase 4: Integration

Mit der erlangten Rollenklarheit in Phase 3 beginnt das Unternehmen, die neue Person als eine der ihren zu betrachten. Es entsteht ein *psychologischer Vertrag* zwischen den Parteien, eine mentale Bindung zwischen Person und Organisation (vgl. dazu Rousseau, 1995). Aktiv zeigt sich dies, indem

neue Mitarbeitende die Unternehmensziele akzeptieren und nachhaltig motiviert zur deren Erreichung beitragen. Passiv resultiert eine Akzeptanz der Bezahlung und Sozialleistungen sowie der Unternehmenskultur (Kieser et al. 1990).

Mit den vier Phasen stehen verschiedene Theorien und Konzepte in Zusammenhang, die bereits aufgegriffen, jedoch noch nicht im Detail erklärt wurden. Dazu gehören das Konzept der Realistic Job Preview, das Thema Kontrolle, soziale Unterstützung sowie Rollentheorien und das Konstrukt Commitment. Im Folgenden werden sowohl Inhalt als auch Forschungsstand zu diesen theoretischen Modellen vorgestellt.

## 3.2 Realistic Job Preview

Ein Missverhältnis zwischen individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden und Anforderungen der Unternehmung führt fast immer zu Unsicherheiten, Kontrollverlusten und Stress (Kuckartz, 2007). Umso wichtiger ist es, diesen Abgleich *vor* Antritt einer neuen Arbeitsstelle abzuklären und dabei eine möglichst genaue Passung anzustreben. Den Kandidierenden muss ein umfassendes und möglichst realitätsnahes Bild der zu besetzenden Tätigkeit vermittelt werden. Eine unter den Rekrutierungsinstrumenten gut erforschte Möglichkeit dazu stellt die sogenannte realistische Tätigkeitsvorschau dar.

Insbesondere Wanous (1973; 1980; 1992) hat sich intensiv mit dem Konzept der realistischen Tätigkeitsvorschau auseinandergesetzt und nach den Vorarbeiten von Weitz (1956) den ursprünglichen Begriff der *realistic job preview* (in der Folge mit RJP abgekürzt) geprägt. RJP entstand im Prinzip aus einem Paradigmenwechsel in der Forschung zur Passung zwischen Organisation und Individuum (Wanous, 1973). Diese wurde bis dato primär aus der Sicht der Organisation untersucht, also inwiefern passt der Kandidat zur Unternehmung. In den 1970er Jahren interessierte zunehmend die Sicht des Individuums hinsichtlich persönlicher Präferenzen und Erwartungen an die Organisation. Damit verbunden rückten Fragen zur Entwicklung der organisationalen Sozialisation in den Fokus der Forschungsinteresses (Wanous, 1973).

Im Grundsatz verfolgt RJP das Ziel, die Erwartungen von Kandidierenden für eine Stelle realistisch auszurichten, was in der Regel heisst, deren Niveau abzusenken. So halten Buckley, Fedor, Veres und Wiese (1998, S. 452) in ihrer Untersuchung über die Auswirkungen realistischer Erwartungen fest: „RJPs are typically job specific and job-content laden and serve to reduce the expectations of organizational newcomers". Es soll darauf verzichtet werden, Tätigkeit oder Firma in schillernden Farben zu schildern, wo dies nicht zutrifft, und es sollen auch potenziell mühselige und unangenehme Facetten der zukünftigen Tätigkeit hinreichend dargestellt werden (Nerdinger et al., 2011).

Basierend auf vorhandenen Forschungsberichten fasst Kuckartz (2007, S. 68) die positiven Auswirkungen von RJP zusammen. Es sind dies unter anderen:

- Vermeidung/Minderung aufgeblähter Erwartungen
- Vermeidung/Minderung von Unsicherheiten und Überraschungen
- Reduktion von Anforderungsängsten
- Reduktion von Rollenkonflikten (vgl. dazu Abschnitt 3.4)
- Erhöhung von Arbeitszufriedenheit, -motivation und -leistung
- Erhöhung des organizational commitment (vgl. dazu Abschnitt 3.5)
- Langfristige Erhöhung der Organisations- und Arbeitsattraktivität
- Abbau von Austritten
- Selbstselektion (Kandidierende ziehen sich aus der Bewerbung zurück)

RJP ist am wirkungsvollsten, wenn sie in gegenseitigem Diskurs und damit in einer aktiven, zweiseitigen Kommunikation stattfindet. Dies im Gegensatz zu einer RJP passiver Art, wo die Bewerbenden lediglich Unterlagen zum Selbststudium erhalten (schriftliches oder Videomaterial). Dies sind die Resultate einer Metaanalyse von Phillips (1998), die 40 veröffentlichte und unveröffentlichte Einzelstudien zu den Auswirkungen von RJP untersucht hat. Eine Studie von Colarelli (1984) kommt zum gleichen Ergebnis und ergänzt dieses um den Nachweis, dass RJP, die durch aktuelle Stelleninhaber vermittelt wird, substanziell tiefere Kündigungsraten bei Neueingetretenen nach sich zieht als in den Kontrollgruppen, die lediglich Broschüren bzw. gar keine RJP erhielten.

Bei allen angeführten Vorteilen finden sich in der Fachliteratur auch skeptische Stimmen zu RJP. Eine Kritik ist, dass eine allzu realistische Vorschau die Bewerbenden womöglich abschreckt und der Unternehmung Attraktivitätseinbussen einbringt (Earnest et al., 2011). Dieser Kritik stellen Meglino, Ravlin und DeNisi (2000) allerdings in ihrer Studie das Resultat entgegen, dass sich RJP *langfristig* positiv auswirkt, wenn Organisationen bereit sind, anfängliche, kurzfristige Attraktivitätsverluste in Kauf zu nehmen.

Trotz weiterem Forschungsbedarf ist man sich in den Fachkreisen wie auch in der Praxis einig, dass die Vorteile von RJP klar überwiegen. RJP stellt eine vergleichsweise einfache Massnahme mit erheblichem positivem Wirkungspotenzial dar, wie Phillips (1998, S. 673) bilanziert: „RJPs are relatively inexpensive to develop and implement, and the payoff of even small effects can be great in terms of lower selection and turnover costs."

## 3.3 Kontrolle

In der Psychologie wird unter *Kontrolle* grundsätzlich verstanden, inwieweit ein Individuum über seine Lebensumstände bestimmen kann und wie viele Einflussmöglichkeiten bestehen (Zapf & Dormann, 2006). Auf den beruflichen Kontext bezogen heisst dies, je mehr Kontroll- und Einflussmöglichkeiten vorhanden sind, desto stärker kann man die Arbeitssituation selber beeinflussen. Es wird bei dieser Definition deutlich, dass Kontrolle für Personen, die eine neue Stelle antreten, von gewichtiger Bedeutung ist, weil Neuanfänge mit Unsicherheit, Überraschungen und einem mehr oder minder hohen Mass an Kontrollverlusten verbunden sind (Kuckartz, 2007). Feldman und Thompson (1992) haben diese ersten Unsicherheiten nach Eintritt in eine neue Unternehmung detailliert untersucht und nach deren Ursachen geforscht. Drei davon sind für die vorliegende Untersuchung von besonderem Interesse:

1. Bürokratische Organisationsstrukturen (z.B. lange Entscheidungswege, mangelnde Informationspolitik)
2. Konfliktbesetzte Anforderungen (z.B. unklare Erwartungen, Rollenambiguitäten und -konflikte)
3. Fehlen von Leistungsbewertungen (z.B. mangelndes Feedback)

Selbstverständlich spielt der individuelle Umgang mit Unsicherheiten eine zentrale Rolle, und dieser ist wiederum von persönlichen Merkmalen abhängig (Kuckartz, 2007). In jedem Fall sind jedoch die Betroffenen bestrebt, Halt und Orientierung herbeizuführen, was unterschiedliche „Taktiken" und Verhaltensweisen hervorruft. Als Beispiel lassen sich die Suche nach Rückmeldung aus der Umgebung, nach sozialer Unterstützung oder nach Information und Wissen nennen (Ashford & Black, 1996). Es geht für das Individuum darum, organisationale Anforderungen zu verstehen, Unsicherheiten aufzufangen und im Endeffekt Klarheit und Kontrolle zurückzugewinnen (Kuckartz, 2007).

Diese Zusammenhänge wurden in verschiedensten Studien untersucht. Bei der Auswertung der Literatur für die vorliegende Arbeit fiel auf, dass die Studie von Ashford und Black (1996) zu den meistzitierten gehört. Diese geht der Frage nach, inwiefern sich das individuelle Kontrollbedürfnis von Neulingen während der Eintrittsphase in eine neue Organisation auf deren Verhaltensweisen auswirkt. Es konnte gezeigt werden, dass die aktive Informationssuche sowie die soziale Interaktion bzw. Integration mit positiven Sozialisationseffekten wie erhöhter Arbeitsmotivation und -zu-friedenheit sowie stärkerem organisationalem Commitment in Verbindung stehen. Diese Ergebnisse werden von diversen weiteren Untersuchungen gestützt (vgl. dazu Kuckartz, 2007).

***Uncertainty reduction theory***

In engem Zusammenhang mit Kontrollkonzepten und -theorien steht die sogenannte *uncertainty reduction theory* (URT). Diese ist ursprünglich den Kommunikationstheorien zuzuordnen und wurde von Lester (1987, zitiert nach Saks & Ashforth, 1997) mit Sozialisationstheorien in Verbindung gebracht. Gemäss URT erfahren neue Organisationsmitglieder ein hohes Mass an Unsicherheit und sind dementsprechend bestrebt, diese Unsicherheiten zu reduzieren und so ihre Arbeitsumwelt für sich vorhersehbar, verstehbar und kontrollierbar zu machen (Saks & Ashforth, 1997). Dies geschieht mittels verschiedener Informationskanäle, vornehmlich durch die soziale Interaktion mit Peers und Vorgesetzten. Saks und Ashforth (1997) beziehen sich auf die Langzeitstudie von Morrison (1993) und halten ebenfalls fest, dass bei neueingetretenen Organisationsmitgliedern mit abnehmenden Unsicherheitsgefühlen die Arbeitsleistung steigt und die Zufriedenheit mit der Tätigkeit sowie die Bereitschaft in der Organisation zu bleiben erhöht werden.

***Soziale Unterstützung***

Diese Ausführungen leiten über zu einem kurzen Exkurs in die Theorie der sozialen Unterstützung. Das Konzept stammt ursprünglich aus der Sozialpsychologie und befasst sich mit dem Beistand, den ein Individuum in kritischen oder belastenden Situationen durch andere erfährt (vgl. z.B. Gers, 2006). Wie bereits mehrfach erläutert befinden sich neueingetretene Organisationsmitglieder aufgrund von Orientierungslosigkeit und Informationsdefiziten in einer Situation der Hilfsbedürftigkeit. Damit spielt soziale Unterstützung insbesondere durch Teammitglieder und Vorgesetzte während der organisationalen Sozialisation eine zentrale Rolle (Kuckartz, 2007; Watzka, 1993). Kuckartz (2007, S. 262) kommt in seiner Untersuchung zum Schluss, dass Vorgesetzte im Lauf des Sozialisationsprozesses gar eine Schlüsselrolle einnehmen, verkörpern sie doch im Optimalfall gleichsam Chef, Berater, Wegweiser, Mentor und Modell. Orientierung und Hilfe finden Neulinge ansonsten vor allem bei Teammitgliedern als wichtige betriebliche Sozialisationsagenten (Kuckartz, 2007; Watzka, 1993). Sie sind dem Neuankömmling Quelle für Unterstützung und Hilfestellung, um sich zurechtzufinden, seine neue Rolle zu klären und zu verstehen, sich fachlich einzuarbeiten und dabei das Gefühl zu entwickeln, vom Team mitgetragen zu werden (Morrison, 1993 und 2000; Watzka, 1993).

In der Literatur wird im Zusammenhang zu sozialer Unterstützung und Stress von einer „Pufferfunktion“ gesprochen: Soziale Unterstützung vermag Stresseffekte durch verbesserte Bewältigungsmöglichkeiten abzupuffern (Cohen & Wills, 1985; Watzka, 1993; Kuckartz, 2007). Puffereffekte sind darum interessant, weil Stressoren oft nicht verändert oder ausgeschalten werden können (Zapf & Dormann, 2006), z.B. bei Zeitdruck in Projekten oder in der direkten Kundeninteraktion. Insgesamt resultieren u.a. erhöhtes Commitment, höhere Zufriedenheit bei der Arbeit sowie eine Senkung der Fluktuation (Fisher, 1986, zitiert nach Kuckartz, 2007).

Zur Unterteilung sozialer Unterstützung existieren unterschiedliche Modelle. Nach Zapf und Dormann (2006, S. 708) wird häufig unterschieden nach

- instrumenteller
- informationaler
- emotionaler
- bewertungsbezogener

sozialer Unterstützung. Die *instrumentelle Unterstützung* ist eine direkte Hilfestellung bei einem konkreten Problem. *Informationale Unterstützung* meint Hinweise oder Informationen geben, während *emotionale Unterstützung* in Form von Zuhören oder Verständnis signalisieren erfolgen kann und *bewertungsbezogene Unterstützung* in Form von Bestätigung bei einer Entscheidung oder durch Unterstützung des Selbstbewusstseins vermittelt wird (Zapf & Dormann, 2006).

Ein gewisser Grad an Eigeninitiative seitens der Neulinge fördert nicht nur die Wirkung sozialer Unterstützung, sondern auch den organisationalen Sozialisationsprozess als solchen. Dies wird in der Wissenschaft als (pro-)aktive Suche nach Information (*information seeking,* vgl. Morrison, 1993) bzw. unter dem Begriff der proaktiven Sozialisation diskutiert (vgl. Carver & Scheier, 1982; Ashford & Black, 1996; Kuckartz, 2007).

## 3.4 Rollentheorie

In den vorangegangenen Abschnitten wurde bereits verschiedentlich auf die Bedeutung der Rollenfindung während des organisationalen Sozialisationsprozesses hingewiesen. In diesem Abschnitt werden in verdichteter Form Auszüge aus der sozialpsychologischen Rollentheorie dargelegt, und es wird gezeigt, welche Elemente davon während des Onboardings besondere Aufmerksamkeit verdienen.

***Grundbegriffe in der Rollentheorie***
Unter dem sozialpsychologischen Blickwinkel basiert die Rollentheorie auf der Metapher eines Schauspielers auf der Bühne (Wiswede, 1977): Alle Menschen spielen in sozialen Situationen eine Rolle, so auch die Eigner einer Arbeitsstelle. Die wichtigsten Grundbegriffe (in Anlehnung an Nerdinger et al., 2011) sind:

| | |
|---|---|
| *Rollenset:* | Positionen, die direkt mit der Rolle verbunden sind und Erwartungen an den Rolleninhaber stellen (z.B. Teammitglieder, Vorgesetzte, Kunden etc.) |
| *Rolle:* | Gesamtheit der Erwartungen aller Personen aus dem Rollenset |
| *Rollensender:* | Einzelne Position, die Erwartungen an den Rolleninhaber stellt |
| *Rollenempfänger:* | Betroffener, der sich mit diesen Erwartungen konfrontiert sieht |
| *Rollenverhalten:* | Reaktion des Rollenempfängers auf die an ihn gestellten Erwartungen |

Die mit einer Rolle verbundenen *Erwartungen* respektive der Umgang mit denselben gelten als zentrales Element in der Rollentheorie (Nerdinger et al., 2011). Je klarer die Erwartungen, desto geringer das Risiko für Rollenkonflikte. Übertragen auf den Onboarding-Prozess heisst das, dass neue Mitarbeitende zunächst ihre Rolle klären und sich ein geeignetes Rollenverhalten aneignen müssen (Blum, 2010). Gelingt dies, so resulitert *Rollenklarheit* (z.B. Saks & Ashforth, 1997; Krüger, 1983; Ernest, et al., 2011).

***Rollenkonflikte***

Fehlende Rollenklarheit kann ihren Ursprung in verschiedenartigen Rollenkonflikten haben. Für die vorliegende Thesis von Relevanz sind einerseits *Person-Rollen-Konflikte.* Diese treten auf, wenn die an den Rolleninhaber gestellten Erwartungen mit dessen Werten, Einstellungen oder Persönlichkeit kollidieren. Ebenfalls von Bedeutung sind *Intersenderkonflikte, die* aus Widersprüchen zwischen den Rollenerwartungen verschiedener Rollensender erwachsen, also wenn die Erwartungen an den Rolleninhaber unterschiedlich oder uneindeutig sind. *Rollenambiguität* schliesslich entsteht, wenn keine Klarheit zu den Anforderungen einer Stelle erlangt werden kann, oder wenn nicht eindeutig ist, welches Ziel zu priorisieren ist (Wiswede, 1977). Daneben spricht Krüger (1983) im Zusammenhang mit der Einarbeitungsphase auch von *Rollenambivalenz* als Mangel an relevanten Informationen über die neue Arbeitsstelle. Für eine ausführliche Darstellung zu Rollenkonflikten vgl. z.B. Wiswede (1977), Krüger (1983) oder Breaugh und Colihan (1994).

Insgesamt verlinkt die bestehende Literatur Rollenklarheit und Rollenkonflikte so, dass diese im Rahmen von Onboarding-Prozessen einen substanziellen Einfluss darauf ausüben, inwieweit neue Mitglieder ihre Position in der Organisation adäquat einzunehmen und auszufüllen vermögen (Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995, S. 419). Die Anpassung des Neulings an die Organisation wird in dem Masse erleichtert, wie dessen Rollenset eindeutige und in sich nicht widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen an ihn stellt. Eine Metaanalyse von Jackson und Schuler (1985) belegt, dass erlebte Rollenkonflikte negativ mit Commitment und Zufriedenheit und positiv mit erhöhten Kündigungsabsichten korrelieren. Diese Erkenntnis leitet über zum nächsten Thema, dem organisationalen Commitment.

## 3.5 Organisationales Commitment

Unter dem Begriff des organisationalen Commitment wird die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation verstanden, die Mitarbeitende ihrer Organisation gegenüber empfinden und erleben (Felfe, 2008). Auf der Basis der konzeptionellen Arbeiten von Meyer und Allen (1984) sowie von Allen und Meyer (1990) wird organisationales Commitment als mehrdimensionales Konstrukt verstanden, bestehend aus einer affektiven, einer kalkulativen und einer normativen Komponente.

*Affektives Commitment* (emotionale Bindung) äussert sich in einer starken Identifikation mit der Organisation und in der Akzeptanz von deren Werten und Zielen. Es besteht eine hohe Einsatzbereitschaft und Entschlossenheit, auch in Zukunft Mitglied dieser Organisation zu sein (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Freude und Stolz etwa sind Zeichen von affektivem Commitment (Felfe, 2008).

Dass jemand einer Organisation treu bleibt, hängt auch mit dem menschlichen Streben nach Konsistenz zusammen. Die Attraktivität einer getroffenen Entscheidung wird nachträglich zu Ungunsten der verworfenen Alternativen aufgewertet, und durch das Weiterverfolgen des eingeschlagenen Weges wird die Wahl zusätzlich bekräftigt (Felfe, 2008). Mit diesem *kalkulativem Commitment* stehen verschiedene Theorien der Sozialpsychologie in Zusammenhang. An dieser Stelle soll in Kürze auf das Investitionsmodell von Rusbult (1983) eingegangen werden. Demzufolge hängt Commitment von drei Dingen ab: der allgemeinen Zufriedenheit in einer Beziehung[1], den bereits geleisteten Investitionen in eine Beziehung und der Attraktivität verfügbarer Alternativen. Das Commit-

[1] Das Modell von Rusbult (1983) gründet auf einer Längsschnittstudie von Paarbeziehungen. In Anlehnung Rusbult, Farrell, Rogers und Mainous (1988), die die Gültigkeit des Investitionsmodells auch für die Mitarbeiterbindung an ein Unternehmen bestätigen konnten, wird unter „Beziehung" das Verhältnis zur Arbeitgeberin (hier: Die Post) verstanden.

ment ist dann am höchsten, wenn sowohl die Zufriedenheit in der Beziehung als auch die geleisteten Investitionen hoch sind, die Attraktivität der Alternativen niedrig ist und ein Abbruch der Beziehung in der Konsequenz mit hohen Kosten verbunden wäre (Rusbult, 1983; Rusbult et al., 1988). Daraus wird deutlich, dass aktuelles Verhalten (in der Organisation bleiben) durch vergangenes Verhalten (viel Zeit und Energie investiert und ein Beziehungsnetzwerk aufgebaut haben) gerechtfertigt wird. Aufkommende Zweifel werden durch die Besinnung auf die getätigten Investitionen und das Leisten zusätzlicher Investitionen eliminiert. Steht den Kosten eines Organisationswechsels jedoch ein erheblicher subjektiver Nutzen gegenüber, reduziert sich das Commitment, und ein Weggang vom Unternehmen wird wahrscheinlich (Felfe, 2008).

Das *normative Commitment* schliesslich resultiert aus familiären, kulturellen und organisationalen Sozialisationsprozessen. Internalisierte Werte und Normen erzeugen Annahmen über akzeptable und zu unterlassende Verhaltensweisen (Wiener & Vardi, 1980, zitiert nach Felfe, 2008). Daraus entwickelt sich ein normativer Druck, der Menschen dazu veranlasst, ihr Handeln den Zielen und Interessen der Organisation anzupassen, was sich letztlich in der Form von Loyalität, Opferbereitschaft und Zurückhaltung von Kritik widerspiegelt (Wieder & Vardi, 1980, zitiert nach Allen & Meyer (1990).

Die drei Komponenten affektives, kalkulatives und normatives Commitment sind Bestandteil des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Allen & Meyer (1990), bestehend aus insgesamt 24 Items (8 Item pro Komponente). Der OCQ wurde wiederholt empirischen Überprüfungen unterzogen und die Resultate der verschiedenen Studien wurden in unterschiedlichen Metaanalysen zusammengeführt (für eine Übersicht siehe Felfe, 2008). Verschiedene Autoren wie z.B. Dunham, Grube und Castañeda (1994) oder Meyer, Allen und Gellatly (1990) konnten die Trennschärfe der drei Teilkonstrukte faktorenanalytisch nachweisen. Der grösste Teil der Varianz wird durch affektives Commitment erklärt (58.8%), während normatives und kalkulatives Commitment 25.8% bzw. 15.4% ausmachen (Allen & Meyer, 1990). Betonenswert ist der hohe Zusammenhang zwischen affektivem und normativem Commitment: In einer Metaanalyse von 155 Stichproben mit insgesamt über 50‘000 Befragten wurde eine Korrelation von .63 gefunden, während kaum Zusammenhänge zwischen den übrigen Teilkonstrukten festgestellt werden konnten (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

In dieser Metaanalyse wurde auch nach Antezendenzien (Vorbedingungen) für Commitment gesucht. Es konnten mittlere bis starke Zusammenhänge zwischen Erfahrung bei der Arbeit und *affektivem Commitment* errechnet werden. Insbesondere Unterstützung vom Arbeitgeber (.63), Erleben von interaktionaler Gerechtigkeit (z.B. Erwartungen teilen oder bei Entscheidungen einbezogen werden) (.50) sowie ein transformationaler Führungsstil[2] (.46) fördern das affektive Commitment massgebend. Unterstützung und interaktionale Gerechtigkeit sind zugleich die beiden Hauptbedingungen für *normatives Commitment* (.47 bzw. .52). *Kalkulatives Commitment* hängt mit verfügbaren Alternativen auf dem Arbeitsmarkt (-.21) sowie der Transferierbarkeit vorhandener Fähigkeiten (-.22) bzw. der Ausbildung (-.31) auf eine Stelle bei einem anderen Arbeitgeber zusammen. Dem stehen die geleisteten Investitionen gegenüber. Diese hängen gemäss der Metaanalyse nicht wie erwartet und oben beschrieben mit kalkulativem, sondern mit normativem (.21) und affektivem Commitment zusammen (.24). Die wichtigsten Resultate sind in Abbildung 3 zusammenfassend dargestellt.

[2] Transformationale Führungskräfte versuchen Mitarbeitende für die Ziele und Visionen der Organisation zu begeistern, binden sie aktiv ins Geschehen ein und gewähren Raum für Autonomie, Individualität und eine persönliche Entwicklung (Bass & Avolio, 1994).

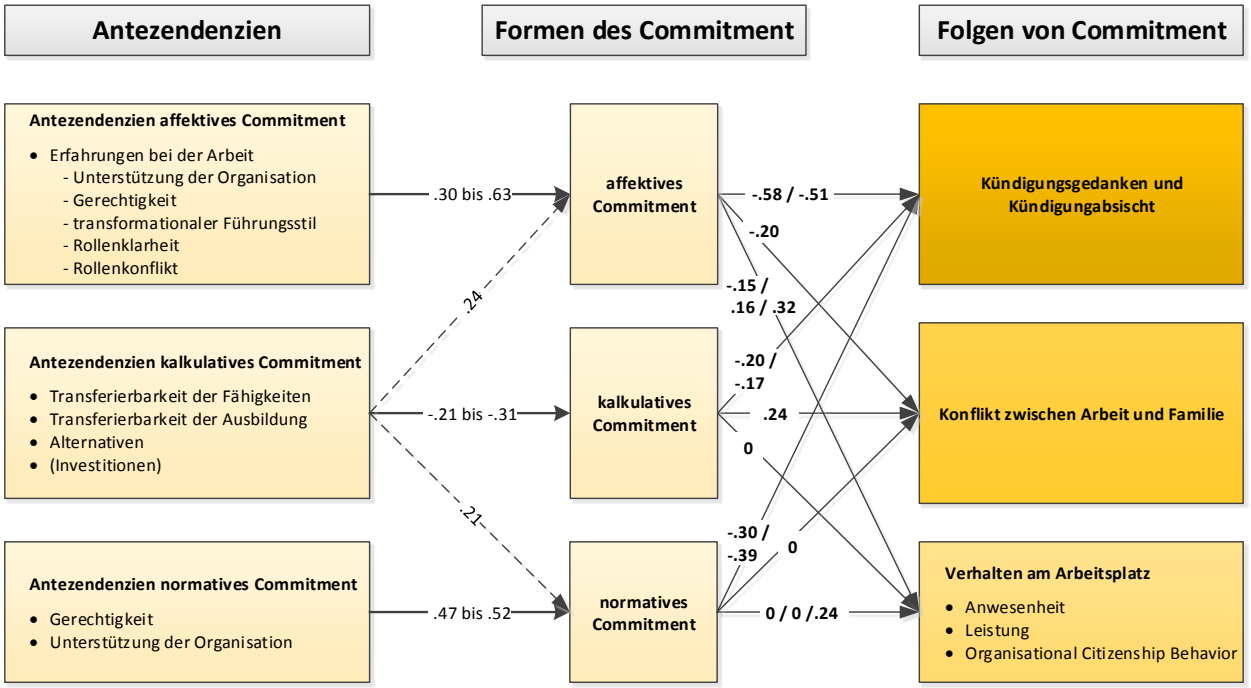



**Abbildung 3 - organisationales Commitment und seine Teilkonstrukte (eigene Darstellung in Anl. an Meyer et al., 2002, S. 22). Anmerkung: Die gestrichelten Pfeile zeigen die Korrelationen zwischen Investitionen und affektivem bzw. normativem Commitment.**

Wie Abbildung 3 zeigt, lassen sich mit Commitment ferner unterschiedliche *Folgen* in Zusammenhang bringen. Affektives Commitment korreliert stak negativ mit Kündigungsgedanken und Kündigungsabsichten (-.58 bzw. .-51) und gleichzeitig steht es in einem positiven Zusammenhang mit Organisational Citizenship Behaviour (sich durch Zusatzleistungen für die Organisation einsetzen) (.32). Des Weiteren hängen affektives Commitment negativ (-.20) und kalkulatives Commitment positiv (.24) mit Konflikten zwischen Arbeit und Familie zusammen. Interessant ist, dass die drei Commitment-Formen kaum mit Fernbleiben von Arbeit und Selbst-/Fremdbeurteilung von Leistung zusammenhängen (Meyer et al. 2002).

Die Gesamtheit dieser Ergebnisse macht die Wichtigkeit einer starken Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen deutlich. Damit die organisationale Sozialisation gelingt und sich Mitarbeitende längerfristig der Organisation gegenüber verpflichten, ist vor allem die emotionale Bindung zentral. Wie in Abbildung 3 herausgelesen werden kann, sind dazu in erster Linie die positiven Erfahrungen bei der Arbeit und die investierte Zeit und Energie der neu eintretenden Person massgebend. Diese Erkenntnis legitimiert die Erarbeitung eines soliden Onboarding-Prozesses. Er prägt in hohem Masse, wie neue Mitarbeitende die Organisation erleben, über sie denken und sprechen und wie sie sich in ihr verhalten.

## 3.6 Zusammenführung der theoretischen Grundlagen

Für eine Übersicht zu den verschiedenen theoretischen Grundlagen dieser Arbeit werden die einzelnen Elemente in einer modellhaften Darstellung zusammengeführt (Abbildung 4). Bezugnehmend auf die Ausführungen in diesem Kapitel lassen sich die vorgestellten Theorien und Konzepte wie folgt in den vier Phasen organisationaler Sozialisation einordnen: RJP als eine dem Stellenantritt vorgelagerte Aktivität findet in der antizipatorischen Sozialisationsphase statt. Die vorgestellten Aspekte aus den Kontrolltheorien ziehen sich über zwei Phasen hinweg: Überraschungseffekte treten vornehmlich in der Konfrontationsphase auf, können aber auch während der gesamten Einarbeitungsphase aufkommen. Unsicherheitsgefühle sowie das Bedürfnis nach sozialer Unterstützung entstehen bereits in der Konfrontationsphase, zeigen sich dann aber insbesondere im Verlauf der Einarbeitungsphase. Der Prozess zur Erlangung von Rollenklarheit lässt sich demgegenüber eindeutig der Einarbeitungsphase zuordnen. In der Phase der Integration schliesslich fühlt sich die Person in einem bestimmten Ausmass an das Unternehmen gebunden, was sich durch das Konzept des Commitment beschreiben lässt.

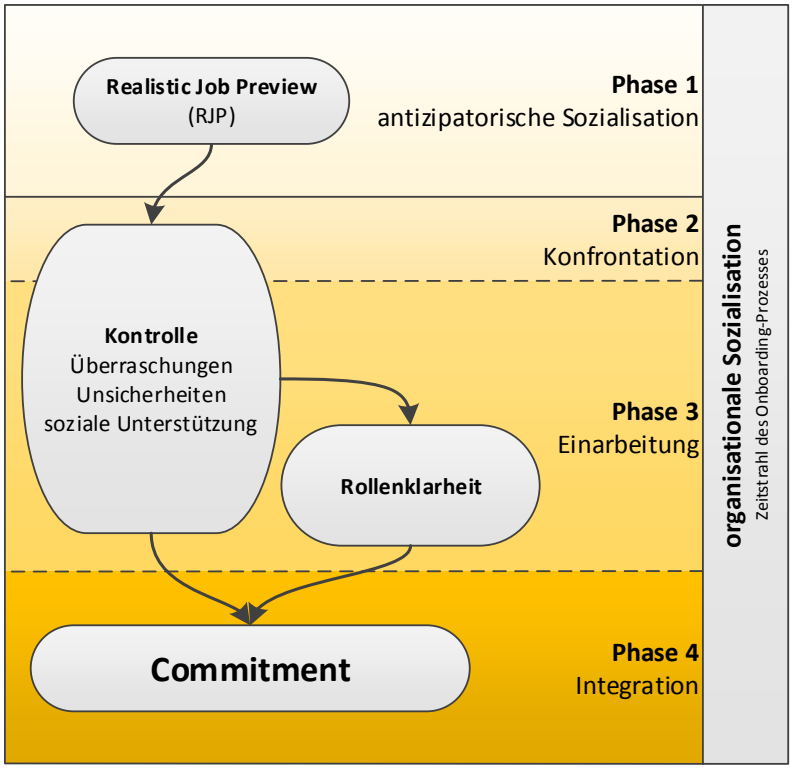



**Abbildung 4 - Zusammenhänge im Onboarding-Prozess, eigene Darstellung**

Insbesondere die Phasen 2-4 verlaufen demnach nicht trennscharf, was in Abbildung 4 durch die unterbrochenen Linien kenntlich gemacht ist. Die Darstellung zeigt ausserdem, dass die Einarbeitungsphase in dieser Arbeit als die längste der vier Phasen betrachtet wird. Ferner binden sich Personen nicht in Phase vier an ein Unternehmen, sondern Bindung an die Organisation entwickelt sich vielmehr durch das *Zusammenspiel verschiedener (erfolgskritischer) Faktoren* während des Onboarding-Prozesses. So kann Commitment als Messgrösse bezüglich der subjektiv empfundenen Zugehörigkeit oder Integration verstanden und dementsprechend am Ende des organisationalen Sozialisationsprozesses (wie er in diesem Kapitel beschrieben wurde) erhoben werden (vgl. Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002).

Auf Basis der Ausgangslage, der Problemstellung und der theoretischen Grundlagen wird der Forschungsgegenstand dieser Studie nun konkretisiert, und im nachfolgenden Kapitel werden die abgeleiteten Forschungsfragen präsentiert.

# 4 Fragestellung

Ergänzend zur Erstanalyse seitens PostMail im Projekt OPEN soll der Onboarding-Prozess im Rahmen dieser Studie aus einer arbeitspsychologischen Betrachtungsweise beleuchtet werden. Die in Kapitel 3 beschriebenen Theorien und Konzepte lassen auf die Vielschichtigkeit des Themas schliessen, was eine systematische Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand umso wichtiger macht. Kieser et al. (1990) liefern mit ihrem organisationalen Sozialisationsmodell (vgl. Abschnitt 3.1) eine Struktur, die eine ganzheitliche Erfassung des Prozesses erlaubt. Mithilfe dieser Struktur soll herausgefunden werden, welchen Aspekten im Onboarding-Prozess insbesondere Beachtung geschenkt werden soll. Daraus leitet sich die erste Forschungsfrage ab:

1. *Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren während des organisationalen Sozialisationsprozesses von neuen Mitarbeitenden in der Verwaltung bei PostMail und den Zentralen Diensten der Post CH AG?*

Wie in Kapitel 3 definiert, werden unter kritischen Erfolgsfaktoren Bedingungen verstanden, die massgeblich zum Erfolg oder Misserfolg beitragen. So wird mit dieser Fragestellung einerseits nach erfolgskritischen Merkmalen gesucht. Es soll in Erfahrung gebracht werden, was den Mitarbeitenden in der Verwaltung[3] bei PostMail und den Zentralen Diensten im Prozess des Onboardings wichtig ist und was optimiert werden sollte. Andererseits leistet sie einen Beitrag an die aktuelle Forschung zur organisationalen Sozialisation, indem ein Abgleich zwischen generalisierten theoretischen Annahmen und den praktischen Erfahrungen von Neueintretenden eines Grosskonzerns stattfindet. Überdies soll herausgefunden werden, ob der Onboarding-Prozess bei Kadern im Vergleich zu hierarchisch tiefergestellten Mitarbeitenden andere Erfordernisse mit sich bringt:

2. *Unterscheiden sich die kritischen Erfolgsfaktoren von Kader- und Nicht-Kadermitar-beitenden und wenn ja, inwiefern?*

Bei der Literaturrecherche zu dieser Arbeit konnten keine Hinweise zu kritischen Erfolgsfaktoren von Kadermitarbeitenden im Onboarding-Prozess gefunden werden. Dies ist erstaunlich, zumal davon ausgegangen werden kann, dass sich Kader mit hohen Erwartungen und gleichzeitig grosser Verantwortung konfrontiert sehen. Zudem kann ein häufiger Wechsel auf Kaderebene eine Destabilisierung des Systems begünstigen. Mit der vorliegenden Untersuchung soll ein erster Schritt in Richtung dieser Forschungsnische unternommen werden.

Im Sinne einer Abgrenzung wird darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit der Einfluss früher Sozialisationserfahrungen eines Individuums auf die organisationale Sozialisation nicht berücksichtigt wird. Ebenfalls ausgeklammert werden die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und organisationaler Sozialisation. Die vorliegende Studie rückt primär die *Bedingungen im Unternehmen* in den Fokus. Interessante Interviewaussagen, die auf Unterschiede in der Persönlichkeit zurückzuführen sind, werden präsentiert, allerdings ohne deren Gehalt an differenzial- oder entwicklungspsychologischen Theorien zu spiegeln. Auch das Thema der Organisationkultur wird nicht vor dem Hintergrund theoretischer Modelle diskutiert.

[3] Die Befragung konzentriert sich ausschliesslich auf Büro-Mitarbeitende. Personen aus der Briefsortierung oder -zustellung etwa sind nicht Teil der Untersuchung.

# 5 Methodik

In diesem Kapitel werden das Forschungsdesign sowie die Erhebungs- und Auswertungsmethoden der vorliegenden Untersuchung genannt, erläutert und begründet.

Das *Basisdesign* weist Elemente einer retrospektiven Studie, einer Momentaufnahme sowie einer Vergleichsstudie auf (vgl. dazu Flick, 2010, S. 187). Einerseits werden die bisherigen Erfahrungen seit Eintritt in die Unternehmung rekonstruiert (retrospektive Optik), andererseits wird reflektiert, wo sich die Befragten im Einarbeitungs- und Sozialisationsprozess aktuell sehen und welche Faktoren erschwerend oder fördernd auf diesen Prozess einwirken (Momentaufnahme). Schliesslich werden die Sichtweisen der verschiedenen Sampling-Typen (vgl. nachfolgenden Abschnitt) in Bezug miteinander verglichen und die verschiedenen Antworten kontrastiert (Vergleichsstudie).

## 5.1 Datenerhebung

Die Phase der Datenerhebung wurde durch eine detaillierte Sichtung bestehender Dokumente eingeleitet. Die Praxispartnerin stellte eine umfangreiche Beschreibung zu Organisation und Aufgaben von PostMail zur Verfügung. Diese Dokumente dienten der Kontextualisierung des Untersuchungsgegenstandes und dem tieferen Verständnis für die spezifischen Gegebenheiten bei PostMail. Daneben wurden drei Beispiele von Einarbeitungsplänen ausgehändigt, wie sie effektiv zum Einsatz gekommen sind. Die Unterlagen und Verlaufsdokumente des in Abschnitt 2 erläuterten, noch andauernden Projektes OPEN bildeten schliesslich die wichtigste Basis für den Einstieg ins Untersuchungsfeld. Anhand dieser Projektdokumentation wurde überprüft, welche Vorarbeit bereits getätigt worden war, welche Mitarbeitenden befragt und welche Erkenntnisse daraus abgeleitet wurden. Dadurch konnte der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Thesis konkretisiert und gleichzeitig vom bestehenden Projekt OPEN abgegrenzt werden. Einen Überblick über die gesichteten Dokumente und deren Beitrag zur vorliegenden Studie liefert Tabelle 1.

**Tabelle 1 - gesichtete Dokumente**

| Dokument | Beitrag zur Untersuchung |
|---|---|
| Dokumentation zu PostMail | Verständnis zu Aufbau, Organisation, Zuständigkeiten und Auftrag von PostMail; Verortung der Abteilung innerhalb des Konzerns |
| Einarbeitungspläne | Kenntnis über das aktuelle Vorgehen beim Einarbeitungsprozess und diesbezüglichen Unterschieden (Vergleich der Einarbeitungspläne) |
| Projektunterlagen OPEN | Abgrenzung zum eigenen Untersuchungsgegenstand, Vermeiden von Doppelbefragungen derselben Interviewpersonen, Basisinformationen zu bestehenden Erkenntnissen bzw. noch offenen Fragen zum Einarbeitungsprozess bei PostMail |

***Sampling***

Wie bereits erwähnt, wurden für die vorliegende Untersuchung ausschliesslich Mitarbeitende aus dem Verwaltungsbereich von PostMail und den Zentralen Diensten der Post CH AG befragt, also Personen, die eine Tätigkeit im Büro ausüben und nicht beispielsweise in der Briefsortierung oder -zustellung arbeiten. Die Auswahl der Interviewpersonen erfolgte in mehreren Zyklen und enger Absprache mit der Praxispartnerin. Es sollten Personen ausgewählt werden, die unterschiedlich lange bei der Post tätig sind und somit unterschiedliche Phasen der Sozialisation repräsentieren. Die

Spanne der Anstellungsdauer reicht zum Zeitpunkt der Erhebung von wenigen Wochen bis mehr als 20 Jahren. Zusätzlich konnten Personen gewonnen werden, die die Post innerhalb von zwei Jahren seit Eintritt wieder verlassen haben. Dies ist für die Untersuchung der Fragestellung von besonderem Interesse, weil das Sampling damit Personen aus dem ganzen Spektrum des Personalzyklus' vom Eintritt bis zum Austritt umfasst. Zusätzlich besteht das Sampling aus Mitarbeitenden verschiedener Hierarchiestufen, das heisst Kader und Nicht-Kadermitarbeitenden. Eine grobe Übersicht zur definitiven Sampling-Struktur liefert Tabelle 2.

**Tabelle 2 - Sampling der Studie**

| Sampling-Typus | Anzahl Interviews | davon Kader (mit Führungsfunktion) |
|---|---|---|
| **Mitarbeitende in Probezeit** (< 3 Monate) | 6 | 2 |
| **Mitarbeitende nach Probezeit** (3 - 14 Monate) | 5 | 2 |
| **Mitarbeitende langjährig (Kader)** (> 20 Jahre) | 1 | 1 |
| **Ausgetretene** (< 3 Monate) | 2 | 1 |

***Leitfadenkonstruktion***

Die in Kapitel 3 vorgestellten theoretischen Modelle und Konzepte bilden die Basis für die Leitfäden der Interviews. Diese sind thematisch in die Phasen des organisationalen Sozialisationsprozesses nach Kieser et al. (1990, vgl. Abschnitt 3.1) gegliedert: *antizipatorische Sozialisation, Konfrontation, Einarbeitung und Integration*. Basierend auf dieser thematischen Grundstruktur wurden offene Interviewfragen formuliert (vgl. dazu Flick, 2010, S. 203-205). Die Leitfäden für die verschiedenen Sampling-Typen sind im Kern identisch, wurden aber für einzelne Fragen oder Themengebiete inhaltlich adaptiert. Beispielsweise wurden diejenigen, die nicht mehr bei der Post arbeiten, nach den ausschlaggebenden Gründen für ihren Austritt gefragt, während bei den anderen Interviewpersonen lediglich hypothetisch nach möglichen Kündigungsgründen gefragt wurde. Die vollständigen Leitfäden sind dem Anhang I bis III beigefügt.

***Durchführung der Interviews***

Mit den insgesamt 14 Personen wurden halbstandardisierte Leitfadeninterviews geführt. Diese dauerten zwischen 45-60 Minuten und wurden unter ausdrücklicher Zusicherung der Vertraulichkeit akustisch aufgezeichnet. Alle Interviews wurden im Anschluss transkribiert (für einen Ausschnitt eines transkribierten Interviews siehe Anhang IV).

## 5.2 Datenauswertung

Für den gesamten Transkriptions- und Auswertungsprozess der vorliegenden Thesis wurde computergestützt mit der Software MAXQDA gearbeitet. Die Auswertungsmethodik der Daten erfolgte in starker Anlehnung an die Analyse von Leitfadeninterviews nach Schmidt (2012). Diese orientiert sich an einem codierend-kategorisierenden Vorgehen und folgt dem Leitprinzip des Austausches zwischen Material und theoretischem Vorverständnis. Die Methodik ist in fünf Teilschritte gegliedert: *Materialorientierte Bildung von Auswertungskategorien, Zusammenstellung der Auswertungskategorien zu einem Codierleitfaden, Codierung des Materials, Quantifizierende Materialübersichten* und *vertiefende Fallinterpretationen* (Schmidt, 2012, S. 447 - 456). Das Vorgehen beim Codieren in dieser Auswertungsmethodik weist starke Ähnlichkeiten mit der strukturierenden Inhalts-

analyse nach Mayring auf (Schmidt, 2012) und ermöglicht dieselben Forschungsziele: Gezielt Aspekte aus dem Material herausfiltern, das Material unter bestimmten Kriterien einschätzen, oder aber unter vorher definierten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch dieses legen (Mayring, zitiert nach Flick, 2010, S. 473). Die vier Auswertungsschritte nach Schmidt (2012) werden nachfolgend vorgestellt und pro Schritt wird erläutert, wie für die vorliegende Arbeit vorgegangen wurde.

***Erster Schritt: Materialorientierte Bildung von Auswertungskategorien***

Nach Schmidt (2012) werden zunächst die vollständig transkribierten Interviews unter dem Blickwinkel des theoretischen Vorverständnisses sowie der formulierten Forschungsfragen studiert und die Aussagen dabei bewusst noch nicht vergleichend betrachtet. So wurde auch bei dieser Untersuchung vorgegangen. Nach einem zu diesem Zeitpunkt ausschliesslich deduktiven Vorgehen wurden die in den Interviews zur Sprache gebrachten Themen und deren Einzelaspekte notiert. Diese bildeten die Basis für die ersten Auswertungskategorien, also Begriffe oder Begriffskombinationen, die *stellvertretend* für die in den Interviews gefundenen Themen und Einzelaspekte stehen (Schmidt, 2012). Diese Auswertungskategorien präsentieren sich wie in Abbildung 5 dargestellt.

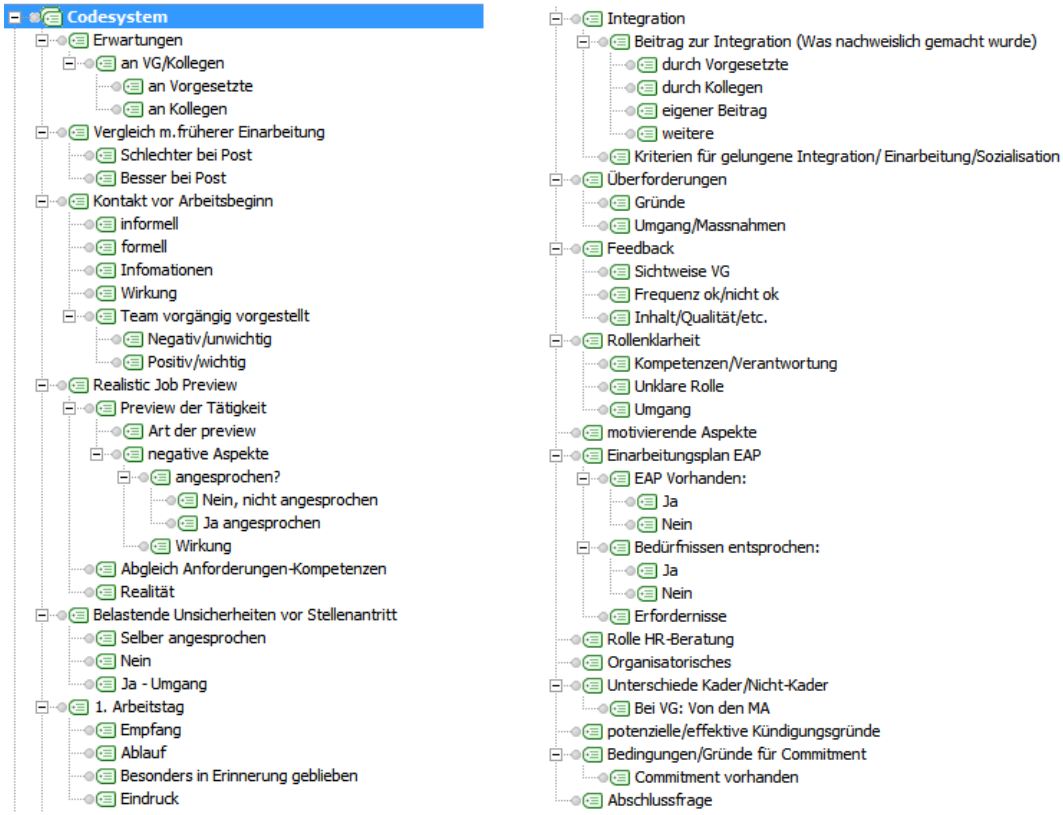



**Abbildung 5 - deduktiv hergeleitete Kategorien und Codes**

***Zweiter Schritt: Zusammenstellung der Auswertungskategorien zu einem Codierleitfaden***

In einem nächsten Schritt wird diese Grobstruktur von deduktiv gebildeten Kategorien und Codes durch induktiv aus dem Material entstandene erweitert. Bei dieser Untersuchung geschah dies im laufenden Abgleich mit dem Material, das nun den bestehenden (deduktiven) oder eben neu entstandenen (induktiven) Codes zugeordnet wurde (vgl. Abbildung 6, mit blauen Punkten gekennzeichnet). Die Gesamtheit der entstandenen Kategorien und Codes summiert sich zum eigentlichen Codierleitfaden. Zu jeder Kategorie wurden zudem verschiedene Ausprägungen und Beschreibungen festgehalten und fortlaufend in Form von Memos dokumentiert. Abbildung 6 zeigt einen Ausschnitt aus dem Codierleitfaden und exemplarisch eines der Memos.

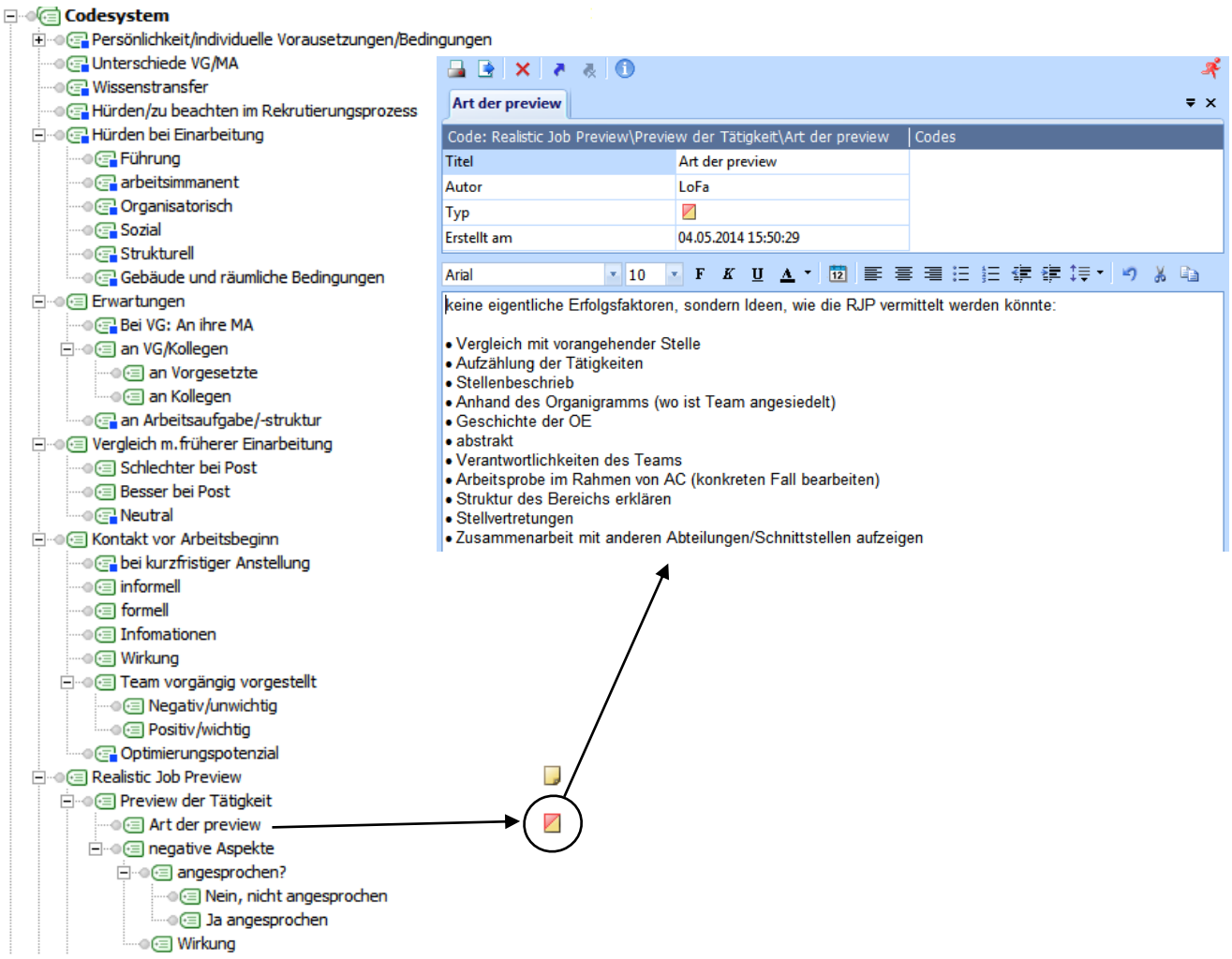



**Abbildung 6 - induktiv hergeleitete Kategorien und Codes mit Memos**

Das Vorgehen in diesem zweiten Arbeitsschritt ist zirkulär, das heisst, die Kategorien und Ausprägungen werden in diskursiver Form innerhalb des Forschungsteams ausdifferenziert, trennschärfer formuliert oder wieder aus dem Codierleitfaden entfernt (vgl. Schmidt, 2012).

***Dritter Schritt: Codierung des Materials***

Bei diesem Schritt wird eine verfeinerte Zuordnung des Materials vorgenommen, indem die Textpassagen aus den Interviews dem am besten passenden Untercode zugeordnet werden. Im Fall dieser Thesis wurden hierbei – als Essenz der Aussagen – gleichzeitig die kritischen Erfolgsfaktoren im Einarbeitungsprozess definiert, benannt und direkt im Codierleitfaden eingefügt. Dieser Prozess erwies sich als äusserst zeitintensiv, weil jede bereits codierte Passage nochmals einzeln analysiert und nötigenfalls umcodiert wurde. Abbildung 7 zeigt einen Ausschnitt aus diesem Arbeitsschritt (in rot die kritischen Erfolgsfaktoren).

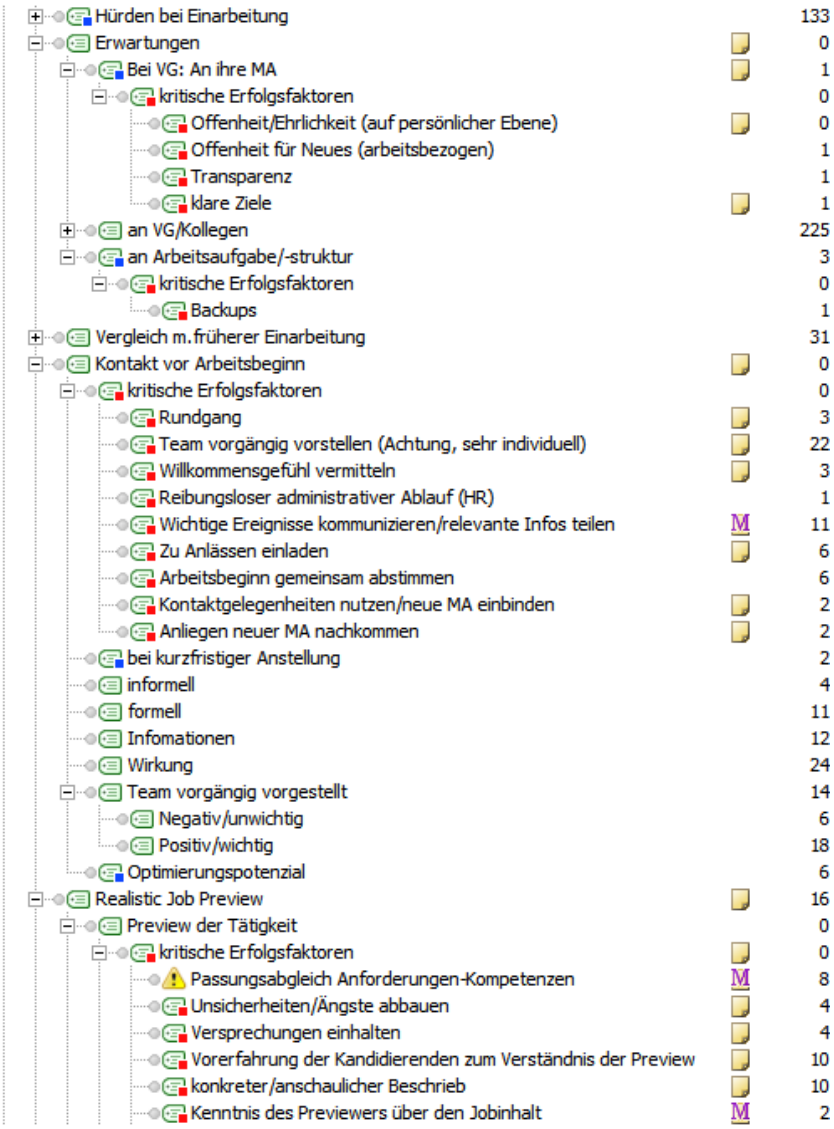



**Abbildung 7 - Herausarbeitung der kritischen Erfolgsfaktoren**

***Vierter Schritt: Quantifizierende Materialübersichten***

Schmidt (2012, S. 454) charakterisiert den nächsten Arbeitsschritt als quantifizierende Zusammenstellung der Codier-Ergebnisse. Konkret handelt es sich um übersichtliche Darstellungen in Tabellenform. Im Fall der vorliegenden Thesis wurde mit diesen Übersichten bereits in Schritt drei gearbeitet. Auszüge über das gesamte Datenmaterial hinweg lassen sich z.B. in Form von Excel-Tabellen exportieren und weiter verarbeiten. Auf diese Weise wird ersichtlich, welche Interviewfragen welche Inhalte hervorgebracht haben und was sich für die Beantwortung der Forschungsfragen daraus ableiten lässt. Solche Materialübersichten unterstützen die Vorbereitung der weiteren Analyse, und ab hier werden vorhandene Zusammenhänge respektive Unterschiede in den Aussagen der Befragten erkennbar (Kontrastierung). Am Ende dieses Arbeitsschrittes erfolgt die Zusammenschau der Ergebnisse.

***Fünfter Schritt: Vertiefende Fallinterpretationen***

Nach Schmidt (2012) kann der letzte Arbeitsschritt verschiedene Ziele verfolgen. Z.B. einen vorhandenen theoretischen Rahmen reflektieren, neue Hypothesen finden, zu neuen theoretischen Überlegungen kommen oder begriffliche Konzepte audifferenzieren. Im Fall der vorliegenden Thesis wurde wie bereits angeführt ein vorhandener theoretischer Rahmen reflektiert und weiter ausge-

lotet: es entstanden neue, theoretische Überlegungen, indem die kritischen Erfolgsfaktoren im Einarbeitungsprozess herauskristallisiert wurden. Auch wurden Vorschläge zur teilweisen Ausdifferenzierung der vorhandenen empirischen Theorie möglich. Auf diese wird in Kapitel 7 eingegangen.

Die Wahl des methodischen Vorgehens für diese Arbeit wurde stark durch die Überlegung mitbestimmt, dass die Forschungsfragen – wie alle psychologischen Fragestellungen – in hohem Masse subjektiv geprägt sind. Der Sozialisationsprozess in einer neuen Unternehmung bildet nach Auffassung der Autorin und des Autoren einen Untersuchungsgegenstand, der ein offenes Herangehen ohne zu starre Vorannahmen erfordert. Eine standardisierte Befragung mit vordefinierten Antworten hätte dieser Subjektivität im Erleben und Verhalten während eines organisationalen Sozialisationsprozesses zu wenig Rechnung getragen. Die Methodik nach Schmidt (2012) eignet sich explizit für die Auswertung offener Fragen und postuliert diesen offenen Charakter des theoretischen Vorverständnisses bei gleichzeitigem Bezug zu bestehenden Theorien. Schmidt (2012) ermutigt dazu, auf der Basis des skizzierten Vorgehens eigene, passende Varianten zu finden.

# 6 Ergebnisse

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Thesis fokussiert auf die kritischen Erfolgsfaktoren während dem Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeitender bei PostMail und den Zentralen Diensten der Post CH AG. In den vorangegangenen Kapiteln wurden die entsprechende Problemstellung und die aktuellen Erkenntnisse dazu bei der Praxispartnerin umrissen, der theoretische Hintergrund aus der empirischen Forschung dargelegt sowie das methodische Vorgehen erläutert. Dieses Kapitel widmet sich nun den Resultaten der Untersuchung. In einem ersten Teil werden die Ergebnisse zu den kritischen Erfolgsfaktoren während des Onboarding-Prozesses im Allgemeinen präsentiert, und im zweiten Teil wird auf Unterschiede zwischen Kader- und Nicht-Kadermitarbeitenden Bezug genommen.

## 6.1 Kritische Erfolgsfaktoren im Onboarding-Prozess

Die erfolgskritischen Faktoren werden nach den Phasen der organisationalen Sozialisation wie in Abschnitt 3.1 vorgestellt gegliedert und für einen besseren Überblick jeweils noch einmal pro Phase tabellarisch zusammengefasst.

### 6.1.1 Antizipatorische Sozialisation

Die Ergebnisse der antizipatorische Sozialisation umfassen die Tätigkeitsvorschau im Rahmen des Vorstellungsgesprächs sowie den Kontakt zwischen Vertragsunterzeichnung und Arbeitsbeginn.

***Realistic Job Preview***
Ausschlaggebend für eine RJP ist die Art und Weise, *wie* die Tätigkeitsvorschau erfolgt. Es wird als wichtig genannt, nicht zu oberflächlich zu bleiben. Eine exemplarische anstatt einer abstrakten Beschreibung, je nach Tätigkeit Produkte oder Kundeninteraktionen ausführlich beschreiben und Prozesse beispielhaft erläutern, all dies diene einem konkreten und umfassenden Bild der zukünftigen Tätigkeit. Es sollen ferner die Zusammenarbeit mit und die Schnittstellen zu anderen Abteilungen und Teams aufgezeigt werden, genau so wie die Arbeitsmittel (insbesondere die IT-Applikationen), die in der täglichen Arbeit zum Einsatz kommen werden. Diese Informationen sind gemäss Aussagen der Befragten sehr wichtig, weil ansonsten unklare Erwartungen resultieren, die wiederum verunsichern. Bedingung für eine solide Vorschau sei somit, dass die Person, die die preview gibt, die Stelle so präzise wie möglich kennt. Als Bewerbende solle man sich durchaus auch trauen, aktiv eigene Vorstellungen und Bedürfnisse zu äussern. Gemäss Aussagen aus den Interviews hilft hierbei Vorerfahrung aus vergleichbaren früheren Tätigkeiten: „Ja, es war schon eher abstrakt, aber durch meine vorangehende Tätigkeit wusste ich, was das dann praktisch bedeuten würde."

In diesem Zusammenhang wird berichtet, dass die fachlichen Kompetenzen in den Vorstellungsgesprächen expliziter vermittelt wurden als notwendige soziale Kompetenzen[4]. Mehr über letztere zu erfahren wäre laut einigen Befragten wünschenswert gewesen: „Es ist relativ einfach gewesen zu sagen, was bringe ich mit im Rucksack und was wird zumindest von der fachlichen Kompetenz her verlangt. (…) Was ich schwieriger fand waren die soft-skills."

Die Thematik der sozialen Faktoren leitet über zu zahlreichen Aussagen zum Thema Unternehmenskultur. Ohne dass konkret danach gefragt wurde, äusserten die Interviewpersonen verschiedentlich

[4]Als soziale Kompetenzen (englisch *social skills* oder *soft skills)* gelten Grössen wie Kommunikation, Kooperation, Partizipation, Vertrauen, Konkurrenzdenken, Umgang mit Konflikten usw. (vgl. dazu Stangl, 2001)

von sich aus, dass der Unternehmenskultur während des Rekrutierungsprozesses zu wenig Beachtung geschenkt werde. Sie hätten sich gerne ein genaueres Bild der Unternehmenskultur gemacht, *bevor* sie ihre Zusage zur neuen Stelle gegeben haben. Vereinzelte hatten vorgängig starke Bedenken bezüglich darauf, ob sie wohl zu der neuen Unternehmung passen würden und umgekehrt: „(…) neue Kultur von einem neuen Arbeitgeber, den man noch nicht kennt halt. Wo man vermuten kann, so wie man tickt, dass das hoffentlich passt, oder vielleicht auch nicht. Das war schwieriger."

Schliesslich hat sich in der Erhebung als wichtiger Punkt die Einhaltung von Versprechen erwiesen. Inwiefern dies erfolgt, zeigt sich zwar erst später. Versprechungen werden aber im Lauf des Bewerbungs- respektive Rekrutierungsprozesses ausgesprochen und bestimmen die Vorstellung mit, die sich die Bewerbenden von der neuen Arbeit machen. Als Beispiel wird die realistische Darstellung der Arbeitsbelastung und damit verbunden die Möglichkeit zur Planung des Privatlebens genannt:

> *Die Work-Life-Balance ist mir wichtig, und bisher hielt diese Stelle auch in diesem Bereich, was ich mir vom Wechsel versprochen hatte. Ich habe eine Familie seit einem Jahr, und da musste ich mir sagen, dass ich mir auch Zeit für sie nehmen muss und nicht ausschliesslich die Arbeit im Zentrum steht.*

***Kontakt vor Arbeitsbeginn***

Die Interviewpersonen wurden danach gefragt, ob und in welcher Form sie zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag Kontakt zur neuen Arbeitgeberin gehabt haben und wurden gebeten, ihren Eindruck dazu zu schildern. Dabei werden in erster Linie Aussagen zu Kontakten personaladministrativer Art gemacht (beispielsweise die Zustellung des Vertrages, des Personalausweises u.ä.). Es wird erwartet, dass diese Formalia unkompliziert und reibungslos vonstattengehen und proaktiv von der Post erfolgen. Ferner wird über die Zustellung von Unternehmensdokumentationen oder Broschüren, der Postzeitung oder sonstigen allgemeinen Unterlagen berichtet. Die Befragten bezeichneten diese Formen des vorgängigen Kontaktes als angenehm und hilfreich. Nur in vereinzelten Fällen kam es zu einem Zuviel an vorgängiger Information.

Die Befragten nennen ferner verschiedene Formen der informellen Kontaktaufnahme oder -pflege vor Arbeitsbeginn, z.B. Geburtstagsgrüsse, eine Einladung zum Weihnachtsessen oder zu einem Mitarbeitendenanlass. Diese Form des vorgängigen Kontaktes wird ebenfalls sehr geschätzt, was folgendes Zitat ausdrückt: „Ich habe mich mega angesprochen und Willkommen gefühlt. Ich hatte ja noch nicht angefangen und fand es nicht selbstverständlich, dass man da schon fremde Leute ins Boot holt (…)."

Ein vorgängiges Vorstellen des zukünftigen Teams bildete eine letzte Frage zum Kontakt vor Arbeitsbeginn. Hier gehen die Bedürfnisse auseinander. Manche Befragte schätzen es sehr, die neuen Kolleginnen und Kollegen vorgängig einmal kurz vorgestellt zu bekommen, andere gewichten die Arbeitsaufgabe stärker als den Charakter der neuen Teammitglieder und konstatieren, man lerne sich ohnehin erst dann wirklich kennen, wenn man zusammen arbeitet. Schliesslich wird ein vorgängiger Kontakt auch von der Teamgrösse, der Art der Tätigkeit sowie der hierarchischen Position abhängig gemacht. Je enger man später zusammenarbeitet, desto wichtiger ist den Befragten ein vorgängiges Kennenlernen des Teams.

**Tabelle 3 - kritische Erfolgsfaktoren in der antizipatorischen Sozialisationsphase**

| | |
|---|---|
| **Realistic job preview (RJP)** | • Person, die die preview gibt, muss über fundierte Kenntnisse der Tätigkeit verfügen<br>• RJP nicht zu oberflächlich halten, mit Beispielen veranschaulichen<br>• RJP nicht nur auf fachliche Passung begrenzen, sondern auch geforderte Sozialkompetenzen anhand von Beispielen verdeutlichen<br>• wenig tätigkeitsspezifische Vorerfahrung macht RJP umso wichtiger<br>• expliziten und gegenseitigen Erwartungsabgleich vornehmen<br>• Unternehmenskultur thematisieren (Werte, Grundhaltungen, wie wird bei der Post zusammengearbeitet)<br>• nur Versprechungen machen, die später auch eingehalten werden (können) |
| **Kontakt vor Arbeitsbeginn** | • Administratives muss proaktiv und reibungslos von Seiten der Post erfolgen<br>• richtiges Mass an vorgängigen Informationen, kenntlich machen ob deren Lektüre fakultativ oder obligatorisch<br>• informellen Kontakt halten (z.B. in Form von Geburtstags- oder Festtagsgrüssen)<br>• Einladungen zur freiwilligen Teilnahme an Teamevents oder auch Teamsitzungen<br>• klären, ob Kennenlernen der zukünftigen Teammitglieder vor Arbeitsbeginn gewünscht |

### 6.1.2 Konfrontation

Die Konfrontation findet hauptsächlich am ersten Arbeitstag statt. Zum wichtigsten „Muss-Kriterium“ sind sich alle Befragten dieser Untersuchung einig. Es lautet: Vorbereitet sein. Das umfasst die Organisation der nötigen Zutritte zu Gebäuden und Büros, die Einrichtung des Arbeitsplatzes und die Beschaffung des Laptops/PC’s inklusive Aufschalten der nötigen IT- und Telekommunikationsanwendungen. Eine lückenlose Bereitstellung funktionstüchtiger Arbeitsmittel wird klar als Erwartung und nicht einfach als „nice-to-have“ klassiert:

> *Was ich ganz mühsam fand war, dass der PC nicht eingerichtet war. Ich hätte schon erwartet, dass gewisse Sachen vorinstalliert sind. Ich weiss nicht mehr genau, was das Problem war, aber auch in den Tagen darauf war es so, dass gewisse Programme einfach nicht installiert waren oder dass ich die Zugriffe nicht hatte (…).*

Nebst einer funktionstüchtigen Infrastruktur ab dem ersten Arbeitstag ist gemäss Aussagen der Interviewten die Vorbereitung auf das neue Organisationsmitglied in zwischenmenschlicher Hinsicht mindestens so wichtig. Damit ist gemeint, dass man zur vereinbarten Zeit am vereinbarten Ort abgeholt wird, dass sich jemand Zeit für einen nimmt und man – zumindest teilweise – durch den Tag begleitet und in den Betrieb eingeführt wird. Als klare Erwartung wird geäussert, dass einem das Gebäude gezeigt wird und wo was zu finden ist. Sind bereits die wichtigsten Initialtermine für das neue Mitglied organisiert (z.B. Einblick in benachbarte Teams oder Organisationseinheiten) und besteht ein Einarbeitungsplan über die ersten zwei bis vier Wochen, so wird das in hohem Masse geschätzt.

Im Rahmen der Vorbereitung auf den ersten Arbeitstag in der neuen Unternehmung kommt zum Tragen, was bereits an früherer Stelle thematisiert wurde: Dieses Willkommen-Heissen der neu eintretenden Person darf unter keinen Umständen in der Hektik des betrieblichen Alltags untergehen. Der erste Eindruck ist auch bei Antritt einer neuen Stelle prägend, und es lohnt sich, die nötige Sorgfalt in dessen Vorbereitung zu investieren. Eine Interviewperson bringt dies sehr aussagekräftig auf den Punkt:

> *Ich glaube, an seinen ersten Tag erinnert man sich noch Jahre danach, und das hat mich wirklich voll überzeugt - das war super!*

Wie dem neuen Mitglied dieses Willkommensgefühl zum Ausdruck gebracht wird, da besteht indes Spielraum. Blumen, eine Karte oder ein kleines Geschenk als Aufmerksamkeit werden geschätzt, aber nicht als selbstverständlich vorausgesetzt. Durch den Vorgesetzten in Empfang genommen zu werden ist zwar die am positivsten beurteilte Variante, es ist aber durchaus akzeptiert, wenn dies durch ein Mitglied des Teams geschieht und der Vorgesetzte sich erst im Verlauf des Tages persönlich vorstellt. Die Wichtigkeit besteht vielmehr darin, den Neuankömmlingen zu signalisieren, dass man sich auf sie freut, dass dieser erste Tag etwas Besonderes ist und man sich Gedanken zu dessen Ablauf gemacht hat. Was gemäss Interviewaussagen auf jeden Fall erwartet wird, ist eine Vorstellungsrunde, die allerdings mit Vorteil zunächst im kleineren Kreis stattfindet (im eigenen, allenfalls noch in engen benachbarten Teams). Beliebt ist eine gemeinsame Kaffee- oder Mittagspause, wo Gelegenheit besteht, einander in informellem Rahmen kennenzulernen. Schliesslich wird es geschätzt, wenn der erste Arbeitstag durch ein kurzes Feedbackgespräch mit der vorgesetzten Person abgeschlossen wird.

**Tabelle 4 - kritische Erfolgsfaktoren in der Konfrontationsphase**

| | |
|---|---|
| **Erster Arbeitstag** | • vorbereitet sein (Zutritte, Arbeitsplatz, IT, erste Termine, Einarbeitungsplan etc.)<br>• wertschätzender Empfang, idealerweise durch vorgesetzte Person<br>• Willkommensgefühl und Wichtigkeit dieses ersten Tages vermitteln<br>• sich genügend Zeit nehmen<br>• Betrieb zeigen, Rundgang durchs Gebäude<br>• Vorstellungsrunde ein Muss, allerdings zunächst eher im kleinen Kreis<br>• gemeinsame Kaffee- und Mittagspause<br>• kurzes, informelles Feedbackgespräch nach Ablauf des ersten Tages (initialisiert durch vorgesetzte Person) |

### 6.1.3 Einarbeitung

Mit der Einarbeitung beginnt die längste Phase im Prozess des Onboarding. Entsprechend werden die Ergebnisse in fünf Themenblöcke eingeteilt, auf die einzeln eingegangen wird. Es sind dies: Einarbeitungsplan, Erwartungen, Überforderungen, Feedback und Rollenklarheit.

#### *6.1.3.1 Einarbeitungsplan*

Die Interviewten wurden danach gefragt, ob für sie ein Einarbeitungsplan ausgearbeitet wurde und inwieweit dieser ihren Bedürfnissen entsprochen hat. Die Antworten fallen genau hälftig aus: Von den vierzehn Befragten verfügten sieben über einen solchen, die anderen sieben nicht. Grundsätzlich wird ein Einarbeitungsplan von den Interviewten durchgängig als hilfreiches Instrument bestätigt und geschätzt. Gemäss Antworten aus den Interviews lassen sich als wichtigste Inhalte zusammenfassen:

- **Zeitliche Strukturierung**
  erster Arbeitstag, Ablauf der ersten Wochen
- **Inhaltliche Strukturierung**
  Arbeitsabläufe, -inhalte und -prozesse kennenlernen
- **Organisatorische Strukturierung**
  Aufbau der Post und Zuständigkeiten kennenlernen, geplante (Pflicht-)Schulungen
- **Arbeitstechnische Strukturierung**
  Informationsablagen, Intranet, Dokumente und Applikationen sowie deren Nutzungsregeln kennenlernen

- **Kennenlernen der Kollegen und Kolleginnen**
  auch aus anderen Abteilungen, Übersicht über Schnittstellen zu anderen Teams
- **Vorgängige Organisation wichtiger Termine**
  Besuche in anderen Teams, Sitzungen, spezielle Anlässe, Schulungen etc.
- **Checkliste mit Hinweisen zu postspezifischen, alltäglichen Abläufen**
  z.B. wo kann ich Geld auf Badge laden, wo finde ich den Drucker oder die Materialausgabe etc.

Von den Befragten wurde mehrfach das Thema Schulungen angesprochen. Zum einen war nicht allen Befragten zum Zeitpunkt ihres Eintrittes klar, welche Pflichtschulungen sie zu absolvieren haben würden. Zum anderen standen bei manchen Befragten Pflichtkurse auf dem Programm, deren Besuch sie selber als obsolet erachteten, weil sie genügend Vorkenntnisse zum entsprechenden Fachthema mitbringen. Hier wird konstatiert, es sei unabdingbar, dass sich jemand vor Eintritt eines neuen Organisationsmitglieds fundiert darüber Gedanken mache, was sinnvoll sei und was nicht, und ebenso, dass der Einarbeitungsplan dann *nach* Stellenantritt flexibel gehandhabt werden dürfe. Damit ist gemeint, dass mit der neueingetretenen Person laufend abgeglichen werden sollte, welche Bedürfnisse noch offen und welche bereits erfüllt sind.

Schliesslich wird von mehreren interviewten Personen gesagt, dass ein gut strukturierter, umfassender und den Bedürfnissen angepasster Einarbeitungsplan ihnen dabei half (oder hätte helfen können), sich rascher zurechtzufinden und schneller eigenständig arbeiten zu können.

#### *6.1.3.2 Erwartungen an Vorgesetzte und Teammitglieder*

In Abschnitt 6.1.1 wurden die spezifischen Erwartungen der Befragten *vor* Stellenantritt thematisiert. In diesem Abschnitt geht es nun um Aussagen zu den Erwartungen an Vorgesetzte und Teammitglieder *nach* erfolgtem Eintritt. Die vielfältigen Antworten lassen sich in zwei Unteraspekte zusammenfassen: Erwartungen an Vorgesetzte und Teammitglieder in Bezug auf die Arbeitstätigkeit und bezüglich des sozialen Umgangs. In den Interviews wurde ausserdem konkret gefragt, welchen Beitrag für eine gelingende Einarbeitung die Befragten selber leisten müssen. Die Antworten hierzu sind in diesem Abschnitt integriert.

***Erwartungen an Vorgesetzte und Teammitglieder in Bezug auf die Arbeitstätigkeit***

Eine der wichtigsten Erwartungen von Seiten der Befragten, die sich an Vorgesetzte gleichermassen richtet wie an die Teammitglieder, besteht in der umfassenden Informationsvermittlung in Bezug auf die neue Tätigkeit. Dazu gehören die genauen Aufgabeninhalte des Teams, die Klärung der Zuständigkeiten und Informationen dazu, wie die Dinge gewöhnlich gehandhabt werden (Prozesse). Ebenso wichtig sei zu wissen, wo Schnittstellen zu anderen Teams bestehen, wie die verwendeten IT-Applikationen funktionieren, in welcher Frequenz Teammeetings stattfinden und wie diese im Allgemeinen ablaufen oder wie sich die Ferien- und Pausenregelung gestaltet. Bei all diesen Punkten wird von Seiten der Befragten klar von einer Bringschuld durch Vorgesetzte und Mitarbeitende gegenüber den Neueingetreten gesprochen, für die man sich genügend Zeit nehmen müsse. Wie folgendes Zitat zeigt, ist das nicht bei allen Befragten gelungen:

> *Aber, ehm, da im Team selber viele Dinge nicht klar sind, wie man es jetzt eigentlich machen möchte – weil die Zeit ein wenig fehlt um diese Strukturen mal endlich wieder zu überarbeiten, die schon absolut verjährt sind – erschwert sich das sicher ein wenig.*

In diesem Zusammenhang findet sich eine beachtliche Anzahl Aussagen in den Interviews, dass die Vermittlung von Informationen zur Ablage und Organisation von Dokumenten etwas zu wenig strukturiert erfolgt sei:

> *Da wäre sicher ein bisschen Struktur nicht schlecht gewesen. Schon nur die Dokumente, wo finde ich was, wo lege ich was ab. Also um wirklich langsam produktiv loslegen zu können, wäre es sicher besser gewesen, wenn das etwas mehr Struktur gehabt hätte*.

Ein Grund dafür wird darin gesehen, dass relevante Dokumente und Informationen von Seiten der vorangehenden Person zu wenig festgehalten wurden und diese ad hoc zusammengetragen werden müssen. Ferner sei die Post schwierig zu überblicken und in ihren Prozessen und Abläufen eher schwerfällig organisiert, wodurch sie von mehreren Befragten insgesamt als „bürokratisch" erlebt wird. Obwohl dies zweifellos mit der Grösse der Unternehmung zusammenhänge, werde der Einarbeitungsprozess durch die teilweise zu starren Strukturen als kompliziert empfunden:

> *Diese Bürokratie, mit den vielen Dokumenten, dem vielen ‚Wir-müssen-da-einen-Termin-machen-sonst-geht-das-nicht'! Die Lebendigkeit und der Wille [der Post], sich zu erneuern, das passt nicht zu den starren Regeln, die da hinten dran sind.*

Schliesslich wird als Erwartung an Vorgesetzte und Teammitglieder adressiert, dass man als Neuling den wichtigen Personen vorgestellt wird, Hilfe bekommt in der Planung und Priorisierung von Terminen, und dass arbeitstechnische Tipps und Tricks bereitwillig mit der neueingetretenen Person geteilt werden. Dadurch werde eine schnellere Selbständigkeit erreicht, man finde sich rascher zurecht und vermöge bald seinen Beitrag im Team zu leisten. In diesem Zusammenhang wird auch das Paten-System sehr geschätzt. Gerade bei grösseren Teams sei es wichtig, eine Begleitperson zu haben, die einen im Alltag unterstütze und bei der man sich aufgehoben fühle. In Bezug auf eine frühestmögliche Selbständigkeit wird relativierend darauf hingewiesen, dass man das Tempo aber auch mitbestimmen und nicht zu starkem Druck ausgesetzt sein wolle.

***Erwartungen an Vorgesetzte und Teammitglieder in Bezug auf den sozialen Umgang***

Zu diesem Thema tauchen in den Interviewdaten zahlreiche Aussagen auf. Zunächst fällt auf, dass beim sozialen Umgang deutlicher zwischen Erwartungen an die vorgesetzte Person und solchen ans Team unterschieden wird als bei denjenigen, die sich auf die Arbeit beziehen.

An die vorgesetzte Person besteht beispielsweise die Erwartung, dass diese regelmässig und aktiv nach dem Befinden des neuen Organisationsmitglieds fragt, persönliches Interesse zeigt, sich Zeit nimmt und eine „Kultur der offenen Türen" fördert. Ebenfalls spielt die vorgesetzte Person eine wichtige Rolle bei der Überwindung anfänglicher Hemmungen, etwa indem sie offen auf einen zugeht und einem gewissen Mass an Humor Platz einräumt. Vorgesetzte werden als wichtige Ansprechpersonen gesehen, und es wird erwartet, dass diese da sind, wenn sie gebraucht werden: „(…) dass er mir zu Beginn sagt, dass ich bei Fragen jeder Zeit zu ihm kommen kann. Dass er diese Hemmschwelle beseitigt und mir im Rahmen seiner Möglichkeiten die Türe offen lässt."

Von Seiten des Teams – im Gegensatz zu Vorgesetzten – wird eher erwartet, dass informelle Informationen geteilt werden und hin und wieder Möglichkeit und Bereitschaft vorhanden sind, über Privates zu plaudern. Dadurch lerne man sich besser kennen und stärke das Wir-Gefühl, so die Befragten. Dies bedinge, überhaupt ins Team aufgenommen respektive als neues Mitglied akzeptiert zu werden. Ein positives Teamklima schaffe die nötige Vertrauensbasis, um allfällige Sorgen oder Bedenken äussern und auf Unterstützung zählen zu dürfen. Offenheit und Ehrlichkeit, gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz sowie sich Zeit zu nehmen zur Pflege des Teamzusammenhaltes werden als weitere Erwartungen in Bezug auf den sozialen Umgang genannt.

***Eigener Beitrag***

Dass es in der Einarbeitungsphase eine gute Portion Eigeninitiative braucht, darin sind sich die Befragten einig. Eigenes Zutun und Engagement zeigen wird als entscheidend eingestuft: Bei Unklarheiten nachfragen, aktiv Feedback einholen wo dieses nicht automatisch erfolgt oder anfänglichen

Mehraufwand nicht scheuen sind ebenso genannte Beispiele wie seine Ansichten, Erfahrungen und Ideen mit dem Team zu teilen. Wer neu beginnt soll das Ziel verfolgen, möglichst schnell selbständig arbeiten zu können, so eine der interviewten Personen. Dabei gelte es, sich selber aktiv zu vernetzen und als Neuling bestrebt zu sein, Dinge möglichst früh selber in die Hand zu nehmen.

Eine oft genannte Eigenschaft, die ein neues Organisationsmitglied mitbringen müsse, sei Offenheit. Darunter verstehen die Interviewpersonen insbesondere, dass man lernwillig, interessiert und neugierig ist. Gleichzeitig müsse man bereit sein, sich auf die neue Kultur einzulassen und dürfe sein Bild nicht vorschnell zementieren. Im Hinblick auf den sozialen Umgang gelte es, selber zu einem positiven Teamklima beizutragen, indem ein angemessener Umgangston gepflegt und Taktgefühl an den Tag gelegt werde und man auf die Leute zugehe. Diese Eigeninitiative bringt eine Interviewperson so auf den Punkt:

> *Viele Fragen zu stellen. Selber eine aktive Rolle übernehmen und sich wirklich vertieft in die Themengebiete einzuarbeiten versuchen. Sich mit Leuten vernetzen, sich selber integrieren im Team und nicht nur warten, dass irgendwie die anderen kommen, sondern einen aktiven Part übernehmen.*

#### *6.1.3.3 Überforderungen*

Die Interviewpersonen wurden explizit gefragt, ob sie sich in der ersten Zeit ihrer Einarbeitungsphase mit Überforderungsgefühlen konfrontiert sahen. Nur ganz wenige von ihnen bejahen diese Frage und können die Art der Überforderung sehr spezifisch benennen und begründen. So führen beispielsweise ungenügende Informationen zu Aufbau und Zuständigkeiten innerhalb der Abteilung oder auch des Konzerns zu Gefühlen der Überforderung. Für neue Mitarbeitende erweist es sich als elementar, nicht nur die eigenen, sondern auch die Aufgaben der anderen Abteilungen – vor allem der benachbarten – kennenzulernen und zu wissen, wer wofür zuständig ist. Dazu gehören auch Kenntnisse über Entscheidungsprozesse und die dafür zuständigen Gremien:

> *Überfordert in dem Sinn... nun, nicht spezifisch bezüglich der Aufgaben. Was mich vielleicht eher überfordert hat war: Es ist ein neuer Konzern, sie haben sehr viele Bereiche, ganz andere Abkürzungen, es ist viel "beamtenmässiger" mit viel mehr Gremien und viel mehr Sitzungen. Das war es eher, was mich überfordert hat.*

Als entscheidende Ressource gegen Überforderung wird das Ausmass an Unterstützung durch Vorgesetzte und Teammitglieder genannt. Diese müsse eine gewisse Unmittelbarkeit aufweisen, also möglichst in dem Moment verfügbar sein, in dem sie gebraucht werde. Ist dies nicht der Fall, resultieren Blockaden oder Schwebezustände, weil man nicht alleine weiterkommt.

Insgesamt fühlten sich in der Einarbeitungsphase nur ganz wenige Befragte in irgendeiner Form überfordert. Deutlich zahlreicher fallen im Vergleich die Antworten aus, die ein mehr oder minder starkes Mass an *Unterforderung* ausdrücken. Es wurde mehrfach der Wunsch geäussert, möglichst früh handfeste Arbeit zu bekommen, weil dadurch das Gefühl gestärkt werde, dass man gebraucht werde, seinen Beitrag leisten und überdies bald erste Erfolgserlebnisse erfahren könne. Diese Aspekte werden von den Interviewten explizit als stark motivierend genannt, respektive im Gegenzug als demotivierend, wenn die Übertragung von sinnvoll bemessenen Arbeitsaufträgen zu zaghaft erfolgt. So berichtet eine Person:

> *Hier bei der Post kam mir dieser Einarbeitungsprozess sehr lange vor (…). Das erinnerte mich eher an den Berufseinstieg, als dass es mit meinem aktuellen Befinden [Fähigkeiten, Kompetenzen etc.] übereinstimmte. (…) Das Gefühl zu erhalten, dass man gebraucht wird, und man liefern muss – es ist schon gut, wenn man das einem Neuling vermitteln kann.*

Das richtige Anforderungsniveau zu treffen wird allerdings von den Befragten selbst als Herausforderung anerkannt. Hilfreich wäre indes, wenn etwas expliziter darüber gesprochen würde, wo die richtige Balance zwischen Unter- und Überforderung liegen könnte. Hierzu sei es unabdingbar, dass ein Dialog gepflegt werde. Diese Feststellung leitet über zum nächsten wichtigen Thema während der Phase der Einarbeitung: dem Geben und Suchen von Feedback.

#### *6.1.3.4 Feedback*

Bezüglich Frequenz, Unmittelbarkeit und Qualität von Feedback haben die Befragten recht klare Erwartungen. Was die Frequenz betrifft, so besteht der Wunsch, diesbezüglich mitbestimmen zu können und Termine für längere Feedbackgespräche zum Voraus fest einzuplanen. Hierzu wird hervorgehoben, dass die Intervalle nicht zu gross sein dürfen: Anstelle eines zweistündigen Gespräches alle paar Wochen wird regelmässiges, dafür kürzeres Feedback bevorzugt. Dieses dürfe gern hin und wieder in informellem Rahmen bei einem Kaffee erfolgen. Als Problem wird erwähnt, dass Feedback teilweise im daily business untergehe, weshalb es gleichberechtigt mit anderen Verpflichtungen im Geschäftsalltag gehandhabt werden sollte. Ein wichtiger Aspekt ist gemäss den Befragten, dass Rückmeldung zeitnah erfolgt. So sei zum einen der Sachverhalt noch präsent, zum anderen werde vermieden, dass „der Schuh zu lange drückt" und Mitarbeitende dadurch in ihrer Arbeit blockiert seien.

Grössen wie Transparenz und Offenheit (nicht nur im Onboarding-Prozess) wird im Feedbackprozess von allen Befragten ein hoher Stellenwert beigemessen. Der Dialog soll konstruktiv, sachlich und dem Inhalt angemessen geführt werden. Es wird als Zeichen von Souveränität und Vertrauenswürdigkeit gewertet, wenn sich auch erst kürzlich eingetretene Mitarbeitende kritisch äussern dürfen und Vorgesetzte wie Teammitglieder entspannt und wohlwollend damit umzugehen verstehen. So wird bei den Befragten ein starkes Bedürfnis nach einer Atmosphäre des offenen Austausches spürbar, die erlaubt, auch heikle Themen oder Bedenken ansprechen zu dürfen:

> *Ich glaube, die Erwartung, die ich habe, ist eine offene Kommunikation, eine gewisse Ehrlichkeit. Wenn das erfüllt ist, dann hat man schon ziemlich viel erreicht. Also man soll ehrlich sein, offen für Kritik. Man soll vor allem auch Probleme beim Namen nennen.*

Eine offene, transparente Kommunikation wird insgesamt nicht als fakultative Zugabe oder gar als „Glücksfall" verstanden, sondern als klare Erwartung an alle Beteiligten adressiert. Die Wichtigkeit einer offenen Feedbackkultur, so wie sie die Befragten charakterisieren, wird spätestens dann deutlich, wo das Fehlen einer solchen als Kündigungsgrund[5] angeführt wird. Dies ist zwar in den Interviews nur in Einzelfällen berichtet worden, es unterstreicht aber das destruktive Potenzial misslungener Feedbackkultur:

> *Wenn ich irgendwie sagen wollte, was ich gerade mache, dann spätestens nach dem 2. Satz wurde ich unterbrochen und es wurde gesagt, jaja, aber das musst du so und so und so machen! (…) wenn ich dann gesagt habe, nein, das finde ich nicht oder ich sehe es anders, dann, ja – das sagst du dann nur ein paarmal. Dann sagst du irgendwann nichts mehr, weil du dann einen auf den Deckel kriegst. Ein nettes Miteinander ist das nicht.*

#### *6.1.3.5 Rollenklarheit*

„Und dort habe ich dann einfach gleich sagen müssen: Mir ist nicht klar, welche Kompetenz ich eigentlich habe. Vieraugenprinzip finde ich gut, aber ich bin nicht als Sekretär angestellt worden." Dieses Zitat hebt das hohe Potenzial an Unzufriedenheit und Konflikten hervor, das in einer unklaren Rolle verankert liegt. Auffallend ist, dass die Befragten insbesondere unklare Erwartungen von Seiten des Vorgesetzten als stark verunsichernd erleben und die Rollenfindung dadurch erschwert

[5] Für eine Übersicht zu den genannten Kündigungsgründen, siehe Anhang VI.

werde. Es wird konstatiert, dass der Führungsstil des Vorgesetzten dabei entscheidenden Einfluss ausübe. Je nachdem, ob dieser eher durch Gewähren von Gestaltungsspielraum oder aber durch enge Kontrolle geprägt ist, wird auch das Erleben und Verhalten der Neueingetretenen während des Einarbeitungsprozesses (und darüber hinaus) beeinflusst. So erzählt jemand: „Also ich habe das Gefühl, er denkt, er könne nur führen durch Kontrolle. Das merkt man extrem. Es sind zum Teil wirklich Kleinigkeiten, die er peinlichst genau anschaut." Eine andere Person: „Mein Problem war im Endeffekt, dass ich eigentlich gar keinen Spielraum hatte. Also, man kann viel Kompetenzen mitbringen und so. Aber wenn Sie hinterher nichts damit machen können, dann bringt das halt nichts."

Damit zusammenhängend wird in den Interviews mehrfach erwähnt, dass Rollenfindung und -klärung auch mit dem Aufzeigen von Grenzen zu tun habe, die mitunter ausgehandelt werden müssen. Nötigenfalls wird eine vermittelnde oder klärende Intervention durch Vorgesetzte erwartet, wenn Teammitglieder z.B. beginnen, unliebsame Aufgabeninhalte an neue Mitarbeitende abzuschieben.

Abschliessend sind die Befragten überzeugt, dass Rollenfindung letztlich stark vom Faktor Zeit beeinflusst werde. Eine Rolle entwickle sich und man wachse mit der Zeit und zunehmender Erfahrung in diese hinein.

**Tabelle 5 - kritische Erfolgsfaktoren in der Einarbeitungsphase**

| | |
|---|---|
| **Einarbeitungsplan** | • wird grundsätzlich sehr geschätzt: gibt Orientierung, Halt, verhilft zu rascherer Selbständigkeit<br>• wichtig: sinnvoll strukturiert, inhaltlich auf die Stelle angepasst (Schulungen), alle nötigen Informationen, Übersicht zu anstehenden Terminen<br>• flexible Handhabung bezogen auf die Bedürfnisse der neuen Person ermöglichen |
| **Erwartungen an Vorgesetzte und Teammitglieder** | • in Bezug auf die Arbeitstätigkeit<br>○ umfassende Informationen zu Aufgabeninhalten, Zuständigkeiten, Prozessen, Schnittstellen, Hilfsmitteln, Funktion der IT-Applikationen, (Team-)Meetings, Organisation und Handhabung von Dokumentenablagen<br>○ hilfreich: Dokumentation durch Stellenvorgänger/-in<br>○ den wichtigen Personen vorgestellt werden<br>○ Hilfe bei der Planung und Priorisierung von Aufgaben und Terminen<br>○ Wissen, Tipps und Tricks teilen<br>○ früh handfeste Arbeit geben, dabei Leistungsdruck vermeiden<br>• in Bezug auf den sozialen Umgang<br>○ Vorgesetzte: regelmässig nach Befinden fragen, Interesse und Anteilnahme zeigen, als wichtige Ansprechperson verfügbar sein, Wertschätzung entgegenbringen<br>○ Team: informelle Informationen teilen, die neue Person ins Team aufnehmen, auch über Privates plaudern |
| **Eigener Beitrag** | • Eigeninitiative zeigen: Bei Unklarheiten nachfragen, aktiv Feedback einholen<br>• Offenheit gegenüber den Leuten und der Unternehmenskultur<br>• Engagement und Lernbereitschaft an den Tag legen |
| **Vermeiden von Über- und Unterforderungen** | • genügend Informationen liefern zu Zuständigkeiten innerhalb der Abteilung<br>• genügend Informationen liefern zu übergreifenden Zusammenhängen (Organisation des Konzerns)<br>• möglichst unmittelbare Unterstützung durch Vorgesetzte und Teammitglieder (fachlich wie sozial) baut Unsicherheiten und Blockaden ab<br>• enger Dialog nötig, um Über- respektive Unterforderung frühzeitig zu erkennen |
| **Feedback** | • Frequenz von den Neueingetretenen mitbestimmen lassen<br>• regelmässige und kurze Feedbacks werden gegenüber unregelmässigen und lange dauernden bevorzugt<br>• Termine zum Voraus fest einplanen und diese nicht dem Tagesgeschäft „opfern“<br>• Feedbackkultur: transparent, offen, konstruktiv, sachlich; signalisieren, dass auch heikle Themen angesprochen werden dürfen |
| **Rollenklarheit** | • Rolle eng an Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen geknüpft, darum müssen diese klar sein<br>• Vorgesetzte nehmen Schlüsselrolle bei der Rollenklärung ein (Erwartungsabgleich)<br>• Führungsstil des Vorgesetzten kann Rollenkonflikte provozieren (Kontrolle vs. Spielraum)<br>• Rollenfindung heisst auch Abgrenzung gegenüber anderen, die schon länger dabei sind (nötigenfalls Intervention von Seiten der Führungskraft)<br>• der Tatsache Rechnung tragen, dass Rollenfindung Zeit braucht |

### 6.1.4 Integration

Wie in Abschnitt 3.6 konkludiert, stellt die Phase der Integration keine eigentliche Aktivität dar. Vielmehr ist sie als *Resultat* der vorangegangenen Phasen zu bezeichnen, die in einem (messbaren) Zustand in Form von Commitment münden. Daher bilden die Ergebnisse zu den Fragen der Integration gleichsam eine *Zusammenfassung aller erfolgskritischen Faktoren* im organisationalen Sozialisationsprozess. Analog zu dieser Überlegung wurden den Interviewten folgende beiden Fragen gestellt: (1) Was entscheidet darüber, dass Sie sich längerfristig an das Unternehmen binden und (2) Woran machen Sie für sich fest, dass Ihre Integration bei der Post gelungen ist. Die Antworten auf Frage 1 können mit den Antezendenzien aus Abschnitt 3.5 (Abbildung 3) gleichgesetzt werden und bilden die *direkten* kritischen Erfolgsfaktoren für eine gelungene Integration. Die Antworten auf

Frage 2 stellen hingegen *indirekte* Faktoren in Form subjektiver Messgrössen dar, indem sie quasi den „Wunschzustand“ der Interviewpersonen repräsentieren.

Diese Ergebnisse werden an dieser Stelle in Tabellenform wiedergegeben: Tabelle 6 beinhaltet die erwähnten Antezendenzien (Determinanten für längerfristige Bindung ans Unternehmen), Tabelle 7 die subjektiven Messgrössen für Commitment. Die Resultate werden zusätzlich in drei Ebenen differenziert: Aufgaben- und Personenebene, Teamebene sowie Organisations-/Netzwerkebene. Jeder Punkt in Tabelle 6 lässt demnach die Frage zu, auf die in Kapitel 7 eingegangen wird: Welche Massnahmen sind erforderlich, um in Bezug auf das Merkmal möglichst hohe Werte zu erreichen?

**Tabelle 6 - Antezendenzien für eine gelungene Integration**

| | |
|---|---|
| **Aufgaben- und Personenebene** | • früh viel investieren: intensive Phasen durchleben, sich mit Dingen auseinandersetzen<br>• motivierender Arbeitsinhalt (viel Abwechslung und fachlich herausfordernd)<br>• etwas bewirken/verändern und sich einbringen können<br>• Bereitschaft, sich an neue Kultur anzupassen<br>• Akzeptanz der Strategie |
| **Teamebene** | • gelungener 1. Arbeitstag<br>• Kontrolle erleben<br>  ○ Systematik im Einarbeitungsprozess erkennbar (Einarbeitungsplan)<br>  ○ proaktive Begleitung durch VG<br>  ○ regelmässiges, umfassendes und wertschätzendes Feedback<br>  ○ ausreichender Informationsfluss<br>• Wertschätzung und Akzeptanz<br>  ○ qualitative Beziehungen im nahen Arbeitsumfeld<br>  ○ gegenseitige Anteilnahme, freundschaftlicher Umgang auch über Arbeitsverhältnis hinaus<br>  ○ verlässliche und vertrauensvolle Ansprechpersonen haben<br>  ○ von anderen in der Organisation aufgenommen werden<br>  ○ von Beginn weg in aktuelles Geschehen einbezogen werden (als vollwertiges Teammitglied zählen)<br>• geteilte Werte und Visionen haben |
| **Organisations-/ Netzwerkebene** | • Weiterentwicklungsmöglichkeiten (fachlich, interne Wechsel)<br>• sichere Arbeitsplätze<br>• Positionierung des Unternehmens auf dem Markt |

**Tabelle 7 - subjektive Messgrössen für gelungene Integration**

| | |
|---|---|
| **Aufgaben- und Personenebene** | • selbständiges Arbeiten möglich<br>• Stabilität in der eigenen Arbeitsleistung<br>• Vertrautheit mit Abläufen, Prozessen, Organisationsstrukturen<br>• wissen, wo welche Informationen verfügbar sind<br>• Bereitschaft zu Extraleistungen<br>• mit Stolz für das Unternehmen einstehen |
| **Teamebene** | • solide Beziehungen<br>• auch über Unangenehmes sprechen können<br>• Rollenklarheit im Team |
| **Organisations-/ Netzwerkebene** | • als vollwertiges Organisationsmitglied zählen; es wird einem zugehört und man wird ernst genommen (auch ohne „Anfängerbonus“ bestehen können)<br>• selber als anerkannter Wissensträger / anerkannte Wissensträgerin im Unternehmen gelten<br>• fachlich wie sozial Teil des Netzwerks sein, sich als Teil des Ganzen fühlen |

Nachdem die Frage zu den kritischen Erfolgsfaktoren im Onboarding-Prozess je Phase beantwortet wurde, wird im nachfolgenden Abschnitt der Blick in Richtung Unterschiede zwischen Kader und Nicht-Kader gelenkt.

## 6.2 Unterschiede zwischen Kadern und Nicht-Kadern

Dieser zweite Ergebnisteil befasst sich mit der Frage, ob und inwiefern sich die kritischen Erfolgsfaktoren zwischen Kadermitarbeitenden und Personen ausserhalb des Kaders unterscheiden.

Einleitend kann festgehalten werden, dass die Mehrheit der im Ergebnisteil 1 ausgearbeiteten Resultate auch für Kadermitarbeitende Gültigkeit hat. Daneben bestehen mehrere eindeutige Unterschiede, die im Folgenden ausgeführt werden.

***Antizipatorische Sozialisation***
Eine RJP ist auch bei Kadermitarbeitenden unerlässlich. Von diesen Befragten wird die Wichtigkeit betont, zusätzlich Informationen zur Geschichte und Entstehung des Unternehmens und des Bereichs zu erhalten. Ferner müsse Kadern klar die Bedeutung der Stelle für den Konzern in grösseren Zusammenhängen aufgezeigt werden: Wie verlaufen die Entscheidungswege im Grosskonzern Post, welche Tragweite haben Entscheidungen bei dieser Stelle, besteht ein öffentliches Interesse, welche Strategien und Ziele müssen verfolgt werden, welches Führungsverständnis wird gelebt und worin besteht die Führungsaufgabe? Eine Interviewperson präzisiert:

> *Es läuft halt so, dass man manchmal Dinge akzeptieren muss, dass Entscheide zurückgehalten werden, dass man für grosse Projekte bis in den Verwaltungsrat Anträge machen muss. Das ist für Personen aus kleineren Unternehmen schon nicht immer einfach, denn dort konnten Sie viel direkter Entscheiden und umsetzen. Das müssen sich die Personen wirklich bewusst sein (…).*

Zukünftige Kadermitglieder müssen überdies in stärkerem Masse selber herausspüren, ob sie der Stelle gewachsen sind. Dies könne etwa dadurch geschehen, dass Vorgesetzte beim Anstellungsge-

spräch konkrete Ereignisse aus der Vergangenheit schildern, anhand derer die Kandidierenden abschätzen können, ob sie sich in dieser Rolle sehen (z.B. Kündigungen aussprechen oder sich gegen starke Kritik durchsetzen müssen). Kritisch werde es, wenn ein Kader die Stelle antritt und sich plötzlich mit Inhalten und Aufgaben konfrontiert sehe, die bei der Tätigkeitsvorschau nicht erwähnt wurden.

Eine besondere Situation hinsichtlich RJP stellt eine neu geschaffene Stelle dar. Hier wird eine realitätsnahe und umfassende Tätigkeitsvorschau dadurch erschwert, dass noch keine Erfahrungswerte vorliegen. Treten Kader eine neu geschaffene Stelle an, erfolgt der Tätigkeitsbeschrieb gemäss Interviewdaten in der Regel eher abstrakt, da das exakte Aufgabengebiet erst noch definiert werden muss. Hier tragen die Vorerfahrung sowie ein intensiver Diskurs entscheidend zum Verständnis zukünftiger Aufgabengebiete bei:

> *(…) die Beschreibung der Aufgabe war, ich würde sagen recht abstrakt gewesen. Aber ich habe mir nachher etwas darunter vorstellen können, weil ich aus einem ähnlichen Bereich komme und dann wie Ideen hatte, aha, da gibt es noch gewisse Dinge nicht, das könnte man so und so machen. Man hat das im Gespräch so miteinander ausgelotet, wie könnten diese Tätigkeiten ausgestaltet werden.*

Ein wichtiger Punkt in der Phase der antizipatorischen Sozialisation ist ausserdem, neueintretende Kader bereits zwischen Vertragsunterzeichnung und Stellenantritt über entscheidungsrelevante Entwicklungen in der Abteilung zu informieren (z.B. Kündigungen oder Restrukturierung) oder sie gar in diese einzubeziehen:

> *(…) vor Arbeitsbeginn hat es sehr selektiv ausgewählte Personen gehabt, die ich schon vorher gesehen habe (…) und ein gewisses Mass an Informationen austauschen konnte. Auch im Hinblick darauf, dass ich (…) Personalentscheide treffen musste. Dass ich trotzdem irgendwie wissen musste: In welche Richtung tendiert man. Wäre ja blöd gewesen, wenn ich eine Woche im Job gewesen wäre und man hätte mir gleich neue Leute reingegeben, die jemand anderes noch ausgesucht hat.*

Dieser Einbezug sei wichtig, „(…) damit vielleicht nicht gerade am ersten Tag der grosse Schock erfolgt“, so eine der befragten Personen.

***Konfrontation, Einarbeitung und Integration***

Nicht nur vor Eintritt, sondern auch während der Einarbeitungsphase ist es für Kader wichtig zu verstehen, wo die Stelle innerhalb der Post angesiedelt ist und was genau die eigene Aufgabe umfasst. Kenntnisse zu Schnittstellen zwischen den Teams seien entscheidend, genauso wie ein „Gefäss für Austauschmöglichkeiten“ zu haben, also einen Ort, wo man sich vernetzen und seine Ideen einbringen kann und mitkriegt, in welche Richtung man sich abteilungsübergreifend bewegt. Hinzu kommt, dass es auf Kaderstufe kaum Patensysteme gebe:

> *Also in solchen Positionen hat dann der Vorgesetzte nicht mehr so eine Götti-Funktion oder sowas. Das ist dann schon anders. (…) [Man] baut sich sein Netzwerk dann irgendwie selber auf.*

Kader übernehmen weitreichende Entscheidungskompetenzen und ein erhöhtes Mass an Verantwortung. Gemäss Interviewpersonen entsteht damit bei Neueintritt und in der Zeit danach ein Spannungsfeld zwischen Entscheidungen treffen *müssen* und Entscheidungen treffen *können*. Neue Kadermitglieder verfügen hierbei noch nicht über postspezifisches Wissen und die nötigen Hintergrundinformationen, und auch die Gepflogenheiten des Unternehmens sind noch weitgehend unbekannt. So berichten einige von ihnen, es sei unverzichtbar, von Beginn weg Verbündete zu haben. Gemeint sind Teammitglieder (gleicher Hierarchiestufen), die einem helfen, mit dem Erwartungs-

und Entscheidungsdruck von aussen umzugehen. Mit ihnen könne man nötigenfalls Rücksprache nehmen und auf ihren Rat und ihre Erfahrung zählen. Die enorme Wichtigkeit, sich früh ein Netzwerk aufbauen zu können, wird in diesem Zusammenhang von allen befragten Kadern bekräftigt.

Eine weitere Schwierigkeit zeigt sich in der Informationsflut, die neueintretende Kader zu bewältigen haben:

> *(…) weil es einfach Massen an E-Mails waren jeden Tag. Massen an Terminen. Also es war eher das, was für mich schwierig zu bewältigen war. All das, was so auf mich eingeprallt war. Die Themen als solche an sich fand ich nicht so kompliziert, aber die Menge war einfach überwältigend.*

Hervorgehoben wird bei den interviewten Kadern schliesslich die Bedeutung einer soliden menschlichen Basis. Eine gelungene Zusammenarbeit beruhe auf Akzeptanz und gegenseitigem Vertrauen, was die Qualität von Entscheiden begünstige und die Integration der neuen Person fördere. Einander kennenzulernen und sich über Privates auszutauschen sei in dieser Phase enorm wichtig. „Wir sind dann die nächsten 30 Jahre noch genug lange auf den Business-Facts“, so eine befragte Person.

**Tabelle 8 - kritische Erfolgsfaktoren kaderspezifisch**

| | |
|---|---|
| **antizipatorische Sozialisation** | • Informationen zur Geschichte des Unternehmens vermitteln<br>• Kulturverständnis veranschaulichen (inkl. Führungskultur)<br>• Entscheidungsprozesse aufzeigen<br>• Bedeutung der Stelle für den Konzern und darüber hinaus vermitteln<br>• auf erschwerende Bestandteile der Arbeitsaufgabe hinweisen (bin ich dem gewachsen?)<br>• bei neu geschaffenen Stellen: gemeinsamer Diskurs über Aufgabengebiete<br>• nach Vertragsunterzeichnung: Information oder allenfalls Einbezug bei entscheidungsrelevanten Entwicklungen |
| **Konfrontation Einarbeitung Integration** | • Überblick zur Stelle erhalten, (Führungs-)Aufgabe verstehen, Erwartungen klären<br>• Teams und Schnittstellen aufzeigen<br>• Gefäss bieten für Austauschmöglichkeiten (Networking)<br>• Unterstützung bei Entscheidungsfindung suchen und bekommen<br>• Umgang mit Informationsflut<br>• solide menschliche Basis schaffen (Business-Facts zählen später) |

# 7 Diskussion und Ausblick

In diesem letzten Kapitel geht es um eine Auseinandersetzung mit den präsentierten Ergebnissen, indem diese an den beigezogenen Theorien aus Kapitel 3 gespiegelt und ergänzende Erkenntnisse dargelegt werden. Zudem soll aufgezeigt werden, wie die Resultate für die Auftraggeberin PostMail zu interpretieren sind und allenfalls weiter verwendet werden können. Vorschläge zu weiterführenden Forschungsfeldern und ein kritischer Blick auf die eingesetzte Methodik runden die Thesis ab.

Diese Studie hatte zum Ziel, die kritischen Erfolgsfaktoren im organisationalen Sozialisationsprozess bei PostMail und den Zentralen Diensten der Post CH AG zu untersuchen und hierzu Unterschiede zwischen Kader- und Nicht-Kadermitarbeitenden aufzuzeigen. Diese kritischen Erfolgsfaktoren im Onboarding müssen als die Summe von Faktoren verstanden werden, die darüber entscheiden, ob organisationale Sozialisation gelingt oder nicht. Hierzu darf für die Praxispartnerin folgendes vorausgeschickt werden: Das befragte Sample bewertet die Post in Bezug auf den Onboarding-Prozess grundsätzlich sehr positiv. Die Resultate widerspiegeln ein hohes Engagement für neu rekrutierte Mitarbeitende, und es wird viel Lob attestiert hinsichtlich der Vorkehrungen, die für einen reibungslosen Ablauf vor, während und nach Eintritt neuer Mitarbeitender getroffen werden. Das punktuell ersichtliche Verbesserungspotenzial wird nun noch akzentuiert und wo es sich anbietet direkt durch Vorschläge zu möglichen Massnahmen (im Text in kursivem ***grau*** hervorgehoben) ergänzt.

Begonnen bei der antizipatorischen Sozialisationsphase stützen die Resultate dieser Studie die Ausführungen von Kieser et al. (1990), wonach der Grundstein einer erfolgreichen organisationalen Sozialisation bereits vor Eintritt in die Unternehmung erfolgen soll. Ein reibungsloser administrativer Ablauf wird dabei von den Betroffenen schlicht vorausgesetzt. Viel Gestaltungsspielraum, der von der Post weiterhin genutzt und wo möglich noch optimiert werden sollte (vgl. Tabelle 3), liegt in einem angemessenen Mass an vorgängigem, insbesondere informellem Kontakt. Dieser stärkt das Willkommensgefühl und es wird als Vertrauensbeweis gewertet, bereits vor Stellenantritt am Teamgeschehen, den Arbeitsthemen und der neuen Umwelt teilhaben zu dürfen. Bestätigt wird ferner, dass sich die Art der Tätigkeitsvorschau im Rahmen des Vorstellungsgespräches entscheidend auf den Sozialisationsverlauf auswirkt. Sie soll so exemplarisch und realitätsnah wie möglich erfolgen und durch eine Person vermittelt werden, die die Stelle sehr genau kennt. Eine interessante Möglichkeit hierfür wäre, die ***Expertise aktueller Stelleninhaber/-innen zu nutzen***. Die damit verbundenen positiven Effekte auf eine realistische Tätigkeitsvorschau konnten in einer Studie von Colarelli (1984) eindeutig nachgewiesen werden. Als erste Erkenntnis im Interesse der Praxispartnerin sei genannt, dass bei der Tätigkeitsvorschau ***Angaben zu geforderten sozialen Kompetenzen*** bisher zu kurz kommen. Eine Möglichkeit, solche zu identifizieren bestünde auch hier darin, bestehende ***Stelleninhaber/-innen nach ihren Erfahrungen zu fragen***. Der Abgleich mit Kandidierenden könnte dann anhand von Beispielen oder mittels *critical incident technique* nach Flanagan (1954) erfolgen. Ähnlich verhält es sich mit einem vorgängig zu vermittelnden ***Eindruck zur Unternehmenskultur*** der Post: Für die Befragten erweist es sich als die grösste Sorge, ob diesbezüglich die erhoffte Passung eintreten wird. Es ist empfehlenswert, sich Gedanken zu gelebten Werten, Überzeugungen und Gepflogenheiten bei PostMail und den Zentralen Diensten zu machen und zu versuchen, Neueintretenden hierzu ebenfalls ein möglichst realitätsnahes Bild zu vermitteln. Weiter kann durch die Studie aufgezeigt werden, dass eine realistische Tätigkeitsvorschau einen *zweiseitigen* Prozess darstellen muss. Trotz des erwähnten Paradigmenwechsels (vgl. Abschnitt 3.2) konstatieren die Autorin und der Autor aufgrund der vorliegenden Daten, dass diese Zweiseitigkeit noch zu wenig stattfindet. Die Tätigkeitsvorschau kann entscheidend unterstützt werden, indem Bewerbende während der Rekrutierungsphase ihrerseits Erwartungen, Vorerfahrungen, Kompetenzen und Vorstellungen

kundtun, wozu sie aktiv ermutigt werden sollten. Studien zu *realistic recruitment* zeigen, dass eine solche keine direkte Auswirkung auf die spätere Leistung hat, aber dazu führt, dass Neueingetretene länger im Unternehmen verbleiben (Wanous, 1992). Die mit RJP verflochtene Thematik der Erwartungen respektive deren Erfüllung leiten über zu Erkenntnissen bezüglich der Konfrontationsphase. Die vorliegende Untersuchung untermauert die Bedeutung eines gelungenen ersten Arbeitstages in eindrücklicher Weise. Es wird die Wichtigkeit bestätigt, den ersten Eindruck nicht einfach dem Zufall zu überlassen, sondern den Ablauf des ersten Tages sorgfältig und bewusst zu gestalten und zu steuern. Daraus lässt sich zudem folgern: je weniger negative Überraschungen Neueingetretene erleben, als desto gelungener darf die Tätigkeitsvorschau bezeichnet werden.

Eine bisher nicht erwähnte Erkenntnis dieser Studie ist, dass die Bedürfnisse in Bezug auf die Gestaltung des Einarbeitungsprozesses sehr individuell und stark von Persönlichkeitsmerkmalen abhängig sind. Hier öffnet sich ein separates Forschungsfeld, zumal Studien zur Rolle der Persönlichkeit in Sozialisationsprozessen ist bis dato rar sind (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, S. 375). Obwohl Persönlichkeitsaspekte auch bei dieser Untersuchung bewusst ausgeklammert wurden, erlauben die zahlreichen spontanen Aussagen der Befragten zu diesem Thema zumindest einen Hinweis: Es lohnt sich in mehrfacher Hinsicht, die Gestaltung des Einarbeitungsprozesses, dort wo möglich und sinnvoll, zu individualisieren. Damit erfolgt die Überleitung zur Phase der eigentlichen Einarbeitung, zu der in den Interviews am meisten persönlichkeitsbezogene Aussagen zum Tragen kamen. Der ***Einarbeitungsprozess soll gemeinsam mit Neueingetretenen gestaltet werden***. Ein anschauliches Beispiel liefert der Einarbeitungsplan. Zunächst bringt dieser einen starken psychologischen Effekt mit sich, indem er Orientierung gibt und das Sicherheits- und Kontrollgefühl erhöht. Zusätzlich wirkt er sich direkt positiv auf Arbeit und Leistung aus, indem er zu einer schnelleren Selbständigkeit beiträgt und Zeitverluste durch langes Suchen verhindern hilft. All dies wird nun aber lediglich in dem Masse möglich, in dem der Einarbeitungsplan den Bedürfnissen der Neueintretenden entspricht. Um nur ein Beispiel zu nennen: Während die einen ein hohes Mass an Strukturiertheit und Begleitung bevorzugen, fühlen sich andere davon eingeengt. Für die Praxis bedeutet dies, ***Einarbeitungspläne im Groben zu erstellen*** (alle zu erfüllenden Punkte auflisten), dessen Detaillierungsgrad dann aber mit den Betroffenen zu diskutieren, um Lücken zu füllen bzw. Überflüssiges zu streichen. Im Sinn eines Gestaltungsvorschlages könnte es durchaus praktikabel sein, hierfür das ***Team mit einzubeziehen***. Dieses weiss in der Regel sehr genau, was für die Ausübung der betreffenden Tätigkeit nötig ist. Auf diese Weise würden auch Vorgesetzte entlastet, die nicht die Zeit finden, sich im Detail Gedanken zu einem Einarbeitungsplan zu machen. Unter dem Aspekt der Individualisierung kann eine weitere Erkenntnis subsumiert werden: Es ist elementar, für Neueingetretene ein optimales Anforderungsniveau zu finden. Dieses kann nur im Dialog mit der vorgesetzten Person eruiert werden. Werden neue Mitarbeitende angemessen gefordert, resultieren für sie positive Erfahrungen bei der Arbeit; dies wiederum stärkt die Bereitschaft, sich zu investieren, und damit schliesst sich bereits ein erstes Mal der Kreis zu Commitment, das positiv mit diesen Investitionen korreliert (vgl. Abbildung 3). Weiter wird aufgrund der Untersuchung konstatiert, dass die Einarbeitung neuer Organisationsmitglieder keinesfalls im Tagesgeschäft untergehen darf. Dass dies nicht immer gelingt, ist im Hinblick auf den Druck des Tagesgeschäfts verständlich, unter dem Strich aber kontraproduktiv für alle Beteiligten. Die Einarbeitung lässt sich nicht beschleunigen, indem wichtige Elemente davon weggelassen werden – im Gegenteil: Für die Unternehmung dauert es länger, bis neue Mitarbeitende in ihrer Tätigkeit wirksam und damit produktiv werden können, und für diese wiederum drohen Motivationsverluste und Frustration, weil sie sich alleingelassen und unnütz vorkommen. Daneben resultieren Motivationsverluste sehr oft aus unklaren Zielen oder Erwartungen. Nennungen hierzu werden von der Autorin und dem Autoren potenziell darauf zurückgeführt, dass für diese Interviewten, oder präziser für deren Stellen kein ***systematisches Anforderungsprofil*** erstellt wurde. Dies wird als weitere Empfehlung an die Praxispartnerin formuliert.

Bezüglich unklarer Erwartungen decken sich die Studienergebnisse ferner deutlich mit rollentheoretischen Aspekten, insbesondere den verschiedenen Formen von Rollenkonflikten (vgl. Tabelle 5, Rollenklarheit): Interviewte, die Schwierigkeiten mit ihrer Rollenfindung bekunden, berichten auch über Unklarheiten in Bezug auf ihre Verantwortlichkeiten und ihren Kompetenzbereich. Eine weitere Erkenntnis, die sich mit bestehenden Theorien überschneidet ist diejenige, dass eine solide soziale Basis die Einarbeitung, die Sozialisation und auch die Arbeitsmotivation entscheidend fördert (z.B. Puffereffekte, Abschnitt 3.3): Die Unterstützung durch Teammitglieder und Vorgesetze erleben die Befragten als wertvollste Hilfe während der Einarbeitungsphase. In diesem Zusammenhang werden Mentoren- oder Patensysteme („Götti-Prinzip“) als geschätzte Instrumente zur Stärkung der sozialen Unterstützung genannt. Ebenfalls stark mit sozialen Aspekten verknüpft zeigt sich die Wirkung von regelmässigem, wertschätzendem und auf die definierten Ziele ausgerichtetem Feedback. Dieses dient der Orientierung, hilft Missverständnisse und Unsicherheiten zu minimieren, unterstützt das gegenseitige Kennenlernen und Vertrauen und wirkt ebenfalls als starker Motivator. Besteht ein konstruktiver, offener sozialer Umgang, so erleichtert dies den letzten Schritt im Sozialisationsprozess hin zu Commitment. Damit die organisationale Sozialisation gelingt und sich Mitarbeitende längerfristig der Organisation gegenüber verpflichten, ist vor allem die emotionale Bindung zentral. Was sich aufgrund der Metaanalyse von Meyer et al. (2002, Abbildung 3) vermuten liess, hat sich in dieser Thesis bestätigt: Es sind in erster Linie die positiven Erfahrungen bei der Arbeit und die investierte Zeit und Energie der neueingetretenen Person massglich für diese Bindung. Damit ist die vollumfängliche Legitimation für eine sorgfältige und systematische Erarbeitung eines soliden Onboarding-Prozesses gegeben. Im Sinne eines Controllings schlagen die Autorin und der Autor der Praxispartnerin vor, erfolgte ***Onboarding-Prozesse gezielt auf deren Erfolg respektive Verbesserungspotenzial zu analysieren***. Hierfür könnte z.B. nach sechs Monaten eine anonyme Befragung versendet oder mit einem systematisierten Evaluationstool gearbeitet werden.

Die oben genannten Ausführungen beziehen sich auch auf die Kader unter den interviewten Personen. Unterschiede zwischen Kader- und Nicht-Kadermitarbeitenden kumulieren sich insbesondere in Bedürfnissen zur Vermittlung grösserer Zusammenhänge innerhalb der Post sowie in einer möglichst raschen Befähigung zu Entscheidungen. Hierzu wäre eine mögliche Massnahme die ***Systematisierung des Einbezugs in aktuelle oder anstehende Angelegenheiten bereits vor Stellenantritt***. Einzelne Befragte haben einen solchen Einbezug erfahren und diesen als ausgesprochen hilfreich erlebt; andere trafen bei Stellenantritt auf grössere Überraschungen und hätten sich gewünscht, sie wären rechtzeitig über relevante Änderungen oder Vorkommnisse (z.B. bezüglich ihres Teams) informiert worden. Letztlich ist die Wichtigkeit eines möglichst rasch aufgebauten, stabilen und verlässlichen Netzwerks für Kader keine neue Erkenntnis, sie wird aber in dieser Studie bestätigt. Daraus lässt sich ableiten, dass alle bestehenden Massnahmen, die ***networking zwischen Kadern unterstützen***, auf jeden Fall beibehalten und allenfalls neue Möglichkeiten hierfür geschaffen werden sollten.

***Weitere Forschung und Methodenkritik***

Es zeigt sich, dass weitere und umfangreicher bemessene Forschung zu kritischen Erfolgsfaktoren in der organisationalen Sozialisation speziell bei Kadermitarbeitenden nötig ist. Aufgrund fehlender Studien zu Onboarding bei Kadern kann in dieser Thesis hierzu kein Theorieabgleich erfolgen. Ferner wird durch die Untersuchung erkennbar, dass im Konstrukt Commitment der Faktor des Teamklimas und dessen Pflege gänzlich fehlt (vgl. Abbildung 3). Die Resultate weisen stark darauf hin, dass die Passung unter den Teammitgliedern bzw. zwischen Team und vorgesetzter Person entscheidenden Einfluss auf das Commitment nimmt, was aber empirisch überprüft werden müsste. Ebenso wäre es Gegenstand separater Untersuchungen, die in dieser Arbeit erforschten kritischen Erfolgsfaktoren mit Hilfe bestehender Messinstrumente wie dem Organisational Commitment

Questionnaire von Allen und Meyer (1990) bei der Post in einem quantitativen Verfahren zu überprüfen (im Sinne von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen). Schwächen in der vorliegenden Untersuchung werden von der Autorin und dem Autor im Zusammenhang mit der Repräsentativität des Samplings gesehen. Obwohl qualitative Forschung keinen Anspruch auf Generalisierbarkeit erhebt (Flick, 2010), und obwohl der Grösse des Samplings allein dadurch Grenzen gesetzt waren, als dass nicht in beliebiger Anzahl kürzlich eingetretene Mitarbeitende innerhalb von PostMail verfügbar waren, so ist die untersuchte Stichprobe im Verhältnis zur Grösse der Praxispartnerin doch sehr klein. Im erweiterten Sinn einer Methodenkritik soll ferner nicht unerwähnt bleiben, dass das Modell von Kieser et al. (1990) bisher keiner empirischer Überprüfung unterzogen wurde. Dazu soll abschliessend festgehalten werden, dass die vorliegende Thesis hierzu eine Tendenz aufzuzeigen vermag. Die Anforderungen an einen erfolgreichen organisationalen Sozialisationsprozess, wie sie Kieser et al. (1990, S. 3) definieren, decken sich in hohem Masse mit den Aussagen, die im Rahmen dieser Untersuchung durch die Befragen gemacht wurden. Der Prozess gilt als gelungen, wenn die neue Person die Stelle und die damit verbundenen Erwartungen kennt, sich hochmotiviert einbringt, eine starke Loyalität und Bindung gegenüber der Unternehmung entwickelt und deren Werte und Normen internalisiert hat. Diese Charakterisierung vergegenwärtigt noch einmal, welch vielfältigen und zahlreichen Einflüssen ein organisationaler Sozialisationsprozess unterliegt – einem komplexen Gefüge aus individueller Vorerfahrung, Merkmalen der Persönlichkeit, situativen sowie aufgaben-, tätigkeits- und organisationsimmanenten Aspekten. Sie bestimmen, wie ein Einarbeitungs- und Integrationsprozess erlebt wird und ob dieser letztlich für alle Involvierten gelingt.

# Literatur


Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psycholoy,* 63, 1-18.

Ashford, S. & Black, J.S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology,* 81(2), 199-214.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks CA: Sage.

Bauer, T.N. & Erdogan, B. (1991). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* Vol. 3 (S. 51-64). Washington DC: APA press.

Blum, N. (2010). *Erfolgsfaktor Inplacement - Neue Mitarbeiter systematisch und zielgerichtet integrieren.* Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Breaugh, J.A. & Colihan, J.P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology,* 79(2), 191-202.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

Buckley, M.R., Fedor, D.B., Veres, J.G. & Wiese, D.S. (1998). Investigating Newcomer Expectations and Job-Related Outcomes. *Journal of Applied Psychology,* 83(3), 452-461.

Bullen, C.V. & Rockart, J.F. (1981). *A Primer on Critical Success Factors*. Boston: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Carver, C.S. & Scheier, M.F. (1982). Control Theory: A Useful Conceptual Framework for Personality-Social, Clinical, and Health Psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111-135.

Cohen, S. & Wills, T.A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin,* 98(2), S. 310-357.

Colarelli, S.M. (1984). Methods Of Communication and Mediating Processes in Realistic Job Previews. *Journal of Applied Psychology,* 69(4), 633-642.

Die Post (2013). *OPEN-Projektdokumentation*. Nicht verfügbar: internes Dokument.

Die Post (2014a). *Abbildung Organisation Post*. Verfügbar unter http://www.post.ch/post-startseite/post-konzern/post-konzern-uebersicht/post-konzernorganisation/post-organigramm.pdf [03.06.14]

Die Post (2014b). *HR-Plan PostMail 2014-2016*. Nicht verfügbar: internes Dokument.

Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castañeda, M.B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology,* 79(3), 370-380.

Earnest, D.R., Allen, D.G. & Landis, R.S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology,* 64, 865-897.

Feldman, D.C. & Thompson, H.B. (1992). Entry Shock, Culture Shock: Socializing the New Breed of Global Managers. *Human Resource Management,* 31(4), 345-363.

Feldman, D.C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin,* 51(4), 327-358.

Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Gers, T. (2006). *Integrationsbemühungen von Organisation und Individuum. Eine empirische Untersuchung integrativen Verhaltens.* Master-Thesis am Weiterbildungsinstitut für Arbeits- und Organisationspsychologie. Fernuniversität Hagen.

Holmes, T.H. & Rahe, R.H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research, 11,* 213–218.

Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organisational Behavior and Human Decision Processes,* 36(1), 16-79.

Kieser, A., Nagel, R., Krüger, K.-H. & Hippler, G. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen.* Frankfurt (Main): Kommentator.

Krüger, K.H. (1983). *Integrationsschwierigkeiten im Prozess der Einarbeitung - Theoretische Konzeptionalisierung und empirische Analyse von Konfliktfeldern bei der Eingliederung neuer Mitarbeiter.* Inaugural-Dissertation an der Hochschule der Wirtschaftswissenschaften. Universität Mannheim.

Kuckartz, R.B. (2007). *Zur betrieblichen Sozialisation von Führungsnachwuchs unter besonderer Berücksichtigung von „Organizational Commitment (OC)".* Inaugural-Dissertation am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie. Fernuniversität Hagen.

Laumen-Schiel, M. (2013). *Evaluation des SCG Selbstprofil(R): Längsschnittstudie zur Selbstwahrnehmung von Persönlichkeitsaspekten im Beruf*. Dissertation an der Philosophischen Fakultät. Technische Hochschule Aachen.

Major, D.A., Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T. & Gradner, P.D. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology,* 80(3), 418-431.

Marcus, B. (2003). Das Wunder sozialer Erwünschtheit in der Personalauswahl. *Zeitschrift für Personalpsychologie,* 2(3), 129-132.

Meglino, B.M., Ravlin, E.C. & DeNisi, A.S. (2000). A meta-analytic examination of realistic job preview effectiveness: a test of three counterintuitive propositions. *Human Resource Management Review,* 10(4), 407-434.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology,* 69, 372-378.

Meyer, J.P., Allen, J.N. & Gellatly, I.R. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology,* 75(6), 710-720.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior,* 61, 20-52.

Morrison, E.W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology,* 78(2), 173-183.

Morrison, E.W. (2002). The Role of Social Network Ties during Socialization. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.

Mummendey, H.D. (2003). *Die Fragebogen-Methode. Grundlagen und Anwendungen in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung*. Göttingen: Hogrefe.

Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Berlin: Springer.

Phillips, J.M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673-690.

Porter L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGrew-Hill.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicans. *Journal of Applied Psychology,* 59(5), 603-609.

Rehn, M.-L. (1990). *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter*. München: Rainer Hampp Verlag.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks CA: Sage.

Rusbult, C.E. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Development (and Deterioration) of Satisfaction and Commitment in Heterosexual Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology,* 45(1), 101-117.

Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A.G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of vocational behavior,* 51, 234-279.

Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading MA: Addison-Wesley.

Schmidt, C. (2012). Analyse von Leitfadeninterviews. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung - Ein Handbuch* (S. 447-456). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Stangl, W. (2001). *Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur* (Version 2.2). p@psych e-zine 3. Jg. Verfügbar unter http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ [03.06.14].

Wanberg, C.R. & Kammeyer-Mueller, J.D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385.

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.

Wanous, J.P. (1980). *Organizational Entry. Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers.* Reading MA: Addison-Wesley.

Wanous, J.P. (1992). *Organizational Entry. Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers* (2end Edition). Reading MA: Addison-Wesley.

Watzka, K. (1993). Einführung neuer Mitarbeiter ins Unternehmen. Soziale Unterstützung und hilfreiches Verhalten durch Arbeitskollegen. *Führung und Organisation,* 62(4), S. 255-263.

Weitz, J. (1956). Job Expectancy and Survival. *Journal of Applied Psychology,* 40(4), 245-247.

Wiswede, G. (1977). *Rollentheorie.* Stuttgart: Kohlhammer.

Zapf, D. & Dormann, C. (2006). Gesundheit und Arbeitsschutz. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 700-723). Göttingen: Hogrefe.

# Abbildungen

Abbildung 1 - Organigramm der Schweizerischen Post AG (Die Post, 2014a). Stand im Juli 2013. ...2
Abbildung 2 - Auszug HR-Plan PostMail, Stossrichtung Personalmarketing (Die Post, 2014b, S. 11) 3
Abbildung 3 - organisationales Commitment und seine Teilkonstrukte (eigene Darstellung in Anl. an Meyer et al., 2002, S. 22).....13
Abbildung 4 - Zusammenhänge im Onboarding-Prozess, eigene Darstellung .....14
Abbildung 5 - deduktiv hergeleitete Kategorien und Codes .....18
Abbildung 6 - induktiv hergeleitete Kategorien und Codes mit Memos.....19
Abbildung 7 - Herausarbeitung der kritischen Erfolgsfaktoren.....20

# Tabellen

Tabelle 1 - gesichtete Dokumente ..... 16
Tabelle 2 - Sampling der Studie ..... 17
Tabelle 3 - kritische Erfolgsfaktoren in der antizipatorischen Sozialisationsphase ..... 24
Tabelle 4 - kritische Erfolgsfaktoren in der Konfrontationsphase ..... 25
Tabelle 5 - kritische Erfolgsfaktoren in der Einarbeitungsphase ..... 31
Tabelle 6 - Antezendenzien für eine gelungene Integration ..... 32
Tabelle 7 - subjektive Messgrössen für gelungene Integration ..... 33
Tabelle 8 - kritische Erfolgsfaktoren kaderspezifisch ..... 35

# Anhang

## I. Interviewleitfaden Mitarbeitende in Probezeit (< 3Monate / 3 - 14 Monate)

| Phase/ Fragen-Nr. | Leitfragen |
|---|---|
| 1.1 | **Hatten Sie in der Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag Kontakt mit der Post (HRB, VG, etc.)?**<br>Wenn ja: in welcher Form? Hat dieser auf Ihre eigene Initiative hin oder von Seiten AG stattgefunden? Wie hilfreich waren diese vorgängigen Informationen für Sie? / Wenn nein: Hätten Sie sich schon vorab Infos vom resp. Kontakt mit dem neuen Arbeitsumfeld gewünscht? |
| 1.2 | **Wurden Sie vor Stellenantritt auch auf ev. negative/erschwerende Aspekte Ihrer neuen Stelle hingewiesen?**<br>Wenn ja: Wie wirkte das auf Sie? *(abschreckend oder hilfreich)*<br>Wenn nein: Wäre das wünschenswert gewesen? |
| 1.3 | **Hat man Ihnen Ihre zukünftigen ArbeitskollegInnen schon vor Vertragsunterzeichnung vorgestellt?**<br>Wenn ja: War das für Sie wichtig? Weshalb? Ja, aber?<br>Wenn nein: Wäre das für Sie wünschenswert/hilfreich gewesen? Weshalb? |
| 1.4 | **In Bezug auf Ihren Einarbeitungsprozess:**<br>**- Welche Erwartungen haben an Ihren VG damit dieser gelingt?**<br>**- Welche Erwartungen haben Sie an Ihre KollegInnen damit dieser gelingt?** |
| 1.5 | **In welcher Art hat Ihnen die Post beim Einstellungsgespräch Ihre zukünftige Tätigkeit erklärt?**<br>*(Aufzählend/abstrakt, exemplarisch, aktuelle Aufgabenstellungen)*<br>**Wurde für Sie dadurch klar, ob sich Ihre Kompetenzen mit den Anforderungen der Arbeitsaufgabe decken?**<br>*(Verständlich genug, was hat gefehlt, andere Wünsche?)* |
| 1.6 | **Traten bei Ihnen vor Arbeitsbeginn belastende/beunruhigende Unsicherheiten in Bezug auf Ihre neue Stelle auf?**<br>Wenn ja: Welche und wie gingen Sie damit um? Was hätten Sie oder die Post dazu beitragen können diese zu verhindern oder zu reduzieren? |
| 2.1 | **Wie wurden Sie an Ihrem 1. Arbeitstag in Empfang genommen?** *(Eindruck)*<br>**Was ist Ihnen von Ihrem 1. Arbeitstag besonders in Erinnerung geblieben?** *(Positives/Negatives)*<br>**Entsprach der Ablauf des 1. Arbeitstages Ihren Erwartungen und Bedürfnissen?** *(Was war zuviel/zu wenig)?* |
| 2.2 | **Hat sich Ihr Bild von der Post seit Ihrem ersten Arbeitstag verändert?**<br>Wenn ja: Inwiefern? |
| 2.3 | **Was trägt Ihr VG dazu bei, damit Sie sich wohl/aufgenommen fühlen?**<br>**Was trägt Ihr Team dazu bei, damit Sie sich wohl/aufgenommen fühlen?**<br>Was vermissen Sie? *(VG und Team)* |
| 2.4 | **Was hat Ihre Motivation bisher massgeblich beeinflusst?** *(Positiv/negativ)* |
| 2.5 | **Hatten Sie in der ersten Zeit je das Gefühl, überfordert zu sein?**<br>Wenn ja: Wie sind Sie damit umgegangen?<br>*(Zielt auf Kontrollgefühl ab. Ins kalte Wasser geworfen, Schongang oder Balance zwischen Forderung und Unterstützung?)* |
| 3.1 | **Wurde für Sie ein Einarbeitungsplan erstellt?**<br>Wenn ja: Entspricht dieser Ihren Bedürfnissen und Vorstellungen?<br>Wenn nein: Würden Sie sich dies wünschen und was müsste dieser mindestens beinhalten (hätte beinhalten müssen)? |
| 3.2 | **Inwiefern entsprechen Ihre Aufgaben und Tätigkeiten dem Bild, das man Ihnen vor Stellenantritt vermittelt hat?**<br>Wenn anders als erwartet: Haben Sie dies jemandem gegenüber angesprochen? *(Kollegen/VG/HR)*<br>Wenn ja: Reaktionen und ggf. Massnahmen?<br>Wenn nein: Warum nicht? |
| 3.3 | **Finden aus Ihrer Sicht ausreichend Feedbackgespräche mit dem VG statt?**<br>Wenn ja: Wie oft?<br>Wenn nein: Welche Konsequenzen könnte (hat/hatte) dies auf Ihren Einarbeitungsprozess haben? |
| 3.4 | **Sind Ihnen Ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche sowie Ihre Rolle jederzeit klar?**<br>Wenn nein: Wie gehen Sie damit um? |
| 3.5 | **Was können Sie selber zu einem gelingenden Einarbeitungsprozess beitragen?** |
| 3.6 | **Wie zufrieden sind Sie mit der Rolle der HR-Beratung? Was würden Sie sich anders wünschen?** |
| 3.7 | **Wenn Sie die Einarbeitung mit früheren Erfahrungen vergleichen, wo sehen Sie Unterschiede und wie bewerten Sie diese?** |
| 3.8 | *Frage nur bei langjährigen Mitarbeitenden (> 20 Jahren* |
| 4.1 | **Welche Ereignisse könnten Sie dazu bewegen die Post nach kurzer Zeit wieder zu verlassen?**<br>*(Von der Post ausgehend, auf Tätigkeit bezogen?)* |
| 4.2 | **Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Sie sich längerfristig an das Unternehmen binden?** |
| 4.3 | *Frage nur bei langjährigen Mitarbeitenden (> 20 Jahre)* |

| | |
|---|---|
| 4.4 | **< 3 Monate: Woran machen Sie für sich fest, dass Ihre Einarbeitung und Integration gelungen ist?**<br>**3 - 14 Monate: Fühlen Sie sich bereits an das Unternehmen gebunden?**<br>Wenn ja: Was trug insbesondere zur Bindung bei?<br>Wenn nein: Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Sie sich längerfristig an das Unternehmen binden? |
| Abschluss-frage | **Was ist für Sie unverzichtbar, damit ein Einarbeitungsprozess gelingt?** |
| Abschluss-frage 2 | **Habe ich nun eine Frage nicht gestellt, die sie eigentlich erwartet hätten?**<br>**Möchten Sie noch etwas hinzufügen, das Ihnen wichtig ist?** |

## II. Interviewleitfaden ausgetretene Mitarbeitende

| Phase/ Fragen-Nr. | Leitfragen |
|---|---|
| 1.1 | **Hatten Sie in der Zeit zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag Kontakt mit der Post (HRB, VG, etc.)?**<br>Wenn ja: in welcher Form? Hat dieser auf Ihre eigene Initiative hin oder von Seiten AG stattgefunden? Wie hilfreich waren diese vorgängigen Informationen für Sie?<br>Wenn nein: Hätten Sie sich schon vorab Infos vom resp. Kontakt mit dem neuen Arbeitsumfeld gewünscht? |
| 1.2 | **Wurden Sie vor Stellenantritt auch auf ev. negative/erschwerende Aspekte Ihrer neuen Stelle hingewiesen?**<br>Wenn ja: Wie wirkte das auf Sie? *(abschreckend oder hilfreich)*<br>Wenn nein: Wäre das wünschenswert gewesen? |
| 1.3 | **Hat man Ihnen Ihre zukünftigen ArbeitskollegInnen schon vor Vertragsunterzeichnung vorgestellt?**<br>Wenn ja: War das für Sie wichtig? Weshalb? Ja, aber?<br>Wenn nein: Wäre das für Sie wünschenswert/hilfreich gewesen? Weshalb? |
| 1.4 | **In Bezug auf Ihren Einarbeitungsprozess:**<br>**- Welche Erwartungen hatten Sie an ihren VG?**<br>**- Welche Erwartungen hatten Sie an ihre KollegInnen?** |
| 1.5 | **In welcher Art hat Ihnen die Post beim Einstellungsgespräch Ihre zukünftige Tätigkeit erklärt?**<br>*(Aufzählend/abstrakt, exemplarisch, aktuelle Aufgabenstellungen)*<br>**Wurde für Sie dadurch klar, ob sich Ihre Kompetenzen mit den Anforderungen der Arbeitsaufgabe decken?**<br>*(Verständlich genug, was hat gefehlt, andere Wünsche?)* |
| 1.6 | **Traten vor Arbeitsbeginn belastende/beunruhigende Unsicherheiten in Bezug auf Ihre neue Stelle auf?**<br>Wenn ja: Welche und wie gingen Sie damit um? Was hätten Sie oder die Post dazu beitragen können diese zu verhindern oder zu reduzieren? |
| 2.1 | **Wie wurden Sie an Ihrem 1. Arbeitstag in Empfang genommen?** *(Eindruck)*<br>**Was ist Ihnen von Ihrem 1. Arbeitstag besonders in Erinnerung geblieben?** *(Positives/Negatives)*<br>**Entsprach der Ablauf des 1. Arbeitstages Ihren Erwartungen und Bedürfnissen?** *(Was war zuviel/zu wenig)?* |
| 2.2 | **Inwiefern hat sich Ihr Bild von der Post seit Ihrem ersten Arbeitstag bis zum Austritt verändert?**<br>Inwiefern hat dies zu Ihrem Kündigungsentscheid beigetragen? |
| 2.3 | **Hat Ihr VG dazu beigetragen, dass Sie sich wohl/aufgenommen fühlen?**<br>**Hat Ihr Team dazu beigetragen, dass Sie sich wohl/aufgenommen fühlen?**<br>Was haben Sie vermisst? *(VG und Team)* |
| 2.4 | **Was hat Ihre Motivation massgeblich beeinflusst?** *(Positiv/negativ)* |
| 2.5 | **Hatten Sie in der ersten Zeit je das Gefühl, überfordert zu sein?**<br>Wenn ja: Wie sind Sie damit umgegangen?<br>*(Zielt auf Kontrollgefühl ab. Ins kalte Wasser geworfen, Schongang oder Balance zwischen Forderung und Unterstützung?)* |
| 3.1 | **Wurde für Sie ein Einarbeitungsplan erstellt?**<br>Wenn ja: Entsprach dieser Ihren Bedürfnissen und Vorstellungen?<br>Wenn nein: Hätten Sie sich dies gewünscht und was hätte dieser mindestens beinhalten müssen? |
| 3.2 | **Inwiefern entsprachen Ihre Aufgaben und Tätigkeiten dem Bild, das man Ihnen vor Stellenantritt vermittelt hatte?**<br>Wenn anders als erwartet: Haben Sie dies jemandem gegenüber angesprochen (Kollegen/VG/HR)?<br>Wenn ja: Reaktionen und ggf. Massnahmen?<br>Wenn nein: Warum nicht? |
| 3.3 | **Fanden aus Ihrer Sicht ausreichend Feedbackgespräche mit dem VG statt?**<br>Wenn ja: Wie oft?<br>Wenn nein: Welche Konsequenzen hatte dies in Bezug auf Ihren Einarbeitungsprozess? |
| 3.4 | **Waren Ihnen Ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche sowie Ihre Rolle jederzeit klar?**<br>Wenn nein: Wie gehen Sie damit um? |
| 3.5 | **Wie haben Sie selber versucht zu einem gelingenden Einarbeitungsprozess beizutragen?** |
| 3.6 | **Wie zufrieden waren Sie mit der Rolle der HR-Beratung? Was würden Sie sich anders wünschen?** |
| 3.7 | **Wenn Sie die Einarbeitung mit früheren Erfahrungen vergleichen, wo sehen Sie Unterschiede und wie bewerten Sie diese?** |
| 3.8 | *Frage nur bei langjährigen Mitarbeitenden (> 20 Jahre)* |
| 4.1 | **Woran ist Ihre Einarbeitung/Integration Ihrer Meinung nach gescheitert?** *(Entscheidender Auslöser)*<br>Unter welchen Umständen, hätten Sie Ihren Entscheid zur Kündigung nochmals überdacht? |
| 4.2 | *Frage nur bei noch aktiven Mitarbeitenden, stellvertretend Frage 4.1* |
| 4.3 | *Frage nur bei noch aktiven Mitarbeitenden, stellvertretend Frage 4.1* |
| 4.4 | *Frage nur bei noch aktiven Mitarbeitenden, stellvertretend Frage 4.1* |
| Abschluss-frage | **Was ist für Sie unverzichtbar, damit ein Einarbeitungsprozess gelingt?** |
| Abschluss-frage 2 | **Habe ich nun eine Frage nicht gestellt, die sie eigentlich erwartet hätten?**<br>**Möchten Sie noch etwas hinzufügen, das Ihnen wichtig ist?** |

## III. Interviewleitfaden langjährige Mitarbeitende (heute Kader, > 20Jahre)

| Phase/ Fragen-Nr. | Leitfragen |
|---|---|
| 1.1 | **Ist es in Ihrer OE üblich zwischen Vertragsunterzeichnung und erstem Arbeitstag zu neuen Mitarbeitenden Kontakt aufzunehmen?**<br>Wenn ja: In welcher Form und zu welchem Zweck? *(Erfahrungen damit?)*<br>Wenn nein: Warum nicht? *(Aushalten, dann: Wirkung bei MA/Vorteile/Nachteile?)* |
| 1.2 | **Werden Neueintretende auch auf ev. negative/erschwerende Aspekte ihrer neuen Stelle hingewiesen?**<br>Wenn ja: Welche Erfahrungen werden damit gemacht?<br>Wenn nein: Warum nicht? *(Aushalten, dann: Wirkung bei MA/Vorteile/Nachteile?)* |
| 1.3 | **Werden Anwärtern Ihre zukünftigen ArbeitskollegInnen noch vor Vertragsunterzeichnung vorgestellt?**<br>Wenn ja: Weshalb, in welcher Absicht?<br>Wenn nein: Warum nicht? *(Aushalten, dann: Wirkung bei MA/Vorteile/Nachteile?)* |
| 1.4 | **In Bezug auf den Einarbeitungsprozess:**<br>**- Was glauben Sie, welche Erwartungen neue MA an ihre VG haben**<br>**- Mit welchen Erwartungen werden VG seitens neuer MA konfrontiert** |
| 1.5 | **In welcher Art wird den Kandidierenden bei Einstellungsgesprächen deren zukünftige Tätigkeit erklärt?**<br>*(Aufzählend/abstrakt, exemplarisch, aktuelle Aufgabenstellungen)*<br>**Glauben Sie, dass die Kandidierenden damit ausreichend abschätzen können, ob sich ihre Kompetenzen mit den Anforderungen der Arbeitsaufgabe decken?** |
| 1.6 | **Werden neue MA proaktiv nach allfälligen Unsicherheiten gefragt, die noch vor Stellenantritt aus dem Weg geräumt werden könnten?**<br>Wenn ja: Welche Erfahrungen werden damit gemacht?<br>Wenn nein: Warum nicht? *(Aushalten, dann: Wirkung bei MA/Vorteile/Nachteile?)* |
| 2.1 | **Wie sieht aus Ihrer Sicht ein gelungener 1. Arbeitstag aus?**<br>*(Empfang, Begrüssung, Einrichtung Arbeitsplatz, Begleitung, Ablauf, ...)* |
| 2.2 | **Glauben Sie, dass das Image der Post übereinstimmt, mit dem was neue Mitarbeitende vorfinden?** |
| 2.3 | **Was muss Ihrer Meinung nach ein VG dazu beitragen, dass sich neue MA wohl und aufgenommen fühlen?**<br>**Was muss Ihrer Meinung nach ein Team dazu beitragen, dass sich neue MA wohl und aufgenommen fühlen?** |
| 2.4 | **Welche Massnahmen halten Sie für besonders (un)geeignet, um neue MA zu motivieren?** |
| 2.5 | *Frage nur bei Mitarbeitenden > 14 Monate und ausgetretenen.* |
| 3.1 | **Wird für neue MA ein Einarbeitungsplan erstellt?**<br>Wenn ja: Von wem und nach welchen Kriterien? *(standardisiert oder individualisierbar?)*<br>Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial? |
| 3.2 | *Frage nur bei Mitarbeitenden > 14 Monate und ausgetretenen.* |
| 3.3 | **In welcher Frequenz haben Feedbackgespräche mit dem VG stattgefunden?**<br>Fanden Sie das ausreichend? |
| 3.4 | **Was kann dazu beigetragen werden, dass neuen MA ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche sowie ihre Rolle jederzeit klar sind?** *(Feedback)* |
| 3.5 | **Wie können neue MA selber zu einem gelingendem Einarbeitungsprozess beitragen?** |
| 3.6 | **Welche Erwartungen haben Sie an die Rolle der HR-Beratung im Einarbeitungsprozess?**<br>*(Wie kann die HR-Beratung entscheidend zu einem gelingenden Einarbeitungsprozess beitragen?)*<br>Sind Sie zufrieden mit dem Beitrag der HR-Beratung im Einarbeitungsprozess? *(Checkliste, Schulungen zur MA-Einführung, Rollenklarheit HRB/VG)* |
| 3.7 | *Frage nur bei Mitarbeitenden > 14 Monate und ausgetretenen.* |
| 3.8 | **Welche Unterschiede sehen Sie zwischen Kader und Nicht-Kader in Bezug auf deren Einarbeitungsprozess?**<br>*(Andere Bedürfnisse, Wünsche, Notwendigkeiten, Anforderungen, …)* |
| 4.1 | **Haben Sie bereits erlebt, dass neue MA die Post nach kurzer Zeit wieder verlassen haben?**<br>Wenn ja: Woran ist die Einarbeitung/Integration Ihrer Meinung nach gescheitert? *(Entscheidender Auslöser)* |
| 4.2 | **Was können VG dazu beitragen, dass sich neue Mitarbeitende möglichst rasch mit dem Unternehmen identifizieren und sich längerfristig binden?**<br>Wie können sie das tun? |
| 4.3 | **Weshalb sind Sie bereits so lange bei der Post? Was bindet/commited Sie an das Unternehmen?** |
| 4.4 | **Wann würden Sie sagen, dass die Einarbeitung und Integration eines/einer neuen MA gelungen ist?** |
| Abschlussfrage | **Was ist für Sie unverzichtbar, damit ein Einarbeitungsprozess gelingt?** |
| Abschlussfrage 2 | **Habe ich nun eine Frage nicht gestellt, die sie eigentlich erwartet hätten?**<br>**Möchten Sie noch etwas hinzufügen, das Ihnen wichtig ist?** |

# IV. Auszug eines Interviewtranskripts

| | | |
|---|---|---|
| | 45 | **Was ist Ihnen von Ihrem 1. Arbeitstag besonders in Erinnerung geblieben?** |
| ..Besonders in<br>..Must Do's<br>..Bedeutung<br>..Eindruck | 46 | Also sicher einfach das Mittagessen und dann wie es gerade schon von Beginn weg zwischen mir und meiner Kollegin funktioniert hatte. Negatives gab es nichts. Ich ging am Abend nach Hause und dachte "super", das war ein toller Entscheid, diese Stelle anzutreten! |
| | 47 | **Hat sich Ihr Bild von der Post seit Ihrem ersten Arbeitstag verändert?** |
| Bild der Post (allgemein) | 48 | Nein, eigentlich nicht. Ich hatte bisher ein gutes/positives Bild und mein Eindruck wird bestätigt. Die Post ist ein sozialer Arbeitgeber, der zu seinen MA schaut, sie ist zuverlässig (Briefe zu 99% am richtigen Ort und schnell) - ja, ansonsten... schwierig. |
| | 49 | **Was trägt Ihr VG dazu bei, damit Sie sich wohl/aufgenommen fühlen?** |
| ..durch Vorgesetzte<br>..Begleitung (proaktiv<br>..durch Vorgesetzte<br>..VG | 50 | Sicherlich insofern, als dass er immer wieder nachfragt, ob es geht oder nicht. Dann hatte ich auch ein Probezeitgespräch mit ihm, in dem er sehr konkret meinen Stand abfragte und mir das Gefühl gab, dass es normal sei, dass ich jetzt noch nicht alles weiss. Auch wenn er mir komplexe Dinge zeigt, sagt er immer, es sei ihm bewusst, dass ich jetzt noch nicht alles wissen könne. Es sorgt dafür, dass ich mich nicht unter Druck fühle, er hat keine übersteigerten Erwartungen in mich, er lässt mir Zeit. |
| | 51 | **Gibt es etwas dass Sie vermissen?** |
| | 52 | Nein, eigentlich nicht |
| | 53 | **Was hat Ihre Motivation bisher massgeblich beeinflusst?** |
| ..durch Kollegen<br>..Beziehung im Team fördern | 54 | Das Team, das mir sehr entspricht. Es ist ein sehr gutes Klima. Ich freue mich zur Arbeit zu kommen, weil ich weiss, wir haben's gut. |
| | 55 | **Hatten Sie in der ersten Zeit je das Gefühl, überfordert zu sein?** |
| ..Gründe<br>..Umgang/Massnahmen<br>..Unterstützung erhalten | 56 | Ja, das gab es sicherlich. Wir hatten auch schon Sitzungen mit sehr technischen Themen und da dachte ich zum Teil, "mein Gott, ich verstehe Bahnhof". Und mein Chef hat mich hier sehr gut abgefangen. Er hat mich besänftigt. Wäre das nicht so gewesen, hätte ich mich verloren gefühlt. Aber ich hätte sicherlich das Gespräch gesucht und erklärt, wie das für mich ist. |
| | 57 | **Finden aus Ihrer Sicht ausreichend Feedbackgespräche mit dem VG statt?** |
| Feedback<br>..Frequenz ok/nicht ok<br>..Frequenz gemeinsam | 58 | Wenn etwas ist, dann sagen wir das unmittelbar. Wir hatten fixe Termine Ende Probezeit, zwischendurch weiss ich nicht mehr. Grundsätzlich haben wir keine fixen Termine, um einander Feedback zu geben. Das stimmt für uns so im Team. |
| | 59 | **Sind Ihnen Ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche sowie Ihre Rolle jederzeit klar?** |
| ..Unklare Rolle<br>..Aushandeln von Rollen | 60 | Nein, jederzeit sind mir diese schon nicht so klar. Gut, vom Fachgebiet her schon: Ich kenne meine Zuständigkeiten, die meiner Kollegen und meines VG. Aber manchmal weiss ich nicht so recht, bei einem bestimmten Geschäft was dort nun meine Rolle ist. Für bestimmte Dinge bin ich noch zu wenig lange dabei, dass ich dies einfach in Eigenregie übernehmen kann. Es ist teils/teils. Betrifft es einfach nur mich, ist mir meine Rolle klar. Wenn es das gesamte Team betrifft und wir zusammen was erarbeiten ist es mir manchmal nicht klar. |
| | 61 | **Wie wirkt das auf Sie, wie gehen Sie damit um?** |
| ..Umgang<br>..Zeitfaktor<br>..Umgang | 62 | Ich kann gut damit umgehen, denn dadurch kann ich vieles von den anderen lernen. Viele firmeninterne Regelungen kenne ich halt noch nicht und so kann ich vom Wissen der anderen profitieren. Vielleicht ist es auch nicht meine Rolle, die nicht klar ist, sondern mehr das Faktum, dass ich noch nicht solange dabei bin und vieles noch nicht kenne. Ich kriege hier aber viel Unterstützung von meinen Kollegen. Sie erklären mir die Dinge jeweils sehr genau, damit ich die Zusammenhänge sehen |

..Umgang

kann.

63 **Was können Sie selber zu einem gelingenden Einarbeitungsprozess beitragen?**

..eigener Beitrag
..Offenheit
..Offenheit
..eigener Beitrag
..Sich
..eigener Beitrag
..Bemühen um positives
..eigener Beitrag

64 Sicherlich, dass ich für das Neue offen bin und nicht gerade alles in Frage stellen, nur weil man etwas in einer anderen Firma anders gemacht hat. Dass ich die Dinge mitmache, dass ich bei Unklarheiten Frage. Neue Dinge lernen wollen. Wenn in meinem Job jemand nun eher introvertiert wäre, wäre es sicherlich schwieriger, denn man muss auf die Leute zugehen können.

65 **Welche Ereignisse könnten Sie dazu bewegen, die Post nach kurzer Zeit wieder zu verlassen?**

potenzielle/effektive

66 Im Lotto ein paar Millionen gewinnen [lacht laut]. Nein, wenn ich merken würde, dass ich mich in der täglichen Arbeit nicht mehr wohl fühle. Aber ich könnte jetzt nicht sagen, wenn Szenario X eintrifft würde ich wieder gehen.

67 **Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Sie sich längerfristig an das Unternehmen binden?**

Bedingungen/Gründe für
..gutes Arbeitsklima
Bedingungen/Gründe für
Bedingungen/Gründe für
..gutes Arbeitsklima
Persönlichkeit/individuelle

68 Es muss sicherlich ein gutes Arbeitsklima bestehen. Gute Sozialleistungen etc. sind sicherlich ein Punkt, aber das wäre für mich jetzt nicht ein Punkt, der mich halte könnte. Mir ist es wichtig, dass wir keine Einzelbüros haben. Ich bin ein Grossraumbürotyp. Ich brauche Arbeitsflächen auf denen soziale Kontakte einfach zustande kommen.

69 **Woran machen Sie für sich fest, dass Ihre Einarbeitung und Integration gelungen ist?**

..Kriterien für gelungene

70 Es sind halt auch wieder das Team und die Leute um mich herum. Wie mich diese einbinden als neue MA in alle Prozesse.

71 **Was ist für Sie unverzichtbar, damit ein Einarbeitungsprozess gelingt?**

..Kriterien für gelungene
..Kriterien für gelungene
..Götti-Prinzip

72 Sicherlich ein Einarbeitungsplan (es ist wichtig zu wissen, wann was läuft) und das Nachfragen des VG, ob es geht, ob man zurechtkommt. Wenn es ein grösseres Team ist wäre für mich das Götti-System unverzichtbar. Bei uns ist das jetzt nicht nötig, da wir ein kleines Team sind.

73 **Habe ich nun eine Frage nicht gestellt, die Sie eigentlich erwartet hätten oder möchten Sie noch etwas hinzufügen, das Ihnen wichtig ist?**

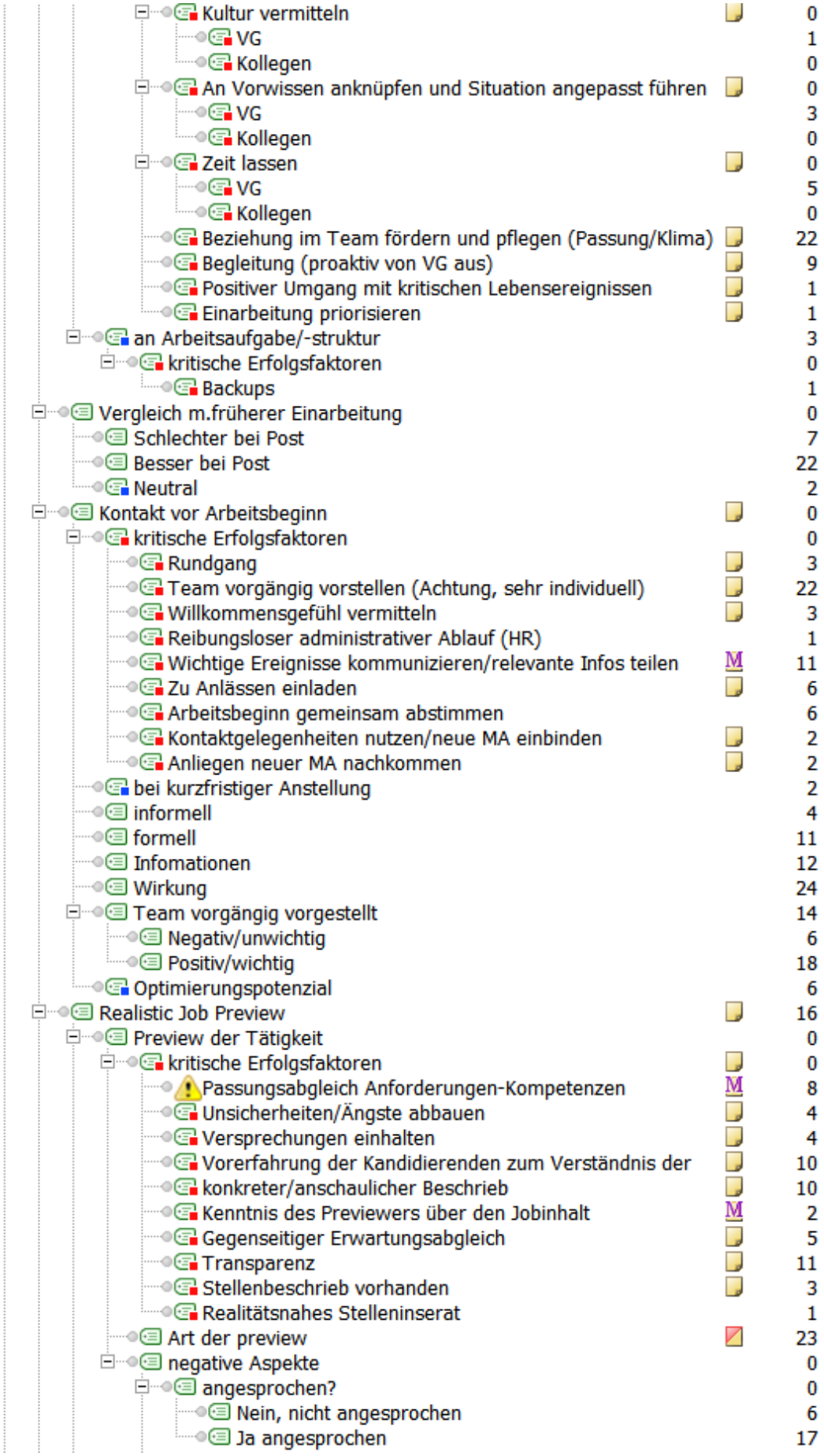
..Positiv verändert

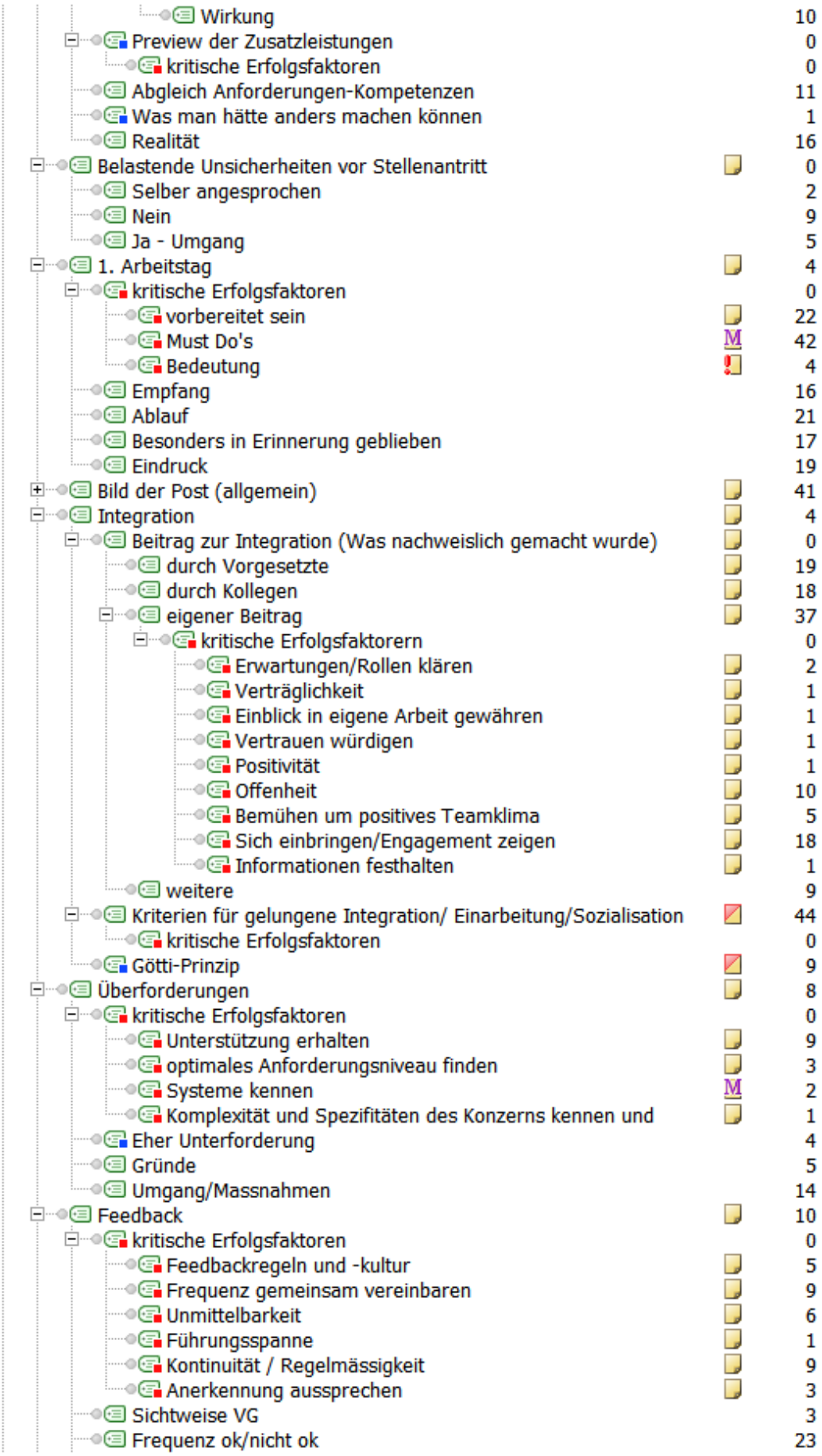
74 Was in meinem Fall sicherlich ein positives Bild auf die Post geworfen hat, ist, dass mir mein Chef eine Weiterbildung zugesichert hat (noch während der Probezeit) und dass die Post einen Teil der Kosten übernimmt und das schätze ich natürlich auch sehr. Die Post hat mir dadurch noch einmal mehr das Gefühl gegeben, dass sie an mir interessiert ist und dass sie in mich investieren will. Das ist für mich nicht selbstverständlich. Es könnte ja auch sein, dass ein Arbeitgeber sagt, es wird vor Erreichen des ersten Anstellungsjahres keine Weiterbildung finanziert.

## V. Kategoriensystem mit Codes und Untercodes

| | | |
|---|---|---|
| **Codesystem** | | **1743** |
| Arbeitsnotizen | | 0 |
| Erkenntnisse | | 5 |
| Persönlichkeit/individuelle Vorausetzungen/Bedingungen | | 21 |
| kritische Erfolgsfaktoren | | 0 |
| Unterschiede VG/MA | | 3 |
| Wissenstransfer | | 11 |
| Hürden/zu beachten im Rekrutierungsprozess | | 11 |
| Hürden bei Einarbeitung | | 0 |
| Führung | | 20 |
| kritische Erfolgsfaktoren | | 0 |
| Erwartungen/Selbstverständlichkeiten klären | | 1 |
| Involvement des VG/Rollenerwartung gerecht werden | | 6 |
| konstruktives Feedback | | 1 |
| Kompetenzen zugestehen (Verantwortung und fachlich) | | 4 |
| Führungserfahrung | | 3 |
| Führungsstil | | 3 |
| Kontrollbedürfnis/-verhalten der Führungkraft | | 4 |
| arbeitsimmanent | | 6 |
| kritische Erfolgsfaktoren | | 0 |
| Erfahrung mit Materie | | 1 |
| Zeitpunkt des Eintretens (peak/off peak) | | 2 |
| früh handfeste Arbeit geben | | 9 |
| gemeinsame Arbeitsweise | | 5 |
| Organisatorisch | | 13 |
| kritische Erfolgsfaktoren | | 0 |
| massgeschneiderte Einarbeitung | | 4 |
| Arbeitsteilung | | 1 |
| Überholte Systeme/Arbeitsweisen/Prozesse | | 3 |
| Einarbeitung durch Vorgänger/-in | | 5 |
| Informieren | | 3 |
| Sozial | | 7 |
| kritische Erfolgsfaktoren | | 0 |
| offene Diskussionskultur | | 1 |
| Realitstische Erwartungen des Teams | | 1 |
| grosse Altersunterschiede | | 1 |
| Zwischenmenschliche Probleme offen ansprechen | | 1 |
| Strukturell | | 12 |
| kritische Erfolgsfaktoren | | 0 |
| Respekt vor Organisationsgrösse | | 1 |
| Bürokratie | | 1 |
| Struktur in den Informationen | | 7 |
| Struktur im Einarbeitungsprozess | | 1 |
| Gebäude und räumliche Bedingungen | | 1 |
| kritische Erfolgsfaktoren | | 0 |
| Moderne Arbeitsumgebung | | 5 |

Erwartungen 0
Bei VG: An ihre MA 1
kritische Erfolgsfaktoren 0
Offenheit/Ehrlichkeit (auf persönlicher Ebene) 0
Offenheit für Neues (arbeitsbezogen) 1
Transparenz 1
klare Ziele 1
an VG/Kollegen 0
an Vorgesetzte 53
an Kollegen 28
kritische Erfolgsfaktoren 0
Positiver Umgang mit Bedenken 0
VG 1
Kollegen 0
Handlungsspielraum gewähren 0
VG 1
Kollegen 0
Aufgabe erklären 0
VG 5
Kollegen 3
Aufgabeninhalte der MA/Teammitglieder kennen 0
VG 2
Kollegen 1
Team vorstellen 0
VG 1
Kollegen 0
Erwartungen/Rolle klären 0
VG 8
Kollegen 1
Vertrauen 0
VG 2
Kollegen 2
Basis für Netzwerk schaffen 0
VG 8
Kollegen 0
Offenheit/Ehrlichkeit (auf persönlicher Ebene) 0
VG 2
Kollegen 1
Wertschätzung 0
VG 6
Kollegen 5
Zugang zu Informationen sicherstellen 0
VG 10
Kollegen 8
informelle Informationen teilen 0
VG 0
Kollegen 2
Ansprechpartner sein 0
VG 11
Kollegen 9
Organisation Post erklären (Kennenlernen ermöglich) 0
VG 3
Kollegen 1
Organisation des Teams/der Abteilung/des Bereichs 0
VG 4
Kollegen 5


Kultur vermitteln 0
VG 1
Kollegen 0
An Vorwissen anknüpfen und Situation angepasst führen 0
VG 3
Kollegen 0
Zeit lassen 0
VG 5
Kollegen 0
Beziehung im Team fördern und pflegen (Passung/Klima) 22
Begleitung (proaktiv von VG aus) 9
Positiver Umgang mit kritischen Lebensereignissen 1
Einarbeitung priorisieren 1
an Arbeitsaufgabe/-struktur 3
kritische Erfolgsfaktoren 0
Backups 1
Vergleich m.früherer Einarbeitung 0
Schlechter bei Post 7
Besser bei Post 22
Neutral 2
Kontakt vor Arbeitsbeginn 0
kritische Erfolgsfaktoren 0
Rundgang 3
Team vorgängig vorstellen (Achtung, sehr individuell) 22
Willkommensgefühl vermitteln 3
Reibungsloser administrativer Ablauf (HR) 1
Wichtige Ereignisse kommunizieren/relevante Infos teilen 11
Zu Anlässen einladen 6
Arbeitsbeginn gemeinsam abstimmen 6
Kontaktgelegenheiten nutzen/neue MA einbinden 2
Anliegen neuer MA nachkommen 2
bei kurzfristiger Anstellung 2
informell 4
formell 11
Infomationen 12
Wirkung 24
Team vorgängig vorgestellt 14
Negativ/unwichtig 6
Positiv/wichtig 18
Optimierungspotenzial 6
Realistic Job Preview 16
Preview der Tätigkeit 0
kritische Erfolgsfaktoren 0
Passungsabgleich Anforderungen-Kompetenzen 8
Unsicherheiten/Ängste abbauen 4
Versprechungen einhalten 4
Vorerfahrung der Kandidierenden zum Verständnis der 10
konkreter/anschaulicher Beschrieb 10
Kenntnis des Previewers über den Jobinhalt 2
Gegenseitiger Erwartungsabgleich 5
Transparenz 11
Stellenbeschrieb vorhanden 3
Realitätsnahes Stelleninserat 1
Art der preview 23
negative Aspekte 0
angesprochen? 0
Nein, nicht angesprochen 6
Ja angesprochen 17


Wirkung 10
Preview der Zusatzleistungen 0
kritische Erfolgsfaktoren 0
Abgleich Anforderungen-Kompetenzen 11
Was man hätte anders machen können 1
Realität 16
Belastende Unsicherheiten vor Stellenantritt 0
Selber angesprochen 2
Nein 9
Ja - Umgang 5
1. Arbeitstag 4
kritische Erfolgsfaktoren 0
vorbereitet sein 22
Must Do's 42
Bedeutung 4
Empfang 16
Ablauf 21
Besonders in Erinnerung geblieben 17
Eindruck 19
Bild der Post (allgemein) 41
Integration 4
Beitrag zur Integration (Was nachweislich gemacht wurde) 0
durch Vorgesetzte 19
durch Kollegen 18
eigener Beitrag 37
kritische Erfolgsfaktorern 0
Erwartungen/Rollen klären 2
Verträglichkeit 1
Einblick in eigene Arbeit gewähren 1
Vertrauen würdigen 1
Positivität 1
Offenheit 10
Bemühen um positives Teamklima 5
Sich einbringen/Engagement zeigen 18
Informationen festhalten 1
weitere 9
Kriterien für gelungene Integration/ Einarbeitung/Sozialisation 44
kritische Erfolgsfaktoren 0
Götti-Prinzip 9
Überforderungen 8
kritische Erfolgsfaktoren 0
Unterstützung erhalten 9
optimales Anforderungsniveau finden 3
Systeme kennen 2
Komplexität und Spezifitäten des Konzerns kennen und 1
Eher Unterforderung 4
Gründe 5
Umgang/Massnahmen 14
Feedback 10
kritische Erfolgsfaktoren 0
Feedbackregeln und -kultur 5
Frequenz gemeinsam vereinbaren 9
Unmittelbarkeit 6
Führungsspanne 1
Kontinuität / Regelmässigkeit 9
Anerkennung aussprechen 3
Sichtweise VG 3
Frequenz ok/nicht ok 23

- Inhalt/Qualität/etc. 11
- Rollenklarheit 9
  - kritische Erfolgsfaktoren 0
    - Zeitfaktor 3
    - aktive und explizite Rollenklärung 12
    - Aushandeln von Rollen 9
  - Kompetenzen/Verantwortung 6
  - Unklare Rolle 9
  - Umgang 4
- motivierende Aspekte 0
  - Motivation 0
    - kritische Erfolgsfaktoren 0
      - Angemessene Arbeitsmittel 1
      - Erfolgserlebnisse verzeichnen 2
      - Positives Teamklima 3
      - Wertschätzung/Feedback 4
      - Zielorientierung 1
      - Kontinuität in der Arbeit 1
      - Konstruktive Teamarbeit 6
      - Herausfordernde Arbeit 4
      - Genügend Arbeit sehen 3
      - Von Anfangsmotivation nicht blenden lassen 3
      - Handlungsspielraum 3
      - Verantwortung übernehmen können 4
    - im Einarbeitungsprozess 3
    - an der Arbeit 13
    - durch Umfeld 14
    - Persönliches 1
  - Demotivation 1
    - Im Einarbeitungsprozess 2
    - an der Arbeit 3
    - durch Umfeld 5
    - Persönliches 1
- Einarbeitungsplan EAP 8
  - kritische Erfolgsfaktoren 0
    - Zweck 6
    - Zeitraum 7
    - Inhalt/Struktur 16
    - Massschneidern und kontinuierlicher Bedürfnisabgleich 12
  - EAP Vorhanden: 0
    - Ja 10
    - Nein 7
  - Bedürfnissen entsprochen: 0
    - Ja 12
    - Nein 4
  - Erfordernisse 18
- Rolle HR-Beratung 23
  - kritische Erfolgsfaktoren 0
    - Zuständigkeiten HR erklären 1
- Organisatorisches 17
- Unterschiede Kader/Nicht-Kader 21
  - Bei VG: Von den MA 4
  - Kritische Erfolgsfaktoren 0
    - Gegenseitige Unterstüzung 1
    - Überforderungen 0
      - Entscheiden trotz (noch) fehlender Kompetenzen 1
      - Priorisieren von Informationen 4

Realistic Job Preview 9
Team vorgängig vorstellen 4
Vor Arbeitsbeginn 0
Persönliche Vorbereitung (des neuen MA) 1
Wichtige Kontakte herstellen 2
Entscheidungsrelevante Entwicklungen 6
übergeordnete Zusammenhänge/Schnittstellen kennen 3
Führungscoaching 6
Menschliche Basis schaffen 4
Basis für Netzwerk schaffen 3
potenzielle/effektive Kündigungsgründe 29
KDG-Absicht ev. noch beeinflussbar durch... 2
kritische Erfolgsfaktoren 0
kein Handlungsspielraum 2
Mangelhafte Arbeitsmittel 1
Anhaltende Über- und Unterforderung 4
Arbeitsweg 1
Unvereinbarkeit zwischen Strategie und eigenen Werten 6
Attraktivität von Alternativen 5
Kündigungsgedanken haben 0
fehlende Unterstützung des VG 2
soziale Passung zu Team/VG 8
Bedingungen/Gründe für Commitment 23
kritische Erfolgsfaktoren 0
früh viel investieren müssen 2
Weiterentwicklungsmöglichkeiten 3
motivierender Arbeitsinhalt 1
Etwas bewirken können 1
sich auf Kultur einlassen 1
Geteilte Werte, Visionen / Akzeptanz der Strategie 3
gutes Arbeitsklima 12
spürbares bereichsübergreifendes Commitment 1
Commitment vorhanden 2
Abschlussfrage 6
Diverses 21

## VI. Effektive und potenzielle Kündigungsgründe (Kader und Nicht-Kader)

| Ausgehend von | Effektive und potenzielle Kündigungsgründe |
|---|---|
| **Person** | • fehlende/unzureichende Qualifikationen<br>• Unvereinbarkeit zwischen Strategie und eigenen Werten<br>• wenn einem das Arbeiten anderswo attraktiver erscheint (man geht dorthin, wo das Arbeiten Spass macht) |
| **Vorgesetzte / Teammitglieder** | • anhaltende Über- und Unterforderung<br>• kein Handlungsspielraum und keine Verantwortung gewähren<br>• fehlende Unterstützung (Vorwürfe anstatt Stärkung, Probleme nicht ernstnehmen)<br>• fehlende soziale Passung (Unstimmigkeiten)<br>• wenn es einen Vorgesetztenwechsel gibt und man sich nicht versteht<br>• mangelndes Vertrauen<br>• ungenügender Austausch<br>• übersteigerte Kontrolle (vorgesetzte Person fungiert als Aufseher) |
| **Organisation** | • keine Unterstützung für eigene Ideen in Gremien<br>• zu viele Hürden, nichts bewegen können<br>• mangelhafte/fehlende Arbeitsmittel<br>• zu wenig personelle Ressourcen (zu hoher Workload, Life-Domain-Inbalance)<br>• wenn sich Arbeitsweg massiv verlängern würde |