

# Modularer Onboardingprozess bei den Basler Verkehrs-Betrieben

BACHELOR THESIS

2021

Autorin: Bühlmann Marina

Betreuungsperson: Dr. Ulbrich Sebastian

Praxispartner: Basler Verkehrs-Betriebe  
Kontaktperson: Di Franco De La Plaza Fina

## **Abstract**

In der vorliegenden Arbeit geht es um die Frage, wie ein modularer Onboardingprozess bei den Basler Verkehrs-Betrieben erfolgreich gestaltet und implementiert werden kann. Ein weiteres Ziel ist es, zu untersuchen, welche psychologischen Konstrukte einen positiven Einfluss auf die soziale Integration neuer Mitarbeitender haben. Das methodische Vorgehen gliedert sich in eine Voruntersuchung mithilfe von Vorgesprächen, einer Dokumentenanalyse sowie einem Experteninterview und in eine Hauptuntersuchung in Form von halbstandardisierten Leitfadeninterviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Einführungsprogramm Module beinhalten sollte, die sowohl die fachliche als auch die soziale Integration neuer Mitarbeitender ermöglichen. Dabei haben die psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment einen positiven Einfluss auf die soziale Integration neuer Mitarbeitender. Für die Implementierung der Module sind Vision, Kommunikation, Führung und Partizipation relevante Erfolgsfaktoren.

*Schlagwörter:* Onboarding, soziale Integration, psychologisches Empowerment, psychologische Sicherheit, Change-Management, BVB

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen): 124 602

## Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Aufbau der Arbeit .....  | 1         |
| 1.2      | Vorstellung Praxispartner und Ausgangslage .....                               | 2         |
| 1.3      | Problemstellung .....  | 4         |
| 1.4      | Zielsetzung .....  | 5         |
| 1.5      | Fragestellungen .....  | 5         |
| <b>2</b> | <b>Theoretischer und empirischer Hintergrund</b> .....                         | <b>6</b>  |
| 2.1      | Onboarding .....   | 6         |
| 2.1.1    | Relevanz des Onboardings .....   | 6         |
| 2.1.2    | Phasen des Onboardings .....   | 7         |
| 2.2      | Ziele und Aufgaben der organisationalen Integration neuer Mitarbeitender ..... | 11        |
| 2.2.1    | Fachliche Integration .....  | 12        |
| 2.2.2    | Soziale Integration .....  | 12        |
| 2.3      | Psychologisches Empowerment und soziale Integration neuer Mitarbeitender ..... | 14        |
| 2.4      | Psychologische Sicherheit und soziale Integration neuer Mitarbeitender .....   | 18        |
| 2.5      | Change-Management .....  | 21        |
| 2.5.1    | Definitionen <i>Change-Management</i> .....                                    | 21        |
| 2.5.2    | Erfolgsfaktoren im Change-Management .....                                     | 22        |
| 2.5.3    | Kommunikation und Change-Management .....                                      | 23        |
| 2.6      | Zusammenfassung der Theorien .....   | 25        |
| <b>3</b> | <b>Methode</b> .....   | <b>26</b> |
| 3.1      | Forschungsdesign .....   | 26        |
| 3.2      | Voruntersuchung .....  | 27        |
| 3.2.1    | Vorgespräche .....   | 27        |
| 3.2.2    | Dokumentenanalyse .....  | 28        |
| 3.2.3    | Experteninterview .....  | 29        |
| 3.3      | Hauptuntersuchung: Halbstandardisierte Leitfadeninterviews .....               | 34        |

# Modularer Onboardingprozess bei den Basler Verkehrs-Betrieben

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>4</b>  | <b>Ergebnisse .....</b>                                 | <b>40</b> |
| 4.1       | Ergebnisse Dokumentenanalyse .....                      | 40        |
| 4.2       | Ergebnisse Experteninterviews.....                      | 41        |
| 4.3       | Ergebnisse halbstandardisierte Leitfadeninterviews..... | 45        |
| <b>5</b>  | <b>Diskussion .....</b>                                 | <b>57</b> |
| 5.1       | Zusammenfassung der Ergebnisse.....                     | 57        |
| 5.2       | Beantwortung der Forschungsfragen.....                  | 58        |
| 5.2.1     | Fragestellung 1 .....                                   | 58        |
| 5.2.2     | Fragestellung 2.....                                    | 61        |
| 5.2.3     | Fragestellung 3.....                                    | 63        |
| <b>6</b>  | <b>Handlungsempfehlungen .....</b>                      | <b>66</b> |
| <b>7</b>  | <b>Reflexion und Methodenkritik .....</b>               | <b>69</b> |
| <b>8</b>  | <b>Ausblick und Fazit.....</b>                          | <b>72</b> |
| <b>9</b>  | <b>Literaturverzeichnis .....</b>                       | <b>73</b> |
| <b>10</b> | <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                      | <b>79</b> |
| <b>11</b> | <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                        | <b>80</b> |

## 1 Einleitung

Arbeitsplätze werden heute deutlich häufiger als früher auf eigene Initiative hin gewechselt. Mögliche Gründe dafür sind Bestrebungen, das Einkommen zu verbessern oder Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, oder ein Wechsel des Wohnorts. Das Onboarding hat einen grossen Einfluss auf die Einstellung, auf das Verhalten sowie auf die Wahrscheinlichkeit des Verbleibs neuer Mitarbeitender (Lohaus & Habermann, 2015). Neue Mitarbeitende passen sich speziell in den ersten vier Wochen in Organisationen stark an. Danach verändern sich die Erfolgsmasse für eine erfolgreiche Integration nicht mehr so stark (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Demzufolge müssen sich Organisationen mit der Thematik des Onboardings stärker auseinandersetzen. Mithilfe von Einführungsplänen und -programmen versuchen die Organisationen, eine erfolgreiche, strukturierte Integration neuer Mitarbeitender zu gewährleisten. Changhong Lu und Tjosvold (2013) vertreten jedoch die Ansicht, dass bei der Integration neuer Mitarbeitender neben einem strukturierten Onboarding auch die Interaktionen zwischen neuen Mitarbeitenden, Teamkolleginnen und -kollegen sowie Führungspersonen stärker berücksichtigt werden sollten.

### 1.1 Aufbau der Arbeit

Im vorliegenden Kapitel wird zunächst der Praxispartner – die Basler Verkehrs-Betriebe (BVB) – vorgestellt, wobei auch auf deren Ausgangslage und Problemstellung eingegangen wird. Anschliessend werden die Zielsetzung und die Fragestellungen erläutert. In Kapitel 2 wird die theoretische Basis erarbeitet. Der Begriff *Onboarding* wird erklärt und die Relevanz und Phasen des Onboardings werden dargelegt. Danach werden die Ziele und Aufgaben der organisationalen Integration neuer Mitarbeitender erläutert. Anschliessend wird die Relevanz des psychologischen Empowerments und der psychologischen Sicherheit für die soziale Integration neuer Mitarbeitender präsentiert. Im letzten Unterkapitel des

Theorieblocks wird *Change-Management* definiert und dessen Erfolgsfaktoren werden beschrieben. In dem darauffolgenden Kapitel 3 geht es um die Methodik, welche sich in eine Vor- und eine Hauptuntersuchung gliedert. In vierten Kapitel werden die aus den Erhebungen entstandenen Ergebnisse dargestellt. In der Diskussion werden im Anschluss die Forschungsfragen beantwortet und die bedeutendsten Erkenntnisse aus der Datenerhebung werden interpretiert. Danach werden die Handlungsempfehlungen beschrieben, die für eine erfolgreiche Implementierung des modularen Onboardingprozesses bei den BVB berücksichtigt werden sollen. Im darauffolgenden Kapitel wird die Reflexion und Methodenkritik der Arbeit erläutert. Das letzte Kapitel gewährt einen Ausblick auf weitere Untersuchungen und wird mit einem Fazit abgeschlossen.

## **1.2 Vorstellung Praxispartner und Ausgangslage**

Die BVB wurden 1985 gegründet. Sie fördern die Mobilität der Menschen in der Stadt sowie der Agglomeration und verbinden Basel mit dem benachbarten Ausland. Die BVB betreiben heute als grösste Partnerin im Tarifverbund Nordwestschweiz in Basel-Stadt und Umgebung fast 182 Kilometer Tram- und Buslinien. Pro Jahr werden fast 127 Millionen Fahrgäste befördert, was täglich über 340'000 Personen ausmacht. Die BVB werden als öffentlich-rechtliche Anstalt geführt, die sich im Besitz des Kantons Basel-Stadt befindet (BVB-Kundenzentrum, 2019a). Die Abbildung 1 zeigt das Organigramm der BVB.

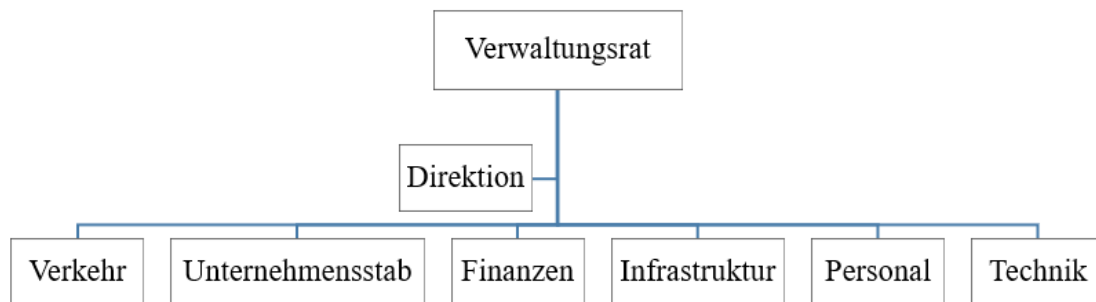


Abbildung 1. Organigramm Basler Verkehrs-Betriebe (eigene Darstellung)

Die BVB beschäftigt über 1300 Mitarbeitende in 6 Abteilungen (Abbildung 1, Stand 1. Dezember, 2020). Der Verwaltungsrat ist das oberste Führungsorgan. Er trägt die oberste unternehmerische Verantwortung unter Vorbehalt der Kompetenzen des Regierungsrates und des Grossen Rates. Die Geschäftsleitung fasst alle relevanten operativen Beschlüsse. Sie trifft alle erforderlichen Massnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele unter Einhaltung des genehmigten Budgets (BVB-Kundenzentrum, 2019b).

Seit dem dritten Quartal 2019 befindet sich die Geschäftsleitung zusammen mit dem Verwaltungsrat in einem Strategieprozess. Das Ziel ist es, eine neue, nachhaltige Organisationskultur mit einem überarbeiteten Wertesystem zu schaffen. Dieses Wertesystem soll Agilität, Einheit und Kooperation fördern und als Grundlage für die Erreichung der Organisationsziele gelten (BVB-Kundenzentrum, 2017). Die Mitarbeitenden sollen sich innerhalb der Organisation weiterentwickeln können, indem ihr Handlungsspielraum sowie ihre Eigenverantwortung erweitert werden (BVB-Kundenzentrum, 2017). Um die Bedürfnisse ihrer Geschäftsbereiche decken zu können, hat sich der Bereich Personal das strategische Ziel gesetzt, das passende Personal zu gewinnen, in die Organisation zu integrieren und weiterzuentwickeln (BVB-Kundenzentrum, 2017). Im Zeitraum vom Januar

2020 bis Juli 2021 wurde im Rahmen einer Bachelorthesis mit qualitativen und quantitativen Methoden der Onboardingprozess der BVB analysiert und evaluiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Vor-Eintrittsphase bei den BVB stärker in den Onboardingprozess eingebunden und interaktionistischer gestaltet werden soll. Zudem soll die Methode des Realistic Job Preview (RJP) in den Rekrutierungsprozess aufgenommen werden. Da die BVB bereits diese Handlungsempfehlungen umgesetzt haben, werden die Vor-Eintrittsphase sowie das RJP in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt. Des Weiteren werden die Persönlichkeitsfaktoren, die einen Einfluss auf die Gestaltung des Onboardingprozesses haben könnten, nicht untersucht.

### **1.3 Problemstellung**

Bei den BVB besteht zurzeit kein formalisiertes, strukturiertes, vollständiges Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende. Unternehmensspezifische Einführungen, bspw. die Schulung zur Arbeitssicherheit, die Veranstaltung *Kennenlerntag* und Einarbeitungspläne, sind vorhanden, werden jedoch nur teilweise oder unterschiedlich genutzt. Dies führt dazu, dass fast ein Drittel der neuen Mitarbeitenden keinen eingerichteten Arbeitsplatz und keine Einarbeitungspläne erhalten. Die neuen Mitarbeitenden erhalten ausserdem oft nicht die für ihre Arbeit nötigen Tools und Informationen. Ebenso wird der erste Arbeitstag bei etwa der Hälfte der neuen Mitarbeitenden nicht mit einem Feedbackgespräch beendet und es folgen keine regelmässigen Feedbackgespräche zu einem späteren Zeitpunkt. Zudem hat sich gezeigt, dass vor allem am Beginn des Onboardingprozesses bei den Mitarbeitenden und Führungspersonen eine Rollenambiguität vorliegt. Die Erstellung eines Einführungsprogramms für die BVB ist komplex. Diese Komplexität ergibt sich durch die Vielschichtigkeit der BVB. Demzufolge ergibt sich die

Herausforderung, ein einheitliches und gleichzeitig abteilungsspezifisches modulares Einführungsprogramm zu definieren.

#### **1.4 Zielsetzung**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein modulares Einführungsprogramm zu erarbeiten, welches die Bedürfnisse und Erwartungen der neuen Mitarbeitenden und Führungspersonen erfüllt. Zudem soll das modulare Einführungsprogramm die gesamtunternehmerischen wie auch die abteilungsspezifischen Inhalte berücksichtigen, was den neuen Mitarbeitenden und Führungspersonen einerseits Orientierung innerhalb der eigenen Abteilung gibt und andererseits die allgemeinen Unternehmensziele und Werte der BVB vermittelt. Ein weiteres Ziel ist es, darzulegen, welche psychologischen Konstrukte die soziale Integration neuer Mitarbeitender fördern und wie das modulare Einführungsprogramm in Zukunft in den BVB erfolgreich implementiert werden kann. Unter Modulen werden Schulungen, Veranstaltungen oder Kurse verstanden, welche von den BVB angeboten werden.

#### **1.5 Fragestellungen**

Aus der beschriebenen Zielsetzung leiten sich folgende Forschungsfragen ab:

- 1. Welche gesamtunternehmerischen und abteilungsspezifischen Module im Einführungsprogramm brauchen die BVB einerseits für die Führungspersonen und andererseits für die Mitarbeitenden?*
- 2. Wie kann ein modulares Einführungsprogramm in den BVB erfolgreich umgesetzt werden?*
- 3. Welche psychologischen Konstrukte haben einen positiven Einfluss auf die soziale Integration neuer Mitarbeitender?*

## 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

### 2.1 Onboarding

Der Begriff *Onboarding* kommt aus dem Englischen und bedeutet an das Bord nehmen neuer Mitarbeitender und wird oft im internationalen Kontext angewendet (Schmidt-Pfister, 2014). Er bildet eine neue Ausdrucksweise für den Einarbeitungs- und Integrationsprozess im Rahmen einer Neuanstellung (Brenner, 2014). Moser, Soucek, Galais und Roth (2018) definieren Onboarding als das Einstellen und die Aufnahme neuer Mitarbeitender durch eine Organisation und alle Massnahmen, welche die Integration neuer Mitarbeitender fördern. Synonyme für Onboarding sind *Einführung*, *Inplacement* und *Integration* (Schiffer, 2017). In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe *modulares Einführungsprogramm* und *modularer Onboardingprozess* synonym verwendet.

#### 2.1.1 Relevanz des Onboardings

Das Onboarding ist eine bedeutende Phase – sowohl für die neuen Mitarbeitenden als auch für die Organisation (Kratz, 1997). Kratz (1997) vertritt die Ansicht, dass die neuen Mitarbeitenden in der Einführungsphase nicht nur erste Eindrücke über die Organisation gewinnen, sondern dass auch ihre Einstellung in Bezug zur Arbeit, zu den anderen Mitarbeitenden und zu ihren Führungspersonen beeinflusst wird. Eine mangelhafte Integration zeigt sich durch eine reduzierte Leistung der neuen Mitarbeitenden in der Anfangszeit, wodurch das mögliche und erwartete Leistungsniveau später als geplant erreicht wird (Lohaus & Habermann, 2015). Eine misslungene Integration kann auch zu stiller oder innerer Kündigung führen. Eine hohe Wahrscheinlichkeit für eine innere Kündigung besteht nach Lohaus und Habermann (2015) dann, wenn die neuen Mitarbeitenden während der Integrationsphase den Eindruck gewinnen, dass Vereinbarungen arbeitgeberseitig nicht eingehalten werden. Dies hat zur Konsequenz, dass das

Leistungspotenzial der neuen Mitarbeitenden nicht optimal ausgeschöpft werden kann. Zudem kann sich eine misslungene Integration negativ auf die Arbeitsmotivation sowie auf die Bindung zu anderen Organisationsmitgliedern auswirken (Lohaus & Habermann, 2015). Gelingt es der Organisation nicht, die Integration adäquat zu gestalten, kann auch eine Kündigung des Arbeitsvertrages folgen, wodurch erneut der Prozess einer kostspieligen Rekrutierung ausgelöst wird (Engelhardt, 2018). Der Einführungsprozess ist dementsprechend in Bezug auf die Senkung der Mitarbeitendenfluktuation sowie zur Bildung eines leistungsfähigen Teams, welches gemeinsam, motiviert und erfolgreich die Organisationsziele verfolgt, relevant (Engelhardt, 2018). Daher ist beim Erstellen eines Einführungsprogramms entscheidend, dass dieses nicht nur das Interesse der Organisation vertritt, sondern auch zur Unternehmungsbindung und zur Vermittlung von Organisationskultur beiträgt (Gessnitzer, Kauffeld & Braumandl, 2011). Die Ansicht wird ebenso von Engelhart (2018) unterstützt, welche die Relevanz des Onboardings darin sieht, den neuen Mitarbeitenden die Ziele und Werte der Organisation zu vermitteln sowie ihnen die Möglichkeit zu verschaffen, diese zu erfahren und zu verinnerlichen. Des Weiteren sollen sich die neuen Mitarbeitenden mit der Organisation identifizieren (Engelhardt, 2018).

### **2.1.2 Phasen des Onboardings**

Die Dauer des Onboardings wird in der Literatur unterschiedlich beschrieben. So dauert der Einführungsprozess nach Brenner (2014) sechs Monate. Schmidt-Pfister (2014) verbindet die Dauer des Onboardings mit der Komplexität der zu besetzenden Stelle. Nach Stein und Christiansen (2010) kann der Einführungsprozess bis zu einem Jahr dauern. Daher ist der Zeitverlauf des Onboardings durch die Organisation in Abhängigkeit von der Komplexität der zu besetzenden Stelle zu definieren. Generell gliedert sich das Onboarding in vier Phasen (Abbildung 2).

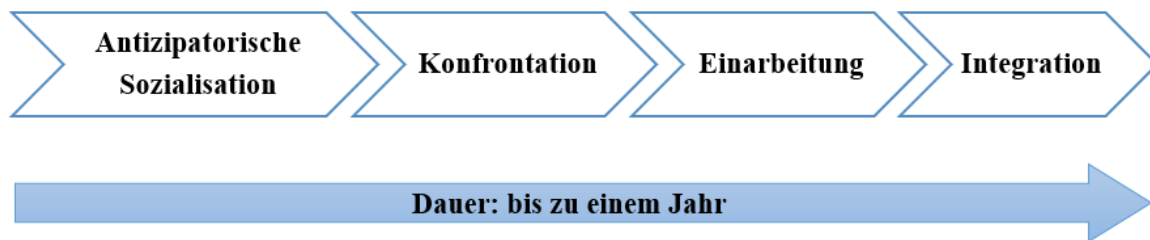


Abbildung 2. Phasen des Onboardings (eigene Darstellung nach Engelhardt, 2018)

### Phase 1: Antizipatorische Sozialisation

Die erste Phase, die antizipatorische Sozialisation, beginnt mit dem Auswahlgespräch und endet nach der Einstellungsentscheidung (Engelhardt, 2018). In der Phase der antizipatorischen Sozialisation wird bereits eine Bindung zur Organisation aufgebaut (Ströker, 2012). Noch vor dem Beginn ihrer neuen Tätigkeit fangen neue Mitarbeitende an, zu antizipieren, indem sie sich aufgrund ihrer Vorerfahrungen und vorhandenen Informationen mit den Normen und Verhaltensmustern vertraut machen und erste Erwartungen an die neue Tätigkeit bilden (Engelhardt, 2018; Ströker, 2012). Je stärker sich die von neuen Mitarbeitenden gebildeten Normen, Werte und Erwartungen von denen der Organisation unterscheiden, umso schwieriger werden die Einarbeitung und Integration verlaufen (Engelhardt, 2018). Die Erwartungen der neuen Mitarbeitenden sind umso realistischer, je besser sie sich ihr zukünftiges Tätigkeitsfeld vorstellen können. Daher ist es zentral, dass im Auswahlgespräch eine realistische Tätigkeitsvorschau skizziert wird, um so der Entstehung einer falschen Erwartungshaltung und eventuellen Enttäuschungen der Bewerbenden vorzubeugen (Ströker, 2012). Das Ziel der Organisation ist es in dieser Phase, eine Vertrauensbasis und einen Orientierungsrahmen zu schaffen, um eventuelle Unsicherheiten und Ängste der neuen Mitarbeitenden abzubauen (Engelhardt, 2018).

## **Phase 2: Konfrontation**

Die Phase der Konfrontation wird auch *Eintrittsphase* genannt (Ströker, 2012). Sie beginnt mit dem ersten Arbeitstag und kann offiziell mit dem Ablauf der Probezeit enden. Der Arbeitseintritt kann neben positiven Emotionen, wie Freude und Neugier, auch negative Gefühle wie Unsicherheit und Angst auslösen (Ströker, 2012). Am ersten Arbeitstag stehen für die neuen Mitarbeitenden nicht die theoretischen Inhalte im Vordergrund, sondern auch die Fragen, wie sie aufgenommen werden und welche Eindrücke der erste Arbeitstag auslöst. Aus der Perspektive der Organisation ist es demzufolge in dieser Phase bedeutsam, den ersten Tag so zu gestalten, dass sich die neuen Mitarbeitenden willkommen und geschätzt fühlen (Brenner, 2014).

Häufig erleben die neuen Mitarbeitenden in dieser Phase Überraschungen aufgrund der Konfrontation mit dem Missverhältnis zwischen ihren eigenen Erwartungen an die neue Tätigkeit und dem tatsächlichen Arbeitsalltag (Ströker, 2012). Eine Überraschung, welche die Konfrontation begleiten kann, entsteht, wenn die Aufgabe, die Arbeitsbedingungen, das Arbeitsklima oder die Normen und Werte der Organisation stark von den eigenen Erwartungen und Vorstellungen abweichen (Kieser, Nagel, Krüger & Hippler, 1990). In der Konfrontationsphase werden die Abweichungen bezüglich der Erwartungen für die neuen Mitarbeitenden somit ersichtlich und entsprechend aktualisiert. Zudem wird den neuen Mitarbeitenden bewusst, dass ihnen viele unbekannte Anforderungen bezüglich der Aufgabe, der Arbeitsbedingungen sowie dem Arbeitsklima bevorstehen. Des Weiteren empfinden die neuen Mitarbeitenden in dieser Phase oft Stress, da sie zum einen viel Neues lernen und zum anderen Strategien zur Bewältigung der unbekannten Anforderungen erarbeiten müssen (Kieser et al., 1990). Ein wesentliches Ziel in dieser Phase ist es, das Vertrauensverhältnis zu stärken und die Rolle der neuen Mitarbeitenden zu klären (Engelhardt, 2018). Zudem sollten

die Werte und Normen sowie die Struktur der Organisation und das Leitbild an die neuen Mitarbeitenden vermittelt werden (Engelhardt, 2018)

### **Phase 3: Einarbeitung**

In der Einarbeitungsphase ist es zentral, dass die neuen Mitarbeitenden die Anforderungen an die neue Stelle kennen und Lösungsstrategien für die Aufgabenerfüllung entwickeln. Zur Identifizierung der Anforderungen an die neue Stelle schlagen Kieser et al. (1990) vor, dass sich die neuen Mitarbeitenden durch mehrere Quellen Informationen beschaffen. Dazu gehören die Stellenbeschreibung, das Qualitätsbuch sowie die Führungsperson und das Team. Das Identifizieren der Anforderungen kann herausfordernd werden, wenn die Führungsperson keine Vorstellungen über den Informationsbedarf der neuen Mitarbeitenden hat. Die Führungsperson soll die Aufgaben und Leistungsanforderungen präzise formulieren und die neuen Mitarbeitenden mittels eines Einarbeitungsplanes in die Tätigkeit einführen (Kieser et al., 1990). Bedeutend dabei ist, dass die neuen Mitarbeitenden auch ihre Ideen und Überlegungen einbringen können (Brenner, 2014). Die Bindung zur Organisation ist erschwert, wenn die neuen Mitarbeitenden in dieser Phase keine Möglichkeit erhalten, ihre Identität in der neuen Rolle aufzubauen (Althausen, 1982). Ausserdem ist in dieser Phase das konstruktive Feedback als Orientierungshilfe relevant (Kieser et al., 1990).

### **Phase 4: Integration**

Die Integrationsphase wird erreicht, wenn die Herausforderungen der Konfrontations- und Einarbeitungsphase erfolgreich bewältigt sind (Kieser et al., 1990). Diese letzte Phase soll abschliessend Stabilität und Akzeptanz für die neuen Mitarbeitenden und die Organisation schaffen. Von den neuen Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie ihre Aufgaben selbstständig erledigen und sich erfolgreich in das Team integriert haben. Die relevanteste Komponente in dieser Phase ist die innere Bindung, welche die Einsatzbereitschaft sowie die

Identifikation mit der Organisation darstellt. Die innere Bindung zeigt sich darin, dass die neuen Mitarbeitenden die Ziele der Organisation kennen und motiviert sind, diese zu erreichen (Kieser et al., 1990). Des Weiteren soll ein ergebnisorientiertes und eigenverantwortliches Handeln der neuen Mitarbeitenden weiter gefördert sowie eine regelmässige Kommunikation in Form von Feedbackgesprächen zwischen den Mitarbeitenden und Führungspersonen gepflegt werden (Engelhardt, 2018).

## **2.2 Ziele und Aufgaben der organisationalen Integration neuer Mitarbeitender**

Der Begriff der *organisationalen Integration* beschreibt den Wechsel neuer Mitarbeitender vom Unternehmensexternen zu Unternehmensinternen (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Es handelt sich dabei um einen Prozess, in welchem neue Mitarbeitende zu angepassten, integrierten und akzeptierten Mitgliedern der neuen Organisation werden (Moser et al., 2018; Sluss, Ashforth & Gibson, 2012). Zunächst sind neue Mitarbeitende unsicher bezüglich der Leistungsanforderungen im Unternehmen. Sie sind regelmässig auf der Suche nach tätigkeits- und organisationsbezogenen Informationen, welche ihnen Klarheit über Tätigkeitsinhalte, Leistungsanforderungen, Verhaltenserwartungen und ihre Beziehung zu Autoritäten in der Organisation bieten (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Im Integrationsprozess sind neue Mitarbeitende selbst gestaltend tätig, indem sie Beziehungen aufbauen, Informationen suchen und ihr Verhalten den Erwartungen anpassen (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Die Arbeitszufriedenheit der neuen Mitarbeitenden und ihre Absicht, in der Organisation zu bleiben, hängen davon ab, wie sie während der Integrationsphase lernen und relevante Informationen aufnehmen.

Bei der Einführung neuer Mitarbeitender unterscheidet Becker (2004) zwischen fachlicher und sozialer Integration (Abbildung 3). Brenner (2014) beschreibt zusätzlich eine dritte Ebene, die sogenannte wertorientierte Integration, welche die Übernahme der

Organisationskultur beinhaltet. Gemäss Becker (2004) ist die Übernahme der Organisationskultur ein Bestandteil der sozialen Integration. Aus diesem Grund beziehen sich die Aufgaben und Ziele des Onboardings in der vorliegenden Arbeit nur auf die Ebenen der fachlichen und der sozialen Integration.

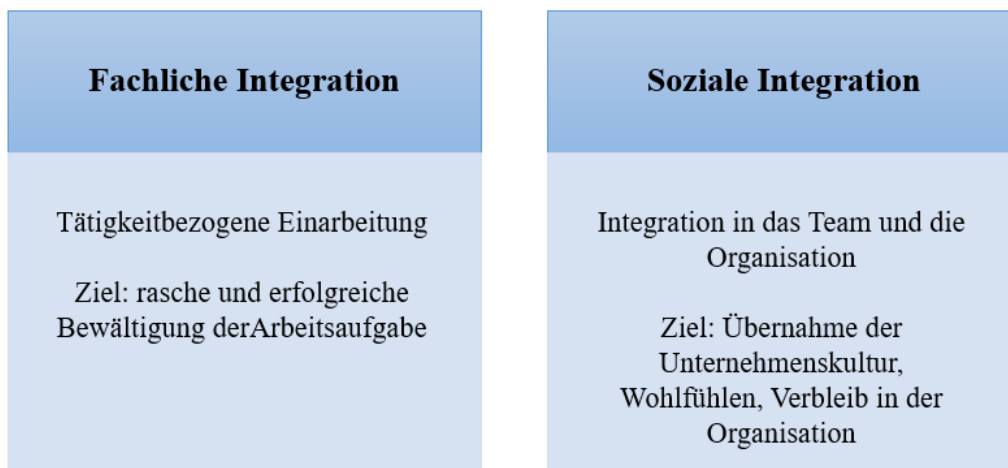


Abbildung 3. Aufgaben und Ziele der Integration (eigene Darstellung, verändert nach Becker, 2004, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2015)

### 2.2.1 Fachliche Integration

Die fachliche Integration stellt die tätigkeitsbezogene Einarbeitung dar. Das Ziel einer fachlichen Integration ist, dass neue Mitarbeitende die ihnen zugewiesenen Arbeitsaufgaben möglichst rasch und erfolgreich bewältigen (Becker, 2004). Die Schwerpunkte liegen in der Einarbeitung in bestimmte Aufgabenstellungen, der Aneignung von Faktenwissen und der konkreten Umsetzung der Kenntnisse und Fähigkeiten. Dazu gehören nach Brenner (2014) Kenntnisse über die Organisationsstruktur sowie über die adäquaten Ansprechpersonen in den betreffenden Fachbereichen.

### 2.2.2 Soziale Integration

Soziale Integration bezieht sich auf die Eingliederung in das Team, das Kennenlernen interner und externer Kundschaft sowie auf die Übernahme der Unternehmenskultur (Becker, 2004). Der Umgang mit Führungspersonen, anderen Teammitgliedern sowie

interner und externer Kundschaft vollzieht sich überwiegend über soziale Kontakte. Das Arbeiten in Teams oder Projektgruppen und das Erarbeiten der eigenen Position innerhalb der Bereichs- oder Abteilungsstruktur sind dabei von grosser Relevanz (Brenner, 2014). Das Ziel ist es, dass sich die neuen Mitarbeitenden im neuen Arbeitsumfeld vertraut machen, die unternehmenstypischen Verhaltensweisen übernehmen und sich an bestehende Strukturen und Prozesse anpassen (Becker, 2004). Nach Brenner (2014) kann von einer erfolgreichen sozialen Integration gesprochen werden, wenn sich ein Wir-Gefühl entwickelt hat und die neuen Mitarbeitenden als Teil der Gemeinschaft akzeptiert sind.

Feldman (1981, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2015) erweitert diesen Begriff der Integration, indem er die Anpassung an eine neue Organisation als Zusammenspiel von drei Komponenten beschreibt: Einerseits geht es für neue Mitarbeitende darum, *Rollenklarheit* zu gewinnen. Bei der Rollenklarheit sollen die neuen Mitarbeitenden die Ziele der Tätigkeit und die Zuständigkeiten verstehen. Zudem sollen die Arbeitsaufgaben inhaltlich und in ihrer relativen Bedeutung sowie in dem notwendigen zeitlichen Umfang verstanden und im Arbeitsteam abgesprochen werden. Die Erledigung der Arbeitsaufgaben muss gelernt und zunehmend beherrscht werden, sodass sich Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten ergibt. Das Zutrauen, Aufgaben und Herausforderungen durch eigenes Handeln und eigene Fähigkeiten wirksam bewältigen zu können, bezeichnet Feldman (1981) als *Selbstwirksamkeit*. Die dritte zentrale Anpassungsaufgabe ist das Erreichen *sozialer Akzeptanz*. Sie besteht darin, sich in das eigene Team zu integrieren. Dies bedeutet, sich an die Werte und Normen der Teammitglieder anzupassen. Dazu gehört auch, sich wohlfühlen, von den Teammitgliedern akzeptiert zu werden und ihr Vertrauen zu gewinnen. Das Zusammenwirken der drei Aspekte Rollenklarheit, Selbstwirksamkeit und soziale Akzeptanz wird als Indikator für gelungene Integration von neuen Mitarbeitenden gewählt (Bauer et al., 2007, Abbildung 4).

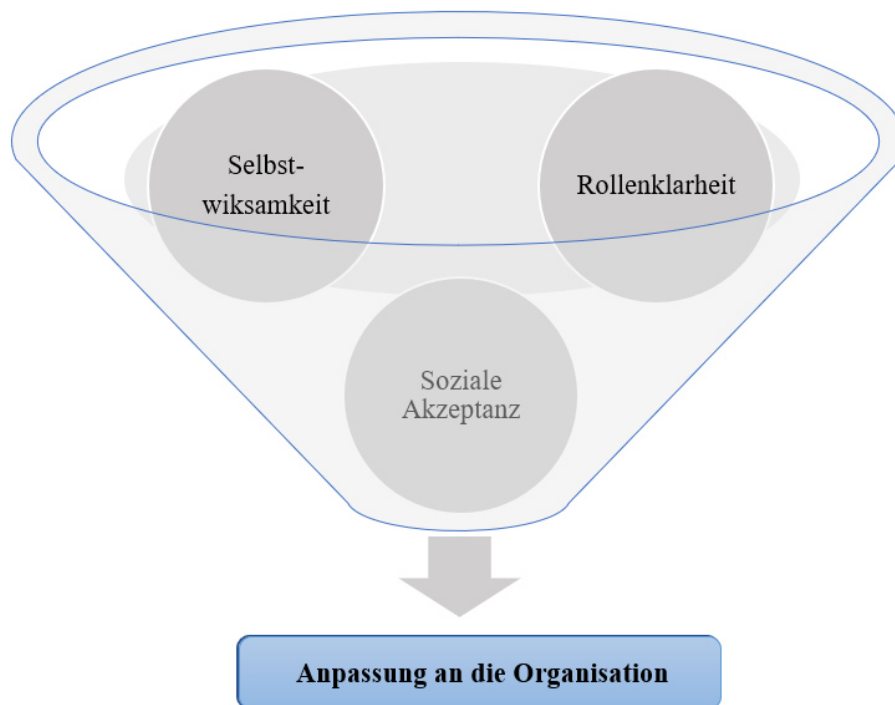


Abbildung 4. Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeitender an die Organisation (eigene Darstellung nach Lohaus & Habermann, 2015)

Die häufigsten Schwierigkeiten in den Organisationen entstehen bei der sozialen Integration neuer Mitarbeitender (Brenner, 2014). Häufig wird das Arbeitsverhältnis während der Probezeit mit einer Formulierung wie «die Chemie stimmte nicht» (S. 8) aufgelöst (Brenner, 2014). In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf den Aspekten der sozialen Integration. Die Relevanz der beiden Konstrukte psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment für die soziale Integration neuer Mitarbeitender wird in den folgenden Kapiteln beschrieben.

### **2.3 Psychologisches Empowerment und soziale Integration neuer Mitarbeitender**

Conger und Kanungo (1988) bauen auf der Forschung der Selbstwirksamkeit von Bandura (1977) auf und beschreiben das psychologische Empowerment als ein motivierendes Konstrukt der Selbstwirksamkeit. Dabei ist die Selbstwirksamkeit, wie bereits

im vorherigen Kapitel aufgezeigt, ein wesentlicher Faktor für eine gelungene soziale Integration neuer Mitarbeitender. Nach Spreitzer (2008) bezieht sich das psychologische Empowerment auf die Zustände, die notwendig sind, damit Mitarbeitende ein Gefühl der Kontrolle in Bezug auf ihre Arbeit erleben können. Es handelt sich beim psychologischen Empowerment nicht um ein konstantes Persönlichkeitsmerkmal, sondern es wird durch Situationen in der vorherrschenden Arbeitsumgebung beeinflusst (Thomas & Velthouse, 1990). Spreitzer (1995) schlussfolgert, dass diese Situationen und Tätigkeiten von Mitarbeitenden subjektiv wahrgenommen werden. Somit gelangt das individuelle Erleben von Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Betrachtung. Das psychologische Empowerment manifestiert sich durch vier Wahrnehmungsdimensionen: Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Bedeutsamkeit meint, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit sowohl für ihr persönliches Leben als auch für die Gesellschaft als bedeutsam empfinden (Steger, Dik & Duffy, 2012). Essenziell für das Erleben von Bedeutsamkeit ist, dass die Werte, die für die Ausführung der Arbeit notwendig sind, mit den subjektiven Werten der Mitarbeitenden übereinstimmen (Thomas & Velthouse, 1990). Kompetenz als zweite Wahrnehmungsdimension bezieht sich auf den Glauben bzw. die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden, ihre Arbeitsaufgaben mit ihren eigenen Fähigkeiten erfolgreich ausführen zu können (Spreitzer, 2008, 1995). Die Kompetenz als Wahrnehmungsdimension lässt sich auch auf die soziale Integration übertragen. Wenn die neuen Mitarbeitenden glauben, die Kompetenzen und Fähigkeiten zu haben, sich in eine Gruppe zu integrieren, dann werden sie dies aktiv am neuen Arbeitsplatz versuchen. Die dritte Wahrnehmungsdimension, die Selbstbestimmung, ist das subjektive Gefühl, dass die Mitarbeitenden bei der Ausführung ihrer Arbeit die Wahl haben, wie sie diese ausführen. Dies kann sich auf die Arbeitsmethoden oder das Arbeitstempo beziehen (Spreitzer, 2008, 1995). Einfluss, als vierte Dimension, ist die Wahrnehmung der

Mitarbeitenden, in ihrem Arbeitsumfeld auf strategische, administrative oder operative Ergebnisse einwirken zu können (Schermully, 2016; Spreitzer, 1995). Neue Mitarbeitende, welche ihren Einfluss wahrnehmen, werden eher versuchen, eigene Meinungen und Ideen in das Team einzubringen, zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen und sich in das Team zu integrieren. Alle Wahrnehmungsdimensionen sind miteinander verknüpft. Das Fehlen einer Dimension bewirkt, dass das Erleben des psychologischen Empowerments begrenzt wird (Spreitzer, 1995). Die vier Wahrnehmungsdimensionen, aus denen sich das psychologische Empowerment manifestiert, hängen positiv mit der Rollenklarheit zusammen (Bray & Brawley, 2002). Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, gilt die Rollenklarheit als Indikator für eine gelungene soziale Integration von neuen Mitarbeitenden. Abbildung 5 veranschaulicht vier Wahrnehmungsdimensionen von psychologischem Empowerment und ihre Konsequenzen im Arbeitskontext.

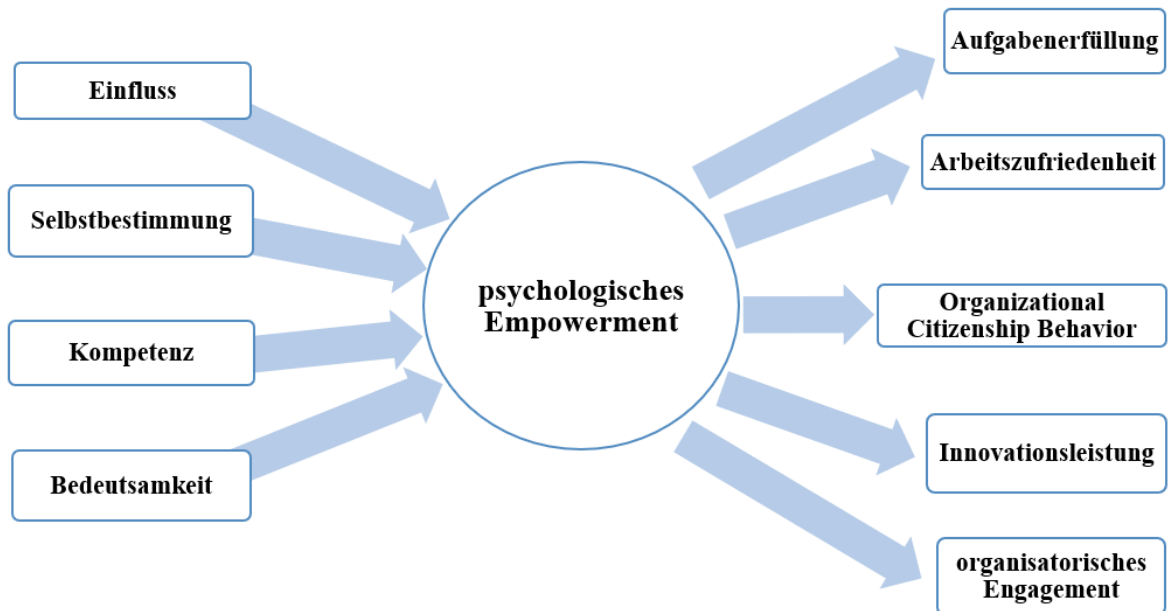


Abbildung 5. Facetten und positive Konsequenzen von Empowerment (eigene Darstellung nach Spreitzer, 1995; Seibert, Wang & Courtrigh, 2011)

Die Ergebnisse der Metaanalyse von Seibert, Wang und Courtright (2011) zeigen, dass psychologisches Empowerment positiv mit organisatorischem Engagement ( $r = .49$ ), der Innovationsleistung am Arbeitsplatz ( $r = .29$ ), dem Organizational Citizenship Behavior ( $r = .28$ ) sowie der Aufgabenerfüllung ( $r = .26$ ) korreliert. Der höchste Zusammenhang besteht zwischen psychologischem Empowerment und Arbeitszufriedenheit ( $r = .52$ ). Neben positiven wurden auch negative Zusammenhänge gefunden. So korreliert psychologisches Empowerment negativ mit der Belastung ( $r = -.28$ ) und den Fluktuationsabsichten ( $r = -.30$ ) der Mitarbeitenden (Seibert et al., 2011).

Es stellt sich jedoch die Frage, wie das psychologische Empowerment in Organisationen gefördert werden kann. Die Führungspersonen nehmen hierbei eine entscheidende Rolle ein. Damit das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden gefördert wird, müssen die Führungspersonen sich selbst als empowert erleben können (Schermuly, 2019). Das psychologische Empowerment wird zudem durch die transformationale Führung beeinflusst (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004). Das Vermitteln einer *Vision* ist eine typische Komponente der transformationalen Führung. Eine Vision zu haben, aktiviert das Erleben von Bedeutsamkeit. Durch das Vermitteln einer Vision wird die Zielrichtung für die Mitarbeitenden klarer und sie können autonom agieren. Das hilft dem Erleben von Selbstbestimmung und Einfluss. Die Arbeit wird durch die transformationale Führung in etwas Sinnvolles transformiert. Somit wird die Erreichung der Arbeitsziele zum Teil des Selbstkonzepts der Mitarbeitenden (Schermuly, 2019). Der *idealisierte Einfluss* als weitere Komponente des transformationalen Führungsstils zeichnet sich durch das vorbildliche Verhalten der Führungsperson aus (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). Die Anstrengungen der Mitarbeitenden haben mehr Sinn, wenn sie beobachten können, dass sich die Führungspersonen genauso anstrengen wie sie. Eine weitere relevante Komponente des transformationalen Führungsstils ist die *intellektuelle Stimulation*. Diese

scheint ebenfalls einen bedeutenden Einfluss auf das psychologische Empowerment von Mitarbeitenden zu haben. Dabei ermutigt die Führungsperson ihre Mitarbeitenden, bestehende Annahmen infrage zu stellen, und fordert aktiv Verbesserungsvorschläge ein (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). Durch *individuelle Förderung* als vierte Komponente des transformationalen Führungsstils können sich die Kompetenzen der Mitarbeitenden erweitern. Auch in schwierigen Zeiten kommunizieren transformational führende Führungspersonen, dass Erfolg möglich ist (Schermully, 2019).

#### **2.4 Psychologische Sicherheit und soziale Integration neuer Mitarbeitender**

Psychologische Sicherheit beschreibt die Wahrnehmung, dass Menschen sich wohlfühlen, sie selbst zu sein. Sie fühlen sich in der Lage, sich einzubringen, ohne Angst vor negativen Folgen für ihr Selbstbild, ihren Status oder ihre Karriere zu haben (Edmondson, 1999). Am Arbeitsplatz bezieht sich psychologische Sicherheit auf die Wahrnehmung über mögliche Folgen beim Eingehen von interpersonalen Risiken (Edmondson, 1999). Das Konstrukt beschreibt ein Gefühl des Vertrauens, durch das sich Teammitglieder sicher fühlen und keine Befürchtung vor einem Gesichtsverlust oder einer Bestrafung haben müssen. Von Bedeutung für die Entstehung dieser unterstützenden und vertrauensvollen zwischenmenschlichen Beziehungen sind neben gegenseitigem Respekt und Vertrauen der Teammitglieder (Edmondson, 1999) ebenfalls die gegenseitige Unterstützung, sodass auch Neues versucht werden kann, ohne negative Folgen fürchten zu müssen (Kahn, 1990). Um soziale Beziehungen aufzubauen und sich in ein Team zu integrieren, ist es notwendig, zu lernen, wie das Team funktioniert und was sozial bedeutsame Verhaltensweisen innerhalb des Teams sind. Dieser Lernprozess findet durch zwischenmenschliche Interaktionen statt; er wird jedoch gestört, wenn Menschen Bedenken bezüglich der möglichen negativen Konsequenzen haben (Edmondson, 2004). In einem Klima der psychologischen Sicherheit

werden Mitarbeitende weniger gehemmt sein, bei ihren Teammitgliedern nach Hilfe zu suchen sowie Feedback zu geben und zu empfangen, da sie nicht befürchten müssen, dafür verurteilt oder als inkompetent betrachtet zu werden. Somit begünstigt die Wahrnehmung von psychologischer Sicherheit sowohl die Suche nach Hilfe als auch das Geben und Empfangen von Feedback (Edmondson, 2004). Letztgenannte Aspekte sind relevante Bestandteile des Verhaltens neuer Mitarbeitender, welche nach Bauer und Erdogan (2010) die soziale Integration begünstigen. Beim Onboarding spielt auch das Lernen in organisatorischer Umgebung eine wesentliche Rolle. Nach Edmondson (2004) kann das zwischenmenschliche Risiko, das dem Lernen in organisatorischen Umgebungen innewohnt, durch ein Klima der psychologischen Sicherheit im Team gemildert werden. Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan und Vracheva (2017) fanden positive Korrelationen zwischen dem Lernverhalten und sowohl der psychologischen Sicherheit auf Gruppenebene ( $r = .42$ ), als auch der auf individueller Ebene ( $r = .48$ ). Für die neuen Mitarbeitenden ist die Informationssuche ein Schlüsselverhalten, das bei der sozialen Anpassung hilfreich ist (Bauer & Erdogan, 2010). Bereits Feldman (1981) stellte fest, dass die neuen Mitarbeitenden das Gefühl haben, arbeitsnotwendige Informationen erst dann zu erlangen, wenn sie sich mit dem Team anfreundeten und den Teammitgliedern vertrauen konnten.

Neben dem Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und dem Lernverhalten besteht ebenfalls ein Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und dem Informationsaustausch (Meyer, Wrba & Bachmann, 2018). Empirische Forschungen von Frazier et al. (2017) haben gezeigt, dass psychologische Sicherheit sowohl auf individueller Ebene ( $r = .42$ ) als auch auf Gruppenebene ( $r = .41$ ) positiv mit dem Austausch von Informationen korreliert. Es wurden weitere positive Korrelationen zwischen psychologischer Sicherheit, Engagement und Arbeitszufriedenheit gefunden (Frazier et al., 2017; Newman, Donohue & Eva, 2017). Das Engagement und die Arbeitszufriedenheit sind

nach Bauer und Erdogan (2010) wiederum Ergebnisse einer erfolgreichen sozialen Integration. Frazier et al. (2017) fanden ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und Rollenklarheit ( $r = .48$ ). Damit hängt die psychologische Sicherheit direkt mit einer der Variablen zusammen, die über den Erfolg bzw. Misserfolg der sozialen Integration entscheiden.

Ein positives interpersonales Klima entsteht nicht natürlich. Damit sich Mitarbeitende frei fühlen, Ideen oder Fragen zu äussern, ohne Spott oder Bestrafung zu fürchten, müssen Führungspersonen ein Klima der psychologischen Sicherheit schaffen (Edmondson, 2004). Auch Frazier et al. (2017) bestätigen, dass die Rolle der Führungspersonen und die gegenseitige Unterstützung durch die Teammitglieder einen entscheidenden Einfluss auf die empfundene psychologische Sicherheit in Teams haben. Obwohl die Mitarbeitenden in ein Unternehmen mit einer positiven Organisationskultur eingebunden sind, können ihre Wahrnehmungen dahingehend, sich frei äussern, um Hilfe bitten oder Feedback geben zu können, von Abteilung zu Abteilung oder von Team zu Team variieren (Edmondson, 2004). Ein Teil dieser Abweichung kann auf das Verhalten lokaler Führungspersonen zurückzuführen sein, deren unterschiedliche Führungsstile und Verhaltensweisen verschiedene Botschaften über die Folgen beim Eingehen von interpersonalen Risiken vermitteln (Edmondson, 2004). Detert und Burris (2007) stellen in ihrer Studie fest, dass Mitarbeitende von einem höheren Niveau der psychologischen Sicherheit berichten, wenn Führungspersonen, die für den transformationalen Führungsstil typischen Verhaltensweisen zeigen.

## 2.5 Change-Management

Die vorliegende Arbeit verfolgt unter anderem das Ziel, aufzuzeigen, wie ein neues modulares Einführungsprogramm in den BVB erfolgreich implementiert werden kann. Mit der Einführung eines modularen Onboardingprozesses kommt es bei den BVB zu einer organisationalen Veränderung. In den nachfolgenden Unterkapiteln wird zunächst der Begriff *Change-Management* definiert. Anschliessend werden die Erfolgsfaktoren des Change-Managements nach Lauer (2014) erläutert.

### 2.5.1 Definitionen *Change-Management*

Change-Management betrifft den fundamentalen Wandel einer Organisation. Es zielt auf die zielbewusste mittel- bis langfristig funktionierende Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um Arbeitsprozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Um Veränderungsprozesse in Organisationen zu managen, müssen diese geplant, realisiert und stabilisiert werden (Kostka & Mönch, 2009).

Vahs (2005) definiert *Change-Management* als die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmassnahmen in einer Organisation. Gemäss Heberle und Stolzenberg (2009) wird unter *Change-Management* die Planung und Durchführung aller Aktivitäten verstanden, welche die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden auf die zukünftige neue Situation vorbereiten. Damit sind auch die Aktivitäten gemeint, die eine möglichst optimale Umsetzung der veränderten Anforderungen erlauben (Heberle & Stolzenberg, 2009)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass keine allgemein anerkannte Definition von *Change-Management* existiert. Synonym werden Begriffe wie *Veränderungsprozess* oder *Veränderung* angewendet. Die Spanne möglicher Veränderungen erstreckt sich z. B. von der

Integration neuer Mitarbeitender über die Einführung neuer Informationstechnik(IT)-Systeme bis hin zur Fusion oder Auflösung von Organisationseinheiten (Bartscher & Stöckl, 2011).

### **2.5.2 Erfolgsfaktoren im Change-Management**

Lauer (2014) beschreibt vier Faktoren, welche für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Organisationen relevant sind. Der erste Erfolgsfaktor ist die *Partizipation*. Mit Partizipation ist die Beteiligung aller Betroffenen am Veränderungsprozess gemeint. Durch den Einbezug möglichst vieler Mitarbeitender erhöht sich deren Motivation und Widerstände nehmen ab. Die Partizipation beginnt idealerweise schon am Anfang des Veränderungsprozesses und führt weiter bis zur Konzeption und zur Umsetzung des Veränderungsprozesses. Der zweite Erfolgsfaktor sind *die personalen Eigenschaften der Führungspersonen*. Dieser Erfolgsfaktor ist bedeutsam, weil die Führungspersonen den Veränderungsprozess initiieren und steuern. Lauer (2014) grenzt in diesem Zusammenhang den transformationalen vom transaktionalen Führungsstil ab. Der transformationale Führungsstil bedeutet im Veränderungsprozess, die Rolle als Coach/-in, Visionär/-in und als authentisches Vorbild einzunehmen. Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden stehen dabei im Vordergrund. Neben einer inspirierenden Motivation braucht es klare Ziele und Aufgaben im Veränderungsprozess, um den Wandel geeignet zu planen und zu steuern. Die *Vision* als dritter Erfolgsfaktor leitet die Zielrichtung des Veränderungsprozesses und gibt somit eine Grundorientierung. Damit sich Visionen positiv entfalten können, müssen sie organisationspezifisch gestaltet sowie verständlich und nachvollziehbar an die Mitarbeitenden kommuniziert werden. Dabei müssen konkrete Anhaltspunkte für die Umsetzung formuliert werden (Lauer, 2014). Einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren des Change-Managements, der in allen anderen Erfolgsfaktoren enthalten ist, ist die

*Kommunikation* als vierter Erfolgsfaktor. Führung besteht nach Lauer (2014) in erster Linie aus Kommunikation, welche Transparenz und Orientierung schafft. Veränderungsprozesse sollten zudem zeitnah und in einer zielgruppenorientierten Sprache kommuniziert werden.

### **2.5.3 Kommunikation und Change-Management**

Der Fokus liegt in diesem Kapitel auf der Kommunikation als einem der relevantesten Erfolgsfaktoren im Change-Management. Zunächst wird die mündliche Kommunikation und ihre Bedeutung im Veränderungsprozess erläutert. Danach werden die Aspekte der schriftlichen Kommunikation dargelegt.

#### **Mündliche Kommunikation:**

Die Komplexität und die Suche nach Orientierung in Veränderungsprozessen kann oft nur im direkten Gespräch bewältigt werden. Die Basis der innerbetrieblichen Kommunikation bilden die Teambesprechungen (Doppler & Lautenberg, 2019). Bei der Auswahl von Kommunikationsmitteln soll der Beziehungsaspekt einbezogen werden. Die Qualität der Beziehung ist eine wesentliche Bedingung für den Austausch von Informationen. Deshalb soll der Umgang mit technischen Kommunikationsmitteln wenn möglich immer reduziert werden (Kourilsky, 2008).

In der Startphase empfiehlt Lauer (2014), dass die hochrangigste Einheit – in der Regel ist dies der Vorstand oder die Geschäftsleitung – über die geplante Veränderung informiert. In grösseren Organisationen erfolgt diese Information in medialer Form. Dabei sollten Kommunikationsinstrumente ausgewählt werden, die der persönlichen Kommunikation ähnlich sind. Daran sollte sich ein moderierter Chat oder eine Dialogveranstaltung anschliessen (Lauer, 2014).

In der nächsten Phase des Change-Managements, wenn es darum geht, die Betroffenen zugleich als Beteiligte zu gewinnen, spielt der Erfolgsfaktor *Partizipation* eine wesentliche

Rolle. In dieser Phase eignen sich alle Workshop-ähnlichen Arbeitsformen. Eine Variante ist das sogenannte World-Café. Bedeutsam bei dieser Veranstaltung ist es, einen systematischen Ablauf der verschiedenen Sequenzen einzuhalten, damit Gruppenarbeiten, Diskussionen, Fragen und Zwischenergebnisse präsentiert werden können (Classen, 2009). Mit dieser Veranstaltung können sich die Betroffenen mit der Thematik vertraut machen, was Widerstände und Ängste durch aktive Beteiligung reduzieren kann (Lauer, 2014). Eine weitere Form der Kommunikation in Veränderungsprozessen ist das Storytelling. Es handelt sich dabei um eine Erzählmethode, mit welcher explizites und vor allem implizites Wissen in Form von Leitmotiven, Metaphern oder anderen Mitteln der Rhetorik weitergegeben wird. Das Einbeziehen von Erzählungen eignet sich, um die Idee des Wandels wirksamer zu implementieren. Entscheidend dabei ist, dass die Zuhörenden in die Geschichte miteinbezogen werden. Das Storytelling zielt darauf ab, die Zuhörenden zu einer erwünschten Schlussfolgerung oder Handlung zu führen (Classen, 2009).

### **Schriftliche Kommunikation:**

Die Akzeptanz der Veränderung kann unterstützt werden, indem die Hintergrundinformationen schriftlich im Intranet, in einer Mitarbeiterzeitschrift oder an einem Informationsbrett etc. veröffentlicht werden (Brehm, 2008). Auch mit Blogs kann der Meinungs-austausch durch Interaktion gefördert werden. Newsletters in elektronischer Form, welche in einem regelmässigen Turnus erscheinen, können eingesetzt werden, um über Neuigkeiten im Veränderungsprozess zu informieren. Es wird empfohlen, Themen in den Newslettern prägnant und kurz zu formulieren, da umfassende Informationen von den Lesenden oftmals nicht mehr als informativ wahrgenommen werden (Heberle & Stolzenberg, 2009).

## 2.6 Zusammenfassung der Theorien

Die Selbstwirksamkeit, die Rollenklarheit und die soziale Akzeptanz sind Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeitender in der Organisation. Durch das psychologische Empowerment werden vor allem die Selbstwirksamkeit und die Rollenklarheit neuer Mitarbeitender gefördert. Führungspersonen, die transformational führen, können dazu beitragen, dass sich die neuen Mitarbeitenden empowert fühlen, und können ein Klima der psychologischen Sicherheit schaffen. Die psychologische Sicherheit ist von grosser Relevanz, da die neuen Mitarbeitenden in jeder Phase des Onboardings um Hilfe bitten, Fragen stellen und das Vertrauen in das Team und in die Organisation erst aufbauen müssen. Da die neuen Mitarbeitenden die Arbeitsaufgaben noch nicht gut kennen, können bei der Arbeit Fehler passieren. Transformational führende Führungspersonen können durch ihre Führungsarbeit eine Fehlerkultur schaffen, in der sich die neuen Mitarbeitenden sicher fühlen, ihre Meinung offen zu äussern sowie Feedback zu geben und zu empfangen. Somit können sie sich schnell das nötige Wissen aneignen und dieses erweitern. Auch im Veränderungsprozess ist der transformationale Führungsstil vorteilhaft. Hier braucht es jedoch neben inspirierender Motivation auch Partizipation aller Beteiligten sowie klare und transparente Ziele, um den Veränderungsprozess zu steuern. Dabei nimmt die Kommunikation im Veränderungsprozess eine bedeutsame Rolle ein.

## 3 Methode

### 3.1 Forschungsdesign

Wie Abbildung 6 zeigt, integriert die vorliegende Untersuchung mehrere qualitative Forschungsmethoden zur Ergründung der Fragestellungen. Als Grundlage der Untersuchung dienen theoretische Erkenntnisse, welche anhand fundierter Literatur dargestellt werden. Die Voruntersuchung besteht aus subjektiven Analysen in Form von Vorgesprächen mit Kontaktpersonen der BVB, einem Experteninterview sowie einer Dokumentenanalyse. Die Hauptuntersuchung bilden halbstandardisierte Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften, welche in verschiedenen Abteilungen der BVB tätig sind. Die Wahl der Methode ist darin begründet, dass Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Führungspersonen in Bezug auf die Gestaltung und Implementierung eines modularen Einführungsprogramms ergründet werden können. Zudem weist diese Methode einen explorativen Charakter auf. Damit diese Halbstrukturierung erreicht wird, wurden für die Interviews Leitfäden erstellt. Diese eignen sich laut Helfferich (2011), wenn Personen aus ihrem Alltag erzählen, denn durch die Teilstrukturierung wird eine möglichst hohe Offenheit erzeugt. Dabei bleibt es möglich, einzugreifen, falls es zu einer Abschweifung vom Thema kommt. In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Methoden jeweils theoretisch erläutert und es wird Bezug auf deren Ziele, Sampling, Konstruktion und Auswertung genommen.

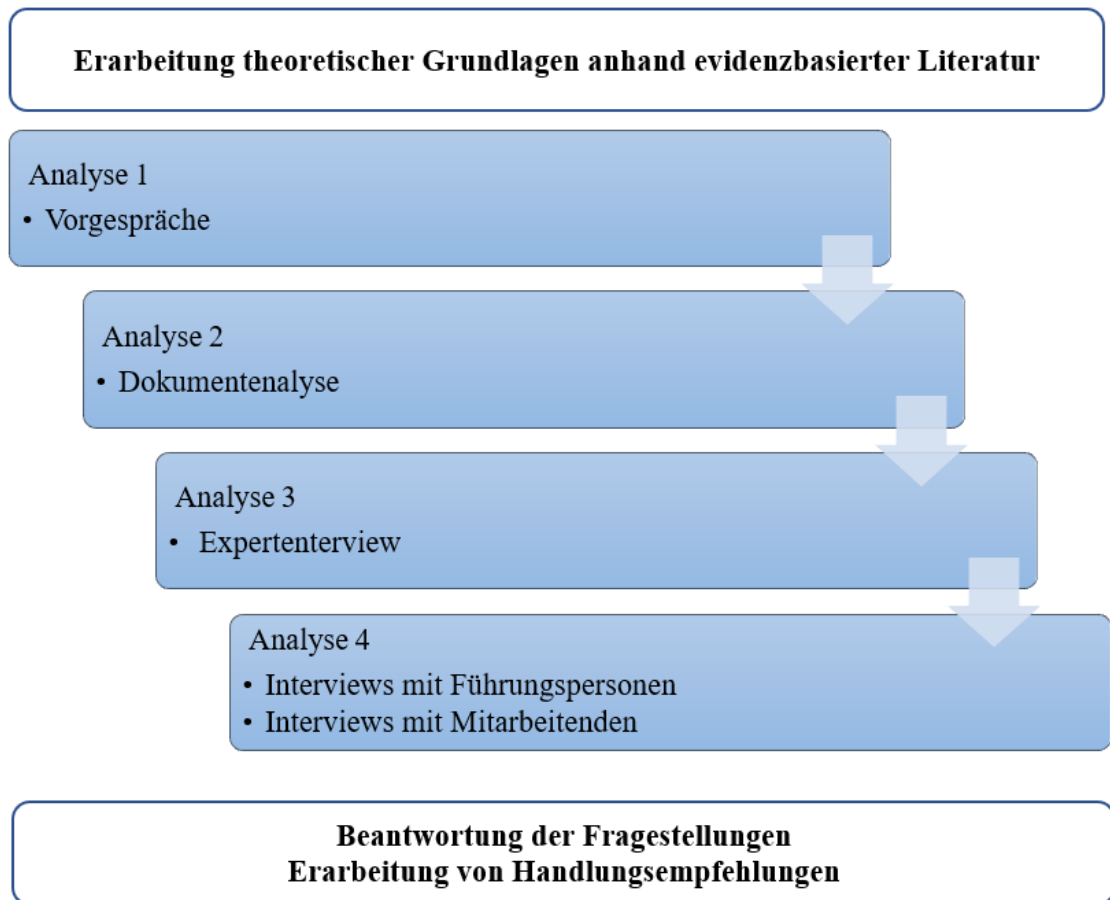


Abbildung 6. Forschungsdesign (eigene Darstellung)

## 3.2 Voruntersuchung

### 3.2.1 Vorgespräche

Vorgespräche meinen im Rahmen dieser Untersuchung Treffen über WebEx oder Telefongespräche mit den Kontaktpersonen der BVB. Dazu kamen ergänzende Gespräche bezüglich des Informationsaustausches sowie Absprachen zu Erhebungsterminen.

#### Ziel und Sampling

Die Vorgespräche dienen als erste Exploration. Es wurden Vorgespräche mit dem Leiter für Personal- und Organisationsentwicklung, mit der Spezialistin für Personal- und Organisationsentwicklung und mit dem Leiter für Personal, Dienstleistungen und Systeme geführt. Das Ziel der Vorgespräche war die Erlangung eines Überblicks im neuen

Untersuchungsfeld. Sie ermöglichten die Konkretisierung der Forschungsfragen sowie des methodischen Vorgehens. Sie halfen, Anliegen der Auftraggebenden in angemessener Weise in die Untersuchung aufzunehmen. Das erste Gespräch fand im Juni 2020 statt. Die nachfolgenden ca. 10 Gespräche wurden zwischen September 2020 und Februar 2021 geführt und dauerten zwischen 30 Minuten und 2 Stunden.

### **Auswertungsmethode**

Die Gespräche wurden jeweils protokolliert, jedoch sind die Ergebnisse nicht separat aufgeführt, sondern in verschiedenen Abschnitten der Arbeit integriert. Es handelt sich dabei um eine subjektive Auswertungsmethode, welche einen bedeutenden Bestandteil der Beschreibung des Praxispartners, der Zielformulierung sowie der Stichprobe beinhaltet.

#### **3.2.2 Dokumentenanalyse**

Dokumente dienen dem Verständnis sozialer Realitäten in institutionellen Kontexten. Die Dokumentenanalyse kann als nichtreaktive Methode der Datenanalyse bezeichnet werden, da Dokumente meist bereits existieren und für Praxiszwecke erstellt worden sind. Dies ermöglicht das Erlangen einer neuen und ungefilterten Sichtweise auf das zu untersuchende Feld (Flick, 2017).

### **Ziel und Sampling**

Anhand der Organisationsbeschreibung, der intensiven Beschäftigung mit dem vorherrschenden Kulturverständnis sowie der Analyse von Dokumenten zum aktuellen Onboardingprozess und mit Bezug auf die Fragestellungen konnte die Kontextualisierung für den Untersuchungsgegenstand festgelegt sowie ein tieferes Verständnis für die Anforderungen an ein modulares Einarbeitungsprogramm aufgebaut werden. Die Phase der Datenerhebung wurde durch diese detaillierte Sichtung und Auseinandersetzung mit

bestehenden Dokumenten eingeleitet. Einen Überblick über die gesichteten Dokumente und deren Beitrag zur vorliegenden Untersuchung liefert Tabelle 1.

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

| <b>Sampling: Dokumente</b>  | <b>Ziele und Beitrag zur Analyse</b>   |
|---|--|
| Dokumentation zur Organisation  | Verständnis, wie die BVB organisiert und aufgebaut sind  |
| Überblick über Onboardingprozess und das aktuelle Einführungsprogramm | Verständnis über die Elemente, den Zweck und die Zuständigkeiten im aktuellen Einarbeitungsprozess |
| Einarbeitungspläne  | Einblick in das aktuelle Vorgehen beim Einarbeitungsprozess und in die Zuständigkeiten             |
| Überblick über Einführungs-Veranstaltungen                            | Verständnis des Konzepts und der Motive  |
| Dokumente zur Organisationskultur und zu deren Werten                 | Kenntnis über Wertemuster, Lern- und Veränderungsbereitschaft innerhalb der Organisation           |

### **Auswertungsmethode**

Gemäss Flick (2017) können Dokumente sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgewertet werden. In dieser Untersuchung wurden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse qualitativ, in Anlehnung an die sozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase, interpretativ gedeutet und zusammengefasst (Flick, 2017).

#### **3.2.3 Experteninterview**

Nach Meuser und Nagel (2002) ist das Experteninterview eine Variante des Leitfadeninterviews, bei dem die Expertinnen und Experten als Funktionsträger/-innen von Interesse sind und nicht ihre Person selbst. Expertinnen und Experten repräsentieren implizites Wissen, typische Problemtheorien, Lösungswege und Entscheidungsmodelle. Sie sind selbst Teil des Handlungsfeldes und verfügen über privilegierte Zugänge zu Informationen (Meuser & Nagel, 2002). Die Wissensbestände der Expertinnen und Experten lassen sich nach Meuser und Nagel (2002) in Betriebswissen und Kontextwissen unterteilen. Das Kontextwissen gibt Auskunft über Eigenschaften und Handlungssituation einer

Zielgruppe. Das Betriebswissen gibt Informationen über Prozesse und Strukturen in der Organisation. In der vorliegenden Arbeit wird mittels Experteninterview vorwiegend das Betriebswissen erforscht.

### **Ziel und Sampling**

Das Experteninterview dient hauptsächlich der Exploration und Orientierung im neuen Feld sowie dem Erlangen von Kontextinformationen (Meuser & Nagel, 2002). Es wurde im Rahmen dieser Arbeit als halbstandardisiertes Leitfadenterview geführt. Für die vorliegenden Fragestellungen ist das halbstandardisierte Leitfadenterview das geeignete Instrument, da es dem Interview eine Struktur gibt, aber auch der interviewten Person Freiraum für ihre Erzählungen lässt (Helfferich, 2011). Die Ergebnisse aus dem Experteninterview trugen zur inhaltlichen Spezifizierung des Leitfadens für die Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften bei. Das Experteninterview wurde dementsprechend nicht als eigenständiges Verfahren nach Flick (2017) eingesetzt, sondern komplementär. Für das Experteninterview wurden mit der Spezialistin für Personal- und Organisationsentwicklung und dem Leiter für Personal-Dienstleistungen und Systeme die Personen ausgewählt, welche über möglichst viele Informationen zum Thema Onboarding verfügen. Der ausgewählte Experte ist seit drei Jahren als Spezialist für Personalthemen bei den BVB tätig.

### **Konstruktion des Leitfadens**

Der halbstandardisierte Interviewleitfaden wurde anhand des SPSS-Prinzips von Helfferich (2011) erstellt (siehe *Anhang A*). Dieses Prinzip besteht aus vier Schritten:

1. Sammeln
2. Prüfen
3. Sortieren

#### 4. Subsumieren

Im ersten Schritt, dem Sammeln, werden möglichst viele Fragen zu einer Thematik aufgenommen. In einem zweiten Schritt werden diese Fragen nach ihrer Brauchbarkeit, Zielführung und Offenheit geprüft und passend reduziert. Von Bedeutung hierbei ist, keine geschlossenen oder suggestiven Fragen zu formulieren. Die Person sollte die Fragen möglichst offen beantworten können (Helfferich, 2011). Der Leitfaden besteht aus vier Themenbündeln. Die Themenbündel und deren Beitrag zur vorliegenden Untersuchung liefert Tabelle 2.

Tabelle 2. Themenbündel für das Experteninterview (eigene Darstellung)

| Themenblock  | Ziele und Beitrag zur Analyse  |
|--|--|
| 1. Analyse der Module  | Dieser Themenblock beinhaltet Fragen zum Onboardingprozess. Ziel ist es, zu eruieren, ob und welche Module in den BVB vorhanden sind. Ausserdem wird untersucht, wie gut die Module in den BVB etabliert sind und auf welche Weise sowie von welchen Personen diese genutzt werden.  |
| 2. Implementierung   | In diesem Abschnitt wird untersucht, wie das modulare Einführungsprogramm in die BVB implementiert werden könnte und welche Aspekte dabei zu berücksichtigen sind. Zudem wird analysiert, wie die bereits vorhandenen Module, Schulungen oder ähnlichen Projekte in die BVB erfolgreich eingeführt wurden, um dadurch Muster des Gelingens abzuleiten. |
| 3. Psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment | Bei diesem Themenblock geht es um die Organisationskultur der BVB. Das Ziel ist es, Kenntnis über die Wertemuster sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft innerhalb der BVB zu erlangen.  |
| 4. Abschluss   | Es wird für die Unterstützung der Untersuchung gedankt und auf allfällige Fragen und Bemerkungen eingegangen.  |

Vor der Durchführung des Experteninterviews wurde der Leitfaden mit der Spezialistin für Personal- und Organisationsentwicklung besprochen. Anschliessend wurde er noch einmal überarbeitet.

### **Durchführung des Experteninterviews**

Der Experte wurde per E-Mail zur Teilnahme am Interview eingeladen. Aufgrund der aktuellen Situation bezüglich des Coronavirus wurde das Experteninterview online geführt. Das Interview wurde synchron über die Microsoft-Software Teams organisiert. Dies kommt dem verbalen Austausch in einem Face-to-Face-Interview am nächsten. Der Experte erhielt im Vorlauf des Interviews eine Einwilligungserklärung zur Durchsicht und Unterschrift. Zu Beginn wurde erklärt, aus welchem Grund das Interview geführt wird. Anschliessend wurden Punkte zum Datenschutz geklärt. Unter ausdrücklicher Zusicherung der Vertraulichkeit und mit der unterschriebenen Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Arbeit wurde das Interview aufgezeichnet. Das Experteninterview dauerte 40 Minuten.

### **Auswertungsmethode**

In einem ersten Schritt wurde das Experteninterview transkribiert. Hierfür wurde die Transkriptions-Regel nach Kuckartz (2014) verwendet. Diese Regel eignet sich, da der Fokus in der vorliegenden Arbeit auf den Inhalten der Interviews und nicht auf der Intonation, paraverbalen Äusserungen oder Merkmalen der Interviewsituation liegt. Das Experteninterview wurde zudem von Schweizerdeutsch ins Hochdeutsche übersetzt. Dabei wurde darauf geachtet, dass das Interview möglichst unverändert bleibt.

Das Experteninterview wurde anschliessend mithilfe der strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) ausgewertet. Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse eignet sich besonders für explorative Untersuchungen, in denen eine Thematik über eine

strukturierende, reduzierende Auswertung in ihren für die Forschungsfrage relevanten Dimensionen analysiert wird (Kuckartz, 2014). Der Vorgang einer strukturierten Inhaltsanalyse wird nach Kuckartz (2014) in sieben Phasen eingeteilt und in folgender Tabelle 3 dargelegt. Die Auswertungsmatrix des Experteninterviews befindet sich im *Anhang B*.

Tabelle 3. *Phasen und Vorgang der Inhaltsanalyse (eigene Darstellung)*

| Phase  | Vorgang  |
|--|--|
| 1. Initiierte Textarbeit   | Die relevantesten Textstellen werden markiert.   |
| 2. Entwickeln von thematischen Hauptkategorien   | Hauptkategorien werden deduktiv aus den Forschungsfragen, dem theoretischen Hintergrund und dem Interviewleitfaden abgeleitet. Deduktiv wurden die Hauptkategorien <i>Nutzung der Module</i> , <i>Implementierung der Module</i> und <i>Organisationskultur</i> gebildet.  |
| 3. Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien                               | Die Transkripte werden durch die Zuordnung von relevanten Textabschnitten zu den passenden Hauptkategorien codiert. Dafür werden die Kategorien präzise definiert. Es wurde darauf geachtet, dass das codierte Textsegment auch ausserhalb des ursprünglichen Kontextes verständlich ist.                            |
| 4. Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen           | Alle gleichen Codierungen werden zu einer Hauptkategorie zusammengefasst.  |
| 5. Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material                                    | Aus den im vorherigen Schritt zusammengefassten Codierungen wird eine weitere Subkategorie induktiv vom Text abgeleitet. In dieser Phase wurde die Subkategorie <i>Bekanntheit der Module</i> gebildet und in die Hauptkategorie weiterentwickelt.   |
| 6. Zweites Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem | Nun steht das Kodierungssystem und die Texte können codiert werden.  |
| 7. Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung                                 | Im Auswertungsprozess kann auf verschiedene Auswertungsformen zurückgegriffen werden, die auch kombinierbar sind. In der vorliegenden Arbeit wurde auf die kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien zurückgegriffen. Die Ergebnisse werden in beschreibender und interpretativer Weise präsentiert. |

## Kategorienbeschreibung

Das Kategoriensystem umfasst vier Hauptkategorien: *Bekanntheit der Module*, *Nutzung der Module*, *Implementierung der Module* und *Organisationskultur*. Die Hauptkategorien mit ihren charakteristischen Textstellen sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4. *Kategoriensystem Experteninterview (eigene Darstellung)*

| Hauptkategorie                       | Definition der Kategorie  | Charakterisierende Textstellen  |
|--------------------------------------|---|---|
| 1. <i>Bekanntheit der Module</i>     | Diese Kategorie bezieht sich auf die Bekanntheit eines modularen Einführungsprozesses bei den BVB. Es geht hier darum, wie die vorhandenen Module im Onboardingprozess bei den BVB gesamtunternehmerisch wie auch innerhalb der verschiedenen Abteilungen verankert sind. | «Also von den Modulen (...). Ich habe einfach die Liste bekommen und dort hattest du den Plan, den du machen musstest. Gewisse Sachen hast du dir damals selbst beigebracht.»<br>«Arbeitssicherheit ist Standard, das kennen die Leute, das gibt es schon. Das kann ich als Modul bezeichnen. Und dann gibt es einen Kennenlerntag.»                    |
| 2. <i>Nutzung der Module</i>         | Diese Kategorie beinhaltet die Nutzung der Module im Onboardingprozess sowohl von Führungspersonen als auch von den Mitarbeitenden. Sie bezieht sich auf die Nutzung der Module in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.  | «Und dann gibt es einen Kennenlerntag. Das habe ich nach einem Jahr oder nach 8 Monaten nach meinem Eintritt bei der BVB besucht.»<br>«Wichtig ist, die Individualität nicht zu verlieren.»   |
| 3. <i>Implementierung der Module</i> | Diese Hauptkategorie umfasst die zukünftige Einführung der Module in den BVB und wesentliche Aspekte, welche dabei berücksichtigt werden sollen.  | «Den Grund, warum die Module wichtig sind, kommunizieren, weil sonst sagen sie, es hat ja auch funktioniert, so wie ich es bis jetzt gemacht habe und so wie ich es wollte.»<br>«Die Akzeptanz. Die Sturheit, sich an dies zu halten. Nochmals eine strikte Linie (...) es sind schon viele Vorgaben und Vorschriften aufgrund dessen, was wir machen.» |
| 4. <i>Organisationskultur</i>        | Diese Kategorie beschreibt Werte, Normen, Haltungen und Paradigmen, welche bei den  | «Ich bin im dritten Jahr und lerne jetzt noch. Du wirst nie alles können.»  |

## 3.3 Hauptuntersuchung: Halbstandardisierte Leitfadeninterviews

### Ziel und Sampling

In der qualitativen Sozialforschung ist darauf zu achten, Personen nicht zufällig, sondern nach inhaltlicher Repräsentativität auszuwählen. Es werden Personen ausgewählt, die im Hinblick auf die Forschungsfragen die reichhaltigsten und differenzierte Informationen liefern können (Lamnek, 2005). Zudem soll eine möglichst heterogene, in den relevanten Merkmalen maximal kontrastierte und somit informative Gruppe von Personen für die Untersuchung gewonnen werden (Patton, 2005). Um dies zu erreichen, wurden aus allen sechs Geschäftsbereichen Mitarbeitende und Führungspersonen für die Teilnahme am

Interview selektiert. Bei den Führungspersonen wurden Personen aus dem mittleren oder oberen Kader ausgewählt, welche bereits Mitarbeitende eingearbeitet haben und sich mit der Thematik auskennen. Das Auswahlkriterium bei den Mitarbeitenden war, dass diese mindestens seit drei Monaten bei den BVB tätig sind. Bei der Auswahl der Mitarbeitenden wurde zusätzlich darauf geachtet, dass sie nicht länger als 18 Monate angestellt sind und somit differenziertere Antworten bezüglich Integrationsphasen geben könnten. Die endgültige Auswahl der geeigneten Personen wurde mit der Spezialistin für Personal- und Organisationsentwicklung sowie mit internen Human-Ressources(HR)-Geschäftspartnern getroffen. Die HR-Geschäftspartner fungieren bei den BVB als Schnittstelle zwischen Kerngeschäft und Personal. Sie betreuen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte in allen Personalangelegenheiten. Die HR-Geschäftspartner wurden elektronisch und telefonisch von der Autorin kontaktiert und gaben ihr direkt an, welche Mitarbeitenden und Führungspersonen für die Teilnahme am Interview geeignet sind.

Insgesamt wurden 13 Personen aus 6 Abteilungen interviewt, davon waren 7 Befragte Mitarbeitende und 6 Führungspersonen. Führungspersonen sind mit dem Kürzel FP und die Mitarbeitenden mit MA gekennzeichnet. Die Tabelle 5 zeigt die Auswahl des Samplings.

Tabelle 5. Auswahl des Samplings (eigene Darstellung)

| <b>Abteilung</b>        | <b>Funktion</b>   | <b>Wie lange bei der BVB tätig?</b> | <b>Geschlecht</b> | <b>Abkürzung</b> |
|-------------------------|---|-------------------------------------|-------------------|------------------|
| <b>Verkehr</b>          | Leiter Planung & Steuerung                                    | 11 Monate                           | m                 | FP5              |
|                         | Sachbearbeiterin Personaleinsatz                              | 7 Monate                            | w                 | MA5              |
|                         | Fachspezialist ÖV Statistik & Systeme                         | 1 Jahr und 5 Monate                 | m                 | MA3              |
| <b>Unternehmensstab</b> | Fachspezialistin Sicherheitsmanagement                        | 3 Monate                            | w                 | MA1              |
| <b>Finanzen</b>         | Leiter ICT  | 9 Monate                            | m                 | FP6              |
|                         | Assistentin Leitung Finanzen/Spezialistin Personalentwicklung | 1 Jahr und 3 Monate                 | w                 | MA2              |
| <b>Infrastruktur</b>    | Gruppenleiter Elektroarbeiten                                 | 11 Jahre und 4 Monate               | m                 | FP2              |
|                         | Leiter Werkstatt  | 32 Jahre und 1 Monat                | m                 | FP3              |
|                         | Leiter Facility-Management                                    | 11 Monate                           | m                 | MA6              |
| <b>Personal</b>         | Leiterin Personal   | 3 Jahre und 8 Monate                | w                 | FP1              |
|                         | Sachbearbeiterin Personal                                     | 6 Jahre und 1 Monat                 | w                 | MA4              |
| <b>Technik</b>          | Leiter Instandhaltung Bus                                     | 12 Jahre und 9 Monate               | m                 | FP4              |

## Konstruktion der Leitfäden

Ausgangslage für die Erstellung der Interviewleitfäden für die Führungspersonen und die Mitarbeitenden waren die Ergebnisse aus dem Experteninterview. Anschliessend wurden die Leitfäden erneut nach dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011) erstellt. Zusätzlich wurden Fragen generiert, welche die Ergebnisse des Experteninterviews ergänzen. Die Leitfäden bestehen aus vier Themenbündeln, welche in Tabelle 6 dargestellt sind.

Tabelle 6. *Themenbündel halbstandardisierte Leitfadeninterviews (eigene Darstellung)*

| Themenblock  | Ziele und Beitrag zur Analyse   |
|--|---|
| 1. Analyse der Module und Bedarfsermittlung                  | Dieser Themenblock beinhaltet Fragen zum Onboardingprozess und zu den bereits vorhandenen Modulen. Ziel war es, zu eruieren, wie die bereits vorhandenen Module in den BVB von den Mitarbeitenden und Führungskräften genutzt werden und wie diese aufgebaut sind. Zusätzlich wurde untersucht, welche weiteren Module die Führungskräfte und Mitarbeitenden für eine gelingende fachliche und soziale Integration benötigen. |
| 2. Implementierung der Module                                | In diesem Abschnitt wurde untersucht, wie die bereits vorhandenen Module in den BVB erfolgreich implementiert wurden, um daraus Muster des Gelingens abzuleiten. Zudem wurde analysiert, welche weiteren Aspekte aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeitenden bei der Implementierung der Module zu berücksichtigen sind.  |
| 3. Psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment | Dieser Themenblock beinhaltet Fragen zur psychologischen Sicherheit und zum psychologischen Empowerment. Dabei wurden die Relevanz und der Zusammenhang der beiden Konstrukte mit der sozialen Integration neuer Mitarbeitender bei den BVB untersucht.   |
| 4. Abschluss   | Es wird für die Unterstützung der Untersuchung gedankt und auf allfällige Fragen und Bemerkungen eingegangen.   |

Die Leitfäden wurden mit einem Pretest an einem privaten Kontakt, welcher mit dem Thema Onboarding vertraut ist, getestet und anschliessend überarbeitet. Danach wurden die Leitfäden mit der Spezialistin für Personal- und Organisationsentwicklung diskutiert und nochmals angepasst. Der Leitfaden für die Interviews mit Führungspersonen befindet sich im *Anhang C* und derjenige für das Interview mit den Mitarbeitenden befindet sich im *Anhang D*.

### **Durchführung**

Alle Interviews wurden aufgrund der aktuellen Covid-19-Pandemie und der damit einhergehenden Empfehlungen des Bundesamtes für Gesundheit – wie auch das Experteninterview – online synchron via Microsoft-Software Teams und via Cisco WebEx durchgeführt. Die Befragten erhielten hierzu im Vorlauf der Interviews eine entsprechende Einwilligungserklärung zur Durchsicht und Unterschrift. Nachdem der Grund des Interviews und die Punkte zum Datenschutz erklärt waren, wurden die Interviews aufgezeichnet. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 45 Minuten und wurden zwischen dem 6. Mai und dem 28. Mai 2021 geführt.

### **Auswertungsmethode**

Alle 13 Interviews wurden nach den Transkriptions-Regeln nach Kuckartz (2014) transkribiert. Es wurden 5 von 13 Interviews von Schweizerdeutsch ins Hochdeutsche übersetzt. Ein wesentlicher Punkt in der Transkription ist die Anonymisierung. Angaben über Namen, Ortschaften und andere spezifische Angaben, welche auf bestimmte Personen zurückgeführt werden könnten, wurden angepasst. Die Interviews wurden mithilfe der strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014) in sieben Phasen eingeteilt. Die einzelnen Phasen werden an dieser Stelle nicht präsentiert, da diese bereits in Kapitel 3.2.3 erläutert wurden. Es wurde je eine Auswertungsmatrix für die Interviews mit Führungspersonen

(siehe *Anhang D*) sowie für die Interviews mit Mitarbeitenden (siehe *Anhang E*) erstellt. Im nächsten Kapitel wird beschrieben, wie die Kategorien gebildet wurden.

### Kategorienbildung und Kategorienbeschreibung

Die Hauptkategorien wurden anhand der Fragestellungen und der Leitfäden erstellt. Es haben sich folgende vier Hauptkategorien ergeben: *Pflichtmodule*, *abteilungsspezifische Module*, *Implementierung* sowie *Psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment*.

In der nächsten Phase wurden damit die Transkripte codiert. Daraus wurde induktiv die weitere Subkategorie *Ansprechpersonen* gebildet und die Hauptkategorie wurde weiterentwickelt. In folgender Tabelle 7 wird das gesamte Kategoriensystem mit seinen charakteristischen Textstellen dargestellt.

Tabelle 7. Kategoriensystem halbstandardisierte Leitfadeninterviews (eigene Darstellung)

| Hauptkategorie  | Definition der Kategorie   | Charakterisierende Textstellen   |
|---|--|--|
| 1. <i>Pflichtmodule</i>   | Diese Kategorie bezieht sich auf die Pflichtmodule im Einführungsprogramm, welche sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungspersonen absolvieren müssen, um sich erfolgreich in die BVB integrieren zu können.  | FP1: «Verhaltenskodex, Compliance und die Zeiterfassung (...) Diese drei Themen, die sind aus meiner Sicht zwingend notwendig, dass die prägnant kurz geschult werden und auch dokumentiert sind, dass sie geschult sind.»   |
| 2. <i>Abteilungsspezifische Module</i>                              | Diese Kategorie beschreibt, welche Module im Einführungsprogramm in verschiedenen Abteilungen der BVB zukünftig unabhängig von der Funktion angeboten werden sollen.   | FP6: «Die Abteilungen könnten vorstellen, was sie machen und wer ihre Stakeholder sind, und dort kannst du bspw. einen Teil der Prozesskette präsentieren, das fände ich sehr wertvoll, wenn jede Abteilung ein standardisiertes Intro-Modul hat.»   |
| 3. <i>Implementierung</i>   | Diese Hauptkategorie umfasst die zukünftige Einführung des modularen Einführungsprogramms in die BVB und wesentliche Aspekte, welche dabei berücksichtigt werden sollen.   | FP1: «Es muss einfach sein, einfach in dem Sinn, dass jeder, der damit in Kontakt kommt, es auch erfassen kann, dass es auch um ein Pflichtmodul geht, und es auch als Mehrwert sieht.»  |
| 4. <i>Psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment</i> | Diese Kategorie beinhaltet die Aussagen der Führungskräfte zur Relevanz von psychologischer Sicherheit und psychologischem Empowerment bei der sozialen Integration neuer Mitarbeitender. In diese Kategorie fließen Aussagen der Mitarbeitenden darüber ein, inwiefern sie während des Onboardings empowert wurden und sich psychologisch sicher fühlten. | MA5: «Ich konnte sehr schnell auch selbstständig arbeiten, das fand ich gut. Wie gesagt, ich konnte immer Fragen stellen und mir wurde immer geholfen, daher fand ich es sehr gut, dass ich mal allein etwas erledigen konnte. Und wenn ich einen Fehler gemacht habe, haben wir es zusammen angeschaut. So entstand auch eine Lernerfahrung.» |
| 5. <i>Ansprechpersonen</i>  | Diese Kategorie beinhaltet Aussagen über relevante Ansprechpersonen im Zusammenhang mit der Nutzung der Module im Einführungsprogramm.   | MA7: «Du willst am Anfang ein persönliches Gespräch haben. Wenn es vom Personal eine Übersicht gäbe, bei welchen Leuten man sich für welches Anliegen melden sollte, wäre das grossartig.»   |

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Ergebnisse Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse zeigt, dass der Onboardingprozess bei den BVB detailliert und prozesshaft in einem integrierten Managementsystem (IMS) abgebildet ist. Die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Prozessschritte sind klar gekennzeichnet. Alle Mitarbeitenden und Führungspersonen haben Zugriff auf die Informationen zum Prozess und können bei Bedarf die nötigen Formulare und Checklisten beziehen. Die Sichtung der zur Verfügung gestellten Einarbeitungspläne hat gezeigt, dass die Einarbeitung neuer Mitarbeitender unterschiedlich dokumentiert und geplant wird. Einige Abteilungen weisen stark strukturierte Einarbeitungspläne in Form von Checklisten auf. Andere nutzen die Einarbeitungspläne nicht oder nur teilweise. Weiter zeigt sich, dass die Führungspersonen die volle Verantwortung über die fachliche sowie soziale Integration neuer Mitarbeitender übernehmen. Die Probezeit bei allen administrativen und handwerklichen Tätigkeiten dauert sechs Monate.

Die Sichtung der Dokumente zur Einführungsveranstaltung hat gezeigt, dass diese als *Kennenlerntag* betitelt wird. Der Kennenlerntag dauert einen ganzen Tag und findet zwei- bis dreimal im Jahr statt. Nach einer Begrüssung der neuen Mitarbeitenden und Vorstellung der Unternehmung bietet die Veranstaltung mehrere Workshops zu verschiedenen Themen wie zu betrieblichem Gesundheitsmanagement, Arbeitssicherheit und Werten der BVB an. Nach der Mittagspause und der Vorstellung der Sozialpartner/-innen werden Rundgänge an den vier relevantesten Standorten der BVB angeboten. Anschliessend werden im Plenum Impressionen gesammelt und die Teilnehmenden werden verabschiedet.

Hinsichtlich der Organisationskultur hat die Analyse gezeigt, dass es das Ziel der BVB ist, mit dem kulturellen Transformationsprozess 2025 die neuen Entwicklungen hinsichtlich

agiler Organisationskulturen aufzugreifen. Die Dokumentenanalyse hat ergeben, dass die BVB grossen Wert auf einen fairen und respektvollen Umgang miteinander und auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit legen. Den BVB ist eine offene, konstruktive, transparente und ehrliche Kommunikation auf allen Hierarchiestufen wichtig. Dabei wird darauf geachtet, ein Klima des Vertrauens zu schaffen, welches die Mitarbeitenden und Führungskräfte ermutigen soll, offen Meinungen zu äussern und Bedenken anzusprechen. Führungskräfte sollen diese Werte vorleben und deren Durchsetzung sicherstellen. Ausserdem legen die BVB grossen Wert darauf, dass innovative Lösungen eingesetzt werden, damit der öffentliche Verkehr stetig verbessert werden kann.

## 4.2 Ergebnisse Experteninterviews

Die Ergebnisse aus den Experteninterviews wurden anhand des Kategoriensystems während eines strukturierten Bearbeitungsprozesses herausgearbeitet. In diesem Kapitel werden die Resultate zusammengefasst und mit Zitaten belegt.

### Hauptkategorie: Bekanntheit der Module

Der Experte hat erläutert, dass die Veranstaltung *Kennenlerntag* und der Kurs *Arbeitssicherheit* gut etabliert sind und grundsätzlich als mögliche Pflichtmodule im Onboardingprozess angeboten werden könnten. Der *Kennenlerntag* und die *Arbeitssicherheit* würden in den BVB zurzeit offiziell nicht als Module bezeichnet. Ausserdem fehlt dem Experten die Definition eines Moduls im Onboardingprozess. E: «Arbeitssicherheit ist Standard, das kennen die Leute, das gibt es schon. Das könnte ich als Modul bezeichnen. Und dann gibt es einen *Kennenlerntag* (...) und dann kommt wieder die Definition vom Modul. Was ist das? (...)». Der Experte hat berichtet, ihm sei nicht bekannt, dass die Module im Onboardingprozess bei den BVB in der Vergangenheit thematisiert worden seien. Er hat angegeben, dass die neuen Mitarbeitenden zwar einen Einarbeitungsplan erhalten würden,

aber auch eigenständig fehlende Informationen während ihrer Einarbeitung einholen müssten

E: «Als ich in die BVB eingetreten bin, gab es keine Module. Jetzt weiss ich nicht genau, was eingeführt wurde. Bei mir in der Umgebung wurde nichts eingeführt. Bei meiner Einarbeitung habe ich einfach die Liste bekommen und dort hattest du den Plan, den du machen musstest. Gewisse Sachen hast du dir damals selbst beigebracht (...) du musstest auch eigenständig auf die Leute zugehen und dir einen Termin definieren. Bei uns ist es einfach so (...).»

### **Hauptkategorie: Nutzung der Module**

Der Experte ist der Meinung, dass zukünftig ein Pflichtmodul entwickelt und eingeführt werden sollte, welches den neuen Mitarbeitenden das Kerngeschäft der BVB vermitteln soll. E: «Dann würde ich als Pflichtmodul teilweise erachten, was das Unternehmen macht, den Diskussionszweig, das Kerngeschäft anschauen. Du musst einfach wissen, was dein Unternehmen produziert. Du könntest zum Beispiel mit einem Trampiloten Tram fahren.» Die abteilungsspezifischen Module sollen seiner Meinung nach die Schnittstellen zu relevanten Abteilungen abdecken, damit sich die neuen Mitarbeitenden in die BVB sowohl fachlich als auch sozial schnell integrieren können. E: «Dann übergreifend drumherum Schnittstellen von eigenem Geschäftsbereich kennenzulernen als abteilungsspezifisches Modul. Also Schnittstellen, mit welchen du im Kontakt bist, müssen definitiv kennengelernt werden. Und die Führungskraft soll wissen, wo überall die Schnittstellen sind. Dann könnte man so ein Paket entwickeln.» Der Experte hat betont, dass die Nutzung der Module möglichst individuell gestaltet werden sollte und dass modulare Einführungsprogramme die Bedürfnisse der neuen Mitarbeitenden berücksichtigen sollten. Um dies zu gewährleisten, ist es seiner Meinung nach von Bedeutung, im

Onboardingprozess regelmässige Feedbackgespräche zwischen neuen Mitarbeitenden und Führungskräften zu führen.

### **Hauptkategorie: Implementierung der Module**

Im Interview hat der Experte berichtet, dass bei der Implementierung darauf geachtet werden sollte, alle Beteiligten über die Module, deren Zweck, deren Relevanz und ihre Notwendigkeit zu informieren. E: «Information ist wichtig. Oft ist es so, dass wir vieles bei der BVB haben, aber niemand weiss dies (...) den Grund, warum die Module wichtig sind, kommunizieren, weil sonst sagen sie, es hat ja auch funktioniert, so wie ich es bis jetzt gemacht habe und so wie ich es wollte.» Der Experte hat erläutert, dass die Informationen zu den Modulen über verschiedene Kommunikationskanäle, bspw. über die My-BVB-App, das Intranet oder den Führungskräftekanal, zur Verfügung gestellt werden könnten. Die grösste Herausforderung bei der Implementierung stellt seines Erachtens die Akzeptanz der Veränderung dar. E: «Nochmals eine strikte Linie (...) es sind schon viele Vorgaben und Vorschriften aufgrund dessen, was wir machen. Es gibt Leute, welche 30 Jahre bei der BVB arbeiten und sagen dann, ah nochmals etwas, das sich verändert.» Um diese Herausforderung zu meistern, ist es seiner Meinung nach von grosser Relevanz, alle Beteiligten in den Veränderungsprozess zu involvieren. Für die Entwicklung und Implementierung der abteilungsspezifischen Module sollen seiner Meinung nach die Führungspersonen die Verantwortung tragen. Für die Entwicklung und Implementierung der Pflichtmodule, welche alle Mitarbeitenden und Führungskräfte absolvieren müssen, sollen seines Erachtens HR zuständig sein.

### **Hauptkategorie: Organisationskultur**

Im Onboardingprozess werden die Persönlichkeitseigenschaften und die individuellen Bedürfnisse der neuen Mitarbeitenden respektiert und berücksichtigt. Der Experte hat

erzählt, dass die BVB grossen Wert darauf legen, dass sich die neuen Mitarbeitenden akzeptiert und wohlfühlen. E: «Also willkommen bist du immer. Jeder zieht am gleichen Strang. Es geht um den Menschen, der im Mittelpunkt steht, also die Bedürfnisse der Leute kennenlernen.» Des Weiteren seien Eigeninitiative, eine offene Kommunikation und die gegenseitige Unterstützung im Onboarding zentrale Werte, welche gelebt werden. Folgende Tabelle 8 fasst die Ergebnisse aus dem Experteninterview zusammen.

Tabelle 8. Zusammenfassung der Ergebnisse aus dem Experteninterview (eigene Darstellung)

| Kategorie                         | Ergebnisse   |
|-----------------------------------|--|
| <i>Bekanntheit der Module</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die Veranstaltungen <i>Arbeitsicherheit</i> und <i>Kennenlerntag</i> werden bei der Einführung neuer Mitarbeitender durchgeführt. Diese können als Pflichtmodule im Einführungsprogramm vermittelt werden.</li> <li>➤ Zurzeit werden keine Schulungen oder Veranstaltungen bei den BVB offiziell definiert und als Module betitelt.</li> </ul>  |
| <i>Nutzung der Module</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kerngeschäft der BVB und die Schnittstellen kennenlernen</li> <li>➤ regelmässiges Führen von Feedbackgesprächen</li> <li>➤ individuelle und bedürfnisgerechte Gestaltung des modularen Einführungsprogramms</li> </ul>  |
| <i>Implementierung der Module</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bewusstsein für das modulare Einführungsprogramm schaffen</li> <li>➤ Informationen über die Notwendigkeit und den Zweck der Implementierung</li> <li>➤ Verschiedene Kommunikationskanäle wie My-BVB-App, Intranet und Führungskräftekanal nutzen</li> <li>➤ Partizipation</li> <li>➤ Akzeptanz als Herausforderung</li> <li>➤ Zuständig für die Implementierung der Pflichtmodule könnten HR sein und für die abteilungsspezifischen Module könnten die Führungspersonen verantwortlich sein</li> </ul> |
| <i>Organisationskultur</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und der Persönlichkeitseigenschaften der neuen Mitarbeitenden</li> <li>➤ Werte wie soziale Akzeptanz, Hilfsbereitschaft, Eigeninitiative und eine offene Kommunikation untereinander sind bedeutsam.</li> </ul>  |

### 4.3 Ergebnisse halbstandardisierte Leitfadeninterviews

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Leitfadeninterviews präsentiert.

#### **Hauptkategorie: Pflichtmodule**

##### Führungspersonen

Alle Befragten haben berichtet, dass die Module *Arbeitssicherheit* und der *Kennenlerntag* während des Onboardingprozesses absolviert werden sollen. FP1: «Für mich gehört die Arbeitssicherheit, wenn es geht, an erstem Arbeitstag, mindestens das, wenn ich beginne, dass mir jemand sagt, wo muss ich hin, wenn es brennt.» Zudem haben alle Führungspersonen erwähnt, dass zukünftig ein Modul angeboten werden sollte, in welchem die Branche des öffentlichen Verkehrs (ÖV) vor allem Quereinsteigenden zur Verfügung gestellt werden sollte. FP5: «Es kommt immer darauf an, woher, dass man kommt. Wenn man bereits im ÖV gearbeitet hat, ist es einem schon bekannt.» Für fünf Führungspersonen ist das Thema Compliance während des Onboardingprozesses bedeutsam. FP5: «Compliance ist sicher ein wichtiges Modul. Wir sind an Rahmenbedingungen gebunden. Das fände ich wichtig, besonders die Entscheidungsträger sollten wissen, auf was geachtet werden muss.» Drei Führungspersonen angemerkt, dass den Führungspersonen die Module IT, Zeiterfassung, Systemanalyse Programmentwicklung (SAP) und finanzielle Führung im Einführungsprogramm angeboten werden sollten. FP5: «Als Führungskraft muss ich meine Mitarbeitenden kontrollieren, was die Zeiterfassung angeht. Das ist aber auch nach einem Jahr schwer.» FP3: «Bezüglich der IT-Schulung bin ich etwas im Regen gestanden. Gerade die SAP-Grundkenntnisse hatte ich vorher nicht wirklich und wurde ins kalte Wasser geschmissen. Aus meiner Sicht habe ich dort Zeit verloren, dies müsste nicht unbedingt sein, hätte man die Leute vorher instruiert.» Zwei Führungskräfte haben ein Modul zum Thema Intranet und zum IMS empfohlen. Die Werte und die Strategie der BVB sollten ebenfalls

zukünftig in einem modularen Einführungsprogramm geschult werden. Das Vermitteln der Werte und der Strategie erachten die Führungspersonen als wesentlich, weil sie sich in der Verantwortung sehen, diese an die Mitarbeitenden adäquat zu kommunizieren. Eine von sechs Führungsperson hat berichtet, dass ein Modul zum Thema Verhaltenskodex erarbeitet und von den neuen Mitarbeitenden absolviert werden solle.

#### Mitarbeitende

Alle sieben Mitarbeitenden haben berichtet, dass die Arbeitssicherheit und der Kennenlerntag für ihre Integration in die BVB wertvoll gewesen seien. Alle Befragten sind sich einig, dass die Merkmale einer ÖV-Branche den neuen Mitarbeitenden erklärt werden sollten. Des Weiteren haben die Mitarbeitenden angemerkt, dass die Einführung in die IT bei ihnen unterschiedlich durchgeführt worden sei. Die meisten Mitarbeitenden waren grundsätzlich mit dieser zufrieden, dennoch haben sie sich während der Einarbeitung eine umfassendere und strukturiertere Einführung in die IT gewünscht. Drei Mitarbeitende haben ein Modul empfohlen, in welchem die Anwendung und der Aufbau des Intranets und des IMS erklärt werden. MA1: «Ein Pflichtmodul wäre bspw. wie findet man sich zurecht im Intranet.» MA6: «IMS ist für mich unübersichtlich. Es gibt dort viele hilfreiche Sachen. Da wäre es sinnvoll, wenn man eine Einleitung oder eine Erklärung bekommt, wie das Ganze aufgebaut ist, weil im Tagesgeschäft denke ich zu wenig an diese Möglichkeit.»

Sechs von sieben Mitarbeitenden sind der Meinung, dass das Thema Compliance im Onboardingprozess den neuen Mitarbeitenden modular vermittelt werden sollte. MA6: «Compliance ist ein wichtiger Baustein und der sollte unbedingt miteinfließen.» Drei Mal wurde erwähnt, dass die SAP-Schulung während der Einarbeitung durchgeführt werden sollte. MA1: «Dann hatte ich eine Schulung in SAP, so eine Grundschulung. Diese SAP-Schulung war sehr, sehr hilfreich. Darum sag ich auch etwas zu spät, weil diese am Anfang wichtig gewesen wäre.» Drei Befragte hätten sich bei ihrer Einarbeitung Informationen zum

Aufbau der BVB gewünscht. MA2: «Dann würde ich auch noch die ganze Struktur der BVB aufzeigen, wo wer ist, eine kleine Einführung in die Geschäftsbereiche, ein Organigramm zu zeigen, finde ich wichtig. Da musste ich lange damit kämpfen. Für mich war es lange unklar, wer macht was und wer ist wo überhaupt.» Des Weiteren wurde genannt, dass der Verhaltenskodex, die Werte und die Strategie der BVB während des Onboardingprozesses durch Module kennengelernt werden sollten. Die Zusammenfassung der Ergebnisse der Hauptkategorie *Pflichtmodule* zeigt Tabelle 9.

Tabelle 9. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie *Pflichtmodule* (eigene Darstellung)

| Pflichtmodule   |               |
|---|---------------|
| Führungspersonen  | Mitarbeitende |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arbeitssicherheit</li> <li>➤ Kennenlerntag</li> <li>➤ IT (inkl. Intranet und IMS)</li> <li>➤ ÖV-Branche (für Quereinsteigende)</li> <li>➤ Compliance</li> <li>➤ SAP</li> <li>➤ Verhaltenskodex</li> <li>➤ Aufbau der BVB</li> <li>➤ Werte und Strategie der BVB</li> </ul> |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Werte und Strategie der BVB vertieft</li> <li>➤ Zeiterfassung</li> <li>➤ Finanzielle Führung</li> </ul>  |               |

## **Hauptkategorie: abteilungsspezifische Module**

### Führungspersonen

Die Mehrheit der Führungspersonen ist der Ansicht, dass zukünftig Module in den verschiedenen Abteilungen als Hilfsmittel für die Integration neuer Mitarbeitender angeboten werden sollen. Sie haben vorgeschlagen, den neuen Mitarbeitenden die relevantesten Informationen, bspw. die Besonderheiten, Rollen, Aufgaben, Prozesse und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Abteilungen, zu vermitteln. Die Führungspersonen sind der Meinung, dass mit abteilungsspezifischen Modulen die soziale und fachliche Integration der neuen Mitarbeitenden gefördert wird. FP5: «Dazu gehört ebenfalls auch das gegenseitige Verständnis, wie die Abteilungen aufgebaut sind und welche Aufgaben zu erledigen sind. Dies erachte ich als sehr wichtig.» Zwei Führungspersonen haben erwähnt, dass die Informationen über die Abteilungen den neuen Mitarbeitenden in einem Video, einem Webinar oder mithilfe eines PDF-Dokuments präsentiert werden könnten. Zwei von sechs Führungspersonen haben angegeben, dass die Integration neuer Mitarbeitender auch ohne abteilungsspezifische Module gut gelinge.

### Mitarbeitende

Sechs Mitarbeitende haben erzählt, dass das standardisierte, modulare Kennenlernen der verschiedenen Abteilungen der BVB für die Integration wertvoll sei. MA7: «Am Anfang ist man sehr abhängig von der Führungsperson: Hat diese Zeit, was bespricht sie mit dir? Ein Modul in den Abteilungen würde das Ankommen einfacher machen. Dann haben die neuen Mitarbeitenden die gleichen neutralen Informationen von jeder Abteilung erhalten.» Eine Mitarbeitende hat erzählt, dass sie keine Module als Hilfsmittel für die Einarbeitung in ihre Abteilung benötige, da sie die nötigen Informationen im Gespräch von der Führungsperson erhalte. Die Tabelle 10 stellt die Ergebnisse der Hauptkategorie *abteilungsspezifische Module* dar.

Tabelle 10. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie abteilungsspezifische Module (eigene Darstellung)

| Abteilungsspezifische Module  |               |
|---|---------------|
| Führungspersonen  | Mitarbeitende |
| <p>➤ Jede Abteilung stellt sich vor und präsentiert ihre Besonderheiten, Prozesse, Rollen und Aufgaben.</p> |               |

### Hauptkategorie: Implementierung

#### Führungspersonen

Die Mehrheit der Führungspersonen ist der Ansicht, dass bei der Implementierung der Pflicht- und abteilungsspezifischen Module darauf geachtet werden sollte, möglichst wenige Module zur Verfügung zu stellen, damit die Informationen von den neuen Mitarbeitenden gut verarbeitet werden können. Eine Führungsperson hat betont, dass der Mehrwert eines modularen Einführungsprogramms kommuniziert werden sollte, damit dieses erfolgreich implementiert und genutzt wird. Zwei weitere Führungspersonen haben berichtet, dass die schriftlichen wie auch mündlichen Informationen zur Implementierung des modularen Einführungsprogramms von grosser Bedeutung seien. FP3: «Es muss klar sein, in welchem Zeitrahmen die Module besucht werden, in welchem Umfang, ist es eine Tagesschulung (..) und dass alle die gleichen Informationen erhalten.» Zwei Mal wurde erwähnt, dass die Implementierung und Nutzung der Module mit einem gewissen Automatisierungsgrad begleitet werden sollte. FP1: «Da würde ich wirklich schauen, dass das die Module irgendwo mit einem gewissen Automatisierungsgrad zusammenfallen würden. Diese sollen in einem System abbildbar, zugreifbar und buchbar sein und dann wieder ablegbar sein». Zwei Führungspersonen haben betont, dass die grössten Herausforderungen die zeitlichen

Ressourcen seien, welche für die Erstellung und Implementierung der Module notwendig sind.

### Mitarbeitende

Alle interviewten Mitarbeitenden haben berichtet, dass eine schriftliche und mündliche Information über die Implementierung der Module zentral sei. Zwei Mitarbeitende haben erwähnt, dass bei der Implementierung darauf zu achten sei, die neuen Mitarbeitenden nicht mit vielen Informationen zu überfordern und ihnen genügend Zeit einzuräumen, ihr Team und ihre Aufgaben kennenzulernen. MA7: «Den neuen Mitarbeitenden sollte man vielleicht mal eine Woche geben, dass sie überhaupt an ihren neuen Arbeitsplatz kommen können und sich zurechtfinden (..) zuerst mal die Namen von ihren Gspänli kennen.» Eine andere Mitarbeiterin hat die Relevanz der Partizipation bei der Implementierung betont und erwähnt, dass allen transparent sein sollte, wer für die Implementierung verantwortlich ist. Zwei Mitarbeitende würden bei der Implementierung darauf achten, den neuen Mitarbeitenden das modulare Einführungsprogramm interaktiv in Form von Videos oder über Microsoft Teams zu vermitteln, damit Unklarheiten oder offene Fragen zeitnah beantwortet werden könnten. Die zeitlichen Ressourcen und die Klärung der Verantwortlichkeiten sieht eine Mitarbeiterin als die grösste Herausforderung der Implementierung. In Tabelle 11 werden die Ergebnisse aus den Interviews mit Führungspersonen und Mitarbeitenden präsentiert.

Tabelle 11. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie Implementierung (eigene Darstellung)

| Relevante Aspekte bei der Implementierung der Module  |  |
|---|--|
| Führungspersonen  | Mitarbeitende  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Schriftliche und mündliche Information</li> <li>➤ So viele Module wie nötig, so wenige wie möglich</li> <li>➤ Zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung stellen</li> <li>➤ Digitale Medien für die Vermittlung der Module</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mehrwert kommunizieren</li> <li>➤ Automatisiert</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Partizipation</li> <li>➤ Transparenz</li> </ul> |

### Hauptkategorie: Psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment

#### Führungspersonen

Die Führungsperson FP1 hat angegeben, dass in den BVB Hilfsbereitschaft vorhanden sei, jedoch je nach Abteilung eine gewisse Angstkultur vorhanden sei, welche die neuen Mitarbeitenden hemmt, eigenverantwortlich zu handeln. Eine weitere Führungsperson hat berichtet, dass die neuen Mitarbeitenden jederzeit spontan, während die Arbeit ausgeführt wird, nach Hilfe bitten und Fragen stellen könnten. Die Führungsperson FP2 hat berichtet, dass auch die Ideen und Inputs der neuen Mitarbeitenden eher spontan im Arbeitsalltag eingebracht würden. Laut FP2 sprechen die neuen Mitarbeitenden selten über Fehler. Die FP2 ist der Meinung, dass bei der Arbeit in seiner Abteilung keine Fehler passieren sollten, da diese gravierende Folgen für die Mitarbeitenden haben könnten. In Bezug auf die Folgen der Fehler würden die neuen Mitarbeitenden in diesem Team bereits am ersten Arbeitstag sensibilisiert.

Im Team der FP3 werde über Fehler regelmässig entweder in einem persönlichen Gespräch oder an den Teamsitzungen gesprochen, damit die Mitarbeitenden aus Fehlern lernen könnten. Die FP3 lege grossen Wert darauf, die individuellen Kompetenzen der neuen Mitarbeitenden zu nutzen und ihnen das Erlernen neuer Kompetenzen zu ermöglichen. Im Team der FP3 könnten die neuen Mitarbeitenden bei bestimmten Aufgaben selbst bestimmen, wann und wie sie sie erledigen, FP3: «Da besprechen wir, was wir in der Woche vorhaben, und dann gebe ich bei gewissen Aufgaben ihnen die Kontrolle darüber, wie und wann sie die Arbeit erledigen.» Zudem lege FP3 Wert darauf, dass die Mitarbeitenden generell mitdenken: FP3: « ... ich will, dass sie bei der Arbeit denken. Ich will nicht ihr Denker sein. Jeder Mitarbeiter kann bessere Ideen als ich haben, wenn sie besser sind, dann setzen wir sie auch um.»

In zwei weiteren Interviews wurde betont, dass der Aufbau des Vertrauens eine bedeutende Basis sei, damit die neuen Mitarbeitenden proaktiv sein können und auch über heikle Themen gesprochen wird. Auch FP4 ist der Ansicht, dass die Proaktivität und die Selbstbestimmung der neuen Mitarbeitenden relevant seien. Jedoch werde der Fokus in ihrem Bereich auf die harten Faktoren gelegt. Die FP4 hat erzählt: «Wir in der Technik begrenzen uns sehr stark auf die harten Faktoren. Jedoch muss man dorthin kommen, dass die neuen Mitarbeitenden nicht die Faust im Sack machen, sondern dass sie auch offen die Themen ansprechen können, und das versuchen wir hier zu leben.»

### Mitarbeitende

Bei den meisten Mitarbeitenden habe die Einarbeitung zum grössten Teil aufgrund der Covid-19-Pandemie nicht oder nur teilweise an ihrem Arbeitsplatz stattgefunden. Die Mitarbeitenden haben berichtet, dass aus diesem Grund besonders die soziale Integration für sie herausfordernd gewesen sei. Seit drei Monaten ist MA1 bei den BVB tätig. Sie hat angemerkt, dass aufgrund der Tatsache, dass sie im Homeoffice oder eher allein im Büro

arbeitet, die Herausforderung etwas grösser sei, im Team um Hilfe zu bitten oder Fragen zu stellen, MA1: «Die Tatsache, dass man jetzt viel im Homeoffice oder allein im Büro ist (..) Ich finde, das ist doch noch eine Schwelle. Es geht nicht, so schnell über den Tisch zu fragen: Du, kannst du mir schnell? Es braucht schon einen Extraanlauf oder eine Überlegung: Soll ich wirklich anrufen oder nicht? (..) Um Hilfe zu bitten oder eine Frage zu stellen, ist natürlich einfacher, wenn man die Person eben schon kennt». Fünf von sieben Mitarbeitenden fühlten sich von den Führungspersonen gut unterstützt und haben berichtet, dass sie auf ihre Fragen gute Reaktionen im Team erhalten hätten. Sie haben angemerkt, dass auch Fehler im Team offen angesprochen und diskutiert werden könnten. Ihre Ideen und Vorschläge seien ernst genommen worden und sie könnten selbstbestimmt arbeiten. Sie haben berichtet, dass ihre individuellen Kompetenzen im Team genutzt und von den Teammitgliedern geschätzt würden. Zwei von sieben Mitarbeitenden haben erzählt, dass auch das Geben und Empfangen von negativem Feedback im Team mehr verankert werden sollte. Eine Mitarbeiterin hat erklärt, dass sie bei ihrer Einarbeitung keinen grossen Handlungsspielraum gehabt habe und nicht selbstbestimmt hätte arbeiten können. Sie hat gesagt (MA7): «Meine Vorgesetzte hat mir keinen grossen Freiraum gelassen, sie hat mich eher an der kurzen Leine gehalten, war eher so ein Kontrollfreak, und jetzt ist sie nicht mehr da und aus dem Vogel im Käfig ist jetzt ein Vogel geworden, der fliegen kann, und ich blühe jetzt richtig auf. Es macht unglaublich viel Spass, dass ich agieren kann, dass ich Entscheidungen treffen kann und nicht für mich entschieden wird.» Folgende Tabelle 12 fasst die Ergebnisse der Hauptkategorie *psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment* zusammen.

Tabelle 12. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment (eigene Darstellung)

| <b>Psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment</b>  |   |
|---|---|
| <b>Führungspersonen</b>   | <b>Mitarbeitende</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aufbau des Vertrauens</li> <li>➤ Kompetenzen der neuen Mitarbeitenden werden genutzt und gefördert</li> <li>➤ Einflussnahme wird gefördert</li> <li>➤ Je nach Abteilung starke Fokussierung auf die harten Faktoren</li> <li>➤ Selbstbestimmung wird gefördert</li> <li>➤ Je nach Abteilung eine offene Fehlerkultur vorhanden</li> <li>➤ Teilweise auch eine Angstkultur vorhanden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Teilweise erschwerte soziale Integration durch Covid-19-Pandemie</li> <li>➤ Offene, direkte Kommunikation vorhanden</li> <li>➤ Hilfsbereitschaft wird geschätzt</li> <li>➤ Möglichkeiten, offene Fragen zu klären, vorhanden</li> <li>➤ Möglichkeit, Kompetenzen anzuwenden und zu erweitern</li> <li>➤ Wunsch, eine bessere Feedbackkultur zu etablieren</li> </ul> |

### **Hauptkategorie: Ansprechpersonen**

#### Führungspersonen

Vier von sechs Führungspersonen haben betont, wie bedeutsam es für neue Mitarbeitende im Onboardingprozess ist, eine Ansprechperson zu haben. Aus ihrer Sicht sollte in einem modularen Einführungsprogramm zukünftig für alle transparent sein, welche Personen kontaktiert werden könnten, wenn sich bezüglich der Module Fragen ergeben. Eine Führungsperson (FP3) hat angegeben: «Ich bin dafür, dass es klare Vorgaben gibt, dass es geregelt ist, wer was macht.» Eine Führungsperson hat vorgeschlagen, dass für die

Pflichtmodule die HR-Mitarbeitenden die richtigen Ansprechpersonen sein sollten. Für die Einführung in die Abteilung und in das Team sollten ihrer Meinung nach die Führungspersonen die Verantwortung übernehmen und für die neuen Mitarbeitenden die Ansprechpersonen sein, da die Einarbeitung eine Führungsaufgabe sei.

### Mitarbeitende

Aus den Interviews mit den Mitarbeitenden ist hervorgegangen, dass es für sie während des Onboardingprozesses wesentlich war, eine oder mehrere Ansprechpersonen zur Verfügung zu haben, welche ihre Fragen beantworten könnten. Eine Mitarbeiterin, welche seit drei Monaten bei den BVB arbeitet, hat berichtet, dass die BVB viele Abteilungen habe und sie oft nicht wisse, bei welcher Person sie sich bei einem Anliegen melden soll. Zwei weitere Mitarbeiterinnen haben erzählt, dass ein Organigramm zwar vorhanden sei, jedoch häufig unklar sei, welche Personen für welche Aufgaben in verschiedenen Abteilungen zuständig sind. Die Mitarbeiterin MA2 hat im Interview erwähnt: «Wenn du weisst, wo du nachfragen kannst, dann hast du eine gute Basis, das gibt dir Sicherheit und du kannst dann viel besser arbeiten.» Die Mitarbeiterin MA7 hat gesagt: «Wenn es vom Personal eine Übersicht gäbe, bei welchen Leuten man sich für welches Anliegen melden sollte, wäre das grossartig. Du willst am Anfang ein persönliches Gespräch haben. Es gibt das IMS, aber das ist für den neuen Mitarbeitenden zu weit weg.» Die Mitarbeitenden haben berichtet, dass auch in einem modularen Einführungsprogramm die Ansprechpersonen für das jeweilige Modul ersichtlich sein sollten, damit sie wissen, an wen sie sich bei Fragen wenden können. Folgende Tabelle 13 fasst die Ergebnisse der Hauptkategorie *Ansprechpersonen* für die Mitarbeitenden und Führungspersonen zusammen.

Tabelle 13. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie Ansprechpersonen (eigene Darstellung)

| Ansprechpersonen im modularen Einführungsprogramm<br>Bedarf und Lösungsansätze  |  |
|---|--|
| Führungspersonen  | Mitarbeitende  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bedarf nach Transparenz, Struktur und Vernetztheit</li> </ul>  |  |
| Lösungsansätze  | Bedarf   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ansprechpersonen für die Pflichtmodule allgemein sind die HR-Mitarbeitenden.</li> <li>➤ Führungspersonen tragen die Verantwortung dafür, dass das Einführungsprogramm im eigenen Bereich gestartet und absolviert ist. Für die Fragen zur Einarbeitung sind die Führungspersonen die richtigen Ansprechpersonen für die neuen Mitarbeitenden.</li> <li>➤ Ansprechpersonen für die Fragen zu Modulen sind die Fachexpertinnen und -experten, bspw. wäre der Jurist die richtige Ansprechperson für das Modul Compliance.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bedarf, Klarheit darüber zu haben, welche Ansprechpersonen bei Fragen bezüglich der Pflichtmodule kontaktiert werden können</li> <li>➤ Bedarf, zu wissen, welche Ansprechpersonen kontaktiert werden sollen, wenn die Teilnahme an einem Pflichtmodul, bspw. an einem Kennenlerntag, nicht möglich ist</li> <li>➤ Bedarf, von einer neutralen Person, bspw. einer/einem Götti/Gotti, eingearbeitet zu werden</li> </ul> |

## 5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die relevantesten Ergebnisse zusammengefasst und mit theoretischen Erkenntnissen verknüpft. In den folgenden Unterkapiteln werden zudem die Forschungsfragen beantwortet.

### 5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Bedarf an Modulen bei Führungspersonen und Mitarbeitenden ähnlich ist. Das zeigt sich sowohl bei den Pflicht- als auch bei den abteilungsspezifischen Modulen. Da Führungspersonen für das Onboarding neuer Mitarbeitender verantwortlich sind, benötigen sie zusätzlich die Einführung in Führungsinstrumente. Es hat sich herausgestellt, dass die verantwortlichen Ansprechpersonen im Einführungsprogramm für die Mitarbeitenden und Führungspersonen transparent sein sollen, damit Unklarheiten oder Fragen beantwortet werden können.

Vor der Umsetzung eines modularen Einführungsprogramms müssen die Pflicht- und abteilungsspezifischen Module im ersten Schritt entwickelt und als Module in den BVB offiziell betitelt werden. Die zeitlichen und personellen Ressourcen sollen geklärt und zur Verfügung gestellt werden. In der Startphase soll die hochrangigste Einheit, entweder der Vorstand oder die Geschäftsleitung, über die geplante Veränderung, die Implementierung eines Einführungsprogramms, informieren. Des Weiteren sollten die Vision und der Mehrwert eines modularen Einführungsprogramms kommuniziert werden. Das Einführungsprogramm ist so umzusetzen, dass die Betroffenen die Möglichkeit haben, am Veränderungsprozess zu partizipieren. Da die Einarbeitung neuer Mitarbeitender eine Führungsaufgabe ist, haben die Führungspersonen bei der Umsetzung des modularen Einführungsprogramms eine entscheidende Rolle. Sie sollen im Veränderungsprozess die

Rolle als Coach/-in, Visionär/-in und als authentisches Vorbild einnehmen sowie klare Aufgaben planen und steuern.

Es hat sich gezeigt, dass die psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment einen positiven Einfluss auf die soziale Integration neuer Mitarbeitender haben. Durch das psychologische Empowerment werden die Selbstwirksamkeit, die Rollenklarheit und die soziale Akzeptanz der neuen Mitarbeitenden gefördert, die wiederum bedeutende Indikatoren für die soziale Integration neuer Mitarbeitender sind. In einem Klima der psychologischen Sicherheit fühlen sich die neuen Mitarbeitenden weniger gehemmt, um Hilfe zu bitten und Fragen zu stellen. Zudem trägt die psychologische Sicherheit dazu bei, Vertrauen in das Team und in die Organisation zu gewinnen. Die Suche nach Hilfe, das Empfangen und Geben von Feedback sowie das gegenseitige Vertrauen sind für die soziale Integration neuer Mitarbeitender von grosser Bedeutung.

## **5.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

### **5.2.1 Fragestellung 1**

*Welche gesamtunternehmerischen und abteilungsspezifischen Module im Einführungsprogramm brauchen die BVB einerseits für die Führungspersonen und andererseits für die Mitarbeitenden?*

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Führungspersonen und Mitarbeitenden im Einführungsprogramm Module benötigen, die sowohl ihre fachliche als auch ihre soziale Integration unterstützen. Module, die zur fachlichen Integration führen, sind bspw. solche zu IT oder Compliance. Andererseits gibt es Module wie die Vermittlung der Werte und Strategie der BVB sowie den Kennenlerntag, welche die soziale Integration fördern. Die Ergebnisse der Interviews haben gezeigt, dass die Führungspersonen Module wie die Zeiterfassung, die finanzielle Führung sowie eine vertiefte Auseinandersetzung mit Werten

und Strategie der BVB benötigen. Auch Engelhart (2018) betont, dass den neuen Mitarbeitenden besonders die Unternehmenskultur, die Werte und die Strategie der Organisation im Einführungsprogramm vermittelt werden sollen, damit sie sich damit identifizieren können. Die neuen Mitarbeitenden möchten erfahren, welche Ziele die Organisation verfolgt und welchen Sinn ihre Arbeit hat. Führungspersonen haben die Aufgabe, den Mitarbeitenden die Werte und Strategie der Organisation zu vermitteln. Nach Kieser et al. (1990) sollten die Führungspersonen Aufgaben und Leistungsanforderungen präzise formulieren und die neuen Mitarbeitenden mittels eines Einarbeitungsplanes in die Tätigkeit einführen. Dementsprechend haben Führungspersonen eine relevante Rolle bei der Einführung neuer Mitarbeitender und benötigen zusätzliche Module, um ihre Führungsaufgaben ausführen zu können.

Die Ergebnisse aus den Interviews bezüglich der Einführung abteilungsspezifischer Module haben gezeigt, dass die Mitarbeitenden sowie Führungspersonen im Onboardingprozess den Bedarf haben, sich stärker mit Mitarbeitenden aus anderen Abteilungen der BVB zu vernetzen. Gemäss Kieser et al. (1990) ist es in der Einarbeitungsphase zentral, Informationen aus mehreren Quellen zu beschaffen, um die Anforderungen der neuen Stelle kennenzulernen und Lösungsstrategien für die Aufgabenerfüllung zu entwickeln. Zudem haben die Mitarbeitenden das Bedürfnis, zu erfahren, wie andere Abteilungen aufgebaut sind sowie welche Rollen, Prozesse und Ziele in den Abteilungen vorhanden sind. Die abteilungsspezifischen Module würden dazu beitragen, dass sich die neuen Mitarbeitenden fachlich wie auch sozial in die BVB integrieren können. Fachliche Integration würde gefördert, indem die neuen Mitarbeitenden relevante Informationen von Mitarbeitenden aus anderen Abteilungen erhalten, die wiederum hilfreich dabei sind, Aufgaben im eigenen Bereich auszuführen. Die abteilungsspezifischen Module fördern die soziale Integration, weil durch die Vernetztheit zwischen den Abteilungen und

die Kooperation ein Wir-Gefühl entstehen kann. Hier kommen die Interviewten zu ähnlichen Schlüssen wie Brenner (2014), die ein Wir-Gefühl als Zeichen erfolgreicher sozialer Integration bezeichnet. Des Weiteren wird mit der Einführung der abteilungsspezifischen Module den Mitarbeitenden geholfen, ihre eigene Rolle, die gesamte Organisation und den Aufbau der BVB besser zu verstehen. Folgende Tabelle 14 zeigt, welche Pflicht- und abteilungsspezifischen Module die Führungspersonen und Mitarbeitenden in einem modularen Einführungsprogramm benötigen.

Tabelle 14. Veranschaulichung der Pflicht- und abteilungsspezifischen Module (eigene Darstellung)

| Pflichtmodule   |  |
|---|--|
| abteilungsspezifische Module  |  |
| Führungspersonen  | Mitarbeitende  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arbeitssicherheit</li> <li>➤ Kennenlerntag</li> <li>➤ IT (inkl. Intranet und IMS)</li> <li>➤ ÖV-Branche (für Quereinsteigende)</li> <li>➤ Compliance</li> <li>➤ SAP</li> <li>➤ Verhaltenskodex</li> <li>➤ Aufbau der BVB</li> <li>➤ Werte und Strategie der BVB</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Werte und Strategie der BVB vertieft</li> <li>➤ Zeiterfassung</li> <li>➤ Finanzelle Führung</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Benötigen keine zusätzlichen Pflichtmodule</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jede Abteilung stellt sich vor und präsentiert ihre Besonderheiten, Prozesse, Rollen und Aufgaben.</li> </ul>  |  |

### 5.2.2 Fragestellung 2

*Wie kann ein modulares Einführungsprogramm in den BVB erfolgreich umgesetzt werden?*

Führungspersonen und Mitarbeitende sind sich einig, dass für eine erfolgreiche Implementierung der Module sowohl die mündliche als auch die schriftliche Kommunikation von grosser Relevanz ist. Nach Lauer (2014) ist ebenfalls die Kommunikation der entscheidende Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Die Analyse der Ergebnisse hat gezeigt, dass bei der Implementierung der Module darauf geachtet werden sollte, die neuen Mitarbeitenden nicht mit zu vielen Informationen zu überfordern. Laut Brenner (2014) sollten am ersten Arbeitstag nicht die theoretischen Inhalte im Vordergrund stehen, sondern es sollte darauf geachtet werden, dass sich die neuen Mitarbeitenden willkommen und geschätzt fühlen (Brenner, 2014). Des Weiteren ist es sowohl für Führungspersonen als auch für die Mitarbeitenden bedeutsam, bei der Implementierung eines modularen Einführungsprogramms genügend personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu haben. Um dies zu gewährleisten, sind ihrer Meinung nach die digitalen Medien, wo möglich, einzusetzen. Führungspersonen haben zusätzlich vorgeschlagen, die Module mit einem gewissen Automatisierungsgrad zu implementieren, um die Komplexität zu reduzieren. Sie haben angegeben, dass im System automatisch ersichtlich sein sollte, welche Module bereits abgeschlossen wurden und welche noch zu absolvieren sind.

Damit die Module erfolgreich in die BVB implementiert werden können, muss den Führungspersonen und Mitarbeitenden bewusst sein, dass die Module in den BVB vorhanden sind und wie sie diese nutzen können. Die Führungspersonen haben empfohlen, den Mehrwert der Veränderung an die Beteiligten zu kommunizieren. Die Kommunikation des Mehrwerts kann mit der Kommunikation der Vision in Veränderungsprozessen

verglichen werden. Die Vision leitet nach Lauer (2014) die Zielerreichung der Veränderung und gibt eine Grundorientierung. Orientierung und Transparenz werden laut Lauer (2014) durch die Führungspersonen gewährleistet. Die Analyse der Ergebnisse hat gezeigt, dass für die Mitarbeitenden Partizipation und Transparenz des Vorgehens im Veränderungsprozess von grosser Bedeutung sind. Gemäss Lauer (2014) ist die Partizipation der erste Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Durch die Beteiligung aller Betroffenen erhöht sich deren Motivation und Widerstände nehmen ab (Lauer, 2014).

Das Bedürfnis, im Onboardingprozess eine Ansprechperson bei Fragen oder Unklarheiten zu haben, ist sowohl bei Führungspersonen als auch bei Mitarbeitenden vorhanden. Die Führungspersonen sind die zentralen Ansprechpersonen für die Einführung in die Abteilung und in die Aufgabenbereiche der neuen Mitarbeitenden. Die Ergebnisse aus den Interviews mit Mitarbeitenden haben gezeigt, dass neue Mitarbeitende gewisse Fragestellungen auch mit einer neutralen Person besprechen möchten. Aus diesem Grund ist es im Rahmen des Onboardings angebracht, eine Person aus dem Team als persönliche Ansprechperson in der Götti-/Gotti-Funktion zur Verfügung zu stellen. Dies wird auch von Brenner (2014) vorgeschlagen. Bedeutsam dabei ist, dass die Ansprechperson aus dem eigenen Bereich diese Aufgabe freiwillig übernimmt. Dies ist die beste Voraussetzung für die Bereitschaft, den neuen Mitarbeitenden behilflich zu sein (Brenner, 2014). Auch Verfürth (2006) betont, dass sich die Führungspersonen nicht immer die nötige Zeit nehmen können und deswegen der Einbezug von Gotti/Götti sinnvoll ist. Weiter lautet die Empfehlung, dass der/die Götti/Gotti von der Führungsperson unterstützt werden sollte, wenn er/sie das Gefühl bekommt, überfordert zu sein (Verfürth, 2006).

Die allgemeinen Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen im modularen Einführungsprogramm sollten geklärt werden. Führungspersonen haben in den Interviews Lösungsvorschläge zu dieser Thematik diskutiert. Diese werden in Kapitel 6 erläutert.

### 5.2.3 Fragestellung 3

*Welche psychologischen Konstrukte haben einen positiven Einfluss auf die soziale Integration neuer Mitarbeitender?*

In den Interviews ist mehrfach die Relevanz des Vertrauens zwischen Führungspersonen und neuen Mitarbeitenden im Onboarding erwähnt worden. Ein Vertrauensverhältnis muss zuerst aufgebaut und gestärkt werden, damit die neuen Mitarbeitenden proaktiv sein und offen ihre Meinung äussern können. Bereits Feldman (1981) stellte fest, dass die neuen Mitarbeitenden das Gefühl haben, arbeitsnotwendige Informationen erst dann zu erlangen, wenn sie sich mit dem Team angefreundet haben und den Teammitgliedern vertrauen können. Engelhardt (2018) betont, dass es besonders in den ersten und zweiten Phasen der Integration zentral ist, das Vertrauensverhältnis zu stärken, da den neuen Mitarbeitenden in den ersten Phasen klar wird, dass ihnen viele unbekannte Anforderungen bezüglich der Aufgabe, den Arbeitsbedingungen sowie dem Arbeitsklima bevorstehen. Zudem bildet nach Edmondson (1999) das Vertrauen eine der wesentlichen Grundlagen, damit psychologische Sicherheit entstehen kann. Weiter ist bei der Mehrheit der befragten Teams grundsätzlich eine offene und ehrliche Kommunikation erkennbar. All diese Faktoren geben Hinweise auf ein hohes Niveau an psychologischer Sicherheit in diesen Teams, was die höhere Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihre Meinung zu äussern und um Hilfe zu bitten, erklären kann. Nichtsdestotrotz ist in den Interviews mit Führungspersonen berichtet worden, dass in gewissen Abteilungen eine Angstkultur vorhanden sei. Zwei Führungspersonen sind nicht sicher, ob sich die neuen Mitarbeitenden frei fühlen, ihre ehrliche Meinung preiszugeben. Gemäss Edmondson (2004) kann die Wahrnehmung, sich frei äussern, um Hilfe bitten oder Feedback geben zu können, von Abteilung zu Abteilung oder von Team zu Team variieren. Dies ist teilweise auf das Verhalten lokaler Führungspersonen zurückzuführen (Edmondson, 2004) Alle

Führungspersonen sind sich einig, dass in allen Abteilungen und Teams ein Klima der psychologischen Sicherheit auch im Onboardingprozess vorhanden sein sollte. Eine offene Feedbackkultur in den Teams wünschen sich zwei Mitarbeitende. Bei fünf von sieben befragten Mitarbeitenden fand das Onboarding während der Covid-19-Pandemie statt. Diese Mitarbeitenden hatten die meisten Herausforderungen, um Hilfe zu bitten, Feedback zu geben und zu empfangen und sich allgemein in die BVB sozial zu integrieren. Sie haben berichtet, dass ihnen ein virtueller Kennenlerntag der BVB geholfen hätte, sich besser zu integrieren.

Des Weiteren hat die Analyse der Ergebnisse aus den Interviews mit Führungspersonen gezeigt, dass sie mehrheitlich darauf achten, bereits in der ersten Phase der Integration Kompetenzen der neuen Mitarbeitenden zu nutzen. Im Verlauf des Onboardingprozesses werden diese dann vertieft und erweitert. Um dies zu erreichen, wenden Führungspersonen verschiedene Methoden an, bspw. die Job-Rotation oder eine Kompetenzmatrix. Damit die neuen Mitarbeitenden Einfluss auf ihre Arbeitsumgebung nehmen und selbstbestimmt agieren können, werden sie ermutigt, eigenständig zu denken und eigene Verbesserungsvorschläge und Ideen einzubringen. Somit werden drei von vier Wahrnehmungsdimensionen des psychologischen Empowerments ((Kompetenz, Einfluss und Selbstbestimmung) nach Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) bei den meisten Mitarbeitenden gefördert. Aus den Ergebnissen mit Führungspersonen und Mitarbeitenden konnte die vierte Wahrnehmungsdimension (Bedeutsamkeit) aus den Interviewergebnissen nicht vollständig identifiziert werden. Wesentlich für das Erleben von Bedeutsamkeit ist, dass die Werte, die für die Ausführung der Arbeit notwendig sind, mit den persönlichen Werten der mitarbeitenden Person übereinstimmen (Schermyly, 2016; Spreitzer, 2008). Das Fehlen der Wahrnehmungsdimension Bedeutsamkeit könnte teilweise dadurch erklärt werden, dass die Organisationskultur und deren Werte den Mitarbeitenden und

Führungskräften nur teilweise bekannt sind. Dies wiederum könnte den Bedarf der Mitarbeitenden und Führungspersonen, Werte und Organisationskultur bereits während des Onboardings in einem Pflichtmodul kennenzulernen, erklären. Alle Wahrnehmungsdimensionen tragen gemeinsam zu einem allgemeinen Empowermentgefühl bei. Wenn eine Wahrnehmungsdimension nur gering ausgeprägt ist, verringert sich die Stabilität des Empowermentgefühls. Für eine kurze Zeit können die anderen Facetten das Gefühl tragen, doch die Stabilität des Erlebens von Empowerment ist langfristig gefährdet (Seibert et al., 2011).

Eine Mitarbeiterin hat bei ihrer Einarbeitung kein Gefühl von psychologischem Empowerment erlebt, da die Führungsperson ihr keinen grossen Handlungsspielraum eingeräumt hatte und auf ihre individuellen Bedürfnisse nicht eingegangen wurde. Gemäss Schermuly (2019) nehmen die Führungspersonen bei der Förderung des Empowerments eine entscheidende Rolle ein. Wenn der Handlungsspielraum klein ist und keine Möglichkeit besteht, selbstbestimmt zu agieren, können sich die Mitarbeitenden an ihrem Arbeitsplatz nicht als selbstwirksam erleben. Wenn auf ihre individuellen Bedürfnisse keine Rücksicht genommen wird, kann kein Vertrauen entstehen und die Mitarbeitenden fühlen sich in ihrem Team unwohl. Nach Bauer et al. (2007) sind gerade die Selbstwirksamkeit und die soziale Akzeptanz Indikatoren für eine gelungene Integration von neuen Mitarbeitenden.

## **6 Handlungsempfehlungen**

### **Etablierung von psychologischer Sicherheit und psychologischem Empowerment**

Wie in Kapitel 1.2 beschrieben, verfolgen die BVB das Ziel, ein agiles Projektmanagement zu implementieren und den Handlungsspielraum wie auch die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu erweitern (BVB-Kundenzentrum, 2017). Agile Organisationskulturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie zeitnahen Feedbackmechanismen. In agilen Organisationskulturen wird konstruktiv mit Fehlern umgegangen und das Wissen wird proaktiv weitergegeben (Häusling, 2016). Die psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment sind hilfreich für die soziale Integration neuer Mitarbeitender und tragen dazu bei, eine agile Organisationskultur zu etablieren. Aus dieser Erkenntnis heraus ist eine mögliche Handlungsempfehlung, Führungspersonen dahingehend zu schulen, wie ein Klima der psychologischen Sicherheit und des psychologischen Empowerments in den Teams generell geschaffen werden kann.

### **Digitale Medien anwenden**

Es wird empfohlen, digitale Medien, bspw. Microsoft Teams, Cisco WebEx und Video-Tutorials, für die Vermittlung der Modulinhalte sinnvoll und zielgerichtet anzuwenden. Es ist darauf zu achten, Module mit höherer Komplexität interaktiv zu vermitteln, um auf die individuellen Bedürfnisse der neuen Mitarbeitenden eingehen zu können. Bei den Modulen, bei welchen es eher um Wissensvermittlung geht, bspw. beim Kennenlernen der ÖV-Branche, könnte ein Video präsentiert und anschliessend die Möglichkeit gegeben werden, der modulverantwortlichen Person Fragen zu stellen. Bei der Vermittlung des Moduls Werte und Ziele der BVB sollten abwechslungsreiche Formate genutzt und der Austausch unter den Teilnehmenden gefördert werden, damit sie sich mit den Lerninhalten intensiver auseinandersetzen. Zudem ist es sinnvoll, bei E-Learnings

genügend Pausen einzuplanen, damit die Teilnehmenden aktiv und konzentriert bleiben. Die Plenumsrunden sollten nicht länger als 45 Minuten dauern, da danach die Konzentrationsfähigkeit nachlässt. Generell wird empfohlen, den neuen Mitarbeitenden in den ersten Integrationsphasen die Gelegenheit zu geben, die Modulinhalte zu verarbeiten und ihr Wissen in den Arbeitsbereichen anzuwenden, bevor sie mit neuen Modulen konfrontiert werden. Nach jeder Moduldurchführung sollte den Teilnehmenden zeitnah ein Evaluationsbogen zugesendet werden, um Inputs und Verbesserungsvorschläge aufzunehmen und die Qualität der Module stetig zu erhöhen. Des Weiteren sollen die Best Practices der Onboardingmassnahmen in internen Medien, bspw. über die My-BVB-App, geteilt werden.

Bei der Vermittlung des Moduls Kennenlerntag ist die persönliche Interaktion zentral. Langjährigen Mitarbeitenden fällt es häufig schwer, sich in die Herausforderungen und Ängste neuer Mitarbeitender hineinzusetzen. Daher ist es bedeutsam, dass die neuen Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich mit Personen zu treffen, denen es ähnlich geht. Im Hinblick auf die soziale Integration ist der Austausch mit anderen neuen Mitarbeitenden an einem Kennenlerntag ein wesentlicher Baustein (Brenner, 2014). Deshalb ist dieses Modul, wenn möglich, vor Ort durchzuführen. Während der aktuellen Covid-19-Pandemie wird empfohlen, die Teilnahme an diesem Modul zu ermöglichen, um den Herausforderungen der sozialen Integration entgegenzuwirken. Durch die vermehrte Arbeit im Homeoffice entfielen beispielsweise häufig die Kennenlern-Rundgänge durch Büros und Abteilungen, gemeinsame Mittagessen und weitere informelle Gespräche. Es wird deshalb empfohlen, Online-Kaffeepausen zu implementieren, um den informellen Austausch zwischen den Teams und den neuen Mitarbeitenden zu gewährleisten.

### **Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen klären und kommunizieren**

Im modularen Onboardingprozess sind viele Anspruchsgruppen involviert. Deshalb ist es relevant, die Verantwortlichkeiten und Ansprechpersonen zu klären und diese zu kommunizieren. Die Analyse der Ergebnisse aus den Interviews mit Führungspersonen hat gezeigt, dass die Pflicht- und die abteilungsspezifischen Module im Einarbeitungsplan angeführt werden sollten. Aus dem Einarbeitungsplan müssen Ziele und Prioritäten der Einarbeitung und des Arbeitsgebietes hervorgehen. In ihm wird festgelegt, in welcher Reihenfolge und an welchem Datum Module zu absolvieren sind. In die Erstellung eines Einarbeitungsplanes sollten die neuen Mitarbeitenden einbezogen werden (Lohaus & Habermann, 2015). Obwohl der Onboardingprozess für das Gesamtunternehmen sowohl strukturiert als auch standardisiert sein soll, empfiehlt es sich, bei einzelnen Funktionen und Personen individuelle Anpassungen vorzunehmen. Standardprogramme, bei welchen die individuellen Bedürfnisse der neuen Mitarbeitenden nicht berücksichtigt werden, bringen in der Regel nicht den erwünschten Erfolg (Brenner, 2014). Nach jedem durchgeführten Modul wird empfohlen, zwischen den neuen Mitarbeitenden und den Führungspersonen Feedbackgespräche zu führen. Hat eine mitarbeitende Person eine/-n Gotti/Götti, empfiehlt es sich, diese/-n in das Feedbackgespräch einzubinden. Die Feedbackgespräche sind eine geeignete Möglichkeit, um den neuen Mitarbeitenden die Gelegenheit zu geben, ihre Eindrücke über Abläufe und Vorgehensweisen im Unternehmen wiederzugeben. Oftmals lassen sich daraus relevante Ansatzpunkte für Verbesserungen gewinnen (Brenner, 2014). Des Weiteren wird empfohlen, dass die Führungsperson die Verantwortung dafür übernimmt, dass das modulare Einführungsprogramm von den neuen Mitarbeitenden vollständig absolviert wird. Die Fachexpertinnen und -experten – die Personen, welche das jeweilige Modul betreuen – sollen den neuen Mitarbeitenden bei allgemeinen Verständnisfragen zur Verfügung stehen.

## 7 Reflexion und Methodenkritik

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass die psychologische Sicherheit einen positiven Einfluss auf die soziale Integration neuer Mitarbeitender hat. Eine übermäßige psychologische Sicherheit kann Menschen aber dazu verleiten, wertvolle Zeit mit irrelevanten Dingen zu verschwenden oder die Motivation zum Dazulernen zu verlieren (Edmondson & Lei, 2014). Führungspersonen müssen daran arbeiten, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Förderung einer offenen, aufgabenbezogenen Kommunikation und konstruktivem Feedback zur Limitation irrelevanter Fragen, Kommentare oder Diskussionen zu finden. Auch ist es vorstellbar, dass sich Mitarbeitende sogar bei vorherrschender psychologischer Sicherheit nicht immer offen gegenüber ihrer Führungsperson verhalten (Edmondson & Lei, 2014).

Auch das psychologische Empowerment hat eine positive Wirkung auf die soziale Integration neuer Mitarbeitender. Dennoch könnten manche Mitarbeitende besonders in den ersten Integrationsphasen mit einem breiten Handlungs- und Entscheidungsspielraum überfordert sein. Deshalb ist es bedeutsam, dass die Führungspersonen die unterschiedlichen Partizipationsstufen kennen und berücksichtigen (Schermyly, 2019).

Die Voruntersuchung, welche aus subjektiven Analysen in Form von Vorgesprächen mit Kontaktpersonen der BVB, einem Experteninterview sowie einer Dokumentenanalyse bestand, war zeitlich aufwendig. Da viele Abläufe und Verantwortlichkeiten zum Thema Onboarding nicht geklärt waren, war es teilweise schwierig, die geeigneten Ansprechpersonen zu finden. Ausserdem war ein Grossteil der Dokumentationen noch nicht abgeschlossen. Mithilfe des intensiven Austauschs mit den Kontaktpersonen der BVB konnte jedoch ein vertieftes Verständnis für die Organisation und damit eine Kontextualisierung des Untersuchungsgegenstandes stattfinden. Insbesondere das

Experteninterview stellte sich als wertvolles und gewinnbringendes Element im Forschungsprozess heraus. Es ermöglichte eine Vertiefung des Verständnisses für organisationale Prozesse, Organisationskultur und Onboardingprozess allgemein. Die Leitfäden für die Hauptuntersuchung konnten anhand der Ergebnisse aus dem Experteninterview optimiert werden.

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

Zudem sind Interviews anfällig für subjektive Verzerrungen und Beeinflussungen. Bezüglich der Leitfadeninterviews ist anzumerken, dass die Zuteilung der Aussagen zu den Hauptkategorien *Implementierung* und *Ansprechpersonen* teilweise nicht eindeutig war. Somit war die Interpretation der Aussagen teilweise eine Ermessensfrage. Diese Herausforderung versuchte die Autorin durch eine prägnante Definition der Hauptkategorien zu lösen. Zudem waren einige Fragen zum Themenblock *psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment* im Leitfaden so ausgelegt, dass es möglicherweise den Interviewten schwergefallen ist, keine sozial erwünschten Antworten zu geben.

Des Weiteren wurden alle Interviews wegen der Covid-19-Pandemie nicht persönlich, sondern per Cisco WebEx und Microsoft Teams geführt. Es ist daher zu berücksichtigen, dass diese Distanz ebenfalls Einfluss auf die Befragungen genommen haben könnte.

Die Generalisierbarkeit der gewonnenen Ergebnisse dieser Arbeit ist kritisch zu betrachten. Aus den gesamten BVB wurden lediglich 13 von über 1300 Mitarbeitenden befragt, weshalb es möglich ist, dass die Ergebnisse mit einer anderen Stichprobe anders ausgefallen wären. Eine höhere Interviewanzahl hätte zusätzlich zu weiter ausdifferenzierten Erkenntnissen führen können. Ausserdem konnten beim Sampling der Interviewpersonen die

im Vorfeld gewählten Kriterien für eine maximale Variation nicht alle gleichermassen berücksichtigt werden, da die Anzahl kürzlich eingetretener Mitarbeitender, die bereit waren, am Interview teilzunehmen, beschränkt war. Für ein besseres Gesamtbild wäre es von Vorteil gewesen, weitere Methoden anzuwenden, bspw. einen Fragebogen. Durch den Einsatz eines Fragebogens könnten die Ergebnisse aus den Leitfadeninterviews validiert werden. Verschiedene Methoden hätten generell einen umfassenderen Einblick vermitteln können.

## 8 Ausblick und Fazit

Die Gestaltung eines adäquaten Onboardingprozesses steht für viele Organisationen aktuell aufgrund der Covid-19-Pandemie vor neuen Herausforderungen. Viele Organisationen haben noch keine oder wenig Erfahrung mit Remote Onboarding. Für den Onboardingprozess werden aufgrund der aktuellen Herausforderungen das E-Learning, das selbstorganisierte Lernen und die vielfältigen Zugänge zu informellen Lerngelegenheiten, wie Weblogs oder Austausch über soziale Netzwerke, immer relevanter. Die mit der Digitalisierung verbundene Dynamik kann jedoch auch zu Herausforderungen führen. In Zukunft wird es daher essenziell, die Chancen und Risiken, welche die digitale Transformation mit sich bringt, in Bezug auf die Personalentwicklung sorgfältig zu prüfen. Die digitale Transformation stellt demzufolge ein spannendes Forschungsfeld dar. In der vorliegenden Arbeit wurden Persönlichkeitsaspekte bewusst ausgelassen, dennoch wäre es, aufgrund der spontanen Aussagen der Interviewten zu diesem Thema, interessant zu untersuchen, welche Bedeutung die Persönlichkeitsaspekte im Onboardingprozess haben. Moser et al. (2018) zeigen, dass auch Persönlichkeitsfaktoren einen Einfluss auf die Gestaltung des Onboardingprozesses haben können. An dieser Stelle öffnet sich ebenfalls ein separates Forschungsfeld.

Die bedeutendste Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass ein strukturiertes Einführungsprogramm, das den individuellen Bedürfnissen der neuen Mitarbeitenden entspricht, viel zu einem effektiven Onboarding beitragen kann. Zudem haben die psychologische Sicherheit und das psychologische Empowerment einen positiven Einfluss auf die erfolgreiche soziale Integration neuer Mitarbeitender und darüber hinaus auf ihr Engagement und ihre Arbeitszufriedenheit.

## 9 Literaturverzeichnis

- Althausen, U. (1982). *Entwurf einer Theorie organisationaler Sozialisation* (Dissertation). Universität Mannheim.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004, 01. Dezember). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bartscher, T. & Stöckl, J. (Hrsg.). (2011). *Veränderungen erfolgreich managen. Ein Handbuch für interne Prozessberater*. Freiburg: Haufe.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. Aufl.). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (S. 51–64). Washington D. C.: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Becker, F. (2004). Personaleinführung. *WiSt- Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 33(9), 514–519.
- Bray, S. R. & Brawley, L. R. (2002). Role efficacy, role clarity, and role performance effectiveness. *Small Group Research*, 33(2), 233–253. <https://doi.org/10.1177/104649640203300204>
- Brehm, C. R. (2008). Kommunikation im Wandel. In W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in*

- Change* (S. 281–309). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9092-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9092-1_8)
- Brenner, D. (2014). *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren* (Essentials). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06528-7>
- BVB-Kundenzentrum. (2017). *Strategie*. Internes Dokument.
- BVB-Kundenzentrum. (2019a). *Porträt*. Abgerufen am 30. November 2020, von <https://www.bvb.ch/de/unternehmen/portraet/>
- BVB-Kundenzentrum. (2019b). *Unternehmensführung*. Abgerufen am 30. November 2020, von <https://www.bvb.ch/de/unternehmen/unternehmensfuehrung/>
- Changhong Lu, S. & Tjosvold, D. (2013). Socialization tactics: Antecedents for goal interdependence and newcomer adjustment and retention. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 245–254. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2013.05.002>
- Classen, M. (2009). *Change Management aktiv gestalten* (2. Aufl.). Berlin: Leuterhand.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2005). Organizational socialization: A field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116–128. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00306.x>
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Doppler, K. & Lautenberg, C. (2019). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (14. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. In R. M. Kramer & K. S. Cook (Hrsg.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (S. 239–272). New York: Sage.

- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 23-43.
- Engelhardt, S. (2018). *Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Feldman, D. (1981). The Multiple Socialization Of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309–318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gessnitzer, S. S., Kauffeld, S. & Braumandl, I. (2011). Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger. *PERSONALquarterly*, 63(7), 12–17.
- Häusling, A. (2016). *Agile Organisation: Wie Unternehmen agil werden*. Abgerufen am 8. Juli 2021, von [https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten\\_80\\_378526.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html)
- Heberle, K. & Stolzenberg, K. (2009). *Change Management*. Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-78855-3>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kieser, A., Nagel, R., Krüger, K.-H. & Hippler, G. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen* (Schriften zur Personalwirtschaft: Arbeitshilfen, Problemlösungen, Managementwissen, Bd. 2). Neuwied : Kommentator Verlag.
- Kostka, C. & Mönch, A. (2009). *Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen* (4. Aufl.). München: Hanser Verlag.

- Kourilsky, F. (2008). *Freude am Wandel*. Bern: Hans Huber.
- Kratz, H.-J. (1997). *Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren: nutzen Sie ein praxiserprobtes Einführungskonzept*. München: Redline.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed-Methods. Methodologie, Forschungsdesign und Analyseverfahren. Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5_2)
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Lauer, T. (2014). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Change Management*. Berlin: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7_1)
- Lohaus, D. & Habermann, W. (2015). *Integrationsmanagement - Onboarding neuer Mitarbeiter* (Coaching, Supervision, Beratung). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews — vielfach erprobt, wenig bedacht. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71–93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3)
- Meyer, H. A., Wrba, M. & Bachmann, T. (2018). *Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team*. Bonn: Gesellschaft für Informatik e. V.  
<https://doi.org/10.18420/muc2018-up-0243>
- Moser, K., Soucek, R., Galais, N. & Roth, C. (2018). *Onboarding - Neue Mitarbeiter integrieren* (Bd. 37). Göttingen: Hogrefe.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research & evaluation methods* (3. Aufl.). New York: Sage.
- Schermuly, C. C. (2016). Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln. In J. Felfe & R. von Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 15–26). Berlin: Springer

- Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5_25)
- Schermuly, C. C. (2019). *New Work - Gute Arbeit gestalten. Haufe Lexware* (7. Aufl.). München: Haufe Lexware.
- Schiffer, O. (2017). *Onboarding - Optimale Einarbeitung Für Neue Mitarbeiter*. Eigenverlag.
- Schmidt-Pfister, K. (2014). *Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation. Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter. Onboarding – Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sluss, D. M., Ashforth, B. E. & Gibson, K. R. (2012). The search for meaning in (new) work: Task significance and newcomer plasticity. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.07.002>
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (S. 54–72). New York: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n4>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012, August). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Stein, M. A. & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding*. Washington D. C.: Kaiser Associates.
- Ströker, D. (2012). *Einarbeitung neuer Mitarbeiter: Integration in der betrieblichen Praxis*. Saarbrücken: Akademikerverlag.

- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive“ Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Vahs, D. (2005). *Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis* (5. Aufl.). Baden-Baden: Nomos.
- Verfürth, C. (2006). *Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## 10 Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1. Organigramm Basler Verkehrs-Betriebe (eigene Darstellung).....  | 3  |
| Abbildung 2. Phasen des Onboardings (eigene Darstellung nach Engelhardt, 2018).....  | 8  |
| Abbildung 3. Aufgaben und Ziele der Integration (eigene Darstellung, verändert nach<br>Becker, 2004, zitiert nach Lohaus & Habermann, 2015).....   | 12 |
| Abbildung 4. Indikatoren für die Anpassung neuer Mitarbeitender an die Organisation<br>(eigene Darstellung nach Lohaus & Habermann, 2015).....     | 14 |
| Abbildung 5. Facetten und positive Konsequenzen von Empowerment (eigene Darstellung<br>nach Spreitzer, 1995; Seibert, Wang & Courtrigh, 2011)..... | 16 |
| Abbildung 6. Forschungsdesign (eigene Darstellung) .....   | 27 |

## 11 Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1. Gesichtete Dokumente und deren Beitrag (eigene Darstellung).....   | 29 |
| Tabelle 2. Themenbündel für das Experteninterview (eigene Darstellung).....   | 31 |
| Tabelle 3. Phasen und Vorgang der Inhaltsanalyse (eigene Darstellung).....  | 33 |
| Tabelle 4. Kategoriensystem Experteninterview (eigene Darstellung).....   | 34 |
| Tabelle 5. Kategoriensystem Experteninterview (eigene Darstellung).....   | 34 |
| Tabelle 6. Themenbündel halbstandardisierte Leitfadeninterviews (eigene Darstellung).....   | 37 |
| Tabelle 7. Kategoriensystem halbstandardisierte Leitfadeninterviews (eigene Darstellung)  | 39 |
| Tabelle 8. Zusammenfassung der Ergebnisse aus dem Experteninterview (eigene Darstellung).....   | 44 |
| Tabelle 9. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie Pflichtmodule (eigene Darstellung).....  | 47 |
| Tabelle 10. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie abteilungsspezifische Module (eigene Darstellung).....                              | 49 |
| Tabelle 11. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie Implementierung (eigene Darstellung).....   | 51 |
| Tabelle 12. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie psychologische Sicherheit und psychologisches Empowerment (eigene Darstellung)..... | 54 |
| Tabelle 13. Zusammenfassung der Ergebnisse für die Hauptkategorie Ansprechpersonen (eigene Darstellung).....  | 56 |
| Tabelle 14. Veranschaulichung der Pflicht- und abteilungsspezifischen Module (eigene Darstellung).....  | 60 |