



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Ein gelungener Start: Überarbeitung des Onboarding- Prozesses des Alterszentrums Birsfelden

BACHELOR THESIS

Juni 2023

Autor

Saladin, Tim Robin Markus

Betreuungsperson

Riedo, Verena

Praxispartnerin

Alterszentrum Birsfelden

Kontaktperson Vock, Jasmin

Abstract

Das Gesundheitswesen leidet unter einer hohen Mitarbeitenden-Fluktuation und einem ausgeprägten Fachkräftemangel. Deshalb ist ein optimal gestaltetes Onboarding neuer Mitarbeitenden in dieser Branche besonders essenziell. Diese Arbeit untersucht den Onboarding-Prozess im Alterszentrum Birsfelden (AZB) mit einem Mixed-Method-Ansatz und verfolgt das Ziel, diesen Prozess zu optimieren. Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten grösstenteils zufrieden sind mit dem Onboarding, jedoch vor allem die mangelnde Digitalisierung im Unternehmen die reibungslose Durchführung behindert. Durch die Ableitung verschiedener Handlungsempfehlungen, wie die Implementierung einer Online-Checkliste mit Live-Update-Funktion, sollen Kommunikation, Administration und Planung während des Onboarding-Prozesses erleichtert werden.

Schlagwörter: Onboarding-Prozess, Gesundheitswesen, Mixed-Method, Prozessoptimierung, Mitarbeitendenzufriedenheit, Mitarbeitendenbindung

Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang): 123'789

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	223
2 Theoretische Grundlagen.....	224
2.1 Was ist Onboarding?	224
2.2 Zehn-Stufen-Modell eines qualitativ hochwertigen Onboardings	225
2.3 Voraussetzung eines erfolgreichen Onboardings: Einhaltung des psychologischen Vertrags ..	227
2.4 Onboarding im Gesundheitswesen	229
2.5 Auswirkungen eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses im Gesundheitswesen	230
2.5.1 Mitarbeitenden-Zufriedenheit	231
2.5.2 Mitarbeitenden-Bindung.....	232
3 Methodik.....	233
3.1 Methodik der quantitativen Erhebung	233
3.1.1 Sampling des Fragebogens.....	233
3.1.2 Zusammensetzung der Antwortenden.....	234
3.1.3 Entwicklung des Fragebogens	234
3.1.4 Erstellung der Fragebogen-Items	235
3.1.5 Versand des Fragebogens	235
3.2 Auswertungsprozess der quantitativen Erhebung	236
3.2.1 Datenaufbereitung.....	236
3.2.2 Auswertungsverfahren.....	236
3.3 Methodik der qualitativen Erhebung.....	237
3.3.1 Sampling der Einzelinterviews	237
3.3.2 Form der Interviews	237
3.3.3 Herleitung der Interviewleitfäden.....	237
3.3.4 Durchführung der Interviews	239
3.4 Auswertungsprozess der qualitativen Erhebung	239
3.4.1 Transkription	240
3.4.2 Entwicklung des Kategoriensystems	240
3.4.3 Basiscodierung	240
3.4.4 Weiterentwicklung des Kategoriensystems und Feincodierung	241
3.4.5 Analysestrategien.....	241
3.4.6 Begründung Auswahl des Datenmaterials	241
3.4.7 Inklusion von Textmaterial	241
3.4.8 Analysetools mit MAXQDA.....	242
3.4.9 Kategoriensystem.....	242

4 Ergebnisse	245
4.1 Ergebnisse der quantitativen Erhebung	245
4.1.1 Wie sieht der momentane Onboarding-Prozess im AZB aus?	246
4.1.2 Welche Faktoren haben einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess?	247
4.1.3 Wie kann der Onboarding-Prozess im AZB optimiert werden?	248
4.2 Ergebnisse der qualitativen Erhebung	249
4.2.1 Wie sieht der momentane Onboarding-Prozess des AZB aus?	249
4.2.3 Was sind die Problempunkte während dem Onboarding-Prozess für die Beteiligten?	251
4.2.4 Wie zufrieden sind die befragten Personen mit dem bestehenden Onboarding-Prozess?	257
4.2.5 Wie kann der Onboarding-Prozess des AZB optimiert werden?	260
5 Diskussion	267
5.2 Handlungsempfehlungen	268
5.3 Limitationen	270
5.4 Ausblick	271
Literaturverzeichnis	272
Abbildungsverzeichnis	279
Anhang	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1 Einleitung

Das Pflegepersonal stellt den grössten Teil des weltweit vorhandenen Gesundheitspersonals dar und leistet damit einen wichtigen Beitrag zum Funktionieren der Gesellschaft (Haddad, Annamaraju, & Toney-Butler, 2023). Jedoch ist das Gesundheitswesen von einer hohen Fluktuation der Arbeitnehmenden geprägt (Kurnat-Toma, Ganger, Peterson & Channell, 2017). Gleichzeitig leidet die Branche unter einem zunehmenden Fachkräftemangel in verschiedenen Bereichen (Murray, 2002). Aus diesen Gründen ist es für Unternehmen in dieser Branche von grosser Wichtigkeit, ihren Onboarding-Prozess optimal zu gestalten, da dieser einen wichtigen Meilenstein zur Gewinnung und Erhaltung eines längerfristigen Arbeitsverhältnisses darstellt (Krasman, 2015). Der Onboarding-Prozess beschreibt die Aufnahme und Integration von neuen Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen einer Institution, sowie in die damit einhergehende (Firmen-)Kultur. Gleichzeitig werden den Bewerbenden während dem Prozess alle benötigten Mittel und Informationen zur Verfügung gestellt, um ein wirksames und produktives Mitglied des Teams zu werden (Maurer, 2019).

Das Alterszentrum Birsfelden (AZB) beschäftigt über 200 qualifizierte Mitarbeitende aus verschiedensten Fachbereichen. Es verfügt bereits über ein Onboarding-Prozedere, das mehrere interne sowie externe Schnittstellen einbezieht. Um die einzelnen Aufgaben bewältigen und auf diese Schnittstellen aufteilen zu können, existieren geschäftsinterne Checklisten. Besagte Checklisten sind bereits seit dem Jahr 2018 in Gebrauch, wurden allerdings seither nicht mehr angepasst. Da sich der Arbeitsmarkt stetig verändert und weiterentwickelt, ist es wichtig, auch die verwendeten Instrumente auf dem neusten Stand zu halten (Weiss & Wagner, 2017). Deshalb soll durch diese Arbeit evaluiert werden, wie die Onboarding-Verantwortlichen (OV) an den Schnittstellen den Onboarding-Prozess wahrnehmen und in welchen Bereichen des Prozesses sie allfällige Verbesserungsvorschläge haben. Gleichzeitig wird auch die Perspektive der neueingetretenen Mitarbeitenden (NMA) berücksichtigt. Es soll erhoben werden, wie hoch die Mitarbeitenden-Zufriedenheit sowie -Bindung ausgeprägt ist und wie der Onboarding-Prozess wahrgenommen wird.

Die **Hauptfragestellung** dieser Arbeit lautet:

- *Wie lässt sich der Onboarding-Prozess des AZB optimieren?*

Dieser sind drei **Subfragestellungen** untergeordnet:

- *Wie sieht der momentane Zustand des Onboarding-Prozesses im AZB aus?*
- *Wo liegen die Problempunkte während des Onboarding-Prozesses für die Beteiligten?*
- *Wie zufrieden sind die befragten Personen mit dem bestehenden Onboarding-Prozess?*

Um diese Fragestellungen zu beantworten, werden sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben. Im folgenden Abschnitt wird auf die theoretischen Grundlagen eingegangen, die für die Konzeptionierung dieser Arbeit als Orientierung fungierten.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird nach der Einleitung ins Thema Onboarding auf die Gestaltung und die Voraussetzungen eines qualitativ hochwertigen bzw. erfolgreichen Onboardings eingegangen. Anschliessend steht das Onboarding im Kontext des Gesundheitswesens und dessen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden im Fokus.

2.1 Was ist Onboarding?

Der Begriff Onboarding-Prozess beschreibt das Integrieren neuer Mitarbeitender in eine Unternehmung sowie deren Ausstattung mit sämtlichen Werkzeugen und Informationen, welche diese benötigen, um ein produktives Mitglied des Arbeitsteams zu werden (Maurer, 2019). Für ein Unternehmen ist es von grosser Wichtigkeit, die Zufriedenheit der neuen Mitarbeitenden mit der neuen Stelle zu maximieren, um somit eine längerfristige Bindung aufzubauen. So können die Kosten, welche für die Rekrutierung neuer Mitarbeitender anfallen würden, reduziert werden, indem die Fluktuationsrate niedrig gehalten wird (Abbas, Ismail, Haron, & Hariri, 2018). In den Onboarding-Prozess involviert sind sowohl Mitarbeitende des Managements als auch aus anderen Bereichen. Er kann bis zu 12 Monaten dauern. Maurer (2019) schlägt vor, dass sich die Geschäftsleitung bei der Konzeption des Onboarding-Prozesses verschiedene Fragen stellen sollte, beispielsweise:

- Welchen Eindruck sollen neu eingestellte Personen nach ihrem ersten Arbeitstag mit nach Hause nehmen?
- Welche Informationen über die Unternehmenskultur und das Arbeitsumfeld müssen unbedingt vermittelt werden?
- Welche Ziele sollen neuen Mitarbeitenden gesetzt werden?
- Wie soll Feedback über den Onboarding-Prozess eingeholt werden und wie erfolgt die Erfolgskontrolle?

Je besser ein Unternehmen seinen NMA das Gefühl vermittelt, in der Organisation gut aufgehoben und ausreichend auf die bevorstehenden Aufgaben vorbereitet zu sein, umso schneller werden diese dazu in der Lage sein, einen Beitrag an den Erfolg des Unternehmens zu leisten (Abbas et al., 2018; Bauer, 2010). Zudem fördert ein optimal gestalteter Onboarding-Prozess die soziale Eingliederung neuer Mitarbeitender (Abbas et al., 2018). Ein mangelhaftes Onboarding und der damit verbundene suboptimale Beginn in einem neuen Unternehmen führt dazu, dass rund ein

Drittel der NMA das Unternehmen innerhalb des ersten Arbeitsjahres wieder verlassen. Dies mindert die Stabilität des Arbeitsteams sowie die Leistung des Unternehmens insgesamt (Liss-Levinson, Bharthapudi, Leider, & Sellers, 2015).

Den neuen Mitarbeitenden soll am ersten Arbeitstag eine klare Vorstellung von ihren Pflichten und Verantwortlichkeiten vermittelt werden (Maurer, 2019). Die NMA sollen möglichst schnell mit den Zielen, Werten, Regeln, Richtlinien, Prozessen sowie auch der Unternehmenskultur vertraut gemacht werden (Watkins, 2016). Wenn ein Onboarding-Prozess nicht effizient umgesetzt werden kann, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der gesamte Rekrutierungsaufwand vergebens war (Smart, 2012). Wenn Unternehmen nicht genügend Ressourcen in den Prozess des Onboardings investieren, gestaltet sich die Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden meist als problematisch, was zu einer schlechteren Leistung führen kann. Dadurch wird auch die Chance des Unternehmens gemindert, die Fähigkeiten und Skills der Angestellten vollumfänglich nutzen zu können (Caldwell & Caldwell, 2016).

Mitarbeitende, die neu in einen Job einsteigen, stehen oft unter starkem Stress (Wanous & Reichers, 2000). Ein Problem ist dabei die zu grosse Masse an Informationen und Aufgaben, mit welchen die NMA zu Beginn konfrontiert werden. Wegen diesem Informationsüberfluss ist es den NMA meist nicht möglich, alles zu verarbeiten und abzuspeichern (Srimannarayana, 2016). Dieser Umstand wird bei der Konzeptionierung des Onboarding-Prozesses von Unternehmen oft ausser Acht gelassen, da diese ihren Fokus eher auf das Unternehmen und dessen potenzielle Leistung als auf die Bedürfnisse der neuen Mitarbeitenden richten (Bauer, 2010).

2.2 Zehn-Stufen-Modell eines qualitativ hochwertigen Onboardings

Mit der Durchführung eines effizienten Onboarding-Prozesses kann ein Unternehmen auf die impliziten Erwartungen seiner Mitarbeitenden eingehen und somit einen wichtigen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen (Caldwell, Truong, Lingham & Tuan, 2011; Snell, 2006). Um den Prozess so effizient wie möglich zu gestalten, haben Caldwell und Peters im Jahr 2018 ein zehnstufiges Modell entwickelt, welches eine optimale Durchführung des Onboardings gewährleisten soll.

Als Erstes gilt es, nach der Zusage und noch vor dem ersten Arbeitstag, eine direkte Beziehung zu den NMA zu schaffen. Dies sollte vorzugsweise via E-Mail oder über vergleichbare Online-Tools erfolgen. Durch den Aufbau dieser persönlichen Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden fühlen sich diese wertgeschätzt, und erhalten gleichzeitig bereits erste Informationen über das Unternehmen (Caldwell & Peters, 2018).

In einem zweiten Schritt soll den NMA eine motivierte und erfahrene Person zur Seite gestellt werden, die eine Mentoren-Rolle einnimmt. Ein qualitativ hochwertiges Mentoring kann signifikant zur Sozialisation sowie zur erfolgreichen Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden beitragen (Ragins, Cotton & Miller, 2000). Gleichzeitig wird auch die Einstellung gegenüber der Arbeit, das Engagement sowie das ausserberufliche Verhalten positiv beeinflusst (Van Dyne & Pierce, 2004).

Der Fokus des Onboarding-Prozesses soll im dritten Schritt hauptsächlich darauf liegen, die neuen Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, schnellstmöglich neue Beziehungen mit anderen Mitarbeitenden einzugehen und sich somit ein unterstützendes Netzwerk aufzubauen. Somit fühlen sich Neuzugänge schneller als wichtiger Bestandteil des Unternehmens und tragen dadurch auch schneller selbst zu dessen Erfolg bei (Brown, 2007).

In einem vierten Schritt wird dann den neuen Mitarbeitenden ein Manual übergeben, welches die wichtigsten Informationen über die neue Stelle enthält. Darin soll spezifisch Bezug auf Faktoren wie die Unternehmenskultur, die Werte, Ziele sowie die Geschichte des Unternehmens genommen werden. Gleichzeitig soll auch auf Vorteile und Regeln eingegangen werden, welche mit dem Arbeitsverhältnis einhergehen. Ein solches Manual ermöglicht den neuen Mitarbeitenden, sich die wichtigsten Informationen übersichtlich und gut strukturiert zu beschaffen (Caldwell & Peters, 2018).

Als Fünftes soll der physische Arbeitsplatz des NMA bereits vor dem Eintritt ins Unternehmen vorbereitet und alle benötigten Utensilien, beispielsweise Laptops oder Schlüsselkarten, bereitgestellt werden. Dies zeigt den neuen Mitarbeitenden, dass das Unternehmen sich aktiv mit deren Eintritt auseinandergesetzt hat (Caldwell & Peters, 2018).

Bei Schritt sechs wird der Umstand berücksichtigt, dass viele Arbeitnehmende, welche einen neuen Job antreten, mit lokalitätsbezogenen administrativen Aufgaben konfrontiert sind. Hierzu gehört beispielsweise auch die Organisation einer Betreuung für die eigenen Kinder. Das Unternehmen kann die NMA bei diesen Aufgaben unterstützen und dadurch signalisieren, dass ihnen die Wichtigkeit einer ausgewogenen Work-Family-Balance bewusst ist und das Wohlergehen der Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert hat (Caldwell & Peters, 2018).

Am ersten Arbeitstag werden die NMA dann zu einem Gespräch mit ihren Vorgesetzten eingeladen, bei dem auf die Spezifikationen des Jobs eingegangen, das Bewertungsmass für die Arbeitsleistung definiert sowie die Rolle des Vorgesetzten klar definiert wird. Gleichzeit soll auch auf die Wünsche, Bedürfnisse und persönlichen Ziele der NMA eingegangen werden. Ein solches

Erstgespräch trägt zu einer vertrauensintensiven Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei und steigert das Engagement der Angestellten (Leana & Van Buren, 1999).

Der achte Schritt beschreibt den Umstand, dass Mitarbeitende mit Kompetenzen ausgestattet und wertgeschätzt werden sollen. Dadurch kann erreicht werden, dass sich die Neuzugänge aktiv am Geschehen beteiligen, kreative Ideen einbringen und die Produktivität des Unternehmens steigern (Adkins, 2016; Smith, Peters & Caldwell, 2016). Durch die Anerkennung des geleisteten Beitrags der Angestellten kann das Unternehmen die Selbstwirksamkeit der NMA fördern. Dies kann sich positiv auf die Leistung auswirken, die Assimilation an den Arbeitsplatz fördern und den Stresslevel senken (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011).

Der zweitletzte Schritt dient dazu, den neuen Mitarbeitenden zu signalisieren, dass sich die Kultur und die Werte des Unternehmens bis in die oberen Etagen durchziehen. Hierzu sollten Personen mit einem hohen Rang innerhalb des Unternehmens in Schritte des Onboarding-Prozesses eingebunden werden. Somit können Führungspersonen beweisen, dass sie sich den Wertvorstellungen des Unternehmens verpflichtet fühlen und auch bereit sind, nach diesen zu handeln (Schein, 2010).

In einem letzten Schritt des Zehn-Stufen-Modells gilt es, den Coaching-Prozess fortlaufend aufrecht zu erhalten. Die Coachenden sollen die verfügbaren Ressourcen der NMA realistisch analysieren, um diese dabei zu unterstützen, ein produktiver Teil des Unternehmens zu werden. Gleichzeitig sollen sie Checkpoints definieren, welche die Mitarbeitenden bei der Eingliederung ins Unternehmen unterstützen sollen.

Mit den zehn oben genannten Schritten wird den NMA gezeigt, dass sie wertgeschätzt werden und ihr persönlicher Erfolg und ihre Weiterentwicklung im Mittelpunkt stehen. Gleichzeitig wird dadurch auch vermittelt, dass das Unternehmen den Arbeitnehmenden ein gutes Arbeitserlebnis ermöglichen möchte.

2.3 Voraussetzung eines erfolgreichen Onboardings: Einhaltung des psychologischen Vertrags

Der Begriff des psychologischen Vertrags wurde vor einigen Jahrzehnten definiert und die Literatur zum Thema hat sich seither konstant vermehrt (Cullinane & Dundon, 2006). Lewinson und Mitforschende (1962) beschrieben den psychologischen Vertrag als eine Reihe von gegenseitigen Erwartungen, welche nie explizit von den zwei beteiligten Parteien erwähnt werden, aber dennoch ausschlaggebend für deren Beziehung zueinander sind. Der psychologische Vertrag zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden ist in der Regel ungeschrieben und dessen Einhaltung

funktioniert selten perfekt. Dennoch spiegelt er die gegenseitigen impliziten Verpflichtungen der beiden Parteien wider (Rousseau, 1995).

Mehrere Studien zeigen, dass Unternehmen, die eine Arbeitsbeziehung mit Mitarbeitenden basierend auf einem hohen Mass an Vertrauen und Engagement eingehen, eine Kultur aufrechterhalten können, welche die Mitarbeitenden dazu anspornt, kreativer und innovativer zu handeln und somit wertvoller zu sein als Mitarbeitende in anderen Firmen (Beer, 2009; Caldwell & Floyd, 2014). Mitarbeitende, welche hohe Qualifikationen aufweisen und dem Unternehmen somit am meisten Mehrwert bringen, wollen als eigene Persönlichkeit und nicht nur als auswechselbares Instrument ohne individuelle Identität wahrgenommen werden. Gleichzeitig erwarten sie Möglichkeiten, um sich im Unternehmen weiterentwickeln zu können (Block, 2013). Das Ziel des Unternehmens ist es wiederum, die Leistung der NMA zu steigern, damit sie dem Unternehmen möglichst schnell einen Mehrwert einbringen und/oder Umsatz generieren. Das Onboarding spielt hierbei eine fundamentale Rolle, um dieses Ziel so effizient und reibungslos wie möglich zu erreichen (Lawson, 2015). Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Arbeitgebende, welche Mitarbeitende mit Vertrauen behandeln, diese als wertgeschätzte Partner wahrnehmen und deren Interessen zu fördern versuchen, mit einem qualitativ hochwertigen Arbeitsverhältnis belohnt werden. Dies wirkt sich auch positiv auf die Arbeitsleistung sowie die Mitarbeitenden-Zufriedenheit aus. Diese Ergebnisse belegen die Vorteile der Berücksichtigung des psychologischen Vertrages während des Onboardings (Beer, 2009; Smith et al., 2016).

Als Teil des psychologischen Vertrages betrachten neue Mitarbeitende auch das implizite Versprechen, dass die vorab definierten Aufgabenbereiche nicht stillschweigend ausgeweitet werden. Kommt es dennoch zu einer Ausweitung des Verantwortungsbereiches, fühlen sich die Mitarbeitenden hintergangen und der psychologische Vertrag wird gebrochen (Morrison & Robinson, 1997). Dies hat zur Folge, dass das Vertrauen der Mitarbeitenden gegenüber dem Arbeitgebenden abnimmt und sich auch das organisatorische Engagement verringert (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). Eine realistische und ausführliche Job-Beschreibung kann deshalb dazu beitragen, die Erwartungshaltung der NMA den tatsächlichen Aufgaben anzugleichen und somit unerwünschten Überraschungen und einem Bruch des psychologischen Vertrages vorzubeugen (Tekleab, Orvis & Taylor, 2013). Wenn die arbeitgebende Instanz die erwarteten Pflichten einhält, wird dadurch zusätzlich markiert, dass sich das Unternehmen um den Erfolg und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden kümmert. Gleichzeitig lässt das Respektieren des psychologischen Vertrages auch einen Rückschluss auf einen effizient und effektiv gestalteten Onboarding-Prozess zu, was wiederum entscheidend für den Aufbau einer vertrauensvollen Unternehmenskultur ist (Beer, 2009).

Nachdem nun auf den psychologischen Vertrag als zentrale Voraussetzung eines gelungenen Onboarding-Prozesses vertiefter eingegangen wurde, wird als nächstes das Onboarding im Gesundheitswesen behandelt.

2.4 Onboarding im Gesundheitswesen

Im Sektor Gesundheitswesen, in dem die Mitarbeitenden-Fluktuation und der Fachkräftemangel im Vergleich zu anderen Branchen hoch ist, ist der Aufbau einer guten Bindung des Gesundheitspersonals an das Unternehmen besonders essenziell (Collini, Guidroz & Perez, 2015; Hayes et al., 2012). Gemäss einer Studie von Waldmann, Arora und Smith (2004) nimmt die besagte Fluktuation der Mitarbeitenden zwischen 5% und 5.8% des jährlich verfügbaren Budgets einer Gesundheitsinstitution in Anspruch. Dies, da gut ausgebildete Fachkräfte aus dem Unternehmen austreten und zwangsläufig ersetzt werden müssen. Durch konkurrierende Anforderungen, sich stetig ausbauende Verantwortlichkeiten und eine sich schnell verändernde Gesundheitspolitik, wurde die Thematik der Fluktuation des Gesundheitspersonals in den letzten Jahren zu einer Priorität von Gesundheitsinstitutionen. Oftmals wird das Problem der hohen Fluktuation erst zu spät als gravierendes Problem erkannt. Das führt dazu, dass sich das Unternehmen nicht schnell genug anpassen kann (Kurnat-Toma et al., 2017).

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass die Schaffung eines unterstützenden Arbeitsumfeldes sowie der Aufbau direkter Beziehungen zwischen Führungspersonen und den unterstellten Mitarbeitenden starke Instrumente sind, um das Gesundheitspersonal von einer Kündigung abzuhalten. Dies erreicht das Unternehmen durch das Anbieten von Hilfestellungen, die Steigerung des Mitarbeitenden-Engagements und des Zusammenhalts im Team sowie durch den Aufbau einer engen Verbindung zwischen den Mitarbeitenden und dem allgemeinen Zweck des Gesundheitswesens (Homburg, Van Der Heijden & Valkenburg, 2013; Nei, Snyder & Littwiller, 2015; Ritter, 2011). Um ein unterstützendes Arbeitsumfeld sowie Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden aufzubauen, müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden. Dazu gehören die Personalausstattung des Unternehmens, die Einstellung des Pflegepersonals gegenüber der Institution sowie deren Absicht im Unternehmen zu bleiben, die Vergütung und die inkludierten Sozialleistungen, potenzielle Aufstiegsmöglichkeiten sowie das Vorhandensein von sozialer Unterstützung (Aiken, Clarke, Sloane, Lake & Cheney, 2008; Brewer, Kovner, Greene, Tukov-Shuser & Djukic, 2012; Buffington, Zwink, Fink, DeVine & Sanders, 2012; Unruh & Zhang, 2014). Um der Mitarbeitenden-Fluktuation entgegenzuwirken, ist deshalb ein effizienter Onboarding-Prozess unabdingbar, welcher den NMA hilft, sich gut an die existierende Unternehmenskultur anzupassen (Trossman, 2016). Im Vergleich zu Unternehmen, welche nicht im Gesundheitssektor agieren, sind

neue Pflegefachkräfte besonders anfällig für einen schnellen Jobwechsel, wenn sie nicht beruflich als auch sozial von ihrem neuen Arbeitgeber unterstützt werden (Bontrager, Hart & Mareno, 2016).

Aus ihren Forschungsergebnissen konnten Kurnat-Thoma et al. 2017 ein Onboarding-Programm mit zehn Punkten speziell für Unternehmen im Gesundheitssektor generieren. Diese soll besagten Unternehmen dabei helfen, die Fluktuationsrate des Pflegepersonals möglichst niedrig zu halten: Sie empfehlen, ein Profil für NMA zu erstellen und dieses an die Mitarbeitenden der Abteilung weiterzuleiten, auf welcher der Neuzugang arbeiten wird. Dies ermöglicht es den bereits etablierten Mitarbeitenden, sich ein besseres Bild der neuen Arbeitskraft zu machen und sich über deren Interessen und Ziele zu informieren. Dies ermöglicht eine schnellere Eingliederung ins Arbeitsteam (Kurnat-Thoma et al., 2017). Dabei wird speziell Wert auf eine gute und ausführliche Kommunikation gelegt; NMA sollen von der Personalverwaltung angerufen und willkommen geheissen werden, es sollen Informationsmails an die betroffenen Instanzen versandt werden und es sollen regelmässige Standort-Bestimmungs-Gespräche zwischen der neuen Arbeitskraft und deren Vorgesetzten stattfinden (Loveland, 2012).

Checklisten, auf welchen die wichtigsten Informationen sowie der Ablauf des Onboardings für die NMA festgehalten sind, sollen ebenfalls implementiert werden, um eine vollumfängliche Orientierung der neuen Mitarbeitenden sicherzustellen. Ähnlich wie Caldwell und Peters (2018) schlagen auch Kurnat-Thoma et al. (2017) ein sogenanntes *Buddy-System* vor, bei welchem ein erfahreneres Mitglied des Pflegepersonals den Neuzugang in den ersten 90 Tagen begleitet, unterstützt und mit relevanten Informationen versorgt. Der Onboarding-Prozess soll in Abständen von 30 Tagen jeweils durch Gespräche zwischen neuen Mitarbeitenden und deren Vorgesetzten evaluiert werden. So kann überprüft werden, wie die NMA zurechtkommen und wie die Institution den Prozess verbessern könnte (Barbazette, 1994). Bauer (2010) empfiehlt zusätzlich vier Zusammentreffen pro Geschäftsjahr, bei welchem sich die NMA im direkten Gespräch mit der Geschäftsleitung über den Onboarding-Prozess austauschen können.

Nachdem die spezifischen Aspekte, welche den Onboarding-Prozess in der Gesundheitsbranche von demjenigen in anderen Unternehmen differenzieren, beleuchtet wurden, wird im nächsten Abschnitt auf die Auswirkungen und Folgen eingegangen, welche ein erfolgreicher Onboarding-Prozess auf NMA haben kann.

2.5 Auswirkungen eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses im Gesundheitswesen

Ein gut strukturierter und auf die Bedürfnisse der NMA angepasster Onboarding-Prozess kann sich positiv auf die Mitarbeitenden-Bindung sowie die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Gesundheitsinstitution auswirken. So kann auch das Engagement für

Geschäftsaufgaben sowie die Leistung der neuen Mitarbeitenden gestärkt werden (Tihonov & Konovalova, 2020). Ein optimierter Onboarding-Prozess wirkt sich zusätzlich positiv auf die Mitarbeitenden-Zufriedenheit aus. Aus diesem Grund wird vertieft auf die beiden Faktoren Mitarbeitenden-Bindung und Mitarbeitenden-Zufriedenheit eingegangen, welche in der Gesundheitsbranche von besonderer Wichtigkeit sind (Beck-Krala, Tarczon & Maslyk, 2017; Scotti, Harmon & Behson, 2007).

2.5.1 Mitarbeitenden-Zufriedenheit

Forschende haben sich darauf geeinigt, dass Arbeitszufriedenheit ein multidimensionales Konstrukt mit vielen verschiedenen Komponenten darstellt (Koustelios & Tsigilis, 2005). Eine der häufigsten, noch heute als relevant angesehene Definition für den Begriff, lieferte Locke im Jahre 1970, als er Arbeitszufriedenheit als positive emotionale Antwort auf verrichtete Arbeitsleistung beschrieb. Eine modernere Definition von Leung, Siu und Spector (2000) beschreibt die Mitarbeitenden-Zufriedenheit als Ergebnis von positiven oder negativen Gefühlen, die sich auf die Arbeitsleistung beziehen. Das Mass an Arbeitszufriedenheit einer angestellten Person kann zur Prognose von deren Arbeitsverhalten verwendet werden. Arbeitsverhalten beschreibt hierbei die Anzahl Absenzen, die Fluktuationsrate sowie das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, in diesem Falle zum Arbeitsteam (Hulin & Judge, 2003). Die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden kann entweder durch Interviews oder durch Fragebögen anhand verschiedener Faktoren erhoben werden (Gupta & Sharma, 2009). In Studien aus unterschiedlichen Ländern wurden einige Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit gefunden, unter anderem das Geschlecht, das Alter, die Berufserfahrung wie auch die Arbeit in grösseren Gruppen (Savery, 2007; Lee & Wilbur, 1985; Pillay, 2008).

Personen, welche im Gesundheitssektor arbeiten, spielen eine zentrale Rolle für das Wohlergehen der Personen die sie betreuen. Das Sicherstellen der Zufriedenheit des Pflegepersonals ist demnach für die Führungsetagen in gesundheitsbetrieblichen Einrichtungen von hoher Relevanz (Barhem, Younies & Younis, 2010). Sie wird durch den Job selbst, die damit verbundene erhaltene Anerkennung und durch die Entlohnung für die Arbeitstätigkeit bestimmt (Barhem et al., 2010). Unzufriedenheit der Mitarbeitenden kann zu einer erhöhten Fluktuationsrate, einer erhöhten Anzahl an Krankheitstagen sowie zu einer geminderten Arbeitsleistung führen (Khurshid, Abd, Merchant & Hirani, 2005; Strachota, Normandin, O'brien, Clary & Krukow, 2003). Auch ein mangelhaftes Onboarding, gekennzeichnet durch unzureichende Kommunikation im Verlauf des Prozesses sowie fehlende Unterstützung in der Startphase, kann die Mitarbeitenden-Zufriedenheit mindern (Kirchner & Stull, 2021). Dem gegenüber kann eine hohe Arbeitszufriedenheit zu einer gesteigerten Arbeitsleistung führen (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2003); Atkins, Marshall und Javalgi konnten 1996 einen starken Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit des Pflegepersonals und der

aufgewiesenen Qualität der Pflege feststellen. Aus den erhobenen Daten ging die Handlungsempfehlung für Personalverantwortliche im Gesundheitswesen hervor, regelmässig die Mitarbeitenden-Zufriedenheit innerhalb des Unternehmens zu erfassen.

2.5.2 Mitarbeitenden-Bindung

Eine gute Mitarbeitenden-Bindung ist ein wichtiger Indikator für die allgemeine und finanzielle Gesundheit eines Unternehmens (Griffeth & Hom, 2001). Dies ist auch bei Unternehmen des Gesundheitssektors der Fall. Für Institutionen im Gesundheitswesen, also beispielsweise für Spitäler und Alterszentren, ist es daher von grosser Wichtigkeit, die Mitarbeitenden-Fluktuation niedrig zu halten (Collini et al., 2015; Hayes et al., 2012). Die Sicherung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden ist für Unternehmen ein zentrales Anliegen, da das Fachwissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens massgeblich beeinflussen (Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert, 2009). Für den Erfolg eines Unternehmens ist es deshalb von grosser Bedeutung, dass dieses seinen Arbeitnehmenden die Möglichkeit gibt, sich weiterzuentwickeln und zu lernen (Hiltrop, 1999; Arnold, 2005). Hierdurch können die Mitarbeitenden ihre Stellung als produktive Leistungstragende festigen, sich weiterbilden und dadurch zusätzlichen Mehrwert generieren. Dadurch entsteh weder für die Arbeitnehmenden noch für die Arbeitgebenden ein Grund, das Arbeitsverhältnis aufzulösen (Bernsen, Segers & Tillema, 2009; Herman, 2005). Wenn ältere, erfahrene und routinierte Mitarbeitende den Job aufgeben, verliert ein Unternehmen an Kompetenz bzw. Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden (Hiltrop, 1999). Da die Kosten für das Ersetzen von Mitarbeitenden, vor allem von solchen in einer hohen Stellung, sehr hoch sind, muss eine feste Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen ein Hauptziel der Führungsetagen sein (Singh, 2019).

Dies gilt auch und speziell für Unternehmen im Gesundheitswesen. Angestellte, welche eine lange Zeit im Unternehmen verbringen, sind bestens vertraut mit den Richtlinien, Regeln und Arbeitsbedingungen der Institution und dadurch besser in der Lage, sich an neue Situationen anzupassen, andere Mitarbeitende anzuführen und ihr volles Potenzial auszuschöpfen (Kavita & Matta, 2013). Eine mangelhafte Bindung des Pflegepersonals hat einen starken Einfluss auf die wahrgenommene Behandlungsqualität (Collins & Collins, 2004). Faktoren, die sich im Gesundheitswesen auf die Mitarbeitenden-Bindung auswirken, sind das Arbeitsumfeld, die aufgebauten Beziehungen zu den Vorgesetzten, die Entlohnung, die geschäftsinterne Kommunikation, die Chancengleichheit sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten (Gurusamy, Kousalya & Pramila, 2014). Der Beginn einer Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und neuem Personal ist ausschlaggebend dafür, ob ein langanhaltendes Arbeitsverhältnis zwischen den beiden

Parteien eingegangen wird. Ein gelungener Onboarding-Prozess kann also die Mitarbeiterbindung massgeblich verbessern (Snell, 2006).

Nachdem die Grundlagen eines gelungenen Onboarding-Prozesses, dem dazugehörigen psychologischen Vertrag sowie den aus dem Onboarding resultierenden positiven Auswirkungen dargelegt wurden, wird im nächsten Kapitel das methodische Vorgehen dieser Forschungsarbeit berichtet.

3 Methodik

Um einen Forschungsgegenstand möglichst umfassend zu betrachten, eignet sich eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden (Schulze, 2003). Dieser sogenannte Mixed-Methods-Ansatz ist vor allem in der psychologischen Forschung sehr beliebt, da er ein detaillierteres Abbild der Umstände aufzeigen kann, als dies mit einem monotheoretischen Ansatz möglich wäre (Azorin, & Cameron, 2010). Bei dieser Arbeit wurden deshalb sowohl quantitative Daten mit Hilfe eines Fragebogens, als auch qualitative Daten aus Einzelinterviews mit Mitarbeitenden des AZB erhoben. Die qualitativen Daten sollen hierbei auf den quantitativen Daten aufbauend dazu verwendet werden, spezifische Handlungsempfehlungen für das AZB zu generieren. In den nachfolgenden Abschnitten wird auf die beiden gewählten Erhebungsmethoden näher eingegangen. Es wurden insgesamt zwei verschiedene Samplings vorgenommen, eines für den Fragebogen und eines für die Leitfaden-Interviews.

3.1 Methodik der quantitativen Erhebung

Nachfolgend wird die methodische Herleitung des Fragebogens betrachtet. Fokuspunkte hierbei liegen auf dem Sampling, der Entwicklung des Fragebogens selbst, der Erstellung der Fragebogen-Items, dem Versand des Fragebogens sowie dem angewendeten Auswertungsprozess.

3.1.1 Sampling des Fragebogens

Das Sample umfasst ausschliesslich Mitarbeitende des AZB. Die einzige Einschränkung besteht darin, dass die Personen seit maximal 24 Monaten im Unternehmen arbeiten dürfen. Dies wurde implementiert, da davon ausgegangen wird, dass bei diesen Personen die Erinnerungen an den Onboarding-Prozess noch aktuell sind und sichergestellt werden kann, dass die befragten Personen den Onboarding-Prozess in der aktuellen Form durchlaufen haben. Es wurden keine weiteren Ausschlusskriterien definiert. Insgesamt wurden anhand dieser Kriterien 35 Personen ausgewählt, via E-Mail informiert und dazu animiert, über einen beigefügten Link an der Umfrage teilzunehmen.

3.1.2 Zusammensetzung der Antwortenden

Der Fragebogen wurde von $n = 29$ Personen vollständig ausgefüllt und beendet. Es wurden Teilnehmende in allen Alterskohorten (<18 – 25 bis 55 – 65) verzeichnet. Der Grossteil der Befragten ($n = 12$) ist zwischen 25 und 35 Jahre alt. 72.4 % der Stichprobe sind weiblich, 27.6 % männlich. Der grösste Anteil der Befragten ($n = 13$) arbeitet auf der Abteilung Pflege. Darauf folgen sechs Personen aus dem Bereich Gesundheit & Betreuung, sechs Personen aus der Hotellerie und vier Personen aus den zentralen Diensten. Im Schnitt arbeiten die Teilnehmenden seit 7.76 Jahren im Gesundheitswesen. Die minimale resp. maximale Anstellungsdauer liegt bei unter einem Jahr, resp. bei 35 Jahren.

3.1.3 Entwicklung des Fragebogens

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass Fragebögen für die Gewinnung statistischer Daten äusserst nützlich sind, die Wirksamkeit des Instrumentes jedoch von der Qualität der Fragen sowie der Angemessenheit der angewendeten Testmethoden abhängt (Guàrdia-Olmos et al., 2010; Arnold & Franklin, 2021; Bartolucci et al., 2015; Persson, Björnram, Elvers & Erikson, 2015). Für diese Arbeit wurde ein Online-Fragebogen mit Hilfe des Tools TIVIAN erstellt. Bei diesem Fragebogen wurden drei verschiedene Antwortformate verwendet; die Formate *Einfachauswahl Nebeneinander* (Abbildung 1) *Schieberegler* sowie *Freies Textfeld*. Diese Antwortoptionen werden nachfolgend kurz beschrieben.

Das Antwortformat Einfachauswahl Nebeneinander wurde verwendet, um eine 6-stufige Likert-Skala zu generieren, welche Antwortmöglichkeiten von *Stimme überhaupt nicht zu* bis hin zu *Stimme voll und ganz zu* darbietet (Abbildung 1). Es wurde eine sechsstufige Likert-Skala gewählt, um der *Tendenz zur Mitte*¹ entgegenzuwirken.

Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 1. Mehrfachauswahl nebeneinander (eigene Abbildung)

Das Antwortformat Schieberegler wurde zur Angabe der Anzahl Jahre im Gesundheitswesen und das Freie Textfeld zur Eingabe von Verbesserungsvorschlägen für den Prozess implementiert. Beide wurden nur einmal verwendet.

¹ Tritt dann auf, wenn Individuen bei der Beantwortung eines Items nicht entscheiden können, wo sie sich selbst auf der dargebotenen Skala einordnen sollen und folglich dazu tendieren, die Antwortmöglichkeit auszuwählen, die sich in der neutralen Mitte der Antwortoptionen befindet (Bogner & Landrock, 2015).

3.1.4 Erstellung der Fragebogen-Items

Um die Items für den Fragebogen zu entwickeln, wurden 6 Konstrukte als Basis definiert: (1) Onboarding Allgemein, (2) der Psychologische Vertrag, (3) Arbeitszufriedenheit, (4) Mitarbeitenden-Bindung, (5) Persönliche Erfahrungen mit Onboarding sowie (6) Persönliche Ziele. Die Konstrukte haben die folgenden Inhalte abgefragt:

(1) Onboarding Allgemein: Hierbei wurde erhoben, ob die Befragten mit dem Konzept des Onboarding-Prozesses und dessen verschiedenen Schritten vertraut sind.

(2) Der Psychologische Vertrag: Dabei wurde erfasst, ob die Mitarbeitenden in ihren Erwartungen, welche vom Arbeitgebenden aufgebaut wurden, bestätigt wurden und der psychologische Vertrag somit intakt ist.

(3) Arbeitszufriedenheit: Hier wurden Aspekte wie die Zufriedenheit mit der Entlohnung, mit den Anforderungen sowie der Arbeit im Team erfasst.

(4) Mitarbeitenden-Bindung: Dieses Konstrukt umfasst unter anderem die Vertrautheit mit den Regeln, den Wissensstand sowie das Verpflichtungsgefühl gegenüber dem AZB.

(5) Persönliche Erfahrungen mit Onboarding: Hierbei wurden die Erfahrungen der Teilnehmenden mit dem Onboarding-Prozess sowie die Erinnerungen an den Onboarding-Prozess des AZB erhoben.

(6) Persönliche Ziele: Hierbei wurde auf die Ziele der Teilnehmenden eingegangen, welche diese im Verlaufe ihrer Karriere beim AZB erreichen möchten.

Zur Erfassung dieser sechs Konstrukte wurden verschiedene Items kreiert und durch Fragen zu den demografischen Angaben ergänzt. Die erstellten Items wurden nachfolgend von der Kontaktperson im AZB und deren Vorgesetzten überprüft und kommentiert. Auf Basis des erhaltenen Feedbacks wurden gewisse Items überarbeitet, umformuliert oder aus dem Fragebogen entfernt. Im zweiten Prüfdurchgang wurde der Fragebogen an zwei externe Vertrauenspersonen versendet, welche einen Pretest durchführten. Anhand dieser Ergebnisse wurden anschliessend letzte Änderungen vorgenommen. Die finale Version des Fragebogens ist im Anhang zu finden.

3.1.5 Versand des Fragebogens

Der Fragebogen wurde per E-Mail an insgesamt 35 Personen im AZB versandt. Im Begleitschreiben der E-Mail wurden die befragten Personen darauf aufmerksam gemacht, dass die Erhebung anonym durchgeführt wird und die Mitarbeitenden mit ihrer Teilnahme einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der geschäftsinternen Prozesse leisten. Zusätzlich wurde die benötigte Zeit

zum Ausfüllen des Fragebogens (5 bis 10 Minuten) angegeben. Die Mitarbeitenden konnten direkt über einen Link in der E-Mail an der Umfrage teilnehmen.

3.2 Auswertungsprozess der quantitativen Erhebung

Nach Ablauf der zweiwöchigen Frist zum Ausfüllen des Fragebogens konnten die erhobenen Daten aus TIVIAN gezogen und anschliessend in die Anwendung SPSS überführt werden, um die Analyse des Materials durchführen zu können.

3.2.1 Datenaufbereitung

Nach der Extraktion des Datensatzes bedurfte es zunächst einer groben Sichtung des erlangten Materials. Hierbei wurden Daten, welche von TIVIAN aufgeführt, allerdings nicht für die weitere Auswertung des Fragebogens verwendet wurden, aus dem Datensatz entfernt. Bei der folgenden Aufbereitung der relevanten Daten wurde die Bezeichnung der einzelnen Daten so angepasst, dass ersichtlich wurde, zu welchen Faktoren diese eine Aussage machen. Für das Item *Ich bin mit meinem durchlaufenen Onboarding-Prozess innerhalb des AZBs zufrieden* wurden der Datensatz also beispielsweise mit der Bezeichnung *Zufriedenheit Onboarding-Prozess* versehen.

In einem nächsten Schritt wurden folgende vier neuen Variablen gebildet: *Mittelwert Psychologischer Vertrag*, *Mittelwert Arbeitszufriedenheit*, *Mittelwert Mitarbeitenden-Bindung* sowie *Mittelwert Wissen über Onboarding*. Hierzu wurde der Mittelwert derjenigen Variablen berechnet, welche sich klar einem der genannten Themengebiete (beispielsweise *Wissen Onboarding*) unterordnen lassen. Diese Berechnungen wurden als eigenständige Variablen ausgegeben und konnten nachfolgend für weitere Berechnungen verwendet werden. Nach Abschluss der Datenaufbereitung wurde mit der Auswertung und Testung der Daten weitergefahren.

3.2.2 Auswertungsverfahren

Für die Analyse der Daten wurden die *deskriptive Statistik* der metrischen Variablen ausgegeben. Diese ermöglicht es, von einzelnen oder mehreren Items die Mittelwerte, Standardabweichungen sowie die Minimal- und Maximalwerte der erhaltenen Antworten zu eruieren.

Weiter wurde eine *Multiple Lineare Regression* berechnet, den Einfluss verschiedener Prädiktorvariablen auf die abhängige Variable (*Zufriedenheit Onboarding-Prozess*) zu untersuchen. Genauer soll mit diesem Verfahren geprüft werden, inwiefern sich die Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess durch andere erhobene Variablen (u. a. Informationsgehalt, soziale Kontakte, Vorbereitung auf Alltagsaufgaben) vorhersagen lässt.

Da der Fokus dieser Arbeit aufgrund ihrer besseren Eignung zur Beantwortung der Fragestellung stark auf der Auswertung der qualitativen Daten liegt, wurden keine weiteren quantitativen Auswertungsverfahren angewendet.

3.3 Methodik der qualitativen Erhebung

Nachfolgend wird die methodische Herleitung der durchgeführten Interviews eingehender betrachtet. Fokuspunkte hierbei liegen auf dem Sampling, der Form der Interviews, der Herleitung der Interview-Leitfäden, der Durchführung der Interviews sowie dem angewendeten Auswertungsprozess.

3.3.1 Sampling der Einzelinterviews

Das Ziel der Einzelinterviews war es, den Onboarding-Prozess und die darin enthaltenen einzelnen Prozessschritte eingehender zu betrachten, dies sowohl von Seite der NMA² als auch der OV³. Die Interview-Teilnehmenden wurden nach Vorgabe des AZB ausgewählt und setzten sich aus zwei Anfang des Jahres eingetretenen Mitarbeitenden sowie aus vier OV zusammen. Letztere haben unterschiedliche Positionen innerhalb des Unternehmens und arbeiten entweder in der Abteilung Human Resources (HR), im technischen Service (ICT), in der Geschäftsleitung (GL) oder im externen Facility-Care-Management (ISS). Faktoren wie Alter und Geschlecht schränkten dabei die Teilnehmendenwahl nicht ein.

3.3.2 Form der Interviews

Um die Hauptfrage beantworten zu können, wurden sechs halbstrukturierte Leitfadeninterviews durchgeführt. So bestand für die interviewende Instanz die, die vorbereiteten Fragen dem Verlauf des Interviews anzupassen. Zusätzlich kann durch diesen Ansatz auch auf nicht aufgeführte, aber dennoch relevante Gesprächsthemen vertieft eingegangen werden. Das Interview wurde in einer lockeren Atmosphäre geführt, um die interviewten Personen dazu anzuregen, möglichst offen und ausführlich auf die Fragen einzugehen. Die offenen Fragen des Leitfadens ermöglichten es, die subjektiven Sichtweisen der befragten Personen zu erfassen und konnten durch spontane, weiterführende Fragen ergänzt und vertieft werden.

3.3.3 Herleitung der Interviewleitfäden

Die Erstellung der Leitfäden orientierte sich an der Basisliteratur von Helfferich (2011). Insgesamt wurden fünf unterschiedliche Leitfäden entwickelt und in einer Excel-Tabelle festgehalten.

² Neue Mitarbeitende

³ Onboarding-Verantwortliche

Für alle OV wurde jeweils ein einzelner Leitfaden erstellt (Leitfaden 1 bis 4). Der Grund hierfür war, dass sich die Fragen im Leitfaden auf die jeweils abteilungsspezifischen Aufgaben der interviewten Personen beziehen. Für die zwei Interviews, welche mit den NMA geführt wurden, wurde ein einheitlicher Leitfaden kreiert, dessen Fragen darauf abzielen, den Onboarding-Prozess von der Perspektive der Arbeitnehmenden zu beleuchten (Leitfaden 5).

Nachfolgend wird der Aufbau der Leitfäden aufgezeigt:

1. Thema
2. Forschungsgegenstand
3. Leitfrage/Erzählaufforderung
4. Check
5. Konkrete Fragen
6. Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen

Für die Leitfäden 1 bis 4 wurden vier verschiedene Themenbereiche eruiert, auf welche vertieft eingegangen werden soll:

1. Onboarding Allgemein
2. Der Onboarding-Prozess im AZB
3. Verbesserungsvorschläge
4. Zufriedenheit mit dem Onboarding des AZB

Der Interview-Leitfaden 5 unterscheidet sich hinsichtlich der Themenbereiche insofern, als die gemachten Erfahrungen mit dem Onboarding-Prozess des AZB im Fokus des Interviews stehen.

Nach der Definition der Themenbereiche wurden die einzelnen Leitfaden-Items anhand der SPSS-Methode (Helfferich, 2011) entwickelt: Durch eine gründliche Exploration des Forschungsthemas wurden für die Leitfäden als erstes möglichst viele Fragen zu den jeweils dazugehörigen Themenbereichen generiert, auf ihre Tauglichkeit geprüft, inhaltlich strukturiert und nachfolgend unter erzählungsauffordernden Leitfragen zum jeweiligen Themengebiet angeordnet. Es wurde hierbei Wert daraufgelegt, dass die generierten Fragen vielseitig, offen und erkenntnisgenerierend sind. Gleichzeitig wurde stark auf den Theoriebezug geachtet - die Fragen orientierten sich stets an der vorliegenden Forschungsfrage.

Nachdem der Leitfaden anhand des SPSS-Modells erstellt war, wurden die einzelnen Themengebiete mit ihren dazugehörigen Fragen um sogenannte Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen ergänzt. Diese Fragen beziehen sich nicht spezifisch auf die untersuchte

Forschungsfrage, sondern sollen der Steuerung des Gesprächs und der Aufrechterhaltung des Redeflusses dienen.

Bevor die Leitfäden finalisiert werden konnten, wurden zwei Pretest-Interviews verabredet. Hierbei wurde ein Interview mit Leitfaden 1 und ein Interview mit Leitfaden 5 durchgeführt. Die Unterschiede zwischen den Leitfäden 1 bis 4 basieren lediglich auf abteilungsabhängigen Aufgaben, weshalb nur für eine Version ein Pretest-Interview durchgeführt wurde. Der Fokus der Pretests lag auf der Verständlichkeit der Fragen sowie auf der für das Gespräch benötigten Zeit. Während des Pretests wurden Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge notiert und anschliessend Umformulierungen und Umstrukturierungen der Fragen implementiert.

3.3.4 Durchführung der Interviews

Die sechs Interviews wurden in den Räumlichkeiten des AZB und auf Arbeitszeit der interviewten Parteien durchgeführt, da man sich dadurch eine höhere Bereitschaft zur Teilnahme versprach. Gleichzeitig sollte der für die Durchführung reservierte Raum allfällige Störfaktoren ausschliessen, die das Interview hätten behindern können. Die Interviews konnten im antizipierten Rahmen von 35 bis 45 Minuten durchgeführt werden.

Vor Beginn der Interviews wurde jeweils sichergestellt, dass der Raum und die benötigten Utensilien – Laptop für den Leitfaden und ein Mobiltelefon für die Tonaufnahme – bereitgestellt waren. Nach der Begrüssung und kurzem Smalltalk wurden die Teilnehmenden über die Ziele und den Zweck des Interviews aufgeklärt. Sobald beide Parteien sich eingerichtet hatten, wurde die Tonaufnahme gestartet und das Interview begann.

In fünf von sechs Fällen wurde das Interview auf Schweizerdeutsch durchgeführt, da Mundart die Muttersprache der beteiligten Personen war. Es wird in der Literatur davon ausgegangen, dass durch die Verwendung der Muttersprache der befragten Person der Redefluss gefördert und die Qualität der Antworten gesteigert werden kann (Welch & Piekkari, 2006). Die Muttersprache der Person in Interview Nr. 6 war hochdeutsch, weshalb dieses Interview folglich in Schriftsprache geführt wurde.

3.4 Auswertungsprozess der qualitativen Erhebung

Im nachfolgenden Abschnitt wird auf die Auswertung der Interviews vertieft eingegangen. Es wird hierbei lediglich Bezug auf die Methodik genommen, während die daraus resultierenden Erkenntnisse im Teil *Ergebnisse aus den Einzelinterviews* dieser Arbeit berichtet werden. Nach der Durchführung der Interviews 1 bis 6 wurden diese zunächst transkribiert.

3.4.1 Transkription

Die Transkriptionen der Interviews wurden alle nach den 14 Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2020) durchgeführt. Da für die schweizerdeutsche Sprache keine einheitliche Rechtschreibung existiert und die Sprache sich von Kanton zu Kanton sehr stark unterscheidet (Scherrer, 2011), wurden die Interviews auf Hochdeutsch transkribiert. Um die Texte vollumfassend auswerten zu können, wurde die Software MAXQDA verwendet. Dieses Tool ermöglicht es, die Transkription und Codierung der Interviews sowie die nachfolgende Auswertung der Codierungen in einem durchzuführen.

3.4.2 Entwicklung des Kategoriensystems

Für eine eingehende Interviewanalyse bedarf es der Entwicklung eines Kategoriensystems, anhand dessen die Codierung einzelner Textsegmente vorgenommen werden kann. Hierzu wurden in einem ersten Schritt die Leitfäden der einzelnen Interviews herangezogen, um aus den einzelnen Themenblöcken deduktiv erste thematische Hauptkategorien abzuleiten. Ergänzt wurden diese Oberkategorien bei Leitfäden 1 bis 4 mit den allgemeinen Kategorien *Zitierfähige Textstellen*, *Fragen Leitfaden*, *Spontane Fragen* und *Anmerkungen*. Beim Leitfaden 5 wurden die allgemeinen Kategorien *Nachfragen der Interviewten Person*, *Sonstiges*, *Zitierfähige Textstellen*, *Fragen Leitfaden*, *Gesprächsleitende Einschübe* und *Spontane Fragen* hinzugefügt. Die Definitionen der kreierten Codierungen wurden in MAXQDA mit sogenannten Memos (Abbildung 2) festgehalten.

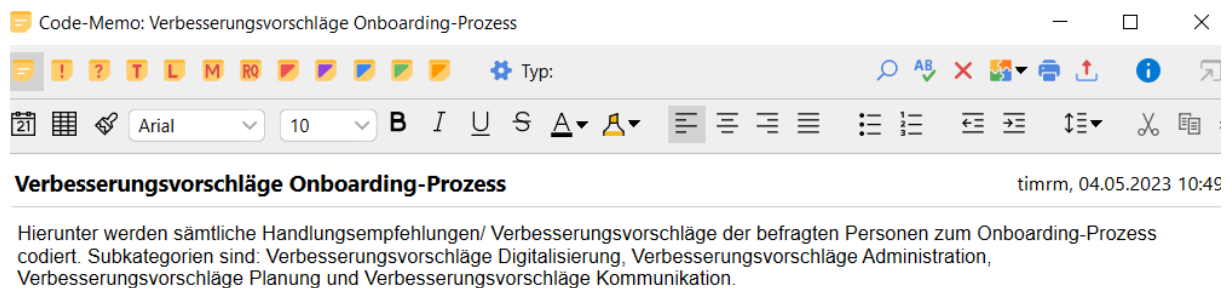


Abbildung 2. Memo Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess (eigene Abbildung).

3.4.3 Basiscodierung

Die oben genannten Definitionen der Codes bilden die Voraussetzung für eine geregelte Zuordnung der zu codierenden Textstellen. Bevor mit dem Codieren der Textstellen begonnen wurde, wurden zuerst zwei Grundregeln aufgestellt:

- Umfang: Es werden ganze Textabschnitte codiert, teilweise inklusive Fragen. Das Codieren von kleinteiligen, aus dem Kontext gerissenen Aussagen soll verhindert werden.

- Wiederholte Aussagen: Jedes Vorkommen einer bestimmten Aussage innerhalb eines Interviews wird codiert.

Nach der Festlegung dieser Grundregeln wurde mit der Codierung der Interviews begonnen.

3.4.4 Weiterentwicklung des Kategoriensystems und Feincodierung

Der Codierungs-Prozess begann damit, dass die Transkriptionen anhand des Basis-Code-Systems betrachtet und Textstellen den einzelnen Oberkategorien zugeordnet wurden. Während diesem Prozess wurden induktiv Subkategorien aus dem Textmaterial abgeleitet, um Aussagen und Erkenntnisse spezifischer zuweisen zu können. Für die Erstellung des finalen Kategoriensystems wurde somit ein deduktiv-induktives Verfahren angewendet. Zusätzlich zu Grundregeln galt für das Codieren folgendes:

- Doppelcodierungen sollen vermieden werden.

Während dieser Feincodierung wurden weitere Subkategorien gebildet und bestehende angepasst. Die Bildung der Subcodierungen orientierte sich dabei an der Forschungsfrage.

3.4.5 Analysestrategien

Für die weiterführende Analyse des Textmaterials wurde für die Interviews 1 bis 4 eine fallorientierte Analyse gewählt. Diese Form der Analyse bot sich an, da sich der Onboarding-Prozess des AZB und die damit einhergehenden Verantwortlichkeiten und Erlebnisse von Abteilung zu Abteilung unterscheiden. Für die Interviews 5 und 6 (Leitfaden 5) wurde eine themenorientierte Analyse gewählt, da die zwei interviewten Personen beide den gleichen Onboarding-Prozess durchlaufen haben und der Fokus somit auf den Erfahrungen mit diesem Prozess liegt.

3.4.6 Begründung Auswahl des Datenmaterials

Um möglichst alle relevanten Ansichten und Erfahrungen mit dem Onboarding-Prozess des AZB erfassen zu können, wurden sowohl OV als auch NMA interviewt. Der Vollständigkeit halber wurden die Daten aller sechs Interviews verwendet. Die Transkription und nachfolgende Grob- und Feincodierung aller Interviews wies eine ausreichende Qualität der erhobenen Daten hinsichtlich der Leitfadenbezogenheit, der Vollständigkeit sowie der Nutzbarkeit zur Beantwortung der Fragestellung auf.

3.4.7 Inklusion von Textmaterial

Unter Anwendung der 100%-Regel konnten alle basiscodierten Textstellen einer Subkategorie zugeordnet werden. Bei den Interviews 1 bis 4 wurden Textstellen aus der Kategorie

Anmerkungen von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Bei den Interviews 5 und 6 wurden die Kategorien *Nachfragen der interviewten Personen* und *Sonstiges* von der weiterführenden Analyse ausgeschlossen. In beiden Fällen zeigte sich, dass die codierten Textstellen dieser Kategorien nicht zur Beantwortung der Fragestellung beitragen. Auch die zu Beginn für alle Interviews definierte Oberkategorie *Persönliches* inklusive Subkategorien wurde bei der weiteren Auswertung nicht berücksichtigt, um die Anonymität der befragten Personen zu gewährleisten. Die relevantesten Oberkategorien zur Beantwortung der Haupt- und Subfragestellungen waren in Interviews 1 bis 4 die Oberkategorien *Zustand des Onboardings*, *Aufgaben im Onboarding-Prozess*, *Pain-Punkte während dem Onboarding-Prozess* und *Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess*. In Interviews 5 und 6 wurden die wichtigsten Oberkategorien durch *Bewertung der Arbeitsbedingungen*, *Zustand des Onboardings*, *Kommunikation mit AZB während dem Onboarding* und *Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess* gebildet.

3.4.8 Analysetools mit MAXQDA

Um die Abgrenzung zwischen den Interviews 1 bis 4 und den Interviews 5 und 6 zu gewährleisten, wurden diese in separaten MAXQDA-Dateien bearbeitet. Dies unter anderem auch, weil sich die Codesysteme beider Gruppen unterscheiden.

3.4.9 Kategoriensystem

In Abbildung 3 ist das Kategoriensystem für die Interview 1 bis 4 inklusive Ober-, Sub- und Subsubkategorien ersichtlich. Für die Interviews 5 und 6 wurde wie erwähnt ein separates Kategoriensystem erstellt, welches stärker darauf ausgelegt ist, die Erfahrungen und Meinungen der befragten Personen mit und zum Onboarding-Prozess des AZB zu erfassen. Besagtes Kategoriensystem ist in Abbildung 4 ersichtlich.




















































▼ ●  Codesystem	877
●  Anmerkungen	3
●  Zitierfähige Textstellen	12
▼ ●  Zustand des Onboardings	0
●  Früherer Prozess	14
●  Ziele in der Zukunft	19
●  Negative Aspekte	34
●  Positive Aspekte	49
▼ ●  Persönliches	0
●  Name	4
●  Frühere Ausbildung	13
▼ ●  Wissen über Onboarding	0
●  Auswirkungen des Onboardings	31
●  Ziele des Onboardings	35
●  Was ist Onboarding?	14
▼ ●  Beschreibung der Arbeitstätigkeit	1
●  Anstellungsdauer	5
●  Emotionen	20
▼ ●  Aufgaben	0
●  Aufgaben GL	3
●  Aufgaben ICT	9
●  Aufgaben ISS	5
●  Aufgaben HR	12
▼ ●  Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess	0
●  Verbesserungsvorschläge Digitalisierung	41
●  Verbesserungsvorschläge Administration	31
●  Verbesserungsvorschläge Planung	17
●  Verbesserungsvorschläge Kommunikation	25
▼ ●  Aufgaben im Onboarding-Prozess	0
●  Aufgaben Abteilungsleitung	7
●  Aufgaben GL	13
●  Aufgaben ICT	11
●  Aufgaben HR	24
▼ ●  Aufgaben ISS	13
●  Aufgaben ISS mit Neueintreten von Bewohnern	1
▼ ●  Kommunikation im Onboarding-Prozess	0
●  Kontakt mit neuen Mitarbeitenden	26
●  Kontakt mit externen Schnittstellen	6
●  Kontakt mit internen Schnittstellen	24
▼ ●  Gewählte Kommunikationswege	0
●  Externe Kommunikationswege	5
●  Interne Kommunikationswege	14
▼ ●  Pain-Punkte während dem Onboarding-Prozess	0
●  Administration	26
●  Zeitmanagement	25
●  Planung	28
●  Kommunikation	28
●  Digitalisierung	9
▼ ●  Fragen Leitfaden	114
●  Spontane Fragen	106
●  Sets	0

Abbildung 3. Kategoriensystem Interviews 1 bis 4 (eigene Abbildung)

















































▼ ●  Codesystem	858
●  Nachfragen der Interviewten Personen	8
●  Sonstiges	69
●  Zitierfähige Textstellen	18
▼ ●  Persönliches	0
●  Ziele für die Zukunft	8
●  Name	2
●  Frühere Ausbildung	13
●  Wohnort	3
●  Alter	1
●  Zusätzliche Informationen zur eigenen Person	24
▼ ●  Beschreibung der Arbeitstätigkeit	0
●  Anstellungsdauer	3
●  Zufriedenheit mit Arbeitstätigkeit	6
▼ ●  Aufgaben	0
▼ ●  Aufgaben Pflege	11
●  Zufriedenheit mit Aufgaben Pflege	3
▼ ●  Aufgaben Küche	13
●  Zufriedenheit mit Aufgaben Küche	3
●  Bewertung der eigenen Arbeitsleistung	20
▼ ●  Bewertung der Arbeitsbedingungen	0
●  Bewertung Arbeitsteam	24
●  Bewertung Arbeitsklima	32
●  Bewertung Kommunikation	17
▼ ●  Wissen über Onboarding	0
●  Auswirkungen des Onboardings	5
●  Ziele des Onboardings	10
●  Was ist Onboarding?	6
▼ ●  Zustand des Onboardings	0
●  Betreuung während dem Onboarding	16
●  Aufgaben während dem Onboarding-Prozess	11
●  Dauer des Onboardings	13
●  Ungewertete Erfahrungen mit dem Prozess	31
●  Negative Aspekte	29
●  Positive Aspekte	67
▼ ●  Kommunikation mit AZB während dem Onboarding	18
●  Kontakt mit spezifischen Abteilungen	25
●  Kommunikationswege	25
●  Wünsche Onboarding-Prozess	7
▼ ●  Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess	0
●  Begleitung beim Onboarding	3
●  Digitalisierung	2
●  Kommunikation	11
●  Onboarding-Inhalt	7
▼ ●  Fragen Leitfaden	73
●  Aussagen / Gesprächsleitende Einschübe	135
●  Spontane Fragen	86
●  Sets	0

Abbildung 4. Kategoriensystem Interviews 5 und 6 (eigene Abbildung)

Für die Beantwortung der Hauptfragestellung ist die Kategorie *Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess* von grösster Bedeutung. Deshalb ist diese Oberkategorie in beiden Kategoriensystemen enthalten, allerdings unterscheiden sich die Subkategorien bezüglich der Themengebiete innerhalb des Onboarding-Prozesses. Die Subkategorien *Digitalisierung* und *Kommunikation* sind ebenfalls in beiden Kategoriensystemen enthalten. Beim Kategoriensystem für Interviews 1 bis 4 sind zusätzlich *Planung* und *Administration* als Subkategorien enthalten, bei Interviews 5 und 6 wurden die Subkategorien *Begleitung beim Onboarding* sowie *Onboarding-Inhalt* ergänzt. Während also die Kategorie *Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess* hauptsächlich zur Beantwortung der Hauptfragestellung herangezogen wird, werden die anderen geschaffenen Kategorien zur Beantwortung der Subfragestellungen verwendet.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel wird sowohl auf die Ergebnisse der aus dem Fragebogen resultierenden Daten als auch auf die durch die Einzelinterviews gewonnenen Informationen eingegangen.

4.1 Ergebnisse der quantitativen Erhebung

Der Fragebogen und die dadurch erhobenen Daten zielen hauptsächlich darauf ab, den momentanen Zustand des Onboarding-Prozesses im AZB zu erfassen. Gleichzeitig wurde den Teilnehmenden die Möglichkeit geboten, Vorschläge anzubringen, mit denen der Onboarding-Prozess verbessert und an die Ansprüche der NMA angepasst werden könnte.

4.1.1 Wie sieht der momentane Onboarding-Prozess im AZB aus?

Um diese Frage beantworten zu können, wird als erstes der Bereich *Erfahrungen mit Onboarding im AZB* betrachtet. Die Erfahrungen mit dem Onboarding ($M = 4.61, SD = .95$) wurden insgesamt mit 4.61 auf der sechsstufigen Likert-Skala bewertet. Die Mittelwerte der einzelnen Items innerhalb dieser Kategorie zeigen, dass die Betreuung während des Onboarding-Prozesses ($M = 4.93, SD = 1.16$) und die Möglichkeiten zum Aufbau sozialer Kontakte ($M = 4.83, SD = 1.26$) von den Teilnehmenden mit dem höchsten Wert bewertet wurden. Mit dem niedrigsten Wert wurde der Gehalt der während des Onboardings vermittelten Informationen bewertet ($M = 4.34, SD = 1.078$).

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung
Mittelwert Erfahrungen mit Onboarding im AZB	29	1,00	5,75	4,6121	,94924
Informationsgehalt Onboarding	29	1	6	4,34	1,078
Einführung in Unternehmenskultur	29	1	6	4,41	1,240
Aufbau sozialer Kontakte	29	1	6	4,83	1,256
Zufriedenheit Onboarding-Prozess	29	1	6	4,52	,986
Betreuung während dem Onboarding-Prozess	29	1	6	4,93	1,163
Vorbereitung auf Arbeitsalltag	29	1	6	4,45	,985
Vorbereitung vor Ankunft im Betrieb	29	1	6	4,76	1,431
Vorbereitung auf Alltagsaufgaben	29	1	6	4,66	1,396
Gültige Werte (listenweise)	29				

Abbildung 5. Deskriptive Statistiken der Erfahrungen mit dem Onboarding im AZB (eigene Abbildung).

In Abbildung 6 werden die Mittelwerte der drei gemessenen Konstrukte *Psychologischer Vertrag* (gemittelt aus 6 Items), *Arbeits-Zufriedenheit* (gemittelt aus 7 Items) und *Mitarbeitenden-Bindung* (gemittelt aus 5 Items) abgebildet. Aus diesen Werten wird ersichtlich, dass die Bewertung der Bindung der Mitarbeitenden an das AZB ($M = 5.21, SD = .37$) höher ausfällt als die Arbeitszufriedenheit ($M = 4.98, SD = .55$). und die Einhaltung des psychologischen Vertrags ($M = 4.90, SD = .75$). Insgesamt werden jedoch alle drei Konstrukte positiv bewertet, was auf einen grundsätzlich gut funktionierenden Onboarding-Prozess aus Sicht der NMA schliessen lässt.

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung
Mittelwert Psychologischer Vertrag	29	3,33	5,83	4,8966	,75253
Mittelwert Arbeitszufriedenheit	29	3,86	6,00	4,9803	,55686
Mittelwert Mitarbeitenden-Bindung	29	4,50	6,00	5,2069	,37243
Gültige Werte (listenweise)	29				

Abbildung 6. Deskriptive Statistiken der Konstrukte Psychologischer Vertrag, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitenden-Bindung (eigene Abbildung).

4.1.2 Welche Faktoren haben einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess?

Um diese Frage beantworten zu können, wurde eine Multiple Lineare Regression mit dem Kriterium *Zufriedenheit Onboarding-Prozess* und verschiedenen Erfahrungen mit dem Onboarding-Prozess im AZB als Prädiktoren berechnet (insgesamt 12 Items). Das Resultat des F-Tests bestätigt, dass das aufgestellte Regressionsmodell durch die 12 Prädiktoren gesamthaft signifikant erklärt werden kann ($F(12, 16) = 9.202, p < .001$; siehe Abbildung 7). 87.3% der Varianz in der Zufriedenheit mit dem Onboarding im AZB kann durch die Erfahrungen der Mitarbeitenden mit dem Prozess erklärt werden ($r^2 = .873$).

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	23,794	12	1,983	9,202	<.001 ^b
	Nicht standardisierte Residuen	3,447	16	,215		
	Gesamt	27,241	28			

Abbildung 7. Überprüfung der Signifikanz durch den F-Test (eigene Abbildung).

Abbildung 8 zeigt, dass die Prädiktoren *Vorbereitung auf den Arbeitsalltag* ($t(28) = 2.297; p = .035$), die *Wahrnehmung von Verbesserungspotenzial* im Onboarding-Prozess ($t(28) = -2.684; p = .016$), die *Vorbereitung vor Ankunft im Betrieb* ($t(28) = 2.672; p = .017$) sowie die *Vertrautheit mit den Regeln* ($t(28) = -2.168; p = .046$) im AZB signifikante Prädiktoren für die Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess darstellen. Konkret bedeutet dies beispielsweise für die Vorbereitung auf den Arbeitsalltag, dass sich bei der Erhöhung der Einschätzung dieses Faktors um einen Punkt auf der sechsstufigen Likert-Skala auch die Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess um .413 Punkte verbessert. Bei der Vertrautheit mit den Regeln im AZB besteht dagegen ein negativer (signifikanter) Zusammenhang: wenn diese um einen Punkt zunimmt, sinkt die Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess um .461 Punkte

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	3,039	1,176		2,584	,020
	Informationsgehalt Onboarding	-,099	,154	-,108	-,644	,528
	Einführung in Unternehmenskultur	,049	,110	,062	,447	,661
	Aufbau sozialer Kontakte	,179	,109	,228	1,641	,120
	Betreuung während dem Onboarding-Prozess	,195	,148	,230	1,319	,206
	Verbesserungspotenzial Onboarding-Prozess	-,231	,086	-,286	-2,684	,016
	Vorbereitung auf Arbeitsalltag	,413	,180	,412	2,297	,035
	Vorbereitung vor Ankunft im Betrieb	,322	,121	,467	2,672	,017
	Vorbereitung auf Alltagsaufgaben	-,074	,120	-,105	-,617	,546
	Genauigkeit Jobbeschreibung	-,175	,215	-,130	-,814	,427
	Erfüllung der Job-Erwartungen	,176	,161	,164	1,089	,292
	Bewertung Know-How	,012	,158	,008	,074	,942
	Vertrautheit mit Regeln	-,461	,213	-,248	-2,168	,046

a. Abhängige Variable: Zufriedenheit Onboarding-Prozess

Abbildung 8. Koeffizienten-Tabelle der multiplen linearen Regression (eigene Abbildung).

4.1.3 Wie kann der Onboarding-Prozess im AZB optimiert werden?

Um diese Hauptfrage beantworten zu können, wurde dem Fragebogen das Item „Das AZB könnte seinen Onboarding-Prozess folgendermassen verbessern:“ gefolgt von einem Freitextfeld als Antwortoption beigefügt. Von $n=29$ Teilnehmenden gaben lediglich acht Personen eine Antwort in das Textfeld ein. Eine Person wünscht sich „bessere Information bezüglich Rechte/Pflichten und Sicherheit (gesetzlich gesehen)“, während eine andere Person den Vorschlag „Monatliche Infoanlässe für Neueintritte“ vorbringt. Es folgten weitere Aussagen wie: „Eine Checkliste wäre super in dem man alles abhaken kann, das gezeigt wurde.“ oder „Überarbeitung der Checklisten zur Einführung der MA sowie eine Anpassung der öffentlichen Funktionsbeschriebe.“ Ein weiteres Anliegen besteht darin, dass alles für die Ankunft der NMA vorbereitet sein sollte am ersten Arbeitstag: „Schlüssel sollte funktionieren beim Eintrittstag. Die Einarbeitungsliste, wo man einen Kürzel machen muss, ist viel zu lang. Alle Login-Daten sollten vorhanden sein!“. Ein weiterer Wunsch lautet: „On-zu-Boardende Mitarbeiter wenn möglich die ersten vier Wochen zusätzlich im Team laufen lassen und nicht gleich im Alltag tragend sein lassen.“ Eine weitere Person äusserte zusätzlich den Wunsch „Kleine Anerkennung nach bestandener Probezeit z.B. 20 CHF Gutschein für Restaurant oder kleiner Blumenstraus oder Ähnliches.“

4.2 Ergebnisse der qualitativen Erhebung

In diesem Abschnitt folgt eine Inhaltsanalyse, welche sich auf Zitate verschiedener Interviews stützt. Es wird dabei vertieft auf die Oberkategorie *Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess* eingegangen. Die Vorschläge eingehend betrachtet und verschiedenen Bereichen, beispielsweise der *Administration* oder *Planung*, zugewiesen. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Unterschiede zwischen den Verbesserungsvorschlägen der OV⁴ und NMA⁵ gelegt. Im folgenden Abschnitt wird vertieft auf Aussagen eingegangen, welche die drei formulierten Subfragestellungen beantworten sollen, bevor sich der Beantwortung der Hauptfragestellung zugewandt wird.

4.2.1 Wie sieht der momentane Onboarding-Prozess des AZB aus?

Sowohl von Seite der OV als auch der NMA wurde festgestellt, dass der Onboarding-Prozess noch ausbaufähig ist. Diese Wahrnehmung der Befragten wird gestützt durch die folgenden Aussagen aus den Interviews 6, 3 und 2:

„Ja also, alles ist ausbaufähig, sagen wir es mal so.“ (Interview 6, Pos. 240)

IP⁶: *„Okay. Gut, würdest du denn den Onboarding-Prozess im Allgemeinen noch als ausbaufähig bezeichnen?“*

I 2⁷: *„Ja, das ist so, würde ich auf jeden Fall so sagen.“* (Interview 2, Pos. 165-166)

Die Ausbaufähigkeit des Onboarding-Prozesses wurde von keiner der interviewten Personen angezweifelt. Es besteht zudem die Annahme, dass das AZB gewillt ist, den Onboarding-Prozess weiter auszubauen und zu optimieren. Dies wird unter anderem durch diese Aussagen aus Interview 1 begründet:

„Und deshalb haben wir dann so eine HR-Roadmap erstellt, auf der das Onboarding zwar drauf war, alles andere was dringlicher war halt aber zuerst behandelt wurde.“ (Interview 1, Pos. 46)

„Und jetzt will man eigentlich wirklich auch Ressourcen für das brauchen und diese Roadmap auch wirklich angehen“ (Interview 1, Pos. 48)

⁴ Onboarding-Verantwortliche

⁵ Neue Mitarbeitende

⁶ Interviewende Person

⁷ Interviewte Person

Die getroffenen Aussagen der OV lassen darauf schliessen, dass der Onboarding-Prozess hinter den Kulissen gut konzipiert ist und in den meisten Fällen alles nach Plan läuft. Sinnbildlich hierfür ist eine Aussage aus Interview 3:

„Ähm, ja, also grundsätzlich sage ich, wir sind okay aufgestellt, jeder weiss eigentlich mehr oder weniger, wann er was zu tun hat.“ (Interview 3, Pos. 144)

Auch in den Interviews 1 und 2 wurden Aussagen getroffen, welche Rückschlüsse darauf erlauben, dass der Onboarding-Prozess momentan bereits kompetent umgesetzt wird und weitgehend funktioniert:

„Also zur Zufriedenheit trägt bei, dass es eigentlich gross-mehrheitlich funktioniert. Wir haben, also es ist eher die Ausnahme, dass es nicht funktioniert.“ (Interview 2, Pos. 152)

„Ähm, also ich mag den Onboarding-Prozess in meinem Bereich jetzt eigentlich“ (Interview 1, Pos. 224)

Aber nicht aus Sicht der OV scheint der Onboarding-Prozess ziemlich gut zu laufen, auch die NMA berichten davon, dass sie das Onboarding grundsätzlich als sehr angenehmen und flüssigen Prozess wahrgenommen haben:

„Ich bin wirklich sehr zufrieden, denn ich habe wirklich viel gelernt.“
(Interview 5, Pos. 74)

„Eben, so die Einführung war das, die war eigentlich gut. Auch das Kennenlernen natürlich.“
(Interview 6, Pos. 62)

Die neuen Mitarbeitenden fühlten sich sehr schnell im Betrieb aufgenommen und erfuhren Unterstützung durch die anderen Mitarbeitenden:

„[...] es war gleich eine sympathische Atmosphäre, das sind gute Leute und man hat sich verstanden.“
(Interview 6, Pos. 12)

„Die Kommunikation zwischen mir und den andern Mitarbeitern ist eigentlich bei uns auf der Station sehr in Ordnung.“ (Interview 5, Pos. 194)

Obwohl der Onboarding-Prozess im Grossen und Ganzen also gut zu funktionieren scheint, wurde in den Interviews dennoch erwähnt, dass sowohl von Seite der OV als auch aus Sicht der NMA nicht immer alles ganz so rund läuft.

„[...] mit einer Person als einzige Ressource ist es dann halt schon ein wenig wenig. Also wir sind doch ein grösseres Haus, wo ich allein eigentlich nicht alles machen kann. Also ich kann nicht mit jedem das Vorstellungsgespräch und die Rekrutierung machen und gleichzeitig noch an jedem Kündigungsgespräch dabei sein.“ (Interview 1, Pos. 44)

„Also die Checkliste ist ja auch schon sehr alt, die haben wir schon ewig im Einsatz.“ (Interview 2, Pos. 132)

„[...] das ist etwas, was ich selten erlebt habe, also einen begleitenden Onboarding-Prozess, weil meistens immer wieder etwas dazwischengekommen ist.“ (Interview 3, Pos. 42)

*„[...] das wird ein wenig schludrig gehandhabt.“
(Interview 4, Pos. 112)*

Im nächsten Abschnitt wird vertieft darauf eingegangen, welche spezifischen Problempunkte während dem bestehenden Onboarding-Prozess für die einzelnen Beteiligten auftauchen.

4.2.3 Was sind die Problempunkte während dem Onboarding-Prozess für die Beteiligten?

Pain- oder auch Problempunkte beschreiben in dieser Arbeit Teile oder Aspekte des Onboarding-Prozesses, bei welchen noch Probleme, Missverständnisse oder andere Komplikationen auftreten. Bei den Interviews 5 und 6 konnten aus dem erhobenen Textmaterial keine klar definierten Problempunkte eruiert werden. Beide Parteien sagten aus, dass sie während ihrem Onboarding-Prozess auf keine konkreten, auf das Onboarding bezogenen Problemfelder gestossen seien, und dass der Prozess in seiner momentanen Form grösstenteils reibungslos verlaufen ist.

IP: *„Okay, also hat alles eigentlich reibungslos funktioniert?“*

I 5: *„Es hat alles recht gut geklappt. Bewerbung, Probezeitgespräch, Begleitung, eigentlich alles.“
(Interview 5, Pos. 175-176)*

In den Interviews 1 bis 4 hingegen wurde ersichtlich, dass die Problempunkte den Bereichen Administration, Zeitmanagement, Planung, Kommunikation sowie Digitalisierung zugeordnet werden können. Am meisten erwähnt wurden hierbei die beiden Kategorien *Planung* und *Kommunikation* mit je 28 Codierungen, dicht gefolgt von *Administration* und *Zeitmanagement* mit 26, respektive 25 Nennungen. *Digitalisierung* wurde nur neun Mal als Problempunkt in einem Gespräch erwähnt.

4.2.3.1 Problempunkt Planung

Zum Thema Planung wurden unter anderem folgende Aussagen gemacht:

„Also die Komplikation ist manchmal, wenn ich die ganzen Informationen zu einem neuen Eintritt recht kurzfristig erhalte, so wie jetzt, wo jemand im Mai kommt und ich kriege das erst jetzt, am 21. oder 22. [April], dann ist das halt alles sehr kurzfristig. Und dann kommt es zwangsweise halt auch nicht zu einem einwandfreien Onboarding [...]“ (Interview 1, Pos. 148)

„Nein, also die hatten [auf der Checkliste] wirklich Punkte drauf, bei denen musste ich sagen; erstens: in dieser Form gibt es das gar nicht, und zweitens ist es nicht meine Verantwortung, dann habe ich das dann gestrichen.“ (Interview 2, Pos. 134)

„[...] dann krieg ich irgendwie um 16:00 Uhr noch einen Anruf; du, ich habe gerade noch einen reingekriegt, mach den mal bitte kurz fertig. Und das kann dann schon auch ein wenig problematisch sein und dann muss ich zwischendurch schon auch mal eine Arbeit abbrechen.“ (Interview 4, Pos. 70)

4.2.3.2 Problempunkt Kommunikation

Unter dem Problempunkt Kommunikation wurden vor allem Situationen aufgeführt, in welchen es aufgrund mangelnder oder fehlerhafter Kommunikation zu Verzögerungen oder Unklarheiten im Prozess gekommen ist:

*„Ja wir hatten schon, also das war einfach eine Definitionssache. Es kam vor, dass diese Formulare halt nicht korrekt ausgefüllt wurden. Ich kann halt nur so viel korrekt konfigurieren und erstellen, sofern als auch die Dokumente korrekt ausgefüllt sind. Und wenn zum Beispiel das Personalbüro irgendeine Information halt nicht dem Vorgesetzten weitergibt, wenn der den Auftrag hat, das mir zu melden, dann geht dort halt etwas unter.“
(Interview 2, Pos. 88)*

Die Unklarheit darüber, wer mit wem kommuniziert und wer wofür die Verantwortung trägt, zeigt sich beispielsweise auch, wenn externe Parteien in den Prozess miteingebunden werden:

I 2: „[...] der Mitarbeiter fängt bei uns an, hat dann ein Shooting mit dem Fotografen für die Aufnahmen, und wann dann der Fotograf mir das weiterleitet, das ist oft so ein kleines Ratespiel.“

IP: „Okay.“

I 2: „Und diese Information kommt dann oft nicht aktiv zu mir, obwohl der neue Mitarbeiter ja eigentlich auf der Website eingefügt werden müsste. Und das ist so, jeweils eigentlich immer eine Holschuld von mir.“

(Interview 2, Pos. 98-100)

Ebenfalls ein Problempunkt, welcher sich auf die Kommunikation bezieht, ist, dass sich die Überprüfung des Prozessfortschritts ziemlich aufwändig gestaltet.

„Was mich halt einfach stört, ist, dass ich da eben oft nachfragen muss, ob der Vertrag jetzt unterschrieben ist, ob das alles vorbereitet ist.“ (Interview 3, Pos. 118)

Ein weiteres Problem besteht darin, dass teilweise Kommunikationskanäle ausgewählt werden, auf welchen die Nachricht zu spät beim entsprechenden Empfangenden ankommt:

„Ja, also es kommt halt schon hin und wieder vor, dass wenn ich halt wirklich im gestressten Arbeitsalltag bin und dann so eine spontane Schlüsselanforderung nur per Mail reinkommt, also das heisst, da ruft dann keiner an oder so, das ist halt schon ein paar mal passiert, dann guck ich nicht mehr auf die Mails an dem Tag, weil ich gerade den Saal einrichte oder weiss Gott was, und am nächsten Morgen stehen wir dann halt da und dann heisst es; du, ich habe den Schlüssel noch nicht gekriegt. Das ist dann halt schon ein Problem.“ (Interview 4, Pos. 96)

Ein weiteres Kommunikationsproblem ergibt sich dann, wenn gewisse Aufträge telefonisch übermittelt werden, da anschliessend nicht überprüfbar ist, was für ein Auftrag genau gegeben wurde.

I 4: „Das heisst, jemand hat beispielsweise noch die Pflege-Assistenz-Berechtigung, ist in der Ausbildung oder macht eine HF-Weiterbildung oder weiss Gott was, und möchte dann anschliessend die Berechtigung der FaGes haben. Das heisst also eben für die Medikamentenschränke oder kann in die Büros rein und solche Geschichten.“

IP: „Okay.“

I 4: „Das ist dann so ein Problem, da wird man dann ganz gerne mal angerufen; du, änder das mal bitte kurz. Gut, alles klar, wird geändert. Dann war es dann am Ende doch nicht richtig, ich habe nichts schriftlich und dann heisst es du, du, du und das ist dann auch nicht so schön.“ (Interview 4, Pos. 128-130)

4.2.3.3 Problempunkt Administration

Auch im Bereich der Administration konnten durch die Aussagen der interviewten Personen verschiedene Probleme identifiziert werden:

„Ja also mit den Vertragsunterlagen, weil die, wir haben, wir drucken das Reglement aus, wir drucken die Angehörigenliste aus, wir drucken Richtlinien für Informatikverwendung und so weiter aus, und das schicken wir dann dem Angestellten. Und die ganzen, also ich weiss nicht, ob die Leute das anschauen, es wäre sparer fürs Papier, ich müsste nicht alles immer ausdrucken. Ich habe es jetzt gerade gemerkt bei diesen drei Einritten. Ich druck dann halt immer das ganze Dossier aus und das frisst dann halt mega viel Zeit. Mega unnötig eigentlich, oder?“

(Interview 1, Pos. 192)

Auch in anderen Interviews wurde das Ausdrucken von Dokumenten als Problem angesprochen. So beispielsweise in Interview 3, wo darüber gesprochen wurde, dass ein webbasiertes Tool dazu verwendet wird, allen betroffenen Personen die nötigen Informationen zu liefern, so dass nichts weiter ausgedruckt werden muss:

„Ähm, also ich tu dann den Planner eigentlich immer füttern, das heisst ich habe dort alle Logins drin, die Benutzernamen auch. Das man das halt wie nicht noch zusätzlich ausdrucken muss oder so [...]“

(Interview 3, Pos. 108)

Auch in Interview 4 wird erwähnt, dass ausgedruckte, und somit nicht online verfügbare Dokumente den Arbeitsfluss stören, da besagte Dokumente dann noch von Hand ins System eingespeist werden müssen:

„Da krieg ich dann eben die ausgedruckte Form und das krieg ich dann auch wirklich nur einmalig ausgestellt, dann trage ich mir das alles handschriftlich ein, muss mir das dann alles kopieren, weil ich brauche das dann ja auch für meine Stammdaten-Blätter [...]“ (Interview 4, Pos. 100)

Um ein erfolgreiches Onboarding gewährleisten zu können, müssen diverse Unterlagen, Datenblätter und Formulare von den neuen Mitarbeitenden ausgefüllt und unterschrieben werden. Hierbei kommt es allerdings häufiger zu Problemen, was den weiteren Prozess behindert und verlangsamt:

„Also, Unterschriften werden nicht gemacht, manchmal kriege ich die Datenblätter einfach gar nicht zurück.“ (Interview 4, Pos. 108)

„Dann muss ich eigentlich wirklich von Null anfangen. Dann muss ich diese Formulare raussuchen, muss die selber ausfüllen, die Informationen zum Ausfüllen muss ich dann auch noch irgendwie organisieren beim Vorgesetzten und erst dann kann ich eigentlich beim Startpunkt, beziehungsweise beim Punkt, der eigentlich der Startpunkt wäre, weitermachen.“ (Interview 2, Pos. 158)

Der Umstand, dass gewisse Dokumente nicht oder nur mangelhaft ausgefüllt werden, stellt auch ein Risiko für das Unternehmen dar. Dies wird anhand der nachfolgenden Aussage aus Interview 4 verdeutlicht:

„Und wenn dann halt einer den Badge hat und der hat nicht unterschrieben und der meint dann halt, er brauche da jetzt mal ein paar Tabletten für Zuhause, dann haben wir ein Problem. Weil dann können wir nichts nachweisen, dann kann der sagen, er habe den Schlüssel nie gesehen oder er gibt den weiss Gott wohin ab weil, das Datenblatt kommt gar nicht mehr zurück und dann wissen wir nicht, hat der überhaupt was bekommen. Beziehungsweise, ich weiss dass ich den Schlüssel rausgegeben habe aber ich kann es nicht beweisen.“ (Interview 4, Pos. 108)

4.2.3.4 Problempunkt Zeitmanagement

Im **Bereich des Zeitmanagements** während dem Onboarding wird ersichtlich, dass es bei einer Vielzahl von neuen Eintritten dazu kommen kann, dass andere Tätigkeiten während dieser Zeit zurückgestellt werden müssen, um ein zufriedenstellendes Onboarding gewährleisten zu können:

„Jetzt würde ich gerade im Moment sagen, also mit acht Eintritten gleichzeitig, da bleibt alles andere ein wenig auf der Strecke.“ (Interview 1, Pos. 114)

Eine Häufung von Eintritten kann dazu führen, dass das Onboarding der NMA beeinträchtigt wird:

„Und dann kommt es zwangsweise halt auch nicht zu einem einwandfreien Onboarding, weil der Mitarbeiter dann halt vielleicht noch keine Parkkarte hat oder der Schlüssel noch nicht funktioniert und das sind ja dann immer so kleine Sachen.“ (Interview 1, Pos. 148)

Der Onboarding-Prozess wird mehrfach als sehr zeitaufwändig beschrieben, so beispielsweise in Interview 3:

IP: *„Gut, und wie zeitaufwändig würdest du sagen [...]“*

I 3: *„Sehr.“*

IP: *„Sehr. Also nimmt das einen grossen Teil deiner allgemeinen Arbeitsleistung ein?“*

I 3: *„Ja.“ (Interview 3, Pos. 71-74)*

Als spezifisches Problem innerhalb dieses Bereichs werden schliesslich spontane Einsätze, beziehungsweise spontane Eintritte von neuen Mitarbeitenden genannt. Beide Parteien, welche zu diesem Problempunkt Aussagen gemacht haben, sind sich der Gründe, welche für spontane Eintritte sorgen, bewusst und können diese auch nachvollziehen. Dennoch kommt es durch besagte Spontaneintritte zu Komplikationen mit dem Onboarding:

„Also wie gesagt, es kommt immer mal wieder ein Spontaner rein und ja, das ist mühsam, aber es kann halt passieren. Ich meine, ich weiss ja ungefähr wies funktioniert, also da steht die Geschäftsleitung dann da in der Pflege und braucht dringend Leute, weil es gibt überall zu wenig Fachkräfte [...]“ (Interview 4, Pos. 126)

I 1: *„Ja also mich stört es ja eigentlich nicht so, dass es so kurzfristig ist, für mich, ich mach es dann einfach, wenn ich es bekomme, von dem her ist es für mich nicht so schlimm.“*

IP: *„Okay.“*

I 1: *„Aber es trägt halt nicht zu einem guten Onboarding-Prozess bei. Und es geht ja eigentlich um das, um den zu optimieren.“ (Interview 1, Pos. 172-174)*

4.2.3.5 Problempunkt Digitalisierung

Problempunkte gibt es offensichtlich auch im Bereich der Digitalisierung. Im Allgemeinen ist die Digitalisierung im AZB noch nicht sehr weit fortgeschritten, was unter anderem durch diese Aussage verdeutlicht wird:

„Ähm, wir haben halt sehr vieles noch auf Papier, so. Und das alles überall abzuhaken und alles, das wäre einfach ein Thema von Digitalisierung, das würde natürlich schon helfen.“ (Interview 1, Pos. 178)

Dies führt in verschiedenen Bereichen zu Komplikationen, wodurch sich der Prozess in die Länge zieht.

„Also was der grösste Pain ist, sind eigentlich so diese Personaldossiers. Dass die halt nicht elektronisch sind.“ (Interview 1, Pos. 202)

„[...] Oder irgendwelche Dokumente für die Ämter, wo halt alles viel schneller laufen würde, wenn alles schon online wäre, und man nicht erst alles einscannen müsste.“ (Interview 1, Pos. 204)

Nachdem nun der allgemeine Zustand des Onboarding-Prozesses im AZB und die wichtigsten Problempunkte, die damit einhergehen, betrachtet wurden, wird im nächsten Abschnitt noch auf die dritte formulierte Subfragestellung eingegangen.

4.2.4 Wie zufrieden sind die befragten Personen mit dem bestehenden Onboarding-Prozess?

Um diese Frage beantworten zu können, werden in diesem Abschnitt hauptsächlich Textstellen der Hauptkategorie *Zustand des Onboardings* und der Subkategorie *Positive Aspekte*, zitiert. In Interviews 1 bis 4 wurde berichtet, dass die Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess ziemlich hoch ist:

„Also zur Zufriedenheit trägt bei, dass es eigentlich gross-mehrheitlich funktioniert. Wir haben, also es ist eher die Ausnahme, dass es nicht funktioniert.“ (Interview 2, Pos. 152)

„Ähm, also ich mag den Onboarding-Prozess in meinem Bereich jetzt eigentlich, weil ich bin einfach von Anfang an dabei. Also ich weiss dann nacher, ich mag das einfach.“ (Interview 1, Pos. 224)

Aber nicht alle Aspekte tragen bei den befragten Personen zur Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess bei. Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, gibt es einige Punkte, bei welchen noch Schritte zur Optimierung des Prozesses unternommen werden können. Allerdings erwähnten die Befragten zusätzliche Aspekte, welche eher zu ihrer Unzufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess beitragen, und welche sich nicht klar einem der zuvor definierten Problempunkte zuweisen lassen:

„Ich habe eigentlich, ich mache eigentlich noch gerne Rekrutierungsgespräche, und da bin ich momentan einfach nicht so involviert. Einfach aus Ressourcen-Gründen auch. Finde ich jetzt nicht mega schlimm, ich mache andere Sachen auch gerne aber ja. Also wenn ich jetzt etwas finden müsste, dann wäre es das eigentlich.“ (Interview 1, Pos. 227-228)

Zusammenfassend kann also ausgesagt werden, dass die Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess bei den OV ziemlich hoch ist, sie sich allerdings dennoch einige Änderungen wünschen würden. Auf diese Verbesserungsvorschläge wird im Abschnitt 4.2.5 eingegangen.

Nachfolgend wird die Zufriedenheit der neu eingetretenen Mitarbeitenden mit dem Onboarding-Prozess des AZB betrachtet. Hierbei werden wieder hauptsächlich Textauschnitte aus der Hauptkategorie *Zustand des Onboardings* und der damit verbundenen Unterkategorie *Positive Aspekte* betrachtet. Diese Erkenntnisse werden ergänzt durch Aussagen, welche unter der Oberkategorie *Bewertung der Arbeitsbedingungen* und den dazugehörigen Unterkategorien *Bewertung Arbeitsteam*, *Bewertung Arbeitsklima* und *Bewertung Kommunikation* erfasst wurden. Die neuen Mitarbeitenden haben folgende Faktoren genannt, welche zu ihrer Zufriedenheit mit dem Onboarding-Prozess beigetragen haben:

IP: *„[...] wenn wir jetzt das Onboarding noch einmal als grosses Ganzes betrachten, kannst du mir sagen was für Aspekte zu deiner Un- oder Zufriedenheit beigetragen haben?“*

I 6: *„Zur Zufriedenheit hat halt die Offenheit der Mitarbeiter beigetragen, oder? Der freundliche Umgang miteinander. Denn die kollegialen Hilfestellungen sind super.“* (Interview 6, Pos. 217-218)

I 5: *„Ich war sehr zufrieden.“*

IP: *„Okay, also eigentlich alles so verlaufen wie du dir das gewünscht hast?“*

I 5: *„Genau. Auch mit dem Lohn alles, Versicherung, hat alles geklappt.“*

(Interview 5, Pos. 152-154)

Zur Zufriedenheit beigetragen hat vor allem das Arbeitsteam sowie auch die Kommunikation innerhalb des AZB. Das Arbeitsumfeld wird von den zwei neu eingetretenen Mitarbeitenden als sehr familiär, offen und unterstützend beschrieben:

„[...] mein Team ist immer für mich da, wenn ich eine Frage habe oder wenn ich irgendetwas brauche, sie sind immer für mich da. Sie kommen immer bei mir vorbei und fragen [...]“ (Interview 5, Pos. 42)

„[...] ich habe einen tollen Teamleiter. Er ist immer da für mich, ich mag den Typen richtig, also ich habe ihn wirklich sehr gern.“

(Interview 5, Pos. 246)

„Also als ich hergekommen bin, das ist ein super Team, das einem auch sehr guten Rückhalt bietet.“

(Interview 6, Pos. 26)

Nicht nur das Arbeitsteam selbst sticht für die Befragten heraus, auch das Arbeitsklima, also die Zustände auf den jeweiligen Stationen, haben einen bleibenden positiven Eindruck bei den neuen Mitarbeitenden hinterlassen:

„[...] es war gleich eine sympathische Atmosphäre, das sind gute Leute und man hat sich verstanden.“

(Interview 6, Pos. 12)

„Ja man fühlt sich halt aufgehoben und das sind auch ganz aufgestellte Leute, auch sehr ehrlich.“

(Interview 6, Pos. 30)

Trotz all dieser positiven Aspekte gab es dennoch auch Faktoren, welche zur Unzufriedenheit der neuen Mitarbeitenden beigetragen haben. In diesem Abschnitt werden ausschliesslich Textstellen aufgeführt, welche sich spezifisch auf Facetten des Onboarding-Prozesses beziehen:

„[...] also dass mir am Anfang wie noch die volle Kompetenz gefehlt hat. Also bezüglich, ich hatte da noch nicht alle Passwörter, und wir haben, wenn wir denn bestellt haben, haben wir die Auftragsbestätigung noch nicht gehabt oder ausdrucken können.“ (Interview 6, Pos. 130)

„Also am Anfang als ich in der Küche war, sie haben mich ja in der Küche eingeteilt, und dann, dort war es so, ich habe ja die Bewohner dort noch nicht richtig gekannt und nicht gewusst, was die gerne essen.“ (Interview 5, Pos. 182)

Trotz dieser zwei aufgetretenen Probleme haben die beiden befragten Personen Ihre Erfahrungen mit dem Onboarding-Prozess durchaus sehr positiv bewertet, wofür sinnbildlich diese zwei Aussagen hinzugezogen werden können:

„Ja also beim AZB selber gibt es da eigentlich absolut nichts auszusetzen. Also ich wüsste nicht was, mir ist jetzt da nichts aufgefallen und ich suche jetzt da auch nicht nach etwas Negativem.“ (Interview 6, Pos. 232)

„[...] bis jetzt klappt eigentlich wirklich immer alles gut.“ (Interview 5, Pos. 288)

Nachdem nun beide Perspektiven auf den Onboarding-Prozess erfasst wurden, lässt sich sagen, dass die NMA den Onboarding-Prozess reibungsloser wahrnehmen als die OV. Dies lässt sich daran ablesen, dass die OV spezifische und prävalente Problempunkte definieren können, währenddessen die zwei NMA wenige bis gar keine Mängel beim Onboarding beklagen.

Wie auf die in diesem Abschnitt aufgeführten Probleme eingegangen werden kann und welche Verbesserungsvorschläge von Seite der Mitarbeitenden angebracht wurden, wird im nächsten Abschnitt vertiefter eingegangen.

4.2.5 Wie kann der Onboarding-Prozess des AZB optimiert werden?

Um die Hauptfrage dieser Arbeit zu beantworten, wird der Fokus auf die Hauptkategorie *Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess* gelegt. Hierzu gehören bei Interviews 1 bis 4 die Subkategorien *Verbesserungsvorschläge Digitalisierung*, *Verbesserungsvorschläge Administration*, *Verbesserungsvorschläge Planung* und *Verbesserungsvorschläge Kommunikation*. Bei den Interviews 5 und 6 werden die Subkategorien *Begleitung beim Onboarding-Prozess*, *Verbesserungsvorschläge Digitalisierung*, *Verbesserungsvorschläge Kommunikation* sowie *Verbesserungsvorschläge Onboarding-Inhalt* betrachtet.

4.2.5.1 Verbesserungsvorschläge Digitalisierung

Am meisten Verbesserungspotenzial bei den Interviews 1 bis 4 wird von den internen Mitarbeitenden im Bereich *Digitalisierung* gesehen. Insgesamt sind in dieser Subkategorie 41 Textstellen zu finden. Gleich zu Beginn des Prozesses könnte durch die Implementierung eines einheitlichen, digitalen Bewerbungsformulars die Arbeit für die Onboarding-Verantwortlichen erleichtert werden:

„Ich meine, wir sind nicht so eine grosse Firma, aber da könnte man beim Onboarding sicher noch Dinge optimieren, indem man zum Beispiel sagt, dass sich der Mitarbeiter auf einem Portal bewirbt, bei dem er gleich all seine Informationen wie Name und Adresse und so weiter selbst eingibt, und wenn es dann zu einer Anstellung kommt, denn drückst du dort; einstellen ja, übernehmen aus Jobportal oder wie auch immer, und dann liest es dir das in dein Programm ein und dann musst du nur noch selbstständig kleine Änderungen vornehmen. Und das gibt es, das kenne ich, aber wir haben das nicht.“ (Interview 1, Pos. 120)

Auch die Versorgung neu hinzukommender Mitarbeitender mit Informationen könnte durch eine digitale Lösung vereinfacht werden. Die Onboarding-Unterlagen werden momentan in Papierform an die Mitarbeitenden abgegeben. Ein Vorschlag aus Interview 1 hierzu wäre:

„Die ganzen Vertragsunterlagen an die Mitarbeitenden vielleicht auf einem Stick schicken oder so.“ (Interview 1, Pos. 180)

Dies hätte auch einen positiven Effekt auf die Nachhaltigkeit des AZB, denn:

„[...] es wäre sparer fürs Papier, ich müsste nicht alles immer ausdrucken.“ (Interview 1, Pos. 192)

Es wurde ebenfalls die Möglichkeit einer zentralen Datenablage im System angesprochen. Diese könnte bei allfälligen Veränderungen der Reglemente oder der Unterlagen online aktualisiert werden, so dass alle Unterlagen stets auf dem neusten Stand sind. Um den neu eingetretenen Mitarbeitenden Zugriff auf besagte Datenablage zu gewährleisten ...

„[...] könnte man einfach so den Link schicken, und wenn das Reglement sich ändert, dann kann man einfach ein neues File ablegen und gut ist.“ (Interview 1, Pos. 202)

Durch die Implementierung von digitalen Hilfsmitteln könnte also die Effizienz der Mitarbeitenden bei administrativen Aufgaben gesteigert werden:

„Ja, also es ist einfach cool, wenn alles elektronisch läuft. Also vor allem im administrativen Teil geht es so auch einfach schneller.“ (Interview 1, Pos. 238)

Neben der Erleichterung von administrativen Aufgaben würde sich das Vorantreiben der Digitalisierung im Betrieb auch positiv auf die Kommunikation und Koordination zwischen den

einzelnen am Onboarding-Prozess beteiligten Schnittstellen auswirken. Im Moment arbeitet das AZB mit internen Checklisten, auf welchen alle Prozessschritte aufgeführt und den Schnittstellen zugewiesen sind, die für einen erfolgreichen Onboarding-Prozess erfüllt sein müssen. Diese Checklisten existieren momentan allerdings lediglich in Papierform oder als lokale Datei auf dem Desktop der Mitarbeitenden. Es ist somit nicht möglich, den Fortschritt des Prozesses zu überprüfen oder einzusehen, wie weit andere Schnittstellen mit ihren Aufgaben fortgeschritten sind. Aus diesem Umstand resultiert folgender Verbesserungsvorschlag:

„Wir haben ja die Checkliste, die du vorher erwähnt hast, und das ist meines Erachtens her eine suboptimale Lösung. Wenn man das Ganze in einem spezifischen Tool anlegen würde, welches auf eine solche Aufgabe spezialisiert ist, dann könnte man den Fortschritt prüfen, man kann Pendenzen zuweisen.“

(Interview 2, Pos. 126)

Der Vorschlag einer Online-To-Do-Liste wurde von drei von vier der Onboarding-Verantwortlichen geäußert.

„[...] dort fände ich natürlich cool, wenn man eigentlich auch wieder wie so eine Plattform aufschaltet, auf der man dann eigentlich live sieht, welche Schritte sind jetzt schon abgeschlossen.“ (Interview 3, Pos. 98)

„Also eben, das Ganze ein wenig zu digitalisieren, das wäre natürlich schon hilfreich denke ich. Also wenn wir jetzt zum Beispiel alle gleichzeitig auf diese Checkliste Zugriff hätten, das haben, haben die anderen das auch vorgeschlagen?“ (Interview 1, Pos. 212)

Bei der vertieften Besprechung dieser Idee wurden verschiedene positive Aspekte beleuchtet, welche mit dieser Idee einhergehen würden:

„[...] dann sehe ich, wer mit was bereits fertig ist und kann gleichzeitig nebenbei bereits mit meinen Aufgaben beginnen. Also man kann gleichzeitig diese Dinge machen.“ (Interview 1, Pos. 216)

„[...] also ich denke, wenn das sauber dokumentiert ist das Ganze, also wenn man wirklich in einer Live-Version sieht; was ist erledigt und wer hat was gemacht, dass dann eigentlich, also ich sag jetzt mal, wenn es um eine normale Stelle geht, also für eine Fachperson oder eine Assistenzperson, dass dann die Abteilungsleitung, das HR und ich dann Zugriff hat. Dann können wir dort drin alle gemeinsam arbeiten und sind dann alle auf dem gleichen Stand und wissen; was ist schon passiert,

der Vertrag ist draussen, der Arbeitsplan ist geschickt, die Zugänge sind erstellt, den Account hat er bekommen.“ (Interview 3, Pos. 108)

4.2.5.2 Verbesserungsvorschläge Administration

Die Kategorie, mit den zweitmeisten Verbesserungsvorschlägen ist die Administration. Die zuvor genannten verschiedenen Digitalisierungs-Aspekte könnten die administrativen Prozessschritte erleichtern. Allerdings drehen sich nicht alle administrativen Verbesserungsvorschläge um die Digitalisierung. So wird in Interview 3 beispielsweise der Wunsch geäußert, gewisse administrative Arbeiten wie das Sichten von Bewerbungsunterlagen abgeben zu können:

„[...] das wäre natürlich etwas, was ich in Zukunft gerne abgeben würde. Also das ganze Durchsichten der Bewerbungen, also so dass ich dann einfach auf eine Stelle sechs oder sieben spezifische Dossiers bekomme, die ich dann prüfen kann.“ (Interview 3, Pos. 50)

Es wird ausserdem vorgeschlagen, dass neue Mitarbeitende gleich beim Arbeitsantritt alle benötigten Informationen bekommen sowie sämtliche Zugänge und Berechtigungen erhalten. So kann verhindert werden, dass die Mitarbeitenden sich ihre Informationen an verschiedenen Stellen einholen müssen und dabei gegebenenfalls wichtige Informationen verloren gehen.

„Also ich, ich stelle mir das in Zukunft eigentlich so vor, dass man wie so ein Päckchen macht. Man bekommt am Anfang ein Päckchen, mit allen Informationen, mit den ganzen Zugängen und Berechtigungen und so weiter, und der Mitarbeiter nimmt das am ersten Tag in Empfang und kann damit dann beginnen zu arbeiten.“ (Interview 3, Pos. 60)

Wie bereits in einem vorangegangenen Abschnitt erwähnt wurde, kommt es hin und wieder zu der Situation, dass Dokumente entweder nicht vollständig und richtig ausgefüllt werden oder aber überhaupt nicht zurück an den Absender gelangen. Aus diesem Umstand resultierte der folgende Vorschlag:

„[...] diese Datenblätter liegen ja eigentlich immer bei der verantwortlichen Leitung. Entweder ist es die Geschäftsleitung selbst oder es ist eine der Stationsleitungen. Und die Person, die den Schlüssel kriegt, muss ihn sich da abholen, das geht gar nicht anders. Also der Schlüssel hängt nicht irgendwie an einem Klemmbrett oder so, der muss dort abgeholt werden. Das heisst, einfach den Zettel kurz aus der Hülle nehmen, unterschrieben lassen, Zettel wieder rein und alles ist gut.“

(Interview 4, Pos. 120)

Momentan erfolgen Informationen bezüglich der Anpassung von Berechtigungen meist telefonisch. Aus diesem Grund wurde folgender Vorschlag gemacht, um Missverständnissen in Zukunft vorzubeugen:

„Also das wäre dann natürlich wirklich noch super, wenn man sagt; okay, es gibt die Mutationsformulare, und dass man das dann fertig unterschrieben von der Geschäftsleitung kriegt; die und die Person kriegt die und die Berechtigung und zack, ich hab das Ding dann da per Mail liegen, druck das aus für die Ablage und mach dann gleich die Berechtigung fertig.“ (Interview 4, Pos. 130)

4.2.5.3 Verbesserungsvorschläge Kommunikation

Auch im Gebiet der Kommunikation wurden, mit 25 Codierungen, einige Verbesserungsvorschläge gemacht. Einer davon bezieht sich bereits auf den Zeitraum, bevor die neuen Mitarbeitenden im Unternehmen eintreten:

„Also, dass man dem neuen Mitarbeiter halt auch schon im Vorfeld Informationen schicken könnte, dass der sich auch schon ein wenig einlesen und vorbereiten könnte, sein Schlüssel funktioniert, sobald er ankommt, die Parkkarte hat er schon im Fächlein, er kennt die Hausregeln und so weiter. Das ist natürlich dann optimal.“ (Interview 1, Pos. 174)

Bei der Vertiefung dieses Gedankens im Verlaufe des Gesprächs wurde bereits ein präziser Vorschlag formuliert, wie man diese Idee in die Realität umsetzen könnte:

„Und, ouh, jetzt habe ich eine gute Idee. Man könnte zum Beispiel beim Eintrittsschreiben, wo ich schreibe; bla bla bla, wir freuen uns dich bei uns begrüßen zu dürfen, und dann schicke ich ja immer den Vertrag mit. Den muss man ja mitschicken. Und dann als Begleitbrief zum Vertrag, dort könnte ich ja dann eigentlich den Link zu den Dokumenten im Intranet beifügen.“ (Interview 1, Pos. 196)

Um das Problem der Unklarheiten bei der Kommunikation mit externen Schnittstellen anzugehen, wurde folgender Verbesserungsvorschlag erwähnt:

IP: *„Okay, gut. Das heisst also wirklich, wenn man es einfach klar definieren würde; hei schau, der Kontakt mit dem Fotografen, das läuft alles über dich, du berichtest mir, oder halt einfach, dass man das mal klar definiert, das wäre [...]“*

I 2: *„Dann würde der Prozess funktionieren, definitiv.“*

(Interview 2, Pos. 115-116)

Es wurde auch im Kontext der Kommunikation noch einmal darauf hingewiesen, dass ein Live-Update-System oder eine digitalisierte Checkliste eine grosse Erleichterung des Prozesses für die Befragten darstellen würde:

„Die Kommunikation untereinander sollte noch vereinfacht werden, also so eine Live-Version, auf die wir alle Zugriff haben, so dass wir jederzeit sehen; wo stehen wir, ich denke das ist sicher noch ausbaufähig und ich denke, der beste Weg wäre dort sicher eine digitale Lösung.“ (Interview 3, Pos.

144)

Ein weiterer Vorschlag, welcher sich gut mit einem im Fragebogen sowie auch im Interview 6 angebrachten Wunsch verbinden lässt, empfiehlt ein Kennenlernen des Hauses sowie der Geschäftsleitung für die NMA:

„Aber das wäre vielleicht noch gut, das in den Onboarding-Prozess mit aufzunehmen. So das komplette Haus mal einmal ablaufen, hier sind Feuerlöscher, wenn du unten im Keller bist dann rennst du so los.“ (Interview 6, Pos. 254)

„Ich weiss, wir sind nicht so ein grosser Betrieb, dass wir sagen könnten; okay, wir machen immer am ersten Arbeitstag wie eine kleine Einführungsrunde, aber es wäre natürlich trotzdem super, wenn man sagen würde, wir machen das alle zwei oder drei Monate, wo man dann halt den Betrieb kurz vorstellt, das Organigramm betrachtet. Wer ist für was zuständig beispielsweise, so wie ein kleiner Willkommens-Event eigentlich.“

(Interview 3, Pos. 104)

Ein weiterer Vorschlag aus dem Interview offeriert eine Lösung für den genannten Wunsch nach einer Checkliste für die NMA aus dem Fragebogen:

I 3: *„Und vielleicht kann man dann dort den Onboarding-Prozess gleich auch mit reinnehmen und eben, der Mitarbeiter hat dann beispielsweise 90 Tage Zeit, bis er alle Mitglieder der Geschäftsleitung kennengelernt haben muss, bis er weiss wo der Pausenraum ist, dass er weiss, was für Benefits das Haus bietet und so weiter.“*

IP: *„Okay, also dass sie eigentlich wie selbst eine Checkliste abarbeiten können, auf der sie sehen, hei das und das habe ich noch nicht gemacht.“*

(Interview 3, Pos. 130-132)

Es wurde auch über eine spezifische Idee zur Implementierung dieses Vorschlages gesprochen:

„[...] ich denke man kann die Mitarbeiter auch direkt von Anfang an in die Pflicht miteinbeziehen und sagen; hei schau mal, der Ball ist bei dir, du musst schauen, dass du, also gerade wenn man es digital macht könnte man schauen, dass man da wie einen Balken hat, auf den man den Fortschritt in Prozent anschauen kann und bis zu Tag 90 muss der Balken dann halt bei 100% sein.“ (Interview 3,

Pos. 134)

4.2.5.4 Verbesserungsvorschläge Planung

Zum Thema Planung wurden mit 17 Codierungen am wenigsten Verbesserungsvorschläge vorgebracht. Zur Lösung des Problempunkts der kurzfristigen Neueintritte kam folgender Verbesserungsvorschlag:

IP: *„[...] um einen optimierten Onboarding-Prozess für die Seite des Arbeitnehmers anbieten zu können, wäre es optimal [...]“*

I 1: *„Ja, sicher so einen Monat im Voraus anzukündigen. Sicher einen Monat im Voraus.“*

(Interview 1, Pos. 175-176)

Auch in diesem Kontext wurde wieder auf die Vorteile einer digitalisierten Checkliste mit einer Live-Update-Funktion hingewiesen. Da sich bereits zahlreiche Textstellen diesem Thema widmeten, wird in diesem Abschnitt allerdings darauf verzichtet, noch mehr spezifische Textstellen hervorzuheben.

Auch das Thema der Vergabe von spezifischen Aufgaben an die neuen Mitarbeitenden in Form einer Checkliste wurde in diesem Kontext ein weiteres Mal aufgegriffen. Dies könnte auch in Form einer Selbst-Organisations-Aufgabe an die Neuzugänge abgegeben werden.

„Können wir das auch in die Verantwortung von Mitarbeitern geben und sagen, hör mal, in den ersten drei Monaten musst du das, das und das erledigt haben.“ (Interview 3, Pos. 130)

Nachdem die wichtigsten Verbesserungsvorschläge beider Seiten mit Bezug auf den Onboarding-Prozess eingehender betrachtet wurden, folgt nun die Diskussion der Arbeit.

5 Diskussion

Auf Basis der Datenauswertung können zusammenfassend verschiedene Aussagen getroffen werden: Insgesamt sind die Arbeitnehmenden zufrieden mit dem Onboarding. Dies zeigten sowohl die quantitativen Daten, bei welchen das Item zur Erfassung der *Zufriedenheit mit dem Onboarding* durchschnittlich mit 4.52 von 6 Punkten bewertet wurde, als auch die qualitativen Daten, die ein sehr positives Bild des Onboardings und des Unternehmens zeichnen. Hierzu lässt sich allerdings kritisch anmerken, dass diese fast ausschliesslich positiven Rückmeldungen auch durch soziale Erwünschtheit⁸ entstanden sein könnten.

In beiden Gesprächen mit den NMA wurden nur wenige negative Aspekte angesprochen, von welchen sich noch weniger direkt auf den Onboarding-Prozess bezogen. Aus den quantitativen Daten kann jedoch abgeleitet werden, dass die informationellen Aspekte des Onboardings weiter ausgebaut werden könnten. Sowohl in den quantitativen als auch in den qualitativen Daten wurde ersichtlich, dass eine Stärke des AZB darin liegt, seine NMA herzlich im Betrieb aufzunehmen und sie schnell zu vollwertigen Mitgliedern des Arbeitsteams auszubilden. Dies wurde sowohl durch die hohen Bewertungen verschiedener Items im Fragebogen als auch durch diverse Aussagen in beiden Interviews bestätigt. Auch hier darf der potenzielle Einfluss der sozialen Erwünschtheit nicht vernachlässigt werden. Zudem besteht kein konkreter Nachweis dafür, dass der erkennbare hohe Grad an Mitarbeitenden-Bindung eine direkte Folge des Onboarding-Prozesses ist. An dieser Stelle lohnt es sich, den Einflussfaktor *Arbeitsteam* speziell hervorzuheben. Die Teams wurden in beiden Interviews mit Mitarbeitenden als sehr offen, freundlich, unterstützend und menschlich beschrieben und machen einen grossen Teil des allgemein angenehm bewerteten Arbeitsklimas aus.

Von Seite der OV, deren Perspektive ausschliesslich qualitativ erfasst wurde, wurde der Prozess als grundsätzlich funktionierend, jedoch in mehreren Bereichen als ausbaufähig bezeichnet. Zur Zufriedenheit tragen sowohl das gute Verhältnis zwischen den Beteiligten, die mit dem Onboarding verbundenen Aufgaben als auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Parteien bei. Die erwähnten Problempunkte können vor allem den Bereichen Digitalisierung, Administration, Kommunikation, Planung und Zeitmanagement zugeordnet werden. Spezifische Problemfälle hierbei sind beispielsweise das mangelhafte Ausfüllen von wichtigen Dokumenten, der Verlust von besagten

⁸ Soziale Erwünschtheit beschreibt die Tendenz von Personen dazu, Antworten abzugeben, von denen erwartet wird, dass sie das Gegenüber zufriedenstellen (Paulhus, 2002)

Dokumenten sowie der Mehraufwand, welcher durch die Vermischung von gedruckten und digitalen Ablagesystemen entsteht. Weiter tangiert das Problem dieser analogen Arbeitsweise auch den Bereich der Kommunikation, da die einzelnen Parteien nicht darüber informiert sind, wie weit der Prozess bereits fortgeschritten ist und welche Schritte bereits erfüllt wurden. Dadurch kommt es vermehrt zu Nachfragen, damit keine Prozessschritte vergessen gehen. Auch bei der Kommunikation mit externen Schnittstellen wird der Informationsaustausch wegen unklar definierten Zuständigkeiten, erschwert. Auch in der Kommunikation mit neuen Mitarbeitenden führt der Mangel an digitalisierten Elementen innerhalb des Prozesses zu einer Effizienzminderung bei der Informationsweitergabe. Viele Informationen für NMA werden in Papierform ausgehändigt, was zusätzlich nicht nachhaltig ist.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass der Onboarding-Prozess von den NMA insgesamt positiver wahrgenommen wird als von den OV. Die allgemeine Einstellung gegenüber dem bestehenden Prozess ist grundsätzlich positiv. Allerdings besteht an einigen Punkten Verbesserungspotenzial. Wie dieses Potenzial ausgeschöpft werden könnte, wurde durch die Interviews mit den Onboarding-Verantwortlichen ebenfalls ersichtlich. Daraus resultieren folgende Handlungsempfehlungen.

5.2 Handlungsempfehlungen

Die mangelnde Digitalisierung stellt eines der grössten Probleme des bestehenden Onboarding-Prozesses dar, denn dadurch werden verschiedene Prozessschritte, zum Beispiel in der Administration oder Kommunikation, beeinträchtigt. Aus diesem Umstand lässt sich der Vorschlag für eine digitalisierte, **webbasierte To-Do-Liste** ableiten, welche als Ersatz für die bisher verwendete Checkliste fungieren soll. Der Vorteil einer Online-To-Do-Liste besteht darin, dass die einzelnen benötigten Prozessschritte erfasst und den zuständigen Personen als Aufgaben zugewiesen werden können. Wenn eine Aufgabe erledigt ist, kann die verantwortliche Person diese auf der Liste abhaken. Dadurch sehen alle Verantwortlichen, wie weit der Prozess bereits fortgeschritten ist, welche Aufgaben erledigt und welche noch offen sind. Dadurch wird der benötigte Austausch zwischen den Parteien minimiert und die Effizienz gesteigert. Gleichzeitig ermöglicht die Information darüber, welche Prozessschritte bereits erfüllt wurden, auch die Planung der nächsten notwendigen Schritte. Es bieten sich verschiedene Online-Tools für die Implementierung einer solchen Checkliste an, beispielsweise *Todoist*®, *Asana*® oder *Microsoft To Do*®.

Die zweite Handlungsempfehlung betrifft ebenfalls die Digitalisierung. Die Personaldaten-Erfassung nach dem Eintritt ins Unternehmen erfolgt momentan hauptsächlich in Papierform und muss anschliessend ins digitale System übertragen werden. Es empfiehlt sich deshalb, auf der Website des AZB ein **elektronisches Bewerbungsformular** einzurichten, in welches die Bewerbenden

ihre persönlichen Daten direkt übermitteln können. Kommt es nach der Bewerbung zu einer Anstellung, können die Daten von der Website übernommen und nachfolgend im System weiterverwendet werden. Mit dieser Methode liesse sich der administrative Aufwand für verschiedene beteiligte Parteien während dem Prozess reduzieren.

Im Fragebogen wurde der Wunsch nach einer **Checkliste für die NMA geäussert**. Anhand dieser können sie den eigenen Fortschritt innerhalb des Onboarding-Prozesses überprüfen und gleichzeitig die bevorstehenden Aufgaben einsehen. Dieser Wunsch wurde in einem der Interviews mit den OV aufgegriffen. Es sollte eine Checkliste für neue Mitarbeitenden kreiert werden, welche der Checkliste für die OV ähnlich ist. Darin enthalten sind Aufgaben wie beispielsweise das Kennenlernen aller Geschäftsleitungsmitglieder, das Aufsuchen des Pausenraums oder das Unterschreiben der essenziellen Dokumente. Die Idee wurde im Interview ergänzt durch den Vorschlag, dass man besagte Checkliste ebenfalls im Online-Format erstellen könnte. Durch die Implementierung einer solchen Checkliste kann den neuen Mitarbeitenden gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit im AZB Eigenverantwortung übertragen werden. Dadurch könnte das Vollwertigkeitsgefühl der Mitarbeitenden gesteigert werden (Carette, Anseel & Lievens, 2013).

Sowohl in den Interviews als auch im Rahmen der quantitativen Erhebung wurde durch die NMA der Wunsch nach einer Willkommensveranstaltung geäussert. Die Interviews zeigten, dass es aufgrund der unregelmässigen Eintritte der Arbeitnehmenden für das AZB nicht möglich ist, für alle Neuzugänge einen separaten Event zu organisieren. Aus diesem Umstand resultiert die vierte Handlungsempfehlung, nämlich die **Durchführung einer Willkommensveranstaltung** im Rhythmus von zwei Monaten. Während der maximal einstündigen Veranstaltung hätten die Geschäftsleitungsmitglieder die Chance, sich selbst und das AZB als Unternehmen vorzustellen und auf aktuelle Anliegen einzugehen. Zudem signalisiert ein solcher Event den NMA, dass sich die offene und familiäre Unternehmenskultur durch alle Etagen zieht, was wiederum die Verbindung zwischen NMA und Betrieb stärken kann (Schein, 2010).

Die vier genannten Handlungsempfehlungen verfolgen das Ziel, die schwerwiegendsten Probleme des Onboarding-Prozesses anzugehen und diese zu beheben. Es gibt weitere Gebiete, in welchen Verbesserungspotenzial besteht. So zum Beispiel beim Thema von mangelhaft oder nicht ausgefüllten Dokumenten, welche für den Fortschritt des Prozesses essenziell sind. Es empfiehlt sich, dass die Person, welche die zu unterzeichnenden Dokumente aushändigt, diese nach Rückerhalt gleich auf ihre Vollständigkeit überprüft und sie erst nach dieser Prüfung an die nachfolgende Stelle weiterleitet. So können mangelhaft ausgefüllte Dokumente vermieden werden, was zu einer effizienteren Abwicklung der nachfolgenden Prozessschritte führt.

Dem Problem der fehlerbehafteten Kommunikation mit externen Schnittstellen, wie beispielsweise dem Fotografen des AZB, könnte vorgebeugt werden, indem ein spezifisches **Manual für den Ablauf** generiert wird, in welchen die externe Schnittstelle mit eingebunden ist. In diesem Manual können sowohl die Prozessschritte als auch die Verantwortlichkeiten der beteiligten Personen klar definiert werden, um Missverständnissen und Verzögerungen vorzubeugen.

Ergänzend zu diesen Handlungsempfehlungen wird nachfolgend noch auf Limitationen eingegangen, die sich während der Durchführung der Arbeit ergaben.

5.3 Limitationen

Bei der Konzeptionierung dieser Arbeit wurde ursprünglich von einer quantitativen Erhebung mit sämtlichen Mitarbeitenden des AZB ausgegangen. Nach Feedback des Betriebs wurde dieser Ansatz überarbeitet und man einigte sich darauf, die Erhebung lediglich mit Personen durchzuführen, welche seit maximal zwei Jahren im Unternehmen tätig sind. Durch diese Einschränkung wurde die Anzahl der angefragten Personen von ca. 200 auf 35 reduziert. So konnte sichergestellt werden, dass die erhaltenen Daten aussagekräftig in Bezug auf die vorgebrachte Fragestellung sind. Eine weitere Limitation ergab sich daraus, dass für die qualitative Erhebung nicht alle Onboarding-Verantwortlichen befragt wurden. Aufgrund der vom AZB getroffenen Auswahl von Interviewpartnern wurde nur eine verantwortliche Person der Geschäftsleitung befragt. Weiter wurde während der Auswertung der qualitativen Daten ersichtlich, dass auch zusätzliche Gespräche mit Abteilungsleitungen weitere Perspektiven eröffnet hätten, da diese ebenfalls massgeblich am Onboarding neuer Mitarbeitender beteiligt sind. Es kam ausserdem vereinzelt zum Bruch der Regel, dass Doppelcodierungen vermieden werden sollten. Dies da gewisse gemachte Aussagen, vor allem mit Bezug auf Verbesserungsvorschläge, bereichsübergreifend waren.

Bei der Analyse der quantitativen Daten ergab sich folgende Einschränkung: Es wurde eine multiple lineare Regression berechnet, um den Einfluss verschiedener Faktoren auf die Zufriedenheit mit dem Onboarding zu berechnen. Um eine multiple lineare Regression fachgerecht zu berechnen, hätten aber im Vorfeld verschiedene Voraussetzungen geprüft werden müssen, um die Verwendbarkeit der Daten sicherzustellen und abschliessend konkrete Aussagen über den Einfluss treffen zu können. Da diese Verfahren ausserhalb des Fachverständnisses der verfassenden Instanz lokalisiert sind, musste auf diese verzichtet werden. Dadurch sind die erhaltenen Werte nur eingeschränkt aussagekräftig. Dennoch konnte diese Form der Analyse ein grobes Bild davon aufzuzeigen, welche Variablen die Zufriedenheit mit dem Onboarding beeinflussen. An dieser Stelle kann angemerkt werden, dass die durchgeführte quantitative Erhebung nur in geringem Masse zur Beantwortung der formulierten Hauptfragestellung beigetragen hat, da sich die darin erfassten Items stärker auf den momentanen Zustand des Onboardings als auf spezifische Optimierungsvorschläge

bezogen. Somit dienen die quantitativen Daten lediglich als Standortbestimmung des Zustands des Onboarding-Prozesses.

Ein weiterer relevanter, nicht in der quantitativen Erhebung berücksichtigter Faktor umfasst die Personen im relevanten Zeitrahmen (24 Monate seit Arbeitsbeginn), welche bereits wieder aus dem Unternehmen ausgetreten sind.

5.4 Ausblick

Bei ähnlichen Themen und Fragestellungen empfiehlt es sich, ausschliesslich qualitative Daten zu erheben, da sie für die Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen zur Verbesserung eines Prozesses besser geeignet sind. Zudem sollten im Idealfall die Ansichten aller am Onboarding beteiligten Parteien eines Betriebs erfasst werden. Im Rahmen der Erhebung könnte vertiefter auf spezifische Problempunkte innerhalb des Prozesses eingegangen werden. Dies würde zu einem fundierteren Verständnis der Thematik beitragen. Es wäre in Zukunft zudem spannend, die Veränderung der Mitarbeitenden-Zufriedenheit und -Bindung über mehrere Jahre zu beobachten und daraus Schlüsse darüber zu ziehen, inwiefern das (verbesserte) Onboarding diese Faktoren tatsächlich beeinflusst.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass den Mitarbeitenden des AZB ihr Arbeitsumfeld gut gefällt und sie die Startphase im Betrieb bis auf ein paar wenige Problempunkte als ein positives Erlebnis wahrgenommen haben. Es besteht Grund zur Annahme, dass durch die vorgebrachten Handlungsempfehlungen der gesamte Prozess optimiert werden kann, um neuen Mitarbeitenden einen gelungenen Start im Betrieb zu ermöglichen.

Literaturverzeichnis

- Abbas, W. F., Ismail, S. H., Haron, H., & Hariri, W. N. (2018). Enterprise integration of employee onboarding process using Zachman framework. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.31), 46-51.,
- Adkins, A. (2016, Mai, 12). *Millennials: the job-hopping generation*. Gallup Business Journal. <https://news.gallup.com/businessjournal/191459/millennials-job-hopping-generation.aspx>
- Aiken, L., Clarke, S., Sloane, D., Lake, E., & Cheney, T. (2008). Effects of hospital care environment on patient mortality and nurse outcomes. *Journal of Nursing Administration*, 38(5), 223–229.
- Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention. *The Health Care Manager*, 24(2), 132-140.
- Arnold, P., & Franklin, C. (2021). What makes a good statistical question? *Journal of Statistics and Data Science Education*, 29(1), 122-130.
- Atkins, P.M., Marshall, B.S., & Javalgi, R. (1996). Happy employees lead to loyal patients. Survey of nurses and patients shows a strong link between employee satisfaction and patient loyalty. *Journal of health care marketing*, 16(4), 14-23.
- Azorin, J.M., & Cameron, R. (2010). The application of mixed methods in organisational research: a literature review. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 8, 95-105.
- Barhem, B., Younies, H., & Younis, M. (2010). Employee satisfaction in the health care sector: A comparative study of private and public health care organisations in the uae. *Journal of Health Management*, 12(1), 19-38.
- Bartolucci, F., Bacci, S., & Gnaldi, M. (2015). *Statistical Analysis of Questionnaires: A Unified Approach Based on R and Stata*. CRC press.
- Bauer, T. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Barbazette, J. (1994). *Successful new employee orientation*. John Wiley & Sons Australia.
- Beck-Krala, E., Tarczoń, E., & Masłyk, T. (2017). Employee satisfaction with tangible and intangible rewards in health care sector. *Polish journal of management studies*, 16(2), 17-27.
- Beer, M. (2009). *High commitment high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. John Wiley & Sons.

- Bernsen, P., Segers, M., & Tillema, H. (2009). Learning under pressure: Learning strategies, workplace climate, and leadership style in the hospitality industry. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 9(4), 358–373.
- Block, P. (2013). *Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bogner, K., & Landrock, U. (2015). *Antworttendenzen in standardisierten Umfragen*. Arbeitspapier GESIS–Leibniz Institut für Sozialwissenschaften.
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Greene, W., Tukov-Shuser, M., & Djukic, M. (2012). Predictors of actual turnover in a national sample of newly licensed registered nurses employed in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 68(3), 521-538.
- Brown, J. (2007). *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*. International Public Management Association for Human Resources.
- Buffington, A., Zwink, J., Fink, R., DeVine, D., & Sanders, C. (2012). Factors affecting nurse retention at an academic magnet hospital. *Journal of Nursing Administration*, 42(5), 273-281.
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). Ten classic onboarding errors - Violations of the HRM-employee relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47-55.
- Caldwell, C., & Floyd, L. A. (2014). High performance work systems: Building commitment to increase profitability. *Graziadio Business Review*, 17(3), 1-12.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27-39.
- Caldwell, C., Truong, D. X., Linh, P. T., & Tuan, A. (2011). Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of business ethics*, 98(1), 171-182.
- Carette, B., Anseel, F., & Lievens, F. (2013). Does career timing of challenging job assignments influence the relationship with in-role job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 61-67.
- Collini, S. A., Guidroz, A. M., & Perez, L. M. (2015). Turnover in health care: the mediating effects of employee engagement. *Journal of nursing management*, 23(2), 169-178.
- Collins, S. K., & Collins, K. S. (2004). Employee retention: an issue of survival in healthcare. *Radiology Management*, 26(4), 52-55.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129.

- Griffeth, R., & Hom, P. (2001). *Retaining Valued Employees*. Sage Publications.
- Guàrdia-Olmos, J., Pero-Cebollero, M.M., Freixa-Blanxart, M., Turbany-Oset, J., Gordóvil-Merino, A., & Carrera-Fernández, M.J. (2010). *Statistical data analysis in psychology, generation of self-examination questionnaires for students: Approach to the item distributions study through characteristic curves*. International Association of Statistical Education (IASE).
- Gupta, M., & Sharma, P. (2009). Job satisfaction level among employees: A case study of Jammu region, J&K. *IUP Journal of Management Research*, 8(5), 17-27.
- Gurusamy, P., Kousalya, P., & Pramila, C.K. (2014). A Study on Employee Retention in Healthcare Sector with Reference Madurai District. *Indian Journal of applied research*, 4(4), 357-359.
- Haddad, L. M., Annamaraju, P., & Toney-Butler, T. J. (2023). *Nursing shortage*. StatPearls Publishing.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review—An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herman, R. E. (2005). HR managers as employee-retention specialists. *Employment Relations Today*, 32(2), 1-7.
- Hiltrop, J. M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Homburg, V., Van Der Heijden, B., & Valkenburg, L. (2013). Why do nurses change jobs? An empirical study on determinants of specific nurses' post-exit destinations. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 817-826.
- Hulin, C. L. and Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen and R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (S. 255-276). John Wiley & Sons.
- Kavita, & Matta, M.G. (2013). *Employee Retention in Healthcare Sector -Mediciti Hospitals, Hyderabad*. Electronics and Communication 2013.
- Khowaja, K., Merchant, R. J., & Hirani, D. (2005). Registered nurses perception of work satisfaction at a Tertiary Care University Hospital. *Journal of nursing management*, 13(1), 32-39.

- Kirchner, M.J., & Stull, F. (2021). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 267-278.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: A multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Krasman, M. (2015). Three must-Have onboarding Elements for new and relocated employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9-14.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA*. Springer Fachmedien.
- Kurnat-Thoma, E., Ganger, M., Peterson, K., & Channell, L. (2017). Reducing annual hospital and registered nurse staff turnover - A 10-element onboarding program intervention. *SAGE Open Nursing*, 3, 1-13.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215.
- Lawson, K. (2015). *New Employee Orientation Training*. Association for Talent Development.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- Leung, T. W., Siu, O. L., & Spector, P. E. (2000). Faculty stressors, job satisfaction, and psychological distress among university teachers in Hong Kong: The role of locus of control. *International journal of stress management*, 7(2), 121-138.
- Liss-Levinson, R., Bharthapudi, K., Leider, J. P., & Sellers, K. (2015). Loving and leaving public health: predictors of intentions to quit among state health agency workers. *Journal of Public Health Management and Practice*, 21(6), 91-101.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500.
- Loveland, G., (2012). *Disney English's Onboarding Buddy program*. Training Magazine.
- Maurer, R. (2019). *New employee onboarding guide - Proper onboarding is key to retaining, engaging talent*. Society for Human Resource Management.

- Murray, M. K. (2002). The nursing shortage: past, present, and future. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 32(2), 79-84.
- Nei, D., Snyder, L. A., & Litwiller, B. J. (2015). Promoting retention of nurses. *Health care management review*, 40(3), 237-253.
- Paulhus, D. L. (2002). Socially desirable responding: The evolution of a construct. In H. I. Braun, D. N. Jackson, & D. E. Wiley (Hrsg.), *The role of constructs in psychological and educational measurement* (S. 49-69). Routledge.
- Persson, A., Björnram, A., Elvers, E., & Erikson, J. (2015). A strategy to test questionnaires at a national statistical office. *Statistical Journal of the IAOS*, 31(2), 297-304.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel psychology*, 64(2), 427-450.
- Pillay, R. (2008). Work satisfaction of medical doctors in the South African private health sector. *Journal of Health Organization and Management*, 22(3), 254-268.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of management journal*, 43(6), 1177-1194.
- Ritter, D. (2011). The relationship between healthy work environments and retention of nurses in a hospital setting. *Journal of Nursing Management*, 19(1), 27-32.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Savery, L. K. (2007). Job satisfaction and nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 4(5), 11-16.
- Schein, E.H. (2010). *Organization Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Scherrer, Y. (2011). *Syntactic transformations for Swiss German dialects*. Arbeit Universität Genf.
- Schulze, S. (2003). Views on the combination of quantitative and qualitative research approaches. *Progressio*, 25(2), 8-20.
- Scotti, D. J., Harmon, J., & Behson, S. J. (2007). Links among high-performance work environment, service quality, and customer satisfaction: an extension to the healthcare sector. *Journal of healthcare management*, 52(2), 109-124.

- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
- Smart, B.D. (2012). *Topgrading: The Proven Hiring and Promoting Method that Turbocharges Organizations*. Penguin.
- Smith, S. S., Peters, R., & Caldwell, C. (2016). Creating a culture of engagement—insights for application. *Business and Management Research*, 5(2), 70-80.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35.
- Srimannarayana, M. (2016). Designing new employee orientation programs: an empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 620-632.
- Strachota, E., Normandin, P., O'Brien, N., Clary, M., & Krukow, B. (2003). Reasons registered nurses leave or change employment status. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(2), 111-117.
- Tekleab, A. G., Orvis, K. A., & Taylor, M. S. (2013). Deleterious consequences of change in newcomers' employer-based psychological contract obligations. *Journal of Business and Psychology*, 28, 361-374.
- Tihonov, A., & Konovalova, V.G. (2020). How to Ensure the Effectiveness of Corporate Onboarding Programs Today and Tomorrow. *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 9, 65-68.
- Trossman, S. (2016). PRACTICE Stepping into a culture of safety Onboarding programs help retain nurses, strengthen patient care. *The American Nurse*, 48(6), 1-6.
- Unruh, L. Y., & Zhang, N. J. (2014). Newly licensed registered nurse job turnover and turnover intent. *Journal for nurses in professional development*, 30(5), 220-230.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.
- Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., & Smith, H. L. (2010). The shocking cost of turnover in health care. *Health care management review*, 35(3), 206-211.

- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human resource management review*, 10(4), 435-451.
- Watkins, M.D. (2016). *The First 90 Days*. Instaread.
- Weiss, Y. M. Y., & Wagner, D. J. (2017). Die Zukunft der Arbeitswelt: Arbeiten 4.0. In W. Lochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S.203-217). Springer.
- Welch, C., & Piekkari, R. (2006). Crossing language boundaries: Qualitative interviewing in international business. *Management International Review*, 46, 417-437.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Mehrfachauswahl nebeneinander (eigene Abbildung)	234
Abbildung 2. Memo Verbesserungsvorschläge Onboarding-Prozess (eigene Abbildung).	240
Abbildung 3. Kategoriensystem Interviews 1 bis 4 (eigene Abbildung)	243
Abbildung 4. Kategoriensystem Interviews 5 und 6 (eigene Abbildung)	244
Abbildung 5. Deskriptive Statistiken der Erfahrungen mit dem Onboarding im AZB (eigene Abbildung).	246
Abbildung 6. Deskriptive Statistiken der Konstrukte Psychologischer Vertrag, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitenden-Bindung (eigene Abbildung).	247
Abbildung 7. Überprüfung der Signifikanz durch den F-Test (eigene Abbildung).	247
Abbildung 8. Koeffizienten-Tabelle der multiplen linearen Regression (eigene Abbildung).	248