



Quelle: Medium.com

Eintauchen. Onboarden. Durchstarten. **Namics.**

Eine Empfehlung für die Neugestaltung des organisationalen Einarbeitungsprozesses für die Namics unter dem Fokus der fachlichen und sozialen Integration sowie der organisationalen Sozialisation.

Masterarbeit

Autorin:	Tamara Altermatt
Betreuerin:	Dr. Carmen Zahn
Praxispartnerin:	Namics AG
Ort, Datum:	St. Gallen, Juni 2017

***“Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden,
aber nicht einfacher.”***

*Albert Einstein
(Deutscher Nobelpreisträger)*

Danksagung

Vorweg geht an dieser Stelle ein grosser Dank an alle Beteiligten der vorliegenden Forschungsarbeit. Diese Arbeit konnte nur entstehen aufgrund der grossen Flexibilität und Transparenz der Firma Namics. Diese gewinnbringende Zusammenarbeit zeigt bereits erste Früchte, was für mich das schönste Ergebnis überhaupt darstellt.

Sowohl die befragten Personen aus dem Mittelmanagement wie auch die neuen Mitarbeitenden leisteten durch ihre offene und konstruktive Haltung einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Arbeit. Weiter ermöglichte insbesondere die Unterstützung der Abteilung Human Resources ein zeitnahes Eintauchen in die Namics Kultur und schaffte Verständnis für die komplexen Abläufe und Dynamiken innerhalb der Organisation.

Ein grosser Dank geht ebenfalls an meine Betreuerin Dr. Carmen Zahn, welche mich mit ihrer Expertise, ihrer Ruhe und ihrer gewinnbringenden Art in dieser Forschungsarbeit enorm unterstützt hat.

Abstract

Die vorliegende Thesis untersucht den organisationalen Einarbeitungsprozess (Onboarding) der Namics über verschiedene Senioritätsstufen. Durch halbstandardisierte Interviewbefragungen des Mittelmanagements sowie der neuen Mitarbeitenden wurden spezifische Elemente des Onboardings evaluiert. Die Erhebung wurde mit der Beobachtung einer Einführungsveranstaltung erweitert und durch eine Expertengruppe validiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Namics einen flexiblen Einarbeitungsprozess mit einzelnen, fixen Programmpunkten betreibt. Herausfordernd sind dabei teilweise unklare Verantwortlichkeiten sowie die starke Auslastung der Vorgesetzten. Dies kann sich auf die Rollenklarheit, die Selbstwirksamkeit sowie das Commitment der neuen Mitarbeitenden auswirken. Hinsichtlich einer Optimierung des organisationalen Einarbeitungsprozess wurden Gestaltungsvorschläge ausgearbeitet, wobei der Fokus auf Unterstützung durch den Coach sowie der individualisierten Planung der ersten Wochen lag. Breiter abgestützte Forschung müsste insbesondere hinsichtlich der Einflüsse von Digitalisierung sowie sich stark verändernden Organisationsformen betrieben werden.

This thesis examines the organizational training process (onboarding) of Namics over various seniority levels. Semi-standardized interview questions of the middle management as well as new employees were evaluated specific elements of the onboarding. The survey was extended with the observation of an introductory event and was validated by an expert group. The results show that Namics operates a flexible integration process with individual, fixed program points. The challenges are partly unclear responsibilities as well as the strong utilization of the superiors. This can have an effect on the roll quality, the self-efficacy and the co-participation of the new employees. With regard to the optimization of the organizational training process, proposals were drawn up with the focus on the support of the coach and the individualized planning of the first few weeks. Broadly supported research would have to be done, in particular, with regard to the effects of digitalization as well as strongly changing organizational forms.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende Masterarbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt wurde und dass Zitate kenntlich gemacht sind.

Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	4
1 EINLEITUNG IN DIE THEMATIK	8
2 AUSGANGSLAGE UND AUFTRAG	10
3 BEGRIFFSERKLÄRUNGEN UND ABGRENZUNGEN	12
3.1 DEFINITION INTEGRATION UND SOZIALISATION	12
3.2 ERLÄUTERUNG VERWANDTER BEGRIFFE	15
4 ONBOARDING ALS PROZESS	17
4.1 INTEGRATION ALS TEIL DER PERSONALENTWICKLUNGSKETTE	17
4.2 ELEMENTE VON ONBOARDINGPROGRAMMEN	20
5 ZIELE UND NUTZEN DER INTEGRATION	23
5.1 INDIKATOREN FÜR EINE GELUNGENE INTEGRATION	23
5.2 ERKENNTNISSE ZUR GESTALTUNG VON INTEGRATIONSMASSNAHMEN	25
5.3 MANGELHAFTER ODER MISSLUNGENE INTEGRATION	27
5.4 ZIELGRUPPEN DER INTEGRATION	28
6 FRAGESTELLUNG	31
7 METHODIK	32
7.1 FORSCHUNGSDESIGN	32
7.2 DATENERHEBUNG	32
7.2.1 Struktur-, Prozess- und Dokumentenanalyse	32
7.2.2 Leitfadeninterviews	33
7.3 DATENAUSWERTUNG	37
8 ERGEBNISSE	43
8.1 ERGEBNISSE AUS DER DOKUMENTENANALYSE	43
8.1.1 Allgemeiner Onboardingprozess	43
8.1.2 Schnuppertage	44
8.1.3 Einführungsveranstaltungen	44
8.2 ERGEBNISSE AUS DEN INTERVIEWS MIT DEM MITTELMANAGEMENT (ERHEBUNG I)	45
8.2.1 Allgemeiner Onboardingprozess	45
Unterstützende Aspekte	46
Herausforderungen im Einarbeitungsprozess	46
8.2.2 Einführungsveranstaltungen	47
8.2.3 Begleitung und Betreuung während der Einarbeitung	47
Betreuung während des Onboardings durch Coaches und Paten	47
8.3 ERGEBNISSE AUS DEN INTERVIEWS MIT NEUEN MITARBEITENDEN (ERHEBUNG II)	48
8.3.1 Allgemeiner Onboardingprozess	48
8.3.2 Einführungsveranstaltungen	50
8.3.3 Begleitung und Betreuung während der Einarbeitung	50
8.4 ERGEBNISSE AUS DER EVALUATION DER EINFÜHRUNGSVERANSTALTUNG "KICK OFF. NAMICS"	51
9 DISKUSSION DER ERGEBNISSE	52
ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	52

10	GESTALTUNGSVORSCHLÄGE UND UMSETZUNGSPLAN.....	58
10.1	GESTALTUNGSVORSCHLÄGE	58
10.1.1	<i>Vor dem Eintritt in die Organisation</i>	59
10.1.2	<i>Allgemeiner Onboardingprozess</i>	60
10.1.3	<i>Einführungsveranstaltungen</i>	63
10.1.4	<i>Herausforderungen</i>	66
10.2	UMSETZUNGSPLAN.....	67
11	REFLEXION UND METHODENKRITIK.....	68
12	AUSBLICK	70
12.1	ERSTE UMSETZUNGEN VON GESTALTUNGSVORSCHLÄGEN	70
12.1.1	<i>Interdisziplinäres Boot Camp</i>	70
12.1.2	<i>Quartiermeeting</i>	70
12.1.3	<i>Umgestaltung der Einführungsveranstaltung Kick off. Namics.</i>	70
12.2	FORSCHUNG.....	70
13	ANHANG	77
	ANHANG A: INTERVIEWLEITFADEN ERHEBUNG I	77
	ANHANG B: INTERVIEWLEITFADEN ERHEBUNG II.....	81
	ANHANG C: EVALUATION DER EINFÜHRUNGSVERANSTALTUNG.....	84
	I. <i>Beobachtungsleitfaden</i>	84
	II. <i>Namics-interne Evaluation der Einführungsveranstaltung „Kick.off.Namics“</i>	86
	ANHANG D, DATENTRÄGERVERZEICHNIS	87

1 Einleitung in die Thematik

Vorab wird an dieser Stelle eine thematische Einleitung gegeben, welche mit der Definition von für diese Forschungsarbeit relevanten Begriffen sowie eine Abgrenzung von verwandten Themen ergänzt wird.

Die organisationale Integration.

Mit der Entscheidung eines Unternehmens/eines Arbeitgebers für die Einstellung eines neuen Mitarbeitenden wird der Startschuss für einen Prozess gegeben, der sich häufig über einen Zeitraum von über einem Jahr erstreckt und als Einarbeitungs- und Integrationsprozess oder als „Onboarding“¹ bezeichnet wird. (vgl. Brenner, 2014, S.1). Die damit einhergehende Begrifflichkeit der „organisationalen Integration“ ist in den letzten Jahren insbesondere aufgrund der zunehmenden Mobilität von Arbeitnehmenden stark gewachsen und wird in den nächsten Jahren noch zunehmen (Bauer, Bodner, Erdoga Truxillo & Tucker, 2007; Lohaus & Habermann, 2016). So werden heute Arbeitsplätze deutlich häufiger auf eigene Initiative gewechselt, um beispielsweise berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, das Einkommen zu verbessern oder den Arbeitsort an die Bedürfnisse des Partners bzw. der Partnerin anzupassen. Auch von Seiten des Arbeitgebers wird stärker als in der Vergangenheit eine sogenannte „atmende Belegschaft“ angestrebt, d.h. ein Personalbestand, der sich flexibel und kurzfristig an die jeweils aktuellen Bedürfnisse des Unternehmens anpasst (vgl. Lohaus & Habermann, 2016, S. 9). Arbeitnehmende durchlaufen somit in ihrem Arbeitsleben mehr organisationale Integrationsprozesse als noch vor einigen Jahren und Unternehmen haben häufiger mit der unternehmensbezogenen Sozialisierung zu tun als noch in früheren Dekaden. Die Integration von neuen Mitarbeitenden ist deshalb so wichtig, weil sie einen entscheidenden Einfluss auf deren Einstellung und Verhalten hat, sowie die Wahrscheinlichkeit ihres Verbleibs im Unternehmen vergrößert (vgl. Lohaus & Habermann, 2016, S. 15).

Die entscheidenden ersten Monate.

Cooper-Thomas & Anderson (2005) beschreiben Studien welche gezeigt haben, dass insbesondere die ersten Monate in einer neuen Organisation über die langfristige Entwicklung der Mitarbeitenden entscheiden. Mitarbeitende passen sich insbesondere in den ersten vier Wochen stark an, Erfolgsmasse für eine gelungene Integration (siehe Kapitel 5) verändern sich danach nicht mehr sehr stark. Als Erfolgsmerkmale gelten nach Lohaus & Habermann (2016) zumeist die Arbeitsleistung in der neuen Position, die Integration ins Team der Kollegen, die Identifikation mit dem Unternehmen und das Geschick, angemessen im Unternehmen zu agieren. Weiter zählen Arbeitszufriedenheit und die Absicht, im Unternehmen zu bleiben sowie der faktische Verbleib dazu.

Ogleich die Integration neuer Mitarbeitender für den Erfolg von Unternehmen ein zentraler Faktor ist und ein zentrales Aufgabenfeld des Personalmanagements sein sollte, wird sie bei Weitem nicht in dieser Wichtigkeit wahrgenommen (vgl. Lohaus & Habermann, 2016, S.10).

¹ **Onboarding** ist ein Begriff aus dem Personalmanagement und bezeichnet das Einstellen und die Aufnahme neuer Mitarbeitenden durch ein Unternehmen und vor allem alle Massnahmen, welche die Eingliederung (*Integration*) fördern (Duden online, 2016).

Heute: Zweiseitiger Interaktionsprozess

Trotz einer Vielfalt an Studien zu den genannten Merkmalen gibt es nach Saks und Ashforth (1997) noch keine einheitliche Theorie der beruflichen Integration. Zu Beginn der Forschung zu diesem Thema lag die Aufmerksamkeit insbesondere auf der Effizienz der Massnahmen seitens des Arbeitgebers, welche einen Anpassungsprozess der neuen Mitarbeitenden in Gang setzen und steuern sollte. Heute hingegen herrscht die Ansicht vor, dass der Integrationsprozess zweiseitig und als Interaktion zwischen Unternehmensvertretern und neuen Mitarbeitenden gesehen werden muss. Harrison, Sluss und Ashforth (2011) erklären, dass Individuen dabei nicht mehr isoliert betrachtet werden, sondern ein Augenmerk auf Interaktionen zwischen allen Beteiligten, wie neuen Mitarbeitenden, Teamkollegen und Vorgesetzten gelegt wird. Im Rahmen dieser interaktionistischen Betrachtungsweise des organisationalen Sozialisationsprozesses sind Initiative und Verhalten seitens der neuen Mitarbeitenden stark in den Fokus gerückt.

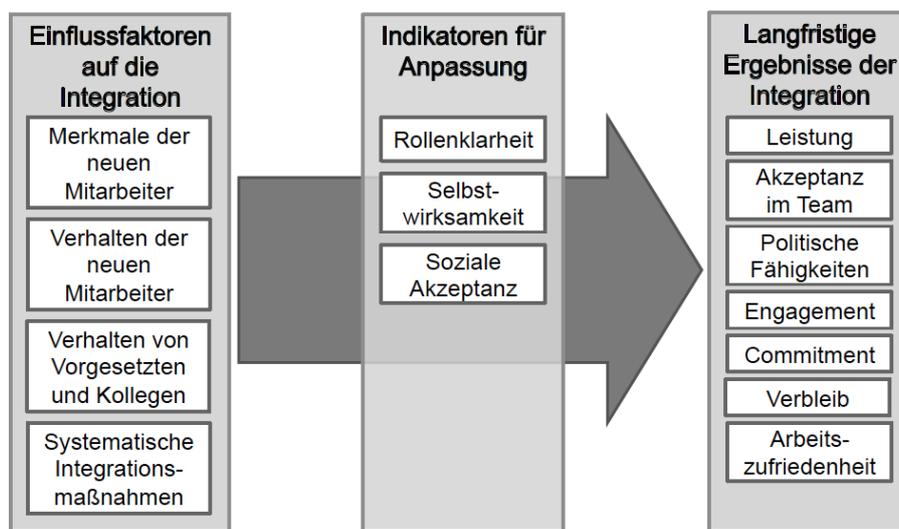


Abbildung 1: Übersicht des Wirkungsprozesses betrieblicher Integration (Lohaus & Habermann, 2016, S. 12)

Die Abbildung 1 zeigt Variablen und Zusammenhänge im Wirkungsprozess der sozialen Integration. Da diese von einer unüberschaubaren Anzahl von Studien aufgegriffen und behandelt wurden, kann nicht auf alle Erkenntnisse eingegangen werden. Der Fokus dieser Untersuchung wurde daher auf die für relevant erachteten Befunde zu den in der Abbildung 1 dargestellten Aspekten gelegt, wobei auf aktuelle Studien Bezug genommen wurde.

Die vorliegende Forschungsarbeit will die Faktoren im Onboardingprozess der Namics evaluieren, welche Einfluss auf die gelungene Integration und die organisationale Sozialisation von Mitarbeitenden hat. Aus diesen Erkenntnissen sollen anschliessend Gestaltungsvorschläge abgeleitet werden, die zur Optimierung des Onboardingprozess beitragen. Im anschliessenden Überblick werden theoretische Grundlagen der Integration neuer Mitarbeitender sowie aktuelle Forschungsergebnisse erläutert. Diese decken die in Abbildung 1 auf der linken Seite aufgeführten Einflussfaktoren auf die Anpassungen und den Erfolg von Integrationsmassnahmen ab. Vorab werden die zentralen Begriffe „Integration“ und „organisationale Sozialisation“ definiert und eine Abgrenzung von weiteren Begriffen hergestellt. Weiter wird auf die Frage, welche Ziele durch systematische Integration neuer Mitarbeitenden erreicht werden sollen, eingegangen. Hier werden Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeitenden an die Organi-

sation sowie langfristig angestrebte Ergebnisse, wie sie im mittleren und rechten Teil von Abbildung 1 dargestellt sind, erläutert. Ausserdem werden die verschiedenen Zielgruppen der Integration beschrieben und wie sehr auf die unterschiedlichen zu integrierenden Personengruppen eingegangen werden sollte, um ihren jeweiligen Bedürfnissen gerecht zu werden.

2 Ausgangslage und Auftrag

Die Firma Namics zählt zu den führenden Full-Service-Webdienstleistern für E-Business, E-Commerce, Digitale Kommunikation, Content Management, Web Applikationen und Mobile Business Apps im deutschsprachigen Raum. Die Organisation ist seit ihrer Gründung 1995 rasant gewachsen und operiert mittlerweile mit knapp 500 Mitarbeitenden an sechs Standorten in drei Ländern (Schweiz, Deutschland, Serbien). Neben der Anpassung ihres Angebots an den Markt hat sich auch die Unternehmensstruktur an die jeweils neuen Bedingungen angepasst. Durch die permanente Offenheit für Veränderungen und die grosse Wertschätzung des Schlüsselfaktors Mensch, will sie ideale Grundlagen für ein gesundes Wachstum sowie von Beginn an eine wirkungsvolle Integration unterstützen.

Seit der Gründung von Namics ist das Unternehmen in Form von Business Units gewachsen. Jede Business Unit konzentrierte sich auf ein Fokusthema (bspw. Mobile Business Apps, Content Management oder Digitale Kommunikation) und verfügte über Profit & Loss-Verantwortung. Die Teams waren für die Auslastung ihrer Mitarbeitenden zuständig und diese konnten so direkt und einfach eingearbeitet respektive integriert werden.

Mit der Reorganisation (Reinvent) im Februar 2016 löste man die Units auf und organisierte sich nach Fachrichtungen, sogenannten Skill Groups. Diese Skill Groups kennen keine Ländergrenzen, sondern vereinen alle Fachexperten der Unternehmung Namics an einem Ort. Thematisch zusammengehörende Skillgroups werden zu einem Cluster zusammengefasst, welche von einem Cluster Head geleitet werden (vgl. Abbildung 11). Jeder Mitarbeitende verfügt über einen Coach, der meist aber nicht zwingend in der gleichen Skill Group angegliedert ist. Für die lokale Einordnung existieren Quartiere, die den Mitarbeitenden ein zu Hause bietet und für den Arbeitsplatz und das Wohlbefinden sorgt. Die Zuordnung auf Projekte erfolgt über ein länderübergreifendes Staffing, sodass auf jedes Projekt aus den benötigten Fachrichtungen die perfekten Personen unabhängig ihrer lokalen Zuordnung gefunden werden kann. Projekte werden in agilen Projektteams mittels Client Service Director (CSD) gesteuert (vgl. Abbildung 2).

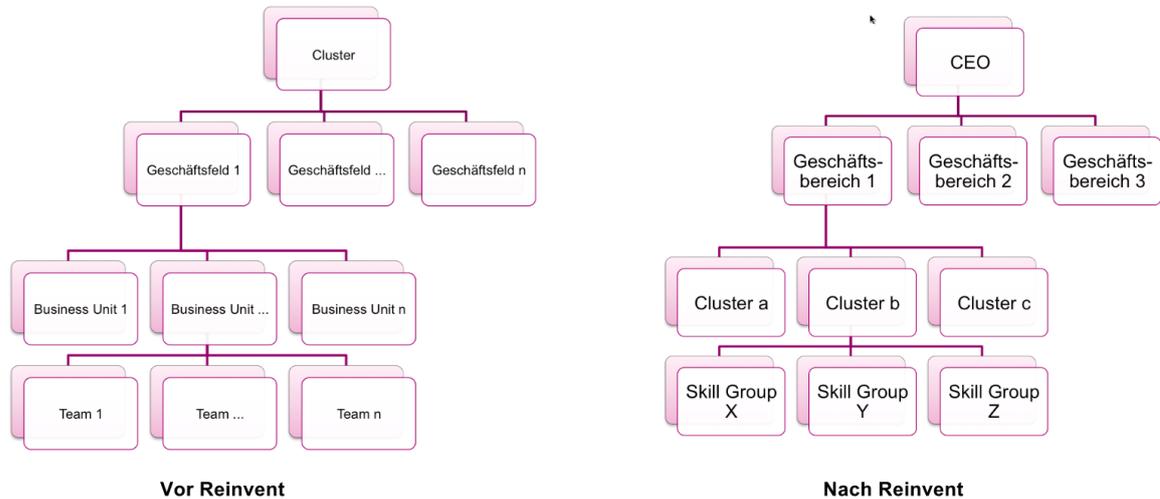


Abbildung 2: Gegenüberstellung der Organisationsaufbaus vor und nach dem Reinvent (stark vereinfachte Darstellung)

Es stellt sich die Frage, wie die Namics optimale Bedingungen für neue Mitarbeitende schaffen kann, damit sich diese schnellstmöglich in sozialer, kultureller und insbesondere fachlicher Hinsicht einarbeiten können und ihre angestrebte Produktivität erreichen. In der vorliegenden Thesis soll darum der bestehende Einarbeitungsprozess evaluiert werden. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen sollen anschliessend Gestaltungsvorschläge erarbeitet werden, welche einen Beitrag zur Optimierung der Integration von neuen Mitarbeitenden bei der Namics leisten können. Konkrete Herausforderungen sind dabei, neue Mitarbeitende trotz teilweise unsicherer Projektlage oder stark ausgelasteten Vorgesetzten optimal zu integrieren. Dabei soll die Art, wie neue Mitarbeitende der Organisation begegnen nicht dem Zufall überlassen werden und Potenziale der Mitarbeitenden noch besser identifiziert und genutzt werden.

3 Begriffserklärungen und Abgrenzungen

3.1 Definition Integration und Sozialisation

Im folgenden Kapitel werden Begriffe erläutert, welche im engen Zusammenhang mit der Integration neuer Mitarbeitenden in die Organisation stehen. Diese Abgrenzung soll den Fokus auf die Spezifikation von Integration sowie organisationaler Sozialisation richten und deren Verwechslung mit verwandten Phänomenen ausschliessen.

Integration neuer Mitarbeitender in die Organisation

Schon 1981 beschrieb Feldman: „Die Integration neuer Mitarbeitenden ist ein Thema, das viele Forschungsfelder im Gebiet des Verhaltens von Menschen in Organisationen tangiert. Daher gibt es annähernd so viele Definitionen wie es Forscher zu diesem Thema gibt“.

Die mittlerweile umfangreiche Forschung in diesem Bereich bringt weitere, spezifischere Beschreibungen diesbezüglich. So erklären Bauer et al., (2007) den Begriff der organisationalen Integration als den Wechsel (Transition) neuer Mitarbeitenden vom Unternehmensexternen zum Unternehmensinternen. Sluss, Ashforth und Gibson (2012) spezifizieren diesen Prozess darin, dass mit ihm neue Mitarbeitende zu angepassten, integrierten und akzeptierten Mitgliedern der Organisation werden.

Cooper-Thomas & Anderson (2005) ergänzen, dass neue Mitarbeitende zunächst unsicher sind, bezüglich der Leistungsanforderungen und ihres Standings im Unternehmen. Daher sind sie beständig auf der Suche nach tätigkeits- und organisationsbezogenen Informationen, die ihnen Klarheit über Tätigkeitsinhalte, Leistungsanforderungen, Verhaltenserwartungen und ihre Beziehung zu Autorität im Unternehmen bieten. Indem sie Informationen suchen, Beziehungen aufbauen und ihr Verhalten an Erwartungen anpassen, sind sie in diesem Integrationsprozess also gestaltend tätig. Damit sind sie genauso aktiv wie das Unternehmen, welche die Neankömmlinge nach seinen Vorstellungen formen will. Das Ausmass, in dem sie während der Integrationsphase lernen bzw. relevante Informationen aufnehmen, hängt mit ihrer Zufriedenheit und ihrer Absicht, im Unternehmen zu bleiben, zusammen.

Bei der Eingliederung neuer Mitarbeitender werden zunächst fachliche und soziale Integration (Abb. 3) unterschieden (Becker, 2004).

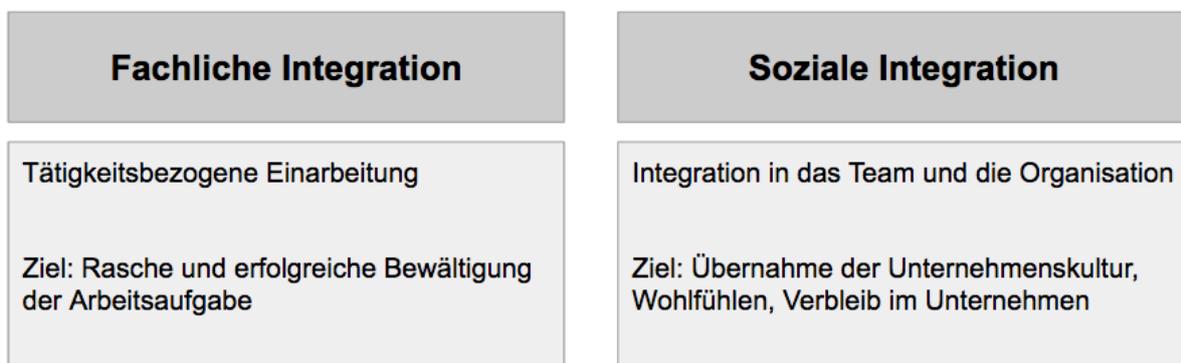


Abbildung 3: Aufgaben und Ziele der Integration (verändert nach Becker, 2004, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2016, S. 15)

Fachliche Integration

Die fachliche Integration bezieht sich auf die tätigkeitsbezogene Einarbeitung, die das Ziel hat, dass neue Mitarbeitende die ihnen zugewiesenen Arbeitsaufgaben möglichst schnell beherrschen und ihre Position erfolgreich ausfüllen (Becker, 2004). Der Mitarbeitende muss sich sowohl Kenntnisse über das Unternehmen als auch insbesondere über sein Arbeitsgebiet aneignen. Die Schwerpunkte liegen dabei in der Einarbeitung in bestimmte Aufgabenstellungen, der Aneignung von Faktenwissen und der konkreten Umsetzung seiner Kenntnisse und Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele. Dazu gehören nach Brenner (2014) auch Kenntnisse über die Organisationsstruktur und die richtigen Ansprechpartner in den betreffenden Fachbereichen, mit denen er zu tun hat. (vgl. Abbildung 3).

Soziale Integration

Mit sozialer Integration ist die Eingliederung in das Team aus Kollegen und Vorgesetzten und die Übernahme der Unternehmenskultur gemeint. Neue Unternehmensangehörige sollen sich mit dem neuen Arbeitsumfeld vertraut machen, die unternehmenstypischen Verhaltensweisen übernehmen und sich an bestehende Strukturen und Prozesse anpassen, damit sie in ihrer Tätigkeit von anderen Unternehmensmitgliedern akzeptiert werden. Mit der sozialen Integration verfolgen Arbeitgeber und neue Mitarbeitende das gleiche Ziel: Letztere sollen sich sicher bewegen können, sich wohlfühlen und im Unternehmen bleiben (vgl. Becker, 2004). Der Umgang mit den Vorgesetzten, den Kollegen, internen und externen Kunden vollzieht sich in erster Linie über soziale Kontakte. Das Arbeiten in Teams oder Projektgruppen, die Abstimmung mit Kollegen, das Erarbeiten der eigenen Position innerhalb der Bereichs- oder Abteilungsstruktur stellen dabei wichtige Elemente dar. Erst wenn der Mitarbeitende als Teil der Gemeinschaft akzeptiert wird und ein „Wir-Gefühl“ entwickelt wurde, kann von einer erfolgreichen sozialen Integration gesprochen werden (vgl. Brenner, 2014).

Feldman (1981, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2016) erweitert diesen Begriff der Integration, in dem er die Anpassung an eine neue Organisation als Zusammenspiel von drei Komponenten beschreibt. Zum einen geht es für neue Mitarbeitende darum, **Rollenklarheit** zu gewinnen. Das bedeutet, die Ziele der Tätigkeit und die Zuständigkeiten zu begreifen. Arbeitsaufgaben müssen inhaltlich und in ihrer relativen Bedeutung sowie dem notwendigen zeitlichen Umfang verstanden und mit dem Arbeitsteam ausgehandelt werden. Zum anderen muss die Erledigung der Arbeitsaufgaben gelernt und zunehmend beherrscht werden, um Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten in der neuen Funktion zu gewinnen und die Position angemessen und zuverlässig ausfüllen zu können. Feldman bezeichnet das als **Selbstwirksamkeit**. Die dritte wesentliche Anpassungsaufgabe ist das Erreichen **sozialer Akzeptanz**. Sie besteht darin, sich in die eigene Arbeitsgruppe zu integrieren. Dazu gehört, sich wohlfühlen, von den Teammitgliedern gemocht und akzeptiert zu werden und ihr Vertrauen zu erwerben. Dies bedeutet auch, sich an die Werte und Normen der Kollegen anzupassen. Aufgrund ihres Zusammenspiels haben Forscher häufig genau diese drei Aspekte als Indikatoren für gelungene Integration (siehe Kapitel 5) gewählt (vgl. Bauer et. al., 2007, siehe Abbildung 4).

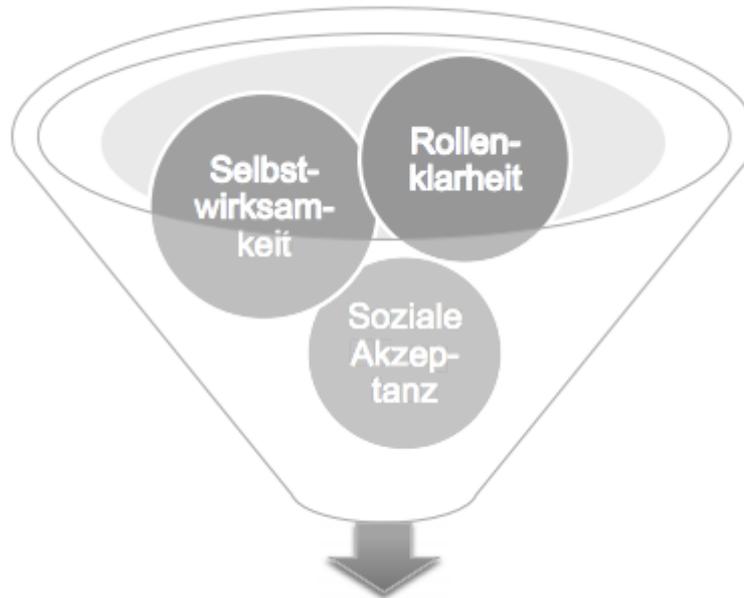


Abbildung 4: Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeitender an die Organisation (Lohaus & Habermann, 2016, S. 16)

Onboarding und die Phasen organisationaler Sozialisation

In der Literatur wird als übergreifende Komponente des Integrationsprozesses die „organisationale Sozialisation“ beschrieben, welche die Anpassung an die Werte und Normen der Organisation (Rehn, 1990, S.7) beschreibt. Ihr prozessualer Charakter 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. Dieses Konstrukt wird von anderen Autoren auch als „werteorientierte Integration“ bezeichnet. So beschreibt Brenner (2014) damit die Auseinandersetzung mit Zielen, Werten und Führungsgrundsätzen des Unternehmens, wobei die „corporate identity“, also das Selbstverständnis des Unternehmens, eine zentrale Rolle spielt. Im englischsprachigen Raum gehören die Drei-Phasen-Modelle von Buchanan (1974), 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.

Aktuelle Literatur von z.B. Lohaus & Habermann (2016) beleuchten die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der organisationalen Sozialisation und den Elementen der In-

tegration. So beziehen sich beide auf die Phase nach Eintritt neuer Mitarbeitenden in die Organisation und kümmern sich um die Passung von Mensch und Organisation. Wie Lohaus und Habermann (2016, S.17) beschreibt auch Brenner (2014, S.8), die organisationale Sozialisation im Gegensatz zu Integration als mittel- bis langfristig angelegter Prozess, der nicht nur über Leitbilder sondern in erster Linie über gelebte Werte dem neuen Mitarbeitenden vermittelt werden kann. Der Eintritt in ein neues Unternehmen ist fast immer mit Unsicherheit bezüglich den Anforderungen verbunden, die speziell am Anfang von den meisten als Stress wahrgenommen werden (vgl. Wanous & Reichers, 2000, S. 438). Dies begünstigt, dass neue Mitarbeitende während der Phase der Sozialisation mit hoher Wahrscheinlichkeit ihre Einstellungen und Überzeugungen an die Organisation anpassen (vgl. Brenner, 2014; Lohaus & Habermann 2016).

Während der formalen Integration sind somit relativ wenige Personen wie Kollegen und Vorgesetzte, Mitarbeitende des Personalmanagements, gegebenenfalls auch Mitglieder des Qualitätsmanagements beteiligt. Zu der organisationalen Sozialisation, die eher informellen Charakter hat, können hingegen alle Unternehmensmitglieder beitragen, mit welchen die neuen Mitarbeitenden Kontakt haben. Nach Brenner (2014) umfasst ein erfolgreicher Onboardingprozess somit die Gesamtheit an fachlichen, sozialen und werteorientierten Elementen der Integration. Während in der Regel die fachliche Integration eines neuen Mitarbeitenden eher leicht fällt, entstehen Schwierigkeiten eher in den sozialen und werteorientierten Aspekten der Integration (vgl. ebd.). Diese Erkenntnisse sind für die vorliegende Arbeit insofern interessant, als dass auch in Erfahrung gebracht werden soll, wie die Namics einerseits bereits vor der eigentlichen Anstellung und andererseits auch langfristig auf eine erfolgreiche Sozialisation Einfluss nehmen kann. Darüber hinaus besteht der Anspruch, den Onboarding-Prozess bei der Namics aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten.

Für die vorliegende Untersuchung wird das Gesamtkonstrukt aus fachlicher und sozialer Integration sowie der organisationalen Sozialisation als Onboarding zusammengefasst. Weiter werden ausserdem die beiden Begriffe Integration und Sozialisation verwendet, um den Einarbeitungsprozess neuer Mitarbeitenden zu beschreiben. Die stärker systematisch gestaltete Integration sowie die weniger fokussierte Sozialisation gehen in der Praxis jedoch Hand in Hand und sind deshalb nur konzeptionell zu trennen.

3.2 Erläuterung verwandter Begriffe

Unterstützung der Integration durch Mentor oder Pate

Lohaus und Habermann (2016) beschreiben, dass im Zusammenhang mit der Integration neuer Mitarbeitenden gelegentlich empfohlen wird, diesen einen Mentor oder Paten an die Seite zu stellen, der sie in der ersten Zeit als Ansprechpartner unterstützt. Der Mentor wird dabei als eine höherrangige, einflussreiche Person im Arbeitsumfeld einer Nachwuchskraft, die über grosse berufliche Erfahrung sowie breites berufliches Wissen verfügt und der daran gelegen ist, die berufliche Entwicklung der Nachwuchskraft zu fördern und ihren Aufstieg zu unterstützen, beschrieben (vgl. Schneider, Witzki und Blickle, 2011, S. 197). Demzufolge wirken Mentoren als Vorbilder, beraten Nachwuchskräfte bei der Karriereplanung und machen deren Leistungen und Potenzial für Personen in einflussreichen Positionen sichtbar (vgl. Blickle & Schneider, 2007, S. 395, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2016). Mentoren nehmen ihre

Aufgabe parallel zu ihrer Tätigkeit für das Unternehmen wahr und werden nicht gesondert entlohnt dafür (ebd.).

Unterstützungsmassnahmen durch Paten bezieht alle Neueinsteiger unabhängig von ihrem Aufstiegs Potenzial ein und ist auf deren Anfangszeit (einige Wochen bis Monate, oft spätestens endend mit der Probezeit) im Unternehmen beschränkt. Der Begriff Pate ist daher im Hinblick auf Integrationsmassnahmen passender und wird im Folgenden auch entsprechend verwendet. Die Patenfunktion für einen neuen Mitarbeitenden übernehmen typischerweise Teamkollegen, die direkt mit den neuen Mitarbeitenden bei der Erledigung der arbeitsplatzbezogenen Aufgaben zusammenarbeiten. Die Aufgabe des Paten bezieht sich also in erster Linie auf die fachliche Integration von neuen Mitarbeitenden, so dass diese ihre Arbeitsaufgabe möglichst bald nach Eintritt effizient erledigen können. Sie schliesst damit fast automatisch auch die soziale Integration in das Team der Kollegen ein und übermittelt unternehmenskulturelle Informationen (vgl. Lohaus und Habermann, 2016, S. 20). Die Auswahl des Paten ergibt sich aus verschiedenen Faktoren. So können es sowohl Personen sein, die selbst relativ neu in der Unternehmung sind und sich daher noch gut in die Probleme neuer Mitarbeitenden hineinversetzen können. Gleichermassen kann die Funktion von erfahrenen Kollegen übernommen werden. Diese haben den Vorteil, dass sie das Unternehmen und die Personen sehr gut kennen und dem Neuen in komplizierten Situationen hilfreich zur Seite stehen können (vgl. ebd.).

Integration versus Training

Wanous und Reichers (2000) betonen, dass sowohl Trainingsmassnahmen wie auch formale Integrationsprogramme darauf abzielen, dass die Teilnehmenden ihre Arbeitsanforderung gut erfüllen können und dass in beiden Fällen die Organisation stärker Einfluss auf die Teilnehmenden nimmt als umgekehrt. Auch ist es nach Lohaus und Habermann (2016, S. 22) in beiden Fällen schwierig, den Nutzen bzw. Erfolg der Massnahmen angemessen zu evaluieren.

Hinsichtlich des Leistungsbezugs unterscheiden sich die beiden jedoch. *Training* zielt typischerweise darauf ab, die aufgabenbezogene Leistung zu steigern, das heisst, das Leistungsverhalten, welches direkt auf die Arbeitstätigkeit bezogen ist und von Job zu Job variiert, zu verbessern. *Integrationsprogramme* hingegen dienen in erster Linie dazu, die umfeldbezogene Leistung zu steigern (Borman & Motowidlo, 1997). Das heisst, sie zielen auf das Leistungsverhalten ab, welches unabhängig vom spezifischen Arbeitsplatz und daher ähnlich für alle Tätigkeiten im Unternehmen ist. Während im Training also eher Fertigkeiten und Fähigkeiten erworben werden, geht es bei Integrationsprogrammen darum, die Haltung und die Motivation neuer Mitarbeitender so zu beeinflussen, dass diese generell an einem effizienten und reibungslosen Ablauf des Organisationsbetriebs mitwirken. Ausserdem sollen sie sich mit Zielen der Organisation identifizieren, sich an Regeln halten, hilfsbereit sein, Initiative zeigen und Verantwortung übernehmen. Integrationsprogramme finden zu Beginn der Tätigkeit im Unternehmen statt, Trainings hingegen können zu jeder Zeit eingesetzt werden, um Leistung zu erhalten oder zu steigern. Trainings können natürlich auch Bestandteile von Integrationsprogrammen sein, zum Beispiel dann, wenn bestimmte Fertigkeiten bereits zu Beginn der eigentlichen Tätigkeit vorhanden sein müssen (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

Coaching

Mit dem vielschichtigen Begriff Coaching werden meist generell beratende oder unterstützende Tätigkeiten für Mitarbeitende hinsichtlich Professionalität und deren Umgang mit Verände-

rungen bezeichnet (vgl. Thommen, 2005, S. 65). Neben der Möglichkeit, neue Mitarbeitende durch einen externen Coach zu unterstützen zu lassen, beschreiben Lohaus & Habermann (2016) auch das Coaching durch einen Vorgesetzten. Bei diesem ermutigt der Vorgesetzte seine Mitarbeitenden in Abhängigkeit von ihrem Entwicklungsstand zu Initiative und eigenständigen Lösungsansätzen. Dies wird meist mit einem entwicklungsorientierten Führungsstil erreicht. Durch diese Form des Umgangs sollen Fachkompetenzen und Motivation der Mitarbeitende gefördert werden, damit diese zukünftig selbstständiger und auf höherem Qualitätsniveau arbeiten können.

Ein Coaching durch den Vorgesetzten unterscheidet sich von einem klassischen Coaching insbesondere hinsichtlich der Tatsache, dass der Coach nicht selbst gewählt werden kann, sondern sich aus dem organisatorischen Unterstellungsverhältnis ergibt. Dabei steht die fachliche Entwicklung klar im Vordergrund. Da dieses Personalentwicklungskonzept jedoch zu jenen gehört, welche organisationsweit einsetzbar sind und Mitarbeitende unabhängig von ihrer Betriebszugehörigkeit einbezieht, ist es für die Integration nur bedingt zu beachten (vgl. Lohaus & Habermann, 2016, S. 22).

4 Onboarding als Prozess

4.1 Integration als Teil der Personalentwicklungskette

Becker (2004, S. 514) beschreibt dass der Integration von neuen Mitarbeitenden als Teil der Personalentwicklung wesentliche Schritte vorausgehen (Abbildung 5). Sie beginnt mit einer Stellenanforderung, (als Neu- oder Ersatzbedarf), aufgrund derer die Anforderungen an den zukünftigen Mitarbeitenden spezifiziert werden. Vorab wird dann eine Vorselektion der Bewerbungsunterlagen bezüglich der formalen Eignung für die Stelle durchgeführt. Die darauf in Frage kommenden Bewerbenden werden in einem dafür konzipierten Auswahlverfahren bezüglich ihrer Eignung und Passung zu Stelle und Unternehmen getestet (vgl. Lohaus & Habermann, 2016, S.23). Nach Bartelt (2011) treffen die beiden Parteien, Bewerbender und Unternehmen, auf Grundlage des Vorstellungsgesprächs eine unsichere Entscheidung bei unvollkommener Informationsbasis und geben der jeweil anderen Partei bei einer Entscheidung für das Arbeitsverhältnis einen Vertrauensvorschuss.

Nach dieser Eignungsdiagnose entscheidet sich das Unternehmen bestenfalls für einen Bewerbenden und bietet ihm einen Arbeitsvertrag an. Sofern der Bewerbende sich seinerseits für das Unternehmen entscheidet, kommt es zur Einstellung. Die Einführung neuer Mitarbeitender stellt die vierte Stufe der Personalbedarfsdeckungskette dar (vgl. Berthel & Becker, 2007, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2016). Zeitgleich mit ihr beginnt der normalerweise für die Dauer des Verbleibs im Unternehmen kontinuierlich stattfindende Personalentwicklungsprozess (vgl. Lohaus & Habermann, 2016, S. 23).



Abbildung 5: Position der Personaleinführung innerhalb der Personalbedarfsdeckungskette (Berthel & Becker, 2007, S. 246, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2016, S. 24)

Petkovic (2008) erklärt, dass sich das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitendem und Organisation schon vor dem tatsächlichen Unternehmens Eintritt begründet, denn bereits hier wird der Grundstein für eine mögliche, spätere Vertrauensbeziehung gelegt. Lohaus und Habermann (2016) schliessen daraus, dass der tatsächliche Integrationsprozess neuer Mitarbeitender demzufolge gewissermassen nicht erst am ersten Arbeitstag, sondern bereits vorher, manchmal bereits während des Personalauswahlprozesses beginnt. Dies kann zu dem Zeitpunkt sein, an dem sich abzeichnet, dass es zu einer Zusammenarbeit kommen könnte oder aber spätestens bei der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages. Ab diesem Zeitpunkt ist es die Aufgabe der Organisation, neuen Mitarbeitenden zu signalisieren, dass sie willkommen sind und sich die Organisation auf sie vorbereitet hat (vgl. Lohaus & Habermann, 2016, S. 24).

Auch Brenner (2014) beschreibt, dass bereits im Auswahlprozess Grundlagen gelegt werden können, um Schwierigkeiten im Rahmen der Einarbeitung und Integration zu vermeiden. So betont sie, dass es vorab wichtig ist, das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle sauber zu definieren und dabei auch Einflüsse einzubeziehen, welche absehbare, zukünftige Entwicklungen am Markt haben könnten. Weiter sollten dabei sowohl Qualifizierungsmerkmale festgestellt wie auch Defizite identifiziert werden. Nach Brenner (2014) ist es unabdingbar, dem Kandidaten die eigenen Erwartungen zu kommunizieren, welche mit der Neueinstellung verbunden werden. Es soll ein realistisches Bild der Arbeitsbedingungen aufgezeigt werden. Genau so wie eigene Erwartungen der Führungskraft vermittelt werden, so soll auch der neue Mitarbeitende seine Vorstellungen anbringen. Der Vorgesetzte hat die Aufgabe kritisch zu prüfen, ob die Praxis diesen Erwartungen gerecht werden kann. Weiter sollen Mitarbeitende der Organisation in den Auswahl- und Einarbeitungsprozess eingebunden werden. So kann Mitverantwortung für die erfolgreiche Integration des neuen Kollegen übertragen werden. Abschliessend betont Brenner die Wichtigkeit der Zeitspanne zwischen Vertragsabschluss und Arbeitsantritt. Diese Zeit kann aktiv genutzt werden, um den neuen Mitarbeitenden bereits in bestimmte Grundsatzentscheidungen einzubeziehen, die sein Arbeitsgebiet betreffen. Auch Betriebsfeiern, Abteilungsveranstaltungen oder Schulungsmassnahmen sind ideale Gelegenheiten, um den neuen Mitarbeitenden an das Unternehmen heran zu führen (vgl. Brenner, 2014).

Wie lange ein neuer Mitarbeitender als Neuling angesehen wird, hängt nach Nifadkar, Tsui und Ashforth (2012) stark vom Organisationskontext ab. Die Probezeit bietet hierbei nur einen vagen Anhaltspunkt dafür, wie lange eine neu eingestellte Person als „Neuer“ betrachtet wird. Diese dauert bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen gewöhnlich von wenigen Monaten bis zu einem Jahr. Lohaus und Habermann (2016) beschreiben, dass die Probezeit in jüngerer Zeit häufig dazu diente, die Entscheidung über eine dauerhafte Beschäftigung lange hinauszögern zu können. Dies hatte zum Ziel, am Ende die (vermeintlich) grösstmögliche Sicherheit hinsichtlich Eignung und Passung zu haben. Dabei aber kann übersehen werden, dass Neue bzw. sogar schon Bewerbende in einer sehr langen Einarbeitungs-/Probezeit Misstrauen gegenüber ihren Fähigkeiten erkennen könnten und dann mit Vorbehalten reagieren (vgl. Lohaus & Habermann, 2016). Brenner (2014) erklärt ergänzend, es seien in der Regel nicht die mangelnden fachlichen Leistungen, die zu einem Scheitern des Arbeitsverhältnisses in der Probezeit führen, sondern Spannungen im zwischenmenschlichen Bereich.

Unabhängig von der Probezeit aber werden in den meisten Arbeitssituationen sehr frühzeitig produktive Beiträge neuer Mitarbeitenden erwartet. Betrachtet man Studien zu Bedingungen und Erfolgen der Integration neuer Mitarbeitenden, so entsteht der Eindruck, dass der stärkste

Lern- und Anpassungsprozess innerhalb der ersten sechs bis neun Monate erwartet wird (vgl. Lohaus & Habermann, 2016; Stock-Homburg, 2010). Allerdings gibt es ebenfalls Autoren, die darauf hinweisen, dass bis zum Ende des zweiten Jahres relevante tätigkeitsbezogene Lernprozesse stattfinden, die erfolgsrelevant sind (Jokisaari & Nurmi, 2009). Kammeyer-Mueller und Kollegen (2005) stellten fest, dass im zweiten Beschäftigungsjahr häufiger Änderungen im Aufgabenfeld sowie Konflikte zwischen Vorgesetzten und neuen Mitarbeitenden auftreten (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb & Ahlburg, 2005). Wird der Integrationsprozess im Zusammenhang mit dem betrieblichen Lebenszyklus von Mitarbeitenden betrachtet (siehe Abbildung 6), so wird deutlich, dass die Einführungsphase mit geringer Leistung und geringeren Leistungserwartungen im Vergleich zu späteren Beschäftigungsphasen verbunden ist (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

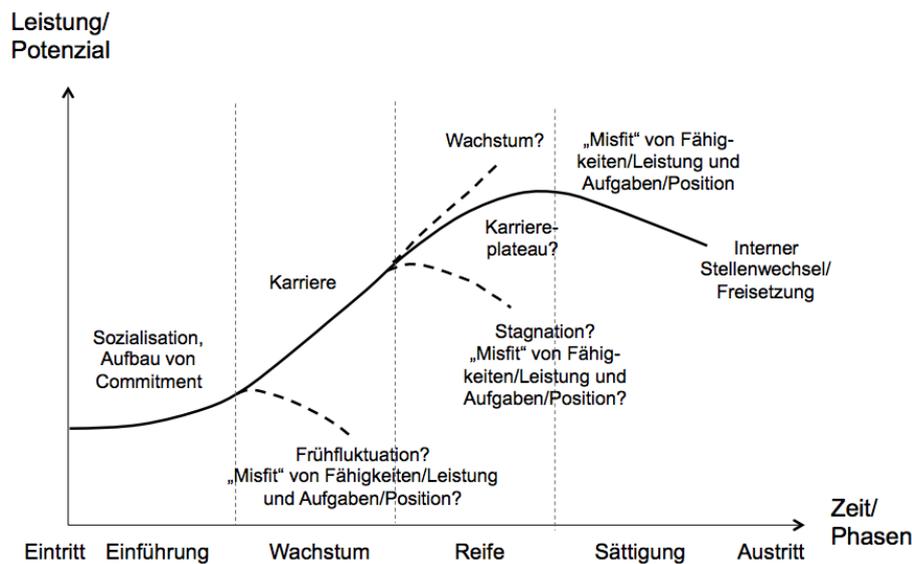


Abbildung 6: Betrieblicher Lebenszyklus von Mitarbeitenden (Darstellung verändert nach Stock-Homburg, 2010, S. 209, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2016, S. 25)

4.2 Elemente von Onboardingprogrammen

Nachfolgend werden einzelne Elemente nach Brenner (2014) beschrieben, die sich im Rahmen des Onboardingprogrammes anbieten, jedoch nur exemplarischen Charakter haben können:

Einführungsveranstaltung

Alle neuen Mitarbeitenden innerhalb eines bestimmten Zeitraums werden zu einer ein- bis dreitägigen Veranstaltung eingeladen. Dabei wird ein Überblick über die Unternehmensaktivitäten gegeben. Diesbezügliche Veranstaltungen werden in der Regel zentral vom HR Bereich organisiert und durchgeführt.

Einarbeitung am Arbeitsplatz

Der neue Mitarbeitende übernimmt nach und nach die Bearbeitung einzelner Aufgaben. Dabei wird er durch entsprechende Informationen und Hinweise begleitet, die es ihm leichter machen, Zusammenhänge zu verstehen.

Schulungsmassnahmen

Auf der Grundlage des Abgleichs von Anforderungs- und Kandidatenprofil sind konkrete Schulungsmassnahmen zu definieren und konsequent auch umzusetzen.

Projektarbeit

Die Beteiligung an Projekten bietet dem Mitarbeitenden die Möglichkeit, von Beginn an in Teams zu arbeiten und damit die Vorgehensweise zur Erledigung von Aufgaben im Unternehmen kennenzulernen.

Zielvereinbarungen

Der Vorgesetzte sollte mit seinem neuen Mitarbeitendem konkrete Ziele für einen bestimmten Zeitraum festlegen z. B. Probezeit. Damit der Mitarbeitende eine Orientierung hat, welche Erwartungen man von ihm hat und was aus der Sicht des Vorgesetzten für eine erfolgreiche Einarbeitung und Integration sinnvoll ist. Ferner bekommt der Mitarbeitende auf diese Art eine Gelegenheit, erste Erfolge zu erzielen und eine solide Grundlage für die Entscheidung zu schaffen, ob eine Weiterbeschäftigung nach der Probezeit für beide Seiten sinnvoll ist.

Feedback-Gespräche

Um dem neuen Mitarbeitenden eine realistische Einschätzung zu geben, wie er und sein Verhalten wahrgenommen werden, lohnen sich regelmässige Feedback-Gespräche. Diese können der Führungskraft wichtige Hinweise geben, wie er und der Bereich auf jemanden, der von aussen kommt, wirken.

Abteilungsdurchläufe

Der neue Mitarbeitende lernt Bereiche und Abteilungen kennen, die in Zusammenhang mit seinem Aufgabengebiet stehen. Ziel ist es die eigene Aufgabe innerhalb der Prozesskette besser einordnen zu können und wichtige Ansprechpartner kennenzulernen.

Kunden- und Lieferantenbesuche

Indem ein neuer Mitarbeitender auch die externen Geschäftspartner kennenlernt, bekommt er die Möglichkeit, Zusammenhänge besser zu verstehen und aus dem Blickwinkel des Kun-

den/Lieferanten zu betrachten. Anforderungen aus dem Mund des Kunden haben eine wesentlich höhere Gewichtung, wie wenn diese nur in Papierform oder über interne Kanäle vermittelt werden.

Peergroups

Neue Mitarbeitende sollten die Gelegenheit bekommen, sich mit Gleichgesinnten zum Erfahrungsaustausch zu treffen. Neben firmeninternen Veranstaltungen können auch die Einführungsveranstaltungen als Ausgangspunkt für diesbezügliche Treffen neuer Mitarbeitender genutzt werden.

Incentives

Wenn dem Mitarbeitenden Anreize geboten werden, sieht er, dass sich Engagement und das eigene Bemühen um eine reibungslose Einarbeitung und Integration lohnen. Diese können an die Erreichung vereinbarter Ziele oder positive Rückmeldungen Dritter über das Verhalten des neuen Mitarbeitenden gekoppelt sein. Anreize hierbei können z. B. Teilnahme an Kundenempfangen oder Präsentationen, Gelegenheit verschiedene Unternehmensstandorte selbst zu besuchen, Präsentationen vor der Geschäftsführung, Aufnahme in Förderprogramme sein.

Paten und Mentoren

Der Vorgesetzte wird für den neuen Mitarbeitenden als Ansprechpartner sicherlich von zentraler Bedeutung sein. Dennoch gibt es zahlreiche Fragestellungen, welche die neue Person zunächst eher unverfänglich mit einer „neutralen“ Person besprechen möchte. Eine sehr sinnvolle Unterstützung im Rahmen des Onboardings ist daher die Benennung eines so genannten Paten. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, handelt es sich dabei in der Regel um einen Kollegen, der dem neuen Mitarbeitenden in der ersten Zeit als persönlicher Ansprechpartner zur Verfügung steht und ihm auch bei ganz alltäglichen Fragestellungen hilfreiche Tipps geben kann. Der Pate hilft auch Situationen und Verhaltensweisen von Kollegen oder Vorgesetzten besser einschätzen und bewerten zu können, da er die Zusammenhänge und Machtverhältnisse im Unternehmen kennt. Im Gegensatz zum Paten, handelt es sich beim Mentor in der Regel um eine Führungskraft aus einem anderen Bereich im Unternehmen, die wertvolle Anregungen geben kann und ermöglicht, unternehmerische Entscheidungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beurteilen. Für die ersten Tage und Wochen ist es sicherlich sinnvoll, zunächst einen Paten aus dem eigenen Bereich für diese Betreuungsaufgabe zu gewinnen. Wichtig ist dabei, dass der Pate diese Aufgabe freiwillig übernimmt. Dies ist die beste Voraussetzung für sein Engagement und die Bereitschaft, dem neuen Mitarbeitenden eine wirkliche Hilfe sein zu wollen (vgl. Brenner, 2014, S. 8).

Externes/ Internes Coaching

Neben einer intensiven Betreuung durch den Vorgesetzten und einen internen Paten, bewährt es sich nach Brenner (2014) in einer zunehmenden Zahl von Fällen, dem Mitarbeitenden ein externes Coaching durch einen erfahrenen Berater anzubieten.

Mit Coaching beschreibt die Literatur „generelle Beratungs- oder Unterstützungstätigkeiten für andere Mitarbeitende im Sinne einer professionellen Methode individueller Beratung im beruflichen Kontext beim Umgang mit Veränderungen in einem komplexen Umfeld“ (vgl. Thommen, 2005, S. 65). Häufig scheuen sich Mitarbeitender, Probleme im Zusammenhang mit einer neuen Stelle mit Menschen aus diesem beruflichen Umfeld zu besprechen. Sie befürchten, dass manche Fragen als unpassend empfunden werden oder fühlen sich unsicher im Umgang

mit ihren Arbeitskollegen. Ein erfahrener Coach kann hier neutrale Hilfe bieten und dem Mitarbeitendem eine enorme Hilfe im Rahmen des Onboardingprozesses sein (Brenner, 2014). Das Vorgesetztencoaching beschreibt davon eine weitere Form, bei welcher die Führungskraft für ihre jeweiligen Mitarbeitenden die Funktion des Coaches übernimmt. Die Literatur (Lohaus & Habermann, 2016; Thommen, 2005) beschreibt das Coaching im Integrationsprozess nur bedingt als Integrationsinstrument, da es unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit als Personalentwicklungskonzept eingesetzt werden kann.

5 Ziele und Nutzen der Integration

5.1 Indikatoren für eine gelungene Integration

Die angestrebten Ergebnisse einer gelungenen Integration werden von verschiedenen Autoren auf unterschiedliche Weise beschrieben. Wenngleich die Bezeichnungen häufig ein wenig voneinander abweichen, so lassen sich mehrheitlich die in Abbildung 7 aufgeführten Faktoren identifizieren (vgl. z. B. Bauer et al., 2007; Feldman, 1981; Gruman & Saks, 2011; Krammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Diese beziehen sich allesamt sowohl auf das Verhalten neuer Mitarbeitender als auch auf emotionale Ergebnisse. Obwohl dabei alle Kriterien als angestrebte Ergebnisse gelten, sind sie in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht nicht unabhängig voneinander. In einigen Studien wird auch zwischen kurz- und langfristigen Ergebnissen unterschieden, allerdings ist die Zuordnung, welche Resultate kurzfristig erreicht werden und welche langfristig sind, nicht einheitlich. Nachstehend werden die einzelnen Erfolgskriterien beschrieben (Lohaus & Habermann, 2016).

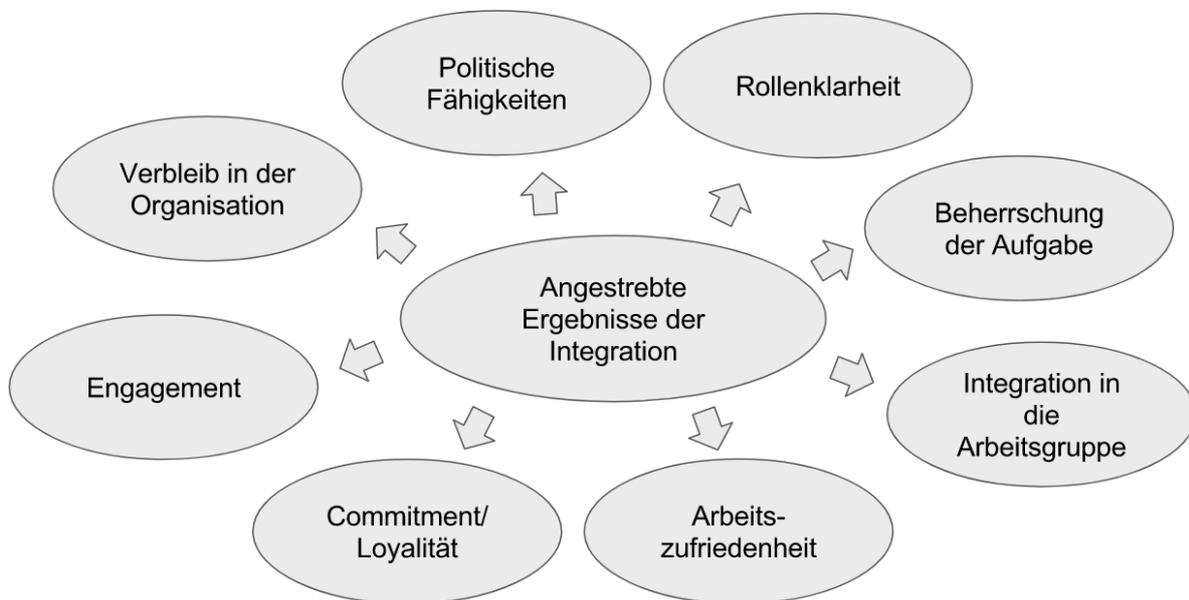


Abbildung 7: Erfolgskriterien für die Integration neuer Mitarbeitenden (vgl. Lohaus & Habermann, 2016)

Rollenklarheit:

Rollenklarheit beschreibt das Ausmass an Sicherheit, das Personen als Folge eindeutiger und konsistenter Informationen zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitsrolle erleben (vgl. Ilgen & Hollenbeck, 1991). Dieses Kriterium bezieht sich also darauf, dass neue Mitarbeitende verstehen, welche Arbeitsaufgaben mit welcher Priorität und welchem Umfang zu ihrer neuen Stelle gehören. In vielen Fällen werden diese Informationen einseitig von Vorgesetzten und Kollegen an den neuen Mitarbeitenden vermittelt. Im gewinnbringendsten Fall können die Vorstellungen des neuen Mitarbeitenden mit denen von Vorgesetzten und Teammitgliedern in Einklang gebracht werden (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

Beherrschung der Aufgabe:

Aus Sicht der Organisation ist das wichtigste Ergebnis der Integration, dass neue Mitarbeitende ihre Aufgabe beherrschen und die ihnen übertragenen Aufgaben in quantitativer und qualitativer Hinsicht auf dem erwarteten Leistungsniveau zuverlässig erfüllen. Als von der Beherr-

schung der Arbeitsaufgabe abgeleitetes Ergebnis wird die Zunahme der intrinsischen Arbeitsmotivation erwartet (vgl. Feldman, 1981).

Integration in die Arbeitsgruppe (Soziale Akzeptanz):

Der Beginn einer Tätigkeit in einer neuen Organisation ist mit der Anforderung verbunden, eine positive Beziehung zu den Mitgliedern der eigenen Arbeitsgruppe aufzubauen. Der Arbeitsgruppe wird ein besonderer Einfluss auf die Sozialisierung neuer Mitarbeitenden zugeschrieben. Dabei dient sie nicht nur als Referenz für angemessenes Verhalten, sondern kann neuen Mitarbeitenden auch Hilfe bei der Interpretation von Erlebnissen und bei der Lösung ihrer arbeitsbezogenen Probleme bieten sowie emotionale Unterstützung bei der Orientierung in der neuen Umgebung gewähren. Auch kann sie ein Gegengewicht zur Organisation als Ganzes geben und ausserdem Schutz gegenüber der Einflussnahme anderer Abteilungen bieten. Damit diese Aspekte wirksam werden, muss es dem neuen Mitarbeitenden gelingen, Vertrauen zu gewinnen und akzeptiert zu werden. Dies wird im Allgemeinen erreicht, wenn er/sie die Werte und Normen der Gruppe übernimmt (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

Generelle Arbeitszufriedenheit:

Arbeitszufriedenheit beschreibt einen emotionalen Zustand, der aus einer Bewertung der eigenen Arbeitstätigkeit und Arbeitserfahrung resultiert. Sie stellt sich dann ein, wenn der Beschäftigte seine Ziele erreicht und folglich seine Handlungen als erfolgreich bewerten kann (Kleinbeck, 1996). Die Zufriedenheit eines neuen Mitarbeitenden hängt stark von der Möglichkeit ab, seine Arbeitsrolle zu gestalten. Wenn es gelingt, diese Rolle klar und auch nach den eigenen Vorstellungen zu definieren und die Schnittstellen zu anderen Funktionen innerhalb der Organisation eindeutig festzulegen, trägt das zur Zufriedenheit bei. Ausserdem ist es für ihn wichtig, die Arbeitsanforderungen auch mit den Bedürfnissen seines Privatlebens (z.B. Berufstätigkeit des Partners, Arbeitszeiten und Arbeitsengagement) in Einklang bringen zu können. Bei der Betrachtung der Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit der Integration neuer Mitarbeitender darf allerdings nicht vergessen werden, dass ein selbst initiiertes Stellenwechsel zunächst mit einer hohen Zufriedenheit einhergeht, die allerdings im Laufe der Zeit abnimmt (Honeymoon-Hangover-Effect, Boswell, Boudreau & Tichy, 2005; Boswell, Shipp, Payne & Culbertson, 2009).

Commitment/Loyalität:

Die Anfangsphase der Tätigkeit in einer neuen Organisation bestimmt entscheidend die Stärke der Bindung, die neue Mitarbeitende zum Unternehmen entwickeln. Die Bindung an die Organisation heisst, ihre Werte und Ziele zu akzeptieren und sich für sie einzusetzen. Sie entsteht wenn neue Mitarbeitende glauben, durch die Zugehörigkeit zur Organisation ihre eigenen Ziele verwirklichen zu können. Dabei werden drei verschiedene Arten des Commitments bzw. der Bindung unterschieden (Meyer & Allen, 1997), die unterschiedlich stark sein können und gemeinsam erklären, warum Mitarbeitende im Unternehmen bleiben möchten. Das *affektive Commitment* bezieht sich dabei auf die emotionale Komponente und meint das Ausmass, in dem neue Mitarbeitende positive Gefühle für die Organisation entwickeln und deshalb Teil der Organisation sein möchten (van Dick, 2004). Das *Normative Commitment* beschreibt den Grad, in welchem sich neue Mitarbeitende dem Unternehmen verpflichtet fühlen. Sie nehmen mehr oder weniger bewusst wahr, wie viel das Unternehmen in sie investiert hat (beispielsweise durch Trainingsmassnahmen) und wollen dem Unternehmen den Einsatz zurückgeben. Unter dem *kalkulatorischen Commitment* wird die Abwägung der Kosten eines Wechsels für

den Mitarbeitenden verstanden. Wenn dieser sich beispielsweise sehr stark einarbeiten und sich Akzeptanz im Unternehmen erkämpfen musste und dafür viel Zeit und Kraft aufgewendet hat, möchte er den Nutzen dieses Aufwandes ausschöpfen und nicht durch einen Wechsel auf eine andere Stelle diese Investition verlieren. Weiter wäre bei einem Tätigkeitswechsel ausserdem der zusätzliche Aufwand zu berücksichtigen, sich auch auf der neuen Position wieder einzuarbeiten. Je schlechter das Kosten-Nutzen-Verhältnis eines Wechsels eingeschätzt wird, desto höher ist das kalkulatorische Commitment (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

Engagement

Von den oben genannten angestrebten Wirkungen von Integration 'Beherrschung der Arbeitsaufgabe' und 'Integration in die Arbeitsgruppe' wird angenommen, dass sie das Engagement des neuen Mitarbeitenden beeinflussen. So gehen hohe Leistung und Erfolg bei der Bewältigung der neuen Arbeitsaufgaben mit hohem Engagement einher. Dazu tragen auch die gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder bei der Erfüllung der Aufgaben und die gemeinsame Bearbeitung von Aufgaben sowie die Partizipation bei der Findung von Entscheidung bei. Umgekehrt ausgedrückt (wie im Ansatz von Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003) würde sich mangelndes Engagement darin zeigen, dass Aufwand vermieden wird, dass die Arbeitsleistungen unterhalb der Erwartungen liegen und dass Absprachen wie beispielsweise vereinbarte Arbeitsgruppentreffen, nicht eingehalten werden (Lohaus & Habermann, 2016).

Verbleib in der Organisation

Lohaus & Habermann (2016) betonen, dass Studien einen Zusammenhang zwischen dem Verbleib in der Organisation und der generellen Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit und mit dem Ergebnis der Vereinbarungen bezüglich der Arbeitsrolle des neuen Mitarbeitenden aufzeigen konnten. Ob ein neuer Mitarbeitender das Unternehmen gegebenenfalls wieder verlässt, hängt natürlich auch von seinen Optionen am Arbeitsmarkt ab. Zusätzlich können für eine freiwillige Fluktuation auch nicht arbeitsbezogene Faktoren, wie der Tätigkeitswechsel des Partners oder andere Aspekte der privaten Situation, eine Rolle spielen (vgl. ebd.).

Politische Fertigkeiten:

Von neuen Mitarbeitenden wird unter anderem erwartet, dass sie die informellen Netzwerke und Machtstrukturen im Unternehmen nutzen. Deren Kenntnis und das Geschick im Umgang mit ihnen stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor organisationaler Integration dar. Solche politischen Fähigkeiten bewirken nicht nur eine Bindung an die Organisation, sondern fördern auch eine spätere positive Gehaltsentwicklung und die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung und Karriere (vgl. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Die hier dargestellten Indikatoren für langfristige Ergebnisse werden in der Literatur teilweise unterschiedlich benannt und im Hinblick auf die zeitliche Erstreckung unterschiedlich verortet. Da die Dimensionen sich jedoch teilweise überschneiden, werden sie an dieser Stelle nicht separat betrachtet.

5.2 Erkenntnisse zur Gestaltung von Integrationsmassnahmen

Die Ausbildung von spezifischen Interessen sowie die Wahl anspruchsvoller Ziele, welche für eine erfolgreiche Integration vorausgesetzt werden, werden insbesondere durch eine hohe Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977) erreicht. Selbstwirksamkeit bezeichnet die Überzeugung

eines Menschen, eine bestimmte Aufgabe erfolgreich bewältigen oder ein gewünschtes Verhalten zeigen zu können. Selbstwirksamkeitsüberzeugungen sind dynamisch, das heisst, sie können sich aufgrund von Erfahrungen verändern. Ausserdem sind sie spezifisch für bestimmte Leistungsbereiche ausgeprägt. Die Selbstwirksamkeit bezieht sich stärker auf subjektive Einschätzungen eigener Kompetenzen als auf objektive Fähigkeiten (vgl. Brooks, 1994). Berufliche Selbstwirksamkeit hat einen starken Einfluss auf das berufsbezogene Verhalten von Menschen, unabhängig von ihren tatsächlichen Kompetenzen (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

Dieser Zusammenhang ist in Anlehnung an Bergmann (2004) in Abbildung 8 schematisch dargestellt. Eine hohe Selbstwirksamkeit führt zur Ausbildung spezifischer Interessen und der Wahl anspruchsvoller Ziele. Diese Ziele wiederum fördern zielführendes Handeln, was eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung wahrscheinlicher macht. Gelingt sie, so steigert dieser Erfolg das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Der dargestellte Verstärkungsmechanismus funktioniert nicht nur in positiver Weise sondern auch umgekehrt. So kann eine geringe Selbstwirksamkeit dazu führen, dass keine speziellen Interessen entwickelt, wenig anspruchsvolle Ziele formuliert und diese dann möglicherweise auch nicht oder lediglich halbherzig verfolgt und erreicht werden, was wiederum das Gefühl für Selbstwirksamkeit schwächt (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).



Abbildung 8: Wirkmodell der Selbstwirksamkeit (vgl. Bergmann, 2004)

Eine hohe Selbstwirksamkeit ist hilfreich, um mit Informationsüberflutung, Unsicherheit, Stress, Realitätsschock und destabilisierenden Erfahrungen, die häufig mit dem Beginn einer Tätigkeit in einer neuen Organisation verbunden sind, gut umzugehen. Menschen mit einem höheren Level an Selbstwirksamkeit sind in stressigen Situationen gelassener, können die Situation aktiv bewältigen und sind durch ein höheres Verbundenheitsgefühl mit der Organisation und durch grössere Arbeitszufriedenheit gekennzeichnet (vgl. McNatt & Judge, 2008). Auf Grundlage dieser Befunde wird argumentiert, dass eine Integrationsmassnahme, welche auf die Steigerung der Selbstwirksamkeit abzielt, positive Effekte für den Erfolg der Eingliederung neuer Mitarbeitenden hat (vgl. Lohaus & Habermann, 2016). Hinsichtlich einer Steigerung der

Selbstwirksamkeit zeigen Studien von Saks (1993), dass fachliche und soziale Trainings für Neueinsteiger die Anpassung an die Arbeitsrolle deutlich unterstützen. Trainingskurse steigern die Selbstwirksamkeit und somit die Fähigkeit, mit den anfänglich auftretenden Probleme besser umzugehen und hatte darüber hinaus positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit mit dem Unternehmen.

5.3 Mangelhafte oder misslungene Integration

Mit einer systematischen Integration neuer Unternehmensangehöriger soll sich auch die in sie getätigte Personalinvestition rentieren (Becker, 2004). Eine verzögerte, suboptimale oder gar gescheiterte Integration ist mit negativen (u.a. auch finanziellen) Konsequenzen verbunden (siehe Abb. 9). Im günstigsten Fall zeigt sich eine mangelhafte Integration lediglich durch eine reduzierte Leistung des Mitarbeitenden in der ersten Zeit. Das mögliche und erwartete Leistungsniveau wird dann später als geplant erreicht. Durch zu starke Integrationsmassnahmen mittels welchen neue Mitarbeitende an bisherige Strukturen und Prozesse angepasst und geformt werden sollen, kann jedoch viel an Innovationskraft von deren Seite verloren gehen (Lohaus & Habermann, 2016).

Eine misslungene Integration kann auch zu stiller oder innerer Kündigung führen. Die Wahrscheinlichkeit für eine innere Kündigung ist nach Lohaus und Habermann (2016) speziell dann hoch, wenn der neue Mitarbeitende während der Integrationsphase den Eindruck gewinnt, dass (auch wenn von ihm nur subjektiv wahrgenommene) Vereinbarung arbeitgeberseitig nicht eingehalten werde. Rousseau (1990) beschreibt an dieser Stelle ist das Konzept des psychologischen Vertrages. Dieser bezieht sich auf die gegenseitigen Erwartungen, welche (potenzielle) Mitarbeitende und Unternehmen im Hinblick auf ihre Zusammenarbeit haben.

Er umfasst die im formale Arbeitsvertrag nicht enthaltenen und häufig auch nicht anders ausdrücklich artikulierten Versprechungen des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmenden (z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, Handlungsspielraum, positive Entgeltentwicklung) sowie die Erwartungen des Unternehmens gegenüber dem Arbeitnehmenden (z. B. Loyalität, besonderes Engagement) (vgl. Neuberger, 1994). Eine innere Kündigung kann sich insofern bemerkbar machen, dass aufgrund mangelnder Zufriedenheit die Arbeitsmotivation gering ist und der Arbeitseinsatz auf das Notwendigste reduziert wird. Es handelt sich dabei nicht um offene Leistungsverweigerung, sondern darum, das Engagement so zu gestalten, dass die Arbeitsaufgabe noch formal erfüllt wird und somit kein Anlass zur arbeitgeberseitigen Kündigung aufgrund von Minderleistung gegeben ist. Dies hat zur Konsequenz, dass die Aufgabe nicht optimal erfüllt wird und das Leistungspotenzial des neuen Mitarbeitenden nicht ausgeschöpft werden kann. Lohaus und Habermann (2016) beschreiben weitere schädliche Wirkungen einer misslungenen Integration beispielsweise in höheren Belastungen der Arbeitsgruppe, in schlechtem Arbeitsklima und gegebenenfalls auch hinsichtlich Imageverluste des Teams im Unternehmen in der Wahrnehmung seiner Mitarbeitenden. Dies wiederum kann sich auf deren Motivation und Bindung zu anderer Unternehmensmitglieder auswirken (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

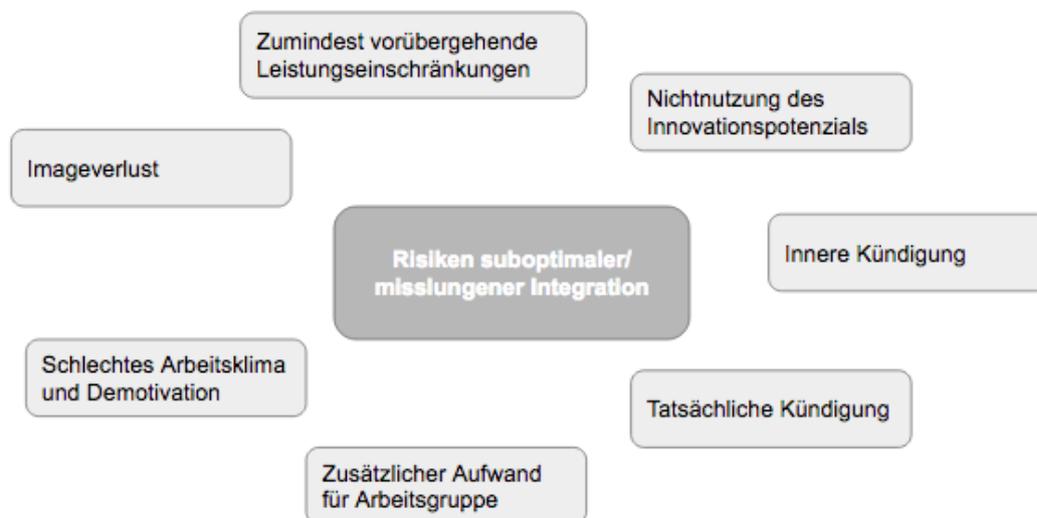


Abbildung 9: Risiken suboptimaler oder misslungener Integration (verändert nach Lohaus & Habermann, 2016)

5.4 Zielgruppen der Integration

Bis vor kurzem noch thematisierte die Literatur zu Personalpsychologie und -management das Thema Integration neuer Mitarbeitender als theoriebezogene Übersicht (vgl. Kieser, 1995; Winzen, 2007), jedoch ohne nach Zielgruppen zu differenzieren (vgl. Nicolai, 2009). Um eine möglichst wirkungsvolle Integration zu erreichen, lohnt es sich, neue Mitarbeitende nach Qualifikation, Erfahrungsbereich und besonderer Situation zu unterscheiden (Lohaus & Habermann, 2016). Brenner (2014) empfiehlt hierzu, mit neuen Mitarbeitenden bereits im Vorfeld deren Erwartungen im Hinblick auf den Onboardingprozess abzuklären. Der neue Mitarbeitende wird die Qualität der Massnahmen in Rahmen des Onboardingprozesses daran messen, wie seine spezifischen Bedürfnisse befriedigt werden. Grundsätzlich lassen sich bei unterschiedlichen Zielgruppen spezifische Bedarfsschwerpunkte identifizieren (ebd.).

Da sich die Entwicklungspfade bei der Namics zwischen den verschiedenen Kompetenzfeldern (Technologie, Kreation, Consulting) stark unterscheiden, wird an dieser Stelle ein genereller Überblick über Qualifikation und Erfahrungsbereich aufgezeigt. Dabei wird auf Besonderheiten hinsichtlich einer optimalen Integration für die jeweilige Zielgruppen hingewiesen. Im Folgenden wird auf die für die Namics relevanten Zielgruppen eingegangen.

Auszubildende/Lehrlinge

Sowohl in der Schweiz wie auch in Deutschland spricht man von einer dualen Berufsbildung, welche sich aus den beiden Lernorten Betrieb und Berufsschule ergibt, wobei die Ausbildungszeiten im Betrieb überwiegen (Sbfi, 2017). Der meist umfangreiche Stundenplan von Seiten der Berufsschule kombiniert mit den hohen Anforderungen des Lehrbetriebs fordern sowohl den Auszubildenden wie auch den Lehrbetrieb heraus. Es gilt, den Auszubildenden schnellstmöglichst Orientierung zu bieten im Betrieb und somit in der Arbeitswelt. Bei Auszubildenden ist das Onboarding besonders anspruchsvoll, da der Prozess auf mehrere Verantwortliche verteilt ist (HR, Ausbilder, Fachabteilungen). Grundsätzlich aber gelten bei den Auszubildenden die gleichen Erfolgskriterien und Vorgehensweisen wie bei allen Mitarbeitenden (vgl. Lohaus & Habermann, 2016)

Hochschulabsolventen/Berufsstarter

Diese Berufsgruppe beschreibt Personen, welche sich im Wechsel von der Hochschule in die Berufswelt und in einem sehr umfassenden Wandel des Lebensrhythmus und der gültigen Regeln und Werte befinden. Oft liegt darum erst eine Orientierungslosigkeit vor, da Erfahrungswerte aus der Berufswelt fehlen und Verhaltensnormen an neuen Rahmenbedingungen erst ausprobiert werden müssen. Neben Fachwissen gilt es daher, eine Vielzahl an methodischer Tools, sowie teamorientierte- und Networking Fähigkeiten zu lernen (Brenner, 2014, S. 21). Zu beachten dabei ist jedoch, dass keine oder geringe Berufserfahrung nicht ausschliesst, dass bereits vergleichbare Aufgaben unter Lernbedingungen bewältigt wurden, beispielsweise im Unterricht, in einem Praktikum oder dem Studium (Lohaus und Habermann, 2016).

Young Professionals

Young Professionals verfügen über erste berufliche Erfahrungen. Ihr Lebensrhythmus hat sich auf die Anforderungen der Berufswelt eingestellt, die Spielregeln der Arbeitswelt sind bekannt und erste berufliche Erfolge wurden erzielt. Das Selbstbewusstsein ist in der Regel gut ausgeprägt und mit einem Stellenwechsel wird für ihn berufliches Fortkommen aber auch die Verwirklichung persönlicher Ziele verbunden. Young Professionals stellen in der Regel hohe Anforderungen an die Vereinbarkeit von Unternehmenswerten und persönlichen Wertvorstellungen. Arbeit soll Spass machen und auch Freiräume ermöglichen. Vor diesem Hintergrund nimmt die soziale und werteorientierte Integration einen hohen Stellenwert ein. Mittels Identifikation mit dem Bereich und dem Unternehmen gelingt es am besten, vorhandenes Wissen, die Erfahrung sowie die volle Leistungsfähigkeit des neuen Mitarbeitenden für das eigene Unternehmen schnell nutzbar zu machen (Brenner, 2014, S. 22).

Berufserfahrene

Berufserfahrung in dem hier verwendeten Sinn bedeutet, dass eine Person davon überzeugt ist, die wesentlichen Inhalte einer Tätigkeit zu kennen und meint, einen erheblichen Teil davon schon ausgeübt zu haben. Im Allgemeinen wird diese Selbsteinschätzung auch durch tatsächliche Erfahrung gedeckt sein. Wie sich der berufserfahrene neue Mitarbeitende den Integrationsmassnahmen gegenüber verhält, das heisst, ob er ihm angetragene Aktivitäten gern und offen annimmt oder als überflüssig bzw. gar demütigend empfindet, wird hauptsächlich davon bestimmt, wie er sich einschätzt (Lohaus & Habermann, 2016). Eine Person mit Erfolgserfahrung wird Massnahmen, die objektiv angebracht wären, an denen sich zu beteiligen aus seiner Sicht jedoch unter seiner Würde liegt, jedoch möglicherweise nicht ernst nehmen und deshalb nicht optimal von diesen profitieren (vgl. Brenner, 2014; Lohaus & Habermann, 2016). Dass solche Lernhindernisse auf allen Hierarchiestufen auftreten können, beschreiben Gino und Pisano (2011) in ihrem Werk "Why Leaders Don't Learn From Success" folgendermassen: "Success can make us so overconfident that we believe we don't need to change anything".

Führungskräfte

Unter Führungskräften werden weisungsbefugte Personen verstanden. Meist verfügen diese über umfangreiche berufliche Erfahrung und haben eine über die Jahre gefestigte Persönlichkeit, was ihnen ein hohes Mass an Urteilsfähigkeit erlaubt. Ausserdem sind sie es gewohnt, komplexe und richtungsweisende Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen und haben den Prozess der Einarbeitung und Integration in ein neues Unternehmen in der Regel mehrfach durchlaufen. Insbesondere wegen des grossen Einflusses auf betriebliche Abläufe wird

bei der Einstellung von Führungskräften nicht nur auf die fachliche Qualifikation, sondern auch auf deren Fähigkeit zur Lenkung von Mitarbeitenden geachtet (vgl. Brenner, 2014; Lohaus & Habermann, 2012; Neuberger, 2002; Nicolai, 2009). Führungskräfte benötigen in erster Linie klare Zielvorgaben, was von ihnen erwartet wird sowie genügend Freiräume, um ihren Verantwortungsbereich im Sinne der Unternehmensziele und Werte gestalten zu können (vgl. Brenner, 2014, S. 23).

Für eine vertiefere Auseinandersetzung mit weiteren, hinsichtlich der im Onboarding zu differenzierenden und zu beachtenden Zielgruppen sowie deren spezifische Bedürfnisse wird an dieser Stelle auf weiterführende Literatur verwiesen (vgl. Neuberger, 2002; Nicolai 2009; Zika und Helmrich, 2011; Pagano & Pagano, 2009). Lohaus und Habermann (2016) gehen ausserdem auf den monetären Nutzen systematischer Integration und damit verbunden dem ökonomischen Wert der Leistung der Mitarbeitenden ein. Diese Aspekte jedoch stehen nicht im primären Fokus dieser Forschungsarbeit, daher wird für eine ausführliche Auseinandersetzung an dieser Stelle auf die Autorenschaft verwiesen.

6 Fragestellung

Innerhalb dieser Forschungsarbeit soll der Onboarding-Prozess aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Betrachtungsweise beleuchtet werden. Die in den vorangehenden Kapitel beschriebenen Theorien und Konzepte lassen auf die Vielschichtigkeit des Themas schliessen, was eine systematische Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand umso wichtiger macht. Die von Lohaus und Habermann (2016), Brenner (2014) und Becker (2004) beschriebenen Grundlagen der Integration bilden eine Struktur, welche eine ganzheitliche Erfassung des Prozesses erlaubt. Mit Hilfe dieser Struktur soll herausgefunden werden, welchen Aspekten im Onboardingprozess insbesondere Beachtung geschenkt werden soll. Daraus leitet sich die folgende erste Forschungsfrage ab:

1. Welche Faktoren im Onboardingprozess der Namics haben einen Einfluss auf die gelungene Integration und organisationale Sozialisation von neuen Mitarbeitenden?

Wie im Kapitel fünf definiert, gibt es verschiedene Faktoren, welche einen Einfluss haben auf die angestrebte langfristige Anpassung von neuen Mitarbeitenden an die Organisation sowie deren gelungene Integration und organisationale Sozialisation. Diese Faktoren beziehen sich sowohl auf das Verhalten neuer Mitarbeitenden als auch auf emotionale Resultate (vgl. Lohaus & Habermann, 2016). So wird mit dieser Fragestellung einerseits nach einflussreichen Faktoren oder Elementen im Onboardingprozess der Namics gesucht und andererseits in Erfahrung gebracht, inwiefern Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen der Organisation diese erleben.

Andererseits leistet die Arbeit einen Beitrag an die aktuelle Forschung zur organisationalen Sozialisation, in dem ein Abgleich zwischen generalisierten, theoretischen Annahmen und den praktischen Erfahrungen von Neueintretenden einer grösseren Digitalagentur stattfindet. Darüber hinaus soll herausgefunden werden, welche Elemente des Onboardings der Namics von ihren neuen Mitarbeitenden als besonders wichtig und gewinnbringend in ihrem Integrations- und Sozialisationsprozess empfunden werden. Daraus sollen mögliche Optimierungsempfehlungen und Gestaltungsvorschläge ausgearbeitet werden, woraus sich die zweite Forschungsfrage ableitet:

2. Wie kann der Onboardingprozess der Namics optimiert werden, sodass neue Mitarbeitende neben der raschen fachlichen Einarbeitung auch eine zeitnahe organisationale Sozialisation erleben?

Die Literatur liefert zu Ansätze zur Beantwortung dieser Fragestellung, jedoch sollen mit dieser Arbeit die "blinden Flecken" in Onboardinprozess aufgezeigt werden und somit spezifisch auf die daraus resultierenden Problemstellungen und die Organisation eingegangen werden.

Hinsichtlich Abgrenzung wird hierbei darauf hingewiesen, dass diese Untersuchung den Einfluss früherer Sozialisationserfahrungen eines Individuums nicht berücksichtigt. Ebenfalls ausgeklammert werden mögliche Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und organisationaler Sozialisation. Die vorliegende Forschungsarbeit fokussiert sich primär auf die Bedingungen im Unternehmen. Für die Erhebung interessante Interviewaussagen, welche 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.

7 Methodik

Nachfolgend werden das Forschungsdesign sowie die Erhebungs- und Auswertungsmethoden der vorliegenden Untersuchung genannt, erläutert und begründet. Dabei wird aufgezeigt wie einerseits die Interviews mit dem Mittelmanagement zur Einschätzung des Onboardings im Kontext Aus- und Weiterbildung (Erhebung I) und andererseits jene mit neuen Mitarbeitenden in der Organisation (Erhebung II) entwickelt, durchgeführt und ausgewertet wurden. Ausserdem wird beschrieben, wie der bestehende Prozess sowie eine aktuelle Veranstaltung evaluiert wurden. Das daraus entstandene Zwischenfazit wurde nochmals mit einer Expertengruppe validiert, woraus anschliessend Handlungsempfehlungen abgeleitet wurden.

7.1 Forschungsdesign

Um angemessene Empfehlungen für die Verbesserung des Onboarding Prozesses auszuarbeiten, wurde folgendes Forschungs-Design (Abbildung 10) gewählt:



Abbildung 10: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

7.2 Datenerhebung

7.2.1 Struktur-, Prozess- und Dokumentenanalyse

Die Phase der Datenerhebung wurde durch eine detaillierte Sichtung bestehender Dokumente sowie der Auseinandersetzung mit Struktur und Prozess des aktuellen Onboardingverlaufes eingeleitet. Mit Hilfe der Organisationsbeschreibung, der intensiven Beschäftigung mit dem vorherrschenden Kulturverständnis sowie den ergänzenden Erklärungen von Seiten Human Resources (HR) konnte somit ein kontextueller Rahmen für den Untersuchungsgegenstand festgelegt werden. Weiter konnte auf diese Weise ein tieferes Verständnis für die Anforderungen an einen Onboardingprozess in einer digitalen Full Service Agentur aufgebaut werden.

Mittels Dokumenten zum Einarbeitungsprozess, den einzelnen Einführungsveranstaltungen und Beispielen zu Einarbeitungsplänen verschiedener Mitarbeitenden konnte der Untersuchungsgegenstand der Forschungsarbeit konkretisiert und von anderen, damit zusammenhängenden Projekten abgegrenzt werden. Einen Überblick über die gesichteten Dokumente und deren Beitrag zur vorliegenden Untersuchung liefert Tabelle 1.

Tabelle 1: Gesichtete Dokumente

Dokument	Beitrag zur Untersuchung
Dokumentation zur Organisation	Verständnis zu Aufbau, Organisation, Zuständigkeiten und Auftrag von Namics
Dokumente zum Kulturverständnis und Kulturveranstaltungen	Kenntnis über Wertemuster innerhalb der Organisation sowie das Selbstverständnis der Mitarbeitenden hinsichtlich der Lern- und Veränderungsbereitschaft
Einarbeitungspläne	Kenntnis über das aktuelle Vorgehen beim Einarbeitungsprozess und diesbezüglichen Unterschieden (Vergleich der Einarbeitungspläne)
Überblick über Onboarding-Prozess	Verständnis des Einarbeitungsprozesses und der dabei wichtigen Elemente
Überblick über Einführungsveranstaltungen	Verständnis des Konzeptes der zwei unterschiedlichen Onboardingveranstaltungen
Konkrete Planung der ersten Einführungsveranstaltung „Kick.off.Namics“	Grundlage zur Evaluation einzelner Slots sowie Rahmengebilde für Neugestaltung

7.2.2 Leitfadeninterviews

Um das Thema Onboarding in der Organisation Namics ganzheitlich zu beleuchten, wurde die Thematik einerseits mit den Entscheidungsträgern der Organisation besprochen, welche sich insbesondere aus dem mittleren Management (Head Of's der jeweiligen Cluster) und einzelne ausgewählte Schlüsselpersonen (HR, Talent Development, Recruiting) zusammensetzten (Anhang A). Andererseits mit neuen Mitarbeitenden, welche nicht weniger als drei und nicht mehr als acht Monate in der Organisation arbeiteten (Anhang B).

Die qualitativen Daten wurden mittels explorativen, halbstrukturierter Interviews erhoben (Leitfäden siehe Anhänge A und B). Das halbstrukturierte Leitfadeninterview beschreibt eine schriftlich festgelegte Richtlinie, nach welcher der Interviewer in Interaktion mit dem Interviewten vorgeht. Diese Methode eignete sich sehr gut, da sie einen variablen Umfang zulässt, welcher von einer groben Skizzierung des Interviewziels bis zur detaillierten Festlegung aller einzelnen Frageschritte reicht (vgl. Bortz & Döring, 1995). Insbesondere da die Interviewten (siehe Abbildung 11) aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation stammten, waren sie nicht in gleicher Weise in den Onboardingprozess eingebunden und konnten somit unterschiedlich detailliert Auskunft geben. Der Leitfaden diente dabei als Gerüst für die Datenerhebung und ermöglichte es, die Ergebnisse unterschiedlicher Interviews anschliessend zu vergleichen (Bortz und Döring, 1995).

Da im Rahmen der Untersuchung zwei Serien von Leitfadeninterviews durchgeführt wurden, werden die Samplings der unterschiedlichen Zielgruppen vorab beschrieben. Die Methodik der beiden Evaluationen war identisch und wird darum anschliessend zusammengefasst.

Erhebung I: Interviews mit mittlerem Management sowie Cluster Heads

Das Thema Einarbeitung zieht sich durch alle Abteilungen der Organisation und wird daher sehr stark von den Vorgesetzten, bzw. den Cluster Heads und somit dem gesamten mittleren Management geprägt. Um ein Grundverständnis für die bei der Namics vorherrschenden Abläufe, Denkhaltungen und Besonderheiten hinsichtlich fachlicher und sozialer Einarbeitung sowie organisationaler Sozialisation zu bekommen, wurden die zuständigen Personen zu diesen Themen interviewt. Das Interview konnte in eine grössere Evaluation des aktuellen Aus- und Weiterbildungsangebotes eingebettet werden, was den Zugang zu den Schlüsselpersonen erleichterte. Das Sampling bestand dabei aus den Cluster Head Ofs (Clusterverantwortliche, fünf Personen), sowie den zum Zeitpunkt der Erhebung verantwortlichen Abteilungsverantwortliche sowie dem Head of HR, Vertreter des Talent Managements, und des Recruitings (acht Personen) Insgesamt wurden 13 Personen befragt.

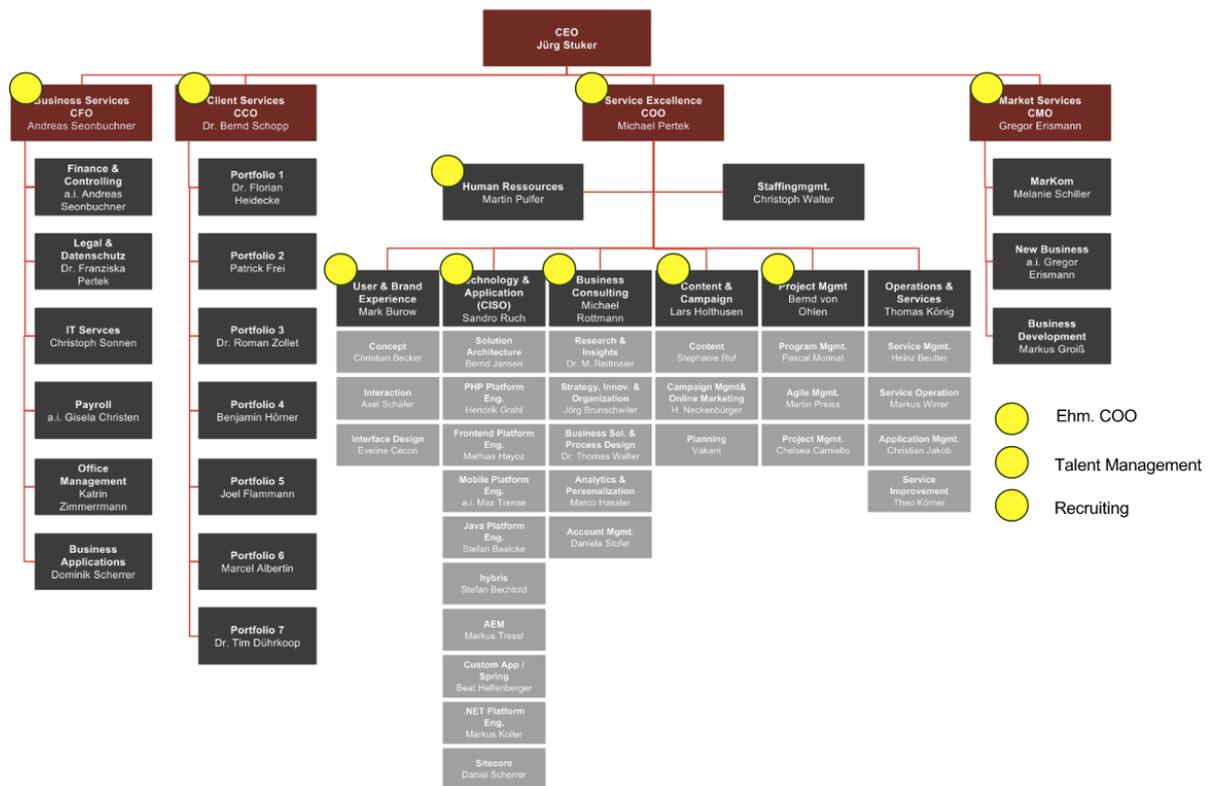


Abbildung 11: Sampling für Erhebung II, Mittelmanagement (eigene Darstellung)

Erhebung II: Leitfadeninterviews mit neuen Mitarbeitenden

Das Kernstück der Untersuchung stellen die sehr umfangreichen Interviews mit neuen Mitarbeitenden dar. Dazu wurde ein Sampling von 13 neuen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen („Kompetenzen“) und von verschiedenen Standorten ausgewählt, welche mindestens drei, maximal aber acht Monate in der Organisation waren (vgl. Abb. 12). So sollte sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeitenden noch im Onboardingprozess befanden und die Einarbeitung noch nicht zu lange zurücklag, diese aber auch schon die Gelegenheit hatten, in der Organisation anzukommen und Fuss zu fassen.

Kompetenz	Anzahl Interviews
Mitarbeitende Kreation	3
Mitarbeitende Technik	4
Mitarbeitende Consulting	5
Mitarbeitende HR	1

Abbildung 12: Sampling für Erhebung II, neue Mitarbeitende nach Kompetenz (eigene Darstellung)

Leitfadenkonstruktion:

Die in Kapitel drei und vier vorgestellten theoretischen Modelle sowie die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse bildeten die Basis für den Leitfaden der Interviews (Anhang A). Die Leitfäden waren dabei für das gesamte Sampling im Kern identisch, wurden aber für einzelne Fragen oder Themengebiete inhaltlich adaptiert und mittels Eventualfragen ergänzt.

Die Leitfragen hinsichtlich des Onboardingprozesses (Erhebung I) wurden in eine grössere, von der Abteilung Talent Management durchgeführte, Evaluation des aktuellen Aus- und Weiterbildungsangebotes eingebettet. Dies brachte den Vorteil, neben den tatsächlich gestellten Fragen auch zu vielen Informationen Zugang zu erhalten, welche nicht explizit mit dem Onboarding in Verbindung standen, jedoch indirekte Einflüsse haben könnten. Die Fragen hinsichtlich des Onboardings bezogen sich dabei auf den gesamten Prozess, die Begleitung durch Arbeitskollegen, die Highlights sowie die Herausforderungen des Onboardings von Mitarbeitenden (Anhang A). Tabelle 2 zeigt den Umfang aller in den Interviews behandelten Themen sowie die Relevanz, welche diese auf das Onboarding und somit auf vorliegende Untersuchung haben.

Tabelle 2: Themenfelder der Gesamtevaluation (Erhebung I)

Überblick über evaluierte Themenfelder	Relevanz hinsichtlich Onboarding Prozess
Enabeling	x
Allgemeine Fragen zum Weiterbildungsprogramm	
Verantwortlichkeiten	
Organisation von Onboarding- und Weiterbildungsveranstaltungen	x
Art des Weiterbildungsangebotes bei Namics	
Fragen zur formellen Weiterbildung	x
Fragen zur informellen Weiterbildung	x
Schwerpunkte bei Weiterbildungen	
Evaluation von Weiterbildungsveranstaltungen	x
Bewertung von bestehenden Modulen	x
Talent Development: Umgang mit High Potentials	

Umgang mit neuen Lerntechnologien	(x)
Fragen zu Lernen und selbstgesteuertem Lernen	x
Fragen zu Motivation	(x)
Fragen zu Herausforderungen hinsichtlich Weiterbildung	
Erwartungen an Mitarbeitende	(x)
Kooperationspartner und Umfeld hinsichtlich Weiterbildung	(x)
Einschätzung der zukünftigen Herausforderungen hinsichtlich Weiterbildung	x
Abschliessende Fragen zu (Lern-) Kultur bei Namics	

Für Erhebung II wurden die Leitfragen auf Grundlage der Konzepte zu fachlicher und sozialer Integration sowie der organisationalen Sozialisation (Kapitel drei und vier) aufgebaut.

Durchführung der Interviews und Dokumentation

Bei der Durchführung der Interviews war neben der inhaltlichen Vorbereitung (Auswahl der Stichprobe und Leitfadenskonstruktion) insbesondere auf die organisatorische Vorbereitung zu achten. Da die meisten der Interviews virtuell geführt wurden, war ein Einverständnis der Befragten für die Aufzeichnung notwendig. Nach einer kurzen Vorstellung wurden anschliessend der Untersuchungsgegenstand sowie der Ablauf der Befragung beschrieben. Während des Interviews galt es, die interviewten Personen frei erzählen zu lassen, diese jedoch durch Fragen geschickt zu lenken, ohne dabei zu beeinflussen. Insbesondere da Personen aus verschiedenen Bereichen der Organisation befragt wurden, bot diese Art von Interview diesen genügend Raum für eigene Formulierungen. Neben den bei jedem Interview gestellten Schlüsselfragen wurden situativ auch Eventualfragen gestellt, um auf spezifische spannende Aussagen tiefer eingehen zu können. Beim Gesprächsende wurde das Einverständnis für mögliche Rückfragen eingeholt und Auffälligkeiten wurden direkt nach der Verabschiedung notiert (vgl. Bortz & Döring, 1995).

Beobachtung der Einführungsveranstaltungen und Austausch mit Referenten

Um neue Mitarbeitende so zeitnah wie möglich arbeitsfähig zu machen, führt die Namics innerhalb der ersten Arbeitswoche die erste der beiden Einführungsveranstaltungen "Kick off. Namics" durch. Dabei geht es darum, relevante Tools und Abläufe zu vermitteln, Orientierung zu schaffen, indem die verschiedenen Abteilungen und Schlüsselpersonen vorgestellt werden sowie eine erste Vernetzung stattfinden kann. Diese Veranstaltung wurde teilnehmend beobachtet (Mayring, 2016). Bei dieser Art der Beobachtung nimmt der Beobachter selbst teil an der sozialen Situation, in welche der Gegenstand eingebettet ist und sammelt Daten von den Beobachteten, während er an deren natürlichen Lebenssituation partizipiert (ebd.). Vorab wurden dabei die wichtigsten Beobachtungsdimensionen theoriegeleitet festgelegt und in einem Beobachtungsleitfaden (Anhang C) zusammengestellt. Da die Einführungsveranstaltung mehrheitlich in Form von Präsentationen bzw. als Frontalunterricht abgehalten wird, eignete sich diese Methode sehr gut, um als Beobachter die Innenperspektive erfassen zu können.

Durch Erkenntnisse aus den Interviews (Erhebung I und II) konnte vorab ein Grundverständnis aufgebaut werden darüber, wie Mitarbeitende in der Namics kulturell und fachlich befähigt werden sollten. Mit diesen Informationen wurde der Fokus der Beobachtung auf die Bereiche Aktualität und Relevanz der vermittelten Inhalte, Vermögen der Referenten, die Themen klar und verständlich zu vermitteln sowie der Organisation der Gesamtveranstaltung gelegt. Die so erhobenen Beobachtungen wurden mit den Daten in einem nächsten Schritt mit der Abteilung Talent Management validiert und erste Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert. Diese wurden anschliessend mit den jeweiligen Referenten der Slots auf Realisierbarkeit geprüft.

Validierung durch Expertenbefragung

Aus der Perspektive quantitativer Sozialforscher genügen die meisten qualitativen Forschungsergebnisse nicht den wissenschaftlichen Gütekriterien wie z.B. Validität, Reliabilität, Objektivität (vgl. Kvale, 1995, S. 427). Um die Gültigkeit und insbesondere die Generalisierbarkeit (externe Validität, vgl. Flick, 2002) der erhobenen Resultate zu prüfen, wurde im Anschluss an die Erhebungen eine Validierung mittels Experten durchgeführt. Bei dieser wurden den Experten (langjährige Mitarbeitende sowie Vertreter der Personalabteilung) die konsolidierten Ergebnisse und daraus entstandene erste Zwischenfazits vorgelegt. Ziel dieser zusätzlichen Erhebung war die Elimination möglicher Fehlinterpretationen aufgrund von Wissenslücken oder anderen situationsbedingten Einflüssen. Ausserdem konnte durch diesen zusätzlichen Austausch offene oder erst im Nachhinein an die Erhebung entstandene Fragen geklärt werden. Die Erkenntnisse der Validierung wurden anschliessend direkt in die Ergebnisse sowie deren Diskussion eingearbeitet.

7.3 Datenauswertung

Für den gesamten Transkriptions- und Auswertungsprozess der vorliegenden Arbeit wurde die computergestützte Software MAXQDA verwendet. Dabei wurde sowohl für die Befragungen des Mittelmanagements zu der Einarbeitung (Erhebung I) wie auch für die Befragung der neuen Mitarbeitenden zu ihrem Onboarding (Erhebung II) die selbe Auswertungsmethodik genutzt. Die ersten Schritte der Auswertung zur Dokumentation der Daten (Festlegung des Materials, Analyse der Entstehungssituation, Formale Charakteristika des Materials, Richtung der Analyse, Theoretische Differenzierung der Fragestellung) entsprechen den ersten Schritten der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2012). Diese kann sowohl zur Interpretation des Forschungsmaterials eingesetzt werden, wie auch als Entscheidungsgrundlage für weitere Datenerhebungen dienen.

Die anschliessende Auswertungsmethodik der Daten erfolgte stark in Anlehnung an die Analyse von Leitfadeninterviews nach Schmidt (2012), welche sich an einem codierend-kategorisierenden Vorgehen orientiert und dem Leitprinzip des Austausches zwischen Material und theoretischem Vorverständnis folgt. Das Vorgehen beim Codieren in dieser Auswertungsmethode weist Ähnlichkeiten mit der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring auf (vgl. Schmidt, 2012) und ermöglicht demzufolge 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). Für die Datenauswertung wurden die Schritte der qualitativen Datenanalyse nach Mayring (2002) mit jenen der Analyse von Leitfadeninterviews nach Schmidt (2012) kombiniert (Abbildung 13). Im Anschluss werden die einzelnen Schritte und wie für die vorliegende Arbeit vorgegangen wurde, aufgezeigt.

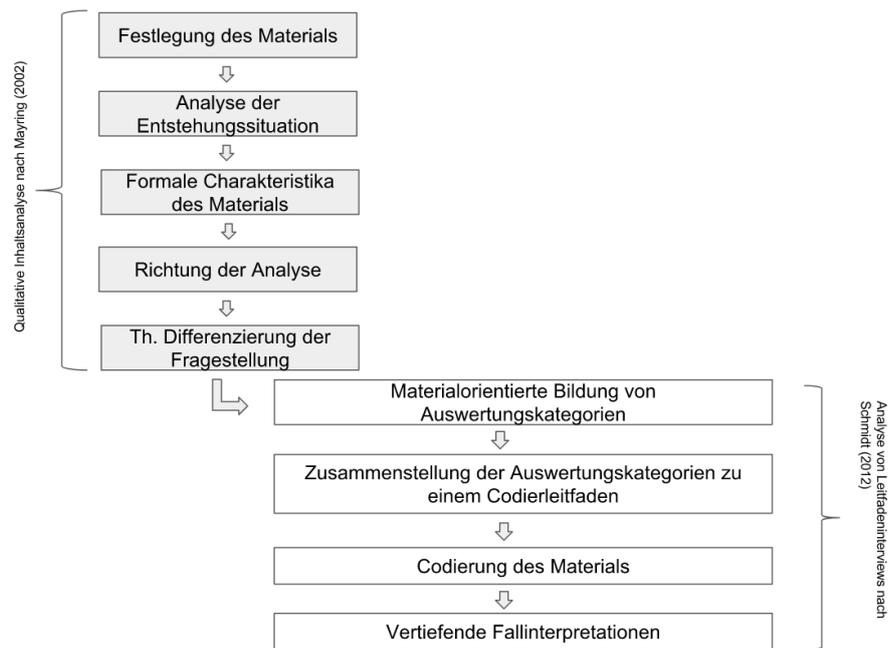


Abbildung 13: Prozess der Datenauswertung (nach Mayring, 2002 und Schmidt, 2012, eigene Darstellung)

Festlegung des Materials

Die Gesamterhebung, in welche die Interviews mit den Cluster Heads zum Onboarding eingebettet wurden, brachte eine sehr grosse Anzahl an Daten. Für die vorliegende Untersuchung wurden lediglich die Fragen zum Onboarding verwendet, jedoch konnten aus der Gesamtbefragung einige für die Forschungsfrage relevanten Interviewausschnitte selektiert und ebenfalls ausgewertet werden. Bei der Erhebung II wurde das gesamte Datenmaterial ausgewertet.

Analyse der Entstehungssituation:

Die dieser Forschungsarbeit zugrunde liegenden Fragen zum Einarbeitungsprozess (Erhebung I) wurden in den Evaluationsprozess der Aus- und Weiterbildungslandschaft von Seiten der Personalentwicklung der Namics eingeflochten. Diese Themenbereiche ergänzten sich sehr gut, da der Einarbeitungsprozess ein Teil des firmeninternen Ausbildungsangebotes darstellt und somit von hoher Relevanz ist. Die Interviews mit den neuen Mitarbeitenden (Erhebung II) wurden im Rahmen von Kurzbefragungen durch das Talent Management in Auftrag gegeben und durchgeführt. In beiden Fällen wurde das Setting für die Einzelinterviews konstant gehalten, die Interviews unterschieden sich lediglich dadurch, dass sie persönlich oder virtuell geführt wurden.

Formale Charakterisierung des Materials:

Das gesamte Material der Erhebung I lag entweder als Video- oder Tonaufnahme vor und konnte somit auch zu einem späteren Zeitpunkt rezipiert werden. Während der Interviews wurden ausserdem Feldnotizen erfasst, um besondere Schlüsselmomente oder emotionale Reaktionen festzuhalten (vgl. Mayring, 2002). Da bei der Auswertung weniger der konkrete Sprachkontext als vielmehr inhaltlich-thematische Aspekte im Vordergrund standen, wurde aus den Videoaufzeichnungen anschliessend ein zusammenfassendes Protokoll erstellt. Die Interviews für Erhebung II wurden direkt während des Interviews transkribiert. Die Transkriptionen der beiden Interviews wurden anschliessend gesamthaft in MAXQDA implementiert (Anhang D) und so weiter ausgewertet.

Richtung der Analyse

Bei allen Interviews lag der Fokus jeweils in erster Linie auf dem thematischen Gegenstand des Einarbeitungsprozesses und somit kognitiven Prozessen. Wenn möglich wurden jedoch auch die emotionalen Zustände des Senders ermittelt und mittels Feldnotizen festgehalten.

Theoretische Differenzierung der Fragestellung

Um ein intersubjektiv nachprüfbares Ergebnis zu erhalten wurde der Fokus jeweils auf die Forschungsfrage, also der Evaluation von Verbesserungen des aktuellen Onboardingprozesses auf den zuvor genannten unterschiedlichen Ebenen, gelegt.

Analysetechnik

Als Analysetechnik wurde die Analyse von Leitfadeninterviews nach Schmidt (2012) gewählt. Diese orientiert sich an einem codierend-kategorisierenden Vorgehen und folgt dem Leitprinzip des Austausches zwischen Material und theoretischem Vorverständnis.

Die Methodik gliedert sich in fünf Teilschritte: Die materialorientierte Bildung von Auswertungskategorien, die Zusammenstellung der Auswertungskategorien zu einem Codierleitfaden, die Codierung des Materials, quantifizierende Materialübersichten und vertiefende Fallinterpretationen (Schmidt, 2012, S. 447 - 456). In einem reduktiven Prozess wird versucht, zu einer induktiven Kategorienbildung, d.h. mit Hilfe des Materials gebildeter Kategorien, zu gelangen. Vorab jedoch sind deduktive Selektionskriterien und Analyseziele aus der Theorie abzuleiten, um das Abstraktionsniveau und die Kategorisierungsdimension festzulegen. Damit wird das Material zeilenweise durchgearbeitet und entweder bereits bestehenden Kategorien zugeordnet, oder es werden neue entwickelt, indem möglichst Begriffe aus dem Material verwendet werden. Wenn sich ein Kategorienschema herauskristallisiert, so ist in einem zweiten Durchlauf zu überprüfen, ob Überlappungen auftreten. Schliesslich kann anhand der gebildeten Kategorien eine Interpretation vorgenommen werden (vgl. Mayring, 2002). 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

Die vorab zusammenfassend protokollierten Interviews wurden unter dem Blickwinkel des theoretischen Vorverständnisses sowie der formulierten Forschungsfragen studiert und die Aussagen dabei bewusst noch nicht vergleichend betrachtet (vgl. Schmidt, 2012; Mayring, 2002). 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 14 dargestellt.

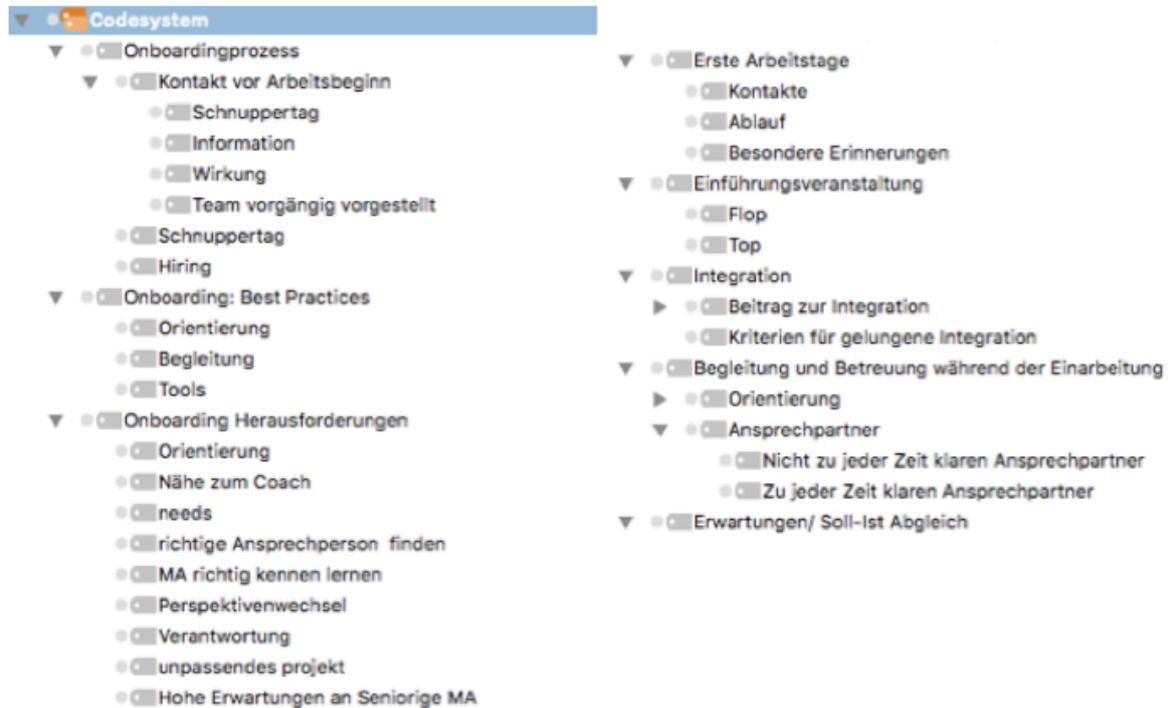


Abbildung 14: Deduktiv abgeleitete Kategorien und Codes

Zweiter Schritt: Zusammenstellung der Auswertungskategorien zu einem Codierleitfaden

In einem nächsten Schritt wird diese Grobstruktur der deduktiv gebildeten Kategorien und Codes durch induktiv aus dem Material entstandene erweitert. Bei dieser Untersuchung geschah dies laufend im Abgleich mit dem Material, welches jeweils den bestehenden (deduktiven) oder neu entstandenen (induktiven) Codes zugeordnet wurde (vgl. Abbildung 15). Die Gesamtheit der entstandenen Kategorien und Codes summiert sich zum eigentlichen Codierleitfaden. Zu jeder Kategorie wurden ausserdem verschiedene Ausprägungen und Beschreibungen festgehalten und fortlaufend in Form von Memos dokumentiert. Abbildung 15 zeigt einen Ausschnitt aus dem Codierleitfaden und exemplarisch eines der Memos.

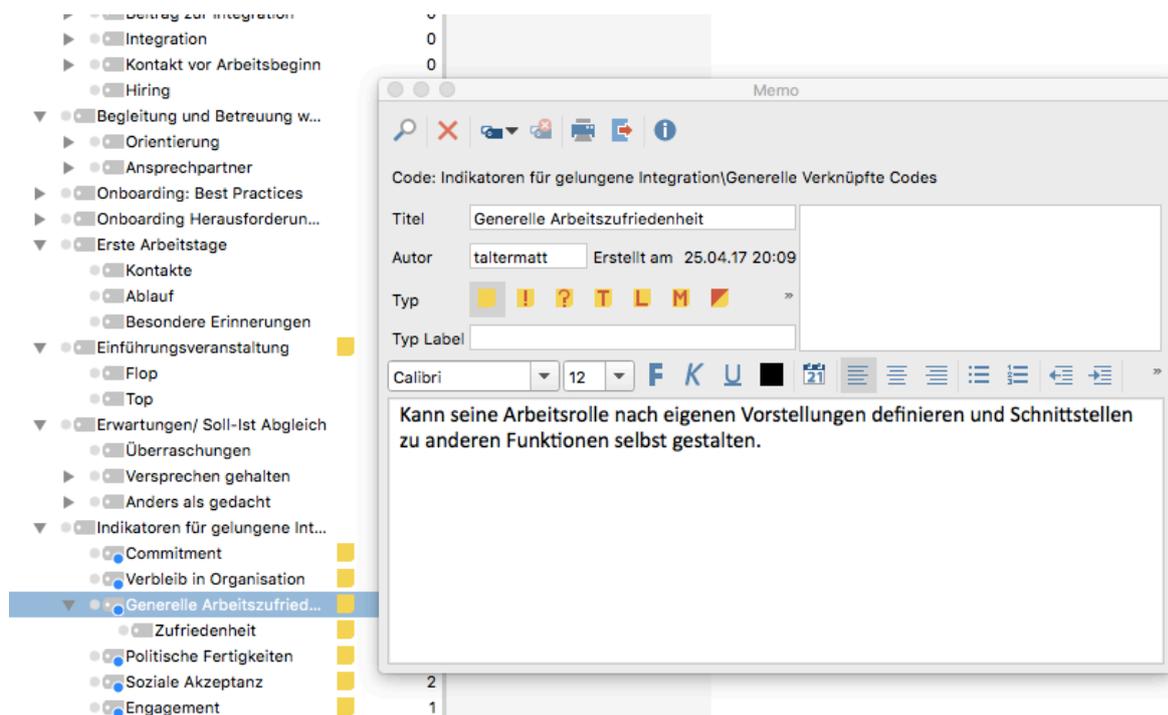


Abbildung 15: Induktiv hergeleitete Kategorien mit Codes und Memos

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

Dritter Schritt: Codierung des Materials

Der dritte Schritt dieses Prozesses beschreibt eine verfeinerte Zuordnung des Materials, indem die Textpassagen aus den Interviews dem am besten passenden Untercode zugeordnet werden. Im Fall dieser Arbeit wurden hierbei als Essenz der Aussagen sowohl die Elemente des Onboardings (vgl. Kapitel 3) sowie die Indikatoren für eine erfolgreiche Integration direkt im Codierleitfaden eingefügt. Dieser Prozess erwies sich als äusserst zeitintensiv, weil jede bereits codierte Passage nochmals einzeln analysiert und nötigenfalls um-codiert wurde. Abbildung 16 zeigt einen Ausschnitt aus diesem Arbeitsschritt.

Codesystem	313
Onboarding: Top-Erlebnisse	7
Begleitung	2
Tools	7
Onboarding Flop-Erlebnisse	13
Nähe zum Coach	1
needs	2
richtige Ansprechperson finden	1
MA richtig kennen lernen	1
Perspektivenwechsel	3
Verantwortung	2
unpassendes projekt	1
Hohe Erwartungen an Seniorige MA	2
Kontakt vor Arbeitsbeginn	0
Erste Arbeitstage	0
Kontakte	0
Ablauf	5
Besondere Erinnerungen	0
Einführungsveranstaltung	0
Einführungsveranstaltung Flop	10
Einführungsveranstaltung Top	7
Inteoration	0

Abbildung 16: Vertiefte Auseinandersetzung mit Elementen des Onboardings

Vierter Schritt: Quantifizierende Materialübersichten

Schmidt (2012, S. 454) beschreibt den nächsten Arbeitsschritt als quantifizierende Zusammenstellung der Codier-Ergebnisse. Dabei handelt es sich um übersichtliche Darstellungen in Tabellenform. Im Fall der vorliegenden Untersuchung 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 Inhalte durch welche Interviewfragen hervorgebracht wurden 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. So beispielsweise einen vorhandenen theoretischen Rahmen reflektieren, neue Hypothesen finden, zu neuen theoretischen Überlegungen kommen oder begriffliche Konzepte ausdifferenzieren. Im Fall der vorliegenden Untersuchung wurde wie bereits angeführt ein vorhandener theoretischer Rahmen reflektiert und weiter ausgelotet: es entstanden neue, praxisrelevante Überlegungen, indem die aus der Empirie definierten wichtigen Elemente im Einarbeitungsprozess am Beispiel der Namics gespiegelt und auf Umsetzbarkeit geprüft wurden.

Die Wahl des methodischen Vorgehens für diese Arbeit wurde stark durch die Überlegung mitbestimmt, dass die Forschungsfragen im psychologischen Kontext oftmals in hohem Masse subjektiv geprägt sind. Der Sozialisationsprozess in einer neuen Unternehmung bildet nach Auffassung der Autorin einen Untersuchungsgegenstand, welcher 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.

8 Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, die Elemente des bestehenden Einarbeitungsprozesses zu analysieren und auf Indikatoren für eine erfolgreiche Integration zu prüfen. Daraus sollen Gestaltungsvorschläge ausgearbeitet werden, um die fachliche und soziale Integration sowie den organisationalen Sozialisierungsprozess in der Namics zu optimieren. In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Ausgangslage, die entsprechende Problemstellung und die aktuellen Erkenntnisse seitens der Praxispartnerin umrissen. Weiter wurde der theoretische Hintergrund aus der empirischen Forschung dargelegt sowie das methodische Vorgehen erläutert. Dieses Kapitel widmet sich nun den Ergebnissen der Untersuchung und somit der Beantwortung der ersten Forschungsfrage. In einem ersten Teil werden die Resultate aus der Dokumentenanalyse aufgezeigt, wobei der Fokus auf den Prozess der Begleitung und die Einführungsveranstaltung gelegt wird. Anschliessend wird auf die Ergebnisse der Interviews mit dem Mittelmanagement und den neuen Mitarbeitenden zum Einarbeitungs-Prozesse eingegangen. Dabei werden auch der allgemeine Prozess, die Einführungsveranstaltungen sowie einzelne Aspekte hinsichtlich Begleitung während der Einarbeitung beleuchtet. Die Antworten wurden thematisch zusammengefasst und mit aussagekräftigen Zitaten aus der Erhebung unterstrichen. Zum Schluss werden die Ergebnisse der Evaluation der ersten Einführungsveranstaltung "Kick.off. Namics" beschrieben.

In der anschliessenden Diskussion werden die Ergebnisse aus der Befragung mit den Ergebnissen aus der Validierungsphase ergänzt und anhand der psychologischen Konzepte aus Kapitel 3 sowie wissenschaftlichen Studien kritisch reflektiert.

8.1 Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse

Dokumentenanalyse

- Allgemeiner Onboardingprozess
- Schnuppertage
- Einführungsveranstaltung

8.1.1 Allgemeiner Onboardingprozess

Die Dokumentenanalyse zeigte, dass es zu Beginn der Erhebung keinen übergreifenden, dokumentierten Ablauf des Onboardingprozesses in der Namics gibt. Die Ergebnisse aus Dokumenten- und Strukturanalyse zeigen, dass die Namics das Onboarding zu dieser Zeit (Stand September 2016) als flexiblen Einarbeitungsprozess mit einzelnen, fixen Programmpunkten (z.B. Einführungsveranstaltungen, siehe unten) organisierte (Abbildung 17). Die Sichtung der zur Verfügung gestellten Dokumente zeigte weiterhin, dass die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden teilweise sehr unterschiedlich dokumentiert und geplant wird. So haben einzelne Cluster äusserst ausführliche und detaillierte Einarbeitungspläne, andere hingegen lediglich grobe Programmpunkte oder gar keine einheitliche Planung. Die Funktion des Paten allerdings wird übergreifend genutzt. Dieser fungiert, neben dem Coach, in erster Linie als Ansprechpartner für die fachliche und soziale Integration von neuen Mitarbeitenden, so dass diese ihre Arbeitsaufgabe möglichst bald nach Eintritt effizient erledigen können.

8.1.2 Schnuppertage

Um das Onboarding tatsächlich wie in Kapitel 3 beschrieben als Bestandteil der Personalentwicklungskette einzuordnen, wurde bei der strukturellen Analyse darauf geachtet, auch den Prozess vor der Einstellung zu betrachten. Der gesamte Rekrutierungsprozess war nicht Gegenstand der Untersuchung und wurde darum nicht detailliert beleuchtet. Der zwischen dem zweiten Bewerbungsgespräch und der Einstellung positionierten Schnuppertag zeigte sich jedoch als spannendes und zu verfolgendes Element (vgl. Kapitel 5.1). Potenzielle Mitarbeitende, welche von den verantwortlichen Hiring Managern² als zum Unternehmen passend eingestuft werden, können zu einem Schnuppertag eingeladen werden. Dieser bietet den Bewerbern die Gelegenheit, die zukünftige Tätigkeit und Mitarbeitenden real zu erleben und den jeweils verantwortlichen Personen spezifische Fragen zu stellen. Durch einen realen Business Case, den der Bewerbende im Verlauf des Schnuppertages bearbeiten soll, darf er sich dabei mit realen Herausforderungen der potenziellen Tätigkeit auseinandersetzen. Dieser Tag soll sowohl für den Bewerbenden wie auch das Unternehmen die Entscheidung über eine Anstellung validieren und als finale Entscheidungsgrundlage dienen.

8.1.3 Einführungsveranstaltungen

Im Verlauf der ersten sechs Monate werden die Mitarbeitenden zu zwei standortübergreifenden Einführungsveranstaltungen eingeladen. Die erste, das "Kick.off.Namics", findet zeitnah zum Arbeitsbeginn, idealerweise in der ersten Arbeitswoche statt und dient der Vermittlung eines Überblicks über die einzelnen Bereiche, Bekanntmachung mit wichtigen Ansprechpersonen sowie der fachlichen Befähigung im Hinblick auf Tools und Prozesse.

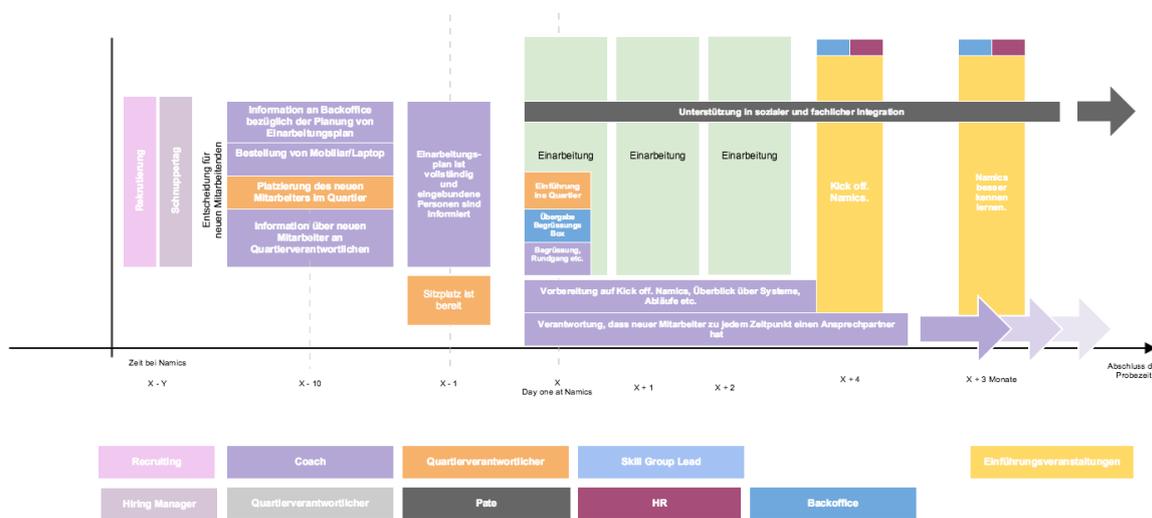


Abbildung 17: Ablauf Onboarding bei Namics (Eigene Abbildung, Stand März 2017)

Die zweite Veranstaltung, "Namics besser kennen lernen" findet in der Regel rund 3-6 Monate nach Arbeitsbeginn statt und dient der vertieften Auseinandersetzung mit der Organisation, den einzelnen Abteilungen, der Kultur und dem Rollenverständnis. Abbildung 18 zeigt einen typischen Ablauf eines Kick offs. Beide Veranstaltungen dauern rund zwei Tage und sind aufgebaut aus Slots zu verschiedenen Fachbereichen (Dauer: 30 - 90 Min).

² Leiter oder Mitarbeitender einer Abteilung, welcher aufgrund seiner fachlichen Kenntnis in die Personalsuche und möglicherweise die Kandidatenauswahl einbezogen wird (vgl. Heatfield, 2016)

	Zeit	Thema
Tag 1	12:30 - 12:45	Kick Off Begrüssung
	12:45 - 13:45	Human Resources und Rundgang durchs Office
	13:45 - 14:45	Kommunikation bei Namics
	14:45 - 15:00	Kaffeepause
	15:00 - 16:00	Datenschutz
	16:00 - 17:30	Inside.Namics.
		Abend zur freien Verfügung
	Zeit	Thema
Tag 2	08:30 - 10:30	Projectile Teil 1 & 2
	10:30 - 11:00	Mitarbeiterfotos / Kaffeepause
	11:00 - 12:00	Jira
	12:00 - 12:45	Lunch
	12:45 - 13:45	IT Services Teil 1 & 2
	13:45 - 15:15	Office Management

Abbildung 18: Beispiel des Aufbaus einer Kick.off.Namics Veranstaltung (eigene Abbildung)

8.2 Ergebnisse aus den Interviews mit dem Mittelmanagement (Erhebung I)

An dieser Stelle werden die Ergebnissen aus der Erhebung I mit dem mittleren Management zu organisationalen und strukturellen Abläufen des Onboardings vorgestellt und mit ergänzenden Informationen aus der Validierung ergänzt. Schwerpunkte waren der allgemeine Onboardingprozess, die Einführungsveranstaltungen sowie die Begleitung und Betreuung während der Einarbeitung (vgl. Abb. 19). Da bei den Gesprächen auch relevante Aspekte zu den Onboardinglelementen vor dem ersten Arbeitstag (Hiring und Schnuppertage) angesprochen wurden, werden diese hier ebenfalls vorgestellt.

Ergebnisse aus den Interviews mit dem Mittelmanagement (Erhebung I)

- Allgemeiner Onboardingprozess
 - Hiring
 - Schnuppertage
 - Unterstützende Aspekte
 - Herausforderungen im Einarbeitungsprozess
- Einführungsveranstaltungen
- Begleitung und Betreuung während der Einarbeitung
 - Betreuung durch Coach und Pate

Abbildung 19: Überblick über die Ergebnisse aus Erhebung I

8.2.1 Allgemeiner Onboardingprozess

Hiring

Insbesondere aus den Gesprächen mit den Coaches kam hervor, dass der Hiring- und Recruitingprozess im Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt wird. So sind gewisse Abläufe im Recruitingprozess nicht strukturiert, die Datenbanken werden von in den Prozess involvierten Personen unterschiedlich gepflegt und die Kommunikation mit den Bewerbern zeigt nicht zu jedem Zeitpunkt eine hohe Qualität. Daraus folgt die Konsequenz, dass bei gewissen Mitarbeitenden sehr kurzfristig entschieden wird, wer Coach und somit Führungskraft ist. Die damit einhergehende Zeitnot spiegelt sich insofern wieder, dass teilweise Arbeitsplätze nicht vorbereitet, Quartierverantwortliche nicht informiert und Verantwortlichkeiten für die ersten Tage der neuen Mitarbeitenden nicht klar sind. In der Validierung wurde diese Herausforderung sehr ausführlich diskutiert. Die Thematik ist bekannt, daher soll der Prozess von der Abteilung Recruiting den nächsten Monaten überarbeitet und optimiert werden.

Schnuppertage

Es zeigte sich, dass der Ablauf der Schnuppertage nicht klar geregelt ist und die Organisation solcher Tage als äusserst aufwendig empfunden wird. Die Sinnhaftigkeit wird ausserdem unterschiedlich eingestuft. So empfinden einige Verantwortliche des Mittelmanagements den Schnuppertag als essentiell für eine optimale Passung zwischen Mensch und Organisation, andere hingegen halten ihn für überflüssig und argumentieren gegen diesen, da neue Mitarbeitende die Probezeit für eben diese Passung nutzen sollen.

“Die Organisation und die Durchführung des Schnuppertages ist bei der Namics nicht einheitlich geregelt. Teilweise ist da der Coach im Lead, manchmal der Hiring Manager.”

Auch die Validierung zeigte, dass hinsichtlich dieses Elementes im Onboardingprozess noch keine Klarheit herrscht. Auch diese Thematik soll aber mit der Überarbeitung des Hiring Prozesses verbessert werden.

Unterstützende Aspekte

Die Mehrheit der Befragten gab an, dass sie die Einarbeitung als sehr positiv und gewinnbringend betrachtet. Insbesondere aus dem positiven Feedback, welches durch neue Mitarbeitende an sie herangetragen wird, schliessen sie, dass die Einführungstage einen fundierten Überblick vermitteln. Mittels spezifischen Schulungsmassnahmen innerhalb der Skill Group werden neue Mitarbeitende anschliessend auf ihre individuellen Aufgaben vorbereitet.

“Das direkte Umfeld weiss am besten was man braucht. Die Einführung in alle Tools an den Einführungstagen macht nicht viel Sinn, eigentlich sollten sich die Coaches/SkillGroup Heads darum kümmern.“

Insbesondere die erste Einführungsveranstaltung “Kick. off. Namics” wird vom Mittelmanagement als grundlegende Befähigungsmassnahme gesehen. Auf der Grundlage des Abgleichs von Anforderungen und Kandidatenprofil werden innerhalb der Skillgroups konkrete Schulungsmassnahmen definiert.

“Ich denke, Mitarbeitende werden bei uns insbesondere “on the job” geschult. Mit jedem neuen Projekt müssen bestehende Wissensinhalte auf neue Themen adaptiert und ausgeweitet werden”

Herausforderungen im Einarbeitungsprozess

Die meist genannte Herausforderung im Einarbeitungsprozess zeigte sich einerseits in der unterschiedlichen Handhabung der Einarbeitung (siehe oben), andererseits in der sich teilweise rasch ändernden Projektlage. So ist es in der Regel das Ziel, neue Mitarbeitende schnellstmöglich für ein Projekt einsetzen zu können. Das Mittelmanagement ist sich bewusst, dass sich eine längere Zeit, in welcher ein neuer Mitarbeitender nicht auf einem Projekt arbeiten kann, negativ auf seine Motivation auswirken kann.

Die Interviews mit dem Mittelmanagement zeigten, dass Erwartungen an neue Mitarbeitende hoch sind, insbesondere da diesen von Anfang an die Verantwortung übertragen wird, sich selbst für ihre Entwicklung einzusetzen. Die Validierung bezeugte, dass die Verantwortungsübernahme neuer Mitarbeitenden als einer der wichtigsten Aspekte hin zu einer erfolgreichen Integration und einem zufriedenen Verbleib in der Organisation angesehen wird.

8.2.2 Einführungsveranstaltungen

Die Einführungsveranstaltungen werden von den meisten befragten Personen äusserst positiv bewertet. Es wird bemängelt, dass neue Mitarbeitende in ihrer ersten Zeit im Unternehmen sehr stark absorbiert sind. Einzelne Stimmen erklären ausserdem die Kick.off. Veranstaltung als wenig sinnvoll, da neue Mitarbeitenden von ihren Coaches oder den Skill Group Heads in Tools eingeführt werden könnten. Andere finden die Veranstaltung so gut, dass bemängelt wird, dass es nicht sogar ein Follow Up nach beispielsweise zwei Jahren gibt. Über alle Ergebnisse zeigt sich jedoch, dass die Vorgesetzten durchgehend sehr gute Rückmeldungen zu den Einführungsveranstaltungen bekommen und dass diese insbesondere einen guten Auftakt für den Austausch zwischen den Standorten bieten, den es zu kultivieren gelte.

“Zukünftig sollen [zusätzlich zu den ersten beiden Einführungsveranstaltungen] Bootcamps genutzt werden, um an realen Business-Cases zu arbeiten: Es geht darum, weniger kompetenzspezifisch und mehr interdisziplinär zu arbeiten. Dabei muss eine Zeitplanung sowie eine Angebotsstruktur erstellt werden und „reingefühlt“ werden, wie es ist, mit anderen zusammenzuarbeiten.”

Die Validierungsgespräche brachten hervor, dass bereits in der Vergangenheit geteilte Meinungen, ähnlich jenen der vorliegenden Ergebnisse, hinsichtlich der Einführungsveranstaltungen diskutiert wurden. Die für die Personalentwicklung verantwortliche Abteilung Human Resources jedoch ist von der positiven Wirkung und der Relevanz der Veranstaltungen überzeugt und setzt sich stark dafür ein, diese auch in Zukunft weiterzuführen.

8.2.3 Begleitung und Betreuung während der Einarbeitung

Die Dokumentenanalyse zeigte, dass der Umfang, Detailliertheitsgrad sowie die Abfolge der Inhalte der Einarbeitungspläne sich sehr stark unterscheiden. Auch die Interviews zeigen, dass das Mittelmanagement die unterschiedliche Handhabung der Einarbeitungspläne in den Teams/Skill Groups wahrnimmt. Zwar gäbe es Hilfsmittel in Form von Vorlagen, jedoch würden diese unterschiedlich genutzt werden. Von Vorgesetzten wird dies teilweise mit der unklaren Projektlage oder sich kurzfristig ändernden Auslastung der Mitarbeitenden/Vorgesetzten erklärt. Von mehreren Personen wird angemerkt, dass eine mögliche Unterstützung beim Prozess der Einarbeitung seitens HR hilfreich sein könnte. Die tatsächliche Befähigung für die jeweilige Arbeitsaufgabe findet in den Skillgroups und projektspezifisch statt.

Betreuung während des Onboardings durch Coaches und Paten

Die Betreuung während des Onboardings wird vom Mittelmanagement durchgängig als wichtig und sehr anspruchsvoll wahrgenommen. Dabei sind insbesondere die Coaches, also die direkten Vorgesetzten im Lead, die Paten und die Mitarbeitenden im Projekt jedoch ebenfalls von bedeutender Wichtigkeit.

“Durch die meist starke Auslastung der Vorgesetzten ist eine nahtlose Betreuung oft schwierig. Was dabei schade ist, ist dass neue Mitarbeitende insbesondere hinsichtlich Weiterbildungen gar nicht wirklich wissen, was alles angeboten wird.”

8.3 Ergebnisse aus den Interviews mit neuen Mitarbeitenden (Erhebung II)

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den neuen Mitarbeitenden aufgezeigt. Die Interviewten wurden zum Onboardingprozess im Allgemeinen, zu ihrer Einschätzung hinsichtlich den Einführungsveranstaltungen sowie ihrer Bewertung der Begleitung und Betreuung im Einarbeitungsprozess befragt (vgl. Abb. 20).

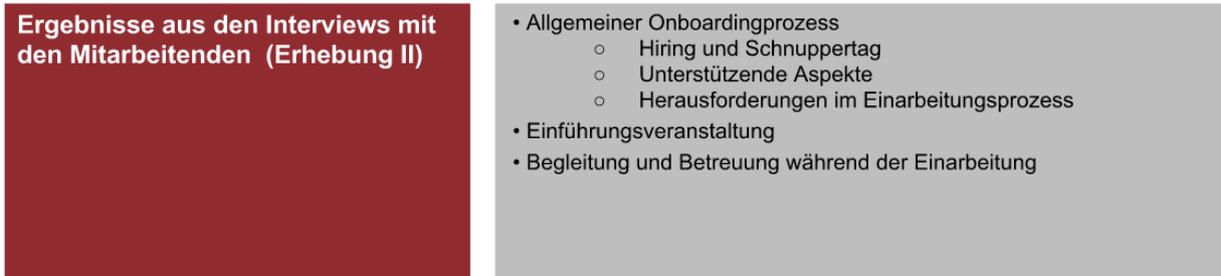


Abbildung 20: Überblick über die Ergebnisse aus Erhebung II

8.3.1 Allgemeiner Onboardingprozess

Über die Hälfte der als besonders positiv beurteilten Erlebnisse aus der Einarbeitungsphase bezogen sich auf die Organisation des Onboardings. Diese wird von neuen Mitarbeitenden gegenüber anderen Unternehmen sehr positiv wahrgenommen. Obwohl fast alle Befragten ansprachen, dass es in den ersten Wochen Momente der Orientierungslosigkeit gab, wurde dies mit der Tatsache, zu jedem Zeitpunkt eine oder mehrere Ansprechpersonen gehabt zu haben, abgefedert.

„Eigentlich wäre immer jemand da gewesen, den ich hätte fragen können. Manchmal hab ich mich ganz ehrlich einfach nicht getraut, schon wieder nachzuhaken“

Hiring und Schnuppertag

Im Rahmen der Erhebung wurden von neuen Mitarbeitenden keine expliziten Aussagen zu ihrem Hiringprozess gemacht. Rückblickend wurde jedoch von mehreren Befragten erwähnt, dass es sie erstaunte, wie konsistent das von Namics vermittelte Bild der Unternehmung den vorgefundenen Tatsachen entspricht.

„Nein das [Bild welches ich von der Namics vermittelt bekommen habe vor der Anstellung] ist konsistent mit der Realität. Ich hätte erwartet, da kommt noch was, was nicht so ganz stimmt ist, aber das war nicht der Fall“

Weiter schätzen neue Mitarbeitende den Schnuppertag, jedoch wird von rund einem Drittel der Befragten erwähnt, dass sie an diesem Tag mit vielen Menschen Kontakt hatten, mit denen sie bei ihrer anschließenden Tätigkeit gar nicht viel zusammengearbeitet hatten.

“Mein Schnuppertag war toll und ich habe viele spannende Menschen kennengelernt. Die meisten waren aber aus unterschiedlichen Skill Groups und gar nicht aus meinem Team“

Unterstützende Aspekte

In den Interviews wurde auch Aspekten gefragt, welche neue Mitarbeitende der Namics als besonders motivierend und unterstützend empfinden bei der Namics. Am meisten Rückmeldungen (9 von 13 Personen) hierzu wurden genannt hinsichtlich den *sozialen Events*, insbesondere dem vor kurzem stattgefundenen Namics Camp, welche von neuen Mitarbeitende als

grosse Wertschätzung ihrer Arbeit gesehen werden. Ebenfalls oft erwähnt wurden die Flexibilität und Freiheiten hinsichtlich Arbeitsgestaltung. Neben der oft genannten Unterstützung durch Coaches und Arbeitskollegen wurde hier auch das offene Feedback genannt. Weiter wird die entspannte und transparente Kultur, das lockere Arbeitsumfeld und die vielseitige Durchmischung der Menschen als motivierend bezeichnet. Auch die hohe Qualität der Dienstleistungen sowie die vielseitigen Projekte, welche unterschiedliche Lernumgebungen schaffen werden geschätzt. Insbesondere die Dynamik und die Geschwindigkeit, mit welcher Entscheidungen umgesetzt werden, wurden von der Mehrzahl der Befragten als wertvoll und gewinnbringend bezeichnet.

„Namics sagt von sich, die Menschen machen das Unternehmen. Und genau so ist es“

„Die Transparenz im Intranet ist wirklich eine grosse Unterstützung“

„Wir sind hier alle auf Augenhöhe. Das hatte ich noch in keinem anderen Job“

„Es ist echt erstaunlich, wie gut wir uns austauschen und gegenseitig weiterbilden“

Herausforderungen im Einarbeitungsprozess

Die meistgenannten Herausforderungen (5 von insgesamt 12) drehen sich um die Themen Verständnis für Interdisziplinarität und standort- sowie skillgroup-übergreifende Zusammenarbeit. Ausserdem bestehen Unklarheiten und gar Hemmschwellen hinsichtlich der Art oder Kanal der Kommunikation innerhalb der Organisation. Ferner wurde es als herausfordernd empfunden, nicht hinreichend über fachlichen Perspektiven informiert zu werden.

„Die grössten Herausforderungen im Onboardingprozess? Das interdisziplinäre Verständnis fehlt irgendwie“

„Der Austausch zwischen den Standorten fehlt“

„Mir wäre es wichtig, fachliche Perspektiven aufgezeigt zu bekommen.“

„Mir ist aufgefallen, dass die Kommunikationswege nicht ganz klar sind. Ich wusste nicht, wie ich mit andern in Verbindung treten kann. Ich hab zum Beispiel am Anfang nur per Mail, dann per Telefon kommuniziert. Und dann kam noch das Hangout (internes Chat System, anm. der Autorin). Und ich wusste noch nicht dass es das gibt.“

Als weitere belastende Aspekte wurden die Unklarheit hinsichtlich des Auftrages sowie die fehlende Anwesenheit der Coaches beschrieben. Von verschiedenen Personen wurde angesprochen, dass diese ersten Tage bis Wochen, in der man nicht genau wusste, was zu tun sei, eher schwierig waren. Über alle Bereiche wurde ausserdem die frühe Verantwortungsübernahme angesprochen, welche sowohl als Wertschätzung jedoch auch als Herausforderung empfunden wurde

„Man muss [im Einarbeitungsprozess der Namics] sehr proaktiv sein. Dies ist insbesondere am Anfang sehr schwierig. Gerade auch wenn die Branche neu ist.“

„XY ist mein Coach, aber er ist einfach zu weit weg und die Lücke zu ihm ist zu gross. Ich organisierte mich in der Skillgroup selbstständig, insbesondere das wöchentliche Meeting hilft da enorm“

Abschliessend äusserten sich die neuen Mitarbeitenden jedoch ausnahmslos (13 von 13 Befragte) positiv zum *Ablauf der ersten Tage* bis zu Einführungsveranstaltung.

„Tadellos“

„Noch nicht ganz so eingeschliffen wie bei anderen grossen Firmen, grundlegend aber extrem gut“

„Der Umgang war echt immer freundlich und professionell“

8.3.2 Einführungsveranstaltungen

Die Rückmeldungen zu den Einführungsveranstaltungen gehen in verschiedene Richtungen. Die erste Einführungsveranstaltung (Kick off. Namics) wird von den Befragten als wertvoll erachtet, um einen Überblick über die wichtigsten Tools, Abteilungen, Systeme und Ansprechpersonen zu erhalten. Negativ bewertet wird, dass das Kick off als inhaltlich überfüllt wahrgenommen wird und die zweite Veranstaltung (Namics besser kennen lernen) teilweise erst nach sechs Monaten oder länger besucht werden konnte. Wiederum positiv bewertet wurde jedoch die Tatsache, dass es zwei zeitlich versetzte Einführungsveranstaltungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten gibt.

„Es ist schön, hier wird man wirklich persönlich Willkommen geheissen“

„Das Kick off war früh und das war auch gut so“

„Ich wurde in den ersten Tagen gut vorbereitet und konnte mit dem Kick off direkt an meinem Wissen ansetzen“

„Das Kick.off. Namics. War ein völliger Overflow.“

„Namics besser kennen lernen hat mich noch viel mehr in die Unternehmung reingezogen“

8.3.3 Begleitung und Betreuung während der Einarbeitung

Die Rückmeldungen zu der Begleitung und Betreuung von neuen Mitarbeitenden war sehr durchzogen. Übergreifend konnte eine positive Grundstimmung festgestellt werden, jedoch gab es bei fast allen Befragten Aspekte, welche hinsichtlich der eigenen Einarbeitung als sehr negativ empfunden wurden. Die Erhebung zeigte, dass sich neue Mitarbeitende über die gesamte Einarbeitungszeit sehr gut begleitet fühlen. Dabei wurde insbesondere geschätzt, wenn ein Überblick über die ersten Tage mit wichtigen Tools und ToDos abgegeben wurde und wenn es zu jedem Zeitpunkt eine Ansprechperson (Coach oder anderer Mitarbeitender) gab.

„In den ersten Tagen habe ich eine Checkliste zur Einarbeitung erhalten, anschliessend hat mir jemand die Tools erklärt. So war ich für die Kick off Veranstaltung super vorbereitet und konnte direkt an meinem Wissensstand ansetzen.“

„Ja, ich habe wirklich das Gefühl, dass ich gut begleitet werde“

„Ja absolut [ich habe alles was ich brache]. Bei uns im Frontend gibt's jemanden der uns tutoriert, das war cool. Der achtet auch wirklich darauf, dass wir während den Projekten was Neues lernen“.

„Vielleicht hätte es mir geholfen, zu wissen was an den ersten Tagen vor der Einführungsveranstaltung passiert. Mein Coach war weg und ich war ein wenig verloren. Ich musste dort schon sehr selbstorganisiert arbeiten.“

„Ich weiss dass XY für mich zuständig gewesen wäre, die war aber zur Zeit meiner Einarbeitung gerade für zwei Monate weg“

„Mein Coach hat sich sehr gut um mich gekümmert, der war für alle Fragen da. Der hat auch alles direkt und offen beantwortet. Und auch alle andern waren extrem hilfsbereit.“

“Ich hatte sehr hohe Erwartungen an mich und wollte mich beweisen. Leider bekam ich insbesondere in den ersten Monaten relativ wenig Feedback. Das führte bei mir zu Irritationen”

8.4 Ergebnisse aus der Evaluation der Einführungsveranstaltung “Kick off. Namics”

Die Einführungsveranstaltungen wurden in den oben ausgeführten Ergebnissen als sehr positive, erfolgreiche und wichtige Integrationsmassnahme beschrieben. Im Rahmen der Untersuchung wurde darum die erste Einführungsveranstaltung “Kick.off.Namics” begleitend beobachtet und evaluiert. Diese Evaluation ergänzt somit die vorhergehende Analyse des Onboardingprozesses mittels einer punktuellen Analyse eines zentralen Elements im Einarbeitungsprozess. Einen Überblick bietet dazu Abbildung 21.

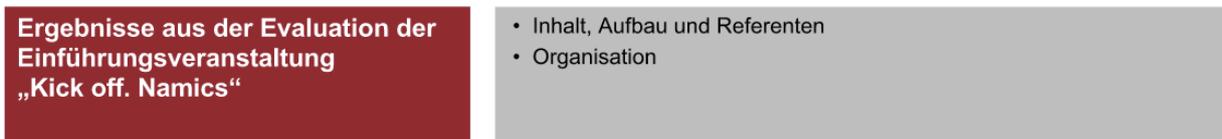


Abbildung 21: Überblick über die Ergebnisse aus der Beobachtung der Einführungsveranstaltung

Der Fokus lag dabei auf dem inhaltlichen und didaktischen Aufbau der einzelnen Slots, der Bewertung der Referenten sowie der Organisation der Gesamtveranstaltung. Die hier dargestellten Ergebnisse zeigen einen Überblick über die Resultate der Beobachtung, welche mit Rückmeldungen durch die Teilnehmenden (Namics interner Evaluationsbogen, Anhang C II) sowie Informationen aus dem Austausch mit den Referenten ergänzt wurden.

Tabelle 3: Konsolidierte Ergebnisse aus der Evaluation der Veranstaltung „Kick.off. Namics“

Inhalt, Aufbau und Referenten	Organisation
<p>Positives Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spannende Slots • Gesamtheitlich gute Referenten • Angenehmes Sprechtempo • Nachvollziehbarkeit der Inhalte • Kennenlernen von vielen Schlüsselpersonen <p>Negatives Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sehr viele Informationen auf zwei Tage verteilt • Nicht alle Teilnehmenden konnten gleichermassen an ihrem bestehenden Wissen ansetzen • Einzelne Tools werden zu ausführlich erklärt • Die Erklärung der wichtigen Systeme ist nur bedingt sinnvoll, da diese den meisten nach den ersten Tagen schon bekannt waren 	<p>Positives Feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klare Kommunikation zu Anreise, Ablauf und Rahmenprogramm der Veranstaltung • Gute Organisation der einzelnen Tage <p>Negatives Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kein Abendprogramm am ersten Abend • Referenten werden zu kurzfristig angefragt • Evaluation auf Papier ist nicht zeit- und branchengerecht • Die aufgrund der verschiedenen Länder unterschiedlichen Bedingungen werden sehr detailliert erklärt, was nicht für alle Berufsgruppen relevant ist

9 Diskussion der Ergebnisse

Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Folgend werden die aus der Erhebung entstandenen Ergebnisse zusammengefasst und mit ergänzenden Erkenntnissen aus den in Kapitel 3 aufgezeigten Konzepten erweitert. Die Schwerpunkte dabei liegen auf Aspekten, welche das Onboarding bereits vor dem Arbeitsbeginn beeinflussen, dem Prozess der Einarbeitung, der Vernetzung sowie dem Verhältnis vom Mitarbeitenden zum Coach und dem Paten. Weiter werden Ergebnisse hinsichtlich Erwartungen zur Verantwortungsübernahme präsentiert und diskutiert und mit weiteren Aspekten ergänzt (Abbildung 22).

Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

- Vor dem Eintritt in die Organisation: Schnuppertag und Hiring
- Prozess der Einarbeitung
- Begleitung und Betreuung
- Vernetzung
- Coach
- Paten
- Erwartungen und Verantwortungsübernahme
- Weitere Aspekte

Abbildung 22: Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Eine systematische Evaluation von Integrationsmassnahmen wie in Kapitel 3 beschrieben, sollte nach Lohaus und Habermann (2016) die wichtigsten Massnahmen im Onboardingprozess erfassen und prüfen, welchen Einfluss diese auf Indikatoren langfristige Ergebnisse haben können. Lohaus und Habermann (2016) haben aufgrund aktueller internationaler Studienergebnisse (vgl. Martin & Lombardi, 2009; Korte, 2010; Simon, Judge & Halvorsen-Ganepola, 2010; Jokisaari und Nurmi, 2009; Sluss & Thompson, 2012; Kammerer-Mueller, Wanberg, Rubenstein und Song, 2013 u.w.) eine Zuordnung von Integrationsmassnahmen (Kapitel 5b) auf Indikatoren für Anpassung und langfristig angestrebte Ergebnisse erstellt (Tabelle 4). Diese dient der folgenden Diskussion als Orientierungsrahmen.

Tabelle 4: Systematische Evaluierung von Integrationsmassnahmen im Hinblick auf die Anpassung neuer Mitarbeitender und langfristig angestrebte Ergebnisse (vgl. Lohaus & Habermann, 2016)

Zielvariable	Rollenklarheit	Selbst-Wirk-samkeit	Soziale Akzep-tanz	Leistung	Politische Fähig-keiten	Enage-ment	Zufrie-denheit	Comm-itment
Kontakt hal-ten		x				x	x	x
Arbeitsplatz einrichten		x		x		x	x	x
Einarbei-tungsplan	x	x	x	x		x	x	x
Einführungs-gespräch	x	x	x	x	x	x	x	x
Unterstüt-zung durch Paten	x	x	x	x	x	x	x	x
Regelmäss-i-ges Feedback	x	x	x	x	x	x	x	x
Netzwerken		x		x	x		x	x
Einführungs-veranstaltung		x		x	x	x	x	x
Fachliche Trainings		x	x	x		x	x	x

Vor dem Eintritt in die Organisation: Schnuppertag und Hiring

Der Schnuppertag als einer der wenigen, in der Analyse untersuchten Elemente des Onboardings vor dem ersten Arbeitstag, scheint vom Management unterschiedlich erlebt und unterstützt zu werden. Die Mitarbeitenden schätzen diesen mehrheitlich, erwähnen jedoch, nicht mit den Personen in Kontakt gekommen zu sein, mit welchen sie nach Stellenantritt den Grossteil ihrer Zeit verbringen. Für neue Mitarbeitende trägt der Schnuppertag insbesondere zum Abbau von Unsicherheiten und zur Vereinfachung der Integration auf kultureller Ebene bei. Ausserdem wird er als grosse Wertschätzung der Namics gegenüber neuen Mitarbeitenden empfunden. Die Validierung zeigte, dass der Schnuppertag ursprünglich auf die Organisationsform vor Reinvent ausgerichtet war und dass die Art und Weise der Weiterführung aktuell hinterfragt wird. Da er aus organisationaler Sicht nicht unabdingbar ist, trotzdem jedoch einen wichtigen Einfluss auf die frühe Sozialisierung mit dem Unternehmen hat, lohnt es sich, auch diese Thematik nochmals vertieft zu diskutieren. Bei einer Weiterführung der Veranstaltung sollte jedoch auf die Neuorganisation der Namics Rücksicht genommen werden. Möglicherweise kann für die heutige Organisation durch Cluster und Projekte eine optimierte Form des Schnuppertags entwickelt werden.

Wie in den Ergebnissen dargestellt, führen die unklaren Verantwortlichkeiten von Hiring Manager, Coach und Quartierverantwortlichen zu unstrukturierten Abläufen im Hiringprozess. Die Validierung der Ergebnisse zeigte, dass eine Neumodellierung dieses Prozesses von Seiten Recruiting bereits im Gang ist. Um das Commitment und auch die Zufriedenheit der zukünftigen

gen Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten empfiehlt es sich, der Aufgabe "Kontakt halten" ganz explizit eine Rolle zuzuordnen. So können diese Wochen zwischen Vertragsabschluss und Stellenantritt dazu genutzt werden, neue Mitarbeitende über aktuelle Projektstände zu informieren oder gar in bestimmte Grundsatzentscheidungen, die sein Arbeitsgebiet betreffen, einzubeziehen (vgl. Brenner, 2014).

Prozess der Einarbeitung

Die Ergebnisse zum Einarbeitungs- Prozess ergeben ein differenziertes Bild. Die Dokumentenanalyse zeigt einen mehrheitlich strukturierten Prozess, die Rückmeldungen aus dem Mittelmanagement jedoch spiegeln, dass Prozesse, insbesondere Einarbeitungspläne von den jeweiligen Clustern anders gehandhabt werden. Die Literatur zeigt, dass Einarbeitungspläne auf vielseitige Weise zum positiven Gelingen der Einarbeitung beitragen können (vgl. Tabelle 1). Auch bilden sie einen Grundstein für eine rasche und erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsaufgabe und somit der tätigkeitsbezogenen Einarbeitung (Brunner, 2014).

Wie die Studien von Saks (1993) zeigen, unterstützen fachliche und soziale Trainings die Anpassung an die Arbeitsrolle und somit die Selbstwirksamkeit deutlich. Die Befähigungsmassnahmen bei der Namics scheinen neuen Mitarbeitenden innerhalb kurzer Zeit zu vermitteln, dass sie anfängliche Schwierigkeiten durch Anstrengungen erfolgreich bewältigen können. Positiv hervorzuheben ist, dass das Mittelmanagement offensichtlich äusserst bestrebt ist, den Onboardingprozess zu optimieren und sich bereits in der Planung für eine zusätzliche Veranstaltung zur interdisziplinären Zusammenarbeit befindet. Das fehlende Verständnis für interdisziplinäre Zusammenarbeit zeigte sich als eine der meistgenannten Herausforderungen im Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeitende. Die Validierung betonte diesbezüglich jedoch nochmal die Wichtigkeit eines interdisziplinären Verständnis für einen langfristigen Sozialisationsprozess und der erfolgreichen Ausführung der jeweiligen Aufgabe. Dies bestätigt auch die Literatur, indem sie die Übernahme der Unternehmenskultur, das Wohlfühlen und der Verbleib im Unternehmen als Ziel der Integration im Team und der Organisation beschreibt.

Begleitung und Betreuung

Generell wird die Begleitung während des Onboardingprozesses von neuen Mitarbeitenden als sehr angenehm beschrieben. Es gibt jedoch einzelne Personen, welche sich eine intensivere oder engere Betreuung gewünscht hätten. Das Mittelmanagement erkennt, dass erfahrenen Fachkräfte, welche als Coach fungieren, oft sehr ausgelastet sind und teilweise wenig Zeit für ihre Coachees/Mitarbeitenden haben. Die Validierung brachte hervor, dass hinsichtlich dieses Zustandes bereits Massnahmen diskutiert wurden, um den Coaches mehr Raum für ihre Rolle als Betreuungsperson einzuräumen.

Die Ergebnisse zeigen Unterschiede hinsichtlich des Strukturierungsgrades der Einarbeitung sowie der im Onboarding erlebten Begleitung. Die Validierungsphase zeigte, dass dies insbesondere der stark unterschiedlichen Charaktere und Bedürfnisse der unterschiedlichen Skill Groups geschuldet. Ausserdem hänge die Einarbeitung und die Begleitung neuer Mitarbeitenden stark vom jeweiligen Coach ab. Sowohl Brenner (2014), (Cooper-Thomas & Anderson, 2005) und Lohaus und Habermann (2016) betonen, dass eine unstrukturierte Integrationsplanung das Erreichen einer zeitnahen *Beherrschung der Aufgabe* sowie adäquate Rollenklarheit (vgl. Kap. 6a) behindern könnte.

Den Aspekt „Herausforderungen im Onboardingprozess“ nannten nur solche Mitarbeitende

das Fehlen einer Ansprechperson, welche auf kein Projekt geplant waren und deswegen keine konkrete Aufgabe hatten. Dies kann zu einem negativen Einfluss auf die Rollenklarheit führen, welcher sich wiederum auf die intrinsische Motivation auswirken kann. Gerade diese jedoch ist es, welche neue Mitarbeitenden in unklaren Projektsituation oder bei geringer Arbeitsauslastung vor Demotivation schützen kann (vgl. Kap. 3). Wenn die Bedürfnisse der neuen Mitarbeitenden nicht erfasst und darauf eingegangen werden, kann sich dies sowohl auf die generelle Arbeitszufriedenheit sowie das affektive und normative Commitment auswirken. Neue Mitarbeitende, welche anbrachten, dass sie Situationen der Überforderungen erlebten, fügten ausnahmslos an, dass es in diesen Momenten immer eine Ansprechperson gegeben hätte. Dies kann sich auf die Aspekte "Beherrschung der Arbeitsaufgabe" sowie die "Integration in die Arbeitsgruppe" auswirken und das Engagement der neuen Mitarbeitenden positiv beeinflussen.

Obwohl wie oben genannt, die Projektlage nicht in jedem Fall optimal ist und die Einarbeitung für gewisse Mitarbeitenden eher schwierig ist, zeigen die Ergebnisse, dass viele der Aspekte, welche auf die Indikatoren 'Beherrschung der Arbeitsaufgabe' und 'Integration in die Arbeitsgruppe' einzahlen, erfüllt sind. Aus der Theorie (Kap. 3) wird angenommen, dass diese Indikatoren auch das Engagement des neuen Mitarbeitenden positiv beeinflussen und dass hohe Leistung und Erfolg bei der Bewältigung der neuen Arbeitsaufgaben auch mit hohem Engagement einher gehen.

Vernetzung

Ausnahmslos alle der neuen Mitarbeitenden erwähnten die regelmässig stattfindenden sozialen Events wie Frühstück im Quartier, Umtrunke, Camps und weitere Veranstaltungen sehr positiv und schätzen diese sehr stark. Von allen wurde unterstrichen, dass diese ungemein gewinnbringend waren hinsichtlich der Integration in die eigene Arbeitsgruppe und die gesamte Organisation. Die so erreichte soziale Akzeptanz (vgl. Kap. 1) führt weiter dazu, dass Werte und Normen der Kollegen zeitnah erkannt und übernommen werden können. Dies konnte auch in der Validierung bestätigt werden und soll in Zukunft weiterhin gepflegt werden. Dies würde aus psychologischer Sicht auch auf die Indikatoren Selbstwirksamkeit, politische Fähigkeiten und möglicherweise auch Engagement einzahlen und somit das Onboarding unterstützen. Die Ergebnisse zeigen, dass es eine Vielzahl an Aspekten gibt, welche von den neuen Mitarbeitenden als motivierende und unterstützend erlebt werden. Insbesondere die hohe soziale Interaktion zwischen den Arbeitnehmern der Namics wird dabei geschätzt. Wie Tabelle 1 zeigt, erweitern Massnahmen im Bereich „Netzwerken“ insbesondere die politischen Fähigkeiten, die soziale Akzeptanz und die Selbstwirksamkeit, „Kontakt halten“ zudem das Engagement und Commitment. Die Wertschätzung für diese scheint sehr hoch zu sein, und die Validierung bestätigt, dass die genannten Aspekte auch langfristig unterstützend wirken.

Coach

Die Funktion des Coaches bei der Namics grenzt sich von der literarischen Beschreibung dieser Rolle insofern ab dass sie die Führungskraft und den externen Coach vereint. Somit steht neben der fachlichen auch die persönliche Entwicklung der Coachees im Vordergrund. Da der Coach, also die Führungskraft, jedoch neben der Coachingfunktion auch alle anderen Funktionen eines Vorgesetzten übernimmt (wie Leistungsbeurteilung, Entgeltanpassung), ist nicht damit zu rechnen, dass Mitarbeitende (wie beispielsweise beim klassischen Coaching) gezielt

Einblick in ihre Schwächen gewähren, um diese systematisch zu entwickeln (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

Paten

Weiter scheint das Bewusstsein für die Rolle des Pate im Onboardingprozess unterschiedlich zu sein. Sowohl aus den Interviews mit dem Management wie auch den Mitarbeitende kam hervor, dass die Intensität der Begleitung während der Integration zwischen den Mitarbeitenden und den Paten stark variierte. Bei der Namics werden meist erfahrene Kollegen angefragt, ob sie die Patenfunktion für neue Mitarbeitende übernehmen möchten. Idealerweise sind diese auf dem gleichen Senioritätslevel wie der neue Mitarbeitende und werden somit eher als Kollegen statt als Vorgesetzte angesehen (vgl. Brenner, 2014). Aus den Gesprächen mit den Mitarbeitenden kamen keine negativen Rückmeldungen hinsichtlich dieses Aspektes, jedoch kam hervor, dass vereinzelt Paten keine Zeit hatte und sich ihrer Zuständigkeit nicht bewusst waren. Möglicherweise kann die fehlende Verantwortungsübernahme der Paten daher kommen, dass diese Rolle eher als Unterstützung des Coaches und nicht als eigenständige Rolle wahrgenommen wird. Brenner (2014) betont hierzu die Wichtigkeit der Abgrenzung zwischen Coach (Führungskraft) und Pate. So gibt es für neue Mitarbeitende Angelegenheiten, welche er gerne mit seinem Vorgesetzten besprechen, andere jedoch möchte er zunächst eher unverfänglich mit einer „neutralen“ Person besprechen. Die Unterstützung des Paten kann neben jener des Coaches einen enormen Einfluss auf die soziale Akzeptanz der neuen Mitarbeitenden haben. Sie dient als Referenz für angemessenes Verhalten und kann neuen Mitarbeitenden bei der Interpretation von Erlebnissen und bei der Lösung von arbeitsbezogenen Problemen helfen.

Möglicherweise behindert eine zu wenig nahe Einarbeitung auch die Behinderung der Entwicklung von politischen Fähigkeiten der neuen Mitarbeitenden. Wenn diese also informelle Netzwerke und mögliche Machtstrukturen nicht erkennen können, kann dies eine Bindung an die Organisation sowie die Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung unterdrücken.

Erwartungen und Verantwortungsübernahme.

Die Literatur betont umfangreich, dass von vielen neuen Mitarbeitenden bereits sehr frühzeitig produktive Beiträge erwartet werden (vgl. Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb & Ahlburg, 2005; Jokisaari & Nurmi, 2009, Lohaus & Habermann, 2016). Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass sich die Mehrheit der neuen Mitarbeitenden der Namics gut begleitet und nicht übermäßig überfordert fühlen. Der Anspruch, sich selbst um die eigene Entwicklung zu kümmern stellt neue Mitarbeitende jedoch vermehrt vor eine Herausforderung, welche gleichzeitig als Chance erkannt wird. Aus psychologischer Sicht zählt diese Wertschätzung und erlebte Verantwortungsübernahme jedoch stark auf das normative sowie das affektive Commitment (van Dick, 2004) ein. So wirken sich einerseits emotionale Aspekte auf die positiven Gefühle der Organisation gegenüber aus, andererseits erhöhen sie den Grad, in welchem sich neue Mitarbeitende dem Unternehmen verpflichtet fühlen, weil sie bewusst oder unbewusst wahrnehmen, wie viel in sie investiert oder wie viel Vertrauen ihnen gegenüber aufgebracht wird.

Einführungsveranstaltungen und Schulungsmassnahmen

Die Einführungsveranstaltungen werden von den neuen Mitarbeitenden sehr geschätzt und vom Mittelmanagement unterstützt. Es konnte festgestellt werden, dass offensichtlich nicht alle Coaches ein genaues Bild darüber haben, welche konkreten Inhalte die neuen Mitarbei-

tenden an diesen Veranstaltungen vermittelt bekommen. So konnten einige neuen Mitarbeitende nach den ersten Tagen im Unternehmen mit dem Kick.off. ideal an vorhandenes Wissen aufbauen, andere jedoch waren über- oder unterfordert. Die Interviews mit dem Mittelmanagement zeigten, dass die erste Einführungsveranstaltung "Kickoff. Namics." eine der wichtigsten Massnahmen für die fachliche Integration wie auch die organisationale Sozialisierung darstellt. Die Veranstaltung wird sowohl von den Cluster Heads wie von den neuen Mitarbeitenden sehr positiv bewertet und geschätzt. Dennoch wurde insbesondere von den neuen Mitarbeitenden vermehrt angesprochen, dass diese sehr umfangreich wäre und dass die vielen Informationen in der kurzen Zeit beinahe nicht aufgenommen werden könnten.

Die im Validierungsprozess angestossene Diskussion hinsichtlich dem Bedürfnis nach einem verbesserten interdisziplinären Austausch führte zum Startschuss der Planung einer zusätzlichen Veranstaltung. Um die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Kompetenzen, also interdisziplinäres Arbeiten, von Beginn zu vermitteln und einzuüben sowie das Netzwerk innerhalb der Organisation zu stärken, soll ein "Interdisziplinäres Boot Camp" entwickelt werden. Neue Mitarbeitende aus den Bereichen Service, Kunden und Marktorganisation nehmen darum in den ersten vier bis sechs Monaten am Namics Boot Camp I teil und erfahren in komprimierter Form, was Full Service bedeutet.

Übergreifend zeigen die Ergebnisse, dass die flexibel gestaltete Einarbeitung den Mitarbeitenden ermöglicht, sehr schnell, Verantwortung zu übernehmen -insbesondere über ihre eigene Entwicklung. Das Grundverständnis der Organisation, dass jeder Mitarbeitende sich in erster Linie selbst um seine Weiterentwicklung kümmert, wird so von Anfang an entwickelt. Diese erlebte Selbstwirksamkeit (vgl. Kap. 1) kann einen grossen positiven Einfluss auf alle Indikatoren einer erfolgreichen Integration haben, insbesondere das Commitment, das Engagement und ferner den Verbleib in der Organisation.

Weitere Aspekte

Der Prozess der Einarbeitung gilt als gelungen, wenn der neue Mitarbeitende 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, welche vielfältigen und zahlreichen Einflüssen ein organisationaler Sozialisationsprozess unterliegt – einem komplexen Gefüge aus individueller Vorerfahrung, Merkmalen der Persönlichkeit, situativen sowie aufgaben-, tätigkeits- und organisationsimmanenten Aspekten. Diese bestimmen, wie ein Einarbeitungs- und Integrationsprozess erlebt wird und ob dieser letztlich für alle Involvierten gelingt. Der in der Einleitung erwähnte zweiseitige Interaktionsprozess des Onboardings und die damit einhergehende interaktionistische Betrachtungsweise sollte daher bei allen weiterführenden Gestaltungsmaßnahmen des organisationalen Sozialisationsprozesses gewahrt werden. Somit können sowohl Initiativen und Verhalten seitens der neuen Mitarbeitenden wie auch solche seitens der Unternehmung stark in den Fokus gerückt werden.

Die Resultate weisen stark darauf hin, dass die Passung unter den Teammitgliedern bzw. zwischen Team und Coach einen entscheidenden Einfluss auf das Commitment nimmt, was aber empirisch überprüft werden müsste. Ebenso wäre es Gegenstand separater Untersuchungen, die in dieser Arbeit erforschten Indikatoren für eine erfolgreiche Integration und dem langfristigen Verbleib in der Organisation bei der Namics mit Hilfe von Messinstrumenten in einem quantitativen Verfahren zu überprüfen (im Sinne von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen).

10 Gestaltungsvorschläge und Umsetzungsplan

An dieser Stelle geht es um die Auseinandersetzung mit den präsentierten Ergebnissen und mit den ergänzenden Erkenntnissen aus der Validierung. Ausserdem sollen die Erkenntnisse mit wissenschaftlichen Theorien (vgl. Kap. 3, 4, 5) abgeglichen und ergänzt werden. Weiter wird aufgezeigt, wie die Resultate für die Auftraggeberin Namics zu interpretieren sind und allenfalls weiter verwendet werden können, womit die zweite Fragestellung der vorliegenden Arbeit beantwortet werden soll.

10.1 Gestaltungsvorschläge

Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Gestaltungsvorschläge werden jeweils vorab in Empfehlungen aus psychologischer und organisationaler Sicht zusammengefasst (Tabelle 5) und anschliessend ausführlich beschrieben. Dabei wird in einem ersten Schritt auf Aspekte eingegangen, welche vor dem ersten Arbeitstag beachtet werden sollten. Anschliessend werden Vorschläge zum allgemeinen Prozess, besonderen Herausforderungen und der Einführungsveranstaltung vorgestellt. Letztere hat dabei einen besonderen Fokus, da sie eine Schlüsselveranstaltung darstellt. Ein möglicher Umsetzungsplan der an dieser Stelle genannten Vorschläge rundet dieses Kapitel ab.

Tabelle 5: Auflistung von Gestaltungsvorschlägen aus psychologischer und organisationaler Sicht (eigene Darstellung)

Empfehlungen aus psychologischer Sicht	Empfehlungen aus organisationaler Sicht
<ul style="list-style-type: none"> ● Kontakt halten, auch schon vor Stellenantritt ● Allgemein: Bewusstsein für Onboarding in der Organisation stärken ● Einarbeitungsprogramme logisch aufbauen, sodass Verständnislücken vermieden werden können ● Engere Betreuung gewähren (insbesondere für die Entwicklung von Rollenklarheit, Selbstwirksamkeit und der Erhaltung des Commitments neuer MA) <ul style="list-style-type: none"> ○ Regelmässiges Feedbackgespräche ○ Erwartungen an neuen Mitarbeitenden klar kommunizieren ○ Gemeinsam klare Ziele vereinbaren ○ Bewusstsein für Eigenverantwortung des neuen MA von Anfang an betonen ○ Bewusstsein für Unterstützung durch bestehende Mitarbeitende stärken ● Rolle der Coaches stärken ● Rolle des Paten klarer definieren & regelmässig mit Coach abgleichen ● Echte Alternativen für Mitarbeitende ohne Projekt schaffen um ihr Engagement nicht neg. zu beeinflussen ● Klare Verantwortlichkeiten definieren, sowohl im Hiring wie auch im Einarbeitungsprozess ● Einarbeitungsprozess auf unterschiedliche Senioritätslevel anpassen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hiringprozess und Schnuppertage überarbeiten ● Involvierte Personen/Mitarbeitende des Onboardingprozesses informieren ● Strukturiertheitsgrad von Einarbeitungsprogrammen sorgfältig vorbereiten ● Vorlagen für Einarbeitungspläne erstellen ● Best Practices hinsichtlich Einarbeitung teilen ● Klare Verantwortlichkeiten hinsichtlich Begleitung definieren ● Engere Betreuung, um Potenzial Neuer zeitnah zu erfassen und Einarbeitungsprogramm adäquat zu gestalten ● Zeit für Einarbeitung neuer MA nicht unterschätzen und einplanen ● Fokus auf Selbstverantwortung hinsichtlich Weiterbildung weiterhin transparent kommunizieren ● Einarbeitungsveranstaltungen überarbeiten <ul style="list-style-type: none"> ○ Inhaltliche und didaktische Überarbeitung ○ Vorbereitungsaufgaben vorschalten um gleichen Wissensstand zu provozieren (ev. Videotutorials) ○ Nachschlagewerk erstellen ○ Zusatzveranstaltung zu interdisziplinärer Zusammenarbeit steigern ○ Coaches über Inhalte der Veranstaltung informieren ○ Evaluationen digitalisieren ○ Ev. Online Plattform initiieren ● Best Practice von Onboardingmassnahmen in der Organisation teilen

10.1.1 Vor dem Eintritt in die Organisation

Der erste Teil der Gestaltungsvorschläge richtet sich auf Aspekte, welche bereits vor Arbeitsbeginn optimiert werden sollten. Abbildung 23 fasst diese zusammen.

Vor dem Eintritt in die Organisation

- Hiring und Schnuppertag
- Zeitnahe Information der Ansprechpersonen und des Quartiers
- Planung der ersten Tage und Einarbeitungsprogramm

Abbildung 23: Überblick über Gestaltungsvorschlägen vor dem Eintritt in die Organisation

Hiring und Schnuppertag

Wie in den Ergebnissen dargestellt, führen die unklaren Verantwortlichkeiten von Hiring Manager, Coach und Quartierverantwortlichen zu unstrukturierten Abläufen im Einstellungsprozess vor dem ersten Arbeitstag. Auch wenn die Ergebnisse seitens neuer Mitarbeitenden keine negativen Rückmeldungen diesbezüglich hervorbrachten und diese Aspekte auch nicht explizit erhoben wurden, empfiehlt es sich, bei der bereits eingeleiteten Überarbeitung des Hiring-Prozesses klare Verantwortlichkeiten zu definieren. Wenn nicht schon die interne Entscheidung für einen Bewerbenden zum Anlass für erste Integrationsmassnahmen genommen wird (vgl. Martin & Lombardi, 2009), sollte das Unternehmen spätestens die Phase zwischen der Annahme des Stellenangebotes und des Arbeitsantritts für vertrauensbildende Massnahmen nutzen (Nicolai, 2009). Dazu gehört, neuen Mitarbeitenden zu signalisieren, dass sie im Unternehmen willkommen sind. Durch konkrete Informationen kann die Unsicherheit, die mit der Übernahme einer neuen Position verbunden ist, genommen bzw. reduziert werden. Darauf sollte bei der Neugestaltung des Schnuppertags geachtet werden, da dieser ebenfalls zum Abbau von Unsicherheiten gegenüber der Organisation oder Arbeitskollegen beiträgt (vgl. ebd.).

Zeitnahe Information der Ansprechpersonen und des Quartiers

Sobald der Termin für den Arbeitsbeginn neuer Mitarbeitenden feststeht, sind die betroffenen Personen zu informieren. Neben dem verantwortlichen Coach sollten so insbesondere die Kollegen im Team und das Quartier informiert werden. Diese sollten Informationen zum Eintrittsdatum und zum Einsatzgebiet der Neuen mit einer Beschreibung ihrer zugehörigen Aufgaben erhalten. Weiter ist es zweckmässig, dass Teamkollegen Kenntnis über die Qualifikationen und Vorkenntnisse eines neuen Kollegen erhalten um ihn angemessen einarbeiten zu können. Bestenfalls werden sie in die Planung der Einarbeitung einbezogen, da sie das Tagesgeschäft typischerweise sehr gut einschätzen können und so auch formal Verantwortung für eine gelingende Integration übernehmen können. Insbesondere der Quartierverantwortliche sollte frühzeitig informiert werden, da dieser für die Vorbereitung des Arbeitsplatzes zuständig ist (vgl. Lohaus & Habermann). Aufgrund der organisationalen Strukturen bietet sich das monatlich stattfindende Quartiermeeting als geeignetes Gefäss an, solche Informationen adäquat und frühzeitig zu teilen.

Planung der ersten Tage und Einarbeitungsprogramm

Die Organisation der ersten Tage wird von neuen Mitarbeitenden sehr geschätzt, obwohl sie von den Verantwortlichen eher kritisiert wird. Insbesondere Informationen zum ersten Arbeitstag und wichtigen Veranstaltungen sollten weiterhin konkret und frühzeitig kommuniziert werden, um so den Neuen die bestmögliche Sicherheit zu geben. Die Ergebnisse zeigen, dass es Einarbeitungspläne gibt, diese jedoch unterschiedlich detailliert gestaltet werden oder aber

ausgearbeitet und nicht eingehalten werden können. Eine logische Abfolge der Programmelemente erleichtert das Verständnis der Informationen und deren Zusammenhänge enorm. Eine unsystematisch geführte Integration kann dann Sinn machen, wenn sich Inhalte und Umfang der Vermittlung von Mitarbeitenden zu Mitarbeitenden unterscheiden und diese situativ angepasst werden sollen. Das Risiko von Behaltens-, Verstehens- und Verständnislücken der Neuen bei einer zufälligen Durchführung ist jedoch relativ gross (vgl. Neuberger, 1994). Es empfiehlt sich, den Strukturierungsgrad für die Einarbeitungsprogramme für jeden neuen Mitarbeitenden vorab sorgfältig durchzudenken, festzulegen und zu planen. Aus dem Plan müssen Ziele und Prioritäten der Einarbeitung und des Arbeitsgebietes hervorgehen. In ihm wird festgelegt, in welcher Reihenfolge Aufgaben zu übernehmen sind und zu welchen Zeitpunkten ihre Erledigung beherrscht werden soll. Dafür sind jeweils eindeutige Kriterien zu definieren. In den Skill Groups werden Trainingsmassnahmen bereits sehr gut spezifiziert, die neue Mitarbeitende benötigen um ihre Aufgaben sachgerecht erfüllen zu können. Dabei wird auch benannt, welche Kollegen jeweils welchen Aspekt der Einarbeitung unterstützen bzw. begleiten. Was sich auf jeden Fall anbietet, ist die Formulierung konkreter Meilensteile, welche dann die Zeitpunkte markieren, zu welchen Feedbackgespräche mit dem Coach stattfinden. In die Erstellung eines Einarbeitungsplanes sollten also alle betroffenen Mitarbeitenden einbezogen werden (vgl. Lohaus & Habermann). Möglicherweise lohnt es sich an dieser Stelle, einen Standard Einführungsplan zu erstellen, welcher von den einzelnen Skillgroups verwendet und adaptiert werden kann. Ausserdem können besonders erfolgreiche Einarbeitungsprozesse gesammelt und geteilt werden (Best Practices).

10.1.2 Allgemeiner Onboardingprozess

An dieser Stelle werden die Gestaltungsvorschläge hinsichtlich des allgemeinen Onboardingprozess (Abbildung 24) zusammengetragen.

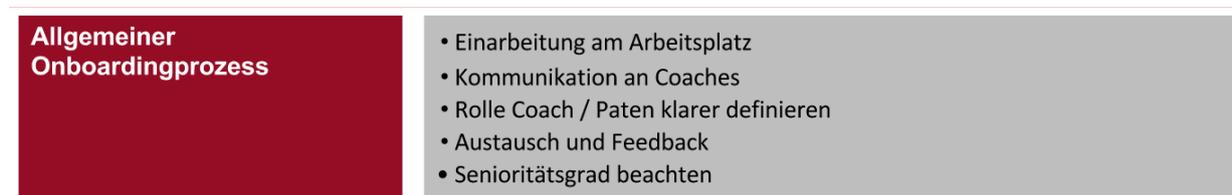


Abbildung 24: Überblick zu Gestaltungsvorschlägen zum allgemeinen Onboardingprozess

Einarbeitung am Arbeitsplatz

Neue Mitarbeitende sollen in ihren ersten Tagen einen Überblick über die vorherrschenden Arbeitsweisen und ihre individuelle Aufgabe erhalten. Neben Informationen zu Struktur, Strategie und Geschichte des Unternehmens sollten sie auch erfahren, welche Erwartungen an sie gestellt werden. Der richtigen Dosierung von Aufgabenmenge und Komplexität der Aufgaben kommt eine besondere Bedeutung bei, ansonsten besteht sehr leicht die Gefahr der Unter- oder Überforderung. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten, dass dieses Gleichgewicht nicht immer gehalten werden konnte. Möglichkeiten, diese Entwicklung zu vermeiden, stellen regelmässige Feedback-Gespräche und ggf. Controllingmassnahmen wie z. B. Beobachtung der Fehlerquote oder Verständnisfragen dar. Es sollte sichergestellt sein, dass der neue Mitarbeitende durch die Kollegen die entsprechende Unterstützung erhält. Faktoren wie „Teamgeist“ oder „Unterstützung neuer Kollegen“ können als Bewertungskriterien in der Mitarbeitendenbeurteilung gemacht werden, was den Stellenwert diesbezüglicher Aktivitäten unterstützen könnte. Die jeweiligen Coaches sollten die Einarbeitung nicht unterschätzen und sich selbst

genügend Zeit einräumen, um mit neuen Mitarbeitenden offene Fragen und Einschätzungen zu besprechen (vgl. Brenner, 2014).

Kommunikation an Coaches

Bei den Gesprächen mit den Cluster Heads hat sich gezeigt, dass aufgrund der neuen Organisationsstruktur einige der neuen Coaches nicht wissen, was ihren neuen Mitarbeitenden an den Einführungstagen vermittelt bekommen. Dies jedoch ist wichtig, um einen idealen Wissenstransfer zu gewährleisten. Diesbezüglich würde eine kurze Kommunikation von Seiten HR an die Coaches der Organisation Abhilfe leisten.

Rolle Coach/ Pate klarer definieren

Die Ergebnisse zeigen, dass sich neue Mitarbeitende mehr Verantwortungsübernahme seitens der betreuenden Funktionen wünschen. Wie in der Literatur beschrieben (vgl. Neuberger, 2002; Nicolai, 2009; Lohaus & Habermann, 2016) bedingt die Rolle der Führungskraft bzw. des Coaches neben dem fachlichen ein hohes Mass an sozialen Fähigkeiten, um seine Mitarbeitenden optimal zu lenken. Die Unterstützung der Coaches und der Pate hat gemäss Tabelle 4 auch einen wichtigen Einfluss auf alle Aspekte einer langfristigen Anpassung, weswegen diese Funktionen besonders zu beachten sind. Die Ergebnisse zeigen, dass die Verantwortlichkeiten des Coaches bedingt durch die Neugestaltung der Organisationsstruktur sowie der Neudefinition der Rolle Coach noch nicht in jedem Fall klar war sind.

Insbesondere jedoch wenn der Coach stark eingebunden ist und wenig Zeit hat, könnte das Engagement und die des neuen Mitarbeitenden schnell in Mitleidenschaft gezogen werden. Die Empfehlung an dieser Stelle heisst daher, dass Coaches (insbesondere solche, welche diese Rolle noch nicht lange inne haben) regelmässig auf die Wichtigkeit der ersten Monate sensibilisiert werden. Die Mitarbeiterführung – wozu auch die Integration neuer Mitarbeitenden gehört, sollte als zentrale Aufgabe des Coaches anerkannt werden und das Bewusstsein dafür stetig weiterentwickelt werden (vgl. Brenner, 2014).

Auch der Pate sollte seine Erwartungen an sich selbst und seine Rolle mit dem Coach regelmässig abgleichen und über das geplante Onboardingprogramm des neuen Mitarbeitenden informiert werden sowie ggf. an der konkreten Ausgestaltung beteiligt sein. Grundsätzlich wird die Zuweisung eines Pate von den meisten Autoren befürwortet. Beispielsweise Kieser (1995) hingegen befürchtet in der Institutionalisierung eines Pate das Risiko, dass sich die direkten Vorgesetzten dadurch von ihrer Pflicht entbunden sehen fühlen, die Verantwortung für die Integration neuer Mitarbeitenden selbst zu übernehmen. Dies sollte nicht passieren und kann durch eine sinnvolle Aufgabenaufteilung leicht verhindert werden. Da sich wie oben genannt die Coaches allerdings nicht immer die nötige Zeit nehmen können und dadurch die Integration leiden kann (siehe Kapitel 3), ist der Einbezug von Pate sehr zweckmässig (vgl. Verfürth, 2006). Weiter lautet die Empfehlung, dass der Pate von seinem Vorgesetzten Unterstützung zugesichert bekommen sollte, wenn er das Gefühl bekommt, in seiner Funktion als Pate überfordert zu sein. Pate wie auch Coaches sollten darauf sensibilisiert werden, dass sie Faktoren, die eine erfolgreiche Einarbeitung und Integration des neuen Mitarbeitenden verhindern, wahr nehmen. Auch sollen beide die Sicherheit haben, in ihrer Rolle proaktiv Vorschläge machen zu können, die ihrer Meinung nach die Einarbeitung und Integration des neuen Mitarbeitenden fördern würden.

Zur Wahl des Paten lässt sich weiterhin empfehlen, dass es sinnvoll sein kann, relativ junge Kollegen zu benennen, welche selbst die Integration vor nicht allzu langer Zeit durchlaufen haben. Dies hat den Vorteil, dass sich dieser besonders gut in die Situation des neuen hineinversetzen kann. Weiter kann es gleichzeitig für den Paten einen Entwicklungsschritt darstellen und ihn auf eine mögliche Führungsaufgabe vorbereiten (vgl. Lohaus und Habermann, 2016; Brenner, 2014). Hinsichtlich der Expansion in anderssprachige Länder ist weiter die Vermittlung informeller Kontakte innerhalb und ausserhalb des Unternehmens durch Kollegen gleicher Sprache und aus dem gleichen kulturellen Umfeld ein auf keinen Fall zu vernachlässigender Aspekt.

Austausch und Feedback

Grundsätzlich sollten Feedbackgespräche regelmässig geführt werden. Dabei gilt es sowohl den Prozess im Hinblick auf die angestrebte Zielerreichung zu beleuchten als auch die soziale und org. Sozialisation zu hinterfragen. Insbesondere bei letzteren bedarf es sehr intensiver Gespräche, bei denen der neue Mitarbeitende Hintergründe und Motive für bestimmtes Verhalten in der Organisation erfährt. Ferner kann ihm ein Einblick in die Wertmassstäbe z. B. mit welchem Engagement die Integration neuer Mitarbeitenden in der Praxis betrieben wird, gezeigt werden (vgl. z.B. Brenner, 2014).

Coaches bzw. Vorgesetzte sollten sich jeweils zuvor ihr eigenes Urteil von den Leistungen und Verhaltensweisen der Neuen bilden und die Einschätzung der betroffenen Kollegen einholen. Hat ein Mitarbeitender einen Paten, kann es sinnvoll sein, auch diesen in das Feedbackgespräch einzubinden (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

Wie die Ergebnisse zeigen, sind Erwartungen von Seiten der Organisation an die Mitarbeitenden und auch jene der Mitarbeitenden an sich selbst oft sehr hoch. Wenn diese mit einer ungewissen Projektlage oder zu wenig Betreuung gekoppelt sind, kann es zu einem Verlust der Rollenklarheit und Verlust des Commitments führen. Innerhalb von Projekten kann ein aktiver Wissenstransfer die Selbstwirksamkeit und das Engagement des Neuen erheblich positiv beeinflussen. Dabei sollte darum immer ein Projektmitglied bestimmt werden, welches sich besonders des neuen Mitarbeitenden annimmt. Auch sollten Mitarbeitende an der Zielfestlegung beteiligt werden, damit ihre Wünsche und Interessenschwerpunkte berücksichtigt werden können und sie gleichzeitig auch in die Pflicht genommen werden. Denn nur Ziele, hinter denen der Mitarbeitende selbst steht, wird er mit Energie verfolgen. (vgl. Brenner, 2014). Feedbackgespräche geben dem Mitarbeitenden die Möglichkeit eine Rückmeldung darüber zu erhalten, wie sein Verhalten von anderen beurteilt wird. Dies trägt zu einer realistischen Standortbestimmung bei. Feedback sollte sowohl positive Aspekte als auch weiteres Verbesserungspotenzial beinhalten. Nur wenn der Mitarbeitende aufgrund von Lob auch Erfolgserlebnisse hat, wird er mit Motivation die vorhandenen Defizite in Angriff nehmen. Feedbackgespräche sollten keine Einbahnstrasse sein. Deshalb bieten diese Gespräche auch eine gute Möglichkeit, um dem Mitarbeitenden Gelegenheit zu geben, seine Eindrücke über Abläufe und Vorgehensweisen im Unternehmen widerzugeben. Oftmals lassen sich daraus wichtige Ansatzpunkte für Verbesserungen gewinnen (vgl. Brenner, 2014). Lohaus und Habermann (2016) ergänzen, dass speziell frühe Fehler dabei nicht überbewertet werden sollten und umso mehr die Lernchance aus ihnen herauszustellen.

Den teilweise enttäuschten Rückmeldungen hinsichtlich *ungenügender Feedbackgespräche* und der subjektiven Wahrnehmung, dass das durch die neuen Mitarbeitenden in die Organi-

sation getragene neue und zusätzliche *Wissen nicht genutzt werde*, lohnt es sich, nachzugehen. Die Validierung zeigte, dass HR die Entwicklung eines Instruments zu Unterstützung der Feedbackkultur zwischen Coach und Coachee plant. Diese soll insbesondere dem Coachee die Möglichkeit geben, seinem Coach hinsichtlich dessen Rolle Rückmeldung zu geben. Neben einer verbesserten Kommunikation bietet eine solche Intervention den Coaches auch die Chance, blinde Flecken zu erkennen und sich weiterzuentwickeln (vgl. Brenner, 2014; Lohaus & Habermann, 2016).

Senioritätsgrad beachten

Insbesondere die Validierungsphase löste eine Diskussion darüber aus, ob seniorigere Personen gegenüber unerfahrenen zu wenig eng eingearbeitet werden. Diese Thematik wurde an die Abteilung Human Resources weitergeleitet, welche bezüglich dieser Herausforderung mit den Coaches in Kontakt treten wird. Bezüglich spezifischen Bedarfsansprüchen und deren zufolge weiterführende Massnahmen wird an dieser Stelle auf die Autorenschaft Lohaus und Habermann, (2016) sowie Brenner, (2014) verwiesen.

10.1.3 Einführungsveranstaltungen

Folgend werden Vorschläge zur Optimierung der ersten Einführungsveranstaltung „Kick off. Namics“ vorgestellt (Abb. 25), wovon möglicherweise auch einzelne Aspekte auf die zweite Veranstaltung übertragen werden können.

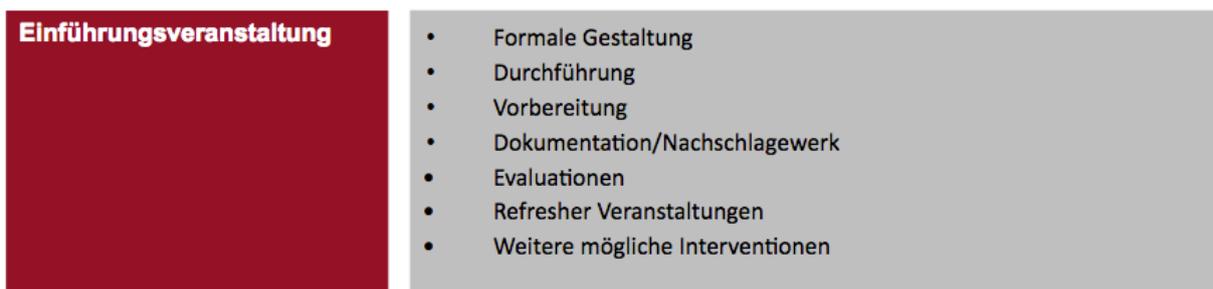


Abbildung 25: Überblick zu Gestaltungsvorschlägen zur Einführungsveranstaltung

Die Einführungsveranstaltungen werden sowohl vom Mittelmanagement wie auch von neuen Mitarbeitenden sehr geschätzt, wurden aber offensichtlich nach der Reorganisation nicht angepasst. Unabhängig von den für diese Thesis durchgeführten Erhebungen wurde von der Abteilung Human Resources entschieden, die erste Einführungsveranstaltung von der Schweiz nach Deutschland zu verschieben. Dieser Umzug kann genutzt werden, um eine inhaltliche und konzeptionelle Überarbeitung der Veranstaltung durchzuführen. Bei einer solchen kann das Konzept an die Struktur und die Dynamik der neuen Organisationsform angepasst werden und einzelne Slots möglicherweise gekürzt, zusammengeführt oder ausgebaut werden und ggf. neue Bereiche dazu genommen werden (siehe unten).

Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, unterscheiden sich Training und Integrationsveranstaltungen insofern, dass Training typischerweise darauf abzielt, die aufgabenbezogene Leistung zu steigern während *Integrationsprogramme* hingegen in erster Linie dazu dienen, die umfeldbezogene Leistung zu steigern (vgl. Borman & Motowildo, 1997). Neue Mitarbeitende der Namics sollen schon von Anfang an dazu motiviert werden, sich bezüglich eines effizienten und reibungslosen Ablauf des Organisationsbetriebes zu beteiligen und sich sowohl mit Zielen der Organisation zu identifizieren wie auch an Regeln zu halten. Um diese hilfsbereite Haltung und

die Bereitschaft, Initiative zu zeigen und Verantwortung zu übernehmen zu unterstützen, wird der Namics empfohlen, die erste Einführungsveranstaltung direkt als erstes Training zu deklarieren. Dies kann auch damit rechtfertigt werden, dass bestimmte Fertigkeiten bereits zu Beginn der eigentlichen Tätigkeit vorhanden sein müssen (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

Formale Gestaltung

Hinsichtlich formaler Gestaltungsaspekte lässt sich erwähnen, dass das Kick.off.Namics als kollektives Programm eine ideale Form darstellt, das Unternehmen als Ganzes zu repräsentieren. Mitarbeitende schätzen, dass die Veranstaltung nicht am Arbeitsplatz sondern an einem zentralen Standort stattfindet, welche die Mitarbeitenden später unter Umständen nicht mehr häufig besuchen. Dieses kollektive Programm ist auf jene Inhalte beschränkt, welche für alle Teilnehmenden gleichermaßen wichtig sind. Da somit die Einführung in die individuelle Arbeitsaufgabe ausgespart wird, muss dies sowie die Integration in das Arbeitsteam auf andere Weise gelöst werden. Dieser Verantwortung sollten sich die Skill Groups/Coaches annehmen. Bei beiden Einführungsveranstaltungen wird neben der Arbeitsbefähigung und Vermittlung von wichtigen Informationen ein Fokus auf den Austausch gelegt. Insbesondere die gemeinsamen Abendessen beim „Namics besser kennen lernen“ werden dabei als Highlights erlebt und sollten daher, wenn möglich, auch in Zukunft auf diese Weise weitergeführt werden (vgl. z.B. Lohaus & Habermann, 2016).

Durchführung

Der hohe Informationsgehalt der vielen, aufeinanderfolgenden Slots ist sehr herausfordernd für die Teilnehmenden. Um die mehrheitlich frontal vermittelten Slots aufzulockern, lohnt es sich, diese interaktiver zu gestalten. Dies kann u.a. durch spielerische Einheiten oder Workshop-Elemente geschehen, bei welchen sich die Teilnehmenden aktiv werden müssen, und die gewohnte Sitzhaltung verlassen können (vgl. z.B. Dittrich-Brauner, Dittmann, List & Windisch, 2013.)

Vorbereitung

Insofern es bei gewissen Slots (beispielsweise Erklärungen zu Systemen) möglich ist, empfiehlt es sich, die neuen Mitarbeitenden vorab mittels kurzen Video-Tutorien auf den gleichen Wissensstand zu bringen. Die Validierung mit den für die jeweiligen Slots verantwortlichen Referenten bestätigt die Bereitschaft zu solchen Interventionen, insbesondere da sie weder zeit- noch ressourcenintensiv in der Herstellung sind. Auf diese Weise könnten neue Mitarbeitende auf den gleichen Wissensstand gebracht werden und in der ersten Einführungsveranstaltung „Kick off“ könnte direkt an bestehendem Wissen aufgebaut werden.

Dokumentation/Nachschlagewerk

Zur Zeit der Erhebung nutzen die Teilnehmenden zum Zweck von Notizen ihren Laptop oder ihr Tablet. Es konnte beobachtet werden, dass dies auf den Verlauf der Veranstaltung ablenkend wirkte und als Störfaktor empfunden wurden. Um der medialen Ablenkung entgegenzuwirken, empfiehlt sich beispielsweise, alle relevanten Informationen und Ansprechpersonen vorab zu sammeln und den Teilnehmenden als (online) Booklets abzugeben. So können sich die Teilnehmenden auf die Veranstaltung konzentrieren in der Gewissheit, alle Informationen auch zu einem späteren Zeitpunkt verfügbar zu haben.

Evaluationen

Einzelne Slots auf Papier zu evaluieren wurde von den neuen Mitarbeitenden für nicht zeitgerecht empfunden, insbesondere für eine Digitalagentur. Hier besteht die Möglichkeit, die Evaluationen mittels Online Formularen durchzuführen, was weiter auch die Auswertung vereinfachen würde.

Refresher Veranstaltungen

Sowohl vom Mittelmanagement wie vereinzelt Cluster Head Of's kam die Idee, einzelne Slots der Kick off Veranstaltung auszulagern und beispielsweise als zwei- bis dreimonatlich angebotene interne Weiterbildungsveranstaltung anzubieten. So könnten auch langjährige Mitarbeitende ihr Wissen über einzelne Aspekte auffrischen und die Einführungsveranstaltung könnte gekürzt werden. Solche Interventionen sollten jedoch mit Vorsicht implementiert werden, da die Validierung zeigte, dass ähnliche Formate in Vergangenheit ausprobiert, jedoch aufgrund der zu geringen Partizipation wieder aufgegeben wurden.

Weitere mögliche Interventionen

Eine Intervention, welche jedoch auch in der Validierung als sinnvoll erachtet wurde, war der Aufbau einer online Plattform, auf welcher unternehmensrelevante Abläufe oder Systeme beispielsweise mittels Video-Tutorials erklärt werden. Insbesondere für Systeme könnte somit ein digitales Nachschlagewerk erstellt werden, welches jeweils ohne grossen Aufwand aktualisiert werden könnte.

Weiter wäre eine Follow-up Veranstaltung, beispielsweise drei oder vier Monate nach der Veranstaltung, eine Möglichkeit, spezifisches, positionsgebundenes Wissen und entsprechende Kontakte zu fördern. Sinnvolle Bausteine einer solchen Nachfolge- oder Auffrischungsveranstaltung (vgl. Lohaus & Habermann, 2016) wären beispielsweise:

- Bekanntschaften aus ersten Veranstaltungen auffrischen, Erfahrungen austauschen
- Erfüllte und nicht erfüllte Erwartungen sowie entsprechende Anpassungsleistungen diskutieren
- Produkt- und prozessbezogenes Wissen vertiefen
- Funktionsbezogen relevante Manager/Personen einbeziehen, zum Beispiel in Form von Präsentationen oder als Diskussionspartner
- Selbstmanagement stärken, zum Beispiel durch Bearbeitung von Testverfahren, die dann gemeinsam reflektiert werden
- Konkrete unternehmensbezogene Sonderaufgaben bearbeiten, beispielsweise Tutorienkonzepte oder Verbesserungsvorschläge für das Integrationsprogramm

10.1.4 Herausforderungen

Folgend werden Gestaltungsvorschläge zu einzelnen, in der Validierungsphase als herausfordernd befundene Situationen vorgestellt (Abb. 26).

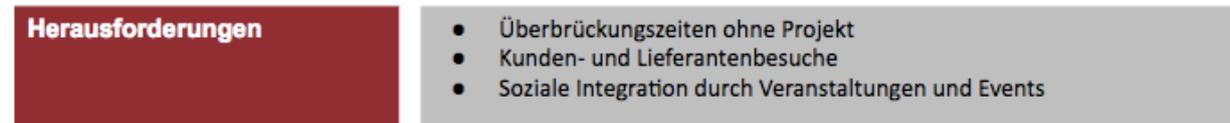


Abbildung 26: Überblick zu Gestaltungsvorschlägen hinsichtlich aktuellen Herausforderungen

Überbrückungszeiten ohne Projekt

Die Ergebnisse zeigten, dass eine der meistgenannten Herausforderung die Zeit ist, in welcher die neuen Mitarbeitenden (noch) nicht auf ein Projekt eingeteilt sind. Diese Zeit, gilt es, sinnvoll zu überbrücken. Bei solchen Alternativprojekten kann es sich um interne Projekte, einem Shadowing mit seniorigeren Personen oder Arbeitsaufgaben in kompetenznahen bis -fremden Bereichen handeln. Wichtig dabei ist, diese eingehend mit den betroffenen Mitarbeitenden zu besprochen und zeitlich klar einzugrenzen. Neue Mitarbeitende werden sehr sorgfältig ausgewählt. Daher sollte die Möglichkeit einer Frühfluktuation aufgrund eines „Misfit“ von Fähigkeit und Leistung bzw. Aufgabe und Position in jedem Fall vermieden werden. Aus psychologischer Sicht und insbesondere um das Engagement hoch zu halten, sollte Wert darauf gelegt werden, dass auch bei diesen Überbrückungszeiten immer Ansprechpersonen vorhanden sind, von denen der neue Mitarbeitende lernen kann.

Kunden- und Lieferantenbesuche

Die Ergebnisse zeigen, dass sich mindestens ein Mitarbeitender in einer Kundensituation nicht wohl gefühlt hat. Auch seniorige Mitarbeitende gilt es, gut auf solche Besuche vorzubereiten. Hierzu zählen Informationen über die jeweiligen Unternehmen, die Ansprechpartner und aktuelle Fragestellungen wie laufende Projekte oder aktuelle Probleme. So kann vermieden werden, dass neue Mitarbeitende in mögliche „Fettnäpfchen“ treten. Es ist sinnvoll, den neuen Mitarbeitenden beim ersten Besuch entweder selbst zu begleiten oder zumindest einen erfahrenen Kollegen zur Seite zu stellen, der ihn einführt (vgl. Lohaus & Habermann, 2016; Brenner, 2014).

Soziale Integration durch Veranstaltungen und Events

Die Resultate zeigen, dass die soziale Integration bei der Namics sehr schnell und natürlich geschieht. Dies insbesondere durch die regelmässigen sozialen Events, die gemeinsamen Frühstücke und sonstigen Veranstaltungen. Diese informellen Veranstaltungen erlauben es neuen Mitarbeitenden, ihre Mitarbeitenden von einer anderen, auch privaten Seite kennenzulernen, verbessern die Kommunikation im Team und tragen zu einem Wir-Gefühl bei (vgl. Brenner, 2014). Menschen jedoch unterschieden sich in ihrer Motivation und ihrer Fähigkeit, auf andere zuzugehen und Kontakte aufzubauen. Daher ist es in jedem Fall sinnvoll, neue Mitarbeitende dabei zu unterstützen, diese Verbindungen zu schaffen. Insbesondere die politischen Fähigkeiten des neuen Mitarbeitenden werden so rasch entwickelt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es langjährigen Mitarbeitenden häufig schwer fällt, sich in die Probleme und Ängste Neuer hineinzusetzen. Daher ist es wichtig, dass der neue Mitarbeitende die Möglichkeit hat, sich mit Menschen zu treffen, denen es ähnlich geht wie ihm. Ansonsten besteht leicht die Gefahr, dass bei Neuen das Gefühl entsteht, nur er hat Schwierigkeiten sich zu Recht zu finden. Im Hinblick auf die soziale Integration ist der Austausch mit anderen Neueinsteigern ein wichtiger Baustein (vgl. Brenner, 2014).

10.2 Umsetzungsplan

Alle hier vorgestellten Elemente im Rahmen des Onboardingprozesses können je nach Priorisierung entsprechend kombiniert und individuelle Schwerpunkte gesetzt werden. „Standardprogramme“ bringen in der Regel nicht den erwünschten Erfolg (Brenner, 2014). Die Analyse und die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur hat gezeigt, dass der Umgang mit Veränderungen in der Namics zum Arbeitsalltag gehört und sich die Mitarbeitenden sehr gut zurechtfinden in diesem hochdynamischem Umfeld. Diese Voraussetzungen bieten optimale Grundlagen für die zeitnahe Implementierung von hier vorgeschlagenen Gestaltungsvorschlägen. Basierend auf diesen Rahmenbedingungen zeigt die folgende Grafik (Abbildung 14) einen möglichen zeitlichen Ablauf der Umsetzung dieser Vorschläge:

		2017				2018				2019			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Umsetzungsschritte Onboarding Massnahmen													
Allgemeiner Set-up													
1	Quartiermeeting als Informationsgefäß hinsichtlich neuer Mitarbeitender einführen												
2	Überarbeitung des Hiringprozesses												
3	Überarbeitung des Schnuppertags												
Onboarding-Massnahmen													
1	Vorlage für Einarbeitungspläne erstellen												
2	Best Practices von Einarbeitungsplänen aus den einzelnen Skillgroups sammeln und teilen												
3	Rolle des Coaches und des Paten im Onboardinprozess klar definieren und voneinander abgrenzen												
4	Projektgruppe bezüglich Evaluation hinsichtlich erfordernten Unterschieden aufgrund des Senioritätsgrades gründen												
Einführungsveranstaltungen (EV)													
1	Verschiebung "Kick.off.Namics" nach Deutschland planen und Durchführen												
2	Inhaltliche Überarbeitung der Veranstaltung												
3	Prüfen von Möglichkeiten für Videotutorials												
4	Aufbau Plattform Videotutorials												
5	(Online) Nachschlagewerk erstellen												
6	Kommunikation zu EV bei Coaches												
7	Online Evaluationen implementieren und prüfen												
8	Follow Up Veranstaltung initiieren												
Austausch und Feedback													
1	Aufbau eines Toos zur Verbesserung des Austauschs zwischen Coach und Coachee												
2	Sensibilisierung der Coaches auf Wichtigkeit des Onboardingprozesses												
3	Sensibilisierung aller beteiligter Personen hinsichtlich interaktionalem Charakter des Onboardings												
Weiteres													
1	Projektgruppe bezüglich Überbrückungsmassnahmen für Mitarbeitende ohne Projekt einberufen												

Abbildung 14: Vorschlag eines Umsetzungsplanes für Gestaltungsmassnahmen

11 Reflexion und Methodenkritik

Nach der Darstellung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse in den vorgegangenen Kapiteln soll an dieser Stelle eine kurze Reflexion sowie kritische Anmerkungen hinsichtlich der angewandten Untersuchungsmethodik vorgenommen werden.

Die neue und erst seit kurzer Zeit gelebte Organisationsform stellte die vorliegende Erhebung vor einige Herausforderungen. Da viele Abläufe und Verantwortlichkeiten noch nicht geklärt waren, war es teilweise schwierig, die richtige Ansprechperson zu finden. Ausserdem war ein Grossteil der Dokumentationen noch nicht überarbeitet, noch nicht ganz abgeschlossen beziehungsweise noch immer im Aufbau. Mithilfe des zusätzlichen intensiven Austauschs mit der Abteilung HR konnte jedoch innerhalb kurzer Zeit ein vertieftes Verständnis für die Organisation und damit eine Kontextualisierung des Untersuchungsgegenstandes stattfinden.

Damit einhergehend bestand die grösste Herausforderung im Forschungsprozess weiter darin, dass sich die Organisation äusserst rasch und kontinuierlich sowohl an ihr dynamisches Umfeld wie auch an die komplexen Prozesse innerhalb der Organisation anpasste. Für die Daten und insbesondere die daraus abgeleiteten Gestaltungsvorschläge bedeutet dies, dass diese jeweils vor einer möglichen Implementierung nochmals auf Aktualität und Relevanz geprüft werden müssen. Aufgrund fehlender Studien hinsichtlich des Onboardingprozesses in Organisationen mit sehr flachen Hierarchien oder agilen Strukturen, konnte in dieser Thesis hierzu kein Theorieabgleich erfolgen.

Grundsätzlich kann die Bewertung des Erfolgs von Integrationsmassnahmen als ein wichtiger Bestandteil des Personalentwicklungscontrollings bezeichnet werden, was die Relevanz der vorliegenden Arbeit unterstreicht. Die Evaluation bezog sich dabei prinzipiell auf das inhaltliche und methodische Design der Massnahmen, ihre Umsetzung und ihren Effekt im Hinblick auf die zuvor festgelegten Ziele, was gut abgedeckt werden konnte. Bei der Evaluation von Integrationsmassnahmen ist die Besonderheit zu beachten, dass einerseits der Erfolg der kompletten Integration, also gewissermassen von der Vorbereitung der Integration bis zum Ende der Probezeit und andererseits die einzelnen Bausteine, wie die Orientierungsveranstaltungen, die Zusammenarbeit mit Paten, fachliche Trainings, Aufbau eines sozialen Netzwerkes etc. bewertet werden können. Aufgrund der zeitlichen Begrenzung der Forschungsarbeit konnte insbesondere hinsichtlich des Verbleibes in der Organisation keine abschliessende Erhebung geliefert werden.

Die Möglichkeit, die ersten Interviews (Erhebung I) in eine grössere Erhebung zur Erfassung der Weiterbildungsqualität einfliessen zu lassen, erwies sich als bedeutender Vorteil. Auf diese Weise entfiel insbesondere ein grosser administrativer Aufwand hinsichtlich der Terminfindung mit einzelnen, stark eingebundenen Personen aus dem Mittelmanagement. Weiter trug die Sichtung der Ergebnisse der Gesamterhebung stark zum Verständnis der bevorzugten Art von Wissensweitergabe und organisationalem Lernen bei der Namics bei.

Die Methodik der halbstrukturierten Interviews brachte den Vorteil, dass dem Interviewten genügend Raum für eigene Formulierungen gegeben wurde. Die Freiheit, die Fragen je nach Gesprächsverlauf zu stellen und an das Gespräch anzupassen, erwies sich als sehr gewinnbringend, resultierte jedoch auch in einer eingeschränkten Vergleichbarkeit.

An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass Interviews sehr anfällig für subjektive Verzer-

rungen und Beeinflussungen sind. Neben einer grundlegenden Abhängigkeit von der Antwortbereitschaft der angesprochenen Personen ist es wichtig, das Interview als reaktives Messverfahren zu sehen. Die damit verbundenen Risiken stellen die hauptsächliche Kritik am Interview dar. Dies sind mögliche Verzerrungseffekte und Beeinflussung durch den Interviewer, hervorgerufen durch die Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem oder durch Unterschiede im Geschlecht, in der Nationalität, in der Sprache oder im Auftreten (vgl. Bortz & Döring, 1995). Ein weiterer Einwand ergibt sich durch die notwendige Transkription der mündlichen in schriftliche Informationen. Diese war aufgrund des hohen Strukturierungsgrad der Erhebungen sehr aufwändig. Die computerbasierte Unterstützung mittels des Programms MAXQDA hingegen erwies sich als gewinnbringende und zeitsparende Methode hinsichtlich der Auswertung.

Stärken in der vorliegenden Untersuchung werden von der Autorin im Zusammenhang mit der Repräsentativität des Samplings gesehen. Qualitative Forschung erhebt keinen Anspruch auf Generalisierbarkeit (Flick, 2010), dennoch war der Grösse des Samplings insbesondere dadurch Grenzen gesetzt, dass die Anzahl kürzlich eingetretener Mitarbeitender innerhalb der Namics beschränkt war. Die untersuchte Stichprobe jedoch kann im Verhältnis zur Grösse der Praxispartnerin als aussagekräftig betrachtet werden. Auch zeigte sich die zusätzliche, punktuelle Beobachtung der Einführungsveranstaltung aufgrund der hohen Praxisrelevanz als spannende und wichtige Ergänzung des Evaluationsprozesses. Die Beobachtung der zweiten Einführungsveranstaltung wäre an dieser Stelle eine weitere, äusserst lohnende Komponente gewesen. Aufgrund der zeitlich versetzten Durchführung der Veranstaltung konnte jedoch keine weitere Beobachtung innerhalb der Erhebung realisiert werden.

Insbesondere die Validierungsphase mittels Experteninterviews stellte sich als äusserst wertvolles und gewinnbringendes Element im Forschungsprozess heraus. Der Austausch mit den Experten ermöglichte eine Vertiefung des Verständnisses für organisationale Prozesse, Organisationsstruktur und Art und Weise, wie Wissen zur Zeit organisiert, transformiert und weitergegeben wird. Ausserdem konnten durch dieses Element in der Erhebung entstandene Missverständnisse oder Fehlinterpretationen noch vor der vertieften Interpretation der Daten eliminiert und passende Massnahmen zur Optimierung des Onboardingprozesses abgeleitet werden.

Aus dem theoretischen Hintergrund geht hervor, dass es von grossem Interesse wäre zu evaluieren, welchen Beitrag jede einzelne Integrationsmassnahme zu den einzelnen Anpassungsleistungen bzw. den langfristigen Erfolgen leistet. Die damit verbundenen Schwierigkeiten jedoch zeigen sich, wenn beispielsweise ein Vorgesetzter die Leistung seines Mitarbeitenden auf Elemente des Einführungsgespräches oder anderer spezifische Massnahmen zurückführen sollte. Eine Möglichkeit dafür stellt beispielsweise ein Fragebogen dar, mit welchem eine Selbsteinschätzung vorgenommen und ausserdem die relative Bedeutung der einzelnen Integrationsmassnahmen für eine Zielvariable erhoben werden könnte. Dabei ist jedoch zu beachten, dass sich viele Wirkungen von Massnahmen möglicherweise nicht unmittelbar nach der Durchführung, sondern oft mit Verzögerung zeigen (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).

Das hohe Engagement der Beteiligten, das grosse Interesse der Organisation sowie die aus der Validierungsphase resultierten Implementationen, welche parallel zu der Forschungsarbeit von der Organisation aufgegriffen und umgesetzt wurden, zeigen die hohe Praxisrelevanz der vorliegenden Forschungsarbeit.

12 Ausblick

Im folgenden Kapitel wird auf durch die vorliegende Forschungsarbeit initiierte oder beeinflusste Massnahmen eingegangen, welche von Seiten der Namics bereits eingeleitet oder realisiert wurden. Abschliessend wird ein kurzer Abriss über mögliche zukünftige Forschungsfelder gegeben.

12.1 Erste Umsetzungen von Gestaltungsvorschlägen

Der regelmässige Austausch mit der Abteilung Human Resources führte dazu, dass bereits vor dem Abschluss der Forschungsarbeit einzelne Aspekte aus den Ergebnissen aufgegriffen und weiterverfolgt wurden. Die ersten, aus der Forschungsarbeit entstandenen Veränderungen werden an dieser Stelle kurz umschrieben.

12.1.1 Interdisziplinäres Boot Camp

Im Verlauf der Erhebung wurde ein weiteres Element im Onboardingprozess eingeführt um die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Kompetenzen von Beginn an zu vermitteln, interdisziplinäres Arbeiten einzuüben sowie das Netzwerk innerhalb der Organisation zu stärken. Die Idee für ein interdisziplinäres Boot Camp wurde bereits zu Beginn der vorliegenden Erhebung entwickelt. Mit den ersten Ergebnissen, welche in der Validierungsphase besprochen wurden, konnte dies jedoch nochmals überarbeitet werden. In Zukunft sollen also neue Mitarbeitende aus den Bereichen Service, Kunden und Marktorganisation in den ersten vier bis sechs Monaten am "Namics Boot Camp I" teilnehmen, wobei sie in komprimierter Form erfahren, was Full Service bedeutet.

12.1.2 Quartiermeeting

Bereits zur Zeit der Validierungsphase wurde die Thematik rund um die Rollenklärung von einzelnen Funktionen heftig diskutiert. Aus einer Projektgruppe konnte so nun mittlerweile ein standardisierter Ablauf für das Quartiermeeting umgesetzt werden, bei welchem alle Mitarbeitenden im Voraus über personelle Veränderungen an ihrem Standort informiert werden. Erste Rückmeldungen dazu bestätigen, die positive Resonanz und die verbesserte Wissenslage hinsichtlich neuen Mitarbeitenden.

12.1.3 Umgestaltung der Einführungsveranstaltung Kick off. Namics.

Die Überarbeitung der erste Einführungsveranstaltung „Kick off.Namics“ wurde bereits in der Validierungsphase überarbeitet und konnte anhand der dabei vorgestellten Ergebnisse aus der Evaluation hinsichtlich der Bedürfnisse der neuen Organisationsform angepasst werden. Erste Durchführungen brachten sehr gute Rückmeldungen hinsichtlich einer erhöhten Aufmerksamkeit der Teilnehmenden sowie einer besseren Stringenz der Inhalte. Ausserdem wurde die Umsetzung eines Factsheets (Anhang D) und einer Online Evaluation eingeleitet.

12.2 Forschung

Die Gestaltung eines adäquaten Onboardingprozesses steht nicht nur aktuell, sondern auch künftig vor neuen Herausforderungen. Neben demographischen Entwicklungen, Fachkräftemangel, veränderten Bedürfnissen zukünftiger Generationen sowie Erfordernisse sozialer und professioneller Netzwerke, werden sich insbesondere gestiegene Anforderungen der Arbeitnehmenden rasch verändern (vgl. Aygen, 2015). Insbesondere wie mit der aktuellen Generation Y umzugehen ist, wie diese gefunden, gebunden und gebildet werden soll, wird von aktuel-

len Studien erforscht (z. B. Rump & Eilers, 2016). Die vielseitigen Möglichkeiten der Digitalisierung bergen hinsichtlich des Onboardingprozesses verschiedenste Vorteile. Die Unterstützung von Reflexionsprozessen am Arbeitsplatz mittels digitaler Medien wird dabei zunehmend an Bedeutung gewinnen und stellt ein besonders spannendes Forschungsfeld dar. Dazu wird beispielsweise beim „Workplace Learning“ (vgl. z. B. Illeris, 2004; Kyndt, Dorchy & Nijs, 2009) eine angeleitete Reflexion in den Arbeitskontext integriert (z.B. Wissens- und Erfahrungsaustausch mittels Wiki), wobei Ergebnisse aus Zusammenarbeit wie Erfahrungsberichten und Ereignisprotokolle dokumentiert und kritisch reflektiert sowie weiterentwickelt werden (vgl. i& Meier, 2016). Die mit der Digitalisierung verbundene Dynamik jedoch kann auch zu neuartigen Herausforderungen führen. In Zukunft wird es daher wichtig, die Möglichkeiten und Begrenzungen welche die digitalen Transformation mit sich bringt im Bezug auf die Personalentwicklung sorgfältig zu prüfen (vgl. z. B. Meier & Seufert, 2016). Diskussionen hinsichtlich Implementationen von E-Learning Lösungen wurden bereits im Verlauf dieser Forschungsarbeit wiederholt aufgegriffen. Insbesondere die informellen Lernaspekte von E-Learning werden dazu von Ritzenhoff & Ortmeier (2016) untersucht.

Weiter sind die stark von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen geprägten Bedürfnissen hinsichtlich der Gestaltung des Einarbeitungsprozesses zu beachten. An dieser Stelle öffnet sich ein separates Forschungsfeld, zumal Studien zur Rolle der Persönlichkeit in Sozialisationsprozessen bis dato rar sind (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, S. 375). In dieser Untersuchung wurden Persönlichkeitsaspekte bewusst ausgeklammert, dennoch erlauben die zahlreichen spontanen Aussagen der Befragten zu diesem Thema zumindest die Vermutung, dass es sich in mehrfacher Hinsicht lohnt, die Gestaltung des Einarbeitungsprozesses, dort wo möglich und sinnvoll, zu individualisieren.

Hinsichtlich den sich schnell und stark verändernden Organisationsumgebung und daraus entstehende -formen, sollten die Entwicklungen hinsichtlich „Agiler Organisationskulturen“ beobachtet werden. Diese sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie von kurzfristigen Feedbackmechanismen (vgl. Fischer, 2016). Während in klassisch organisierten Strukturen Kultur oft aus engen Regeln, standardisierten Vorgaben und wenig Entscheidungsfreiheit für Mitarbeitende besteht, wird in agilen Organisationen das Wissen offen weitergegeben, Fehler offen und konstruktiv angesprochen und Statussymbole abgebaut (vgl. ebd.). In agilen Organisationen werden Mitarbeitende also stark in die Personalplanung einbezogen und Mitarbeiterentwicklung erfolgt nicht (nur) auf der Grundlage von Vorgaben sondern (auch) innerhalb der Teams selbst („Peer Feedback“) (vgl. Fischer, 2016.). Für den Onboardingprozess werden damit einhergehend in Zukunft, insbesondere im Hinblick auf aktuelle Entwicklungen im Bereich Social Learning, Aspekte an Bedeutung gewinnen, welche das selbstorganisierte Lernen unterstützen. Indem lernförderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, soll dabei ein Austausch in professionellen Gemeinschaften, insbesondere über Grenzen der eigenen Organisation hinaus, ermöglicht werden. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, vielfältige Zugänge zu informellen Lerngelegenheiten z.B. über Weblogs (Trendbeobachtung) und soziale Netzwerke (Austausch, Diskussionen) zu ermöglichen (vgl. Seufert & Meier, 2016). Eine effiziente Gestaltung von Integrationsmassnahmen können durch Checklisten unterstützt werden, auf denen Bausteine, Methoden, Beteiligte, Verantwortliche, Umsetzungszeiträume und Erledigungsvermerke erfasst werden. Eine sehr gute Übersicht bietet dazu z.B. Verfürth, 2006).

Literaturverzeichnis

- Aygen, N. (2015). *Die besten für den Vertrieb. So nutzen Sie erfolgreiche Sales-Strategien zur Rekrutierung von Top-Mitarbeitern*. Wiesbaden: Gabler.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bartelt, D. (2011). *Wertschätzende, kompetente und ethische Führung. Das „Vertrauen „der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte*. Dissertation, Universitätsbibliothek Duisburg-Essen. Verfügbar unter http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-29413/Bartelt_Diss.pdf.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- 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.
- Becker, F. G. (2004). Personaleinführung. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 33(9), 514-519.
- Bergmann, C. (2004). Berufswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 343-387). Göttingen: Hogrefe.
- Berthel, J., & Becker, F. G. (2007). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Blickle, G., Schneider, P. B. (2007). Mentoring. In H. Schuler & Kh. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Band Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 395 – 402). Göttingen: Hogrefe.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation* (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844-858.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882-892.
- Brenner, D. (2014). *Onboarding Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Brooks, L. (1994). Neuere Entwicklungen in der Theoriebildung. In D. Brown, L. Brooks (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung* (2. Aufl., S. 391-424). Stuttgart:Klett-Cotta.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116-128.
- Dick, R. van. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Dittrich-Brauner, K., Dittmann, E., List, V. & Windisch, C. (2013). *Interaktive Großgruppen. Change-Prozesse in Organisationen gestalten*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Dudenredaktion (o. J.): „Onboarding“ auf Duden online. URL: <http://www.duden.de/node/675942/revisions/1108678/view> (Abrufdatum: 01.06.2016)
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6 (2), 309-318.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Fischer, S. (2016). Die sechs Dimensionen der Agilität. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 419-427.

- Harrison, S. H., Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2011). Curiosity adapted the cat: The role of trait curiosity in newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 211-220.
- Heathfield, S. M. (2016, 29. August). What does a Hiring Manager do? Abgerufen von <https://www.thebalance.com/what-does-a-hiring-manager-do-1918147>
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J.R. (1991): The structure of work: Job design and roles. In: Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2)*, 165-207. Palo Alto: CA.
- Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning, 16*(8), 431-441.
- Jokisaari, M., Nurmi, J.E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal, 52*(3), 527-544.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 779-794.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 644-658.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C. Rubenstein, A., Song, Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal, 56*(4), 1104-1124.
- Kieser, A. (1995). Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern (3. Aufl., S. 149-160)*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kieser, A., Nagel, R., Krüger, K.-H. & Hippler, G. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. Frankfurt (Main): Kommentator.
- Kleinbeck, U.E. (1996): Arbeitsmotivation. *Entstehung, Wirkung und Förderung*. München: Weinheim.
- Korte, R. (2010). „First you get to know them“: a relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International, 13* (1), 27-43.
- Kvale, S. (1995): Validierung: Von der Beobachtung zu Kommunikation und Handeln. In: Flick, U. / Kardorff, E. v. / Keupp, H. / Rosenstiel, L. v. / Wolff, St. (Hg.): *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Aufl., Weinheim, Beltz, PsychologieVerlags-Union, S. 427-431.
- Kyndt, E., Dorchy, F. & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning, 21*(5), 369-383.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2012). *Führung im Mittelstand ein praxisorientierter Leitfaden*. München: Oldenbourg.
- Martin, K., Lombardi, M. (2009). Fully on-board. Getting the most from your talent in the first year. Boston, MA: Aberdeen Group.
- McNatt, D. B., Judge, T. A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. *Human Relations, 61*(6), 783-810.
- Meier, C. Seufert, S. (2016). Digitale Transformation: Implikationen für die Personalentwicklung. In: K. Schwuchow & J. Gutmann, (Hrsg.), *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices*. (S. 227-240). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Moser, K., Soucek, R., Hassel, A. (2014). Berufliche Entwicklung und organisationale Sozialisation. In H. Schuler, U. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie (3. überarb. U. erw. Aufl., S. 449-500)*. Göttingen: Hogrefe.
- Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung (2. Aufl.)*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nicolai, C. (2009). *Personalmanagement*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Nifadkar, S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor-triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1146-1168.
- Pagano, E., Pagano, B. (2009). The virtues and challenges of a long break. *Journal of Accountancy, 207*(2), 46-51.

- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding – Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. 2. Aufl., München & Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Porter L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Rehn, M.-L. (1990). *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Ritzenhoff, S., Ortmeier, H. (2016). Informelles Lernen mit E. Learning. In: K. Schwuchow & J. Gutmann, (Hrsg.), *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices*. (S. 311-321). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11(5), 389-400.
- Rump, J., Eilers, S. (2016). Die Generation Y finden, binden und bilden. In: K. Schwuchow & J. Gutmann, (Hrsg.), *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices*. (S. 311-321). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- 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(2), 234-279.
- Sbfi.ch (2017): Das duale System der Berufsbildung in der Schweiz: URL: <https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/themen/berufsbildung/das-duale-system.html>
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Schneider, P., Witzki, A., Blickle, G. (2011). Erfassung von Mentoring-Unterstützung. Eine Längsschnittstudie mit multiplen Datenquellen zur Validierung der deutschsprachigen Fassung des Mentor Role Instruments. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55(4), 197-209.
- Seufert, S., Meier, C. (2016). Informelles Lernen mit digitalen Medien in Unternehmen. In: M. Rohs, (Hrsg.) *Handbuch Informelles Lernen* (S. 547-566). Wiesbaden: Springer.
- Simon, L. S., Judge, T.A., Halvorsen-Ganepola, M. D. (2010). In a good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being. *Journal of Vocational Behaviour*, 76(3), 534-546.
- Sluss, D. M., Ashforth, B. E., Gibson, K.R. (2012). The search for meaning in (new) work: Task significance and newcomer plasticity. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 199-208.
- Sluss, D. M., Thompson, B. S. (2012). Socializing the newcomer: The mediating role of leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 114-125.
- Thommen, J.-P. (2005). Coaching: Modewort oder modernes Management-Instrument? *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 74 (2), 64-70.
- Verfürth, C. (2006). Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter. In R. Bröckermann, M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung* (2. Aufl., S. 89-108). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 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. (1980). *Organizational Entry. Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). *New employee orientation programs*. Columbus, OH: Fisher College of Business, Ohio State University.
- Winzen, J. M. (2007). Berufliche und organisationale Integration. In H. Schuler, K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 320 – 327). Göttingen: Hogrefe.
- Zika, G., Helmrich, R. (2011). Qualifikations- und Berufshauptfeldprojektionen bis 2025. Fachkräftemangel: Es sind nicht nur die MINT-Berufe betroffen. *Sozialer Fortschritt*, 60(8), 161-168.

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Übersicht des Wirkungsprozesses betrieblicher Integration (Lohaus & Habermann, 2016, S. 12)..</i>	9
<i>Abbildung 2: Gegenüberstellung der Organisationsaufbaus vor und nach dem Reinvent (stark vereinfachte Darstellung).....</i>	11
<i>Abbildung 3: Aufgaben und Ziele der Integration (verändert nach Becker, 2004, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2016, S. 15).....</i>	12
<i>Abbildung 4: Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeitender an die Organisation (Lohaus & Habermann, 2016, S. 16).....</i>	14
<i>Abbildung 5: Position der Personaleinführung innerhalb der Personalbedarfsdeckungskette (Berthel & Becker, 2007, S. 246, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2016, S. 24)</i>	17
<i>Abbildung 6: Betrieblicher Lebenszyklus von Mitarbeitenden (Darstellung verändert nach Stock-Homburg, 2010, S. 209, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2016, S. 25).....</i>	19
<i>Abbildung 7: Erfolgskriterien für die Integration neuer Mitarbeitenden (vgl. Lohaus & Habermann, 2016).....</i>	23
<i>Abbildung 8: Wirkmodell der Selbstwirksamkeit (vgl. Bergmann, 2004).....</i>	26
<i>Abbildung 9: Risiken suboptimaler oder misslungener Integration (verändert nach Lohaus & Habermann, 2016).....</i>	28
<i>Abbildung 10: Forschungsdesign (eigene Darstellung).....</i>	32
<i>Abbildung 11: Sampling für Erhebung II, Mittelmanagement (eigene Darstellung).....</i>	34
<i>Abbildung 12: Sampling für Erhebung II, neue Mitarbeitende nach Kompetenz (eigene Darstellung).....</i>	35
<i>Abbildung 13: Prozess der Datenauswertung (nach Mayring, 2002 und Schmidt, 2012, eigene Darstellung)....</i>	38
<i>Abbildung 14: Deduktiv abgeleitete Kategorien und Codes.....</i>	40
<i>Abbildung 15: Induktiv hergeleitete Kategorien mit Codes und Memos.....</i>	41
<i>Abbildung 16: Vertiefte Auseinandersetzung mit Elementen des Onboardings.....</i>	42
<i>Abbildung 17: Ablauf Onboarding bei Namics (Eigene Abbildung, Stand März 2017).....</i>	44
<i>Abbildung 18: Beispiel des Aufbaus einer Kick.off.Namics Veranstaltung (eigene Abbildung).....</i>	45
<i>Abbildung 19: Überblick über die Ergebnisse aus Erhebung I.....</i>	45
<i>Abbildung 20: Überblick über die Ergebnisse aus Erhebung II.....</i>	48
<i>Abbildung 21: Überblick über die Ergebnisse aus der Beobachtung der Einführungsveranstaltung.....</i>	51
<i>Abbildung 22: Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....</i>	52
<i>Abbildung 23: Überblick über Gestaltungsvorschlägen vor dem Eintritt in die Organisation.....</i>	59
<i>Abbildung 24: Überblick zu Gestaltungsvorschlägen zum allgemeinen Onboardingprozess.....</i>	60
<i>Abbildung 25: Überblick zu Gestaltungsvorschlägen zur Einführungsveranstaltung.....</i>	63
<i>Abbildung 26: Überblick zu Gestaltungsvorschlägen hinsichtlich aktuellen Herausforderungen.....</i>	66

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Gesichtete Dokumente</i>	<u>33</u>
<i>Tabelle 2: Themenfelder der Gesamtevaluation (Erhebung I)</i>	<u>35</u>
<i>Tabelle 3: Konsolidierte Ergebnisse aus der Evaluation der Veranstaltung „Kick.off. Namics“</i>	<u>51</u>
<i>Tabelle 4: Systematische Evaluierung von Integrationsmassnahmen im Hinblick auf die Anpassung neuer Mitarbeitender und langfristig angestrebte Ergebnisse (vgl. Lohaus & Habermann, 2016)</i>	<u>53</u>
<i>Tabelle 5: Auflistung von Gestaltungsvorschlägen aus psychologischer und organisationaler Sicht (eigene Darstellung)</i>	<u>58</u>

13 Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden Erhebung I

Interviewleitfaden der Gesamterhebung hinsichtlich Aus- und Weiterbildung bei Namics mit dem Mittelmanagement

**Wer. Nicht. Fragt. Bleibt.
Dumm. Interviewfragen.**

Dive In Namics

Enabeling	<ul style="list-style-type: none"> ● Wie werden Mitarbeitende arbeitsfähig gemacht? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie läuft Einarbeitung ab? ○ Was ist dabei lobenswert? ○ Was fehlt? ○ Wie sind Rückmeldungen? ● Welche Skills fehlen deinen Mitarbeitenden zu Beginn am meisten?
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> ● Gibt es bei Namics ein Weiterbildungsprogramm? ● Wer ist für dieses verantwortlich? ● Gibt es ein Budget? ● Bei wem liegt die Entscheidung über konkrete Weiterbildungsmaßnahmen?
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Wie erlebst du die Organisation von Weiterbildungsveranstaltungen? ● Wie werden Mitarbeitende auf einzelne Weiterbildungsmaßnahmen aufmerksam gemacht? ● Siehst du Weiterbildung als Bring- oder Holschuld der MA? ● Welche Anlaufstellen haben die Mitarbeitenden bei Fragen und Problemen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Inwiefern werden diese genutzt wie vorgesehen? ○ Welche Schleichwege beobachtest du?
Art der WB	In welchen Formen wurde bisher Weiterbildung bei Namics durchgeführt?
Formelle Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Arten von formeller WB gibt es bei Namics? (Interne wie externe Seminare, Workshops, Fachtagungen, moderne Lernformen wie E-Learning und Blended Learning) ● Welche internen und externen Lehrveranstaltungen gibt es und wie werden diese genutzt/bewertet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie ist deren Verhältnis? ● Wie werden diese genutzt? ● Wie ist das Feedback dazu?
Informelle Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> ● Welche informellen Arten von Lernen gibt es? (Learning by doing, Training on the Job, Google-Suchen im Internet, selbstorgan-

	isiertes Literaturstudium, Stellvertretungen, Jobrotation.)
Schwerpunkt	<p>Welches waren dabei die wichtigsten Themen und Inhalte?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Administration ● Controlling ● EDV ● Ergonomie ● Führung ● Kommunikation ● Management ● Marketing ● Methodik/Didaktik ● Design ● Qualitätsmanagement ● Sozialkompetenzen ● Spezifisches Fachwissen ● Sprachen ● Weitere Inhalte
Evaluation	<p>Welche Form von Evaluation nutzt du, um den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen zu prüfen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Zielerreichung in der Berufspraxis ● Auswertungsgespräch durch Vorgesetzter ● Interne Prüfung ● Teilnahmebestätigung ● Eigener Evaluationsbogen ● Sonstiges
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> ● Welche Module schätzt du als besonders wertvoll ein? - Zufriedenheit - Umsetzbarkeit?

Talent Development.

Talent	<ul style="list-style-type: none"> ● Wie wird spezifisches/individuelles Potenzial von Mitarbeitenden herausgearbeitet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Woran erkennst du "High Potentials"? ○ Wie wird auf Individualität der MA eingegangen? ○ Wie hältst du die Balance zwischen spezifischen Bedürfnissen der MA und Gerechtigkeit zwischen diesen?
	<ul style="list-style-type: none"> ● Wie gehen MA mit neuen Technologie um? <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Schulungen sind besonders wirkungsvoll, welche nicht? ○ Wie bleibt man "up to date"? ● In welchen Bereichen haben die MA den grössten Entwicklungsbedarf?
Lernen	<ul style="list-style-type: none"> ● Inwiefern wird Lernen im Prozess der Arbeit vorangetrieben?

- Inwiefern wird selbst gesteuertes Lernen mit Medien (Schulungsmedien) genutzt?

Motivate.

Motivation

- Wie haltest du deine Mitarbeitenden motiviert?
 - Welche Besonderheiten bietet Namics?
 - Was machst du in deiner Führungsrolle besonders?
- Was wird bezüglich Retention Management gemacht, bzw. Wie werden Talente gebunden an Namics?
- Was sind die wichtigsten Punkte, welche (in deiner Abteilung etc.) das Commitment stärken? (Affektiv, Kalkulativ, normativ)

Herausforderungen

- Welche Herausforderungen siehst du hinsichtlich der Weiterbildung bei Namics?
- Wie gut funktioniert Weiterbildung
 - Innerhalb der **Arbeitszeit**
 - Ausserhalb der Arbeitszeit
- Inwiefern sind Mitarbeitende bereit, (Teil-)**Kosten** für Weiterbildungen zu übernehmen?
- Wie können Mitarbeitende neue Themen/Aufgabenfelder kennenlernen?

Erwartungen an Mitarbeitende

- **Welche Erwartungen hast du an deine MA bezüglich Weiterbildung?**
 - Weiterbildung in Freizeit
 - Weiterbildung auf Eigeninitiative

Lernen

Inwiefern wird selbstgesteuertes Lernen (z.B. mittels Schulungsmedien) genutzt?

Umfeld/Kooperation

- Arbeitet Namics mit **Kooperationspartnern** (Unternehmen, Hochschulen) bezüglich Weiterbildung zusammen?
- Wie erfolgreich wird dies betrieben?
- Inwiefern wird Potenzial hinsichtlich **Zusammenarbeiten** mit Bildungsinstitutionen ausgeschöpft?
- Bräuchte Namics mehr berufsbegleitende Angebote?
- Gibt es Stolpersteine oder Hindernisse bezüglich

Kultur	<ul style="list-style-type: none"> ● Was bedeutet Weiterbildung bei Namics? <ul style="list-style-type: none"> ○ Unterschied zu anderen Firmen ○ Was ist besonders gut? ○ Was ist eher nicht optimal? ● Was funktioniert bereits richtig gut, worauf kann man aufbauen? ● Inwiefern werden Namics-Werte gelebt?
---------------	--

Zukunft

Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ● Wo siehst du künftige Herausforderung für die Weiterbildung bei Namics? <ul style="list-style-type: none"> ○ Wirtschaftlichkeit ○ Technologie ○ Fachkräftemangel ○ Erfolgskontrolle ○ Demografischer Wandel>Lebenszyklusorientierte PE
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ● Wie versuchst du (spezifisch), die Firma zu den Zielen zu bringen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Tools ○ Techniken