

Rekrutierungs- und Onboarding- Prozess bei Führungspersonen in der GEWA: Eine qualitative Untersuchung zur Förderung der organisationalen Integration

MASTER-ARBEIT

2023

Autorin

Schwarzenbach Xenia

Begleitperson

Prof. Dr. Gutknecht Simon P.

Praxispartnerin

GEWA

Wittwer Christian

Danksagung

Ich möchte meine Dankbarkeit gegenüber all jenen ausdrücken, die mich während meiner Masterarbeit unterstützt haben. Ein Dankeschön gilt der GEWA, besonders Christian Wittwer für seine wertvolle Unterstützung sowie den Interviewteilnehmenden für ihre spannenden Aussagen. Ein besonderer Dank gebührt meinem Betreuer Simon Gutknecht. Seine professionelle Begleitung und seine konstruktiven Ratschläge waren von unschätzbarem Wert. Mein Vater hat sich die Zeit genommen, meine Arbeit zu lekturieren. Ich danke ihm von Herzen für sein Engagement. Auch meinen Mitstudierenden Mara und Kerstin möchte ich meinen Dank für die mentale und inhaltliche Unterstützung aussprechen. Abschliessend möchte ich Joris, meinem Ehemann, für seine wertvolle emotionale Unterstützung und seine liebevolle Präsenz während meiner Masterarbeit danken.

Zusammenfassung

Die globale Entwicklung und der resultierende Fachkräftemangel stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Dadurch gewinnen die Rekrutierung und das Onboarding von Mitarbeitenden, insbesondere von Führungspersonen, an Bedeutung. Diese Arbeit untersucht den Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess bei Führungspersonen in der GEWA, einer Stiftung für berufliche Integration. Das Ziel ist eine schnelle fachliche, soziale und wertorientierte Integration der neuen Führungspersonen. Die Forschungsfrage wird mittels eines qualitativen Ansatzes beantwortet, der eine Dokumentenanalyse, Experteninterviews sowie Leitfadeninterviews mit Führungspersonen umfasst. Die Ergebnisse zeigen eine fehlende Personalstrategie auf. Die fachliche Integration wurde positiv bewertet, es besteht jedoch Optimierungspotenzial in der Personalbedarfsplanung sowie der Anforderungsanalyse bei der Rekrutierung anhand des Kompetenzmodells. Eine gute Unterstützung, eine bereichsspezifische Checkliste und die Einführung einer fehlenden Rekrutierungsschulung während des Onboardings fördern die fachliche Integration. Die soziale Integration wurde als mittelmässig bewertet, wobei Optimierungspotenzial in Preboarding-Treffen, der Einbeziehung des Teams in den Rekrutierungsprozess und der Schaffung von Austauschplattformen für Führungspersonen besteht. Die sorgfältige Prüfung des Person-Organisation-Fits (P-O-Fit) und die klare Kommunikation von Werten und Leitbild tragen dazu bei, dass die wertorientierte Integration gut bewertet wurde. Es besteht Optimierungsbedarf in der Vermittlung der Führungsgrundsätze und -kultur. Es werden fünf Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Prozessgestaltung präsentiert.

Schlagworte: Rekrutierung, Onboarding, Sozialisation, Integration, HRM, Personalstrategie

Anzahl Zeichen: 239'958

Abstract

Global development and the resulting shortage of qualified personnel present companies with new challenges. As a result, the recruitment and onboarding of employees, especially managers, is becoming increasingly important. This paper examines the recruitment and onboarding process of managers at GEWA, a foundation for vocational integration. The aim is to achieve a rapid specialised, social and value-oriented integration of the new managers. The research question is answered by means of a qualitative approach, which includes a document analysis, expert interviews as well as guideline interviews with managers. The results show a lack of personnel strategy. The specialised integration has been assessed positively with potential for optimisation in the planning of personnel requirements as well as the requirements analysis in recruitment based on the competency model. Good support, a department-specific checklist and the introduction of a currently missing recruitment training during onboarding promote specialised integration. Social integration has been rated as mediocre, with potential for optimisation in pre-boarding meetings, the inclusion of the team in the recruitment process and the creation of exchange platforms for managers. The good examination of the person-organisation-fit (P-O-Fit) and the clear communication of values and mission statement contribute to the fact that value-oriented integration has been rated well. There is a need for optimisation in the communication of leadership principles and culture. Five recommendations for successful process design are presented.

Keywords: recruitment, onboarding, socialisation, integration, HRM, personnel strategy

Number of characters: 239'958

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Ausgangslage	8
1.1	Problemstellung	10
1.2	Ziel und Fragestellung	12
1.3	Aufbau der Arbeit	13
2	Praxispartnerin GEWA	14
3	Begriffsdefinition und theoretische Grundlagen	16
3.1	Human Resource Management (HRM)	16
3.1.1	Harvard-Ansatz	18
3.1.2	Michigan-Ansatz	20
3.1.3	Personalmarketing, Employer Branding und Candidate Experience	21
3.2	Rekrutierung	24
3.2.1	Personalbedarfsplanung	25
3.2.2	Personalbeschaffung	26
3.2.3	Personalauswahlverfahren	27
3.2.3.1	Trimodaler Ansatz	28
3.2.3.2	Instrumente der Personalauswahl	30
3.2.3.3	Bias in der Personalauswahl	33
3.3	Onboarding	34
3.3.1	Onboarding-Phasen	37
3.3.2	Elemente von Onboarding-Programmen	41
3.4	Anforderungen an Führungspersonen	43
4	Methodik	45
4.1	Qualitative Dokumentenanalyse	45
4.1.1	Sampling	46
4.1.2	Datenerhebung und -auswertung	46
4.2	Exploratives Experteninterview	47
4.2.1	Sampling	48
4.2.2	Datenerhebung und -auswertung	49
4.3	Leitfadeninterview	51
4.3.1	Sampling	51

4.3.2	Datenerhebung und -auswertung.....	52
5	Ergebnisse	56
5.1	Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse.....	56
5.1.1	HRM	56
5.1.2	Rekrutierung	57
5.1.3	Onboarding	58
5.1.4	Zwischenfazit.....	59
5.2	Ergebnisse aus den Experteninterviews (Erhebung I).....	60
5.2.1	HRM	60
5.2.1.1	Strategie und HR-Cycle	60
5.2.1.2	Personalmarketing, Employer Branding und Candidate Experience	61
5.2.2	Rekrutierung	62
5.2.2.1	Rekrutierungsprozess	62
5.2.2.2	Personalbedarfsplanung	63
5.2.2.3	Personalbeschaffung	64
5.2.2.4	Personalauswahlverfahren.....	64
5.2.3	Onboarding	66
5.2.3.1	Preboarding	67
5.2.3.2	Onboarding-Prozess	67
5.2.3.3	Organisationale Integration	68
5.2.3.4	Elemente von Onboarding-Programmen.....	69
5.2.4	Zwischenfazit.....	70
5.3	Ergebnisse aus den Interviews mit den Führungspersonen (Erhebung II) ..	72
5.3.1	HRM	73
5.3.1.1	Strategie und HR-Cycle	73
5.3.1.2	Candidate Experience.....	74
5.3.1.3	Employer Branding	74
5.3.2	Rekrutierung aus Bewerbendensicht.....	74
5.3.2.1	Rekrutierungsprozess	75
5.3.2.2	Personalbeschaffung	75

5.3.2.3	Personalauswahlverfahren.....	75
5.3.3	Onboarding.....	79
5.3.3.1	Preboarding.....	79
5.3.3.2	Onboarding-Prozess.....	79
5.3.3.3	Organisationale Integration.....	80
5.3.3.4	Elemente des Onboardings.....	81
5.3.4	Rekrutierung aus Arbeitgebersicht.....	84
5.3.4.1	Rekrutierungsprozess.....	84
5.3.4.2	Personalbedarfsplanung.....	85
5.3.4.3	Personalauswahlverfahren.....	85
5.3.5	Zwischenfazit.....	86
6	Diskussion.....	89
6.1	Interpretation der Ergebnisse.....	89
6.1.1	HRM.....	90
6.1.2	Rekrutierung.....	92
6.1.3	Onboarding.....	98
6.2	Limitationen.....	103
6.3	Ausblick.....	104
7	Handlungsempfehlungen.....	106
8	Fazit.....	111
9	Literaturverzeichnis.....	114
10	Abbildungsverzeichnis.....	123
11	Tabellenverzeichnis.....	124

1 Einleitung und Ausgangslage

Angesichts der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt aufgrund globaler und demografischer Entwicklungen, müssen Unternehmen heute nicht nur ihre strategische Ausrichtung kontrollieren, sondern auch die Personalressourcen in den Kontrollprozess einbeziehen, indem sie einen systematisch integrierten Arbeitsprozess aufbauen (Utama, Abdullah & Widodo, 2020). Dadurch wird das Personalmanagement immer stärker in den Prozess des strategischen Managements integriert und als neue Disziplin, die als strategisches Human Resource Management (SHRM) bezeichnet wird, entwickelt (Wang & Shyu, 2008). Dabei ist es unabdingbar, dass die HR-Strategie von der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Studien zufolge ist dies in knapp der Hälfte der Unternehmen aktuell nicht der Fall (Utama et al., 2020). Der aus den vorhin genannten Entwicklungen resultierende Fachkräftemangel verändert den Arbeitsmarkt und stellt neue Anforderungen an Unternehmen und Arbeitnehmende (Landes, Steiner, Wittmann & Utz, 2020). Die Personalauswahl und Integration neuer Mitarbeitenden wird somit immer wichtiger (Schmidt, 2014).

Weil der Rekrutierungsprozess als einer der zeit- und kostenintensivsten Prozesse im Personalwesen gilt, erkennen Unternehmen zunehmend die Bedeutung und Notwendigkeit einer besseren Koordination und eines besseren Managements der zahlreichen Aufgaben bei der Personalbeschaffung und -auswahl. Somit besteht ein besonderer Bedarf an Prozessmanagement im Rekrutierungsprozess, da dieser Prozess aufgrund externer Entwicklungen (z.B. globaler Talentmangel), neuen strategischen Erkenntnissen (z.B. ganzheitlicher Talentmanagementansatz) sowie technologischer Innovationen in den letzten Jahren an Komplexität gewonnen hat (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015).

Nach dem erfolgreichen Abschluss der Rekrutierung folgt das Onboarding, also die Integration der neuen Mitarbeitenden. Dieses legt das Fundament für eine erfolgreiche längerfristige Zusammenarbeit. Eine Studie der Gesellschaft für Wirtschaftspsychologie und Organisationsdynamik zeigt, dass rund zwei Drittel der Mitarbeitenden, die innerhalb eines Jahres das Unternehmen wieder verlassen, diese Entscheidung bereits am ersten Arbeitstag oder in der ersten Arbeitswoche fällen (Wegenberger & Wegenberger, 2021). Das

Onboarding beginnt allerdings nicht erst am ersten Arbeitstag, sondern bereits ab dem Moment, in dem der Arbeitsvertrag unterschrieben wird. Es ist wichtig, den neuen Mitarbeitenden in der Zeit zwischen Vertragsabschluss und Stellenantritt (Preboarding) die Möglichkeit zu geben, sich vorzubereiten sowie die Beziehung zum neuen Unternehmen aufzubauen (Tomerius, Müller & Kramp, 2021). Wenn das Preboarding nicht erfolgreich ist, besteht die Gefahr, dass die angestellte Person sich doch noch anders entscheidet und das Arbeitsverhältnis gar nicht antritt. Das Preboarding wird besonders aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels immer entscheidender. Bei gesuchten Berufszielgruppen, die mit mehreren Vertragsangeboten rechnen können, berichten Unternehmen von bis zu 30% vertraglich angestellten Personen, die den ersten Arbeitstag nicht antreten (Brenner, 2020). Wenn die neuen Mitarbeitenden ihre Stelle jedoch wie erhofft antreten, gilt es, diese erfolgreich ins Unternehmen zu integrieren. Dazu ist eine organisationale Integration auf der fachlich, sozialen und werteorientierten Ebene zentral (Brenner, 2020). Dieser Sozialisierungsprozess, der im Rahmen des Integrationsmanagements stattfindet, ist wichtig, um Mitarbeitende schnell einzugliedern und hat auch einen Einfluss auf weitere Faktoren (Bauer & Erdogan, 2011). So haben Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo und Tucker (2007) in der von ihnen durchgeführten Meta-Analyse herausgefunden, dass eine gute Sozialisation einen positiven Zusammenhang mit der Leistung, der Arbeitszufriedenheit, dem organisationalen Engagement und der Bindung von Mitarbeitenden hat. Zudem stellten sie einen negativen Zusammenhang mit der Fluktuation fest (Bauer et al., 2007). Dies führt gleichzeitig zu positiven ökonomischen Auswirkungen, da z.B. die Rekrutierungskosten reduziert und die Wettbewerbsposition gestärkt werden (Stein & Christiansen, 2010). Auch wenn die Wichtigkeit des Onboardings empirisch belegt ist, sehen gemäss der von Haufe im Jahr 2021 durchgeführten Studie 86% der befragten Unternehmen Handlungsbedarf im Onboarding neuer Mitarbeitenden. Weiter zeigt die Studie auf, dass die soziale und werteorientierte Integration häufig vernachlässigt wird. So setzen nur 10% der befragten Unternehmen ihren Schwerpunkt auf diese anstelle der fachlichen Integration (Haufe, 2022).

Der Onboarding-Prozess unterscheidet sich je nach Hierarchiestufe. Während es auf Ebene der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion und der Mitarbeitenden auf der unteren Hierarchieebene bereits in vielen Organisationen ein systematisches Onboarding-Programm gibt, gibt es nur selten ein systematisches Onboarding für Führungspersonen auf der oberen Hierarchieebene (Tomerius et al., 2021). Dass ca. 40% der neu eingestellten Führungspersonen nicht länger als 18 Monate in ihrer Position bleiben, zeigt allerdings die Wichtigkeit eines solchen Onboardings auf (Brandt, Check & Pedraza, 2006). Gemäss dem United States Office of Personnel Management (2011) scheitern neue Führungspersonen im Allgemeinen aus fünf Hauptgründen: (1) keine kulturelle Passung (2) Probleme bei der Zusammenarbeit mit den neuen Mitarbeitenden und Teammitgliedern, (3) Unklarheit, welche Leistung von ihnen erwartet wird, (4) mangelndes politisches Geschick und (5) kein strategisches, formelles Verfahren zur Eingliederung von Führungspersonen in die Organisation. Es ist eine Illusion zu glauben, dass eine Führungsperson allein aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen automatisch erfolgreich sein wird. Stattdessen ist es entscheidend, dass ihre Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Überzeugungen mit denen der Organisation übereinstimmen (Person-Organisation Fit). Um dies sicherzustellen, sollte bereits im Rekrutierungsprozess die kulturelle Passung überprüft werden (Lüngen & Schneider, 2021).

1.1 Problemstellung

Aufgrund der Veränderungen im Arbeitsmarkt und des rapiden Unternehmenswachstums der vergangenen Jahre steht die GEWA, eine Stiftung für berufliche Integration, vor neuen Herausforderungen. Die Eröffnung neuer Standorte hat zu einer räumlichen Trennung der Mitarbeitenden geführt, was die Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur und den reibungslosen Austausch zwischen Abteilungen erschwert. Zudem erfordern die schnelle Digitalisierung und die zunehmend dynamischen und agilen Prozesse neue Fähigkeiten und Kompetenzen. Weiter zeigen Studien aus dem Jahr 2016 auf, dass auch die sozialen Berufe, welche einen beträchtlichen Teil der GEWA-Belegschaft ausmachen, vom Fachkräftemangel betroffen sind. So beträgt in der Schweiz der Ersatzbedarf alleine bei Sozialarbeiter:innen bis

ins Jahr 2024 insgesamt 17%. Grund dafür ist die hohe Pensionierungsquote in diesem Berufsfeld. Der Zusatzbedarf ist mit 26% noch höher und kann auf das erwartete Wachstum in diesem Arbeitsfeld sowie auf den Strukturwandel zurückgeführt werden (Institut für Wirtschaftsstudien Basel, 2016). Nebst den demographischen und gesellschaftlichen Entwicklungen haben auch das relativ geringe Gehaltsniveau im Vergleich zu anderen Branchen sowie die psychische und physische Belastung in den sozialen Berufen einen Einfluss auf die zunehmend anspruchsvollere Personalrekrutierung und -bindung (Schneiders & Schönauer, 2022). So muss die GEWA damit rechnen, dass sie in den kommenden Jahren vermehrt die Auswirkungen dieses Fachkräftemangels spüren wird.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, entwickelte die GEWA die Unternehmensstrategie 2025. Sowohl die HR-Abteilung als auch die Geschäftsleitung (GL) der GEWA haben erkannt, dass die Umsetzung dieser Strategie nicht nur die Weiterentwicklung des bestehenden Personals mit den erforderlichen Kompetenzen erfordert, sondern auch die Überarbeitung der Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesse wie auch die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität von grosser Bedeutung sind, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Dieser Fokus führt aktuell zu Diskussionen über die zukünftige Rolle der HR-Abteilung, die bisher hauptsächlich administrative Aufgaben übernommen hat. Ein weiteres Thema ist die zunehmende Komplexität der Führungsrolle, die bei der GEWA auch für die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden verantwortlich ist. Aufgrund des Fachkräftemangels stehen Führungspersonen vor der Herausforderung, geeignete Mitarbeitende zu finden, die nicht nur fachlich qualifiziert sind, sondern auch hinsichtlich der Werte und Persönlichkeit zur GEWA passen. Zudem verändern sich die Anforderungen an Führungspersonen im aktuellen Arbeitsmarkt, wodurch neue Kompetenzen von Führungspersonen erwartet werden. Daher ist die Rekrutierung gut qualifizierter Führungspersonen und ihre erfolgreiche Integration in das Unternehmen für die GEWA von grosser Bedeutung, um auch zukünftig ihren Stiftungszweck professionell und erfolgreich zu erfüllen.

1.2 Ziel und Fragestellung

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit besteht darin, den aktuellen Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess für Führungspersonen in der GEWA zu analysieren. Dabei soll eine ganzheitliche Betrachtung dieser Prozesse im Kontext des gesamten HRM-Prozesses erfolgen. Auf Grundlage dieser Analyse sollen schliesslich Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die dazu dienen, die Rekrutierung und das Onboarding von Führungspersonen besser und bedarfsgerechter zu gestalten. Dies soll letztendlich zu passgenauen Anstellungen neuer Führungspersonen und einer besseren organisationalen Integration derselben führen. Es wird erwartet, dass sich dies einerseits positiv auf die Arbeitszufriedenheit, Leistung und Bindung der Führungspersonen auswirkt. Andererseits wird davon ausgegangen, dass dies langfristig zur Wettbewerbsfähigkeit der GEWA beiträgt.

Zur Erreichung dieses Ziels verfolgt die Masterarbeit folgende Hauptfragestellung:

Wie muss der Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess bei Führungspersonen der GEWA gestaltet sein, damit diese möglichst rasch fachlich, sozial und wertorientiert im Unternehmen integriert sind?

Zur Beantwortung dieser Hauptfragestellung, wurden folgende Unterfragestellungen formuliert:

- 1. Welche Stärken und Schwächen hat der Rekrutierungsprozess von Führungspersonen?*
- 2. Wo gibt es Optimierungspotenzial im Rekrutierungsprozess von Führungspersonen?*
- 3. Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus dem aktuellen Rekrutierungsprozess von Führungspersonen ableiten?*
- 4. Inwiefern werden Themen, welche für ein erfolgreiches Onboarding relevant sind, bereits im Rekrutierungsprozess von Führungspersonen behandelt?*
- 5. Welche Stärken und Schwächen hat der Onboarding-Prozess von Führungspersonen?*
- 6. Wo gibt es Optimierungspotenzial im Onboarding-Prozess von Führungspersonen?*

7. *Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus dem aktuellen Onboarding-Prozess von Führungspersonen ableiten?*
8. *Was braucht es in der GEWA, damit die Handlungsempfehlungen längerfristig im Unternehmen umgesetzt werden können (Implementierung)?*

1.3 Aufbau der Arbeit

Das zweite Kapitel dieser Arbeit widmet sich der Vorstellung der Praxispartnerin, der GEWA. Dadurch wird ein Einblick in das Tätigkeitsfeld und die Organisationsstruktur des Unternehmens ermöglicht, was dazu beiträgt, dass die vorliegende Masterarbeit verständlicher wird. Im Anschluss daran werden in Kapitel 3 die zentralen Themen dieser Arbeit definiert und anhand verschiedener Theorien sowie empirischer Befunde vorgestellt. Um das methodische Vorgehen dieser Arbeit nachvollziehbar zu machen, werden in Kapitel 4 die gewählten Methoden detailliert beschrieben. Im nächsten Schritt, Kapitel 5, werden die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungen präsentiert und in verschiedene Kategorien unterteilt dargestellt. Diese werden in der Diskussion (Kapitel 6) nochmals zusammengefasst und kritisch hinterfragt. Auf dieser Grundlage sollen in Kapitel 7 Handlungsempfehlungen für die Konzeption eines neuen Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesses für Führungspersonen entwickelt werden können. Im letzten Kapitel (Kapitel 8) wird die vorliegende Arbeit mit der Beantwortung der Fragestellung abgeschlossen und ein Fazit gezogen.

2 Praxispartnerin GEWA

Die Abkürzung GEWA steht für «Gemeinsam Wagen». Das Unternehmen wurde im Jahr 1986 gegründet und ist seit 2001 eine Stiftung, welche heute dank kontinuierlichem Wachstum über 1'000 Personen zählt. Davon sind ca. 480 Personen an angepassten Arbeitsplätzen (Menschen mit einer IV-Rente), 275 Personen in Eingliederungsprogrammen der Invalidenversicherung und 275 Personen in Führungsverantwortung für die vorhin genannten Personen. Die GEWA bietet ein breites Angebot, so betreibt sie zwei Restaurants und drei Shops. Zudem bietet sie Dienstleistungen in den Bereichen Büro-Outsourcing, Treuhand, Detailhandel, Gartenbau, Gastronomie, Informatik, Liegenschaftsservice, Logistik, Multimedia, E-Commerce, Online-Versteigerung und technische Montage an.

Das Ziel der GEWA besteht darin, Menschen bestmöglich in den Arbeitsmarkt zu integrieren und ihr Potenzial entsprechend ihrer persönlichen Ressourcen optimal einzusetzen. Hierfür bietet die GEWA verschiedene Möglichkeiten an, sowohl im ersten Arbeitsmarkt als auch an angepassten Arbeitsplätzen, die speziell von der GEWA bereitgestellt werden.

Die GEWA ist in fünf Teilbereiche gegliedert (siehe Organigramm in Anhang A). An oberster Stelle steht die GL bestehend aus fünf Mitgliedern, die gleichzeitig Betriebsleitende (BL) sind. Da alle BL männlich sind, werden in dieser Arbeit die Aussagen zu den BL nicht gegendert. Ihnen unterstellt sind die Abteilungsleitenden (AL), die das Kader der GEWA und die Untersuchungsgruppe dieser Arbeit darstellen. Wie der Name bereits sagt, leiten diese die verschiedenen Abteilungen der GEWA und führen die Teamleitenden (TL), die in verschiedenen Funktionen (operativ, Coach, Integrationsbegleitung usw.) mit den Personen an den angepassten Arbeitsplätzen und in den Eingliederungsprogrammen zusammenarbeiten. TL mit einer spezifischem Führungsfunktion gehören auch zur Untersuchungsgruppe dieser Arbeit.

Personen, welche eine IV-Rente beziehen (ganze Rente oder Teilrente), können sich bei der GEWA für einen angepassten Arbeitsplatz bewerben. Personen in Eingliederungsprogrammen werden von den Eingliederungsfachpersonen der IV-Stellen zugewiesen. Die wichtigste Partnerschaft besteht aufgrund ihrer geographischen Lage mit der IV-Stelle Bern.

Die Intensität dieser Partnerschaft zeigt sich beispielsweise dadurch, dass für neue Mitarbeitende der IV-Stelle Bern ein Besuch bei der GEWA standardmässig vorgesehen ist. Die GEWA ist im Kanton Bern das grösste Unternehmen im Bereich der Arbeitsintegration im IV-Bereich (GEWA, 2023).

3 Begriffsdefinition und theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel dient zur Verständlichkeit der nachfolgenden Inhalte und ermöglicht eine theoriegeleitete Beantwortung der Fragestellung. Zu Beginn wird das Human Resource Management (HRM) betrachtet, um die Einbettung der Rekrutierung und des Onboardings im gesamten HRM-Prozess zu ermöglichen. Dabei wird auch die Bedeutung des Personalmarketings, des Employer Brandings und der Candidate Experience aufgezeigt, welche in den letzten Jahren aufgrund des Fachkräftemangels zu einem der wichtigsten strategischen Themen des HRM geworden sind (Lohaus & Rietz, 2020). Anschliessend wird das Thema Rekrutierung genauer erläutert, der Prozess aufgezeigt und theoretische Grundlagen vorgestellt. Dasselbe erfolgt anschliessend beim Onboarding. Das Kapitel endet mit dem Betrachten des Führungsthemas und den Anforderungen an Führungspersonen, welche die Untersuchungsgruppe dieser Arbeit darstellen.

3.1 Human Resource Management (HRM)

Der Begriff Human Resource wird heutzutage oft als Bezeichnung für Personal verwendet. Darunter wird «die Gesamtheit aller Personen verstanden, die mittels eines Arbeitsvertrages an eine Organisation (ein Unternehmen, eine öffentliche Verwaltung, einen Verband o. Ä.) gebunden sind» (Ortlieb, 2010, S.8). So wird der Begriff HRM in vielen deutschsprachigen Unternehmen anstelle von Personalabteilung verwendet (Ortlieb, 2010). Gemäss Boxall, Purcell und Wright (2007) gibt es drei Teilbereiche des HRM. Der erste Teilbereich ist das **Micro-HRM**, welches sich auf die funktionellen Aspekte des Personalwesens (z.B. den Arbeitszyklus, wie HR-Planung, Rekrutierung und Auswahl, Einführung und Sozialisierung, Schulung und Entwicklung, Leistungsmanagement, Belohnungen und Entlohnung, Beziehungsmanagement mit den Mitarbeitenden) konzentriert. Das **internationale HRM** ist der zweite Teilbereich und beschäftigt sich mit der Verwaltung von Personen in globalen und multinationalen Unternehmen. Themen wie die lokale Anpassungsfähigkeit oder die Integration der besten globalen Praktiken des Mutterunternehmens an den Tochterstandorten gehören dazu. Auch die Koordination und Kontrolle bei der Verwaltung von Menschen auf

globaler Ebene sind Schwerpunkte dieses Teilbereichs. Der letzte Teilbereich der HRM-Forschung ist das sogenannte **strategische HRM** (SHRM) (Boxall et al., 2007). Die Literatur über das SHRM konzentriert sich auf die Verknüpfung der Geschäfts- und Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens mit seinen Personalmanagementpraktiken. Auch wenn dies ein logischer Schritt zu sein scheint, um eine Angleichung und Anpassung zu erreichen, ist die Entscheidung eines Unternehmens, eine bestimmte Wettbewerbsstrategie oder den Prozess der Strategiefindung zu verfolgen, alles andere als einfach. Denn sie beinhaltet Entscheidungen der Führungspersonen. In den meisten Fällen sind diese Entscheidungen mit Einschränkungen verbunden, da die Ressourcen begrenzt sind und Organisationen als politische Gebilde die vielfältigen und oft konkurrierenden Interessen ihrer internen und externen Stakeholder ausgleichen müssen. Vor diesem Hintergrund der strategischen Entscheidungsfindung und Verhandlung werden Strategien auf verschiedenen Ebenen gestaltet (Malik, 2022).

Ortlieb (2010) unterteilt das HRM, anders als Boxall et al. (2007), in die ökonomische, politikorientierte und managementorientierte Perspektive. Auch wenn sich einzelne Ansätze nicht immer eindeutig einer Perspektive zuordnen lassen, können die Perspektiven trotzdem voneinander abgegrenzt werden. Bei der **ökonomischen Perspektive** hat sich nach dem traditionellen Faktoransatz nach Gutenberg seit den 90er-Jahren die sogenannte *Neue Institutionsökonomik* etabliert. Die darin enthaltenen Ansätze basieren auf den Annahmen, dass Individuen einerseits beschränkt rational handeln. So ist ihre Informationsaufnahme- und -verarbeitungskapazität nicht endlos, wie dies die neoklassischen Ansätze annahmen. Andererseits können Individuen opportunistisch handeln, d.h. lügen und betrügen, um ihre Ziele zu verfolgen. Die in der Neuen Institutionenökonomik existierenden Ansätze und Theorien fokussieren auf die vertraglichen Beziehungen zwischen den organisationalen Akteuren und die damit verbundenen Kosten. Die Ansätze stehen aufgrund des hohen Abstraktionsgrades und der damit verbundenen Realitätsferne oftmals unter Kritik, da sie dadurch zu wenig anwendungsorientiert sind. Bei einer **politikorientierten Perspektive** werden Organisationen als interessenpluralistische Gebilde und Herrschaftsgebilde verstanden, in denen Individuen ihre Interessen durchsetzen wollen. Ressourcen, Macht und Konflikt spielen eine zentrale

Rolle bei der Einführung und Umsetzung von HRM-Konzepten. Analysen aus dieser Perspektive zielen auf eine Kritik an bestehenden Strukturen und Praktiken ab. Diese Perspektive ist ein Teilgebiet der Critical Management Studies und beinhaltet die Arbeitsprozesstheorie, Ansätze in der Tradition von Foucault und mikropolitische Ansätze. Kritisiert werden diese Ansätze, da sie mehr auf das Beschreiben und Verstehen von Organisationen als auf deren direkte Gestaltung abzielen. So sind politikorientierte Analysen zwar hilfreich, um Phänomene in Organisationen zu verstehen, jedoch liefern sie nur begrenzte Hinweise für eine «bessere» Gestaltung, die im jeweiligen Einzelfall erarbeitet werden muss. Der Ursprung der **managementorientierten Perspektive** liegt in den späten 70er-Jahren, als in der angelsächsischen Personallehre eine Abkehr von der Verwaltungsfunktion hin zu Personal als Erfolgsfaktor stattfand. Um das Personal als strategische Ressource zu nutzen, sollte das HRM strategisch ausgerichtet und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt werden. Die verschiedenen Handlungsfelder innerhalb des HRMs sollten ebenfalls aufeinander abgestimmt werden (Ortlieb, 2010). Der Harvard- und Michigan-Ansatz etablierten sich als die zwei bekanntesten HRM-Konzepte (Felger & Paul-Kohlhoff, 2004) und werden aus diesem Grund in den folgenden Unterkapiteln vertiefter behandelt. Trotz ihrer Bekanntheit wurden beide Ansätze auch kritisiert. Einerseits fehlt es an einer klaren theoretischen Fundierung der Konzepte. Andererseits gehen sie von einer hohen Rationalität und Professionalität des Managements bei der Strategieentwicklung und -umsetzung aus, was zahlreiche empirische Befunde widerlegen. Schliesslich wird ein harmonisches Bild von Personal und der Beziehung zwischen Organisation und Individuum gezeichnet, was die grundlegenden Interessengegensätze und Konflikte in Organisationen vernachlässigt. Diese «blinden Flecken» des Harvard- und des Michigan-Ansatzes werden aus einer politikorientierten Perspektive besonders kritisch beleuchtet (Ortlieb, 2010).

3.1.1 *Harvard-Ansatz*

Das Konzept des Harvard-Ansatzes wurde anfangs 1980er-Jahre im Rahmen des Lehrprogramms des MBA-Kurses an der Universität Harvard ausgearbeitet. Das Ziel des

Harvard-Ansatzes ist es, eine integrative Harmonisierung der vier zentralen Handlungsfelder einer HRM-Politik (Mitarbeitendenfluss durch das Unternehmen, Anreiz-/Belohnungssystem, Arbeitsorganisation/-strukturierung, Einfluss der Mitarbeitenden) untereinander zu erreichen. Zudem liegt der Fokus darauf, diese mit der Unternehmensstrategie und externen Einflussfaktoren in Einklang zu bringen (Felger & Paul-Kohlhoff, 2004). Der Ansatz basiert auf dem Menschenbild eines proaktiven und entwicklungsfähigen Individuums. Wichtig dabei ist die Bedeutung der vertrauensvollen Zusammenarbeit, die durch eine umfassende Partizipation von Individuen an organisationalen Entscheidungen geprägt ist (Ortlieb, 2010). So beschäftigt sich der Harvard-Ansatz, wie in Abbildung 1 ersichtlich ist, mit internen und externen situativen Faktoren, d.h. Einflussfaktoren aus der Umwelt des Unternehmens, welche die HRM-Praktiken beeinflussen. Diese situativen Faktoren beeinflussen sowohl die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen als auch das HRM direkt (Felger & Paul-Kohlhoff, 2004). Gelingt die Gestaltung des HRMs, resultiert dieses in vier Ergebnissen: (1) in einer hohen Verpflichtung des Personals, d.h. einer starken Bindung der Mitarbeitenden, (2) in einer hohen Kompetenz sowohl im Fachwissen als auch bei sozialen Fertigkeiten, (3) in der Übereinstimmung zwischen den Interessen des Individuums und des Unternehmens und (4) in der Kosten-Wirtschaftlichkeit. Diese vier Ergebnisse wirken sich langfristig auf das individuelle und gesellschaftliche Wohlbefinden sowie auf die organisationale Effektivität aus (Ortlieb, 2010).

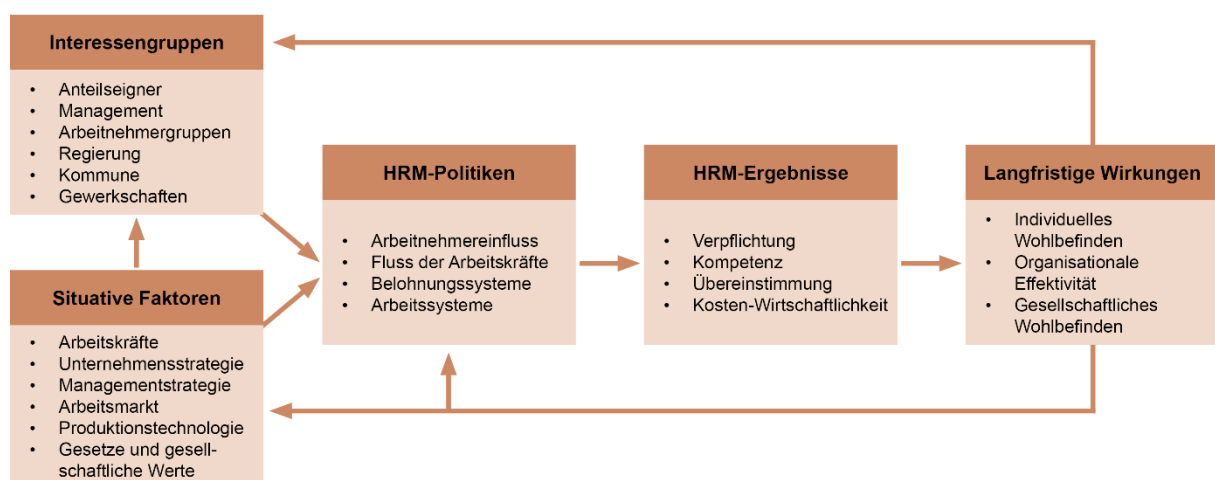


Abbildung 1. Harvard-Ansatz (Darstellung nach Ortlieb, 2010, S. 15)

3.1.2 *Michigan-Ansatz*

Der Michigan-Ansatz wurde durch Tichy, Fombrun und Devanna (1982) und deren Monographie «Strategic Human Resource Management» (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) bekannt. Dieser Ansatz wird auch als Utilitarian-Instrumentalism-Modell bezeichnet und konzentriert sich auf die effiziente Nutzung der Arbeitskraft von Mitarbeitenden, um die Unternehmensstrategie effektiv umzusetzen. Im Vergleich zum Harvard-Ansatz betont der Michigan-Ansatz die Notwendigkeit einer Abstimmung zwischen HRM, Unternehmensstrategie und Unternehmensstruktur sowie die Berücksichtigung verschiedener Einflüsse wie Wirtschaft, Politik und das kulturelle und gesellschaftliche Umfeld (Ortlieb, 2010). So liegt der Kern des Ansatzes im sogenannten Human Resource Cycle (HR-Cycle), welcher aus vier Funktionsbereichen besteht: Personalrekrutierung, Entgeltgestaltung, Personalentwicklung und Personalbeurteilung. Diese Funktionen sollen die Unternehmensstrategie implementieren, nicht gestalten (Tichy et al., 1982). Das Ziel ist dabei eine integrative Verknüpfung von der Unternehmensstrategie, der Organisationsstruktur und dem HR-Cycle (Ortlieb, 2010). In Abbildung 2 wird der HR-Cycle nach Gutknecht (2022) in einer modifizierten, ganzheitlicheren Form dargestellt. Dabei ist deutlich erkennbar, an welcher Stelle sich die Rekrutierung und das Onboarding innerhalb des Zyklus befinden.

Der Michigan-Ansatz wird als wichtig bewertet, weil er eine systematische Wechselbeziehung zwischen Unternehmensstrategie, -struktur und HRM ermöglicht, aber kritisiert, weil er das Personalmanagement als abgeleitete Grösse sieht, die keinen gleichberechtigten Beitrag zur Unternehmensführung leistet (Felger & Paul-Kohlhoff, 2004).

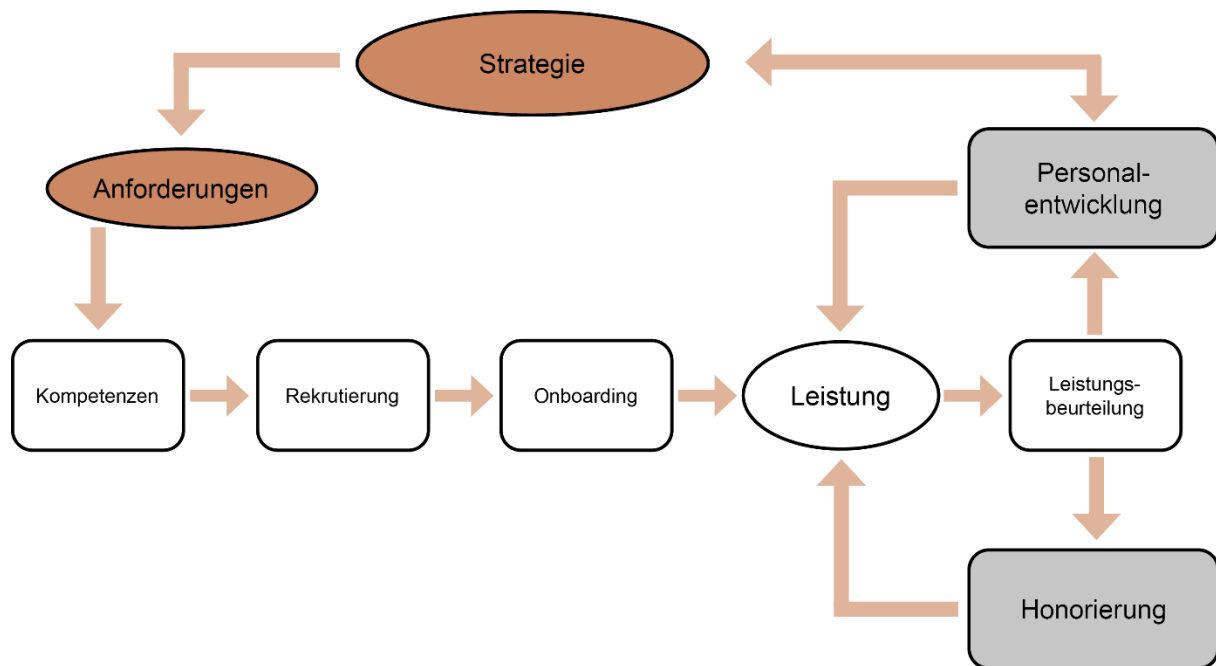


Abbildung 2. Human Resource Cycle (in Anlehnung an Devanna, Fombrun und Tichy, 1984, Darstellung nach Gutknecht, 2022, S. 10)

3.1.3 Personalmarketing, Employer Branding und Candidate Experience

In den letzten Jahren hat sich das Personalmarketing laut Lohaus und Rietz (2020) zu einem der wichtigsten strategischen Themen im HRM entwickelt. Unternehmen streben danach, als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen zu werden, um im zunehmend intensiven Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte erfolgreich zu sein (Kanning, 2017; Lohaus & Rietz, 2020). Das Personalmarketing ist ein umfassender Prozess, der bei der Ansprache potenzieller Bewerbenden beginnt und bis hin zu den Bemühungen um eine langfristige Bindung neuer Mitarbeitenden an die Organisation reicht. Es geht somit über die rein rekrutierende Funktion hinaus und zielt auch darauf ab, die Fluktuation zu reduzieren und die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu stärken (Jansen, Diercks & Kupka, 2023). Laut Höft und Schuler (2019) besteht der Nutzen eines professionellen Personalmarketings darin, die Personalbeschaffung zu gewährleisten, den Anteil geeigneter Bewerbenden zu erhöhen, die Vakanzzeit offener Stellen zu reduzieren und die Bindung der Mitarbeitenden in der Organisation zu verbessern.

Voraussetzung um Personalmarketing und Personalauswahl betreiben zu können, ist zunächst die Existenz einer Arbeitgebermarke, eines sogenannten Employer Brands (Warszta, 2017). Entstanden ist der Begriff Employer Branding von Ambler und Barrow (1996). In ihrem Artikel warben sie dafür, dass HR-Mitarbeitende mit Marketingexpertinnen und -experten gemeinsam eine starke Arbeitgebermarke kreieren sollten (Immerschitt & Stumpf, 2022). Heute kann Employer Branding als die bewusste Gestaltung und Positionierung einer Arbeitgebermarke verstanden werden, welche auf den Attraktivitätsfaktoren des Unternehmens basiert. Sie gibt den Menschen ein Werte- und Nutzenversprechen, welches bei der Zielgruppe eine Präferenz für den Arbeitgebenden erzeugen soll (Rohrlack, 2019). Employer Branding ist ein Teil des SHRM und nutzt bewährte Konzepte aus dem Marketing, um die Unternehmen als attraktive Arbeitgebende darzustellen und positive Assoziationen zu schaffen (Mosley, 2007). Employer Branding und das oben beschriebene Personalmarketing werden oft als Synonym verwendet (Büdenbender & Strutz, 2011). Im Gegensatz zum Personalmarketing, das sich rein auf die Personalauswahl konzentriert und geeignete Kandidatinnen und Kandidaten anwerben will, stellt das Employer Branding einen markenstrategischen Ansatz dar, der ein unverwechselbares und positives Image als Arbeitgeber:in aufbauen soll (Kanning, 2017). In vielen Unternehmen besteht die Erwartung an die Personalabteilung, dass sich diese mit dem Employer Branding befasst und die Verantwortung trägt, dass das Unternehmen eine begehrte Arbeitgebermarke hat, welche Personen anzieht. Allerdings liegt die Verantwortung des Employer Brandings nicht nur in der Personalabteilung sondern muss unternehmensweit von vielen Stakeholdern getragen werden (Fournier, Dürig, Peters & Weers, 2019).

Während das Employer Branding die Strategien und Massnahmen zur Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber:in darstellt (Kanning, 2017), beschreibt die Candidate Experience den Gesamteindruck, den die Bewerbenden während des Personalmarketing- und Rekrutierungsprozesses sowie danach von der oder dem Arbeitgebenden tatsächlich erleben (Verhoeven, 2016a). Die Candidate Experience spielt eine wichtige Rolle bei der Wechselwirkung zwischen Fremd- und Selbstselektion. So kann beispielsweise der Einsatz

unpopulärer eignungsdiagnostischer Instrumente die Arbeitgebermarke beeinträchtigen und dazu führen, dass sich weniger Personen bewerben oder Bewerbende ihre Bewerbungen zurückziehen. Die Selbstselektion (auf Basis von Personalmarketing) hat direkte Auswirkungen auf die Fremdselektion (Personalauswahl bzw. Eignungsdiagnostik) und beeinflusst somit die Güte der Personalbeschaffung in Bezug auf eine hohe Trefferquote (Jansen et al., 2023). Das Candidate Experience Management umfasst die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte (Touchpoints) mit dem Ziel, einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Hierbei werden Systeme, Menschen und Prozesse aus Sicht der Bewerbenden analysiert und interpretiert, um deren Bedürfnisse zu befriedigen. Die grösste Herausforderung des Candidate Experience Managements ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Einbindung von Knowhow aus verschiedenen Bereichen wie Personalmarketing und Rekrutierung (Verhoeven, 2016a). Die Candidate Journey lässt sich in sechs Phasen unterteilen, wie in Abbildung 3 verdeutlicht wird. In der ersten Phase wird eine Person beispielsweise durch ein Stelleninserat auf das Unternehmen aufmerksam gemacht. In der zweiten Phase informiert sich eine potenziell bewerbende Person auf der Karriereseite des Unternehmens. Die dritte Phase umfasst die Bewerbung über die Karriereseite des Unternehmens und in der vierten Phase durchläuft die oder der Bewerbende verschiedene eignungsdiagnostische Verfahren. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Rekrutierungsprozesses beginnt in der fünften Phase die organisationale Sozialisation, um die neue Person nach einem erfolgreichen Onboarding-Prozess in der sechsten Phase an das Unternehmen zu binden (Verhoeven, 2016b).

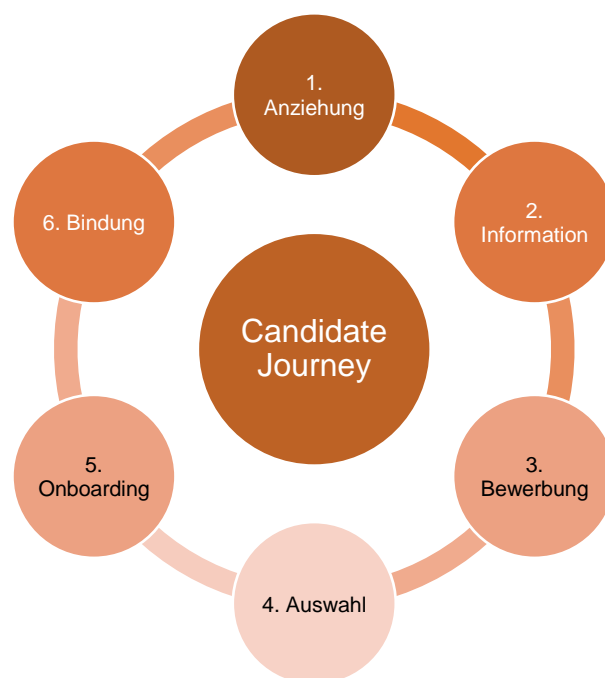


Abbildung 3. 6-Phasenmodell der Candidate Journey (Darstellung nach Verhoeven, 2016b, S. 36)

3.2 Rekrutierung

Unter Rekrutierung wird der Auswahl- und Einstellungsprozess von Personen, die am besten zur Position und zum Unternehmen passen, verstanden. Dabei unternimmt ein Unternehmen eine Reihe von Aktivitäten, um die Aufmerksamkeit von Bewerbenden zu erregen, welche die erforderlichen Fähigkeiten haben, um dem Unternehmen bei der Erreichung ihrer Ziele und Vorgaben zu helfen (Hamza et al., 2021). Der Personalgewinnungsprozess setzt sich aus dem Personalmarketing und der Personalauswahl zusammen, deren beiden Basis in der Anforderungsanalyse liegt. Denn ohne diese ist die Beurteilung einer Passung zwischen der Person und der Tätigkeit sowie dem Unternehmen nicht möglich (Jansen et al., 2023). Im folgenden Kapitel wird der Rekrutierungsprozess und dessen einzelne Schritte vorgestellt, damit das Thema umfassend dargestellt werden kann.

In der Literatur wird der Rekrutierungsprozess verschieden gegliedert. Während beispielsweise Rohrlack (2019) diesen in sieben Schritte einteilt, gliedern diesen andere Autorinnen und Autoren nur in fünf oder sechs Schritte. Oftmals besteht der Unterschied in der Abgrenzung zu Themen wie Employer Branding oder Onboarding. In Abbildung 4 wird ein Rekrutierungsprozess bestehend aus fünf Schritten dargestellt. Diese Schritte sind in den

meisten Rekrutierungsprozessen in der Literatur zu finden (Holm, 2012; Laumer et al., 2015; Lee, 2007; Scholz & Scholz, 2019). In den folgenden Unterkapiteln werden die Schritte eins, zwei und vier genauer vorgestellt, da sie den grössten Umfang haben und ihre detaillierte Betrachtung daher als relevant erachtet wird.

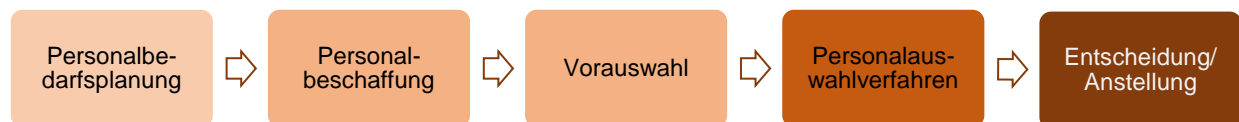


Abbildung 4. Rekrutierungsprozess (Darstellung nach Holm, 2012; Laumer et al., 2015; Lee, 2007; Scholz und Scholz, 2019)

3.2.1 Personalbedarfsplanung

Die Personalbedarfsplanung wird einerseits anhand von Erfahrungswerten der letzten Jahre erstellt. Andererseits muss sie auch mögliche Veränderungen antizipieren, zukunftsorientiert sein und die Geschäftsleitung in die Planung miteinbeziehen. Bei der Betrachtung der qualitativen Dimension des Personalbedarfs, können die Methoden der Anforderungsanalyse hinzugezogen werden (Kanning, 2017). Das Ziel der Anforderungsanalyse besteht darin, die Merkmale zu bestimmen, die für den Erfolg und die Zufriedenheit in einer beruflichen Tätigkeit, am Arbeitsplatz oder während der Ausbildung bzw. im Studium erforderlich sind (Höft & Kersting, 2018). Dazu muss zu Beginn des Rekrutierungsprozesses ein Anforderungsprofil erstellt werden. In diesem werden Qualifikationen (Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse), Eigenschaften sowie Verhaltensweisen von Mitarbeitenden dokumentiert, welche für eine erfolgreiche Ausführung der Aufgaben und die Erreichung der Ziele erforderlich sind. Nebst diesen sogenannten tätigkeitsbezogenen Anforderungen sollten auch die bedürfnis- und unternehmensbezogenen Anforderungen integriert werden. Zu den bedürfnisbezogenen Anforderungen gehören Motive, Werthaltungen, Interessen und Bedürfnisse, welche in direktem Zusammenhang mit dem zielgerichteten Verhalten stehen. Sie umfassen das Motivationspotenzial einer Stelle, das für eine Passung und Eignung der Stelle wichtig ist (Schuler, 2014). Die unternehmensbezogenen Anforderungen bestehen aus der möglichst raschen und guten

sozialen wie auch fachlichen Integration in das Unternehmen. Alle drei Bereiche sind für die optimale Passung der Person zum Unternehmen und zur Stelle zentral (Rohrlack, 2019). Nebst der qualitativen Dimension gibt es auch noch die quantitative Dimension der Personalbedarfsanalyse. Dabei handelt es sich um die benötigte Menge an Personal, welche üblicherweise in Full time equivalent (FTE) angegeben wird (Troger, 2018).

Helmold (2022) unterscheidet zwischen der strategischen und operativen Personalplanung. Dabei fokussiert sich die strategische Personalplanung auf die langfristige (ca. drei bis fünf Jahre) Sicherstellung der Personalressourcen mit dem Ziel, stets genügend qualifizierte Mitarbeitende bereitstellen zu können, um die Unternehmensziele ganzheitlich zu erreichen. Demgegenüber befasst sich die operative Personalplanung mit allen kurzfristigen (6 Monate bis 3 Jahre) Massnahmen, welche für einen idealen personellen Zustand wichtig sind (Helmold, 2022).

3.2.2 *Personalbeschaffung*

Beim Rekrutierungsprozess sollte der Beschaffungsmarkt definiert werden. Dabei wird zwischen dem internen und externen Markt unterschieden. Beim sogenannten internen Recruiting werden Vakanzen durch bereits im Betrieb vorhandene Mitarbeitende besetzt. Wege dafür können Beförderungen, Ausbildungen, Personalentwicklung, Versetzung oder eine Kombination dieser sein. Oft werden diese Vakanzen im internen Stellenportal ausgeschrieben (Hausmann & Braun, 2021). Vorteile einer internen Personalgewinnung sind u.a. die Erhaltung von unternehmensspezifischem Wissen, die höhere Bindung der Mitarbeitenden aufgrund von Entwicklungsmöglichkeiten, die Reduktion des Kosten- und Verwaltungsaufwands sowie die schnellere Gewinnung und Sozialisierung. Die Risiken bestehen u.a. in dem erhöhten Auftreten von Betriebsblindheit, aufgrund des Fehlens externer Impulse, der Gefahr der Wissensveralterung, der eingeschränkten Auswahlmöglichkeit, den höheren Aufwendungen für die Erweiterung und Vertiefung von Wissen, der mangelnden Anerkennung anderer Mitarbeitenden, die nicht berücksichtigt werden, sowie den tendenziell höheren Gehaltskosten für interne Mitarbeitende (Rohrlack, 2019). Im Falle, dass eine interne

Personalbedarfsdeckung nicht infrage kommt, wird das externe Recruiting hinzugezogen. Auch bei diesem können verschiedenste Beschaffungswege, wie z.B. Stellenanzeigen, Active Sourcing, Headhunter, Arbeitsvermittlungen oder Personalberatungen und -agenturen, eingesetzt werden (Hausmann & Braun, 2021). Die Vor- und Nachteile des externen Recruitings sind umgekehrt derjenigen des internen Recruitings (Rohrlack, 2019).

3.2.3 Personalauswahlverfahren

Bei der Untersuchung von Auswahlverfahren in Unternehmen haben Forschende im Allgemeinen zwei Formen der Passung identifiziert, die für die Auswahlentscheidung von Bedeutung sein können. Zum einen den Person-Job-Fit (P-J-Fit) und zum anderen den P-O-Fit. Der traditionelle Schwerpunkt bei der Personalauswahl lag auf dem P-J-Fit, das heisst auf der Einstellung von Personen, welche mit ihren Fähigkeiten zur offenen Position passen. Doch mit zunehmender Komplexität und Dynamik in der Arbeitswelt äusserten viele Unternehmen ein steigendes Interesse an flexibler Personalbeschaffung. Um diesem Bedarf gerecht zu werden, empfahlen Wissenschaftler:innen, den Fokus auf den P-O-Fit zu erweitern (Kristof-Brown, 2000). So zeigten zahlreiche Untersuchungen zu Vorhersagemerkmalen für Rekrutierungsergebnisse, dass kein Faktor so wichtig ist, wie das Gefühl, dass die bewerbende Person gut zu der Organisation passt. Die allgemeine Argumentation, die die wahrgenommene Passung mit Rekrutierungsergebnissen verbindet, lautet, dass Bewerbende positiver auf Organisationen reagieren werden, wenn sie dieselben Werte und Normen teilen. Untersuchungen haben immer wieder gezeigt, dass Bewerbende, die ein höheres Mass an Passung mit einer Organisation wahrnehmen, eher bereit sind, sich von dieser Organisation anstellen zu lassen. Ähnlich wie in anderen Kontexten ist viel über die Auswirkungen des P-O-Fits von Bewerbenden mit einer bestimmten Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt bekannt, aber es fehlt an Wissen darüber, wann und wie Bewerbende diese Wahrnehmungen während des Rekrutierungsprozesses entwickeln und ändern (Swider, Zimmerman & Barrick, 2015). Die Verwendung des P-O-Fits bei der Personalbeschaffung und -auswahl ist in erster Linie auf das «Attraction-Selection-Attrition» (ASA)-Modell von Schneider (1987)

zurückzuführen. Dieses Modell geht davon aus, dass die Ähnlichkeit zwischen einer Person und ihrer Arbeitsumgebung den Wunsch einer Person, bei einem Unternehmen zu arbeiten, beeinflusst. Die Übereinstimmung zwischen der Persönlichkeit, Einstellungen und Werten einer Person und den Werten, Zielen, Strukturen, Prozessen und Kultur einer Organisation ist wichtig für die Entscheidung einer Person, bei einem bestimmten Unternehmen zu arbeiten (Schneider, 1987).

3.2.3.1 *Trimodaler Ansatz*

Der trimodale Ansatz von Schuler und Höft (2007) schlägt vor, die Inhalte der Personalauswahl auf drei grundsätzlich verschiedene Arten zu operationalisieren. So unterscheiden sie zwischen dem Biografischen Ansatz, dem Eigenschaftsansatz und dem Simulationsansatz. Durch die Betrachtung der Bewerbenden anhand der drei Methoden, wird die Erfolgswahrscheinlichkeit und dadurch die Reliabilität des Verfahrens erhöht (Schuler & Höft, 2007).

Biografische Verfahren sind eine der ältesten Methoden der Personalauswahl und basieren auf der Annahme, dass vergangenes Verhalten ein guter Prädiktor für zukünftiges Verhalten und damit für den Berufserfolg ist. Dieser Ansatz geht davon aus, dass menschliches Verhalten zu einem gewissen Grad stabil bleibt, sodass Erfahrungen und Verhaltensmuster aus der Vergangenheit genutzt werden können, um auf zukünftiges Verhalten und Berufserfolg zu schliessen. Im Gegensatz zum eigenschaftsorientierten Ansatz, der auf der Annahme von stabilen Persönlichkeitsmerkmalen beruht, schliesst der biografische Ansatz direkt von vergangenem Verhalten auf zukünftiges Verhalten, ohne sich auf zugrundeliegende Merkmale zu beziehen. Obschon dieser Ansatz der älteste der drei ist, ist er theoretisch am wenigsten gut gestützt. So werden die Annahmen dieses Ansatzes kritisiert, da sich zum Beispiel das Umfeld und die Anforderungen an eine Position im Laufe der Zeit ändern, was dazu führen kann, dass Verhaltensmuster, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, in der Zukunft nicht mehr wirksam sind (Höft & Schuler, 2019; Jansen et al., 2023). Beispiele für biografische Verfahren sind die Analyse der Bewerbungsunterlagen, Kenntnisprüfungen, Interviews, Referenzauskünfte oder biografische Fragebögen (Jansen et al., 2023). Die

Vorteile des biografischen Verfahrens sind die geringe Manipulierbarkeit, die hohe Akzeptanz, die Verfügbarkeit der Informationen sowie die Aggregation von Informationen über einen längeren Zeitraum. Die Nachteile liegen in der schwierigen Vergleichbarkeit der Leistungen über alle Bewerbenden hinweg sowie die sehr gering ausgeprägten Biografien von jungen Bewerbenden (Krumm, Schmidt-Atzert & Amelang, 2021).

Der **Eigenschaftsansatz** wird auch konstruktorientierter Ansatz genannt. Dabei werden eigenschaftsorientierte Verfahren angewendet, welche die persönliche Ausprägung einer Person unabhängig vom Berufskontext messen. Dieser Ansatz geht davon aus, dass bestimmte Fähigkeiten oder Eigenschaften berufserfolgsrelevant sind. Daher liegt dessen Ziel darin, Merkmale bzw. Konstrukte zu erfassen, welche als relativ stabil angenommen werden und den Berufserfolg voraussagen mögen. Im Vergleich zum biografischen Ansatz wird somit nicht der Berufserfolg in der Vergangenheit als Prädiktor für den zukünftigen angesehen, sondern die Leistung in einem Test oder die Ausprägung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale (Jansen et al., 2023). Beispiele für konstruktorientierte Verfahren sind Leistungstests, Intelligenztests oder Persönlichkeitstests. Als Vorteile dieses Ansatzes können die ökonomische Anwendung, die vielen etablierten Messmethoden, welche bereits in diesem Bereich existieren, sowie die Erfassung von Eigenschaften, welche über die aktuelle berufliche Situation hinaus relevant sind, erachtet werden. Nachteilig werden der mangelnde bzw. schwer ersichtliche Bezug zur organisationalen Realität, die leichte Manipulierbarkeit bei Persönlichkeitstests sowie die fehlenden Messinstrumente für sehr spezifische, organisationsbezogene Anforderungen angesehen (Krumm et al., 2021).

Der dritte Ansatz der eignungsdiagnostischen Verfahren ist der **Simulationsansatz**. Bei diesem wird das Verhalten der Bewerbenden anhand möglichst realitätsnahen Simulationen von beruflichen Gegebenheiten erhoben. Dadurch soll eine Prognose der zukünftigen beruflichen Leistung abgeleitet werden (Jansen et al., 2023). Somit geht dieser Ansatz von der Annahme aus, dass Personen, welche sich in einer Simulation bewähren, dies auch in der Realität tun werden. Simulationsorientierte Verfahren sind beispielsweise das Assessment-Center, Arbeitsproben, der Situational-Judgement-Test sowie Computersimulationen.

Bei dem simulationsorientierten Verfahren werden die hohe Akzeptanz, die hohe Augen-scheinvalidität sowie die Möglichkeit zur Abbildung von komplexen beruflichen Gegebenheiten als Vorteil angesehen. Als Nachteil werden die teils unzureichende Reliabilität, die geringe Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf reale Situationen sowie die teils unklaren Zusammenhänge zu anderen Konstrukten erachtet (Krumm et al., 2021).

3.2.3.2 *Instrumente der Personalauswahl*

Im Folgenden werden einige der Instrumente der zuvor präsentierten Verfahren dargestellt. Die Auswahl basiert auf den von Armoneit, Schuler und Hell (2020) als wichtig erachteten und häufig für die Personalauswahl eingesetzten Verfahren.

Strukturiertes Interview: Interviews gehören zum Biografischen Ansatz der Eignungsdiagnostik (Höft & Schuler, 2019). Wie die Studie von Armoneit et al. (2020) verdeutlicht, ist das strukturierte Interview mit einer Häufigkeit von knapp 73% das am häufigsten eingesetzte Verfahren in der Eignungsdiagnostik. So wird es um rund 27% häufiger verwendet als das zweithäufigste Verfahren, Arbeitsproben/Fallstudien, welches auf knapp 46% kommt (Armoneit et al., 2020). Zahlreiche Studien zeigen für die Vorhersage von beruflicher Leistung die Überlegenheit strukturierter gegenüber unstrukturierter Interviews auf. Zudem weisen Interviews mit zunehmendem Grad der Strukturierung eine immer bessere Interrater-Reliabilität auf. Strukturierte Interviews kommen generell zum Einsatz, wenn die Ergebnisse mit denen von anderen Personen verglichen werden. In der Eignungsdiagnostik sollten Interviewfragen immer an die spezifischen Anforderungen der Stelle angepasst werden, weshalb es keine universell einsetzbare Verfahren gibt. Es gibt jedoch etablierte Frageformate wie biografische und situative Fragen. Biografische Fragen zielen darauf ab, herauszufinden, ob Bewerbende in der Vergangenheit bereits gezeigt haben, dass sie bestimmte Anforderungen effektiv erfüllen können. Situative Fragen sind hypothetisch und fragen, wie Bewerbende in einer bestimmten Situation handeln würden. Die Annahme ist, dass das Verhalten, das sie in der hypothetischen Situation beschreiben, auch in zukünftigen realen Situationen relevant sein wird. Es besteht jedoch Unsicherheit darüber, ob Bewerbende tatsächlich so handeln werden, wie sie es in ihrer Antwort beschreiben. Metaanalysen konnten aufzeigen, dass

biografische Fragen den situativen Fragen in der Kriteriumsvalidität überlegen sind. Dennoch bewährt sich die Verwendung von situativen Fragen, da die interviewte Person bei biografischen Fragen jeweils eine berufliche Biografie vorzuweisen hat. So fällt es besonders bei jungen Personen schwer, für bestimmte Anforderungsmerkmale geeignete Fragen zu finden. Zudem können situative Fragen besser an die bevorstehende berufliche Realität angepasst werden (Schmidt-Atzert, Krumm & Amelang, 2021).

Intelligenztest: Intelligenztests sind dem Eigenschaftsansatz der Eignungsdiagnostik zuzuordnen (Höft & Schuler, 2019). Sie gehören aufgrund ihrer guten Vorhersage in wichtigen Lebensbereichen sowie der sehr zeitstabilen Kennwerte vermutlich zu den erfolgreichsten Verfahren in der psychologischen Diagnostik. Es existieren verschiedene Ansichten darüber, was genau unter Intelligenz zu verstehen ist. Diese Vielfalt wird unter anderem durch die Vielzahl an Intelligenzmodellen deutlich, die sich teilweise erheblich voneinander unterscheiden. Entsprechend unterschiedlich sind auch die verfügbaren Intelligenztests. Bei der Wahl eines Intelligenztests müssen verschiedene Merkmale berücksichtigt werden. So muss die Messintention, d.h. welche Art von Intelligenz und welche Komponenten durch den Test gemessen werden soll, bestimmt werden. Weiter müssen die Durchführungsbedingungen definiert werden, z.B. Einzel- oder Gruppentestung, Speed- oder Powertest, Dauer. Als letztes ist es wichtig die Zielgruppe zu bestimmen, da je nach Zielgruppe andere Tests und Normen verwendet werden. Die Güte unterscheidet sich je nach Intelligenztest. Jedoch weisen die bekanntesten Tests eine gute Validität auf. Diese hängt jedoch stark mit der Durchführung und Auswertung des Tests zusammen, weshalb eine professionelle Testleitung für die Testqualität wichtig ist (Schmidt-Atzert et al., 2021).

Persönlichkeitstest: Persönlichkeitstests gehören wie die Intelligenztests zum Eigenschaftsansatz (Höft & Schuler, 2019) und dienen dazu, relativ konstante Eigenschaften oder Merkmale einer Person zu erfassen, wie beispielsweise Interessen, Einstellungen, Motivation und Wahrnehmungen. Diese können entweder teilweise oder als Gesamtbild des Charakters erfasst werden. Darüber hinaus sollen diese Tests auch berufsbezogene Grundhaltungen oder spezifische Neigungen erfassen, die mit bestimmten Tätigkeiten in

Verbindung stehen (Rohrlack, 2019). Die Vorteile von Persönlichkeitstests sind u.a. die Standardisierung in der Erhebung und Auswertung, die Vergleichbarkeit mit anderen Personen durch Normen, den Zugang zu Informationen, die bei einer Beobachtung nicht zugänglich sind sowie der ökonomische Aspekt der Durchführung. Als Nachteil können Verzerrungen durch Selbsttäuschung, fehlende Selbsteinsicht, Faking, Verzerrungen der Gedächtnisinformationen beim Einspeichern und Abrufen und die subjektive Bedeutung von Antwortmöglichkeiten wie z.B. *häufig* oder *selten* genannt werden. Generell sind die Gütekriterien der Persönlichkeitstests gut, wobei jedoch z.B. die Konstruktvalidität durch Faking stark verschlechtert werden kann (Schmidt-Atzert et al., 2021).

Arbeitsprobe: Die Arbeitsprobe ist ein simulationsorientiertes Personalauswahlverfahren, bei dem standardisierte Aufgaben verwendet werden, um das erfolgsrelevante berufliche Verhalten einer bewerbenden Person zu beurteilen (Jansen et al., 2023). Beispiel hierfür ist das Formen eines Brillenflügels für Bewerbende Optiker:innen. Arbeitsproben werden gut von Bewerbenden akzeptiert und zeigen eine hohe prognostische Validität. Nachteile sind ihre spezifische Ausrichtung auf bestimmte Tätigkeiten, ihre begrenzte Anwendbarkeit bei unerfahrenen Bewerbenden und ihre Betonung der maximalen Leistung anstelle der typischen Alltagsleistung von Arbeitnehmenden. Dies stellt jedoch kein Problem dar, wenn maximale Leistung und typische Leistung positiv korrelieren. Um Arbeitsproben auch für unerfahrenere Bewerbende einzusetzen, können Trainingsphasen eingeführt werden, wie es beispielsweise bei der Auswahl von Nachwuchsfluglotsen praktiziert wird (Wiese & Stertz, 2019).

Assessment Center: Ein Assessment Center (AC) gehört zu den simulationsorientierten Personalauswahlverfahren, auch wenn es oft Verfahren von verschiedenen Ansätzen beinhaltet. Es kann als Seminar definiert werden, bei dem acht bis zwölf Mitarbeitende oder Bewerbende von Führungskräften und Personalfachleuten beobachtet und bewertet werden. Insbesondere bei der Besetzung von höheren Positionen ist jedoch auch die Durchführung von Einzel-AC üblich. Typische Übungen im AC umfassen Präsentationen, Rollenspiele, Fallstudien, Interviews, Gruppendiskussionen und Postkorbübungen, die charakteristisch für die bestehenden oder zukünftigen Arbeitssituationen und Aufgabenfelder sind. Einige AC

beinhalten auch Leistungstests und Persönlichkeitsfragebögen. Bei der Bewertung im AC werden verschiedene Dimensionen berücksichtigt, darunter Kommunikationsfähigkeit, Führungskompetenz, Organisations- und Planungsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Problemlösefähigkeit, Belastbarkeit und Sozialkompetenz (Wiese & Stertz, 2019). Die wichtigsten Prinzipien bei der Entwicklung und Durchführung eines ACs sind der Anforderungsbezug an die für die Stelle relevanten Merkmale oder Verhaltensweisen, die Simulation der tatsächlichen Verhaltensanforderungen, die Methodenvielfalt, die Mehrfachbeobachtung durch geschulte Personen sowie die Transparenz gegenüber den Teilnehmenden, einschliesslich Leistungsrückmeldung (Krumm et al., 2021). Etliche Studien stellten in den letzten Jahren die Aussagekraft und die Validität von ACs in Frage. Gemäss neuerer Studien konnte jedoch die Wichtigkeit der Qualitätsstandards für die Aussagekraft der ACs aufgezeigt werden. So kann der hohe Qualitätsverlust der ACs in den letzten Jahren darauf zurückgeführt werden, dass diese zunehmend unprofessionell von Laien entwickelt und durchgeführt wurden, welche diese Qualitätsstandards nicht einhielten, und deshalb in ihrer Validität nicht überzeugten. Denn der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass professionell durchgeführte ACs in ihrer Aussagekraft über den Intelligenztests liegen (Hell & Schneider, 2018). Dennoch wird die geringe Konstruktvalidität von ACs immer noch thematisiert, da die Beurteilungsdimensionen zwischen den Übungen geringer korrelieren als innerhalb der Übungen. Dies bedeutet, dass die Beurteilenden Schwierigkeiten haben, zwischen den zu beurteilenden Merkmalen zu unterscheiden. Bei der Entwicklung und Durchführung von ACs ist daher eine klare Definition der Beurteilungsdimensionen und, wie bereits erwähnt, eine gründliche Schulung der Beobachtenden erforderlich (Wiese & Stertz, 2019).

3.2.3.3 *Bias in der Personalauswahl*

Die Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesse während der Personalauswahl werden immer durch exogene und endogene Faktoren beeinflusst. Dies führt dazu, dass keine rein wissenschaftliche Personalauswahl stattfinden kann. Allerdings sucht die wissenschaftlich orientierte Personaldiagnostik nach Möglichkeiten, um subjektive Verzerrungen zu beseitigen bzw. zu minimieren. Exogene Faktoren, d.h. äussere Faktoren, sind einerseits Zeit-,

Raum- und mikropolitische Dimensionen. Andererseits sind es auch die bekannten Vorinformationen sowie die Wahrnehmung der bewerbenden Person, welche durch das äussere Erscheinungsbild, das Geschlecht und Alter sowie dem verbalen und nonverbalen Verhalten beeinflusst wird. Endogene Faktoren sind noch weniger kontrollier- und beeinflussbar, da es subjektive Gegebenheiten auf Seite der beurteilenden Person sind, wie z.B. mentale Modelle, Intuition und Empathie oder emotionale Intelligenz. Die genannten Faktoren führen zu Fehler bei der Wahrnehmung (z.B. Wahrnehmungssubjektivität), der Ursachenzuschreibung (z.B. fundamentaler Attributionsfehler), der Informationsverarbeitung (z.B. «Primacy-Recency»-Effekt und kognitive Dissonanz), der Beurteilung (z.B. sozialer Einfluss, Halo-Effekt) und der Bewertung (z.B. Kontrast-Effekt) (Rietiker, 2010). Da in dieser Arbeit der Fokus mehr auf dem Erleben des Rekrutierungsprozesses seitens der Bewerbenden liegt als auf der Durchführung seitens der interviewenden Person, wird die Stärke des Bias nicht untersucht und mögliche Gegenmassnahmen nicht vertiefter behandelt. Jedoch ist es wichtig, sich dessen Existenz bewusst zu sein.

3.3 Onboarding

Onboarding bedeutet im Deutschen so viel wie «an Bord nehmen» und bezeichnet die Einführung von neuen Mitarbeitenden in ihren Arbeits- bzw. Einsatzbereich (Dudenredaktion, o. J.). In der akademischen Literatur ist der Begriff eher neu und wird als organisationale Sozialisation verstanden (Bauer & Erdogan, 2011). Mit dem Begriff organisationale Sozialisation wird gemäss Nerdinger (2014) «der Prozess der Vermittlung und des Erwerbs von Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Überzeugungen, Werthaltungen und Normen beschrieben, der eine Person dazu befähigt, die von der Organisation an sie gestellten Handlungsanforderungen zu erfüllen» (S. 72) verstanden. Gmür und Thommen (2007) definieren organisationale Sozialisation auch als die Übernahme von Werten und Prinzipien einer Organisation durch ihre Mitglieder. Dieser Prozess kann einerseits durch das Unternehmen gefördert werden, welches bewusst und unbewusst danach strebt, die Mitarbeitenden an die vorherrschenden Überzeugungen, Normen, usw. anzugleichen. Andererseits

kann dieser auch durch die Mitarbeitenden selbst geschehen, welche sich selbst an das erwünschte Verhalten anpassen (Gmür & Thommen, 2007). Während das Onboarding als mittelfristiger positions- und organisationsorientierter Prozess angesehen werden kann, bei welchem Mitarbeitende mit Massnahmen und Angeboten in die Organisation integriert werden, kann die organisationale Sozialisation als ein langfristiger, berufslaufbahnorientierter Prozess angesehen werden, welcher nebst dem Vermitteln und Erwerben von Wissen auch die stetige Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in den organisationsspezifischen Themen beinhaltet (Moser, Souček, Galais & Roth, 2018). Bauer und Erdogan (2011) zeigen in ihrem Prozessmodell der Sozialisation (siehe Abb. 5) auf, dass verschiedene Faktoren auf den Erfolg einer organisationalen Sozialisation einwirken. So sind für eine erfolgreiche Sozialisation nicht nur organisationale Massnahmen und Initiativen notwendig und förderlich, sondern auch die Eigenschaften und das Verhalten der oder des neuen Mitarbeitenden spielen dabei eine wichtige Rolle (Bauer & Erdogan, 2011).

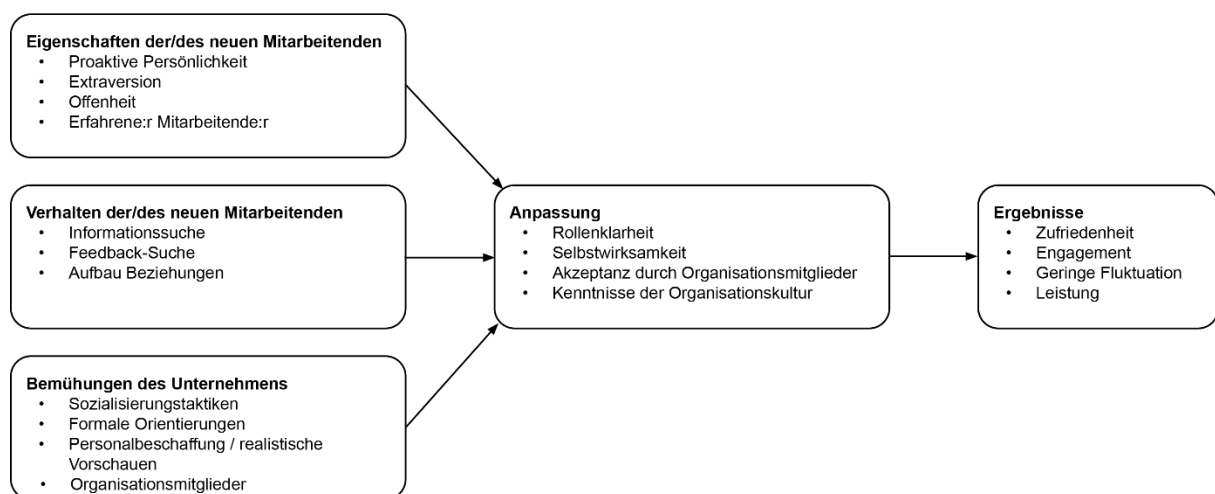


Abbildung 5. Zusammenfassendes Prozessmodell der Sozialisation (Darstellung nach Bauer und Erdogan, 2011, S. 52)

Gemäss Brenner (2020) vollzieht sich die organisationale Integration von neuen Mitarbeitenden während des Onboardings auf drei Ebenen: fachlich, sozial und wertorientiert. Dabei beschreibt die organisationale Integration den Prozess, in dem neue Mitarbeitende zu angepassten, integrierten und akzeptierten Mitgliedern des Unternehmens werden (Lohaus

& Habermann, 2016). So umfasst ein erfolgreicher Onboarding-Prozess alle drei Teilaspekte. Die **fachliche Integration** umfasst den Kenntniserwerb über das Unternehmen sowie über das individuelle Arbeitsgebiet. Dabei liegt der Schwerpunkt bei der Einarbeitung in bestimmte Aufgabenstellungen sowie bei der Aneignung von Faktenwissen und der konkreten Umsetzung der Fähigkeiten und Kenntnisse anhand der Unternehmensziele. Bei der **sozialen Integration** geht es darum, dass sich die neu angestellte Person mit dem neuen Arbeitsumfeld vertraut macht. Auch der Umgang mit Teammitgliedern, Führungspersonen sowie internen und externen Kundinnen und Kunden geschieht auf dieser Ebene. Erst wenn sich die neuen Mitarbeitenden als Teil des Teams fühlen, ihren Platz gefunden haben und ein Wir-Gefühl entstanden ist, ist es möglich, von einer erfolgreichen sozialen Integration zu sprechen. Die **werteorientierte Integration** hat das Ziel, die neuen Mitarbeitenden mit den Zielen, Werten und Führungsgrundsätzen des Unternehmens vertraut zu machen. Sie ist ein mittel- und langfristiger Prozess, der nur über die gelebten Werte im Unternehmen vermittelt werden kann und nicht über geschriebene Leitbilder (Brenner, 2020).

Wie auch das Prozessmodell der Sozialisation bei den Ergebnissen aufzeigt (Bauer & Erdogan, 2011), sind die Vorteile eines erfolgreichen Onboardings vielfältig. So führt ein gutes Onboarding zu einer geringeren Fluktuation, was sich ökonomisch positiv auswirkt, da Rekrutierungen kostspielig sind (Watzka, 2014). Die niedrige Fluktuation ist auch auf das Engagement und die starke Bindung neuer Mitarbeitenden zurückzuführen. Ein erfolgreiches Onboarding zeigt sich auch in der frühen Leistungsentfaltung und Produktivität. Dabei spielen die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle (Hiekel & Neymanns, 2011). Speziell beim Onboarding von Führungspersonen haben diese Effekte eine besonders starke Wirkung, da sich beispielsweise eine geringe Arbeitszufriedenheit sowie Kündigungsgedanken einer Führungsperson negativ auf die Mitarbeitenden auswirken und eine Kettenreaktion auslösen können (Pepping, Hutter & Pinkert, 2017). Dennoch lassen sich in der fachspezifischen Literatur zum Thema Onboarding kaum Hinweise auf die Situation bei Führungspersonen finden (Becker & Berthel, 2007). Deshalb bezieht

sich dieses Kapitel nicht spezifisch auf Führungspersonen, sondern ganz allgemein auf neue Mitarbeitende.

Um den oben erwähnten Erfolg des Onboardings messbar zu machen, sind Key Performance Indicators (KPIs) wichtige Instrumente für Unternehmen und liefern relevante Signale für alle Stakeholder. Jedoch zeigt die Praxis, dass sich HR-Mitarbeitende oft davor scheuen, KPIs zu messen. Dies macht ihre Arbeit schwer messbar, weshalb die dafür eingesetzten Ressourcen kaum gerechtfertigt werden können (Birmele, Bömers, Lemke, Merklin-Wendle & Pohl, 2020). So zeigte die von Haufe im Jahr 2020 durchgeführte Onboarding Studie auf, dass 59% der befragten Unternehmen keine Kennzahlen zur Erfolgsmessung der Onboarding-Massnahmen erheben. Die am meisten erhobene Kennzahl ist die Frühfluktuationsquote (24%) gefolgt von der Qualität der Anstellung (15%) und der Zeit bis zur vollen Einsatzfähigkeit (15%). Weitere Kennzahlen, welche erhoben werden, sind die kulturelle Passung (10%), die Quote der Schulungsmassnahmen in der Probezeit (5%) sowie die Anzahl der Vier-Augen-Gespräche (8%) (Haufe, 2020).

3.3.1 *Onboarding-Phasen*

Wenn ein Unternehmen ein Onboarding-Programm durchführt, ist es wichtig, den Zeitablauf der einzelnen Phasen zu klären. Nur wenn eine Führungsperson sich jederzeit bewusst ist, in welcher Phase des Onboarding-Prozesses sich die oder der neue Mitarbeitende befindet, kann sie auch die spezifischen Anforderungen und Besonderheiten jeder Phase angemessen berücksichtigen (Brenner, 2020). In der Literatur wird das Onboarding in unterschiedlich viele Phasen unterteilt und beginnt je nachdem vor oder beim Stellenantritt. Aufgrund der Wichtigkeit des Preboardings (Haufe, 2022) stellt dieses im Folgenden die erste Phase dar und wird anschliessend gefolgt von drei weiteren Phasen (Birmele et al., 2020; Brenner, 2020).

Preboarding – Massnahmen vor Arbeitsantritt: Das Preboarding beschreibt die Phase zwischen dem Vertragsabschluss und dem Arbeitsbeginn. Diese Phase kann einige Wochen bis mehrere Monate dauern (Brenner, 2020). Die Wichtigkeit des Preboardings zeigt

die Studie von Haufe (2022) auf, bei welcher im Jahr 2021 36% der befragten Unternehmen angaben, dass sie bereits Kündigungen zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag hatten. Auch wenn die Mehrheit der befragten Unternehmen erkannt hat, dass sie mit frühem Onboarding gegensteuern können, nutzen 26% der Unternehmen aktuell die Chance des Preboardings nicht (Haufe, 2022). Es gibt verschiedene Preboarding-Massnahmen, welche Unternehmen in dieser Phase umzusetzen können, drei der wichtigsten werden folgend erläutert (Birmele et al., 2020):

- **Team einbeziehen:** Es ist hilfreich, das Team frühzeitig über vakante Stellen und den Stand des Rekrutierungsprozesses zu informieren, um die spätere Integration der oder des neuen Mitarbeitenden reibungsloser zu gestalten. Es wird empfohlen, das Team bei der Endauswahl der aussichtsreichsten Bewerbenden einzubeziehen, um ihre Unterstützung und Integration der oder des neuen Mitarbeitenden zu fördern. Obwohl Führungspersonen den Einarbeitungsplan erstellen und die Arbeitsaufgaben festlegen, ist es ratsam, das Team in den Prozess einzubeziehen.
- **Kontakt zwischen Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag:** Eine hohe Anfangsfluktuation vor dem ersten Arbeitstag zeigt die Wichtigkeit, dass Unternehmen ihre neuen Mitarbeitenden schon in der Wartezeit zwischen Vertragsabschluss und Arbeitsbeginn bei Laune halten. Frühzeitige Interaktionen, wie regelmässige Kontakte und Einblicke ins Unternehmen, helfen den neuen Mitarbeitenden, sich sicherer zu fühlen und ein positives Verhältnis zum Unternehmen aufzubauen. Weiter gibt es der neuen Person auch das Gefühl, sich richtig entschieden zu haben und dass sich das Unternehmen auf die Mitarbeit und die Unterstützung freut. Mögliche Massnahmen sind ein Willkommensschreiben mit dem Ablaufplan des ersten Arbeitstages, Einladungen zu Teamevents und Veranstaltungen bereits vor Arbeitsbeginn, Einblicke in die Unternehmenskultur sowie den Zugang zu E-Learning-Plattform bereits im Voraus einzurichten (falls vorhanden).

- **Administrative Vorbereitungen:** Damit die neuen Mitarbeitenden das Gefühl erhalten, dass sie erwartet wurden, ist es wichtig, dass diese bei Arbeitsbeginn mit allem Nötigen ausgestattet sind und alle Berechtigungen haben.

Orientierungsphase – der erste Arbeitstag und die ersten Wochen: Die Anfangszeit in einem Unternehmen ist eine kritische Phase. Denn für die neuen Mitarbeitenden beginnt ein neuer Lebensabschnitt mit neuen Tätigkeiten, Teammitgliedern, Führungspersonen und Regeln. So stehen sie am Anfang auch unter Druck, die eigenen Fähigkeiten zu beweisen (Birmele et al., 2020). Zudem erfordert diese Phase ein hohes Mass an Konzentrations- und Aufnahmefähigkeit (Brenner, 2020). Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen einen starken Fokus auf die aktive Unterstützung durch regelmässige Gespräche und dosierte Informationsmengen legen, um den Start zu erleichtern (Birmele et al., 2020; Brenner, 2020).

Die positive Gestaltung des ersten Arbeitstags stellt einen zentralen Faktor für den ersten Eindruck des Unternehmens, der Führungsperson und des Teams dar (Birmele et al., 2020). So steht die Vermittlung von sachlichem Wissen am ersten Arbeitstag im Hintergrund (Brenner, 2020). Vielmehr ist das Ziel, dass sich die Person willkommen und erwartet fühlt. Dazu ist es von Vorteil, dass die Führungsperson die neue Person persönlich abholt, dieser in einem Einführungsgespräch eine Orientierung für die ersten Wochen gibt und alle wichtigen Leute vorstellt. Denn das Gefühl, dass sich die Führungsperson genügend Zeit für sie nimmt, ist für neue Mitarbeitende sehr wichtig (Birmele et al., 2020). Auch ein kleines Willkommensgeschenk am Arbeitsplatz kann positive Gefühle auslösen (Brenner, 2020). Am ersten Arbeitstag sollten die Pausen nicht zu kurz kommen und so empfiehlt es sich, gleich als ganzes Team die Mittagspause zu verbringen (Birmele et al., 2020; Brenner, 2020). Am Nachmittag kann bereits der erste kleine Auftrag erteilt werden, bei welchem sich die neue Person produktiv einbringen kann. Dafür ist eine gute Überlegung dieses Auftrags sehr wichtig, damit die neue Person auch wirklich das Gefühl des Gebrauchtwerdens erhält. Am Ende des ersten Tages empfiehlt sich die Durchführung eines Auswertungsgesprächs mit der Führungsperson, damit die neue Person ihren ersten Eindruck mitteilen und offene Fragen

klären kann. Auch erhält sie in diesem Gespräch nochmals einen Ausblick auf die nächsten Tage (Birmele et al., 2020).

In den ersten Wochen geht es um die fachliche Einarbeitung sowie darum, sich mit der neuen Umgebung vertraut zu machen (Brenner, 2020). Dazu wird oft ein fachlicher Einarbeitungsplan entwickelt, welcher idealerweise die persönliche Vorstellung der neuen Teammitglieder, der wichtigsten Ansprechpartner:innen sowie der Mitarbeitenden aus anderen Fachbereichen beinhaltet. Weiter sind betriebliche Einarbeitungsmassnahmen, wie z.B. Schulungen zu Sicherheitsanweisungen, Unternehmenszielen und internen Softwares, Teil des Einarbeitungsplans. Auch das Definieren von gegenseitigen Erwartungen, Aufgaben, Projekten und Zielen für die ersten sechs Monate gehört dazu, genauso wie die Planung von regelmässigen Feedbackgesprächen, in welchen u.a. auch die Ziele besprochen werden (Birmele et al., 2020).

Lern- und Integrationsphase: Die ersten Monate in einem Unternehmen lassen sich als Lern- und Integrationsphase umschreiben. Die neuen Mitarbeitenden müssen sich während dieser Phase in die bestehende Struktur einfügen, fachliche Zusammenhänge verstehen und ihr eigenes Arbeitsgebiet erschliessen. Auch wird das Unternehmen als Ganzes wahrgenommen und dabei die kommunizierten Werte mit dem wahrgenommenen Verhalten verglichen. Diese Phase beinhaltet sowohl Erfolgsmomente als auch Momente der Frustration bei der Aufnahme und Umsetzung von Informationen. Eine Unterstützung durch die Führungsperson oder, falls vorhanden, durch das Gotti oder den Götti ist wichtig, um Schwierigkeiten zu bewältigen und das Gelernte zu festigen. So sollten diese u.a. eine positive Fehlerkultur vermitteln, Freiräume zur Selbstorientierung geben und die neue Person bei Fortschritten und Erfolgen genügend loben. Nach zwei bis drei Monaten sollte spätestens ein erstes formales Feedbackgespräch erfolgen, welches der neuen Person Orientierung über die Zufriedenheit mit ihr gibt. Dabei ist es wichtig, dass die Führungsperson die neue Person ermutigt, ihre bisherigen Eindrücke zu teilen und selbst Vorschläge zur positiven Mitgestaltung des weiteren Prozesses zu machen (Brenner, 2020).

Stabilitäts- und Akzeptanzphase: Neue Mitarbeitende sollten nach fünf bis sechs Monaten im neuen Unternehmen akklimatisiert sein und bereits die ersten eigenständig erarbeiteten Ergebnisse vorweisen können. Deshalb kann diese Zeit als Einstieg in die Stabilitäts- und Akzeptanzphase bezeichnet werden. Dies zeigt sich dadurch, dass sich die neue Person in der Gemeinschaft aufgenommen fühlt und Zusammenhänge erkennt (Brenner, 2020). Es ist wichtig, dass auch während dieser Zeit regelmässige Feedbackgespräche mit der Führungsperson stattfinden (Birmele et al., 2020).

3.3.2 *Elemente von Onboarding-Programmen*

Brenner (2020) nennt mehrere Elemente, welche im Rahmen eines Onboarding-Programms angewendet werden können. Die nachfolgend präsentierten Massnahmen haben jedoch bloss einen exemplarischen Charakter und wurden teilweise bereits im vorherigen Unterkapitel kurz erwähnt:

Schulungsmassnahmen: Grundlage für konkrete Schulungsmassnahmen sollte der Abgleich vom Anforderungs- und Kandidatinnen- und Kandidatenprofil sein. Bei der Durchführung der Schulungen sollte auf eine gesunde Mischung aus Präsenz- und Onlinetools geachtet werden. Dieses sogenannte «Blended Learning» ermöglicht ein flexibleres und individualisierbareres Lernen, bei welchem die Lernenden mehr Kontrolle über ihren Lernprozess haben. Die Präsenzphasen darin sind wichtig, damit die Mitarbeitenden persönliche Kontakte zu anderen Mitarbeitenden knüpfen können, was der sozialen Integration hilft. Auch sollte das Programm ausgewogen mit «on the job» (Schulung am Arbeitsplatz) und «off the job» (Schulungen in Trainingszentren oder extern) Massnahmen entwickelt werden.

Gotti/Götti-Programm und Mentoring: Obwohl die Führungsperson während des Onboardings als zentrale Ansprechperson eine wichtige Rolle spielt, haben neue Mitarbeitende oft Fragen, die sie lieber mit einer «neutralen» Person besprechen möchten. Daher wird der Einsatz von Gottis und Göttis oder Mentorinnen und Mentoren als sinnvolle Unterstützung im Rahmen des Onboardings betrachtet. In der Regel handelt es sich bei Gottis und Göttis um Personen im Team des neuen Mitarbeitenden, die als Ansprechpartner:innen für

alltägliche Fragen dienen. Sie helfen auch dabei, bestimmte Situationen und Verhaltensweisen von Führungspersonen oder Teammitgliedern besser einzuschätzen und zu bewerten, da sie mit den «ungeschriebenen Gesetzen» im Unternehmen und den Zusammenhängen vertraut sind. Mentorinnen und Mentoren sind hingegen oft Führungspersonen aus anderen Abteilungen im Unternehmen. Sie können wertvolle Anregungen geben und ermöglichen es, unternehmerische Entscheidungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Zielvereinbarungen: Das Festlegen konkreter Ziele für einen definierten Zeitraum, beispielsweise während der Probezeit, unterstützt neue Mitarbeitende bei der Orientierung. Dies ermöglicht ihnen zu verstehen, welche Erwartungen die Führungsperson hat und welche Massnahmen aus Sicht der Führungsperson für eine erfolgreiche Einarbeitung und Integration sinnvoll sind. Zielvereinbarungen dienen auch als Entscheidungshilfe, um festzustellen, ob eine langfristige Beschäftigung nach der Probezeit für beide Seiten sinnvoll ist. Es ist von Bedeutung, dass die Ziele speziell auf den Onboarding-Prozess ausgerichtet sind und dass die Mitarbeitenden aktiv an der Festlegung beteiligt sind, anstatt dass die Ziele ausschliesslich von der Führungsperson vorgegeben werden. Zusätzlich sollten die Ziele den SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) entsprechen.

Feedbackgespräche: Feedbackgespräche bieten die Möglichkeit, eine realistische Einschätzung des wahrgenommenen Verhaltens seitens der Führungsperson zu kommunizieren. Sie dienen auch dazu, Feedback von der neueingestellten Person zu erhalten, wie die Führungsperson auf sie wirkt. Die Regelmässigkeit dieser Gespräche ist von grosser Bedeutung. In der Anfangszeit sollte mindestens einmal pro Woche ein Gespräch stattfinden, in dem offene Fragen geklärt werden können und die neuen Mitarbeitenden ihre Eindrücke und Wahrnehmungen äussern können. Regelmässige Gespräche signalisieren Wertschätzung und ermöglichen eine schnelle Korrektur von Fehlentwicklungen im Onboarding-Prozess. Das Feedback sollte sowohl positive Aspekte als auch Verbesserungspotenzial umfassen. Es sollte einerseits den Prozess zur Zielerreichung beleuchten und andererseits die fachliche, soziale und wertorientierte Integration reflektieren. Insbesondere die wertorientierte

Integration erfordert intensive Gespräche, damit die neuen Mitarbeitenden die Hintergründe und Motive für bestimmtes Verhalten im Unternehmen verstehen können.

Weitere Elemente des Onboardings sind die Projektarbeit, Abteilungsdurchläufe, Kunden- und Lieferantenbesuche, Peergroups, Incentives, Relocation-Services, Dual-Career Service und externes Coaching. Da diese Elemente weniger häufig eingesetzt werden als die obengenannten, werden diese nicht vertiefter vorgestellt (Brenner, 2020).

3.4 Anforderungen an Führungspersonen

Die Forschungsfrage dieser Arbeit beschränkt sich auf die Betrachtung des Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesses für Mitarbeitende, die eine Führungsfunktion übernehmen. Um eine Grundlage für die Beantwortung zu schaffen, ist es notwendig, die Definition von Führung zu klären. Darüber hinaus ist es relevant zu verstehen, welche Anforderungen an Führungspersonen gestellt werden, um sie in den Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess einfließen zu lassen.

Es gibt viele verschiedene Definitionen von Führung, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass verschiedene Disziplinen wie Psychologie, Philosophie und Wirtschaftswissenschaften sich mit dem Thema befassen (von Au, 2016). Gemäss Kauffeld, Ianiro und Sauer (2014) dient Führung dazu, «andere Menschen individuell und gezielt zu beeinflussen, zu motivieren und/oder in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen» (S.72). Führung bezieht sich somit auf alle Interaktionsprozesse, bei denen Personen in einer strukturierten Arbeitssituation absichtlich sozialen Einfluss auf andere ausüben, um gemeinsame Aufgaben zu erfüllen (Kauffeld et al., 2014). Der Erfolg einer Führungsperson zeigt sich im Ausmass des Einflusses auf die Geführten (z.B. Effizienz, Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, intrinsische Motivation), in der Leistung der Geführten (z.B. Effektivität, Quantität, Qualität, Umsatz, Gewinn) sowie in der Anerkennung als Führungsperson (z.B. zwischenmenschliche Beziehungen, Stressreduktion) (von Au, 2016).

Der Erwerb und die Verbesserung von Führungsfähigkeiten werden durch individuelle Unterschiede in kognitiven Fähigkeiten, Persönlichkeit, Temperament, Emotionsregulation, Identität und Werten beeinflusst. Diese Unterschiede ergeben sich sowohl aus dem kulturellen Kontext als auch aus persönlichen Erfahrungen (Guzmán, Muschard, Gerolamo, Kohl & Rozenfeld, 2020). Mumford, Campion und Morgeson (2007) haben in ihrer Studie ein Modell zur Beschreibung von Führungsfähigkeiten getestet. Wie in Tabelle 1 ersichtlich ist, lassen sich gemäss ihrer Resultate die Anforderungen an Führungsfähigkeiten in vier Kategorien einteilen (Mumford et al., 2007).

Tabelle 1

Vier Kategorien der Führungsfähigkeiten nach Mumford et al. (2007)

Kognitive Fähigkeiten	Business Fähigkeiten	Zwischenmenschliche Fähigkeiten	Strategische Fähigkeiten
- Sprechen	- Betriebsanalyse	- Soziale Wahrnehmungsfähigkeit	- Visionierung
- Aktives Zuhören	- Verwaltung der persönlichen Ressourcen	- Koordination	- Systemwahrnehmung
- Schreiben	Verwaltung der finanziellen Ressourcen	- Verhandlung	- Systembewertung
- Leseverstehen	- Verwaltung der materiellen Ressourcen	- Überzeugung	- Identifizierung nachgelagerter Konsequenzen
- Aktives Lernen			- Identifizierung der Hauptursachen
- Kritisches Denken			- Problemerkennung
			- Lösungsbewertung

Im heutigen Kontext, der durch die Industrie 4.0 und eine erhöhte Komplexität geprägt ist, werden neue Führungsfähigkeiten gefordert. Führungspersonen müssen in der Lage sein, gut mit Veränderungen umzugehen, eine grosse Offenheit für kulturelle Veränderungen zu haben, lern- und innovationsorientierte Kulturen zu fördern und über gute digitale Kompetenzen zu verfügen. Darüber hinaus entwickelt sich Führung zunehmend zu einer situativen Führung, die flexibel auf neue Situationen reagieren kann (Guzmán et al., 2020).

4 Methodik

In diesem Kapitel wird das empirische Vorgehen der vorgelegten Studie erläutert. Zur Ermöglichung der gedanklichen Nachvollziehbarkeit sowie potenzieller Replikation der Studie, wird im Detail auf die Methodik der Datenerhebung und -auswertung eingegangen.

Die Beantwortung der Fragestellung erfolgte anhand eines qualitativen Ansatzes. Dazu wurden drei Methoden angewendet, welche in Abbildung 6 ersichtlich sind und in den folgenden Unterkapitel genauer erläutert werden. Basierend auf deren Resultate konnten schlussendlich Handlungsempfehlungen entwickelt werden (siehe Kap. 7).

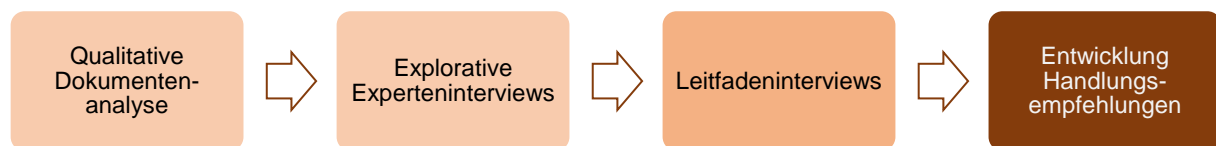


Abbildung 6. Forschungsdesign

4.1 Qualitative Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse ist eine Forschungsmethode, die sich auf die systematische Analyse von schriftlichen oder visuellen Materialien konzentriert, um Informationen zu gewinnen. Die Methode wird in verschiedenen Disziplinen wie der Sozialwissenschaft, Geschichte, Linguistik, Literaturwissenschaft und Anthropologie angewendet. Die Dokumentenanalyse kann sowohl quantitative als auch qualitative Ansätze umfassen, je nachdem, welches Ziel die Forschung verfolgt. Quantitative Ansätze können beispielsweise die Zählung von bestimmten Wörtern oder Begriffen in einem Text beinhalten, während qualitative Ansätze die Analyse von Bedeutungen und Interpretationen von Texten umfassen können. In diesem Kontext werden Dokumente auch als prozessproduzierte Daten bezeichnet, da sie im Rahmen der Tätigkeit einer öffentlichen oder privaten Organisation entstehen und nicht speziell für wissenschaftliche Zwecke gesammelt werden müssen (Sahlheiser, 2014). In dieser Arbeit wurde bewusst der qualitative Ansatz gewählt, da der Fokus auf der detaillierten Analyse von

Dokumenten aus einer spezifischen Organisation lag. Das Ziel bestand nicht darin, lediglich die Anzahl der Erwähnungen zu quantifizieren, sondern vielmehr darin, die Bedeutung und Interpretation der Informationen aus den Dokumenten zu verstehen. Dadurch wurde angestrebt, die aktuelle Situation in der GEWA zu erfassen und aufzuzeigen.

4.1.1 *Sampling*

Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden insgesamt 14 verschiedene Dokumente untersucht. Die folgende Auflistung gibt einen Überblick darüber, welche Dokumente in die Analyse inkludiert wurden:

- HRM (n=1): Dokument mit Zukunftsbild, Vision, Leitbild und Strategie
- Rekrutierung (n=7): Ablauf Rekrutierungsprozess, Vorlage Gesprächsleitfäden 1. & 2. Vorstellungsgespräch (2), Vorlage Leitfaden Referenzauskunft, GEWA Kompetenzmodell, Merkblatt der Anstellungsbedingungen und Richtlinien der GEWA Vergütungsstrategie
- Onboarding (n=6): Ablauf Onboarding-Prozess, Vorlage Eintritts-Checkliste, Richtlinie Konditionen, Vorlage Eintrittsformular, Vorlage Gesprächsleitfaden Probezeitgespräch, Selbstverpflichtung Datenschutz

4.1.2 *Datenerhebung und -auswertung*

Die Datenerhebung der Dokumentenanalyse beinhaltete die Auswahl der vorhin beschriebenen Dokumente, welche für die Beantwortung der Fragestellung relevant sind (Steffen & Doppler, 2020). Nachdem alle Dokumente zum Thema HRM, Rekrutierung und Onboarding von der Ansprechperson der GEWA zur Verfügung gestellt wurden, wurden diese auf ihre Relevanz geprüft. Dabei wurde eine Auswahl getroffen, welche die ursprüngliche Anzahl von 20 Dokumenten auf 14 reduzierte. Bei dieser Reduzierung wurden hauptsächlich personalisierte Dokumente ausgeschlossen, die lediglich dazu dienten, eine ausgefüllte Vorlage zu veranschaulichen. Diese personalisierten Dokumente wurden von der Analyse ausgeschlossen, da ihr Inhalt vertraulich war und hauptsächlich zur Verständlichkeit des Prozesses beitrug, jedoch weniger relevante Informationen für die übergeordnete

Untersuchung lieferte. Die Fokussierung auf die verbleibenden 14 Dokumente ermöglichte eine konzentrierte Analyse, die gezielt auf die relevanten Informationen abzielte.

Für die Datenanalyse wurde die Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse gewählt. Diese ermöglicht es, die Informationen eines Dokuments auf wenige inhaltliche Aussagen zu reduzieren (Mayring, 2009). Diese Methode wurde als besonders geeignet für die Durchführung der Dokumentenanalyse in dieser Arbeit angesehen, da sie es ermöglicht, sich auf die relevanten inhaltlichen Elemente der Dokumente zu konzentrieren und sie für die weitere Bearbeitung zu nutzen. So wurden die Dokumente sorgfältig gesichtet, die relevanten Elemente hervorgehoben und anschliessend einer der drei Hauptkategorien HRM, Rekrutierung und Onboarding zugeordnet, die sich aus dem Theorieteil ergeben hatten. Dadurch konnten die Erkenntnisse aus den Dokumenten, die wichtige Informationen über die aktuellen Prozesse und Strukturen in der GEWA lieferten, übersichtlich dargestellt werden.

4.2 Exploratives Experteninterview

Das explorative Experteninterview ist ein Teilbereich der qualitativen Sozialforschung, der sich durch eine relativ kleine Stichprobe und offene Fragestellungen auszeichnet. Im Vergleich zu anderen Interviewarten zeichnen sie sich nicht durch eine besondere Methode sondern durch die Zielgruppe aus (Ahrlichs, 2012). Dabei sind Expertinnen und Experten Ratgebende und wissensvermittelnde Personen, die Fakten- und Erfahrungswissen weitergeben und dadurch mit wenig Aufwand einen Zugang zu Wissensbereichen ermöglichen (Helfferich, 2019).

Als Erhebungsinstrument für die explorativen Experteninterviews wurde das halbstrukturierte Leitfadeninterview gewählt. Dieses ist gemäss Helfferich (2019) eine Form von Interview, bei welcher vorab ein Leitfaden entwickelt wird, welcher den Ablauf des Interviews strukturiert gestaltet. Es ist eine ausdifferenzierte und verbreitete Methode sowie eine methodologisch vergleichsweise gute Wahl zur Erzeugung qualitativer Daten. Der Leitfaden dient dazu, «eine maximale Offenheit (die alle Möglichkeiten der Äusserungen zulässt) aus Gründen des Forschungsinteresses oder der Forschungspragmatik einzuschränken» (Helfferich,

2019, S. 670). Die Erstellung des Leitfadens folgt so offen wie möglich und so strukturierend wie nötig. Er enthält immer optionale Elemente, wie z.B. Erzählaufforderungen, welche zur Handhabung von dialogischen Interaktionen in bestimmten Interviewphasen dienen. Die Auswertungsform von qualitativen Daten sind üblicherweise schriftliche Texte, welche in einer sinnhaften, strukturierten Weise angeordnet werden (Helfferich, 2019). Die Wahl der explorativen Experteninterviews als Methode wurde aufgrund ihrer weit verbreiteten Anwendung und ihrer Eignung getroffen. Diese Methode ermöglicht es, in einem offenen und flexiblen Rahmen umfangreiches und detailliertes Wissen von Expertinnen und Experten zu gewinnen, was das Ziel dieser Erhebung war.

Die Interviewdurchführung in der qualitativen Forschung unterliegt Gütekriterien, die sich von denen in der quantitativen Forschung unterscheiden. In der qualitativen Forschung ist die Kontextgebundenheit der Daten und die methodisch kontrollierte und reflektierte Subjektivität der Forschenden wichtiger als die Objektivität. Das Gütekriterium für qualitative Forschung besteht darin, die Kontextgebundenheit der Textgenerierung in der Erhebung und Auswertung zu berücksichtigen. Die Offenheit und Fremdheit in der Erhebungssituation sind notwendig, um die Validität der Ergebnisse zu gewährleisten. Insgesamt müssen die sozialen und kommunikativen Effekte systematisch berücksichtigt werden, um die Gütekriterien der qualitativen Forschung zu erfüllen (Helfferich, 2019)

4.2.1 *Sampling*

Beim Auswahlverfahren der Expertinnen und Experten (siehe Tab. 2) wurde darauf geachtet, dass diese Kenntnis über den Ablauf des Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesses in der GEWA haben und die strategischen Entscheidungen im HRM-Prozess kennen. Auch war wichtig, sowohl den CEO als auch die HR-Leitung einzubeziehen, um beide Perspektiven zu berücksichtigen. Der Entscheid des dritten Experten wurde vom HR-Leiter getroffen. Dieser Experte war zum Zeitpunkt der Erhebung in diversen HR-Themen involviert und verfügte daher auch über die nötigen Kenntnisse. Da in der GEWA-Geschäftsleitung

ausschliesslich Männer vertreten sind, war es in Bezug auf die Geschlechterdiversität nicht möglich, eine vielfältige Stichprobe zu erreichen.

Tabelle 2

Stichprobe explorative Experteninterviews

Position	Alter	Geschlecht	Dienstjahre	Beruflicher Hintergrund
Abteilungsleiter HR	46 Jahre	Männlich	3 Jahre	Primarlehrer, Theologe, Pastor, Erwachsenenbildner, Personal- und Organisationsentwickler
CEO (Vorsitzender der Geschäftsleitung)	48 Jahre	Männlich	18 Jahre	MSc in Wirtschaft
Leiter Berufliche Integration (Mitglied der Geschäftsleitung)	52 Jahre	Männlich	7 Jahre	Zimmermann, soziokultureller Animator FH, dipl. HR-Leiter, HR-Leitung in KMU

4.2.2 Datenerhebung und -auswertung

Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der theoretischen Grundlagen und der Ergebnisse der Dokumentenanalyse entwickelt. Dabei erfolgte die Leitfadententwicklung anhand der SPSS-Methode nach Helfferich (2019):

- S – ammeln von Fragen (Brainstorming, möglichst viele Fragen)
- P – rüfen: Durcharbeiten der Liste unter Aspekten des Vorwissens und der Offenheit (Reduktion und Strukturierung der Fragen)
- S – ortieren nach den Hauptkategorien
- S – ubsumieren: Fragen an entsprechender Stelle in den Leitfaden einordnen

Der finale Leitfaden umfasste fünf Themenbereiche mit insgesamt 33 offenen Fragen. Einige der Fragen enthielten optionale Nachfragen, um bei Bedarf eine ausführlichere und detailliertere Antwort zu ermöglichen. Zur Überprüfung der Qualität wurde ein Pretest von der Autorin dieser Arbeit mit einer ihr bekannten Person durchgeführt. Basierend auf dem

erhaltenen Feedback und den erkannten Optimierungsmöglichkeiten wurde der Interviewleitfaden überarbeitet. Dabei wurden die Fragen vereinfacht formuliert und ähnliche Fragen wurden zu thematischen Einheiten zusammengefügt. Die drei Experteninterviews wurden von der Autorin dieser Arbeit zwischen dem 22. und 27. Februar 2023 durchgeführt und dauerten zwischen 1 Stunde 20 Minuten und 1 Stunde 40 Minuten. Die Interviews fanden vor Ort in Zollikofen in den Büros der Experten statt. Die Interviewerin stellte sich zu Beginn jedes Interviews kurz vor, damit ein gegenseitiges Kennenlernen ermöglicht wurde und eine natürliche Gesprächssituation aufgebaut werden konnte. Anschliessend wurden die Experten über die Thematik und den Ablauf des Interviews informiert. Auch wurden sie darüber aufgeklärt, dass die Anonymität ihrer Aussagen soweit gewährleistet ist, als dass in der Arbeit keine Aussagen ihrer Person zugeteilt werden. Jede teilnehmende Person willigte mündlich zur Audioaufzeichnung ein und unterzeichnete eine Einverständniserklärung, welche auch von der Interviewleiterin unterzeichnet wurde. Das Interview wurde schliesslich anhand des Interviewleitfadens durchgeführt und mit dem Handy und Laptop aufgezeichnet.

Aufgrund des explorativen Charakters dieser Erhebung wurde für die Datenauswertung die strukturierende Inhaltsanalyse mit einer inhaltsanalytischen Transkription ausgewählt. Die genannte inhaltsanalytische Transkription verbindet erste inhaltsanalytische Auswertungsschritte miteinander. Somit werden Kernaussagen der Interviews zusammenfassend transkribiert und in einem weiteren Schritt strukturiert analysiert (Mayring & Fenzl, 2019). Konkret bedeutet dies, dass für die inhaltsanalytische Transkription jedes aufgezeichnete Interview mehrmals angehört wurde, um alle relevanten Aussagen der Experten systematisch extrahieren und in einer strukturierenden Art und Weise zusammenfassen zu können. Anschliessend folgte die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019). Bei dieser handelt es sich um eine deduktive Kategorienanwendung, bei welcher die Kategorien theoriegeleitet entwickelt werden, um anschliessend die Aussagen diesen Kategorien zuzuordnen (Mayring & Fenzl, 2019). Diese Methode wurde aufgrund der bereits vorliegenden Struktur des Interviewleitfadens, der nach den theoretisch fundierten Kategorien (siehe

Kap. 3) aufgebaut wurde, gewählt. Dadurch konnten die Aussagen der Experten eindeutig diesen Haupt- und Subkategorien aus Kapitel 3 zugeordnet werden.

4.3 Leitfadeninterview

Das Leitfadeninterview unterscheidet sich in der Methodologie nicht von dem Experteninterview. Der einzige Unterschied liegt darin, dass dieses über das Erhebungsinstrument, den Leitfaden, definiert ist, während das Experteninterview über die spezielle Zielgruppe der Interviewten definiert ist (Helfferich, 2019). Das Leitfadeninterview wurde bereits in Kapitel 4.2 ausführlich erläutert und wird dadurch nicht nochmals präsentiert.

Das Leitfadeninterview wurde aufgrund der mittleren Strukturierung ausgewählt, da diese die Behandlung aller wichtigen Themen ermöglicht. Gleichzeitig fördern die offenen Fragen und Erzählaufforderungen dialogische Interaktionen, die laut Erfahrungen der Autorin oft zu einer Tiefe der Thematik führen, die mit einer zu strikten Strukturierung nicht erreicht werden könnte. Daher wurde diese Interviewform als am besten geeignet angesehen, um den Untersuchungsgegenstand zu analysieren und die Fragestellung zu beantworten.

4.3.1 Sampling

Die Interviewteilnehmenden wurden direkt durch die Ansprechperson der Praxispartnerin rekrutiert. Grund dafür war einerseits, dass sie dadurch die passende Zielgruppe, Mitarbeitende mit Führungsfunktion, auswählen konnte. Andererseits verfügte sie über die nötigen Kontakte, konnte dadurch deren Einwilligung zur Teilnahme an der Untersuchung einholen und Termine mit ihnen vereinbaren. Beim Auswahlverfahren der Interviewteilnehmenden wurde darauf geachtet, dass die Personen eine Führungsposition inne hatten und, falls möglich, noch nicht lange in der aktuellen Position arbeiteten. Letzteres aus dem Grund, dass sie sich ansonsten womöglich nicht mehr an die Prozesse erinnerten oder veraltete Prozesse durchliefen.

Die Stichprobe bestand aus insgesamt acht Personen im Alter zwischen 32 und 57 Jahren, wobei das Durchschnittsalter 41 Jahre betrug. Von den Befragten waren sechs Männer und zwei Frauen. Innerhalb der Stichprobe gab es zwei Teamleitende mit

Führungsfunktion, eine stv. AL und fünf AL, wobei sich eine Person in einer Co-Leitung befand. Von den insgesamt acht Interviewteilnehmenden wurden drei Personen intern zur aktuellen Führungsposition befördert. Das Dienstalder in der zum Zeitpunkt des Interviews innehabenden Führungsposition variierte zwischen 2 und 25 Monaten. Die beförderten Personen hatten ein Gesamtdienstalder in der GEWA von 27 Monaten bis zu 8 Jahren. Die befragten Personen kamen aus verschiedenen Bereichen, darunter Betriebe (3), Berufliche Integration (2), Business Development und Kommunikation (1) sowie Beziehungsmanagement (2). Vier Personen waren am Hauptstandort Zollikofen tätig, zwei Personen in Schönbühl und zwei Personen an Aussenstandorten. Aufgrund der Wahrung der Anonymität wurden keine individuellen Personenmerkmale in der Stichprobe aufgeführt.

4.3.2 Datenerhebung und -auswertung

Der Interviewleitfaden wurde basierend auf den theoretischen Grundlagen sowie den Ergebnissen aus der Dokumentenanalyse und den Experteninterviews entwickelt. Dabei wurde die SPSS-Methode verwendet (siehe Kap. 4.2.2). Der Leitfaden bestand aus fünf Themenblöcken mit insgesamt 28 Fragen. Einige Fragen enthielten optionale Nachfragen, um detailliertere Antworten zu erhalten. Die offenen Fragen ermöglichten den Interviewteilnehmenden eine freie Erzählung ihrer Erfahrungen und Meinungen und boten Raum für weiterführende Nachfragen. Vor dem eigentlichen Durchführen der Interviews führte die Autorin ein Pretest-Interview mit einem AL der GEWA durch, der nicht zur eigentlichen Untersuchungsgruppe gehörte. Auf Basis seines Feedbacks und der erkannten Optimierungsmöglichkeiten wurde der Interviewleitfaden überarbeitet. Dabei wurden Fragen verständlicher formuliert und wiederholende Fragen gestrichen. Die acht Interviews fanden zwischen dem 27. März und 5. April 2023 in den Räumlichkeiten der GEWA in Zollikofen und Schönbühl statt. Die Interviews dauerten zwischen 50 Minuten und 1 Stunde 14 Minuten und wurden mit dem Handy und Laptop aufgezeichnet. Wie bereits bei den explorativen Experteninterviews führte die Autorin dieser Arbeit alle Interviews durch. Jedes Interview startete mit einer Vorstellung und einer Einleitung in die Thematik und den Ablauf. Die Teilnehmenden wurde über die

Aufzeichnung und Anonymität informiert und sie unterzeichneten die Einverständniserklärung. Der Ablauf des Interviews erfolgte gemäss dem oben genannten Leitfaden.

Zur Auswertung der erhobenen Daten wurden die Interviews als erstes transkribiert. Dies erfolgte anhand der folgenden sieben Schritte, welche Kuckartz (2018) empfiehlt: (1) Festlegung der Transkriptionsregeln, (2) Transkription, (3) Korrekturlesung, (4) Anonymisierung, (5) Formatierung, (6) Speicherung & Archivierung und (7) Import in MAXQDA. Als Transkriptionsregeln für die wörtliche Transkription der Interviews wurden die 14 Transkriptionsregeln von Kuckartz (2018) gewählt, da diese sehr verbreitet und vom Detaillierungsgrad der Transkription für den Untersuchungsgegenstand ausreichend waren. Während fünf der befragten Personen zur Vereinfachung der Transkription auf Schriftsprache interviewt wurden, bevorzugten drei Personen die Durchführung auf Mundart. Deshalb wurden letztere jeweils bei der Transkription in die Schriftsprache übersetzt. Damit die Übersetzung dennoch schweizerdeutschen Aussagen entsprach, kam es zu einer leichten Glättung der Sprache. Nach der Durchführung der erwähnten Schritte, wurden die Transkripte als letzter Schritt in die Software MAXQDA (VERBI Software. Consult. Sozialforschung. GmbH, 2021) importiert. Diese zählt zu den weltweit führenden Softwaretools für qualitative Forschung (Marktforschung, 2019). Entscheidend für die Nutzung von MAXQDA waren die Kenntnisse der Autorin sowie die vielfachen Möglichkeiten zur Datenauswertung. Als Auswertungsmethode wurde für diese Untersuchung die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt, welche insgesamt in folgende sieben Schritte unterteilt ist (siehe Abb. 7).

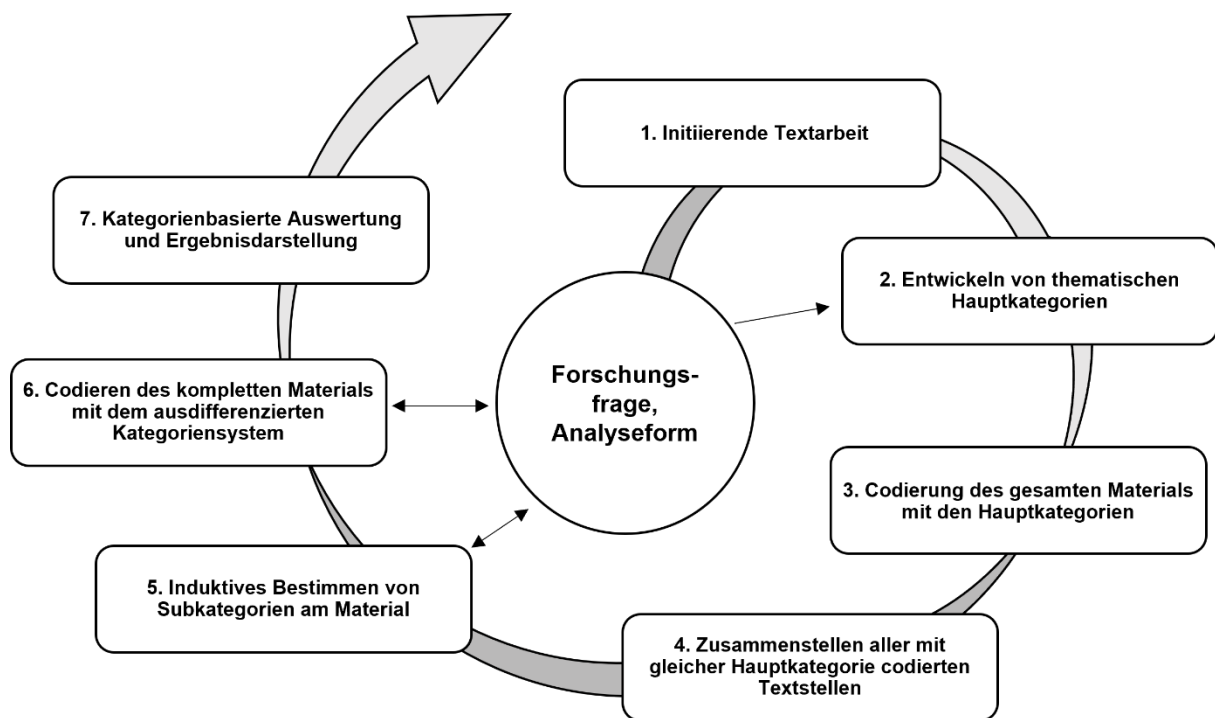


Abbildung 7. Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Darstellung nach Kuckartz, 2018, S. 100).

Ausgehend von der Fragestellung erfolgte zu Beginn die initiierende Textarbeit in den Transkripten. Nachdem die wichtigsten Textstellen markiert waren, wurden die Hauptkategorien in Anlehnung an die theoretischen Grundlagen deduktiv gebildet und somit ein erster Entwurf des Kategoriensystems mit den entsprechenden Codier-Regeln erstellt. Als dritter Schritt erfolgte die Codierung nach den erstellten Hauptkategorien. In einem vierten Schritt wurden mittels MAXQDA alle codierten Transkripte zusammengeführt und basierend darauf im fünften Schritt die Subkategorien gebildet. Auch wenn dieser Schritt einem induktiven Ansatz folgte, konnte rasch erkannt werden, dass sich die Subkategorien mit denjenigen Unterthemen aus der Literatur deckten. Dadurch hätte auch von Beginn an ein rein deduktives Verfahren gewählt werden können. Im sechsten Schritt wurde die Codierung mit den Subkategorien vorgenommen. Dabei durfte, wie von Mayring und Fenzl (2019) vorgegeben, ein Code maximal drei Sätze umfassen, wenn diese sinngemäss zusammengehören oder aufeinander Bezug nehmen. Wenn zu einer Kategorie mehr Textmaterial (> 3 Sätze) im gleichen Zusammenhang vorliegt, muss erneut codiert werden (Mayring & Fenzl, 2019).

Anschliessend wurde das Kategoriensystem finalisiert, indem jeder Haupt- und Subkategorie ein Ankerbeispiel zugeordnet wurde. Als siebter und letzter Schritt wurden diverse Auswertungen aus dem MAXQDA exportiert, sodass die Analyse und Ergebnisdarstellung möglich waren.

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert. Diese werden je nach Datenmenge entweder nur in die Haupt- oder auch in die Subkategorien unterteilt dargestellt. Am Ende jedes Unterkapitels folgt ein stichwortartiges Zwischenfazit, um die Haupteckenkenntnisse der Erhebung prägnant festzuhalten. Obwohl sich die Fragestellung auf den Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess von Führungspersonen bezieht, werden auch Aussagen zum Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess von nicht-führenden Mitarbeitenden einbezogen. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass die befragten Führungspersonen selbst für die Rekrutierung dieser Mitarbeitenden verantwortlich sind und somit wertvolle Erkenntnisse liefern, die auch für die Prozesse auf Führungsebene relevant sein könnten. Denn derzeit bestehen kaum Unterschiede zwischen den Rekrutierungsprozessen auf verschiedenen Hierarchieebenen.

5.1 Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse

Dieses Kapitel umfasst die Ergebnisse der Dokumentenanalyse (n=14) zum HRM, zur Rekrutierung und zum Onboarding der GEWA. Dabei werden die daraus gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich dieser Themenbereiche dargestellt.

5.1.1 HRM

Die Vision der GEWA lautet: «In der GEWA wachsen alle über sich hinaus». Zudem hat die GEWA ein Zukunftsbild 2025 entwickelt, welches aus den folgenden sieben Themen besteht: Würde, Assessment, Training, Durchlässigkeit, Eingliederung, Kooperation und Recovery. Damit die Vision und das Zukunftsbild umgesetzt werden können, hat die GEWA eine klare Strategie 2025 definiert. Diese beinhaltet diverse Punkte, welche in die drei Themenbereiche (1) Leistungen und Services, (2) Innovation, Entwicklung und Wachstum sowie (3) Ressourcen, Prozesse, Systeme, Kultur und Strukturen eingeteilt wurden.

In den Dokumenten lässt sich keine Personalstrategie finden und auch nichts zu Aktivitäten im Bereich Personalmarketing, Employer Branding oder Candidate Journey.

5.1.2 Rekrutierung

Der Rekrutierungsprozess der GEWA startet mit der Personalbedarfsplanung, für welche die AL zuständig sind und diese anschliessend mit der oder dem jeweiligen BL besprechen. Bei Kaderstellen (AL-Ebene) sind die BL für die Planung zuständig. Die HR-Abteilung stellt lediglich eine Vorlage für das Stelleninserat zur Verfügung. Die Ausformulierung des Inserats und die Festlegung der Selektionskriterien liegen in der Verantwortung der AL/BL. Das HR-Team übernimmt dann die Inserierung, bestätigt schriftlich die eingehenden Bewerbungen und prüft diese anhand der vordefinierten Kriterien. Jene, welche die Kriterien nicht erfüllen, erhalten eine Absage, die anderen werden an die AL oder bei Kaderpositionen an die BL weitergeleitet. Der weitere Auswahlprozess, einschliesslich Vorstellungsgespräche und Entscheidungsfindung, liegt in der Verantwortung der AL oder BL. Das HR wird informiert, wem sie absagen können, falls keine Gespräche stattgefunden haben. Bei einer erfolgreichen Anstellung übernimmt das HR die administrativen Aufgaben wie das Versenden des Merkblatts mit Informationen zu Anstellungsbedingungen, Fringe Benefits und Sozialversicherungen sowie des Dokuments mit der Vergütungsstrategie der GEWA. Diese Dokumente sind umfangreich und gewährleisten eine transparente Darstellung der Leistungen.

Die GEWA hat ein Kompetenzmodell entwickelt, das im Jahr 2019 auf der Grundlage der Strategie, des Leitbilds und der Werte erstellt wurde. Es umfasst die vier übergeordneten Kompetenzbereiche: Managementkompetenz, Problemlösekompetenz, Führungskompetenz und Motivation. Jeder Bereich enthält verschiedene Kompetenzen mit detaillierten Beschreibungen. Für diese Arbeit relevant sind die Führungskompetenzen, die Vertrauen stärken, Wertschätzung leben, echt und integer leiten, Sicht fürs Ganze entwickeln und eigenverantwortlich handeln umfassen. Eine konkrete Nutzung des Kompetenzmodells für die Anforderungsanalyse und Personalauswahl ist jedoch nicht ersichtlich.

Die Stellen werden über die Plattform Arbeit.swiss sowie auf der Unternehmenswebsite ausgeschrieben. Es ist nicht klar, ob die Stellen auch intern oder extern anderweitig ausgeschrieben werden, da dies in den vorliegenden Dokumenten nicht deutlich wird.

Die GEWA verwendet für die Personalauswahl das Instrument des strukturierten Interviews. Dazu gibt es einen Gesprächsleitfaden für das Erst- und Zweitgespräch. Im Erstgespräch wird die GEWA und die Stelle vorgestellt und es werden Fragen zu verschiedenen Themenblöcken gestellt, darunter, zu den Erfahrungen mit Menschen mit Leistungseinschränkungen, zum Arbeitsstil und -verhalten, zur Selbstbeurteilung der Stärken und Optimierungsbereiche sowie zum Lebenslauf. Nach den Fragen haben die Bewerbenden die Möglichkeit, eigene Fragen zu stellen, bevor administrative Themen wie Gehalt und Kündigungsfrist besprochen werden. Im Zweitgespräch werden offene Fragen von beiden Seiten aus dem Erstgespräch diskutiert und geklärt und im Anschluss Fragen zu Führungseigenschaften, zur Entwicklung von Mitarbeitenden und zur Belastbarkeit gestellt. Beide Leitfäden bestehen ausschliesslich aus biografischen Fragen und enthalten somit keine situativen Fragen. Neben den Interviews wird auch das Instrument der Referenzauskunft verwendet, für das ein separater Leitfaden mit 19 Fragen zur Person, ihrem Verhalten und Charakter sowie ihren Kompetenzen besteht. Zudem wird auch erfragt, ob die Person für die bestimmte Stelle empfohlen wird. Weitere Personalauswahlinstrumente sind in den vorliegenden Dokumenten nicht ersichtlich, und es gibt keinen erkennbaren Unterschied in der Anwendung zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion.

5.1.3 Onboarding

Der offizielle Onboarding-Prozess in der GEWA dauert in der Regel 12 Wochen, was der Probezeit entspricht. Eine Eintritts-Checkliste wird verwendet, um das Onboarding zu strukturieren und zu überwachen. Die Preboarding-Phase besteht hauptsächlich aus organisatorischen Aufgaben, z.B. der Bestellung von Hardware und Zugriffen, sowie der Vorbereitung des Arbeitsplatzes, z.B. eine Willkommenskarte. Das Eintrittsformular mit allen lohnrelevanten Informationen muss in dieser Zeit durch die Führungsperson ausgefüllt und an die Personalabteilung weitergeleitet werden. Am ersten Arbeitstag erfolgt eine persönliche Begrüssung durch die Führungsperson, gefolgt von einem Willkommensgespräch, der Vorstellung des Teams und des Gebäudes. Weitere administrative und sicherheitstechnische

Einführungen finden in der ersten Arbeitswoche statt, und am Ende der Woche wird ein weiteres Gespräch mit der Führungsperson durchgeführt. Ab der zweiten Woche erfolgen Schulungen zum Leitbild, zur Strategie und zum Führungsverständnis der GEWA. Es werden Informationen über Sonderkonditionen für Produkte und Dienstleistungen gegeben sowie Besuche an anderen Standorten der GEWA angeboten. Die sechste Woche beinhaltet ein Zwischenbilanzgespräch mit der Führungsperson, gefolgt von einem abschliessenden Probezeitgespräch nach drei Monaten. Die weitere Verwendung des Evaluationsdokuments aus dem Probezeitgespräch ist in den Dokumenten nicht ersichtlich.

5.1.4 *Zwischenfazit*

Damit die Hauptekenntnisse aus der Dokumentenanalyse klar ersichtlich sind, werden die wichtigsten Punkte im Folgenden stichwortartig aufgelistet:

- Klare Unternehmensstrategie jedoch keine Personalstrategie.
- Keine sichtbaren Aktivitäten und Massnahmen im Bereich Personalmarketing, Employer Branding und Candidate Journey.
- Klare Darstellung des Rekrutierungsprozesses (über alle Hierarchieebenen gleich). Dabei unterstützt das HR nur administrativ, während die AL oder bei Karrierestellen die BL über den ganzen Prozess hinweg die Hauptverantwortung tragen.
- Kompetenzmodell mit vier Kompetenzbereichen, u.a. den Führungskompetenzen.
- Instrumente der Personalauswahl: zwei Interviews mittels Gesprächsleitfäden (enthalten nur biografische Fragen) und Referenzauskunft.
- Onboarding verläuft anhand einer 12-wöchigen Eintritts-Checkliste.
- Keine Kontaktpunkte während Preboarding, rein administrative Vorbereitungen.
- Elemente des Onboardings: Schulungsmassnahmen, Feedbackgespräche, Abteilungsbesuche.

5.2 Ergebnisse aus den Experteninterviews (Erhebung I)

In diesem Kapitel werden die zusammenfassenden Ergebnisse der drei Experteninterviews präsentiert, die den Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess betrachten. Die Ergebnisse werden nicht gegendert, da die Stichprobe nur aus männlichen Experten besteht. Darüber hinaus werden aufgrund der Anonymisierung keine Informationen über die Quelle der Aussagen preisgegeben.

5.2.1 HRM

In diesem Kapitel werden alle Aussagen der Experten präsentiert, die dem HRM zugeordnet werden können. Obwohl die Rekrutierung und das Onboarding Teil des HR-Cycles sind, werden die strategisch interessanten Ergebnisse bewusst von diesem Kapitel abgegrenzt und in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt.

5.2.1.1 Strategie und HR-Cycle

Bei der Betrachtung des HR-Cycles (siehe Abb. 2) wurde in allen Interviews erwähnt, dass die GEWA über eine klare Unternehmensstrategie verfügt. Zwei Experten sahen den grössten Optimierungsbedarf in der Definition der Anforderungen, die sich aus der Strategie ableiten lassen, sowie in der Festlegung der benötigten Kompetenzen zur Erreichung der Strategie. Aktuell würden diese Kompetenzen noch nicht systematisch in den Rekrutierungsprozess einbezogen. Der Übergang von der Rekrutierung zum Onboarding wurde zu Beginn der Interviews grösstenteils positiv bewertet. Im Laufe der Gespräche wurden jedoch Optimierungspotenziale identifiziert, die im Kapitel 5.2.3 näher erläutert werden. Im nächsten Schritt des HR-Cycles folgt die Leistung und deren Beurteilung. Bei der GEWA wurde die traditionelle Leistungsbeurteilung gemäss der Experten abgeschafft. Anstelle von Beurteilungsgesprächen gebe es viermal im Jahr ein Entwicklungsgespräch namens «zämä witercho», das derzeit evaluiert werde. Die Entlohnung erfolge somit unabhängig von der Leistung. Weiter habe die GEWA derzeit keine systematische Personalentwicklung, biete jedoch verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeitenden an. Nach Aussage der Experten

besteht keine Wechselwirkung zwischen der Personalentwicklung und der Unternehmensstrategie, wie es im HR-Cycle vorgesehen wäre.

Die GEWA hat laut den Experten keine klare Personalstrategie, obwohl das Personalwesen in einigen Bereichen der Unternehmensstrategie berücksichtigt wird. Um diesen Mangel zu beheben, wurde nach Aussage der Experten das Projekt «HR-Future» ins Leben gerufen, das bis Ende 2023 eine klare Personalstrategie formulieren soll. Derzeit liege der Fokus des HR in erster Linie auf administrativen Aufgaben. Während ein Experte dies so beibehalten würde, fanden die anderen beiden, dass sich die HR-Rolle verändern sollte. Ein Experte sieht den Grund für die gegenwärtig administrative Ausrichtung des HR in der Geschichte der GEWA. Früher hätten sich alle Mitarbeitenden gekannt, jeder arbeitete in Vollzeit und das HR hatte einen umfassenden Überblick über lohnrelevante Informationen jedes Einzelnen. Aufgrund des starken Wachstums und der steigenden Komplexität sei es nun umso wichtiger geworden, eine klare Personalstrategie zu entwickeln. Er erwähnte die Wichtigkeit, dass die Mitarbeitenden der GEWA ein umfassendes Verständnis für die verschiedenen Aufgaben des HR haben, darunter Rekrutierung, Personalentwicklung, Talentmanagement und betriebliches Gesundheitsmanagement. Zweitens solle definiert werden, welche Aufgaben zukünftig vom HR und welche von der Linie übernommen werden sollen, indem eine Bestandesaufnahme durchgeführt werde. Als letzter Punkt wurde vom Experten vorgeschlagen, eine Befragung bei der Linie durchzuführen, um zu ermitteln, in welchem Masse sie sich im Arbeitsalltag Unterstützung durch das HR wünschen.

5.2.1.2 Personalmarketing, Employer Branding und Candidate Experience

Die GEWA befindet sich laut Experten derzeit noch im Arbeitgebermarkt und erhält daher viele Bewerbungen, insbesondere für Stellen im sozialen Bereich. Trotzdem lege das Unternehmen grossen Wert auf das Employer Branding und eine positive Candidate Experience. Vor drei Jahren seien Massnahmen ergriffen worden, um das Employer Branding zu stärken, wie z.B. die Erstellung von Vorstellungsvideos der Führungspersonen. Allerdings seien diese Videos wieder eingestellt worden, da ihre Erstellung nicht zentral koordiniert worden sei und sie intern nicht bei allen gut angekommen seien.

Bei der Candidate Experience spielen gemäss der Experten eine schnelle Bearbeitung der Bewerbungen, eine rasche Rückmeldung an die Bewerbenden sowie ein positives erstes persönliches Treffen eine wichtige Rolle. Zwei Experten laden Bewerbende für Kaderstellen zu einem informellen Treffen ein, um eine positive Candidate Experience zu schaffen. Ein Experte gab an, dass er am Schnuppertag, bei dem Bewerbende Einblicke in die GEWA erhalten, oftmals einen Reisegutschein als Wertschätzung für die investierte Zeit überreicht. Die Experten betonten jedoch, dass es keine standardisierten Massnahmen zur Verbesserung der Candidate Experience gibt und dass dies unterschiedlich gehandhabt wird. Insbesondere bei Führungspersonen, die selten rekrutieren, besteht nach Ansicht eines Experten das Risiko, dass sie den Prozess nach eigenem Ermessen gestalten, ohne zu wissen, was für eine positive Candidate Experience wichtig ist.

5.2.2 Rekrutierung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Experteninterviews zur Rekrutierung in die verschiedenen Subkategorien unterteilt präsentiert. Der Schwerpunkt liegt dabei nicht auf dem individuellen Erleben des Rekrutierungsprozesses, sondern auf den strategischen und organisatorischen Entscheidungen, die diesem Prozess zugrunde liegen.

5.2.2.1 Rekrutierungsprozess

Im Laufe eines Jahres werden gemäss Expertenaussagen in der Regel etwa 15 neue Mitarbeitende eingestellt, von denen ein bis drei Personen eine Position mit Führungsverantwortung innehaben. Der Rekrutierungsprozess erstreckt sich aus Sicht der Experten von der Stellenausschreibung bis zur Zusage und dauert im Schnitt 1.5 bis 2 Monate, je nach Art der Position. Es werde aktuell jedoch keine spezifische Kennzahl zur Dauer des Prozesses erfasst. Um zukünftig eine schnelle und effiziente Rekrutierung zu gewährleisten, betont ein Experte die Wichtigkeit, diese Kennzahl zu erfassen. Dabei sollten jedoch Optimierungen nur vorgenommen werden, die keine Abstriche bei der Qualität der Bewerbenden bedeuten.

5.2.2.2 Personalbedarfsplanung

Die qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung für AL-Stellen liegt laut den Experten in der Verantwortung der BL, während diese für TL-Stellen derzeit in der Verantwortung der AL ist. Dies aus dem Grund, dass sie am besten einschätzen können, welche Ressourcen und Kompetenzen in ihren Abteilungen benötigt werden. Bei der quantitativen Planung erhielten die AL in der Regel Unterstützung vom entsprechenden BL. Die Beantragung des Budgets für neue Stellen erfolge bei der GL, somit sei das HR bei der gesamten Planung nicht direkt beteiligt. Diese Aufgabenaufteilung wurde von zwei Experten damit erklärt, dass die GEWA, aufgrund ihrer Organisationsstruktur, aus verschiedenen eigenständigen Betrieben besteht. Daher betrachte die GL die AL gewissermassen als «kleine Unternehmer:innen», denen viel Verantwortung und Gestaltungsfreiraum übertragen werden solle. Die Experten sahen einerseits Vorteile darin, dass den AL viel Verantwortung übertragen wird. Jedoch betonten sie auch, dass diese oft keinen Überblick über das gesamte Unternehmen und den Arbeitsmarkt haben und sich bei der Anforderungsanalyse zu sehr auf ihre eigene Abteilung konzentrieren. Zudem hätten sich die Anforderungen an die Leistung der Stelleninhabenden im schnelllebigen Arbeitsmarkt stark erhöht. So warnte ein Experte davor, dass die Anforderungsanalyse zu stark auf die sozialen Kompetenzen statt auf die in der heutigen Zeit geforderten Kompetenzen, wie der Umgang mit der Digitalisierung und den Veränderungen, ausgerichtet ist. Es wurde von den Experten empfohlen, besonders bei der Rekrutierung von Führungspersonen, welche von den BL durchgeführt wird, stärker darauf zu achten, dass diese über aktuelles Branchenwissen, spezifische Fachkenntnisse und digitale Fähigkeiten verfügen.

Ein Experte betonte den Gap zwischen dem Kompetenzmodell und seiner Anwendung in der Rekrutierung. Es fehle die Integration des Modells in den Prozess, wodurch die Anforderungen nicht systematisch definiert und keine klare Anforderungsprofile erstellt würden. Speziell auf AL-Ebene sollten auch die Führungskompetenzen berücksichtigt werden. Ein weiteres Risiko der hohen Verantwortung der AL bei der Personalbedarfsplanung

besteht gemäss der Experten darin, dass die Deckungsbeiträge oft vernachlässigt werden.

Um dies zu verbessern, arbeite die GL zurzeit an einem Controlling-Instrument.

5.2.2.3 Personalbeschaffung

Die Stellenausschreibung in der GEWA laufe über verschiedene Kanäle. So veröffentlichte das HR diese auf der Firmenwebsite sowie auf gängigen Job-Plattformen wie jobs.ch oder sozialinfo.ch. Die GEWA ist gemäss der Experten auch auf Social-Media-Kanälen wie LinkedIn und Facebook präsent, um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen. Obwohl diese Kanäle grösstenteils ausreichen, habe es in letzter Zeit bei sehr spezifischen Stellen Schwierigkeiten gegeben, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. In solchen Fällen setzte die GEWA gelegentlich auch auf Active Sourcing. Ein Experte äusserte Bedenken, da Active Sourcing als Personalabwerbung angesehen werden könnte.

5.2.2.4 Personalauswahlverfahren

Der Personalauswahlprozess der GEWA beinhalte verschiedene Schritte zur Bewertung der Eignung der Bewerbenden. Die Experten erläuterten, dass sobald die AL die Bewerbungen für eine TL-Stelle vom HR erhalten haben, sie diese bewerten und überzeugende Bewerbende zu einem Vorstellungsgespräch einladen. Nicht überzeugende Bewerbende erhielten vom HR eine Absage. Das erste Vorstellungsgespräch werde von den AL durchgeführt, das HR könne optional hinzugezogen werden. Nach dem ersten Vorstellungsgespräch finde in der Regel ein Schnuppertag statt, an dem die Bewerbenden einen Einblick in die GEWA erhalten sollen. Anschliessend erfolge das zweite Vorstellungsgespräch, an welchem der entsprechende BL anwesend sei. Gemäss den Experten hat der BL eher ein Vetorecht, da die endgültige Entscheidung über die Einstellung bei den AL, welche mit ihnen zusammenarbeiten werden, liegt. Die AL seien für die Mitteilung der Zusage verantwortlich. Anschliessend übernehme das HR die administrativen Aufgaben wie die Vertragserstellung. Bei der Rekrutierung von AL sei der Prozess gleich, ausser dass es drei Vorstellungsgespräche gebe. Der Schnuppertag finde zwischen dem zweiten und dritten Gespräch statt. Zudem sind laut den Experten die vorhin beschriebenen Aufgaben, welche die oder der AL übernimmt, bei einer AL-Rekrutierung in der Verantwortung des entsprechenden BL.

Als Grundlage für die Vorstellungsgespräche gibt es gemäss den Experten zwei Gesprächsleitfäden, die als Unterstützung dienen, aber nicht zwingend verwendet werden müssen. Dadurch können die Gespräche sehr individuell gestaltet werden, was jedoch bedeute, dass nicht überprüft werden könne, inwieweit die Interviewenden die Gesprächsleitfäden entsprechend der Stellenanforderungen anpassen. Daher existieren auch keine Pflichtfragen in den Gesprächen, was gemäss der Experten bereits dazu geführt hat, dass einige wichtige Themen, wie die Wertefragen, nicht abgefragt wurden. Diese Fragen seien für eine ganzheitliche Bewertung der Passung jedoch zentral. Alle Experten waren sich einig, dass eine Überarbeitung des Leitfadens sinnvoll ist. Der Leitfaden solle nebst den Wertefragen auch die Frage nach der psychischen Belastbarkeit und Gesundheit diplomatisch einschliessen. Ein Experte betonte, dass die Integrierung dieser Frage derzeit eher schwierig aber dennoch wichtig ist, da eine gute psychische Stabilität für die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden, welche zu einem grossen Teil psychisch instabil sind, entscheidend ist. Es hätte bereits Fälle gegeben, in denen Personen aufgrund dieser Thematik die Stelle wieder verlassen mussten.

Bei der Rekrutierung von TL haben die AL laut Expertenaussagen die Freiheit, selbst zu entscheiden, welche Assessments und Tests sie in den Prozess integrieren möchten. Bei der Rekrutierung von AL werde jedoch standardmässig ein AC und der Birkman-Test eingesetzt. Das AC sei vom HR in Zusammenarbeit mit einer internen Arbeitspsychologin entwickelt worden und werde seit Oktober 2022 von ihnen durchgeführt. Dieses wurde von den Experten als positiv eingeschätzt, da es eine vielseitige und standardisierte Beurteilung der Bewerbenden ermöglicht. Vor der Durchführung des ACs würden gemeinsam mit der Führungsperson 6-8 zentrale Kompetenzen festgelegt, die gemessen werden sollen, um entsprechende Übungen vorzubereiten. Das AC dauere ca. einen halben Tag und folge einem strukturierten Ablauf. Die Bewertung erfolge durch geschulte Beobachtende mit Hilfe eines strukturierten Beobachtungsbogens. Der zusätzlich eingesetzte Birkman-Test stellt eine Persönlichkeitsanalyse dar und wurde von den Experten positiv bewertet. Ein Experte erwähnte auch ein «natürliches Assessment», bei dem er das Verhalten der Bewerbenden am Telefon,

beim Warten am Empfang und auf dem Weg zum Besprechungszimmer beobachtet.

Dadurch erhalte er einen Eindruck vom Umgang mit anderen Personen, was für die Position der AL von zentraler Bedeutung sei. Den Schnuppertag, der es den Bewerbenden ermögliche, einen detaillierten Einblick in die Stelle zu erhalten, wurde von den Experten als Stärke des gesamten Auswahlverfahrens genannt.

Im Allgemeinen erwähnten die Experten, dass sie von den Bewerbenden bisher positive Rückmeldungen zum Auswahlverfahren und der entgegengebrachten Wertschätzung erhielten, auch von denjenigen, welche eine Absage erhalten haben. Als Schwäche sahen sie die geringe Standardisierung im Prozess. So schilderte ein Experte, dass die Rekrutierung in einigen Abteilungen sehr erfreulich verläuft, während sie in anderen Abteilungen als schlecht und unprofessionell wahrgenommen wird. Die Experten sahen auch Optimierungspotenzial in der Prüfung der im Kompetenzmodell genannten Führungskompetenzen. Sie erachteten die Integrierung einer standardisierten und systematischen Vorgehensweise als wichtig. Ein weiterer Schwachpunkt, der möglicherweise auch dem Onboarding-Prozess zugeordnet werden kann, sei das Fehlen einer offiziellen Schulung zum Personalauswahlverfahren für die AL. Obwohl die BL dafür verantwortlich seien, ihre AL zu unterstützen, gestalte sich die Einführung und Begleitung aufgrund unterschiedlicher Vorgehensweisen und Erfahrungen der BL unterschiedlich.

5.2.3 *Onboarding*

Die Experten äusserten allgemein, dass sich während des Onboardings die in der Rekrutierung geprüfte Passung der neuen Mitarbeitenden mehrheitlich bestätigt. Allerdings hätte die fehlerhafte Einschätzung der psychischen Stabilität in mehreren Fällen zu Problemen und Kündigungen geführt. Grund dafür sei gewesen, dass Personen mit einer Vorgeschichte Rückfälle erlebten oder nicht in der Lage waren, die Arbeit mit psychisch belasteten Menschen auszuführen.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Expertenaussagen zum Onboarding in den entsprechenden Unterkategorien dargestellt.

5.2.3.1 *Preboarding*

Bisher hat die GEWA nach Aussage der Experten noch nie erlebt, dass eine Person während der Preboarding-Phase aufgrund einer Abwerbung gekündigt hat. Dennoch wiesen die Experten darauf hin, dass die GEWA derzeit das Potenzial der Preboarding-Phase nicht voll ausschöpft und daher Raum für Verbesserungen besteht. Die zukünftigen Mitarbeitenden erhielten derzeit nur die organisatorischen Unterlagen zugesendet. Es gebe jedoch Ausnahmen, bei denen neue Mitarbeitende bereits vor der Anstellung zu Teamevents eingeladen werden. Ein Experte erwähnte, dass er seine neuen Mitarbeitenden regelmässig zu einem Essen oder einem Kaffee einlädt, da sie oft viele praktische Fragen haben und den Austausch schätzen.

Die Experten sahen die Chance in der Optimierung dieser Phase darin, dass das Zeigen von Interesse an der Person zur GEWA Kultur der Wertschätzung passt und gleichzeitig die Candidate Experience verbessert. Sie äusserten jedoch auch Bedenken hinsichtlich zu vieler Kontaktpunkte in dieser Phase. Denn die Arbeit im sozialen Bereich sei sehr belastend und daher möchten einige Personen wahrscheinlich zuerst eine Arbeitsstelle emotional abschliessen, bevor sie sich bereits auf die neue Arbeitsstelle einliessen. Da die Angebote in der Preboarding-Phase aus Sicht der Experten jedoch freiwillig gestaltet werden könnten, stellen diese Bedenken kein Hinderungsgrund für die Optimierung dieser Phase dar.

5.2.3.2 *Onboarding-Prozess*

Obwohl der Onboarding-Prozess in der Eintritts-Checkliste klar definiert sei, bestehe immer noch ein erheblicher Spielraum. Dies zeige sich insbesondere in der Anzahl der Gespräche, die während des Onboardings geführt werden. Laut den Experten sind lediglich das Zwischen- und Abschlussgespräch während des Onboardings verbindlich festgelegt. Während ein Experte betonte, wie wichtig es ist, dass die Führungsperson nach dem ersten Arbeitstag und der ersten Arbeitswoche ein Gespräch mit der neuen Person führt, war ein anderer Experte der Ansicht, dass die aktuellen verpflichtenden Gespräche ausreichen, da es im Alltag ausreichend Möglichkeiten für Feedback gibt.

Derzeit gebe es keine standardisierte Auswertung des Onboarding-Prozesses. Obwohl Feedback durch die Fragen im Leitfaden für das Probezeitgespräch eingeholt werde, bleibe dieses ausgefüllte Dokument bei der jeweiligen Führungsperson. Alle Experten waren der Meinung, dass es sinnvoll wäre, wenn neue Mitarbeitende den Onboarding-Prozess mithilfe einer einfach gestalteten Online-Umfrage bewerten würden. Die Erstellung, Auswertung sowie die daraus resultierenden Kernpunkte und Verbesserungsvorschläge solle in der Verantwortung der HR-Abteilung liegen. Zwei Experten merkten in Bezug auf das Feedback an, dass die Führungskompetenzen derzeit zu wenig in die Entwicklungsgespräche integriert werden. Einer von ihnen fügte hinzu, dass die GEWA eine konfliktscheue Organisation ist und Führungspersonen daher in den meisten Fällen nicht konfrontiert werden, wenn sie in Bezug auf eine Führungskompetenz noch viel Optimierungspotenzial haben.

Die Experten erkannten mehrere Vorteile bei der Entwicklung eines spezifischen Onboarding-Prozesses für Führungspersonen. Ein spezifisch gestaltetes Onboarding könnte dazu beitragen, die Führungspersonen an das Unternehmen zu binden. Ein Experte schlug vor, die Onboarding-Phase für Führungspersonen auf ein Jahr zu verlängern, da in diesem Zeitraum alle relevanten Themen wie Rekrutierung und Budgetierung behandelt werden könnten. Es wurde betont, dass Führungspersonen spezifische Schulungen zu Themen wie Sicherheit, Rekrutierung und betrieblichem Gesundheitsmanagement erhalten sollten. Zudem wurde vorgeschlagen, den Führungspersonen zu Beginn eine Liste ihrer Verantwortlichkeiten zur Verfügung zu stellen, da oft unklar sei, welche Erwartungen an sie gestellt werden. Die Einführung eines Gotti/Götti-Programms für neue Führungspersonen sahen die Experten als sinnvolle Massnahme an, um die fachliche Integration zu verbessern. Dadurch könnten neue Führungspersonen von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen auf derselben Hierarchiestufe unterstützt und abteilungsübergreifend vernetzt werden.

5.2.3.3 *Organisationale Integration*

Die Experten bewerteten grundsätzlich die fachliche Integration positiv, da viele Aspekte in der Eintritts-Checkliste klar vorgegeben sind. Sie stellten jedoch fest, dass die Herausforderung in der GEWA darin besteht, dass neue Mitarbeitende aktiv nach Informationen

suchen müssen, da der Informationsfluss häufig nicht proaktiv erfolgt. Zudem existiere ein Silo-Denken, bei dem Mitarbeitende nur im Interesse ihrer eigenen Abteilung handeln.

Die soziale Integration wurde von allen Experten als Stärke des Onboarding-Prozesses bei der GEWA genannt. Es bestehe eine deutliche Pausenkultur, an der sogar der CEO regelmässig teilnehme. Vor der Corona-Pandemie sei es üblich gewesen, sich morgens die Hände zu schütteln. Zudem gingen die Teams oft gemeinsam zum Mittagessen. Aufgrund des sozialen Kontexts des Unternehmens spiegle sich die hohe soziale Integration deutlich wider.

Die Mehrheit der Experten sah den grössten Optimierungsbedarf in der wertorientierten Integration. Diese Integration werde derzeit oft noch unterschätzt. Insbesondere die Schulung zur Strategie, Vision, Werten und dem Leitbild sowie zur Geschichte der GEWA erachteten die Experten als äusserst wichtig. Diese Schulung solle frühzeitig erfolgen, da neue Führungspersonen möglicherweise bereits in ihrer Onboarding-Phase neue TL rekrutieren, was ein gutes Verständnis für die Werte und Kultur der GEWA voraussetze. Ein Experte betonte die Bedeutung der Person, die diese Schulung durchführt, da ihre Expertise und Erfahrung in diesem Bereich entscheidend sind. Es wurde vorgeschlagen, dass beispielsweise der ehemalige CEO die Geschichte der GEWA in einem Video erzähle, da er sie im Detail kenne und gut vermitteln könne. Dadurch könnte dieses Video bereits zu Beginn der Anstellung angesehen werden. Jedoch seien nicht alle Themen für ein Video oder E-Learning geeignet, da sich viele Inhalte laufend ändern.

5.2.3.4 Elemente von Onboarding-Programmen

Die GEWA biete eine Vielzahl von Schulungen zu spezifischen Themen an. Die Herausforderung besteht gemäss den Experten jedoch darin, dass einige Schulungen zu spät stattfinden, da sie für mehrere neue Mitarbeitende gemeinsam durchgeführt werden. Dies führe dazu, dass manche Personen die Schulung direkt zu Beginn hätten, während andere erst nach zwei Monaten teilnehmen könnten. Dies könne insbesondere bei Schulungen zu alltäglichen Tools wie Zeiterfassung und Ablage problematisch sein. Zudem stelle die

Organisation der Schulungen eine weitere Herausforderung dar, da viele Mitarbeitende Teilzeit arbeiten und dadurch Schulungen verpassen könnten.

Um dem bereits erwähnten Problem des Silo-Denkens entgegenzuwirken, könnte ein abteilungsübergreifendes Gotti/Götti-Programm während der Onboarding-Phase gemäss der Experten eine gute Möglichkeit bieten. Dadurch könnten neuen Führungspersonen von Anfang an das grosse Ganze vermittelt werden, sie könnten verschiedene Perspektiven einnehmen und die interne Zusammenarbeit könnte verbessert werden. Die Experten betonten die Wichtigkeit, dass die Rolle als Gotti oder Götti auf freiwilliger Basis übernommen wird und dass klare Gesprächsstrukturen vorgegeben werden. Zudem sollte das Programm zentral vom HR gesteuert werden. Ein mögliches Hindernis könnte darin bestehen, dass sich niemand als Gotti oder Götti melde, da die GEWA kein Konzern sei, der problemlos Zeit dafür aufbringen könne.

5.2.4 Zwischenfazit

Die Hauptergebnisse der explorativen Experteninterviews werden stichwortartig zusammengefasst und in die folgenden Hauptkategorien gegliedert, um eine bessere Übersicht zu ermöglichen:

HRM

- Klare Unternehmensstrategie vorhanden, jedoch Optimierungsbedarf bei der Ableitung von strategischen Anforderungen und der daraus resultierenden Kompetenzen in den Rekrutierungsprozess.
- Keine Personalstrategie vorhanden. Im Projekt namens «HR-Future» soll eine klare Personalstrategie entwickelt werden.
- Leistungsbeurteilung wurde abgeschafft und durch regelmässige Entwicklungsgespräche ersetzt.
- HR in der GEWA ist hauptsächlich für administrative Aufgaben zuständig. Einige Experten empfehlen eine Veränderung der Rolle des HR, um

strategische Funktionen wie Rekrutierung und Talentmanagement stärker zu betonen.

- Employer Branding und Candidate Experience wichtige Themen, obwohl GEWA sich derzeit noch im Arbeitgebermarkt befindet. Verschiedene Massnahmen wurden ergriffen, um das Employer Branding zu stärken, aber dennoch wird Optimierungsbedarf gesehen.

Rekrutierung

- Verantwortung des Gesamtprozesses bei AL (für TL-Stelle) und BL (für AL-Stelle).
- Herausforderung bei Anforderungsanalyse der TL-Stellen, da den AL oft das Big Picture des Unternehmens und das Wissen über die Trends des Arbeitsmarkts fehlt.
- Personalbeschaffung über verschiedene Kanäle: Firmenwebsite, Job-Plattformen, Social-Media-Kanäle, gelegentlich auch Active Sourcing.
- Anforderungsanalyse und Personalauswahlverfahren berücksichtigen das Kompetenzmodell unzureichend.
- AL haben bei Rekrutierung von TL grossen Gestaltungsfreiraum bei Vorstellungsgesprächen, die Gesprächsleitfäden dienen bloss als Vorlage. Diese sollten überarbeitet und standardisiert mit Pflichtfragen eingesetzt werden.
- Der Schnuppertag ist ein wichtiger und starker Bestandteil des Prozesses.
- Seit Oktober 2022 ist ein AC standardmässig Teil der Rekrutierung von AL. Birkman-Persönlichkeitstest wird schon länger verwendet und gut erlebt/bewertet.
- Uneinheitliche Einführung in Rekrutierungsprozesse und fehlende Schulung für AL, die neu rekrutieren.

Onboarding

- Passung der neuen Mitarbeitenden bestätigt sich mehrheitlich während Onboarding.
- Preboarding-Phase hat Optimierungspotenzial: neue Mitarbeitende mehr wertschätzen, Candidate Experience verbessern.
- Onboarding-Prozess nicht standardisiert, jedoch Vorlage einer Eintritts-Checkliste vorhanden.
- Feedbacks nicht lokal gesammelt. Online-Evaluation wird vorgeschlagen.
- Spezifischer Onboarding-Prozess für Führungspersonen wünschenswert: längeres Onboarding, führungsspezifische Schulungen, abteilungsübergreifendes Gotti/Götti-Programm.
- Fachliche und soziale Integration im Onboarding als positiv eingeschätzt, wertheorientierte Integration optimierungsbedürftig.

5.3 Ergebnisse aus den Interviews mit den Führungspersonen (Erhebung II)

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews mit den Führungspersonen dargestellt. Diese werden in den Haupt- und Subkategorien des Kategoriensystems dargestellt. Um die Anonymität zu wahren, werden keine spezifischen Abteilungen genannt. Lediglich der Unterschied zwischen Aussenstandorten (inkl. Schönbühl) und dem Hauptsitz Zollikofen wird erwähnt, um dennoch die Anonymität zu gewährleisten.

Insgesamt wurden 1'981 Codierungen am vorhandenen Datenmaterial durchgeführt. Die Anzahl der Codierungen pro Kategorie ist in Tabelle 3 aufgeführt. Diese hat direkten Einfluss auf die Länge der folgenden Unterkapitel.

Tabelle 3

Anzahl Codierungen pro Kategorie

Kategorie	Anzahl Codierungen
Demografische Daten	43
HRM	133
Rekrutierung aus Bewerbendensicht	683
Onboarding	874
Rekrutierung aus Arbeitgebersicht	248
SUMME	1981

5.3.1 HRM

Dieses Kapitel umfasst sowohl die Strategie, die unter anderem die HR-Rolle in den Bereichen Rekrutierung und Onboarding betrifft, als auch die Candidate Experience und das Employer Branding.

5.3.1.1 Strategie und HR-Cycle

Die befragten Personen machten viele Aussagen zu der Frage, welche Rolle das HR in der GEWA einnehmen soll. Eine aktive Einbindung des HR in den Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess wurde von nahezu allen Befragten gewünscht, beispielsweise in Form eines HR Business Partners. Dadurch könnte einerseits die Qualitätssicherung der Prozesse gewährleistet werden. Andererseits würde dies die Führungspersonen stark entlasten, da derzeit der Prozess sehr aufwändig sei. Mehrere Personen äusserten den Wunsch, dass das HR im Rekrutierungsprozess die Erstellung und Ausschreibung des Inserats übernimmt (auch bei Aushilfestellen) und anschliessend die Vorselektion anhand vordefinierter Kriterien durchführt, «damit ich eine vernünftige Auswahl bekomme und nicht tagtäglich Dossier sichten muss» (B7, Abs. 78). Auch bei internen Beförderungen wurde von einer Person der Wunsch geäussert, dass diese stärker vom HR geleitet werden. Denn insbesondere bei Rahmenbedingungen wie der Lohnthematik sei es wichtig, eine neutrale Person dabei zu haben, da ein solches Gespräch allein mit der Führungsperson schwierig sei.

5.3.1.2 *Candidate Experience*

Generell äusserten sich die Interviewten positiv über ihre Erfahrungen mit dem gesamten Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess. Insbesondere die entgegengebrachte Wertschätzung und die Begegnungen auf Augenhöhe wurden positiv empfunden. Allerdings äusserten zwei Personen Kritik an der Kommunikation, da sie nach dem Absenden ihrer Bewerbung lange Zeit nichts hörten. Bei einer dieser Personen wurde auch die restliche Kommunikation während des Rekrutierungsprozesses als schlecht empfunden. Versprochene Rückmeldungen seien nicht erfolgt, was zu Unsicherheiten führte und Zweifel aufkommen liess, ob die GEWA wirklich der richtige Ort für sie sei. Eine dritte Person äusserte sich auch zur Geschwindigkeit des Prozesses und betonte, dass Bewerbende heutzutage einen schnellen Prozess erwarten, denn «ob ich arbeitslos bin oder nicht arbeitslos, du erwartest einfach, dass es schnell geht» (B7, Abs. 40). Dies müsse die GEWA noch stärker realisieren und verbessern.

5.3.1.3 *Employer Branding*

Es wurden verschiedene Aspekte genannt, welche die GEWA von aussen als attraktive Arbeitgeberin erscheinen liessen. Dazu gehören die sinnstiftende Arbeit, die Werte und das Leitbild, die positiven Erzählungen von Mitarbeitenden sowie der gute Ruf im spezifischen Berufsfeld der Arbeitsintegration. Die Auszeichnung zur besten Arbeitgeberin im Bereich der sozialen Unternehmen im Jahr 2020 sei auch positiv wahrgenommen worden. Zudem wurde die Präsenz vieler Gesichter auf der Website von einer Person als Hinweis darauf interpretiert, dass der Mensch im Mittelpunkt der GEWA steht. Eine Person äusserte, dass die GEWA bezüglich des Gehalts nicht sehr attraktiv ist, aber «die Kultur, die Werte, meine gemachte Erfahrung hat mich trotzdem bestärkt, mich zu bewerben» (B6, Abs. 14).

5.3.2 *Rekrutierung aus Bewerbendensicht*

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Rekrutierungsprozesses dargestellt, den die befragten Personen selbst durchlaufen haben. Diese werden anhand der Subkategorien dargestellt.

5.3.2.1 Rekrutierungsprozess

Der Rekrutierungsprozess verlief bei den meisten Befragten reibungslos und wurde auch oft als sehr professionell und auf Augenhöhe empfunden. So war dieser zwar für viele der Befragten «wirklich intensiv, aber gleichzeitig merkte ich, wie wichtig es war, nicht so schnell, schnell zu entscheiden. Mir und dem Betrieb gegenüber war dies richtig und wertschätzend, auch dass ich schon Prozesse gesehen habe. Deshalb habe ich den grossen Aufwand sehr gut verstanden» (B1, Abs. 16). Der hohe Aufwand, den die GEWA in die Rekrutierung investiere, wurde als Ausdruck von Wertschätzung wahrgenommen. Dennoch wurde mehrmals erwähnt, dass bei einer Absage der lange Prozess und die dadurch entstehenden Minusstunden negativ in Erinnerung bleiben könnten. Die Atmosphäre, Offenheit und Menschlichkeit während des Prozesses wurden von einigen Befragten als Stärke wahrgenommen.

5.3.2.2 Personalbeschaffung

Die am häufigsten genannte Website, auf der das Stelleninserat der GEWA gefunden wurde, war «sozialinfo.ch». Eine Person stiess über «jobs.ch» auf die Stellenanzeige, während eine Person von einem Berater auf die GEWA aufmerksam gemacht wurde und eine Spontanbewerbung einreichte. Darüber hinaus wurde die GEWA als potenzielle Arbeitgeberin einigen Personen von ihrem Umfeld empfohlen. Drei der acht befragten Personen wurden später durch internes Recruiting in ihre derzeitige Führungsposition befördert.

5.3.2.3 Personalauswahlverfahren

Grundsätzlich äusserten sich die befragten Personen positiv zum Personalauswahlverfahren. Das aufwändige Verfahrens brachte für sie zum Ausdruck, dass es für die GEWA wichtig sei, die richtige Person für den Job zu finden.

Vorstellungsgespräche: Mit Ausnahme einer Person hatten alle Befragten insgesamt drei Vorstellungsgespräche, wobei das dritte Gespräch im Rahmen des Schnuppertages stattfand. Dies wurde als ressourcenschonend empfunden, da es den Rekrutierungsprozess vereinfache, jedoch auch als anstrengend, da der Schnuppertag selbst schon herausfordernd und ermüdend sei. Während die meisten Gespräche in einem Sitzungszimmer

durchgeführt wurden, fanden einige Gespräche in einer lockeren Atmosphäre statt, wie beispielsweise während eines Spaziergangs in der Natur oder in einem Café. Diese für ein Vorstellungsgespräch eher atypische Umgebungssettings wurden als positiv wahrgenommen. Dass die Umgebung im Café als ablenkend empfunden wurde, sah die Person aufgrund ihres Berufsbilds gleich als ein Teil des Assessments an. Bei einer Person wurde das Erstgespräch virtuell durchgeführt, da sie im Ausland wohnte. Diese Flexibilität von der GEWA wurde von ihr als vorteilhaft angesehen. Die Gespräche wurden von allen Befragten als wertschätzend, strukturiert und auf Augenhöhe erlebt und auch die Professionalität der Interviewenden wurde positiv bewertet. In Bezug auf die Interviewfragen gab es jedoch unterschiedliche Meinungen. Während einige Befragten die Fragen sehr gut fanden, erwähnten andere, dass einige Fragen, wie die Frage nach Stärken und Schwächen, als veraltet empfunden werden und sie sich nebst den biografischen auch situative Fragen wünschten. Die Fragen nach dem Rauchverhalten oder vergangener psychiatrischer Behandlung wurden von mehreren Befragten als unprofessionell bzw. grenzwertig empfunden. Letztere Frage sei vom HR aus dem Leitfaden gestrichen worden, nachdem dies gemeldet wurde. Bei einer Person hätten sich einige Fragen in den verschiedenen Interviews wiederholt. Dies aufgrund dessen, dass nebst der vorgesetzten Person bei jedem Gespräch eine andere Zweitperson, z.B. Mitarbeitende des Teams, der HR-Leiter oder ein GL-Mitglied, dabei gewesen sei und die gleichen Fragen stellte. «Dies hat mich irritiert. Ich habe inzwischen auch von anderen in unserem Team gehört, dass sie dies irritierend empfunden haben» (B4, Abs. 22). Die Prüfung der Wertepassung erhalte in den Gesprächen eine hohe Bedeutung, während die Führungskompetenzen, die im GEWA Kompetenzmodell aufgeführt seien, bei einigen Befragten kaum thematisiert würden. Andere wiederum gaben an, dass bei ihnen viel Wert auf diese Kompetenzen gelegt wurde und die Interviewenden gezeigt haben, wie wichtig diese Kompetenzen in der Führung sind. Generell wurde die Führungskultur der GEWA aus Sicht der meisten Befragten in den Gesprächen nicht genügend thematisiert. Einige der Befragten äusserten zudem, dass ihnen die Erwartungen der GL an sie als Führungsperson nicht klar mitgeteilt wurden.

Schnuppertag: Da der Schnuppertag, wie bereits erwähnt, jeweils mit dem letzten Vorstellungsgespräch kombiniert wurde, dauerte dieser bei den meisten dementsprechend lange. Eine Person schilderte, dass ihr die Länge zuvor nicht mitgeteilt wurde und sie daher am Ende sehr erschöpft war, da sie sich mental nicht auf diese Länge vorbereitet hatte. Zwei der Befragten hatten keinen Schnuppertag. Während eine dieser Personen froh darum war, da dies noch mehr zeitliche Ressourcen benötigt hätte, äusserte die andere Person, dass ihr dieser gefehlt hat. Die letztere Person war der Meinung, dass im Rekrutierungsprozess auch bei Zeitdruck nicht auf diesen verzichtet werden sollte. Denn dieser ermögliche einen guten Einblick in die GEWA, sowohl in ihre Kultur wie auch in die Arbeit mit den Menschen an den angepassten Arbeitsplätzen oder in den Eingliederungsprogrammen. Besonders für Quereinsteigende in dieses Arbeitsgebiet sei der Schnuppertag sehr relevant gewesen, um zu merken, ob ihnen die Arbeit mit diesen Menschen entspreche. Der Aufbau des Schnuppertages wurde unterschiedlich erlebt. Bei einigen sei dieser klar strukturiert gewesen und habe ein klares Ziel gehabt, während dieser bei anderen ziemlich chaotisch gewesen sei und gewünscht wurde, dass der Ablauf bereits im Voraus klar mitgeteilt werde.

Assessments: Die meisten Befragten, mit Ausnahme einer Person, mussten im Auswahlverfahren ein Assessment durchlaufen. Einige von ihnen haben den Birkman-Test, einen Persönlichkeitstest, gemacht, während andere anspruchsvolle Aufgaben im Rahmen einer Fallstudie lösen mussten oder eine Kombination aus beiden absolviert haben. Der Birkman-Test löste bei den Befragten unterschiedliche Reaktionen aus. Während etwa die Hälfte den Test als sehr professionell, aufschlussreich und nützlich empfand und dessen standardmässige Durchführung im Auswahlverfahren von Führungspersonen begrüsst, fand die andere Hälfte diesen Test manipulierbar, einschränkend und wenig aussagekräftig. Einige der kritischen Personen bemängelten auch die Antwortskala des Tests, da ein Verhalten entweder als *immer* oder *nie* bewertet werden musste, was im realen Leben nie der Fall sei. Nichtsdestotrotz wurde die Auswertung des Birkman-Tests durch das HR sehr positiv erlebt. Nur zwei der befragten Personen mussten eine Fallstudie lösen, welche beide positiv empfanden. Während eine Person diese vor Ort erarbeitete, war sie bei der anderen Person ein

Teil der Vorbereitung auf das Gespräch. Letztere Person erlebte den Fall als grosse Herausforderung, da die Aufgabe sehr schwierig war und sie abwägen musste, wie viel Zeit sie darin investieren wollte. Die kritische und konstruktive Rückmeldung von den Interviewenden zur Fallstudie wurde von beiden sehr gut und hilfreich wahrgenommen. Auch wurde genannt, dass die Durchführung einer Fallstudie im Auswahlverfahren sicherlich zur besseren Vergleichbarkeit der Bewerbenden beitrage.

Mit Ausnahme einer Person waren alle Befragten der Ansicht, dass sie während des Rekrutierungsprozesses ausreichend Einblicke in die Werte, Ziele, Prozesse und die Kultur der GEWA erhielten, um eine Einschätzung hinsichtlich eines passenden P-O-Fits vorzunehmen. Der Schnuppertag wurde als besonders hilfreich empfunden, um die Passung zu prüfen. Eine Person äusserte, «dass es sehr wichtig war, das Team kennen zu lernen und die Möglichkeit zu haben, mich zu fragen, ob ich in dieses Team passen würde» (B3, Abs. 40). Während der Vorstellungsgespräche wurde gemäss der Führungspersonen oft über die GEWA-Werte gesprochen, da eine Identifikation mit diesen für die GL zentral war. Einige Befragte bemängelten jedoch, dass die Vermittlung der Führungskultur bei ihrer Rekrutierung nicht thematisiert wurde. Jedoch wurde keine der befragten Führungspersonen hinsichtlich der Organisationspassung überrascht, als sie die Stelle antraten.

Bei knapp der Hälfte der befragten Personen waren die Aufgaben und Verantwortungen aufgrund der Schaffung einer neuen Stelle während der Rekrutierung noch nicht vollständig definiert, was die Einschätzung des P-J-Fits erschwerte. Während eine Person diese Ungewissheit genau das Reizende an der Stelle fand, äusserte eine andere Person, dass ihre aktuellen Aufgaben nicht ihren Erwartungen entsprechen und sie die Stelle nicht angenommen hätte, wenn die Aufgaben von Anfang an klar kommuniziert worden wären. Ein Missverständnis entstand dabei auch aufgrund der unklaren Kommunikation über die genaue Führungsrolle. Bei einer anderen Person wurde nicht ausreichend kommuniziert, wie stark die Beeinträchtigung der begleiteten Menschen sein kann, wodurch sie nun überrascht darüber sei, wie massiv diese bei den Mitarbeitenden ausfallen. Alle anderen

Führungspersonen bewerteten die Einschätzung des P-J-Fits sowohl persönlich als auch durch die interviewende Person positiv.

5.3.3 *Onboarding*

In diesem Kapitel werden die Aussagen zum Erleben des Onboarding-Prozesses dargestellt. Die Darstellung erfolgt anhand der Subkategorien.

5.3.3.1 *Preboarding*

Die Dauer der Preboarding-Phase variierte bei den Befragten zwischen drei Wochen und einem halben Jahr. Im Allgemeinen wurde diese Phase positiv wahrgenommen. Die meisten Befragten hatten mehrmals Kontakt mit der Führungsperson während einige froh waren, dass sie nicht zu viel Kontakt hatten, um sich noch auf den Abschluss der vorherigen Stelle fokussieren zu können. Wenige der befragten Personen hatten während der Preboarding-Phase bereits eine Einführungswoche, da es ansonsten keine Übergangszeit mit der oder dem Vorgänger:in gegeben hätte. Eine Person wurde während des Preboardings zu einem GEWA-Event eingeladen, was sie besonders positiv erlebt hat. Eine andere Person erzählte, «im Dezember habe ich Geburtstag und ich bekam dann ein Geburtstagskärtchen von der GEWA. Das fand ich sehr schön. Ich staunte, dass ich schon ein Kärtchen bekam, obwohl ich noch gar nicht angefangen hatte. Das ist etwas, das ich auch nach acht Jahren noch weiss» (B5, Abs. 10). Weniger gut erlebte es eine beförderte Person, bei welcher während des Preboardings der Wunsch von ihrer Führungsperson geäußert wurde, dass sie ihr Pensum erhöhe. Diese Forderung habe in ihr Stress ausgelöst. Einen weiteren kritischen Punkt wurde zur Zeitdauer bis zum Vertragserhalt genannt. So erwähnten zwei Personen, dass sie einige Wochen auf diesen warten mussten, was ihnen negativ in Erinnerung blieb.

5.3.3.2 *Onboarding-Prozess*

Insgesamt wurde das Onboarding positiv und strukturiert bewertet. Dieses lief bei allen Befragten anhand einer Eintritts-Checkliste ab, welche sehr umfangreich sei. Auch wenn diese dem Prozess Struktur gebe, wünschten sich mehrere der Befragten, dass diese auf die verschiedenen Abteilungen angepasst werde und dadurch spezifischer formuliert sei. Zudem

passiere es öfters, dass am Ende der Probezeit noch viele Punkte offen seien. Eine Standardisierung des Prozesses über die GEWA hinweg sahen viele der Befragten jedoch kritisch. Denn jedes Team, jede Abteilung und jeder Betrieb habe eine gewisse Kultur, welche während des Prozesses vermittelt werden möchte. Somit brauche es genügend Individualisierungsfreiraum in der Gestaltung des Onboardings.

5.3.3.3 *Organisationale Integration*

Fachliche Integration: Die fachliche Integration verlief bei allen Befragten gut. Besonders positiv wurde die gute Unterstützung in der Einarbeitungszeit genannt. Während eine Person erwähnte, dass die fachliche Integration nie abgeschlossen sei, da immer dazu gelernt werde, war eine andere Person der Meinung, dass sie sich aufgrund der Expertise im Fachgebiet fachlich gar nicht wirklich integrieren musste. Für die Quereinsteigenden stellte die fachliche Integration bezogen auf die Arbeit mit den Menschen mit Beeinträchtigungen die grösste Herausforderung dar.

Soziale Integration: Personen an den Aussenstandorten fiel die soziale Integration in die gesamte GEWA schwieriger, da sie diese eher innerhalb ihres eigenen Betriebs erlebten. Teilweise fühlten sie sich auch weniger wahrgenommen, da sie nicht im gleichen Gebäude seien und daher teilweise Anfragen von ihnen an das HR untergingen. Mehrmals wurde erwähnt, dass die vielen Schulungen zu Beginn der Anstellung für die soziale Integration sehr wichtig sind, da in diesen Mitarbeitende von ganz verschiedenen Abteilungen zusammenkommen und viele Austauschmöglichkeiten bestehen. Eine Person erachtete die soziale Integration als schwächste der drei Ebenen, da viele Mitarbeitende bereits sehr lange in der GEWA arbeiten und daher enge Freundschaften haben. Durch die vielen gemeinsamen Erlebnisse seien sie wie «Verbünde», bei welchen es teilweise schwierig sei reinzukommen.

Werteorientierte Integration: Die Befragten empfanden die Prüfung der Wertepassung während der Rekrutierung und die Einführung in die GEWA Werte bei dem Kurs zu den Werten sehr positiv. So äusserten fast alle Befragten, dass sie sehr rasch wertorientiert integriert waren. Eine Person brauchte für die Integration ein wenig länger, aber dies lag gemäss ihrer Aussage nicht an der GEWA, sondern daran, dass Werte ein komplexes

Konstrukt sind und deren Integration Zeit braucht. Eine andere Person gab an, dass die wertorientierte Integration weniger im Zentrum stand als die fachliche. Ein weiteres Thema war die Integration in die Führungsgrundsätze. So sei dabei nicht die Frage, «welchen Führungsstil zum Beispiel mein Bereichsleiter hat. Die Frage ist jedoch, welchen Führungsstil will die GEWA leben?» (B4, Abs. 80). Praktisch alle Befragten äusserten, dass die Führungskultur in der GEWA nicht definiert ist und es dazu auch keine Schulung explizit für Führungspersonen gibt. Man kenne zwar die Führungskompetenzen mehr oder weniger, jedoch sei man völlig frei, wie man führe. Eine Person gab an, eine Führungsperson erlebt zu haben, die mit ihrer Führung überhaupt nicht zur GEWA Kultur passte. Jedoch gebe es kein Gefäss, wie z.B. eine Schulung, welche dies verändert hätte. Einige Personen wünschten hier klar eine höhere Standardisierung, während andere Personen eine höhere Standardisierung aufgrund der verschiedenen Betriebe und Branchen in der GEWA als kritisch erachteten. Denn dadurch, «dass es sich bei der GEWA um einen Gemischtwarenladen handelt, benötigt die GEWA unterschiedliche Führungspersonen. Mein Führungsstil passt offenbar zu meiner Abteilung. Ein anderer Führungsstil ist in einer anderen Abteilung vielleicht richtiger, zum Beispiel einen direktiveren Führungsstil» (B6, Abs. 90).

5.3.3.4 *Elemente des Onboardings*

Die Befragten äusserten sich sehr ausführlich zu den Elementen des Onboardings. Deshalb werden die Aussagen zu den einzelnen Elementen nachfolgend übersichtlich präsentiert.

Schulung: Alle Befragten erwähnten, dass das Schulungsangebot der GEWA so breit wie noch in keinem anderen Unternehmen erlebt wurde. Im Allgemeinen äusserten sie sich positiv zu den Schulungsinhalten. Besonders die Schulungen zum lösungsorientierten Ansatz, zum Thema «Begleiten und Befähigen», zu arbeitsagogischen Themen sowie zu den GEWA Werten wurden von ihnen äusserst positiv erlebt. Ein Kurs zu den psychischen Krankheitsbildern wäre für einige Quereinsteigende zu Beginn wünschenswert gewesen. Dieser wurde in der Zwischenzeit gemäss einer befragten Person jedoch bereits entwickelt. Kritisch betrachteten einige Personen die IT-Schulungen, da diese viele Basics beinhalteten.

So sollte es gemäss diesen Befragten einen Grundkurs für solche Personen geben, welche sich noch gar nicht mit Outlook, Zeiterfassungstools etc. auskennen. Die Befragten sahen alle einen Bedarf einer Führungsschulung, da eine solche aus ihrer Sicht aktuell fehlt. Als wichtige Inhalte darin wurden das Kompetenzmodell inkl. der Führungskompetenzen mit spezifischen Fragen, z.B. wie Vertrauen gestärkt und Wertschätzung gelebt werden kann, erwähnt. Auch sollte das GEWA Führungsverständnis und die -kultur, der Datenschutz, die Team-, Personal- und Organisationsentwicklung und die Einführung in spezifische Arbeitsmethoden in einer Führungsschulung thematisiert werden. Einige der Befragten erwähnten, dass sie sich als Quereinsteigende ein Kurs zum Finanzierungsthema wünschten (Invalidenversicherung, Ergänzungsleitungen, Sozialdienst etc.), da dieses Wissen ansonsten in Gesprächen mit Personen an angepassten Arbeitsplätzen und deren Beiständinnen und Beistände fehle. Eine Person wünschte sich eine Schulung zur Feedbackkultur, da diese aus ihrer Sicht in der GEWA einen hohen Optimierungsbedarf hat. Auch beim Projektmanagement und bei der Anwendung von Projekt-Tools sah dieselbe Person einen Schulungsbedarf, da die GEWA in diesem Thema noch nicht fit sei. Alle Befragten erachteten zudem die Einführung einer Schulung zur Rekrutierung mit praktischen Übungen als wichtig, damit einerseits die einheitliche Handhabung und dadurch eine gewisse Qualitätssicherung möglich ist. Andererseits, um Personen ohne Rekrutierungserfahrung gut einzuführen und zu unterstützen. Die Führungsschulungen sollten freiwillig und wiederholend besucht werden können und durch das HR organisiert werden.

Strukturell wurde von den meisten Befragten kritisiert, dass der Zeitpunkt der Kurse nicht optimal sei. So kam es vor, dass einige Personen wichtige Schulungen zu den Systemen erst nach einigen Monaten hatten und bis dahin bei manchen Arbeiten auf andere Teammitglieder angewiesen waren. Alle Befragten äusserten sich positiv zu einem E-Learning bei IT-Schulungen, da bei diesen kein Austausch nötig sei und diese somit zu dem Zeitpunkt besucht werden können, wenn sie von Nutzen sind. Bei allen anderen Schulungen werde das Präsenz-Format jedoch geschätzt, da dadurch andere Mitarbeitende aus allen Abteilungen kennengelernt und mit diesen ausgetauscht werden könne. Besonders die

Personen von den Aussenstandorten nannten die Wichtigkeit der Präsenzs Schulungen, da sie sich dadurch stärker sozial integriert fühlten. Weiter wurde kritisiert, dass die Schulungspflicht zu starr sei und der Wunsch bestehe, dass der aktuelle Wissensstand besser berücksichtigt werde. So schilderte eine befragte Person beispielsweise, dass sie mit einer Arbeitsagogik Ausbildung nochmals an dem Einführungskurs zu Arbeitsagogik teilnehmen musste. Durchgeführt wurde dieser Kurs von einer «Dozentin, die ich schon während meiner Ausbildung hatte. Da gab es für mich wirklich nichts mehr Neues» (B2, Abs. 74).

Feedback/Gespräche: Alle Befragten äusserten sich positiv zur Regelmässigkeit der Feedbackgespräche mit der Führungsperson. Diese hätten bei manchen in den ersten Wochen täglich, wöchentlich oder jede zweite Woche stattgefunden, wobei der Zyklus mit der Zeit oft verlängert worden sei. Einige Personen schlugen vor, dass der Inhalt des Feedbacks verbessert werde, um mehr Sicherheit in der neuen Position zu erlangen und damit ihre Führungsperson das Wachstum besser begleiten könne. Eine Verbesserungsmöglichkeit bestehe darin, dass Themen für diese Gespräche vorgegeben würden, welche jedoch vom Zeitraum und der Reihenfolge her individuell abgearbeitet werden könnten. Von einer Person wurde kritisiert, dass Mitarbeitende in der GEWA nicht daran gewöhnt seien, Feedback zu geben und zu erhalten. Sie würden sich oft sofort rechtfertigen und das Gesagte relativieren, anstatt es anzunehmen, zu prüfen und mögliche Lösungen zu erarbeiten.

Gotti/Götti-Programm: Alle der befragten Personen äusserten sich positiv gegenüber der Einführung eines Gotti/Götti-Programms. Eine Person habe intern in ihrem Bereich bereits einen sehr guten Austausch unter den AL und somit sei dieses Bedürfnis gestillt. Jedoch würde auch diese Person die Einführung eines solchen Programms begrüßen. Dieses Programm sollte durch das HR zentral gesteuert werden und die Aufgabe als Gotti/Götti auf freiwilliger Basis erfolgen. Die Befragten waren sich uneinig, ob das Gotti oder der Göttli aus dem eigenen Bereich oder einem anderen kommen sollte. Besonders die Personen von den Aussenstandorten äusserten den Wunsch, jemanden aus einem anderen Bereich zu haben, da ihnen oft der Kontakt zur GEWA als Ganzes fehle. Betreffend Regelmässigkeit wurde von den meisten Befragten einmal pro Monat als sinnvoll und umsetzbar erwähnt. Jedoch

blieben generelle Zweifel bestehen, ob ein solches Programm sich in der Praxis wirklich umsetzen liesse. Auch kam die Frage auf, wie der Match gemacht werden würde, da die Begleitung durch ein Gotti oder einen Götti mit z.B. einem ganz anderen Führungsstil eher schwierig wäre. Weiter müsste die Vertraulichkeit gewährleistet sein, sodass unbeschwert über alles gesprochen werden könne.

Coaching: Auch wenn die Feedbackgespräche mit der Führungsperson während des Onboardings zentral seien, äusserten einige Befragten, dass ein Coaching mit einer anderen Person als sehr hilfreich erachtet werde, auch wenn ein Gotti/Götti-Programm existieren würde. So wünschten sich die Befragten, dass dies spezifisch ein Führung coaching sei, welches für alle Führungspersonen in der GEWA verfügbar sein sollte, um speziell herausfordernde Führungssituationen mit einer neutralen und professionellen Person besprechen zu können. Das Coaching-Angebot sollte vom HR organisiert werden. Zwei befragte Personen nutzten in der Vergangenheit bereits das Coaching bei der internen Arbeitspsychologin und waren begeistert, wie hilfreich dieses war und wie konkret z.B. eine Führungsvision erarbeitet werden konnte.

5.3.4 Rekrutierung aus Arbeitgebersicht

In diesem Kapitel werden die Aussagen der befragten Führungspersonen zum Rekrutierungsthema aus Sicht der Recruiter:innen behandelt. Obwohl diese Perspektive auf die Rekrutierung von Teamleitenden nicht den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet, kann ihre Erkenntnisse wertvolle Einblicke für die Neugestaltung des Rekrutierungsprozesses bei Führungspersonen liefern.

5.3.4.1 Rekrutierungsprozess

Das Rekrutierungstool der GEWA wurde neutral bis gut bewertet. Keine der befragten Personen gab an, dass sie gut in die Rekrutierungsdurchführung eingeführt wurde. So äusserte eine Person, «am Anfang war ich überfordert und ich machte viele Fehler. Dies hätte vermieden werden können» (B5, Abs. 186). Einige wurden bei den ersten Rekrutierungen von der Führungsperson unterstützt. Ob die Art und Weise, wie diese Person rekrutiert

jedoch gut sei, wurde in Frage gestellt. Eine befragte Person erwähnte, «dass der ganze Prozess mehr standardisiert werden müsste. Gewisse Freiräume müssten möglich sein. Aber man müsste wissen, wie eine gute Rekrutierung tatsächlich ist» (B5, Abs. 182). Auch eine andere Person zweifelte an der Professionalität der Rekrutierung aufgrund der mangelnden Standardisierung. So waren alle Befragten der Meinung, dass das HR eine Schulung zum Rekrutierungsprozess anbieten sollte, in welcher in den Prozess eingeführt werde sowie auch Rekrutierungssituationen geübt werden können. Diese Schulung sollte auf freiwilliger Basis erfolgen und zu dem Zeitpunkt besucht werden können, wenn aktiv rekrutiert werde. Generell äusserten die Befragten den Wunsch, stärker durch das HR unterstützt zu werden. Optimal wäre es, wenn sie nach einer genauen Bedarfsklärung inkl. der benötigten Kompetenzen (Anforderungsanalyse) nur die Top-Bewerbenden sichten und die Vorstellungsgespräche durchführen müssten.

5.3.4.2 Personalbedarfsplanung

Die Befragten äusserten sich kaum zur Art und Weise, wie sie die Personalbedarfsplanung durchführen. Eine Person erwähnte, dass sie vor einem Vorstellungsgespräch mit ihrem Team anhand des Kompetenzmodells entscheide, «dass uns vier oder zwei Kompetenzen für unser Team, für unsere Abteilung wichtig sind. Mit diesen Vorgaben gehe ich dann ins Bewerbungsgespräch» (B5, Abs. 190). So war diese Person der Meinung, dass das Team in diese Planung miteinbezogen werden sollte. Eine befragte Person kritisierte, dass einige Führungspersonen die Rekrutierungen zu wenig ernst nehmen und sich nicht wirklich im Klaren seien, wie gravierend die Auswirkungen einer Fehlentscheidung sein können.

5.3.4.3 Personalauswahlverfahren

Die Vorlage des Gesprächsleitfadens für die verschiedenen Vorstellungsgespräche wurde von den Befragten oft erwähnt. Während vor allem die Befragten von den Aussenstandorten diese als sehr gut bewerteten und eins zu eins so anwenden, bewerteten die Befragten vom Hauptstandort Zollikofen die Leitfäden als stark optimierungsbedürftig. Deshalb haben viele der Befragten die Gesprächsleitfäden nun selber angepasst oder erhielten von Teammitgliedern überarbeitete Versionen. Eine Überarbeitung des Leitfadens sahen viele

der Befragten als wichtig an und äusserten den Wunsch, dass dieser anhand der Kompetenzen vom Kompetenzmodell aufgebaut werden sollte. So wäre es wünschenswert, wenn pro Kompetenz einige Fragemöglichkeiten bestehen würden, von welchen ausgewählt werden könne. Eine befragte Person sah als Optimierungsvorschlag, dass das HR eine Empfehlung bzgl. der Länge des Gesprächs gebe. Weiter wurde erwähnt, dass sich die Rekrutierung von TL sehr stark von der Rekrutierung von Mitarbeitenden am angepassten Arbeitsplatz unterscheidet. Aktuell seien die bestehenden Dokumente alle auf die Rekrutierung von den TL ausgerichtet und es fehlen Gesprächsleitfäden für die Rekrutierung von den Mitarbeitenden am angepassten Arbeitsplatz. Die meisten der Befragten setzen bei der Personalauswahl nur das Vorstellungsgespräch und den Schnuppertag ein. Wenige nutzen zudem den Birkman-Test, da sie diesen bei der eigenen Rekrutierung sehr hilfreich empfunden haben. Der hohe Gestaltungsfreiraum in der Rekrutierung wurde einerseits von einigen Befragten geschätzt. Andererseits kritisierte eine Person diesen, denn sie «könnte sogar den Rorschachtest einführen und niemand würde da etwas sagen. Dies finde ich bedenklich» (B4, Abs. 104). Auch hat sie bereits erlebt, dass unzulässige Fragen, wie z.B. zur Familienplanung, gestellt wurden, was aus ihrer Sicht bei einer stärkeren Involvierung des HR und höheren Standardisierung des Prozesses weniger vorkommen und dadurch die Qualität verbessern würde.

5.3.5 *Zwischenfazit*

Im Folgenden werden die Hauptkenntnisse aus den Interviews mit den Führungspersonen stichwortartig in die Hauptkategorien gegliedert aufgelistet:

HRM

- HR soll aktiver in Rekrutierung und Onboarding einbezogen werden, z.B. als HR Business Partner:in.
- Positive Aspekte des Employer Branding: sinnstiftende Arbeit, Werte, gute Reputation, menschenzentrierter Fokus.

- Positive Candidate Experience mit Wertschätzung und Begegnungen auf Augenhöhe, jedoch Kritik an Kommunikation und Rückmeldezeiten während des Rekrutierungsprozesses.

Rekrutierung Bewerbendensicht

- Rekrutierungsprozess mehrheitlich professionell, intensiv und wertschätzend erlebt. Stärke in Atmosphäre, Offenheit und Menschlichkeit.
- Hoher Aufwand des Prozesses wurde generell als wertschätzend wahrgenommen, aber bei einer Absage könnte dieser negativ in Erinnerung bleiben.
- Stelle am häufigsten über «sozialinfo.ch» gefunden, aber auch Empfehlungen aus persönlichem Umfeld und Spontanbewerbungen.
- Unkonventionelles Umgebungssetting einiger Vorstellungsgespräche wurde positiv wahrgenommen, einige Fragen jedoch unprofessionell erlebt.
- Assessmentverfahren umfasste Birkman-Test, Fallstudien oder Kombination beider. Meinungen zum Birkman-Test waren geteilt, aber die Auswertung wurde positiv erlebt. Fallstudie wurde gut und realitätsnah bewertet.
- Schnuppertag hilfreich für Einschätzung der Passung. Fast alle fühlten sich ausreichend informiert über die Werte, Ziele, Prozesse und Kultur der GEWA.
- P-O-Fit generell gut. P-J-Fit bei einigen weniger gut, da Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufgrund neugeschaffener Stelle noch unvollständig definiert waren.
- Führungskultur und -kompetenzen sowie Erwartungen an Führungspersonen zu wenig thematisiert.

Onboarding

- Positive Preboarding-Erfahrungen, z.B. Einladungen zu Events oder Geburtstagskarten. Mehrheit hatte regelmässig Kontakt mit Führungsperson.

- Onboarding-Prozess insgesamt positiv und strukturiert aufgrund umfangreicher Eintritts-Checkliste. Entwicklung von Checkliste pro Bereich oder Abteilung wünschenswert (aktuell zu generalistisch).
- Fachliche Integration gut. Schwierigkeiten bei der sozialen Integration, insbesondere an Aussenstandorten, mehr Austausch gewünscht. Werteorientierte Integration abgesehen von fehlender Einführung in Führungsgrundsätze gut.
- Schulungsangebote breit und positiv bewertet. Zeitliche Planung und Beachtung der bisherigen Kompetenzen optimierungsbedürftig. Bedarf an Führungsschulungen zu Rekrutierung, Finanzierungsthemen, Feedbackkultur, Projektmanagement, Führungsverständnis und -kultur, Datenschutz, Team-, Personal- und Organisationsentwicklung.
- Regelmässigkeit der Feedbackgespräche mit Führungsperson gut, inhaltlich optimierbar.
- Gotti/Götti-Programm wünschenswert, Steuerung durch HR. Uneinigkeit, ob Gotti/Götti aus eigenem oder anderem Bereich kommen sollte.
- Möglichkeit eines Führungsscoachings für alle Führungspersonen durch interne Arbeitspsychologin gewünscht.

Rekrutierung Arbeitgebersicht

- Rekrutierungstool der GEWA neutral bis gut bewertet.
- Mangelhafte Einführung in Rekrutierung, Schulungsbedarf sehr hoch.
- Gesprächsleitfäden für Vorstellungsgespräche unterschiedlich gut bewertet, Überarbeitung basierend auf Kompetenzmodell erwünscht.
- Hoher Gestaltungsfreiraum und fehlende Rekrutierungsschulung kann zu Qualitätseinbussen führen.
- Fehlende Gesprächsleitfäden für Rekrutierung von Mitarbeitenden am angepassten Arbeitsplatz.

6 Diskussion

Im nachfolgenden Kapitel werden die empirischen Befunde (siehe Kap. 5) vor dem theoretischen Hintergrund (siehe Kap. 3) in den Hauptkategorien strukturiert interpretiert und diskutiert. Dadurch sollen die Haupt- und Unterfragestellungen in diesem und dem nächsten Kapitel der Handlungsempfehlungen beantwortet werden können. Im Anschluss werden Limitationen der Arbeit und weiterführende Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

6.1 Interpretation der Ergebnisse

In den vergangenen Jahren hat die Rekrutierung und das Onboarding neuer Mitarbeitenden zunehmend an Bedeutung gewonnen (Schmidt, 2014). Dies ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen, darunter globale und demografische Veränderungen, die zu einem wachsenden Fachkräftemangel führen. Dies wiederum verändert die Anforderungen an Arbeitgebende und -nehmende und erfordert von Unternehmen, ihre strategische Ausrichtung zu überprüfen und die Personalressourcen in den Kontrollprozess einzubeziehen (Landes et al., 2020; Utama et al., 2020). Hierbei spielt das SHRM eine wichtige Rolle, da es das Personalmanagement in den strategischen Managementprozess integriert (Wang & Shyu, 2008).

Um den Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess bei Führungspersonen in der GEWA als Teil des HRM effektiv zu gestalten und die empirisch belegten Vorteile einer guten Integration zu realisieren, wie geringere Fluktuation, stärkere Mitarbeitendenbindung, frühzeitige Leistungsentfaltung und erhöhte Produktivität (Hiekel & Neymanns, 2011; Watzka, 2014), wurde in dieser Masterarbeit die Hauptfragestellung untersucht «*Wie muss der Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess bei Führungspersonen der GEWA gestaltet sein, damit diese möglichst rasch sozial, fachlich und wertorientiert im Unternehmen integriert sind?*». Der Fokus lag insbesondere auf Führungspersonen, da sie aufgrund ihrer Vorbild- und Führungsfunktion einen bedeutenden Einfluss auf die Mitarbeitenden haben können (Pepping et al., 2017). Zudem sind die Ansprüche an eine Führungsfunktion in der GEWA gewachsen. Deshalb ist die Rekrutierung von qualifizierten Führungspersonen und

deren erfolgreiche Integration in die GEWA für das Unternehmen wichtig, um den Erwartungen von passenden Kandidatinnen und Kandidaten auch in Zukunft gerecht zu werden.

Die Ergebnisse dieser qualitativen Arbeit (siehe Kap. 5) werden in den folgenden Unterkapiteln dargestellt und sowohl untereinander als auch mit den theoretischen Grundlagen (siehe Kap. 3) diskutiert. Aufgrund der eng miteinander verbundenen Betrachtungsperspektiven der Rekrutierung sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Bewerbendensicht, werden diese beiden Hauptkategorien in einem Kapitel (siehe Kap. 6.1.2) zusammengeführt und diskutiert.

6.1.1 HRM

Gemäss der Studie von Utama et al. (2020) ergab sich in der Hälfte der untersuchten Unternehmen, dass die Personalstrategie nicht von der Unternehmensstrategie abgeleitet wird, obwohl dies heutzutage unerlässlich ist. Der Michigan-Ansatz und der darin präsentierte HR-Cycle verdeutlichen die Notwendigkeit einer Abstimmung zwischen dem HRM, der Unternehmensstrategie und der Unternehmensstruktur. Dabei müssen die Einflüsse aus Wirtschaft, Politik sowie dem kulturellen und gesellschaftlichen Umfeld berücksichtigt werden (Ortlieb, 2010). Die Auswertung sowohl der Dokumente als auch der Experteninterviews ergab, dass die GEWA keine Personalstrategie hat und diese daher auch nicht von der Unternehmensstrategie ableiten kann. Obwohl die Experten sich einig waren, dass die GEWA eine Personalstrategie benötigt und bereits ein internes Projekt dazu gestartet wurde, waren sie sich uneinig über die zukünftige Rolle der HR-Abteilung bei der Umsetzung dieser Strategie. Die befragten Führungspersonen waren sich diesbezüglich einig und wünschten sich ein aktiveres HR, das stärker in die Rekrutierung (inkl. Beförderungen) und das Onboarding eingebunden ist, die Führungspersonen besser unterstützt und schult sowie die Verantwortung für die Qualitätssicherung der Personalprozesse übernimmt.

Es gilt jedoch zu beachten, dass nicht allein die unklare HR-Rolle, die derzeit neu definiert wird, im gesamten HRM der GEWA aufgrund der fehlenden Personalstrategie kritisch zu betrachten ist. Ebenfalls sind die aus der Strategie abzuleitenden Anforderungen, die

letztendlich die erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden darstellen (Gutknecht, 2022), womöglich aufgrund der fehlenden Personalstrategie unzureichend definiert. Diese Thematik der Personalbedarfsplanung wird im Kapitel 6.1.2 der Rekrutierung nochmals vertiefter aufgegriffen.

Das Employer Branding wird gerade in Bezug auf den Fachkräftemangel immer wichtiger (Rohrlack, 2019). Gemäss der Experten hat die GEWA zurzeit das Privileg, dass sie den Fachkräftemangel noch nicht stark spürt, obschon Studien den Fachkräftemangel in den sozialen Berufen voraussagten (Institut für Wirtschaftsstudien Basel, 2016). Dennoch erachteten die Experten die Stärkung der Arbeitgebermarke als wichtig und verdeutlichten anhand einiger Massnahmen, dass sie dieses Thema bereits am Vorantreiben sind. Auch wenn die befragten Führungspersonen nicht die von den Experten genannten Massnahmen erwähnten, bewerteten sie das Employer Branding der GEWA als sehr gut. Ihrer Ansicht nach ist die GEWA im Bereich der sozialen Unternehmen sehr angesehen. Obschon sie einen guten Ruf genießt, ist die von den Experten genannte Wichtigkeit der bewussten Stärkung der Arbeitgebermarke sicherlich gewinnbringend. Denn wie die bereits genannten Studien aufzeigten, ist damit zu rechnen, dass der Fachkräftebedarf in Zukunft weiter steigen wird (Institut für Wirtschaftsstudien Basel, 2016; Schneiders & Schönauer, 2022).

Bei der Candidate Experience, die den Gesamteindruck beschreibt, den Bewerbende während des Personalmarketing- und Rekrutierungsprozesses erleben (Verhoeven, 2016a), kann in einigen Aspekten eine Diskrepanz zwischen den Aussagen der Experten und dem Erleben der Führungspersonen festgestellt werden. Im dritten Schritt des 6-Phasenmodells der Candidate Journey wurde die Person bereits auf das Unternehmen aufmerksam gemacht, hat sich darüber informiert und entscheidet sich dann, sich zu bewerben (Verhoeven, 2016b). Der erste direkte Kontaktpunkt entsteht anschliessend nach der Bearbeitung der Bewerbung. Dass diese Bearbeitung und Rückmeldung an die Bewerbenden möglichst rasch erfolgen sollte, betrachteten sowohl die Experten als auch die Führungspersonen als wichtig. Allerdings zeigte sich in den Interviews mit den Führungspersonen, dass einige sehr lange auf eine Rückmeldung warten mussten, was sie als verunsichernd und negativ erlebten. Dies

bedeutet, dass der erste direkte Kontaktpunkt mit dem Unternehmen für diese Personen negativ in Erinnerung blieb. Dennoch wurde die Regelmässigkeit der Kontaktpunkte während des Personalauswahlverfahrens und des Onboardings von den Führungspersonen geschätzt. Eine kontinuierliche Kommunikation und Interaktion mit den Bewerbenden und den neuen Mitarbeitenden während des gesamten Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesses ist daher von grosser Bedeutung, um eine positive Candidate Experience sicherzustellen.

6.1.2 *Rekrutierung*

Der Rekrutierungsprozess in der GEWA folgt im Wesentlichen dem in der Literatur dargestellten Prozess (siehe Abb. 4, Holm, 2012; Laumer et al., 2015; Lee, 2007; Scholz und Scholz, 2019). Er beginnt mit der Personalbedarfsplanung und der Stellenausschreibung durch die AL oder bei Kaderposition durch die BL, gefolgt von der Vorselektion durch die HR-Abteilung und der anschliessenden vertieften Vorselektion durch die AL bzw. BL. Im Anschluss folgen Vorstellungsgespräche, Tests, Assessments und der Schnuppertag bis zur Entscheidungsfindung. Die Führungspersonen bewerteten diesen Prozess im Allgemeinen positiv, wünschten sich jedoch eine stärkere Einbindung der HR-Abteilung in alle Schritte, insbesondere auch bei Beförderungen.

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass die Personalbedarfsplanung grosses Optimierungspotenzial hat. In den letzten Jahren haben sich gemäss Expertenaussagen die Anforderungen aufgrund der zunehmenden Komplexität und Erneuerungen auf dem Arbeitsmarkt stark verändert. Die GEWA hat diese Veränderungen jedoch noch unzureichend wahrgenommen und sie nicht ausreichend in die Personalbedarfsplanung integriert. Der Schwerpunkt liegt gemäss der Experten immer noch zu stark auf den sozialen Kompetenzen, obwohl auch andere wichtige Kompetenzen, die auf dem heutigen Arbeitsmarkt gefragt sind, bei der Personalauswahl berücksichtigt werden müssen. Dies bestätigt auch der Vergleich zwischen den empirisch untersuchten Anforderungen an Führungspersonen (siehe Kap. 3.4) und den im Kompetenzmodell aufgeführten Führungskompetenzen der GEWA. Die Literatur verdeutlicht, dass die Industrie 4.0 von Führungspersonen spezifische

tätigkeitsbezogene Anforderungen erwartet, wie ein effektiver Umgang mit Veränderungen, eine hohe Bereitschaft zur Anpassung an kulturelle Veränderungen, die Förderung einer Kultur des Lernens und der Innovation sowie ausgeprägte digitale Kompetenzen und die Fähigkeit, in verschiedenen Situationen situativ angemessen zu führen (Guzmán et al., 2020). Die GEWA hingegen legt den Fokus der Führungskompetenzen eher auf die bedürfnis- und unternehmensbezogenen Anforderungen wie die Stärkung des Vertrauens, das Leben von Wertschätzung und eine echte und integre Leitung. Dadurch fehlen in der GEWA Führungskompetenzen, wie z.B. die Veränderungsbereitschaft und die digitalen Skills, welche im heutigen dynamischen Arbeitsmarkt immer mehr gefordert werden. Bei den Führungspersonen der GEWA könnte möglicherweise ein Mangel an Fokus auf eine lernorientierte Kultur bestehen, die durch eine effektive Personalentwicklung und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten gefördert wird. Dies wird besonders deutlich durch den geäußerten Wunsch nach einer Schulung zur Personalentwicklung. Da die jüngeren Generationen den Entwicklungsmöglichkeiten einen hohen Stellenwert geben (Klaffke, 2014), könnte dieser mangelnde Fokus in Zukunft die Arbeitgeberattraktivität der GEWA schwächen. Auch wenn die aufgeführten Führungskompetenzen der GEWA alle oben erwähnten Kompetenzen enthalten würde, wäre dies dennoch nicht ein Grund dafür, dass diese bei den Führungspersonen tatsächlich vorhanden sind. Denn es zeigte sich in den Experteninterviews wie auch in den Interviews mit den Führungspersonen, dass das Kompetenzmodell noch zu wenig bei der Erstellung des Anforderungsprofils der Stelle sowie im Personalauswahlverfahren herangezogen wird. Dadurch haben die Mitarbeitenden der GEWA aus Sicht der Führungspersonen zu geringe Projektmanagement-Kenntnisse und IT-Fähigkeiten, was auf eine unzureichende Berücksichtigung solcher Kompetenzen bei der Anforderungsanalyse hinweist. Diese Erkenntnisse zeigen auf, dass die strategische Personalbedarfsplanung, welche die langfristige Sicherstellung von genügend qualifizierten Personalressourcen zur Erreichung der Unternehmensziele beinhaltet (Helmold, 2022), in der GEWA zu wenig Priorität hat. Dadurch könnten wichtige Kompetenzen für die Strategieumsetzung und die Wettbewerbsfähigkeit in Zukunft fehlen. Dass sich die Fokussierung mehr auf die operative Personalbedarfsplanung richtet, die

kurzfristige Massnahmen für den idealen personellen Zustand beinhaltet (Helmold, 2022), kann womöglich auch darauf zurückzuführen sein, dass die AL die Hauptverantwortung für die Personalbedarfsplanung der TL haben, ihnen die strategische Ausrichtung wie auch das Big Picture fehlt und ihr Fokus zu fest nur auf dem Erfolg der eigenen Abteilung liegt. Auch kann die mangelhafte Personalbedarfsplanung daran liegen, dass den Aussagen zufolge den Führungspersonen nicht bewusst ist, dass sie für eine umfassende Personalbedarfsplanung bei der Rekrutierung verantwortlich sind. Dadurch kann kritisiert werden, dass die alleinige Verantwortung der Führungspersonen für die Personalbedarfsplanung problematisch ist, da sie nicht ausreichend geschult werden und somit die Bedeutung des Gesamtkontexts und der strategischen Ausrichtung nicht verstehen. Um dies zu optimieren sollte laut Kanning (2017) die Personalbedarfsplanung immer die GL miteinbeziehen.

Ein weiterer Schritt im Rekrutierungsprozess ist das Personalauswahlverfahren. In der GEWA setzt dieses Verfahren einerseits auf den biografischen Ansatz, der die Analyse der Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräche und Referenzauskünfte umfasst (Jansen et al., 2023), die in der Rekrutierung der GEWA alle drei eingesetzt werden. Gemäss der Studie von Armoneit et al. (2020) sind Interviews deutlich das am häufigsten verwendete Verfahren in der Eignungsdiagnostik. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit der Situation in der GEWA. Allerdings werden die Interviews in der GEWA nicht zwingend strukturiert durchgeführt, obwohl zahlreiche Studien die Überlegenheit strukturierter Interviews gegenüber unstrukturierten Interviews in Bezug auf die Vorhersage beruflicher Leistung gezeigt haben. Bei unstrukturierten Interviews können die Ergebnisse nicht mit denen anderer Personen verglichen werden und die Interrater-Reliabilität ist geringer (Schmidt-Atzert et al., 2021). Die Entscheidung für unstrukturierte Interviews in der GEWA basiert gemäss der Experten darauf, dass die GL den rekrutierenden AL Gestaltungsspielraum bei der Durchführung der Gespräche geben möchte. Es ist ihre Entscheidung, ob sie die Interviews strukturiert gemäss dem vorhandenen oder einem selbst erstellten Leitfaden durchführen möchten oder nicht. Da es keine klare Vorgabe für die Durchführung der Interviews gibt, kann vermutet werden, dass die Interviewfragen nicht von allen Interviewenden, wie in der Untersuchung von Schmidt-

Atzert et al. (2021) empfohlen, an die Anforderungen der Stelle angepasst werden. Dies könnte auch damit zusammenhängen, dass die Anforderungsprofile, wie bereits erwähnt, nicht detailliert erstellt werden. Obwohl die Führungspersonen den grossen Gestaltungsspielraum, den ihnen die Geschäftsleitung bei der Rekrutierung gewährt, im Allgemeinen zu schätzen wissen, wünschen sie sich für die eigene Durchführung von Interviews mehr Standardisierung und eine Überarbeitung der Gesprächsleitfäden. Aus Sicht der Autorin müsste im Gesprächsleitfaden klar ersichtlich sein, welche Fragen auf die Anforderungen der Stelle angepasst werden müssen. Für die Führungspersonen wäre es zudem wünschenswert, eine Empfehlung zur Interviewdauer vom HR zu erhalten. Hinsichtlich des Inhalts des Leitfadens geht aus der Dokumentenanalyse hervor, dass dieser hauptsächlich aus biografischen Fragen besteht, obwohl es empfehlenswert ist, auch situative Fragen einzubeziehen. Obwohl biografische Fragen eine höhere Kriteriumsvalidität aufweisen als situative Fragen, hat sich die Kombination beider Arten bewährt, insbesondere da junge Personen oft eine kürzere berufliche Biografie haben und daher in ihren Antwortmöglichkeiten eingeschränkt sind (Schmidt-Atzert et al., 2021). Wird das Erleben der Führungspersonen während der Interviews betrachtet, kann vermutet werden, dass durch eine stärkere Strukturierung und Dokumentation der Interviews beispielsweise die negative Erfahrung vermieden werden könnte, dass einige Fragen in verschiedenen Interviews wiederholt gestellt werden. Vorausgesetzt, die neu hinzukommende Person liest die Dokumente zur Vorbereitung durch. Darüber hinaus wurden die im Interview gestellten Fragen nicht von allen Führungspersonen positiv bewertet. Insbesondere die Frage nach Stärken und Schwächen, die im Leitfaden etwas umschrieben aufgeführt ist, wurde als nicht zeitgemäss und unprofessionell empfunden. Die Frage nach vergangenen psychiatrischen Behandlungen wurde sowohl in den Experteninterviews als auch von den Führungspersonen thematisiert. Eine Führungsperson empfand diese Frage als äusserst grenzwertig und meldete dies dem HR, sodass diese Frage nun entfernt wurde. Allerdings macht die Dokumentenanalyse deutlich, dass diese Frage immer noch im Gesprächsleitfaden enthalten ist, möglicherweise etwas umformuliert. Die Experten äusserten sich zu dieser Frage dahingehend, dass sie die Überprüfung der psychischen

Stabilität für sehr wichtig halten, jedoch noch keinen perfekten Weg gefunden haben, um dies professionell zu prüfen. So besteht hierbei ein klarer Optimierungsbedarf. Die GEWA setzt als eigenschaftsorientiertes Verfahren den Birkman-Persönlichkeitstest ein. Dieser wird standardmässig bei der Rekrutierung von Führungspersonen verwendet. Während die Experten und die Hälfte der Führungspersonen den Test als aussagekräftig und gut befanden, äusserte die andere Hälfte der Führungspersonen Skepsis. Es wurde kritisiert, dass er manipulierbar ist und die Antwortskalen nicht realitätsnah sind. Zwei der acht Personen hatten zudem in ihrem Auswahlverfahren den simulationsorientierten Ansatz in Form einer Fallstudie. Diese wurde als gute Herausforderung mit realitätsnahen Situationen bewertet. Zudem wird seit Oktober 2022 ein weiteres simulationsorientiertes Instrument, das AC, standardmässig bei Führungspersonen eingesetzt. Dieses verbessert laut den Experten die Vergleichbarkeit der Bewerbenden und berücksichtigt die bisher nicht geprüften Kompetenzen nun systematisch. Inwiefern die Qualitätsstandards, welche für die Validität eines ACs zentral sind (Hell & Schneider, 2018; Krumm et al., 2021), bei der Durchführung eingehalten werden, konnte im Rahmen der Interviews nicht geprüft werden. Da zudem keine der befragten Personen dieses AC durchlebte, konnte dieses auch nicht evaluiert werden. Ein weiteres eingesetztes Instrument der Personalauswahl ist der Schnuppertag. Dieser ist in der GEWA kein Instrument, das eine konkrete Arbeitsprobe darstellt, sondern vielmehr dazu dient, die Organisation, den Job und das Team kennenzulernen. Daher lässt sich dieses Instrument nicht eindeutig einem bestimmten Ansatz zuordnen. Er dient vor allem der Prüfung des P-O-Fits. Sowohl die Befragten als auch die Experten betrachten den Schnuppertag als wertvoll und empfehlen, ihn auch bei Zeitdruck in der Rekrutierung standardmässig durchzuführen. Zudem wurde vorgeschlagen, den Ablauf und die Dauer des Schnuppertages im Voraus klar zu kommunizieren. Einige Führungspersonen zweifelten auch an der Sinnhaftigkeit, alle Instrumente an einem einzigen Tag zu kombinieren, wie dies aktuell der Fall ist. Das Personalauswahlverfahren der GEWA zeigt, dass der von Schuler und Höft (2007) empfohlene trimodale Ansatz angewendet wird, was eine höhere Reliabilität des Auswahlverfahrens und somit eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit ermöglicht.

Die mangelhafte Bewertung des P-J-Fits bei einigen Führungspersonen kann möglicherweise auf die unzureichende Anforderungsanalyse zurückgeführt werden, insbesondere bei neu geschaffenen Stellen, bei denen die Anforderungen und Aufgaben noch nicht vollständig definiert waren. Ein klar definiertes Anforderungsprofil ist entscheidend für den Erfolg der Rekrutierung, wie die Führungspersonen betonten. Der geringe Einbezug des Kompetenzmodells bei der Prüfung des P-J-Fits wurde als Schwäche im Auswahlverfahren identifiziert. Während bei einigen Führungspersonen die Führungskompetenzen überhaupt nicht thematisiert wurden, wurden sie bei anderen detailliert erläutert, jedoch nicht mittels eines diagnostischen Verfahrens überprüft. Mit der Einführung des neuen Assessments für Führungspersonen wird nun eine standardisierte Überprüfung ermöglicht und dadurch eine Verbesserung des P-J-Fits erhofft.

Während der P-J-Fit nicht bei allen Führungspersonen gut geprüft wurde, sahen die Führungspersonen die Prüfung des P-O-Fits jedoch als Stärke der Rekrutierung an. Dies ist erfreulich, da verschiedene Studien gezeigt haben, dass nichts so wichtig ist wie die Wahrnehmung der Bewerbenden, gut zur Organisation zu passen und gemeinsame Werte und Normen zu teilen (Swider et al., 2015). Dies kann auch anhand eines Beispiels bestätigt werden, in dem eine Führungsperson, obwohl unzufrieden mit ihrer aktuellen Stelle, aufgrund ihrer starken Passung zur GEWA dennoch eine hohe Bindung zum Unternehmen aufweist. Die Führungspersonen waren sich einig, dass die Passung zu den Werten der GEWA in den Gesprächen stark thematisiert wird und auch der Schnuppertag hilfreich ist, um den P-O-Fit zu überprüfen. Obwohl fast alle Führungspersonen den P-O-Fit positiv bewerteten, sahen die Experten dennoch das Risiko, dass dieser aufgrund der geringen Standardisierung im Verfahren unzureichend geprüft wird. Dies wurde u.a. durch die Aussagen der Führungspersonen bestätigt, dass sie bereits während der Onboarding-Phase Rekrutierungen durchgeführt haben, ohne eine angemessene Schulung erhalten zu haben. Durch die bereits erwähnte Überarbeitung des Gesprächsleitfadens und der Einführung einer Rekrutierungsschulung für die Führungspersonen sollte das genannte Risiko eines unzureichend geprüften P-O-Fits reduziert werden.

6.1.3 *Onboarding*

Ein erfolgreiches Onboarding bringt viele Vorteile, wie beispielsweise eine stärkere Bindung der Mitarbeitenden, eine geringere Fluktuation und eine frühere Leistungsentfaltung und Produktivität (Hiekel & Neymanns, 2011). Besonders beim Onboarding von Führungspersonen haben diese Effekte eine besonders starke Wirkung, da sich Arbeitsunzufriedenheit oder Kündigungsabsichten der Führungsperson negativ auf die Mitarbeitenden auswirken und eine Kettenreaktion auslösen können (Pepping et al., 2017). So ist es erfreulich festzustellen, dass die GEWA während der Preboarding-Phase bisher keine Kündigungen von Führungspersonen verzeichnen konnte, während gemäss einer Studie bereits 36% der Unternehmen mit solchen Kündigungen konfrontiert waren (Haufe, 2022). Dennoch gibt es laut den Experten einen hohen Bedarf an Optimierung in dieser Phase, da das Preboarding die Möglichkeit bietet, den neuen Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenzubringen und die Candidate Experience zu verbessern. Die Führungspersonen in der GEWA hatten positive Erfahrungen mit dem Preboarding. Es gab verschiedene Kontaktpunkte mit den Vorgesetzten, eine Person wurde bereits zu einem Teamevent eingeladen und eine erhielt eine Geburtstagskarte. Die GEWA setzt also bereits einige Preboarding-Massnahmen um, die von Birmele et al. (2020) empfohlen werden. Die Dokumentenanalyse zeigte zudem, dass auch die Eintritts-Checkliste einige dieser Massnahmen enthält, wie z.B. die Vorbereitung des Arbeitsplatzes mit einer Willkommenskarte sowie alle notwendigen administrativen Vorbereitungen, um sicherzustellen, dass sich die neuen Mitarbeitenden erwartet fühlen. Jedoch fehlen in der Eintritts-Checkliste die Kontaktpunkte mit der Führungsperson, auch wenn diese im Falle der Befragten erfreulicherweise stattfanden. Gemäss Birmele et al. (2020) ist der Einbezug des Teams während des Rekrutierungsprozesses ein wichtiger Aspekt des Preboardings, um bereits vor dem offiziellen Eintritt in das Unternehmen erste Kontakte knüpfen und sich besser auf die zukünftige Zusammenarbeit vorbereiten zu können. Keine der befragten Führungspersonen hat diese Massnahme, abgesehen vom Kennenlernen einiger Teammitglieder während des Schnuppertages, erwähnt. Dies deutet darauf hin, dass derzeit in der GEWA keine systematische Einbindung des Teams während des

Rekrutierungsprozesses oder der Preboarding-Phase erfolgt. Dennoch kann das derzeitige Preboarding von Führungspersonen in der GEWA aufgrund der bereits umgesetzten Massnahmen und positiven Erfahrungen der Führungspersonen als positiv bewertet werden.

Der Onboarding-Prozess für GEWA-Mitarbeitende ist in der Eintritts-Checkliste sowie in einer Grafik strukturiert dargestellt. Diese Checkliste beinhaltet nebst Vorbereitungsaufgaben einen 12-wöchigen Einarbeitungsplan ab Anstellungsbeginn und wird unternehmensweit auf allen Hierarchieebenen angewendet. Sie enthält viele der in der Literatur als wichtig erachteten Elemente für ein gelungenes Onboarding. Dazu gehören die gute Gestaltung des ersten Arbeitstages, Schulungsmassnahmen und Abteilungsdurchläufe (Brenner, 2020). Auch umfasst sie ein Zwischengespräch nach sechs Wochen und ein Probezeitgespräch nach 12 Wochen. Die Eintritts-Checkliste ist gemäss den Führungspersonen zu generalistisch. So wünschen sie sich, dass das HR eine Vorlage der Checkliste pro Bereich entwickelt, sodass der Aufwand der Anpassung geringer ist. Wie in der Mehrheit der von Haufe (2020) befragten Unternehmen, werden auch in der GEWA keine KPIs gemessen, um den Erfolg des Onboarding-Prozesses aufzuzeigen. In den genannten Probezeitgesprächen wird zwar Feedback zum Prozess eingeholt, dieses wird jedoch nicht zentral gesammelt. Eine Online-Umfrage für die Evaluation wurde aus Expertensicht als Optimierungsvorschlag erwähnt.

Die Eintritts-Checkliste zeigt, dass neue Mitarbeitende in den ersten Wochen Schulungen zur Strategie und zum Leitbild und zum Führungsverständnis der GEWA haben. Auch werden Einblicke in verschiedene Abteilungen ermöglicht und der Fokus auf die Verantwortungsübergabe und Funktionsklarheit gesetzt, was eine gute Grundlage für eine gelingende fachliche Integration legt. Diese beinhaltet das Verständnis des Unternehmens und des individuellen Arbeitsgebiets sowie die Umsetzung von Fähigkeiten und Kenntnissen gemäss den Unternehmenszielen (Brenner, 2020). So schätzten die Experten aufgrund dieser Eintritts-Checkliste die fachliche Integration von neuen Mitarbeitenden positiv ein. Diese Einschätzung bestätigten die Führungspersonen und nannten insbesondere die gute Unterstützung während der Einarbeitungszeit als Stärke. Auch beinhaltet die Eintritts-Checkliste Elemente

zur Förderung der sozialen Integration, wie beispielsweise die Vorstellung des Teams am ersten Arbeitstag, wodurch eine erste Annäherung mit dem Team für die neue Person stattfinden kann. Denn die soziale Integration umfasst das Kennenlernen des neuen Arbeitsumfelds, den Umgang mit Teammitgliedern, Führungspersonen und Kundinnen und Kunden. Eine erfolgreiche soziale Integration ist erreicht, wenn sich die neuen Mitarbeitenden als Teil des Teams fühlen, ihren Platz gefunden haben und ein Wir-Gefühl entstanden ist (Brenner, 2020). Die Experten sahen die soziale Integration als Stärke der GEWA und begründeten dies in der Pausenkultur, den gemeinsamen Mittagessen der Abteilungen und im sozialen Kontext des Unternehmens. Die Aussagen der Führungspersonen zeigten hier eine Diskrepanz auf. Denn besonders für die Personen, die an einem Aussenstandort tätig sind, wurde die soziale Integration in die GEWA als gesamtes Unternehmen als schwierig erachtet. Ein weiterer Faktor, der eine schnelle soziale Integration erschweren kann, liegt darin, dass einige Personen bereits seit langer Zeit zusammenarbeiten und enge Freundschaften gebildet haben. Dadurch ist es für neue Mitarbeitende herausfordernd, ihren Platz in solchen bestehenden Beziehungsnetzen zu finden. Als hilfreich für die soziale Integration wurden die Präsenzs Schulungen genannt, da diese einen Austausch mit andern Mitarbeitenden ermöglichen. Aufgrund der mehrmaligen Nennung der geringen Plattformen für den abteilungsübergreifenden Austausch kann vermutet werden, dass ein regelmässiger Austausch über die Standorte hinweg die soziale Integration verbessern könnte. Dies gilt insbesondere für Führungspersonen, da sie möglicherweise wenige Ansprechpartner auf derselben Hierarchieebene am jeweiligen Standort haben. Die werteorientierte Integration vermittelt den neuen Mitarbeitenden die Ziele, Werte und Führungsgrundsätze des Unternehmens. Dieser mittel- und langfristige Prozess erfolgt über die gelebten Werte im Unternehmen und nicht über geschriebene Leitbilder (Brenner, 2020). Wie in der Rekrutierung bereits thematisiert wurde, ist den Experten die Wertepassung besonders wichtig und folglich auch die werteorientierte Integration. So erfolgt bereits früh die Schulung zum Leitbild, den Werten und dem Führungsverständnis. Dennoch sahen die Experten bei dieser Integration den grössten Optimierungsbedarf. Grund dafür war, dass bereits viele Führungspersonen während dem Onboarding-Prozess

Rekrutierungen durchführen. Deshalb ist eine rasche werteorientierte Integration besonders wichtig, um auch basierend auf diesen Werten neue Mitarbeitende auszuwählen. Da dieser Integrationsprozess jedoch ein mittel- und langfristiger Prozess ist, welcher erlebt und nicht nur geschult werden muss, kann diskutiert werden, ob eine Rekrutierungsverantwortung während des Onboardings generell zu früh ist. Im Vergleich zu den Experten schätzten die Führungspersonen ihre werteorientierte Integration allerdings grundsätzlich positiv ein. Insbesondere aufgrund der guten Prüfung des P-O-Fits während der Rekrutierung. Sie äusser-ten einzig die Führungsgrundsätze als Schwachpunkt, da diese aus ihrer Sicht in der GEWA nicht definiert sind und daher bei der Integration als Führungsperson fehlen. Da das Führungsverständnis jedoch in der Schulung zum Leitbild und den Werten vermittelt wird und auch in den Führungskompetenzen zum Ausdruck kommt, müsste aus Sicht der Autorin daran gearbeitet werden, dass die Führungsgrundsätze von den Führungspersonen als solche wahrgenommen werden.

Das breite Schulungsangebot und die Schulungsinhalte wurden von den Führungspersonen grundsätzlich positiv bewertet. Sowohl die Experten als auch die Führungspersonen sahen vorwiegend in der zeitlichen Planung der Schulungen die Herausforderung aufgrund der seltenen Durchführung einiger Schulungen wie auch der zunehmenden Teilzeitarbeit. Alle Führungspersonen erachteten Blended Learning sinnvoll, wie dies auch in der Literatur empfohlen wird (Brenner, 2020). Wie Brenner (2020) erwähnt, ermöglichen Präsenzschulungen persönliche Kontakte mit anderen Mitarbeitenden, was gleichzeitig für die soziale Integration wichtig ist. Dies wurde von den Führungspersonen bestätigt. Bei IT-Themen wurde eine online Durchführung als vorteilhaft angesehen, da sie es ermöglicht, an Schulungen und Trainings zu einem beliebigen Zeitpunkt direkt zu Beginn der Anstellung teilzunehmen. Dadurch können die Herausforderungen der zeitlichen Planung, die zuvor erwähnt wurden, umgangen werden. Wie Brenner (2020) empfiehlt, sollte die Grundlage für konkrete Schulungen der Abgleich zwischen dem Anforderungs- und dem Mitarbeitendenprofil sein. Dies wurde von mehreren Führungspersonen bemängelt, da Schulungen besucht werden müssen, welche aufgrund von bestehenden Kenntnissen keinen fachlichen, sondern bloss

einen sozialen Nutzen bringen. Ein weiteres Thema, das diskutiert wurde, sind spezifische Schulungen für Führungspersonen. Sowohl die Experten als auch die Führungspersonen erkennen einen hohen Bedarf an solchen Schulungen. Während die Experten bloss die Einführung einer Rekrutierungsschulung vorschlugen, wünschten sich die Führungspersonen zusätzlich Schulungen zu Finanzierungsthemen, Feedbackkultur, Projektmanagement, Führungsverständnis und -kultur, Datenschutz sowie zur Team-, Personal- und Organisationsentwicklung. Diese sollten je nach Bedarf auf freiwilliger Basis stattfinden und wiederholt besucht werden können. Die GEWA setzt als weiteres Element des Onboardings Feedbackgespräche ein. Die Führungspersonen bewerteten deren Regelmässigkeit während der Onboarding-Phase positiv, jedoch wurden Verbesserungsvorschläge hinsichtlich ihres Inhalts genannt. Insbesondere wurde der Wunsch nach mehr persönlichem Feedback oder der Vorgabe bestimmter Themen geäussert, die in den Gesprächen behandelt werden könnten. Auch in den Experteninterviews wurde die Bedeutung der Feedbackgespräche betont, jedoch stellte sich heraus, dass diese nicht standardisiert sind und sich selbst bei den drei Experten in ihrer Durchführung stark unterscheiden. Brenner (2020) weist darauf hin, dass diese Gespräche sowohl positive Aspekte als auch Verbesserungspotenzial umfassen und die fachliche, soziale und wertorientierte Integration hinterfragen sollten. Dies ist in der GEWA zurzeit nicht eindeutig gegeben. Ein weiteres Element des Onboardings, das thematisiert wurde, ist das Gotti/Götti-Programm, bei dem neue Mitarbeitende die Möglichkeit haben, alltägliche Fragen mit einer neutralen Person aus dem Unternehmen zu besprechen (Brenner, 2020). Insbesondere auf Führungsebene wird ein solches Programm von allen Befragten als wünschenswert angesehen. Die zentrale Steuerung durch die HR-Abteilung und die freiwillige Teilnahme als Gotti oder Götti an diesem Programm wurden empfohlen. Sowohl die Mitarbeitenden an den Aussenstandorten als auch die Experten betrachteten es als Vorteil, wenn das Gotti oder der Götti aus einem anderen Bereich stammt. Für die erstgenannten würde dies die soziale Integration in die GEWA erleichtern und den Austausch mit anderen Führungspersonen fördern. Für letztere wäre es eine Möglichkeit, dem Silo-Denken zwischen den einzelnen Abteilungen entgegenzuwirken. Ein weiteres Element des

Onboardings, das von wenigen Führungspersonen jedoch nicht von den Experten erwähnt wurde, ist das Angebot eines Führungscoachings durch die interne Arbeitspsychologin. Einige der Befragten berichteten bereits von positiven Erfahrungen damit und waren der Meinung, dass ein solches Coaching für alle Führungspersonen zugänglich sein sollte. Da einige der befragten Personen ein solches internes Coaching bereits in Anspruch nahmen, kann aus Sicht der Autorin davon ausgegangen werden, dass dieses bereits jetzt zugänglich ist, dieses Angebot jedoch nicht klar kommuniziert wurde.

6.2 Limitationen

Angesichts der Tatsache, dass der Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess bei einigen der Befragten bereits mehrere Jahre zurückliegt, besteht die Möglichkeit von Erinnerungsverzerrungen in den Aussagen der Führungspersonen, welche die Ergebnisse dieser Masterarbeit beeinflussen könnten. Zudem ist zu erwarten, dass viele relevante Aspekte, die für diese Arbeit von Bedeutung sind, von den Führungspersonen vergessen wurden und daher in ihren Aussagen fehlen.

Eine zweite Limitation dieser Arbeit stellt die Anonymität der Befragten dar. Dadurch war es nicht möglich, Aussagen zu spezifischen Bereichen oder Abteilungen der GEWA zu machen und einen Vergleich zwischen ihnen anzustellen. Um diese Einschränkung trotz Wahrung der Anonymität zu überwinden, hätte aufgrund der beschränkten Anzahl der Führungspersonen in der GEWA auch eine Vollerhebung nicht ausgereicht. So wäre eine Datenerhebung über alle Hierarchieebenen nötig gewesen, was jedoch den Umfang dieser Studie gesprengt oder nur die Fokussierung auf eines der Themen ermöglicht hätte, was wiederum die Analyse des Zusammenhangs zwischen den beiden Prozessen nicht ermöglicht hätte.

Der Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess wurde in dieser Studie eher aus einer traditionellen Perspektive betrachtet, wodurch die neuesten Trends und Technologien in diesem Bereich nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Diese Entscheidung wurde aufgrund des Kontextes der GEWA getroffen, welches eher als Low-Tech Unternehmen bezeichnet werden kann. Das heisst, dass die GEWA weniger auf digitale oder hochtechnologische

Lösungen setzt und stattdessen auf traditionelle oder weniger komplexe Ansätze zurückgreift. Zudem war die Eingrenzung des Themas aufgrund des Umfangs der Arbeit notwendig. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass zukunftsrelevante Aspekte und Methoden fehlen, die der GEWA in Zukunft von Nutzen sein könnten.

Eine weitere Limitation besteht darin, dass es nur geringe Unterschiede zwischen den Rekrutierungsprozessen auf verschiedenen Hierarchieebenen gibt. Dies führte dazu, dass Aussagen zum Rekrutierungsprozess von Personen ohne Führungsfunktion trotz des Fokus auf den Rekrutierungsprozess der Führungspersonen in die Ergebnisse einbezogen wurden, was zu einer Verzerrung der führungspezifischen Erkenntnisse führte.

Auch ist die Güte der Untersuchung insofern eine Limitation, als dass die Datenauswertung nur von einer Person durchgeführt wurde. Dies hat zur Folge, dass keine Interrater-Reliabilität gemessen werden konnte. Dies bedeutet, dass die Subjektivität bei den Ergebnissen nicht ausgeschlossen werden kann.

6.3 Ausblick

Die Ergebnisse und Limitationen dieser Masterarbeit geben Anlass zu weiteren Forschungsmöglichkeiten. Innerhalb der GEWA könnte in einem Jahr eine Evaluierung des neu eingeführten Assessments bei Führungspersonen durchgeführt werden, um zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen und die Erkenntnisse dieser Arbeit zu ergänzen. Eine interessante Untersuchung könnte auch die Analyse der Unterschiede im Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess zwischen den verschiedenen Bereichen der GEWA sein. Dies würde es ermöglichen, Schwachstellen zu identifizieren und gezielt Unterstützung für die einzelnen Bereiche anzubieten. Eine weitere spannende Forschungsmöglichkeit besteht darin, Unternehmen zu untersuchen, die bereits differenzierte Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesse für Führungspersonen und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion implementiert haben, im Vergleich zu Unternehmen, die keinen systematischen Prozess für Führungspersonen haben. Durch eine solche Analyse könnte festgestellt werden, ob die differenzierten Prozesse tatsächlich den erwarteten Mehrwert bieten. In der Führungsforschung könnte zudem genauer

untersucht werden, welche neuen Anforderungen an Führungspersonen in sozialen Unternehmen gestellt werden und wie diese im Rahmen der Personalentwicklung gezielt gefördert werden können. Das übergeordnete Ziel wäre dabei, die langfristige Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen durch Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern und gleichzeitig sicherzustellen, dass die erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind.

7 Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel werden die aus den Ergebnissen und der Diskussion ableitbaren Handlungsempfehlungen präsentiert. Durch die Empfehlungen soll die GEWA ihren Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess professioneller, bedürfnisgerechter und erfolgreicher gestalten können. Zudem soll dadurch die fachliche, soziale und wertorientierte Integration von Führungspersonen verschnellert und verbessert werden.

Um sicherzustellen, dass diese Empfehlungen langfristig im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden können, ist es aus Sicht der Autorin von entscheidender Bedeutung, eine gründliche Planung für die Implementierung zu erstellen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass alle Mitglieder der GL sowie die HR-Abteilung hinter den vorgeschlagenen Massnahmen stehen. Zusätzlich wird empfohlen, die Implementierung, sofern möglich, in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden partizipativ durchzuführen.

Empfehlung 1 – Überarbeitung Kompetenzmodell

Das bestehende GEWA-Kompetenzmodell soll überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, um den neuen Anforderungen des Arbeitsmarkts gerecht zu werden. Ein Kompetenzmodell wird gemäss Wegenberger und Wegenberger (2021) in der Regel auf Basis der Unternehmensstrategie entwickelt, die langfristige Ziele und den strategischen Fokus des Unternehmens festlegt. Das Kompetenzmodell dient dann dazu, die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zu identifizieren, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie entscheidend sind (Wegenberger & Wegenberger, 2021). Zurzeit ist das Kompetenzmodell stark auf soziale Kompetenzen ausgerichtet. Auch wenn der Stiftungszweck der GEWA ein sozialer ist, sollte insbesondere im Bereich der Führungskompetenzen vermehrt die Anforderungen der heutigen Zeit berücksichtigt werden, wie beispielsweise den Umgang mit Veränderungen und die digitalen Kompetenzen.

Empfehlung 2 – Entwicklung Personalstrategie

Eine umfassende Personalstrategie sollte entwickelt werden, welche die HR-Abteilung und andere relevante Stakeholder einbezieht. Diese Empfehlung sollte im Rahmen des aktuell laufenden Projekts «HR Future» umgesetzt werden. Dennoch wird nochmals

erläutert, was für die Entwicklung zentral ist. Die Personalstrategie sollte auf einem aktualisierten Kompetenzmodell basieren (siehe Empfehlung 1) und sicherstellen, dass die richtigen Kompetenzen identifiziert, entwickelt und bei der Mitarbeitengewinnung, -entwicklung und -bindung berücksichtigt werden. Weiter sollte die Personalstrategie verschiedene Aspekte berücksichtigen, darunter die Identifizierung der erforderlichen Schlüsselkompetenzen und -fähigkeiten, um die Unternehmensziele zu erreichen. Auch sollte ein effektiver Rekrutierungsprozess implementiert werden. Der Onboarding-Prozess von neuen Mitarbeitenden, die Förderung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeitenden sowie die Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds und Anreizsysteme zur langfristigen Mitarbeitendenbindung sollten ebenfalls Teil der Strategie sein. Es ist wichtig, andere relevante Stakeholder, wie Führungspersonen aus verschiedenen Abteilungen, einzubeziehen, um sicherzustellen, dass die Personalstrategie die Bedürfnisse des gesamten Unternehmens erfüllt und von der Unternehmensstrategie abgeleitet ist. Dadurch wird die ganzheitliche Ausrichtung der Personalstrategie gewährleistet und die GEWA kann ihre Personalressourcen effektiv einsetzen, qualifizierte Mitarbeitende gewinnen und langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Durch die Entwicklung einer umfassenden Personalstrategie wird auch die HR-Rolle konkreter definiert, was zu mehr Klarheit in den Prozessen führt. Um den Entwicklungsprozess der Personalstrategie zu unterstützen, kann es empfehlenswert sein, externe Expertinnen oder Experten in diesem Fachgebiet hinzuzuziehen.

Empfehlung 3 – Standardisierung Personalauswahlverfahren

Eine weitere Empfehlung besteht darin, das Personalauswahlverfahren unter Berücksichtigung des trimodalen Ansatzes zu überarbeiten und eine höhere Standardisierung zu erreichen. Dabei sollte das HR die Verantwortung für die Qualitätssicherung des Verfahrens übernehmen. Als erster Schritt sollte ein Gesprächsleitfaden pro Hierarchieebene entwickelt bzw. der bestehende überarbeitet werden, wobei Fragen entwickelt werden sollten, die auf den spezifischen Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell basieren. Auf diese Weise können die Interviewenden den Fragebogen modular, basierend auf den im Anforderungsprofil definierten Kompetenzen, aufbauen. Es ist wichtig, dass deutlich erkennbar bleibt, welche

Frage welche Kompetenz misst. Der Fragebogen sollte sowohl biografische als auch situative Fragen enthalten. Um die Vergleichbarkeit der Bewerbenden zu erhöhen, wird empfohlen, die Definition von Antwortbewertungen mit klaren Bewertungskriterien für jede Frage klar festzulegen, um eine einheitliche und objektive Bewertung zu gewährleisten. Eine Likert-Skala kann hierbei hilfreich sein, wobei die formulierten Antwortbewertungen auf einer Skala von 1 *weit unterdurchschnittlich* bis 5 *weit überdurchschnittlich* dargestellt werden.

Der standardisierte Einsatz eines Persönlichkeitstests ist empfehlenswert, da dieser die Vergleichbarkeit der Bewerbenden erhöht. Angesichts der teilweise geringen Akzeptanz des Tests, wie es in den Ergebnissen der Führungspersonen zum Ausdruck kam, kann eine Überprüfung anderer Persönlichkeitstests angemessen sein

Der bislang wenig genutzte Simulationsansatz sollte standardmässig in das Personalauswahlverfahren von Führungspersonen integriert werden, um das Verhalten der Bewerbenden in komplexen beruflichen Situationen zu überprüfen. Somit sollte durch die HR-Abteilung überprüft werden, dass das neu eingesetzte AC bei Führungspersonen durchgeführt wird und simulationsorientierte Instrumente enthält.

Empfehlung 4 – Einführung neuer Onboarding-Massnahmen

Es wird empfohlen, spezifische Führungsschulungen einzuführen, um die fachliche, soziale und wertorientierte Integration zu fördern. Besonders unter Berücksichtigung, dass jährlich weniger als fünf neue Führungspersonen angestellt werden, empfiehlt es sich, diese Führungsschulungen freiwillig und wiederholend anzubieten, sodass alle Führungspersonen die Möglichkeit haben, je nach Bedarf daran teilzunehmen. Die Entwicklung der Schulung zum Rekrutierungsprozess sollte die höchste Priorität haben und unbedingt die Personalbedarfsplanung und die Erstellung des Anforderungsprofils einschliessen. Eine fehlerhafte Prüfung der Kompetenzen für eine Stelle kann zu einer mangelnden Integration der neuen Person führen. Die Schulung sollte vor Ort stattfinden und auch praktische Übungen wie die Erstellung von Anforderungsprofilen für spezifische Stellen, das Führen und Bewerten eines Vorstellungsgesprächs und das Geben von Rückmeldungen an Bewerbende umfassen. Darüber hinaus sollten Führungspersonen über die verschiedenen Onboarding-Phasen und -

Massnahmen informiert und für die Wichtigkeit der Candidate Journey sensibilisiert werden. Das Ziel der Schulung ist eine Qualitätssteigerung der Rekrutierung und des Onboardings durch eine erhöhte Standardisierung des Prozesses. Gleichzeitig soll die fachliche Integration verbessert werden, indem Führungspersonen in ihrer Rekrutierungstätigkeit an Sicherheit gewinnen. Eine weitere Schulung sollte sich auf die GEWA Führungskultur und -grundsätze konzentrieren. Diese müssen im Voraus durch die GL klar definiert werden. Die klare Vermittlung der Führungskultur und -grundsätze fördert die wertorientierte Integration in das Unternehmen.

Als zusätzliche Onboarding-Massnahme wird die Einführung regelmässiger Austauschplattformen für Führungspersonen empfohlen. Obwohl die genannten Schulungen bereits eine Austauschmöglichkeit bieten, ist es ratsam, eine monatliche Austauschmöglichkeit für Führungspersonen über alle Bereiche hinweg zu schaffen, um die soziale Integration und den Informationsfluss zu fördern, insbesondere bei Führungspersonen von Aussenstandorten.

Ein weiteres Element, das eingeführt werden sollte, ist das Gotti/Götti-Programm. Es wird empfohlen, dass das HR dieses Programm zentral steuert und dass die Teilnahme auf freiwilliger Basis erfolgt. In einer Pilotphase können verschiedene Möglichkeiten geprüft werden, wie beispielsweise die Festlegung von Rhythmus und Inhalt der Treffen oder ob das Gotti oder der Götti vom eigenen Bereich oder einem anderen kommen sollte.

Empfehlung 5 – Erfolgsmessung

Um den Erfolg des Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesses zu gewährleisten, ist es empfehlenswert, messbare Kriterien festzulegen. Durch eine regelmässige Überprüfung und Analyse dieser Kennzahlen und Bewertungen kann die GEWA den Erfolg der Prozesse beurteilen, Verbesserungspotenziale identifizieren und zukünftige Rekrutierungs- und Onboarding-Strategien anpassen. Es gibt verschiedene Kennzahlen, die in der Rekrutierung gemessen werden können, wie beispielsweise die Zeit bis zur Einstellung, die Kosten pro Einstellung oder auch die qualitative Befragung der neu eingestellten Mitarbeitenden. Im Bereich des Onboardings können Kennzahlen wie die Frühfluktuationsrate, die Qualität der

Anstellung und die Zeit bis zur vollen Einsatzfähigkeit herangezogen werden, um den Erfolg des Prozesses zu bewerten. Zusätzlich wird empfohlen, einen Online-Evaluationsbogen zu erstellen, der von den Mitarbeitenden am Ende der Probezeit ausgefüllt wird, um deren Erfahrungen und Zufriedenheit zu erfassen und entsprechende Optimierungsmassnahmen abzuleiten.

8 Fazit

Die globale und demografische Entwicklung erfordert von Unternehmen den Aufbau von systematisch integrierten Arbeitsprozessen und eines SHRM (Utama et al., 2020; Wang & Shyu, 2008). Der Fachkräftemangel, der sich aus dieser Entwicklung ergibt, führt zu einer Veränderung des Arbeitsmarktes und zu neuen Anforderungen an Arbeitgebende und -nehmende (Landes et al., 2020). Infolgedessen gewinnt die Rekrutierung und das Onboarding von Mitarbeitenden zunehmend an Bedeutung (Schmidt, 2014). Dies unter anderem auch im Bereich der sozialen Berufe, welcher in den kommenden Jahren aufgrund der hohen Pensionierungsquote und dem Zusatzbedarf stark vom Fachkräftemangel betroffen sein wird (Institut für Wirtschaftsstudien Basel, 2016). Daher ist davon auszugehen, dass die GEWA als sozialwirtschaftliches Unternehmen in den kommenden Jahren ebenfalls mit den Auswirkungen des Fachkräftemangels konfrontiert sein wird. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen dieser Masterarbeit der Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess bei Führungspersonen in der GEWA untersucht. Dabei wurde eine qualitative Studie durchgeführt, bei der die Prozesse in den Kontext des HR-Cycles eingebettet wurden.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die GEWA derzeit keine klar definierte Personalstrategie hat. Es besteht ein Bedarf an einer strategischen Ausrichtung der HR-Abteilung und einer Veränderung ihrer Rolle. Die aktuellen Anforderungen und Kompetenzen werden nicht ausreichend von der Unternehmensstrategie abgeleitet und berücksichtigen nicht ausreichend den zeitgemässen Kontext. Insbesondere die Erstellung von Anforderungsprofilen und die Definition der erforderlichen Kompetenzen kann als Schwäche im Rekrutierungsprozess betrachtet werden. Es besteht generell ein Optimierungsbedarf in der Personalbedarfsplanung und im stärkeren Einbezug des Kompetenzmodells in den Rekrutierungsprozess, um einen besseren P-J-Fit zu gewährleisten. Im Hinblick auf das Personalauswahlverfahren kann die Umsetzung des trimodalen Ansatzes, insbesondere durch die Einführung des ACs bei Führungspersonen, als Stärke betrachtet werden. Allerdings weist der derzeitige Gesprächsleitfaden als Teil des biografischen Ansatzes Schwächen auf, wie z.B. dass er nur aus biografischen Fragen besteht, nicht auf dem Kompetenzmodell basiert

und nicht die Führungskompetenzen prüft. Der Birkman-Persönlichkeitstest wurde sowohl positiv als auch negativ bewertet, weshalb er als neutral betrachtet werden kann. Dennoch kann der Einsatz eines eigenschaftsorientierten Verfahrens als Stärke im Personalauswahlverfahren angesehen werden. Als weitere Stärken des Rekrutierungsprozesses zählen der Schnuppertag und der gut bewertete P-O-Fit, der für die spätere organisationale Integration einen positiven Einfluss hat.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen eine allgemein positive Wahrnehmung des Onboarding-Prozesses durch die Befragten. Insbesondere die Preboarding-Phase wurde als gut erlebt. Der Onboarding-Prozess folgt einer 12-wöchigen Eintritts-Checkliste, die zwar eine gewisse Standardisierung ermöglicht, jedoch als zu allgemein betrachtet wird. Eine Stärke des Onboardings liegt im breiten Schulungsangebot der GEWA. Dennoch wurde ein Bedarf an spezifischen Führungsschulungen festgestellt. Insbesondere die fehlende Einführung in den Rekrutierungsprozess wurde als grosse Schwäche des Onboarding-Prozesses genannt. Weitere Optimierungsvorschläge umfassen die Einführung eines Gotti/Götti-Programms und eines Führungsscoachings sowie die Festlegung bestimmter Themen für die Feedbackgespräche.

Die fachliche Integration der Mitarbeitenden wurde im Allgemeinen positiv bewertet, jedoch gibt es einige Punkte, die zukünftig beachtet werden sollten, um einen erfolgreichen Verlauf sicherzustellen. Bereits während des Rekrutierungsprozesses ist es wichtig, auf eine gute Passung zwischen den Kompetenzen der bewerbenden Person und den Anforderungen der Stelle zu achten (P-J-Fit). Dazu ist eine gründliche Personalbedarfsplanung und Anforderungsanalyse zu Beginn des Rekrutierungsprozesses entscheidend. Während des Onboardings spielt die Unterstützung eine wichtige Rolle, sei es durch Feedbackgespräche mit der Führungsperson, durch das Gotti oder den Götti oder durch informelle Gespräche während einer Kaffeepause. Durch eine intensive Begleitung in der Anfangsphase kann die fachliche Integration effektiv vorangetrieben werden. Eine bereichsspezifische Eintritts-Checkliste kann ebenfalls zur schnellen fachlichen Integration beitragen, da sie die Überprüfung der wichtigsten Einführungselemente ermöglicht.

Die soziale Integration kann gefördert werden, indem das Team bereits während des Rekrutierungsprozesses einbezogen wird und bei Arbeitsbeginn in den Einarbeitungsplan integriert wird. Kontaktpunkte während des Preboardings, beispielsweise in Form von Begrüßungstreffen oder Teamveranstaltungen, helfen dabei, dass sich die neue Person willkommen und geschätzt fühlt. Um den Austausch mit anderen Führungspersonen zu fördern, insbesondere für Personen, die an Aussenstandorten arbeiten, und um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken, sollten Schulungen mehrheitlich vor Ort stattfinden und regelmässige Austauschplattformen spezifisch für Führungspersonen angeboten werden. Es ist wichtig zu beachten, dass die soziale Integration nicht automatisch aufgrund des sozialen Umfelds der GEWA erfolgt. Es bedarf gezielter Massnahmen, um eine erfolgreiche soziale Integration zu gewährleisten.

Die werteorientierte Integration kann bereits während des Rekrutierungsprozesses durch eine sorgfältige Prüfung des P-O-Fits, insbesondere anhand des Schnuppertags, gefördert werden. Es ist jedoch wichtig, dass neben den Unternehmenswerten und dem Leitbild auch die Führungskultur und -grundsätze klar kommuniziert und aktiv gelebt werden, um eine ganzheitliche werteorientierte Integration zu ermöglichen. Da dieser Integrationsprozess mittel- bis langfristig angelegt ist, ist es entscheidend, auch nach dem offiziellen Onboarding weiterhin den Fokus auf diese Integration zu legen und diese regelmässig in Gesprächen zu thematisieren.

Um eine erfolgreiche und rasche fachliche, soziale und werteorientierte Integration zu erreichen, wurden fünf Handlungsempfehlungen entwickelt und präsentiert.

9 Literaturverzeichnis

- Ahlich, R. (2012). Experteninterviews: Methodisches Vorgehen. In R. Ahlich (Hrsg.), *Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft* (S. 105–114). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94355-8>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Armoneit, C., Schuler, H. & Hell, B. (2020). Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2007, 2020: Fortführung einer Trendstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64, 67–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000311>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, A. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker et al. (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology. Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (Band 3, S. 51–64). Washington: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Becker, F. G. & Berthel, J. (2007). *Personal-Management* (11. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
- Birmele, C., Bömers, J., Lemke, V., Merklin-Wendle, A. & Pohl, F. (2020). *Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding* (2. Auflage). Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Brandt, G. B., Check, J. A. & Pedraza, J. E. (2006). *The new leader's 100-day action plan. How to take charge, build your team, and get immediate results* (2. Auflage). Hoboken:

Wiley.

Brenner, D. (2020). *Onboarding. Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Büdenbender, U. & Strutz, H. (2011). *Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht* (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler Kompaktlexikon Personal.

Devanna, M. A., Fombrun, C. J. & Tichy, N. M. (1984). Strategic planning and human resource management. In C.J. Fombrun, N.M. Tichy & M.A. Devanna (Hrsg.), *Human Resource Management* (S. 33–51). New York: Wiley.

Dudenredaktion. (o. J.). *Onboarding*. Verfügbar unter:
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Onboarding>

Felger, S. & Paul-Kohlhoff, A. (2004). *Human Resource Management. Anesthesiologie Intensivmedizin Notfallmedizin Schmerztherapie* (Band 46). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. <https://doi.org/10.1055/s-0030-1270560>

Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Fournier, J., Dürig, U.-M., Peters, K. & Weers, J.-P. (2019). Marke und Branding. In G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding* (S. 19–54). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

GEWA. (2023). *Über uns*. Verfügbar unter: <https://www.gewa.ch/ueber-uns/>

Gmür, M. & Thommen, J. P. (2007). *Human Ressource Management, Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen*. Zürich: Versus.

Gutknecht, S. P. (2022). *Personalentwicklung* [Vorlesungsfolien]. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Angewandte Psychologie.

Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H. & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A. et al. (2021).

Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1–13. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>

Haufe. (2020). *Onboarding-Studie 2020: Onboarding im Wandel*. Verfügbar unter:

https://www.myonboarding.de/form/haufe-onboarding-studie-2020?utm_source=direkt&utm_id=84834%2F04393689&akttyp=direkt&aktnr=84834&wnr=04393689

Haufe. (2022). *Onboarding-Studie 2021: Grosse Potenziale beim Onboarding*. Verfügbar

unter: https://www.myonboarding.de/form/haufe-onboarding-studie-2021?utm_source=direkt&utm_id=84834%2F04393689&akttyp=direkt&aktnr=84834&wnr=04393689

Hausmann, A. & Braun, O. (2021). *Recruiting in Kulturbetrieben - Leitfaden für die erfolgreiche Personalgewinnung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-663-14343-7_7

Hell, B. & Schneider, N. (2018). Assessment Center: High-End-Recruiting oder übertriebener Aufwand? *Persorama*, 4, 26–28.

Helmold, M. (2022). *Leadership*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hiekel, A. & Neymanns, T. (2011). Neue Mitarbeiter an Bord nehmen. *Personalmagazin*, 6, 31–33.

Höft, S. & Kersting, M. (2018). Die Anforderungsanalyse als Grundlage beruflicher Eignungsdiagnostik. In D. Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten* (S. 97–112). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.

Höft, S. & Schuler, H. (2019). Personalmarketing und Personalauswahl. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (6. Auflage, S. 47–108). Bern: Hogrefe.

- Holm, A. B. (2012). E-recruitment : Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3), 241–259. <https://doi.org/10.2307/23279203>
- Immerschitt, W. & Stumpf, M. (2022). *Neue Herausforderungen im Employer Branding*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Institut für Wirtschaftsstudien Basel. (2016). *Fachkräfte- und Bildungsbedarf für soziale Berufe in ausgewählten Arbeitsfeldern des Sozialbereichs*. Olten: SAVOIRSOCIAL.
- Jansen, L. J., Diercks, J. & Kupka, K. (2023). *Recrutainment* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Kauffeld, S., Ianiro, P. M. & Sauer, N. C. (2014). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 71–98). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8>
- Klaffke, M. (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 57–82). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_3
- Kristof-Brown, A. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643–671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Krumm, S., Schmidt-Atzert, L. & Amelang, M. (2021). Diagnostik in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. In S. Krumm, L. Schmidt-Atzert & M. Amelang (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik* (6. Auflage, S. 567–642). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R. & Utz, T. (2020). *Führung von Mitarbeitenden im Home Office*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30053-1>

- Laumer, S., Maier, C. & Eckhardt, A. (2015). The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study. *Journal of Business Economics*, 85(4), 421–453. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0758-9>
- Lee, I. (2007). An architecture for a next-generation holistic e-recruiting system. *Communications of the ACM*, 50(7), 81–85. <https://doi.org/10.1145/1272516.1272518>
- Lohaus, D. & Habermann, W. (2016). *Integrationsmanagement - Onboarding neuer Mitarbeiter* (2. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH. <https://doi.org/10.13109/9783666403774>
- Lohaus, D. & Rietz, C. (2020). Arbeitgeberattraktivitätsinventar (AGA-I) – Ein deutschsprachiges Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität. *Wirtschaftspsychologie*, 22(2), 86–108.
- Lüngen, S. & Schneider, J. (2021). Passt oder passt es nicht? Werte, Vorstellungen und mentale Modelle als Orientierung für die Nachfolgeplanung. In M. Hamm, C. Heider-Winter & N.-A. Leu (Hrsg.), *Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen* (S. 57–70). Berlin: Springer Gabler.
- Malik, A. (2022). HRM and ER: A Strategic Perspective. In A. Malik (Hrsg.), *Strategic Human Resource Management and Employment Relations* (S. 13–38). Cham: Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-90955-0_3
- Marktforschung. (2019). *MAXQDA | VERBI Software.Consult.Sozialforschung GmbH*. Verfügbar unter: <https://www.marktforschung.de/anbieter/software/marktforschung/maxqda-verbi-softwareconsultsozialforschung-gmbh/>
- Mayring, P. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung* (9. Auflage, S. 468–474). Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Wiesbaden:

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Moser, K., Souček, R., Galais, N. & Roth, C. (2018). *Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren*. Göttingen: Hogrefe.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Nerdinger, F. W. (2014). Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Auflage, S. 71–82). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Ortlieb, R. (2010). Theoretische Grundlagen des Human Resource Managements. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 7–24). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Pepping, G., Hutter, B. & Pinkert, I. (2017). Executive Onboarding – Ausgestaltung und Lessons Learned bei T-Systems. In C. von Au (Hrsg.), *Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten* (S. 157–176). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Rietiker, J. (2010). Auswahl von Personal. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 215–264). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Rohrlack, K. (2019). *Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Sahlheiser, A. (2014). Natürliche Daten: Dokumente. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 813–828). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schmidt-Atzert, L., Krumm, S. & Amelang, M. (2021). Diagnostische Verfahren. In L.

- Schmidt-Atzert, S. Krumm & M. Amelang (Hrsg.), *Psychologische Diagnostik* (6. Auflage, S. 209–476). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Schmidt, K. (2014). *Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneiders, K. & Schönauer, A. (2022). Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Empirische Befunde zu Ursachen und Handlungsbedarfen. In C. Gehrlach, M. von Bergen & K. Eiler (Hrsg.), *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement* (S. 355–370). Wiesbaden: Springer VS.
- Scholz, C. & Scholz, T. (2019). *Grundzüge des Personalmanagements* (3. Auflage). München: Vahlen.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik* (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schuler, H. & Höft, S. (2007). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Auflage, S. 289–343). Bern: Huber.
- Steffen, A. & Doppler, S. (2020). *Einführung in die qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25108-6_1
- Stein, M. A. & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. New York City: Kaiser Associates.
- Swider, B. W., Zimmerman, R. D. & Barrick, M. R. (2015). Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 880–893.
<https://doi.org/10.1037/a0038357>
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. & Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 24(2), 47–60.
- Tomerius, R., Müller, T. & Kramp, M. (2021). Executive Onboarding. In M. Hamm, C. Heder-

- Winter & N.-A. Leu (Hrsg.), *Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen* (S. 311–330). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Troger, H. (2018). *Die Führungskraft als Personalmanager*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19459-8>
- United States Office of Personnel Management. (2011). *Hit the Ground Running : Establishing A Model Executive Onboarding Program*. South Carolina: CreateSpace.
- Utama, Z. B., Abdullah, T. & Widodo, S. E. (2020). Building Organizational Competitiveness By Building Convergence Of Business Strategy And Hr Strategy. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 4(1), 16–25. <https://doi.org/10.21009/jobbe.004.1.02>
- VERBI Software. Consult. Sozialforschung. GmbH. (2021). *MAXQDA*. Verfügbar unter: <https://www.maxqda.de/>
- Verhoeven, T. (2016a). Die Theorie der Candidate Experience. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience* (S. 7–16). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Verhoeven, T. (2016b). Die Candidate Journey und Touchpoints. In T. Verhoeven (Hrsg.), *Candidate Experience* (S. 33–43). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- von Au, C. (2016). Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 1–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Wang, D. S. & Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110. <https://doi.org/10.1108/01437720810872677>
- Warszta, T. (2017). Personalrekrutierung. In L. Bildat & T. Warszta (Hrsg.), *Psychologie im Human Resource Management* (S. 53–80). Lengerich: Pabst.
- Watzka, K. (2014). *Personalmanagement für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wegenberger, O. & Wegenberger, J. (2021). Onboarding. In O. Wegenberger & J. Wegenberger (Hrsg.), *Talent- und Kompetenzmanagement* (S. 237–265). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35206-6_7

Wiese, B. S. & Stertz, A. M. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Harvard-Ansatz (Darstellung nach Ortlieb, 2010, S. 15).....	19
Abbildung 2. Human Resource Cycle (in Anlehnung an Devanna, Fombrun und Tichy, 1984, Darstellung nach Gutknecht, 2022, S. 10).....	21
Abbildung 3. 6-Phasenmodell der Candidate Journey (Darstellung nach Verhoeven, 2016b, S. 36).....	24
Abbildung 4. Rekrutierungsprozess (Darstellung nach Holm, 2012; Laumer et al., 2015; Lee, 2007; Scholz und Scholz, 2019).....	25
Abbildung 5. Zusammenfassendes Prozessmodell der Sozialisation (Darstellung nach Bauer und Erdogan, 2011, S. 52)	35
Abbildung 6. Forschungsdesign	45
Abbildung 7. Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Darstellung nach Kuckartz, 2018, S. 100).	54

11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vier Kategorien der Führungsfähigkeiten nach Mumford et al. (2007).....	44
Tabelle 2: Stichprobe explorative Experteninterviews.....	49
Tabelle 3: Anzahl Codierungen pro Kategorie	73