

**Jana Chotjaturat**

**Digital gestütztes Onboarding. Eine  
prototypische Darstellung**

**Masterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2020 GRIN Verlag  
ISBN: 9783346357045

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/992451>

**Jana Chotjaturat**

**Digital gestütztes Onboarding. Eine prototypische Darstellung**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

# MARTIN-LUTHER-UNIVERSITÄT HALLE- WITTENBERG

Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance

## ***Digital gestütztes Onboarding – eine prototypische Darstellung***

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades

*Master of Science*

an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

|                   |                            |
|-------------------|----------------------------|
| Eingereicht von:  | Chotjaturat, Jana          |
| Studiengang:      | Human Resources Management |
| Bearbeitungszeit: | 01.10.2019 bis 28.01.2020  |

Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg  
Lehrstuhl für Personalwirtschaft und Business Governance  
Große Steinstraße 73, 06108 Halle/Saale  
<http://personal.wiwi.uni-halle.de/>

## *Abstract*

Unternehmen sehen sich durch den Fachkräftemangel gezwungen ihr Personalmanagement strategischer auszurichten, um im War for Talents auf dem Arbeitsmarkt bzw. Bewerbermarkt als Arbeitgeber zu überzeugen. In diesem Zusammenhang kommt dem Onboarding, als einem Teilbereich des Talent Managements, eine tragende Rolle zu. Es gewährleistet eine langfristige Mitarbeiterbindung und verhindert folglich Frühfluktuation.

Potenziale für die strategische Ausrichtung liegen in der Digitalisierung der Personalprozesse, die gleichzeitig in Wechselwirkung mit der Entwicklung des Tätigkeitsbereiches der Personalarbeit steht. Digitalisierungsansätze bedingen zusätzlich eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit.

Ziel der Arbeit ist die Erforschung der zeitlichen sowie inhaltlichen Rahmenbedingungen des Onboardings, um darauf aufbauend, im Sinne des Prototypenansatzes, eine digitale Unterstützung zu entwickeln. Besonderer Fokus bei der Untersuchung liegt auf den emotionalen (werteorientierten und sozialen) Bedürfnissen der Mitarbeiter, da diese im derzeitigen Onboarding in der Praxis vernachlässigt werden. Die Zielstellung ergibt sich somit aus folgenden Forschungsfragen:

- 1. Wie sieht der optimale Onboardingprozess mit dem Fokus auf die soziale und werteorientierte Dimension aus bzw. kann man einen allgemeingültigen Standardprozess festlegen?*
- 2. Wie kann der Onboardingprozess digital gestützt werden?*

Um das Ziel der Arbeit zu erreichen, dienten Experteninterviews, im Rahmen der durchgeführten qualitativen Forschung, als Datengrundlage für eine Qualitative Inhaltsanalyse. Bei der Zusammenstellung der Stichprobe wurde insbesondere bei den Unternehmen der Experten (Personalverantwortliche) auf eine hohe Branchenheterogenität sowie ein breites Spektrum an Unternehmensgrößen geachtet.

Die Auswertung der Interviews bestätigte, dass eine fachliche Fokussierung in der Ausgestaltung der Onboardingprogramme der Unternehmen vorherrscht und eine Vernachlässigung der emotionalen Bedürfnisse vorliegt. Daher orientiert sich das Konzept des Prototypens in seinem Aufbau an den Mitarbeiterbedürfnissen. Die Ergebnisse zeigten, dass eine App die Kriterien, z.B. Kompatibilität mit anderen digitalen Tools, für eine digitale Unterstützung erfüllt. Aus diesen Gründen dient die App als Grundgerüst für den Prototypen. Der Aufbau der Onboarding-App folgt einem Baukastenprinzip. Dieses Design vereint die explizierten Anforderungen an den Prototypen aus der Empirie sowie Literatur in sich. Dabei können Unternehmen

aus einer im Zuge dieser Arbeit entwickelten Modul-Sammlung ihr Onboardingprogramm individuell an ihre Anforderungen zusammenstellen. Die Diskussion der Ergebnisse führt weiterhin zu dem Resultat, dass eine Standardisierung des Onboardingprogramm auf Makroebene zielführend ist. Berufsspezifische Onboardingprogramme sollten jedoch auf Mikroebene an die individuellen Anforderungen der Akteure (z.B. Mitarbeiter oder Führungskraft) anpassbar sein.

Zur Implementierung einer digitalen Unterstützung ist es empfehlenswert einem Umsetzungsprozess zu folgen, der das Mensch-Technik-Organisation-Prinzip, d.h. Anforderungen aus soziotechnischen Systemen, sowie den Grundsätzen des Change Managements folgt.

## **Inhaltsverzeichnis**

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                                             | <b>3</b>  |
| <b>1 Einleitung .....</b>                                                      | <b>4</b>  |
| 1.2 <i>Problemstellung</i> .....                                               | 4         |
| 1.3 <i>Forschungsfragen und Zielstellungen</i> .....                           | 6         |
| 1.3 <i>Aufbau der Arbeit</i> .....                                             | 6         |
| <b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>                                         | <b>7</b>  |
| 2.1 <i>Onboarding</i> .....                                                    | 7         |
| 2.1.1 <i>Definition Onboarding</i> .....                                       | 8         |
| 2.1.2 <i>Die Dimensionen der Integration</i> .....                             | 11        |
| 2.2 <i>Der Onboardingprozess</i> .....                                         | 13        |
| 2.2.1 <i>Abgrenzung und zeitliche Einordnung des Onboardingprozesses</i> ..... | 13        |
| 2.2.2 <i>Die Phasen des Onboardingprozesses</i> .....                          | 15        |
| 2.2.3 <i>Der Onboardingprozess der HARTMANN Group</i> .....                    | 16        |
| 2.3 <i>Bausteine von Onboardingprogrammen</i> .....                            | 19        |
| 2.3.1 <i>Integrationsmaßnahmen</i> .....                                       | 19        |
| 2.3.2 <i>Technologieeinsatz im Onboarding – Der Status Quo</i> .....           | 22        |
| <b>3 Forschungsdesign .....</b>                                                | <b>26</b> |
| 3.1 <i>Forschungsablauf</i> .....                                              | 26        |
| 3.2 <i>Gütekriterien</i> .....                                                 | 31        |
| <b>4 Darstellung der empirischen Ergebnisse .....</b>                          | <b>33</b> |
| 4.1 <i>Status Quo</i> .....                                                    | 33        |
| 4.1.1 <i>Ergebnisdarstellung: Fluktuation</i> .....                            | 34        |
| 4.1.2 <i>Ergebnisdarstellung: Onboardingprozess</i> .....                      | 35        |
| 4.1.3 <i>Ergebnisdarstellung: Dimensionen der Integration</i> .....            | 40        |
| 4.1.3 <i>Ergebnisdarstellung: Instrumente in der Praxis</i> .....              | 42        |
| 4.2 <i>Einschätzungen für die Zukunft</i> .....                                | 48        |
| 4.2.1 <i>Ergebnisdarstellung: Digitalisierungsgrad</i> .....                   | 49        |

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.2 Ergebnisdarstellung: Rolle der Personaler.....                       | 50        |
| 4.2.3 Ergebnisdarstellung: Digitale Unterstützung in den Dimensionen ..... | 51        |
| 4.3.4 Ergebnisdarstellung: Prognosen für digitale Instrumente .....        | 54        |
| <b>5 Diskussion der Ergebnisse .....</b>                                   | <b>59</b> |
| 5.1 <i>Prototyp: Digital gestütztes Onboarding</i> .....                   | 59        |
| 5.1.1 Rahmenbedingungen des Prototypens.....                               | 60        |
| 5.1.2 Die Modul-Sammlung.....                                              | 62        |
| 5.2 <i>Handlungsempfehlung</i> .....                                       | 65        |
| <b>6 Schlussbetrachtung .....</b>                                          | <b>67</b> |
| 6.1 <i>Fazit</i> .....                                                     | 67        |
| 6.2 <i>Ausblick für weitere Forschungen</i> .....                          | 69        |
| <i>Literaturverzeichnis</i> .....                                          | 70        |

## **Abbildungsverzeichnis**

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1: Onboarding-Konzept.....                                                             | 11 |
| Abb. 2: Ablauf der Entwicklung des Standard-Onboardingprozesses der<br>HARTMANN Group ..... | 17 |
| Abb. 3: Onboardingprozess der HARTMANN Group .....                                          | 18 |
| Abb. 4: Zusammenhang zeitlicher und inhaltlicher Aspekte des Onboardings. ....              | 20 |
| Abb. 5: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell .....                                  | 28 |
| Abb. 6: Ablaufmodell einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse .....                 | 30 |
| Abb. 7: Systematik der Ergebnisdarstellung .....                                            | 33 |
| Abb. 8: Eingesetzte Instrumente in der Praxis .....                                         | 43 |
| Abb. 9: Prototyp einer digitalen Unterstützung des Onboarding .....                         | 60 |
| Abb. 10: Wählbare Module für eine digitale Unterstützung .....                              | 63 |
| Abb. 11: Prozessablauf zur Umsetzung einer digitalen Unterstützung .....                    | 66 |

## 1 Einleitung

### 1.2 Problemstellung

Besteht ein realer Fachkräftemangel oder ist er nur ein Mythos?

Diese Frage wird in der Forschung sowie Praxis ausführlich untersucht und diskutiert (DGB Bundesvorstand, 2011; ManpowerGroup, 2018 ; Stiehler et al., 2020; Stippler et al., 2019). Eine konkrete Antwort bleibt aus, das empirische Phänomen besteht jedoch fort, dass Unternehmen große Schwierigkeiten haben ihre freien Stellen mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen. Diese Feststellung wird in der Hays-Studie: „Fachkräftemangel in Deutschland“ (2019) durch 45% der befragten Unternehmen bestätigt (Stiehler et al., 2020). Strategien, um dieser Problematik entgegenzuwirken, beinhalten u.a. die Verbesserung der Rekrutierungsprozesse und der Arbeitgeberattraktivität. Die Folge ist eine Erhöhung des Rekrutierungsbudgets (Becker & Berthel, 2013; Kieser, 1990). Nach einer zeit- sowie kostenintensiven Suche, und im besten Fall der Gewinnung einer qualifizierten Fachkraft für die offene Stelle, zeigt sich jedoch folgendes Problem: Neue Mitarbeiter werden oft ungenügend beim Antritt ihrer neuen Stelle unterstützt (Harpelund et al., 2019). Gemäß einer Studie von Stepstone (2018) erhalten nur wenige Mitarbeiter eine strukturierte, allumfassende und systematische Unterstützung durch das Unternehmen sog. *Onboarding* (Hermann & Pela, 2018), das dabei alle Ebenen/Dimensionen der Integration (fachlich, sozial und werteorientiert) abdeckt (Brenner & Brenner, 2001). Stein and Christiansen (2010) weisen in ihrem Buch „Successful Onboarding“ darauf hin, dass in den Unternehmen eine Revolution des Onboardings verzeichnet wird, es jedoch „as a means of increasing employee productivity and engagement levels, reducing turnover, and elevating a company’s employment brand in the eyes of prospective hires“ (Stein & Christiansen, 2010: 1) gesehen wird. Dies verdeutlicht eine wirtschaftliche Schwerpunktsetzung im Onboarding. Denn für Unternehmen ist das vordergründige Onboardingziel, eine schnelle Leistungsentfaltung des neuen Mitarbeiters, sodass die Produktivität des Unternehmens gesteigert wird (Coff & Kryscynski, 2011; Stein & Christiansen, 2010). Daher sind beim Onboarding die Maßnahmen schwerpunktmäßig auf die fachliche Integration (Einarbeitung) ausgerichtet (Becker & Krahe, 2003). Die neuen Mitarbeiter fühlen dadurch ihre sozialen Bedürfnisse vernachlässigt, was die Hauptursache für Frühfluktuation ist (Brenner & Brenner, 2001). Nach einer Studie von Haufe (2018) kündigen bereits 28% der neuen Mitarbeiter noch vor ihrem ersten Arbeitstag (Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2018) und weitere 11% verlassen das Unternehmen noch in der Probezeit (Hermann & Pela, 2018). Wolf (2017) zeigt in einer Studie, dass Frühfluktuation

hohe Kosten von bis zu 43.000 € je Einstellung (abhängig vom Qualifikationsniveau des Beschäftigten) für erneute Rekrutierungsbemühungen verursacht. Zusätzlich entstehen immaterielle Kosten wie Imageverlust oder schlechtes Betriebsklima aufgrund des permanenten Mitarbeiterwechsels (Wolf, 2017). Durch einen verbesserten Onboardingprozess könnte die Mitarbeiterbindung verstärkt, schneller eine höhere Produktivität erreicht und die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter bedient werden (Wallace, 2009). Diesen Ausführungen kommt weiterhin eine große Bedeutung zu, da rund 83% der Personaler Verbesserungspotenzial in ihrem Onboardingprozess sehen (Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2018). Die hier geschilderten Ausführungen zeigen die Relevanz für die Untersuchung des Onboardingprozesses für die Praxis.

In Bezug auf den recht jungen Begriff Onboarding (Moser et al., 2018) haben sich in der Forschung eine Reihe an Begrifflichkeiten etabliert, die den Eintritt eines neuen Mitarbeiters in eine Organisation beschreiben. Die verschiedenen Termini resultieren in unterschiedlichen Onboardingprozessen. Unterschiede zeigen sich im Inhalt der einzelnen Onboardingphasen sowie in Hinblick auf ihre zeitliche Einordnung im Kontext zum Rekrutierungs- und Bewerbungsprozess. Es ist daher zu erforschen inwieweit, ein allgemeingültiger Onboardingprozess, in inhaltlicher sowie zeitlicher Hinsicht, existiert.

Die Digitalisierung hat bereits in vielen Bereichen der Personalarbeit Einzug gehalten (Pesch, 2017). Nach einer Studie vom Kienbaum Institut@ISM (2016) zur Digitalisierung von HR-Prozessen sehen 47% der Personaler den Personalbereich durch die Digitalisierung betroffen und erkennen das hier liegende Potenzial (Kienbaum Institut @ ISM, 2016). Durch das Ersetzen der manuellen Prozesse in Form digitaler Lösungen können Effizienzsteigerungen von 20 bis 30 % im Personalbereich erreicht werden (Gnamm et al., 2018). Bei der digitalen Unterstützung des Personalbereichs (einschließlich des Onboardings) wird auf eine Entlastung der Personalverantwortlichen abgezielt und der Fokus auf die Automatisierung von Verwaltungsaufgaben gelegt (Zielinski, 2019). Dabei haben sich die Digitalisierungsansätze in der Personalarbeit sukzessiv entwickelt, sodass derzeit nur modulare und punktuelle digitale Lösungen in der IT-Infrastruktur der Unternehmen existieren (Pesch, 2017).

Die Erforschung, wie der Onboardingprozess effizient digital unterstützt werden kann, zeigt sich aufgrund dieser Aspekte von hoher Relevanz für Praxis und Forschung.

### 1.3 Forschungsfragen und Zielstellungen

Ausgehend von den vorherigen Ausführungen, dass der Onboardingprozess in der Praxis immer mehr an Bedeutung gewinnt und eine Reihe verschiedener Ansätze zur Beschreibung dieses Prozesses in der Forschung existieren, wird sich die Arbeit folgender Forschungsfrage (1) widmen:

**Forschungsfrage 1:** *Wie sieht der optimale Onboardingprozess mit dem Fokus auf die soziale und wertorientierte Dimension aus bzw. kann man einen allgemeingültigen Standardprozess festlegen?*

Die in der Praxis auftretende Vernachlässigung der emotionalen Dimension führt zu einer Fokussierung der Arbeit auf den Einsatz von Integrationsmaßnahmen, die auf die sozialen Bedürfnisse des Mitarbeiters abzielen. Um das in der Problemstellung angedeutete Forschungsdesiderat zwischen dem Onboardingprozess und der Digitalisierung von HR-Prozessen zu bearbeiten, wird im Zuge dieser Arbeit weiterhin folgende Forschungsfrage (2) geklärt:

**Forschungsfrage 2:** *Wie kann der Onboardingprozess digital gestützt werden?*

Um die Verbindung zwischen den genannten Forschungsfragen zu schaffen, ergibt sich für diese Arbeit folgende Zielstellung:

**Zielstellung:**

*Die prototypische Darstellung der digitalen Unterstützung des Onboardings*

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau dieser Arbeit orientiert sich an den Forschungsfragen und der Zielstellung. Zu Beginn werden in **Kapitel 2** die theoretischen Grundlagen der Arbeit betrachtet. Ausgehend von den zwei Forschungsfragen teilt sich dieses Kapitel in zwei Abschnitte. Abschnitt 1 beginnt mit der Herleitung einer Definition für das Konzept Onboarding. Daran anknüpfend werden die zeitlichen Rahmenbedingungen diskutiert. Im Zuge der Betrachtung der inhaltlichen Dimensionen des Onboardings liegt besonderer Fokus auf den Ebenen der Integration von Brenner und Brenner (2001). Anschließend wird exemplarisch der Onboardingprozess der HARTMANN Group (Abele, 2018) vorgestellt, anhand dessen das Spektrum von Integrationsmaßnahmen aufgezeigt wird. Der zweite Abschnitt der theoretischen Grundlagen stellt den Status Quo der Digitalisierung im Onboarding dar. Zunächst wird die Entwicklung der Digitalisierung in der Personalarbeit thematisiert. Dabei werden die Wechselwirkungen der Einführung von digitalen Prozessen und dem Aufgabenbereich der Personalarbeit betrachtet. Das Kapitel schließt mit der Betrachtung digitaler Tools in der

Personalarbeit und ihrem Einsatz im Onboarding ab. In **Kapitel 3** wird das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit präsentiert. Zum einen wird auf den Ablauf der durchgeführten Forschung eingegangen und zum anderen die Qualität der Forschung durch Anwendung von Gütekriterien betrachtet. In **Kapitel 4** der Arbeit werden die empirischen Ergebnisse aus der durchgeführten qualitativen Forschung präsentiert. Die Zweiteilung aus Kapitel 2 wird übernommen. Folglich bezieht sich der erste Teil der Ergebnisdarstellung auf den Onboardingprozess in den Unternehmen unter der Betrachtung der Integrationsdimensionen und eingesetzten Onboardinginstrumente. Der zweite Teil behandelt den Status Quo der Digitalisierung in den Unternehmen. Im Zuge dessen werden die Ergebnisse hinsichtlich des Digitalisierungsgrades und der Rolle der Personaler in den Unternehmen ausgewertet. Im Abschluss erfolgt die Untersuchung des eingeschätzten Potenzials digitaler Tools im Onboarding in Hinblick auf die Integrationsdimensionen. Die Diskussion der Ergebnisse in **Kapitel 5** orientiert sich an der eingangs gesetzten Zielstellung der Arbeit. Die Ergebnisse werden in Bezug zu den theoretischen Grundlagen gesetzt, sodass die Rahmenbedingungen für den Prototypen einer digitalen Unterstützung des Onboardings festgelegt werden. Anschließend wird der Prototyp in seinem Design sowie Inhalten konkretisiert und eine Handlungsempfehlung in Form eines Umsetzungsprozesses gegeben. Die Arbeit schließt mit einem Fazit (**Kapitel 6**), welches abschließend die Forschungsfragen explizit beantwortet und die wichtigsten Erkenntnisse der empirischen Untersuchung zusammenfasst. Im Ausblick werden Forschungsdesiderate, die im Zuge dieser Arbeit aufgedeckt wurden, aufgezeigt.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Zur Abgrenzung des Themas wird in diesem Kapitel das Konzept des *Onboardings* näher erläutert. In einem ersten Schritt wird mithilfe relevanter Definitionen der Begriff Onboarding zu verwandten Konzepten abgegrenzt. Anschließend werden die Dimensionen der Integration von Personal als Ziele des Onboardings erläutert. Der Prozess des Onboardings mit seinen verschiedenen Phasen und (digitalen) Instrumenten schließt das Kapitel ab.

### **2.1 Onboarding**

Das Ziel der Arbeit ist die Entwicklung einer digitalen Unterstützung des Onboardings. Dafür ist zunächst das Verständnis des Konzeptes Onboarding erforderlich.

### 2.1.1 Definition Onboarding

Onboarding ist ein Teilbereich des Talent Managements (Aygen, 2015; Vijaya Mani & M, 2017). Der Terminus *Onboarding* ist jedoch noch ein junger Begriff, was erklärt, warum zum derzeitigen Zeitpunkt nur bedingt Fachliteratur zu diesem Thema vorliegt und folglich nur wenige sowie nicht immer übereinstimmende Definitionen existieren (Moser et al., 2018). Die Literaturanalyse zeigt, dass eine Vielzahl an Begriffen synonym mit Onboarding verwendet wird. Moser et. al (2018) sehen die Erklärung für die Begriffsdiffusion darin, dass sich aus einer Vielzahl von Perspektiven der Personalarbeit mit der Integration von Mitarbeitern in ein Unternehmen bzw. eine Organisation befassen. Merkwitz and Peitz (2002) definieren Integration als die erfolgreiche Aufnahme bzw. Anpassung eines Mitarbeiters in die Strukturen und Konventionen einer Organisation. Die vorliegende Arbeit bezieht sich konkret auf die Integration bzw. das Onboarding von neuen Mitarbeitern sog. New Hires.

Die Definitionen der synonym verwendeten Begriffe für Onboarding beschreiben im Kern den Eintrittsprozess eines Mitarbeiters in ein Unternehmen. Diese Begriffe sind u.a. *organisationale Sozialisation* (Bauer & Erdogan, 2011; Moser et al., 2018), *Integration* (Habermann & Lohaus, 2016), *Inplacement* (Brenner & Brenner, 2001; Kolb, 2008; Ströker, 2007), *Personaleinführung* (Becker, 2004; Kolb, 2008), *Orientierung* (Randy et al., 2002) oder *Induktion* (bzw. *Induction*) (Nandi, 2015; Stiefel, 1979). Bröckermann (2014) liefert sogar eine ganze Liste an Synonymen: *Einarbeitung, Einbindung, Einführung, Eingliederung, Einweisung, Inplacement und Integration*. Bei der Verwendung der Begrifflichkeiten scheint selbst in der Literatur keine eindeutige Abgrenzung gemacht zu werden, sodass innerhalb von Publikationen keine einheitliche Nennung desselben Begriffs stringent eingehalten wird (Nandi, 2015; Ströker, 2007). Es lässt sich somit feststellen, dass für Einführungsprozesse von Mitarbeitern in ihre betriebliche Umwelt eine Vielzahl an Begriffen existiert.

In der Praxis hat sich für diesen Prozess der Begriff Onboarding etabliert (Moser et al., 2018). Grund für den dominierenden Gebrauch ist die wachsende Relevanz dieser Thematik auf internationaler Ebene (Schmidt, 2013). Die Aufzählung der Begrifflichkeiten zeigt, dass folglich ein großes Spektrum an möglichen Definitionen für den Terminus Onboarding existiert. Die Definitionen weisen jedoch Unterschiede auf, wie bspw. im zeitlichen Ausmaß des Prozesses (vertieft in Kapitel 2.2) oder dem Umfang der inhaltlichen Dimensionen (vertieft in Kapitel 2.1.2). Im Rahmen der Betrachtung dieser Unterschiede wird folgend zu einer Definition den Terminus Onboarding gelangt.

Das Konzept der Personaleinführung von Becker und Berthel (2013) liefert den Ausgangspunkt für die Herleitung der Definition. Die zwei Autoren bezeichnen den Onboarding-Terminus ebenfalls als neu, allerdings sehen sie in ihm die Renaissance des Konzeptes der *Personaleinführung*. Ihrer Ansicht nach hat das etablierte Konzept nur einen modernen Begriff erhalten (Becker & Berthel, 2013). „*Personaleinführung umfasst zum einen den Qualifizierungsprozess für die neue Position („tätigkeitsbezogene Einarbeitung“) und zum anderen den Sozialisierungsprozess in der Organisation und Arbeitsgruppe („soziale Eingliederung“, „Integration“).*“ (Becker & Krahe, 2003: 5). Anhand dieser Definition wird deutlich, dass es verschiedene Dimensionen bei der Eingliederung des Mitarbeiters gibt. Analog hierzu geht aus vorhandener Literatur hervor, dass eine Eingliederung mindestens eine fachliche, also tätigkeitsbezogene, sowie soziale Dimension abdeckt (Becker, 2004; Bröckermann, 2014; Fisher, 1986; Kolb, 2008; Ströker, 2007). Auf Grundlage dessen kann das Konzept des Onboardings von den Synonymen *Einweisung* und *Einarbeitung* nach Bröckermann (2014) abgegrenzt werden. Der Fokus dieser beiden Konzepte liegt ausschließlich auf der fachlichen bzw. tätigkeitsbezogenen Einführung des Mitarbeiters (Böck, 2006), betrachtet jedoch nicht dessen soziale Eingliederung. Somit stellen diese beiden Konzepte lediglich Teilbereiche des Onboardings dar.

Asare-Bediako (2008) erweitert den Ansatz der *Orientation* (ein Synonym für Onboarding) um den Blickwinkel, dass dem Mitarbeiter die Vision und die Werte der Unternehmung näher gebracht werden sollen. Die Begrenzung auf die fachliche und soziale Integration wird aufgehoben und das Konzept um die Integration in die Organisation erweitert (Asare-Bediako, 2008). Die Ebenen der Dimension von Brenner und Brenner (2001) fassen die drei genannten Dimensionen in sich zusammen. Nach dieser Theorie sollte die erfolgreiche fachliche, soziale und werteorientierte Integration des Mitarbeiters am Ende des Onboardings erreicht sein (Brenner & Brenner, 2001), um eine erfolgreiche Integration des Mitarbeiters in seine organisationale Umgebung zu gewährleisten (siehe Kapitel 2.1.2). Ziel des Onboardings ist somit eine ganzheitliche Integration über die genannten Dimensionen.

Eine oftmals in der Literatur zitierte Definition, die Onboarding als Begrifflichkeit verwendet, ist von Bauer et al. (2011):

*Organizational socialization, or onboarding, is a process through which new employees move from being an outsider to becoming an organizational insider. Onboarding refers to the process that helps new employees learn the knowledge, skills, and behaviors they need to succeed in their new organizations.* (Bauer & Erdogan, 2011: 2)

Organisationale Sozialisation und Onboarding werden wie hier in einigen wissenschaftlichen Publikationen synonym verwendet (Bauer & Erdogan, 2011; Talya et al., 2007; Vijaya Mani & M, 2017). Moser et al. (2018) versuchen in ihrer Arbeit dennoch die Begriffe Onboarding und Organisationale Sozialisation voneinander abzugrenzen. Der Ausgangspunkt ist die Perspektive, von der auf den Sozialisationsprozess geschaut wird. Sozialisation definiert sich als die auf Individuumsebene ablaufenden Lernprozesse bezüglich der Einstellungen, Werte, Glaubenssätze und Verhaltensweisen einer Gruppe (Taormina & Bauer, 2000; Van Maanen & Schein, 1979). Saupe (2011) stellt in ihrer Dissertation fest, dass bis in die 80er Jahre der Sozialisierungsprozess als einseitiger Anpassungsprozess auf Seiten des Individuums gesehen wurde. Der Begriff der Organisationalen Sozialisation beschreibt dabei konkret den Sozialisationsprozess des Mitarbeiters in eine Organisation, sodass er in ihr als organisationales Mitglied agieren kann (Moser et al., 2018). Onboarding auf der anderen Seite bezeichnet im Kontext zum Sozialisierungsprozess die Maßnahmen, die auf Seiten der Organisation als Hilfestellung für den neuen Mitarbeiter zum Einfinden in seine Position, durchgeführt werden (Klein & Polin, 2012; Moser et al., 2018; Wanberg, 2012). Das Individuum ist demzufolge Empfänger der Eingliederungsmaßnahmen der Organisation (Saupe, 2011). Onboarding wird demnach definiert als "formal and informal practices, programs, and policies enacted or engaged in by an organization or its agents to facilitate newcomer adjustment". (Klein & Polin, 2012: 268).

Moser et al. (2018) trennen somit die Organisationale Sozialisation, d.h. den Sozialisationsprozess auf Seiten des Individuums, und den Onboardingprozess, d.h. die unterstützenden Prozesse auf Seiten der Organisation und kommen zu dem Ergebnis, dass der Onboardingprozess die unterstützenden Maßnahmen der Organisation meinen (Moser et al., 2018). In der Definition von Bauer und Erdogan (2011) findet diese Differenzierung in die beiden Prozessperspektiven hingegen nicht statt. Die beiden Perspektiven sind noch unter Organisationaler Sozialisation zusammengefasst (Bauer & Erdogan, 2011).

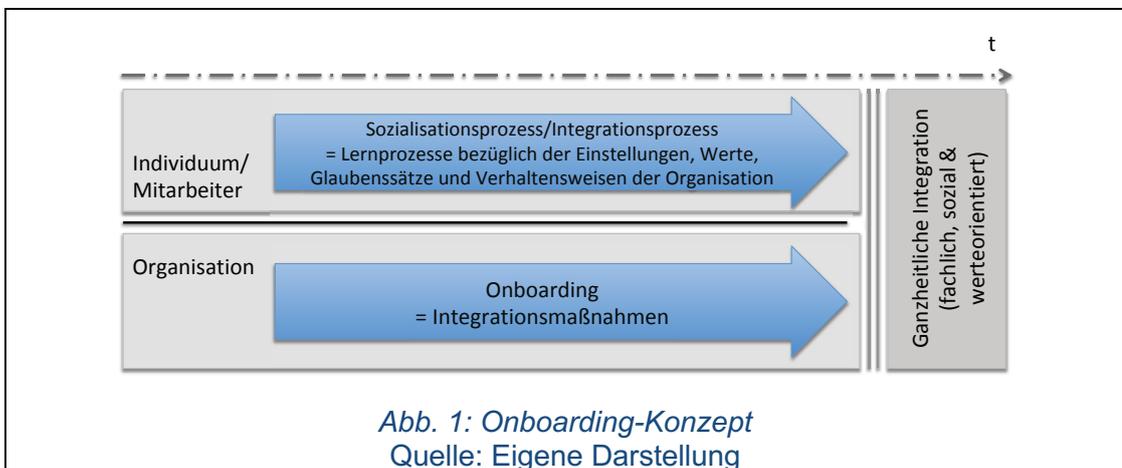
Anhand der Ausführungen von Beyer und Hannah (2002) werden diese zwei Sichtweisen, Individuum und Organisation, nochmals verdeutlicht. Zum einen gibt es die interne Sicht des Mitarbeiters, der den Integrationsprozess erlebt. Diese Veränderungsprozesse finden innerhalb der Person statt. Zum anderen gibt es die Perspektive der Organisation bzw. der ausführenden Organisationsmitglieder und bezieht sich auf die Maßnahmen, die den Integrationsprozess von außen unterstützen (Beyer & Hannah, 2002). Die Maßnahmen haben dabei die Zielstellung den neuen

Mitarbeiter mit den notwendigen Ressourcen und Wissen auszustatten, sodass er letztlich erfolgreich integriert wird und produktiv arbeitet (Booz Allen Hamilton & Partnership for Public Services, 2008).

Die Ausführungen zu den eingangs aufgezeigten inhaltlichen Dimensionen und den soeben aufgezeigten Prozessperspektiven ergänzen einander und führen zu folgender Definition für den Begriff Onboarding:

*Onboarding umfasst die (systematischen) Integrationsmaßnahmen bzw. -aktivitäten einer Organisation zur Unterstützung der Sozialisierungsprozesse des neuen Mitarbeiters mit dem Ziel einer ganzheitlichen (fachlichen, sozialen und wertorientierten) Integration des Mitarbeiters.*

Abbildung 1 veranschaulicht die soeben entwickelte Definition:



### 2.1.2 Die Dimensionen der Integration

Aus der Herleitung der Definition geht hervor, dass eine ganzheitliche Integration des neuen Mitarbeiters Ziel des Onboardings ist. Es wurde ebenfalls ausgeführt, dass sich Onboarding dadurch inhaltlich in verschiedene Dimensionen differenziert.

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 erwähnt, differenziert sich nach Brenner und Brenner (2001) die durch das Onboarding angestrebte Integration auf drei Ebenen: der fachlichen, sozialen und wertorientierten Dimension. Allerdings wird durch Becker und Krahn (2002) in einer Studie belegt, dass in der Praxis die schnelle und nachhaltige Leistungsentfaltung, genauer das erfolgreiche und selbstständige Ausüben der Arbeitsaufgabe, primäres Ziel der Unternehmen ist. Das hat zur Folge, dass es in der Praxis zu einer Schwerpunktsetzung auf die fachliche Dimension im Onboarding kommt (Becker & Krahn, 2003). Nach Brenner und Brenner (2001) ist mit der **fachlichen** Integration die Einarbeitung des Mitarbeiters in seinen Tätigkeitsbereich gemeint. Die hier vermittelten Kenntnisse und das Wissen dienen einer selbstständigen

gen Ausübung der zu erfüllenden Aufgabenstellungen, die er im Rahmen seiner Position zu bewältigen hat. Neben Faktenwissen zum Arbeitsgebiet wird er mit der Organisationsstruktur bekannt gemacht, so dass er mit anderen Fachbereichen effizient zusammenarbeiten kann (Brenner & Brenner, 2001). Diese einseitige Bedienung der Dimensionen hat nach einer Studie von Haufe (2018) zur Folge, dass ca. 25% der neu eingestellten Mitarbeiter bereits vor Arbeitsantritt kündigen und weitere 11% innerhalb der ersten 100 Tage (Hermann & Pela, 2018). Die Kündigungsgründe sind im Großteil auf sozialer Ebene zu finden (Brenner & Brenner, 2001). Daraus lässt sich schließen, dass durch die Fokussierung auf die fachliche Dimension der Integration die beiden anderen Dimensionen, die soziale sowie die wertorientierte, in der Praxis vernachlässigt werden.

Die soziale und die wertorientierte Dimension werden als *emotionale Integration* zusammengefasst (ebd.). Zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 kommt dieser im Zuge dieser Arbeit eine besondere Bedeutung zu. Die **soziale** Integration hat zum Ziel, dass sich der neue Mitarbeiter in seinem Arbeitsumfeld wohlfühlt und eine Bindung zum Unternehmen aufbaut (Habermann & Lohaus, 2016). Brenner und Brenner (2001) geben an, dass Bestandteil der sozialen Integration das Aufbauen von tragfähigen Beziehungen zu allen Stakeholdern des Unternehmens sei. Hierunter zählen in erster Linie die Vorgesetzte und die Teammitglieder, aber auch Lieferanten und Kunden. In der Ausgestaltung der Maßnahmen der sozialen Integration sollte als Primärziel das Schaffen eines Gemeinschaftsgefühls verfolgt werden (Brenner & Brenner, 2001). Die **wertorientierte** Integration kann mit dem Verständnis und der Übernahme der Unternehmenskultur durch den neuen Mitarbeiter gleichgesetzt werden (Habermann & Lohaus, 2016). Eine erfolgreiche Integration in dieser Dimension liegt vor, wenn der Mitarbeiter die Werte und Leitbilder des Unternehmens kennt und sich mit dem gelebten Selbstverständnis der Corporate Identity identifiziert (Brenner & Brenner, 2001). Die Vermittlung der Werte und Grundsätze erfolgt durch das Vorleben der Unternehmenskultur durch andere Organisationsmitglieder (Brenner, 2014).

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich, dass für ein erfolgreiches Onboarding, und schlussendlich eine nachhaltige Bindung des neuen Mitarbeiters ans Unternehmen, eine ganzheitliche Integration erfolgen muss. Das bedeutet, dass die drei genannten Dimensionen zwingend im Onboardingprozess aufgegriffen werden sollten. Auch Kieser (2009) greift die drei Dimensionen in seinen Ausführungen zu einer erfolgreichen Einarbeitung auf. Als Indikatoren für eine erfolgreiche Einführung nennt Kieser (2009) die autonome Verrichtung der Tätigkeiten nach Aneignung des

dafür benötigten Wissens und der Fähigkeiten. Dies stimmt mit der Definition von Brenner und Brenner (2001) überein. Als weitere Komponente soll der Mitarbeiter am Ende des Onboardings eine hohe Bindung sowie Loyalität zum Unternehmen aufgebaut haben und mit der Unternehmenskultur vertraut sein (Kieser, 2009). Die beiden letztgenannten Ergebnisse lassen sich der emotionalen Dimension zuschreiben.

Zusammenfassend ist festzustellen: Eine langfristige Bindung des Mitarbeiters kann nur erfolgen, wenn die eingesetzten Integrationsmaßnahmen im Onboardingprozess alle drei Dimensionen der Integration ansprechen. Durch die vermehrt auftretende Vernachlässigung der emotionalen Dimension in der Praxis (Becker & Krahl, 2003) konzentriert sich diese Arbeit auf die Untersuchung der Maßnahmen, die auf die emotionale Integration abzielen.

## **2.2 Der Onboardingprozess**

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Rahmenbedingungen für die inhaltlichen Aspekte des Onboardings, d.h. die Zieldimensionen für die Zusammensetzung der Integrationsmaßnahmen, erläutert. Im Zuge der Ausgestaltung des Onboardings müssen weiterhin die zeitlichen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Daher wird in diesem Kapitel eine zeitliche Eingrenzung des Onboardingprozesses vorgenommen und daran anknüpfend eine Einteilung des Onboardingprozesses in unterschiedliche Phasen diskutiert.

### **2.2.1 Abgrenzung und zeitliche Einordnung des Onboardingprozesses**

Die eingangs diskutierte Begriffsdiffusion hat eine Vielzahl an Ansätzen für die zeitlichen Rahmenbedingungen des Onboardingprozesses zur Folge. Ein eindeutiger zeitlicher Rahmen ist jedoch für die Entwicklung des Prototypens erforderlich. Daher wird folgend eine eindeutige Abgrenzung vorgenommen.

Onboarding ist neben der Rekrutierung sowie dem Employer Branding ein Teilbereich des Talent Managements (Ritz & Thom, 2018). Birmele et al. (2019) führen an, dass der Onboardingprozess auf diesen beiden Teilprozessen aufbaut. Die durch den ganzheitlichen, personalpolitischen Ansatz des Employer Brandings entwickelte Arbeitgebermarke „bildet den Grundstein für [das] Handeln in den Bereichen Rekrutierung, Retention und Development.“ (Schuhmacher & Geschwill, 2014: 37). Das entwickelte Unternehmensbild wird im Rekrutierungsprozess dem Bewerber resp. dem neuen Mitarbeiter vermittelt, welches nach der Einstellung und während des Onboardings durchgängig konsistent bleiben sollte (Birmele et al., 2019). Dieser ganzheitliche Ansatz des Onboardings kommt in der Literatur in Begriffen wie *On-*

*boarding Journey* (Birmele et al., 2019), *Candidate Experience* (Verhoeven, 2016), *New Hire Experience* oder *Total Onboarding Programm* (Bradt & Vonnegut, 2009) zum Ausdruck. Als Schlussfolgerung für das Ziel der Arbeit sind in der Betrachtung des Onboardingprozesses die vorgelagerten sowie anknüpfenden Prozesse miteinzubeziehen.

Die Berücksichtigung aller Prozesse führt dazu, dass der konkrete Startpunkt des Onboardings nicht eindeutig ist. Für Saratoga Global and Best Practices (2014) beginnt das Onboarding bereits mit der Stellenausschreibung, also mit dem Prozess der Personalauswahl. Ströker (2007) ordnet den Inplacementprozess (=Onboardingprozess) ebenfalls in die Personalauswahl ein. Aus rechtlicher Perspektive gesehen, beginnt das Onboarding mit dem Zeitpunkt, in dem der Bewerber von einem Unternehmensexternen zu einem Unternehmensinternen (Angestellten) wechselt (Verhoeven, 2016). Die Transition zum Angestellten beginnt aus emotionaler Sicht des Mitarbeiters aber bereits mit der mündlichen Zusage (Buchheim & Weiner, 2014; Bussin, 2014). Die Vertragsunterzeichnung ist lediglich der legitimierende Schritt (Rohrlack, 2019). Ausgehend von der Schwerpunktsetzung auf die emotionale Dimension der Integration wird für die vorliegende Arbeit der Moment als Anfangszeitpunkt des Onboardings festgelegt, in dem der Mitarbeiter Kenntnis über die Einstellung erhält.

Divergenzen zeigen sich weiterhin in der *Dauer des Onboardingprozesses*. Nach einer Studie der Aberdeen Group (2013) variiert der zeitliche Rahmen zwischen einem Tag bis hin zu über sechs Monaten. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass der Prozess mit dem Ablauf von drei Monaten abgeschlossen ist. Jeweils ein Fünftel verteilt sich auf die Dauer von einem Monat und auf mehr als sechs Monate (Laurano, 2013). Eine weitere Studie zu Onboarding, durchgeführt von Talent LMS (2018), ordnet den Onboardingprozess der ersten Woche eines Mitarbeiters zu (Zoe, 2019). Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist das Onboardingziel die schnelle und frühzeitige Leistungsentfaltung des Mitarbeiters (Meier, 2018). Daher könnte auch der Zeitraum für die Erreichung des ROIs der Einstellung herangezogen werden (ebd.). Diese Dauer kann im Schnitt acht Monate umfassen (Zielinski, 2019). Wird wiederum die rechtliche Grundlage des §622 Abs.3 BGB herangezogen, so sollte der Mitarbeiter mit Ablauf der Probezeit, von maximal sechs Monaten, zu einem vollwertigen Mitarbeiter geworden sein (Verhoeven, 2016). Da für den Arbeitgeber sowie den Arbeitnehmer, d.h. den Mitarbeiter, gleichermaßen eine maximale Probezeit von sechs Monaten gemäß BGB gilt, wird der Onboardingprozess im Rahmen dieser Arbeit auf sechs Monate begrenzt. Diese Annahme wird gestützt

unter Betrachtung der drei Integrationsdimensionen. Nach Brenner und Brenner (2001) benötigt es sechs Monate um Stabilität und Akzeptanz auf beiden Seiten zu erreichen. Das Onboarding muss somit ein Maßnahmen-Programm über diesen Zeitraum stellen.

Brenner (2014) merkt weiterhin an, dass der Prozess nicht zwingend auf sechs Monate festgelegt bzw. begrenzt werden sollte. Jeder Mensch macht Lernfortschritte in seiner individuellen Geschwindigkeit (Sauter et al., 2018). Brenner (2014) schlussfolgert, dass die individuelle Prozessdauer abhängig von den Lernfortschritten der einzelnen Mitarbeiter ist und dementsprechend variieren kann. Ein weiterer Einflussfaktor auf die Dauer des Onboardings ist die Position des Mitarbeiters, also der Umfang der Stelle. So gestaltet sich das Onboarding einer Führungskraft als umfangreicher und benötigt folglich erhöhte Kapazitäten (Brenner, 2014). Aygen (2015) führt an, dass das Qualifikationslevel und vorhandene Wissen des Mitarbeiters zusätzlich die Onboardingdauer determiniert. Ein hohes Niveau erfordert weniger Schulungen und führt zu einer reduzierten Dauer. Zusätzlich beeinflussen die festgelegten Ziele, die im Rahmen des Onboardings erreicht werden sollen, die Prozessdauer (ebd.).

Die bisherigen Ausführungen definieren den zeitlichen Rahmen für diese Arbeit wie folgt: Der Onboardingprozess beginnt mit der mündlichen Zusage und endet mit dem Ablauf der Probezeit (sechs Monate). Dabei kann die Dauer abhängig von unterschiedlichen Einflussfaktoren, wie u.a. den Stellenanforderungen, variieren. Nachfolgend wird die Phaseneinteilung des soeben zeitlich festgelegten Prozesses analysiert.

### **2.2.2 Die Phasen des Onboardingprozesses**

Die Unterstützung durch das Unternehmen muss an den Bedürfnissen der Mitarbeiter im Sozialisationsprozess angepasst sein. Der soeben zeitlich definierte Onboardingprozess wird daher in Phasen mit bestimmten Zielen (Mitarbeiterbedürfnissen) eingeteilt, die zur Ausrichtung der Unterstützungsmaßnahmen dienen.

Wie bereits in der Herleitung des Onboarding-Begriffs (Kapitel 2.1) dargelegt, ist der Onboardingprozess eine Unterstützung durch das Unternehmen beim Sozialisationsprozess, der im Rahmen der ersten 6 Monate eines neuen Mitarbeiters (siehe Kapitel 2.2.1) stattfindet. Daher orientiert sich der Phasenaufbau des Onboardings an den Phasen der Sozialisation (Habermann & Lohaus, 2016). Die Unterteilung des Sozialisationsprozesses geschieht unter Betrachtung der Stadien, die ein neuer Mitarbeiter im Sozialisationsprozess durchläuft (Buchanan, 1974; Feldman, 1976;

Wanous, 1992). In der Literatur lässt sich ein Muster von drei Phasen für die Sozialisation feststellen: *Voreintrittsphase*, *Eintrittsphase* und *Metamorphosephase* (Neuberger, 1994). Die Autoren Porter et al. (1975), Fisher (1986), (Feldman, 1976) sowie Jablin (1987) bestätigen mit ihren Theorien diese Drei-Phasen-Einteilung des Sozialisationsprozesses. Die *Voreintrittsphase* wird nach Van Maanen und Schein (1979) als antizipatorische Sozialisation bezeichnet. Neuberger (1994) äußerte sich in seiner Publikation zu diesen wie folgt. In dieser Voreintrittsphase bereitet sich der Mitarbeiter auf den Unternehmenseintritt vor, indem er durch Informationssuche zu ermitteln versucht, inwieweit er und das Unternehmen zusammen passen. Die *Eintritts-Phase* ist durch destabilisierende Erfahrungen geprägt, denn der Mitarbeiter sieht sich mit einer neuen Umwelt konfrontiert, in die es sich einzufügen gilt. In der *Metamorphose-Phase* lernt der Mitarbeiter die Spielregeln des Unternehmens kennen und adaptiert sukzessiv die Verhaltensregeln sowie vorherrschenden Wertevorstellungen der Organisation (Neuberger, 1994).

Analog der Phasen der Sozialisation kristallisiert sich bei der Betrachtung der Onboardingphasen ebenfalls eine Einteilung in drei übergeordnete Phasen heraus (Abele, 2018; Birmele et al., 2019; Brenner & Brenner, 2001; Habermann & Lohaus, 2016). Andere Phasenmodelle mit einer höheren Anzahl an Phasen zeigen trotz dessen eine (inhaltliche) Orientierung am übergeordneten Sozialisationsprozess (Meier, 2018) und damit an den bereits genannten drei Phasen.

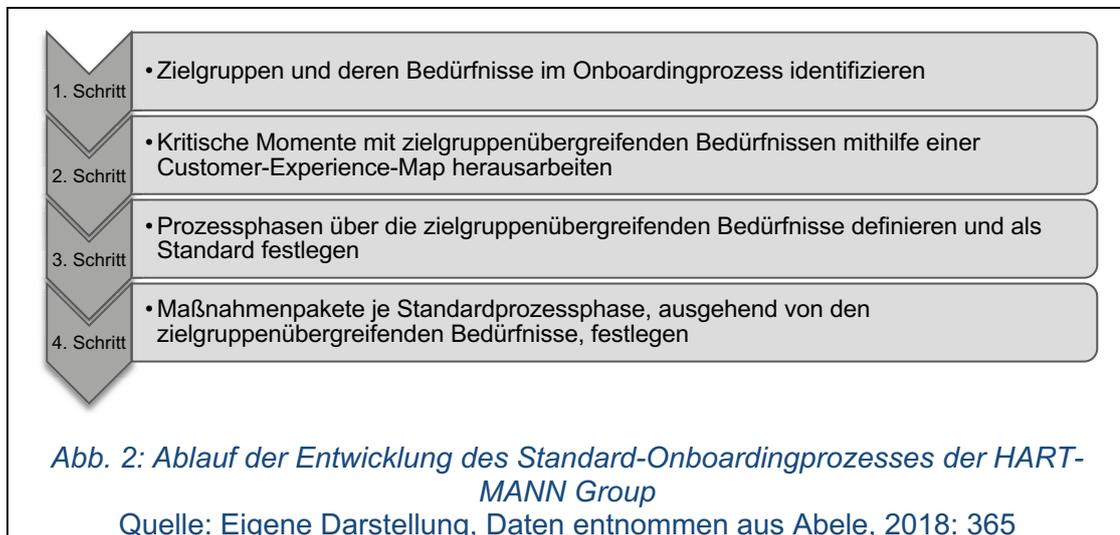
Ausgehend davon wird für diese Arbeit eine Dreiteilung im zeitlichen Phasenmodell für den Onboardingprozess zu Grunde gelegt. Im Folgenden wird das ausgewählte Phasenmodell der HARTMANN Group detailliert erläutert. Dieses stellt im Anschluss die Grundlage zur Entwicklung eines digital unterstützten Onboardings.

### **2.2.3 Der Onboardingprozess der HARTMANN Group**

Die HARTMANN Group ist ein weltweit agierender Konzern, der im medizinischen Sektor tätig ist (Paul Hartmann AG, 2019). Die Wachstumsstrategie des Unternehmens sowie die steigenden Anforderungen in der Medizinproduktindustrie erfordern zusätzliche personelle Ressourcen um wettbewerbsfähig zu bleiben (Abele, 2018). Durch den Fachkräftemangel sah sich das Unternehmen zu einer Revision seiner Prozesse im Talent Management gezwungen (ebd.). In diesem Zuge wurde der folgenden Onboardingprozess entwickelt, der konform mit der soeben festgestellten Dreiteilung geht.

Die folgende Beschreibung des Onboardingprozesses der HARTMANN Group beruht im Wesentlichen auf Abele (2018). Der Prozess wurde induktiv in Workshops,

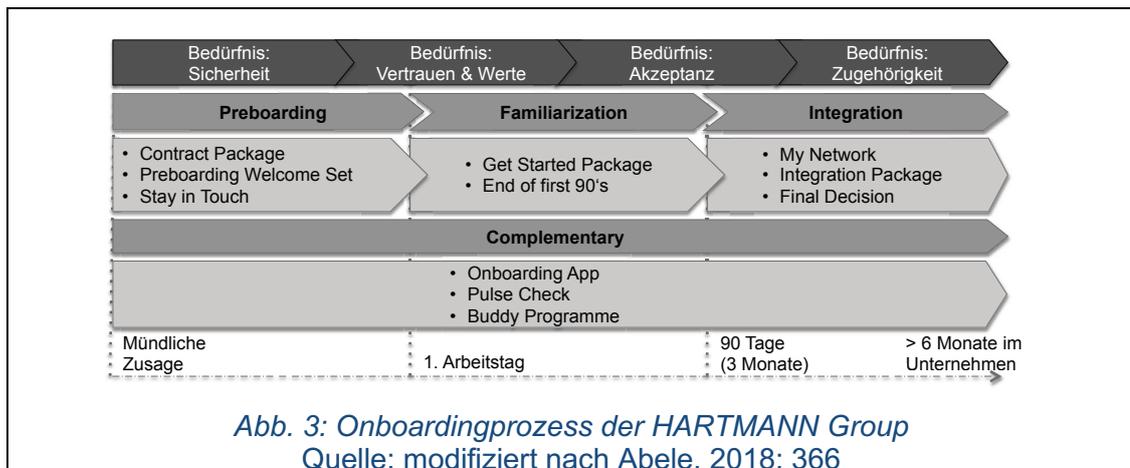
bestehend aus neuen Mitarbeitern, HR-Managern und Führungskräften, konzipiert. Die zugrundeliegende Mitarbeiterperspektive und Integration der New Hires in die Onboardingkonzipierung qualifiziert diesen Prozess, um im Rahmen dieser Arbeit beispielhaft für einen Onboardingprozess aufgeführt zu werden. Der Ablauf der Konzipierung wird in Abbildung 2 veranschaulicht:



Der Entwicklung des Onboardingprozesses liegen die Sichtweise und Bedürfnisse der neuen Mitarbeiter im Onboardingprozess zugrunde. In einem ersten Schritt identifizierten die Workshop-Teilnehmer die zielgruppenspezifischen Bedürfnisse während des Onboardingprozesses. Anschließend arbeitete die Gruppe mithilfe einer Customer-Experience-Map<sup>1</sup> die kritischen Momente im Prozess heraus. Zur Festlegung eines Standards wurden die dort liegenden Bedürfnisse unter einem zielgruppenübergreifenden Bedürfnis subsumiert. Die sich daraus ergebende Bedürfnisstruktur stellte die Grundlage für das Phasenmodell und bildete den Ausgangspunkt für die Inhalte der eingesetzten Maßnahmen in den einzelnen Phasen. Diese Maßnahmen wurden anschließend zu Paketen von Instrumenten zusammengefasst. Ausführungen zu den Inhalten der Pakete sind in Kapitel 2.3.1 zu finden, in dem vertiefend auf Onboardinginstrumente eingegangen wird. Der entwickelte Standardprozess umfasst folgende Phasen: *Preboarding*-, *Familiarization*- und *Integration*-Phase. Zusätzlich wurde die *Complementary*-Phase hinzugefügt, die über den gesamten Onboardingprozess parallel abläuft und eine ganzheitliche Integration (fachlich, sozial und wertorientiert) unterstützen soll (Abele, 2018). Abbildung 3 zeigt den oben beschriebenen Prozess mit seinen vier Phasen, den identifizierten

<sup>1</sup> Nach Zunke (2012) stellt eine Customer Experience Maps die wichtigsten Kontaktpunkte eines Kunden in seinem Kaufprozess dar. Ziel ist die Visualisierung des Entscheidungsprozesses und eine Ausrichtung der Marketing-Strategien (Zunke, 2012).

Bedürfnissen und den dazu entwickelten Paketen (englisch: Packages), sowie den zugrunde gelegten Zeithorizont.



Die folgenden Erläuterungen der Phasen beruhen auf Abele (2018). Die **Preboarding-Phase** reicht von der mündlichen Zusage zur Einstellung bis zum ersten Arbeitstag. Diese Phase verfolgt die Ziele, dem neuen Mitarbeiter das Gefühl von Sicherheit zu vermitteln und ihn in seiner Entscheidung für seine neue Stelle und seinen neuen Arbeitgeber zu bestätigen. Die hier eingesetzten Pakete dienen dazu, beim neuen Mitarbeiter ein positives Gefühl hinsichtlich des neuen Arbeitgebers zu generieren, Vorfreude auf die neue Arbeit zu erzeugen sowie ihm einen ersten Einblick in die Belegschaft und Kontakt zum Team zu geben. Ab dem ersten Arbeitstag läuft die **Familiarization-Phase**, welche sich bis zum Ablauf der ersten 90 Tage (ca. drei Monate) erstreckt. Die Bedürfnisse Vertrauen & Werte sowie Akzeptanz werden durch die Integrationsmaßnahmen der Unternehmung adressiert. Ziele der eingesetzten Maßnahmen sind die Unterstützung des Mitarbeiters bei der aktiven Auseinandersetzung mit den Werten der Unternehmung sowie seiner fachlichen Umgebung. Durch kontinuierlich durchgeführtes Erwartungsmanagement auf beiden Seiten kann ein gemeinsames Werteverständnis gefunden und letztlich gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden. Aus fachlicher Perspektive wird der Mitarbeiter mit den Arbeits- und Rahmenbedingungen vertraut gemacht. Schließlich folgt die **Integration-Phase**, die nach den ersten 90 Tagen beginnt und nach den ersten 180 Tagen endet, d.h. mit Abschluss der Probezeit. Gegenseitige Akzeptanz verstetigt sich und führt zu einem Gefühl von Zugehörigkeit. Während dieser Phase soll der Mitarbeiter in seinem Aufgabengebiet (fachlich) sowie in seinem Kollegenkreis (emotional) angekommen sein. Letztlich soll nach der Probezeit auf beiden Seiten die Entscheidung zur Weiterführung des Arbeitsverhältnisses stehen (Abele, 2018).

Der Onboardingprozess der HARTMANN Group geht konform mit der festgestellten zeitlichen Dreiteilung eines Onboardingprozesses in der Literatur. Die Phasenunter-

teilung stimmt außerdem mit den inhaltlichen Zielsetzungen in der Literatur für die Phasen überein. Zusätzlich liegt die Auswahl dieses Prozesses in der Ursache für die hohe Frühfluktuation in der Praxis begründet. Diese ist die Vernachlässigung der emotionalen Dimension beim Onboarding. Die HARTMANN Group hat sich bei der Prozess- sowie Phasenentwicklung und unterlegten Onboardingpaketen an den Bedürfnissen der neuen Mitarbeiter orientiert, was im Ergebnis eine verstärkte Fokussierung auf die emotionale Dimension liefert.

Teilziel dieser Arbeit ist die Ermittlung eines allgemeingültigen Onboardingprozesses, um auf ihm aufbauend die Entwicklung der prototypischen digitalen Unterstützung des Onboardingprozesses durchzuführen. Nach Abele (2018) ist der nach der HARTMANN Group entwickelte Onboardingprozess „aufgrund der zielgruppenübergreifenden Gültigkeit [der Bedürfnisse] potenziell auch auf andere Unternehmen übertragbar.“ (Abele, 2018: 365). Diese Argumente führen zur Festlegung dieses Prozesses als Standardprozess für die vorliegende Arbeit.

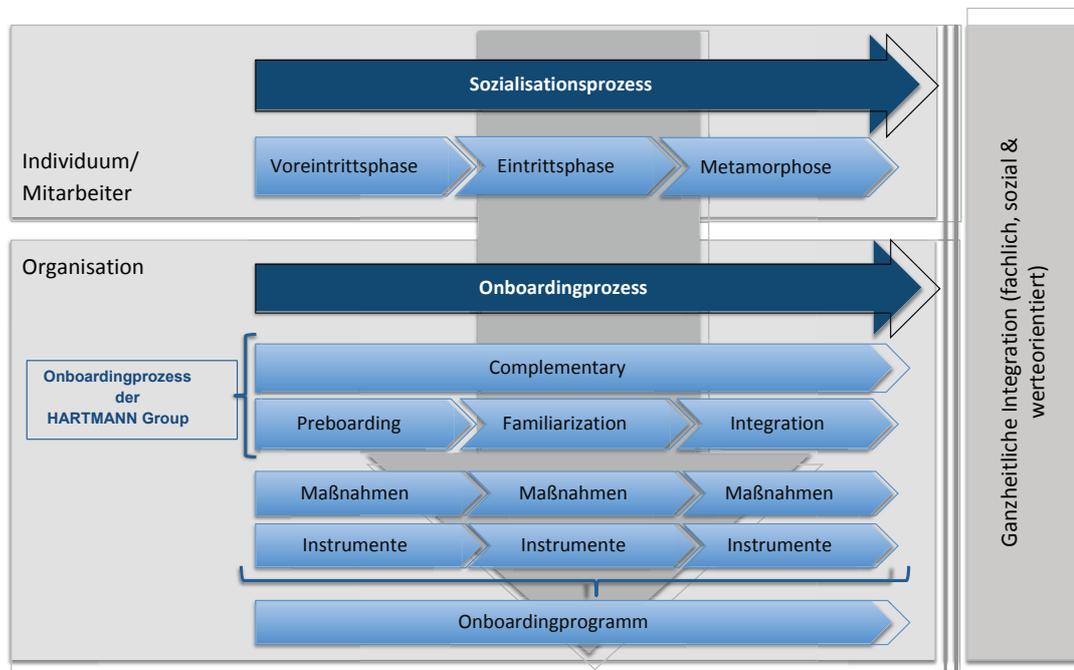
Das Onboarding umfasst unterstützende Maßnahmen auf Seiten des Unternehmens. Diesbezüglich behandelt das folgende Kapitel eingesetzte Integrationsmaßnahmen im Onboarding. In diesem Zusammenhang werden die angesprochenen Pakete der HARTMANN Group aufgegriffen.

### **2.3 Bausteine von Onboardingprogrammen**

Nachdem der Onboardingprozess hinsichtlich seiner zeitlichen Rahmenbedingungen in den vorangegangenen Kapiteln erläutert wurde, konzentriert sich das folgende Unterkapitel auf den Inhalt des Onboardings. Nachstehend werden exemplarisch einige Integrationsmaßnahmen bzw. Onboardinginstrumente im Kontext der Onboardingphasen vorgestellt.

#### **2.3.1 Integrationsmaßnahmen**

In Anlehnung an die hergeleitete Onboarding-Definition werden unter *Integrationsmaßnahmen* in der vorliegenden Arbeit alle durch die Organisation eingesetzten Maßnahmen beim Onboarding zur Unterstützung des Sozialisierungsprozesses gefasst (siehe Kapitel 2.1.1.). Abbildung 4 setzt die in den vorangegangenen Kapiteln diskutierten zeitlichen Rahmenbedingungen in Kontext zu dem im Folgenden erläuterten Inhalt des Onboardings.



*Abb. 4: Zusammenhang zeitlicher und inhaltlicher Aspekte des Onboardings*  
 Quelle: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Abele, 2018: 366 und Neuberger, 1994: 123 f.

Maßnahmen werden nach ihrem zeitlichen Einsatz im Onboardingprozess eingeordnet können gegebenenfalls aber über diese Phase hinauslaufen (Habermann & Lohaus, 2016). Eine Übersicht über die in der Literatur genannten Maßnahmen befindet sich in Anhang 1. Zudem zeigt die Literaturanalyse, dass bei der Vorstellung von Integrationsmaßnahmen unter einer Maßnahme mehrere Instrumente zusammengefasst werden. Folglich kann die Ausgestaltung einer Maßnahme, durch die Nutzung unterschiedlicher Instrumente, auf verschiedene Weisen erfolgen (Birmele et al., 2019; Brenner, 2014). Im Rahmen der vorliegenden Ausführungen wird geschlossen, dass die (individuelle) Ausgestaltung dieser Maßnahmen als Onboardinginstrumente bzw. -tools verstanden wird. Die Gesamtheit aller Instrumente ergibt das Einführungskonzept eines Unternehmens (Kolb, 2008). Die Instrumente sind also die Bausteine eines nach Aygen (2015) bezeichneten Onboardingprogrammes. Im Praxisbeispiel der HARTMANN Group bildet sich die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen in den Packages ab (Abele, 2018). Orientiert an der Phaseneinteilung werden im Folgenden die eingesetzten Instrumente der Packages erläutert und weitere mögliche Instrumente für die Maßnahmenumsetzung im Onboarding vorgestellt (siehe Abbildung 3).

Abele (2018) führt aus, dass in der **Preboarding-Phase** der HARTMANN Group ein emotionales Anschreiben sowie Produktbeispiele inklusive Erfolgsgeschichten als Bestandteile des **Contract Packages** eingesetzt werden. Das Preboarding **Welcome Set** beinhaltet ein Gratulationsschreiben und bereits den Zugang zu der Onboarding-App des Unternehmens. Als Bestandteile des sogenannten **Stay-in-**

**Touch-Paketes** wird dem neuen Mitarbeiter eine Präsentation zur Vorstellung seines Teams zugesendet (Abele, 2018). Weiterer Baustein für diese Phase könnte die Unterstützung beim Umzug sein (Konschak, 2014). Lohaus et al. (2016) merken an, dass ein wichtiger Baustein in dieser Phase die Umsetzung der administrativen Vorbereitungen einnimmt. Es kommt häufiger vor, dass neue Mitarbeiter an ihrem ersten Tag ohne eigenen Arbeitsplatz oder gar Ansprechpartner dastehen. Daher gehört das Anlegen der (digitalen) Personalakte, die Einrichtung des Arbeitsplatzes sowie die Ankündigung des neuen Mitarbeiters im Team zu dieser Maßnahme. Hilfsmittel hierfür bieten Checklisten und Verteiler sowie das Intranet zur Veröffentlichung der Ankündigung (Habermann & Lohaus, 2016).

Die **Familiarization-Phase** beinhaltet nach Abele (2018) das **Get Started Package**. Hier werden dem neuen Mitarbeiter durch eine Willkommensmail nützliche Links und ein Einarbeitungsplan zur Verfügung gestellt (Abele, 2018). Ein Einarbeitungsplan dient zur Strukturierung der Einarbeitungsphase und liefert einen Orientierungsrahmen für den Mitarbeiter (Loffing & Loffing, 2011). Hier wird u.a. klar definiert, welche Erwartungen hinsichtlich einer eigenständigen Aufgabenerfüllung an ihn gestellt sind (Föhls-Königslehner & Müller-Camen, 2015). Weitere Instrumente, die in dieser Phase eingesetzt werden, sind eine gemeinsame Mittagspause mit dem Team, das Vorstellen des Geschäftsführers und ein Rundgang im Unternehmen (Birmele et al., 2019). (Dezentrale) Einführungsveranstaltungen zur allgemeinen Vorstellung des Unternehmens inklusive der Unternehmenswerte und -richtlinien fallen zusätzlich in diese Phase (Lippold, 2014). Weiterhin kann dem Mitarbeiter eine Einführungsmappe mit den notwendigen Informationen übergeben werden (Loffing & Loffing, 2011). Das zur Seite stellen eines Mentors oder Patens bietet sich ebenfalls an, um eine erfolgsversprechende Integration herbeizuführen (Faber & Riedel, 2014; Stein & Christiansen, 2010).

Bei der HARTMANN Group werden in der **Integration-Phase**, nach Abele (2018), unter anderem Onboarding Days im Zuge des **My-Network-Packages** angeboten, sodass der neue Mitarbeiter sein Netzwerk aufbauen kann. Außerdem erhält er über das **Integration-Package** ein Gutscheinheft für Kennlern-Lunches. Dadurch wird ihm die zusätzliche Möglichkeit zur Erweiterung seines Netzwerks außerhalb seines Teams geboten. Vor allem die soziale Dimension wird dadurch adressiert. Diese Phase beinhaltet das Ende der Probezeit. Die Inhalte der **Final Decision** umfassen infolgedessen Reflektionsfragen zur Selbsteinschätzung. Diese dienen als Grundlage für das abschließende Endgespräch, in dem über die Weiterführung des Arbeitsverhältnisses entschieden wird (Abele, 2018). Während dieser Phase kommen zu-

sätzliche Instrumente der Personalentwicklung zum Einsatz, denn ggf. konnten Defizite aufgedeckt werden, die mit gezielten Schulungen und Weiterbildungen ausgeglichen werden müssen (Habermann & Lohaus, 2016).

Letztlich stellt Abele (2018) die **Complementary-Phase** als omnipräsente Phase vor. Diese enthält Instrumente, die durchgängig und vordergründig eine ganzheitliche Integration fördern sollen. Die **Onboarding App** des Unternehmens bietet dem Mitarbeiter u.a. die Möglichkeit mithilfe von Virtual Reality das Unternehmen räumlich zu erkunden. Außerdem werden durch den Gamification-Ansatz, in Form eines Unternehmensquiz, Informationen im Mitarbeiter verfestigt. Das Instrument der **Pulse Checks** dient einer durchgängigen Feedbackkultur, welche eine stetige Prozessoptimierung zum Ziel hat. **Buddy Programme** stellen dem neuen Mitarbeiter stets Ansprechpartner zu Fragen jeglicher Art als Unterstützung zur Seite (Abele, 2018). Allgemein werden Feedbackgespräche als wichtiges Tool während des Onboardings erachtet, damit auftretende Probleme erkannt und behoben werden können (Harpelund et al., 2019).

Wie die jeweilige Zusammenstellung der Bausteine zu einem Onboardingprogramm aussieht, ist abhängig von den Gegebenheiten des Unternehmens sowie der Stelle bzw. Position, die besetzt wird (Brenner, 2014). Folglich sind Standardprogramme, die universell auf alle neuen Mitarbeiter angewendet werden sollen, nicht zielführend (Aygen, 2015) Die Programme sollten sich vielmehr an die individuellen Gegebenheiten der Rahmenbedingungen des Unternehmens sowie Veränderungen während des Prozessablaufs, welche durch eine stetige Feedbackkultur erkannt werden, anpassen lassen (HIGH DEFINITION BOOKS Ltd., n.a.). Aygen (2015) führt weiterhin aus, dass auch eine Flexibilität zur Anpassung des Programmes an die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters existieren sollte. Das sei Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Integration. Ein ideales Onboarding-Programm sollte demnach flexible und maßgeschneiderte Module beinhalten (Aygen, 2015).

Nachdem nun eine Vielzahl an Onboardinginstrumenten vorgestellt wurde, wird im folgenden Kapitel verstärkt auf die digitalen Tools eingegangen.

### **2.3.2 Technologieeinsatz im Onboarding – Der Status Quo**

Zur Erläuterung der digitalen Onboardinginstrumente wird ein kurzer Abriss über die Entwicklung der Digitalisierung in der Personalarbeit gegeben. Diese Ausführungen liefern die Erklärung für den Status Quo beim Einsatz von digitalen Tools im Onboardingprozess als Teildisziplin der Personalarbeit. Denn die Entwicklungen durch die Digitalisierung und der damit verbundenen Veränderung der Rolle der Personalarbeit

ler, vom Administrator zum Business Partner der Geschäftsführung (Krings & Nieland, 2015), bestimmen letztlich den Grad des Einsatzes digitaler Tools im Onboarding. Ausgelöst durch Trends wie u.a. dem Fachkräftemangel wurde erkannt, dass Personalarbeit in Zukunft strategischer und moderner ausgerichtet werden muss (Daubenberger, 2018). Nach einer Studie vom Kienbaum Institut @ ISM (2016) sehen 47% der Personaler das Potenzial durch digitale Lösungen im Personalbereich. Allerdings stehen der Umsetzung digitaler Lösungen eine Reihe an technischen sowie menschlichen Barrieren gegenüber (Cutmore-Beinlich & Franken, 2018; Gora, n.a. ). Grund hierfür liegt zusätzlich in dem unübersichtlichen Angebot an erhältlicher HR-Software am Markt (Josan, 2012).

Die anfänglichen Digitalisierungsbemühungen in der Personalarbeit legten den Fokus auf die Automatisierung von administrativen Aufgaben wie Verwaltungsaufgaben und Sachbearbeitung (Femppel (2003) und führten somit zu einer Entlastung der Personaler, sodass diese ihre Ressourcen auf andere Bereiche fokussieren konnten (Cutmore-Beinlich & Franken, 2018). Eine digitale Unterstützung erfolgte infolgedessen anfänglich u.a. im Personaldatenmanagement, bei der Koordination der Arbeitszeiten oder bei vertraglichen Vorbereitungen (Peats Redaktion, 2017). Als Ergebnis existierten zunächst digitalisierte Prozesse in der allgemeinen Personaladministration (z.B. die digitale Personalakte) oder der Unterstützung der Lohn- und Gehaltsabrechnung (z.B. SAP) (Gnamm et al., 2018). Ein weiteres digitales Tool zur Zeitersparnis bildeten Employee Self Services (ESS) (Hertel & Konradt, 2004), die bspw. die selbstständige Stammdatenpflege durch den Mitarbeiter umfassen (Peats Redaktion, 2017).

Hughes and Rog (2008) führen in ihrer Studie aus, dass sich das Tätigkeitsfeld der Personaler in den letzten Jahren hingegen um strategische Aufgabenfelder, ausgelöst durch den „War for Talents“, erweitert hat (Hughes & Rog, 2008). Nach Bube (2015) resultiert die hohe Nachfrage an Fachkräften und dem gegenüberstehenden geringeren Angebot an qualifizierten Arbeitskräften, in der Entwicklung des Arbeitsmarktes zum „Bewerbermarkt“. Als Folge ergibt sich eine Fokussierung der Unternehmen auf den Rekrutierungsprozess und das Employer Brandings, als Teilbereiche des Talent Managements, um sich auf dem Arbeitsmarkt von ihren Konkurrenten abzuheben. Das Onboarding als anschließender Prozess zur Rekrutierung soll durch seine Attraktivität für die Bewerber die Chancen des Unternehmens als potenziellen Arbeitgeber erhöhen (Bube, 2015).

Diese Entwicklung hatte für Anbieter digitaler Lösungen zur Folge, dass die Nachfrage für unterstützende Softwarelösungen zu strategischen Themen wie eben dem

Talent Management sowie Lernen, Planen, Karrieremanagement und Personalentwicklung zunahm (Pesch, 2018). Nach Daubenberger (2018) führte dieser sukzessiv entstandene Nachfragebedarf in den einzelnen Disziplinen zu einer Reihe von einander losgelösten Softwarelösungen in den Unternehmen. Kleine IT-Unternehmen mit günstigen und meist spezialisierten Lösungen verdrängten die größeren Softwareanbieter (Daubenberger, 2018; Mehrwald, 1999; Zielinski, 2019). Das führte zusätzlich dazu, dass zunächst keine ganzheitliche Softwarelösung, die alle HR-Prozesse abbildet, existierte. Die daraufhin entstandenen Insellösungen sind zwar über Schnittstellen miteinander verbunden, Probleme zeigen sich jedoch in der Kompatibilität der Einzellösungen untereinander. Als Ergebnis weisen Unternehmen, die den Schritt zur Digitalisierung ihrer HR-Prozesse eingeschlagen hatten, eine bunte Mischung von im Schnitt mehr als vier Softwarelösungen auf (Daubenberger, 2018). Pesch (2019) diskutiert in seinem Artikel die Zukunftspotenziale von großen Personalmanagementsuiten, die über ein Programm alle Prozesse der Personalarbeit abdecken. Danach entwickeln sich digitale Lösungen jedoch vielmehr dahingegen, dass losgelöste, innovative Apps mit ihren Funktionen modular als Add-On in die Suiten integriert werden. Hybride Apps agieren als Vermittler zwischen den Suiten und dem Anwender und schließen die Lücken, die durch die monolithischen Standardprogramme nicht abgedeckt werden können (Pesch, 2019). Diese Ausführungen führen zu der Feststellung, dass die Digitalisierung der Personalarbeit noch kein ausgereiftes Feld ist und einem stetigen Wandel unterliegt.

Die im Onboarding durch die Digitalisierungsbemühungen freigesetzten Ressourcen können die Personaler in der direkten Sozialisation der neuen Mitarbeiter nutzen (Personalwirtschaft, 2019). Dadurch wird der emotionalen Dimension Rechnung getragen. Pesch (2018) stellt fest, dass digitale Komponenten im Onboardingprozess konform mit den soeben dargelegten Entwicklungen nur punktuell und modular zu finden sind und sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Weiterhin haben sich auch für den Onboardingprozess Insellösungen in den Unternehmen etabliert (Pesch, 2017). Das heißt, dass sich die technische Umsetzung und Funktionalität des Onboardingprozesses nicht unbedingt kompatibel zu anderen IT-Systemen (der Unternehmen) entwickelt hat (Müller, 2006). Mittlerweile existiert auf dem Markt ein großes Angebot an Onboardingsoftware, welche u.a. als Teillösungen von größeren HRSuiten angeboten wird (Pesch, 2017).

Das Angebot der Softwarefirma BambooHR© (2019a) bietet eine umfangreiche HRSuite, die unter anderem das Bewerbermanagement, die anschließende Vertragsabwicklung und weitere personalbezogene Verwaltungsprozesse beinhaltet.

Durch das *Application Tracking System* (ATS), das digitale Bewerbermanagement, wird die Vertragsabwicklung über automatisierte Workflows und die digitale Signatur gelöst. Zusätzlich ermöglicht sie den Bewerbern einen stetigen Einblick in den Bearbeitungsstand ihrer Bewerbung (BambooHR©, 2019a). Daran anknüpfend bietet BambooHR© (2019b) eine umfangreiche *Employee Onboarding Software*. Im Vorfeld zum Arbeitsantritt erhält der Mitarbeiter Informationen zum Unternehmen und notwendige verwaltungstechnische Prozesse werden online abgewickelt. Inhalte sind u.a. Willkommensvideos des Teams oder die digitale Bereitstellung der Unternehmensrichtlinien, die wiederum durch die digitale Signatur bestätigt werden können. Auf Seiten des Arbeitgebers ermöglicht das Tool eine bessere Koordination und Abstimmung der involvierten Instanzen in der Vorbereitung und Durchführung des Onboardings. Integrierte Zufriedenheitsabfragen führen zu gezieltem Einsatz von Integrationsmaßnahmen (BambooHR©, 2019b).

Bube (2015) stellt in ihrem Beitrag die Onboarding-App bei Randstad, einer großen Zeitarbeitsfirma, vor. Die App wurde unter Beachtung der drei Integrationsdimensionen entwickelt. Zum einen beinhaltet sie stellenspezifische Module für die Einarbeitung. Zum anderen vernetzt die App den neuen Mitarbeiter mit allen wichtigen Ansprechpartnern. Die wertorientierte Integration wird durch das Corporate Design in der App vermittelt. Weiterhin werden Inhalte zur Unternehmenskultur über Tipps zur Verfügung gestellt (Bube, 2015).

Die folgende Beschreibung des Chatbots Nina der deutschen Telekom beruhen auf Weidner (2019). Nina umfasst ein Serviceangebot, adressiert an Personalersowie Mitarbeiter. Über den integrierten Self-Service im Chatbot können Mitarbeiter selbst verwaltungsbezogene Aufgaben wie die Zeiterfassung oder Krankmeldungen erledigen. Zusätzlich beantwortet Nina Fragen zu weiteren Prozessen wie z.B. der Reisekostenabrechnung. Die Personalers erhalten durch Nina Unterstützung bei den Arbeitszeugnissen indem sie durch Textbausteine hilft (Weidner, 2019). Chatbots erfüllen in der Personalarbeit u.a. die Funktion der Beantwortung von häufig gestellten Fragen (FAQ's) (Ries, 2019).

In einer Studie der Robert Walters GmbH (2019) werden die Einsatzmöglichkeiten von Virtual Reality (VR) und Augmented Reality (AR) in der Rekrutierung sowie dem Onboarding untersucht. Anwendungsbeispiele sind realistische Arbeitssimulationen sowie Bewerbungsgespräche per Video. Videos werden zudem bei 49% der befragten Unternehmen für die Einarbeitung genutzt. Als weitere Technologie erhalten neue Mitarbeiter Zugang zu internen sozialen Netzwerken, in denen sie Arbeits-

gruppen beitreten oder in den Austausch im Live-Chat gehen können (Robert Walters GmbH, 2019).

### **3 Forschungsdesign**

Nachfolgend wird das Forschungsdesign vorgestellt. Hierzu gehören die Begründung der Methodenauswahl und die Beschreibung des Forschungsablaufes, d.h. die Beschreibung der angewendeten Methode, sowie die Umsetzung der Gütekriterien im Rahmen der vorliegenden qualitativen Forschung.

#### **3.1 Forschungsablauf**

Das vorgegangene Kapitel bildet die theoretischen Grundlagen hinsichtlich der identifizierten Forschungslücke. Diese Forschungslücke ergibt sich aus dem aktuellen Ablauf des Onboardingprozesses sowie dem Digitalisierungsgrad der Personalarbeit. Das Themenfeld für *Digitales Onboarding* ist wissenschaftlich kaum untersucht. Es wurde ersichtlich, dass im Kontext des Fachkräftemangels und der Digitalisierung eine digitale Unterstützung des Onboardingprozesses unabdingbar ist.

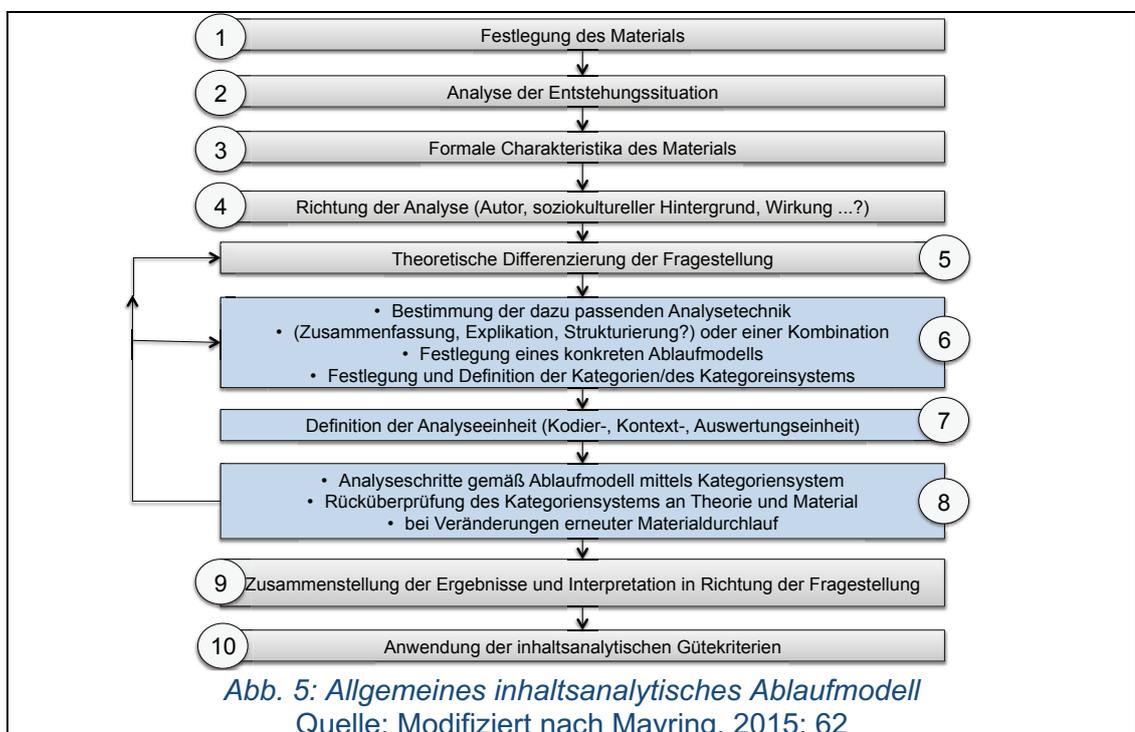
Auf Basis einer empirischen Datenerhebung erfolgte die Ausgestaltung dieses Prototypens unter Berücksichtigung der drei Integrationsdimensionen nach Brenner und Brenner (2001). Eine ganzheitliche Adressierung der Dimensionen über die eingesetzten digitalen Tools war Maßgabe für die Zusammenstellung des prototypischen Onboardingprogrammes. Ein gründliches Literaturstudium bildet das Grundgerüst jeder wissenschaftlichen Arbeit (Brink, 2013). Daher wurde durch eine intensive Literaturanalyse der Ausgangspunkt für die Erarbeitung des Themas und somit gleichzeitig den empirischen Teil dieser Arbeit festgelegt. Zunächst erfolgte ein umfassendes Studium zum übergeordneten Thema *Onboarding*. Dafür wurden existierende Fachliteratur, wissenschaftliche Arbeiten sowie Artikel aus Fachzeitschriften herangezogen. Die Suchbegriffe wurden anhand der Ähnlichkeit ihrer Definitionen ausgewählt. Verwendete Suchbegriffe waren u.a. *Onboarding*, *Personaleinführung*, *New Hire Experience*, *organisationale Sozialisation*, *Inplacement*, *Einarbeitung*, *Integration*, *Orientierung (bzw. Orientation)* und *Candidate Experience*. Dabei wurde in verschiedenen Datenbanken wie u.a. dem Katalog der Universitätsbibliothek Sachsen-Anhalt, dem Katalog der deutschen Nationalbibliothek, im BASE (Bielefeld Academic Search Engine), in Google Scholar und bei Google nach entsprechender Literatur gesucht. Über das Schneeballprinzip erweiterte sich diese Grundlage um weitere Literatur. Die Auswahl von Studien und Literatur erfolgte nach Kriterien wie der Aktualität und der Würdigung der sozialen und werteorientierten Dimension, da Forschungsfrage 1 auf diese Merkmale ein verstärkten Fokus legt. Ein Großteil der

Literatur konnte im Gebiet der Soziologie zum Sozialisationsprozess eines Individuums ausgemacht werden. Konkrete Literatur zum Thema *Onboarding* fand sich vor allem in Form von Journal Beiträgen und Abschlussarbeiten sowie vereinzelt in neuerer Fachliteratur. Teilweise wurden jedoch nur kleinere Kapitel dem Onboarding gewidmet. Durch das bestehende Forschungsdesiderat konnten nur geringfügig Informationen zum Thema *Digital gestütztes Onboarding* gefunden werden. Informationen lieferten vor allem Zeitschriftenbeiträge zur Digitalisierung in der Personalarbeit und Produktbeschreibungen von Anbietern von digitalen Onboardinglösungen. Aus den zusammengetragenen Informationen und Erkenntnissen ergaben sich schließlich die theoretischen Grundlagen der Arbeit.

Zu dem wenig erforschten Themenfeld *Digital gestütztes Onboarding* galt es im Zuge dieser Arbeit neues Wissen zu generieren, wozu sich nach Schirmer (2009) der qualitative Forschungsansatz eignet. „Qualitative, leitfadengestützte Interviews sind eine verbreitete, ausdifferenzierte und methodologisch vergleichsweise gut ausgearbeitete Methode, qualitative Daten zu erzeugen.“ (Helfferich, 2019: 669). Die Instrumentenwahl zur Datenerhebung für diese Arbeit fiel daher auf das Experteninterview. Experten sind definiert als „Ratgeber und Wissensvermittler [...] die Fakten- und Erfahrungswissen weitergeben und so wenig aufwändig einen guten Zugang zu Wissensbereichen eröffnen.“ (Helfferich, 2019: 667). In diesem Zusammenhang wurde der Expertenkreis auf Personaler festgelegt, da sie für die Gestaltung und Vorbereitung des Onboardings im Unternehmen verantwortlich sind. Ein weiteres Kriterium ist der Umstand, dass ihre Bereitschaft zur Digitalisierung erheblichen Einfluss auf die Möglichkeiten in der Ausgestaltung des digitalen Onboardings hat. Bei der Zusammenstellung der Stichprobe wurde insbesondere darauf geachtet, dass eine hohe Branchenheterogenität vorliegt sowie ein breites Spektrum an Unternehmensgrößen abgedeckt wird. Dies führte dazu, dass der Prototypenerstellung eine vielfältige Sichtweise zugrunde lag. Die Interviews wurden mithilfe eines Interviewleitfadens (siehe Anhang 2) durchgeführt. Sein Aufbau orientierte sich an den zugrundeliegenden Theorien und der Zielstellung der Arbeit. Zum einen unterteilte er sich in die Ergründung des aktuellen Onboardingprozesses und zum anderen in die Einschätzung von digitalen Tools für das Onboarding. Weitere Fragen zielten auf die Festlegung der Rahmenbedingungen des Prototypens ab. Um ausführliche Antworten zu erhalten bei der Konzipierung auf offene Fragen geachtet. Die Durchführung der acht Interviews erfolgte innerhalb der KW 45 und 46 2019. Für die Audioaufnahme wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen ein Diktiergerät genutzt. Zu Beginn der Interviews erhielten die Interviewpartner eine Zusicherung auf Daten-

schutz und gaben die Einwilligung zur Audioaufnahme schriftlich ab (Anhang 3). Insgesamt lagen 419 Minuten Datenmaterial vor, welches mithilfe der Software *f5 Transkription* in Textform übertragen wurde. Aufgrund des Fehlens großer Textpassagen erfolgte eine Überarbeitung aller Transkripte mithilfe der Software *Express Scribe Transcription* unter konsequenter Einhaltung der Transkriptionsanweisungen (Anhang 4). Zur Wahrung der Anonymität wurden zudem Schwärzungen von Passagen und Abkürzungen von Namen vorgenommen.

Die Methodenauswahl für die Auswertung der Interviews, d.h für die notwendige Generierung von Informationen, fiel auf die Anwendung eines modifizierten Ablaufmodells der allgemeinen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Die einzelnen Auswertungsschritte sind in Abbildung 5 dargestellt:



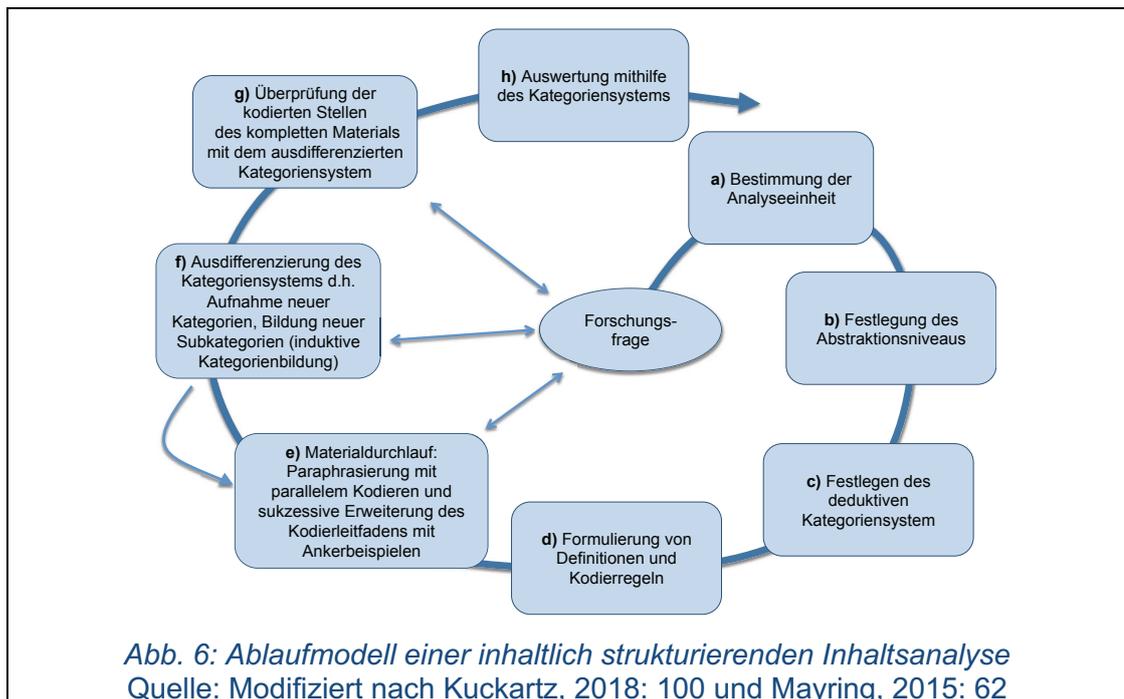
Diese genügt aufgrund der systematischen Vorgehensweise nicht nur den wissenschaftlichen Gütekriterien (Mayring, 2015), sondern „zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sie [...] auch die Konstruktion der möglichen Zusammenhänge zwischen mehreren Faktoren ermöglicht“ (Scheibler, 2018). Diese Methodik unterstützt die Intention der Arbeit, verschiedene Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren (bspw. die Dimensionen der Integration) auf eine digitale Unterstützung des Onboardings zu analysieren, erfüllt die Methodik den Anspruch an die bestmögliche Vorgehensweise.

Im Folgenden werden die auf den Überlegungen von Mayring (2015) basierenden Ablaufschritte beschrieben. Schritt 1 umfasst die Definition des Materials, das der Analyse zugrunde liegen soll. Diese Materialgrundlage stellten die Transkripte der

acht Experteninterviews. Die Analyse der Entstehungssituation (Schritt 2) und die formalen Charakteristika (Schritt 3) wurden bereits in den Ausführungen dieses Kapitels zur Interviewerhebung berücksichtigt. Die Richtung der Analyse (Schritt 4) ergibt sich aus der Zielsetzung der Arbeit sowie der Beantwortung der Forschungsfragen. Mithilfe der Analyse wurde das Grundgerüst für die Entwicklung der digitalen Unterstützung des Onboardings ermittelt und dessen Inhalte abgeleitet. Dabei sollten die Inhalte der digitalen Tools auf die genannten Dimensionen der Integration ausgerichtet sein, um das Ziel einer ganzheitlichen Integration durch die digitale Unterstützung zu erreichen. Schritt 5 bezieht sich auf die theoretische Differenzierung der Fragestellung. Das bedeutet, „dass die Analyse einer präzisen theoretisch begründeten inhaltlichen Fragestellung folgt“ (Mayring, 2015: 59). Auf die Herleitung der Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit wurde bereits in den theoretischen Grundlagen ausführlich eingegangen (siehe Kapitel 1.3). Die zugrundeliegende Fragestellung verknüpft die Theorie der *Dimensionen der Integration* von Brenner und Brenner (2001) sowie den hergeleiteten Onboardingprozess mit seinen Phasen und Inhalten (siehe Kapitel 2.2) mit Ansätzen der Digitalisierung (siehe Kapitel 2.3).

Die Vielzahl an Varianten der Qualitativen Inhaltsanalyse in der Literatur erfordert eine weitere Eingrenzung der Methodik, welche in der vorliegenden Arbeit in Schritt 6 bis 8 erfolgte. Nach Schreier (2014) sind die verschiedenen Ansätze in der Ausgestaltung der Analyseschritte als eine Art Werkzeugkasten zu betrachten, sodass das Ablaufmodell an die Anforderungen des Forschenden, im Kontext zur Forschungsfrage und der Art des Materials, angepasst werden kann (Schreier, 2014). Als Ergebnis existieren in der Literatur zum zentralen Element der Analyse, d.h. der Kategorienbildung, eine Reihe an Vorgehensweisen, welche sich durch eine induktive oder deduktive Herangehensweise unterscheiden (Schreier, 2014). In der vorliegenden Arbeit wurde eine deduktive-induktive Mischform gewählt. Die Schritte 6 bis 8 wurden in Anlehnung an die *Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse* nach Kuckartz (2012) angepasst, das das Material hinsichtlich eines bestimmten Themas systematisch bearbeitet werden sollte. Dies erfolgte zum einen anhand relevanter Aspekte aus der Theorie (deduktiv) und zum anderen werden aufkommende relevante Aspekte aus dem Material (induktiv) berücksichtigt. Die kontinuierliche Anpassung des zunächst deduktiv gebildeten Kategoriensystems führte dazu, dass „die Passung des Kategoriensystems an das Material sichergestellt [war]“ (Schreier, 2014). Als weitere Folge der kontinuierlichen Anpassung entfiel die Notwendigkeit einer Probekodierung und anschließenden Überarbeitung des Kategoriensystems (Schreier, 2014). Durch die Modifizierung der Ablaufschritte 6 bis 8

wurde folgendes auf das Material abgestimmte Ablaufmodell festgelegt und angewendet. Abbildung 6 veranschaulicht die Ablaufschritte:



Wie bereits in Schritt 5 dargelegt, bildeten die entwickelten *Forschungsfragen* den Ausgangspunkt für die Bearbeitung des Materials. In Hinblick auf die Bestimmung der Analyseeinheit (**a**) bildeten die acht Interviewtranskripte die Auswertungseinheiten. Zudem erfolgte Festlegung der Kodiereinheit im nächsten Schritt. Diese beschreibt „das einzelne Element, das eine Codierung auslöst. [...] und meint damit die kleinste Einheit [einer Auswertungseinheit], der eine Kategorie zugeordnet werden kann“ (Kuckartz, 2018: 41). Eine Kodiereinheit, im Sinne der vorliegenden Arbeit, umfasst jede für die Beantwortung der Forschungsfrage relevante Aussage getätigt durch die Interviewpartner. Um eine Grenze hinsichtlich der maximal möglichen zu kodierenden Texteinheit zu setzen, wurde für eine Kontexteinheit festgelegt: Textelemente können auch über mehrere Sätze oder Fragen hinaus kodiert werden, sofern sie eine Sinneinheit bilden. Das Abstraktionsniveau des Kategoriensystems (**b**) wurde zunächst sehr allgemein gefasst. Die Hauptkategorien orientierten sich an den relevanten Theorien sowie an den Elementen der Forschungsfragen. Das Kategoriensystem der Codes wurde also zunächst theoriegeleitet, deduktiv gebildet (**c**). Als Ergebnis lagen die Hauptkategorien *Fluktuation*, *Onboardingprozess*, *Instrumente*, *Dimensionen der Integration*, *Personalarbeit* sowie *Prognosen für die Zukunft* vor. Die Ausdifferenzierung der Unterkategorien erfolgte unter denselben Kriterien wie die Bildung der Hauptkategorien. So entstanden, bspw. zur Erarbeitung des zeitlichen Rahmens für den Prototypen, die Unterkategorien *Onboardingphase*, *Onboardingbeginn*, *Onboardingdauer* und *Onboardingabschluss*. Geleitet

durch die Intention eine differenzierte Auswertung bezüglich der Dimensionen zu erhalten, erfolgte zusätzlich eine Attribuierung der Integrationsdimensionen. In der späteren Auswertung war es so möglich, durch entsprechende Filterung, Aussagen zur Gegenwart sowie zur Zukunft zu verschiedenen Themen betreffend der Dimensionen zu erhalten. Der Kodierbaum in Anhang 5 liefert einen Überblick über das deduktiv gebildete Kategoriensystem. Nach der Festlegung des Abstraktionsniveaus und der Erstellung des Kategoriensystems erfolgte nun die Definition der Kategorien und die Festlegung von Kodierregeln **(d)**. Daraus ergab sich der Kodierleitfaden (Anhang 6). Das Kategoriensystem wurde in die Software *Atals.ti* übertragen und die Beziehungen der Codes untereinander in einem Netzwerk abgebildet (Anhang 7). In der Software wurden mithilfe des Kodierleitfadens die Analyseeinheiten durchlaufen. Fundstellen wurden paraphrasiert und anschließend kodiert. Dabei wurden sukzessiv die Ankerbeispiele in den Kodierleitfaden eingefügt **(e)**. Textstellen, die sich keiner der Kategorien zuordnen ließen, führten zur induktiven Bildung eines neuen Codes. Ergebnis dieses Prozesses war bspw. die Ausdifferenzierung der Kategorie *Vorhersage Onboarding*. Diese Ausdifferenzierung wurde in der Software mittels der Funktion „Kode splitten“ vorgenommen **(f)**. Den Abschluss der Kodierung bildete eine Rücküberprüfung aller kodierten Textstellen am Kategoriensystem, um eine konsequent korrekte Kodierung sicherzustellen **(g)**. Hierbei war bei den Codes *Vorhersage Personalarbeit* und *Vorhersage Onboarding* keine eindeutige Unterscheidung erkennbar. Der Grund war möglicherweise, dass Onboarding ein Teilgebiet der Personalarbeit ausmacht und deswegen teilweise allgemeinere Aussagen in beide Kategorien fielen. Als Ergebnis der Kodierung entstand ein Kategoriensystem zum Thema Digital gestütztes Onboarding mit entsprechenden Textpassagen. In **Schritt 9** erfolgte die Ergebnisdarstellung der Kategorien in Textform (Kapitel 4). Die Interpretation des gesamten Kategoriensystems hinsichtlich der Prototypenerstellung bildete einen weiteren Bestandteil der Analyse. Dabei wurden die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für die Ausgestaltung des Prototypens beleuchtet. Besonderer Fokus lag auf der Ausrichtung der Tools auf alle Dimensionen in jeder Phase des Onboardings. Diese Erweiterung des Onboardingprozesses, mit der prototypischen digitalen Unterstützung, ist Gegenstand von Kapitel 5. **Schritt 10** ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

### 3.2 Gütekriterien

Im Rahmen der Qualitätssicherung des Forschungsansatzes dieser Arbeit, wird im Folgenden Bezug auf die Gütekriterien genommen, welche sich im Hinblick auf die durchgeführte Forschung als relevant erweisen. Den aus der quantitativen For-

schung stammenden Gütekriterien wie Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) wird durch die Vertreter der qualitativen Forschung viel Kritik entgegengebracht, da diese Kriterien für die qualitative Forschung als nicht zielführend erachtet werden<sup>2</sup> (Flick, 2008; Mayring, 2002; Steinke, 1999). Aus diesem Grund orientiert sich die vorliegende Arbeit an den alternativen Gütekriterien nach Mayring (2015): Verfahrensdokumentation, Interpretationsabsicherung mit Argumenten, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation.

Die Verfahrensdokumentation, d.h. die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Forschung, wird durch die Dokumentation der Forschungsschritte in Kapitel 3 gewährleistet. Das zweite Kriterium der argumentativen Interpretationsabsicherung ist durch die Beantwortung der Forschungsfragen und Zielerreichung der Arbeit gegeben. Die Interpretation spielt weiterhin vor allem in der Darstellung und Interpretation der Ergebnisse in Kapitel 4 eine große Rolle und wird durch die Zitate belegt. Durch die qualitativen Verfahrensregeln im Zuge des festgelegten Ablaufmodells in Kapitel 4 wird der Regelgeleitetheit Rechnung getragen. Die Nähe zum Gegenstand ist dadurch gegeben, dass die Experteninterviews direkt in der Alltagswelt der befragten Personen durchgeführt wurden (Mayring, 2015). Nach Mayring (2015) beinhaltet Kommunikative Validierung die Rücküberprüfung der Ergebnisse mit den Beforschten. Dieses Kriterium wurde nur teilweise berücksichtigt, indem eine (mündliche) Rückversicherung - in Form von Nachfragen - während der Interviews durch die Autorin stattfand. Allerdings wurde dieses Vorgehen nur begrenzt eingesetzt, um das Risiko von etwaigen Beeinflussungen durch (falsche) Interpretationen minimal zu halten. Eine Vorstellung des Prototypens bei den befragten Personen könnte weiterhin einen Beitrag zur kommunikativen Validierung liefern. Triangulation meint nach (Mayring, 2015), „[...] dass man versucht, für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen.“ (Mayring, 2002: 147). Im Rahmen der Literaturanalyse wurde auf unterschiedliche Forschungsergebnisse zurückgegriffen und diese in die Ergebnisse der Arbeit miteinbezogen. Die Qualität der Kodierung könnte durch mehrere Analysedurchgänge erhöht werden. Die vorliegenden Ergebnisse beruhen auf der Durchführung einer Person. Dabei wurde sich jedoch konsequent an den Kodierleitfaden gehalten. Zusätzlich wird angemerkt, dass im Rahmen der Interviews lediglich Personaler ausgewählt wurden. Die Ausdehnung der Datenerhebung auf Mitarbeitern würde die Qualität im Hinblick

---

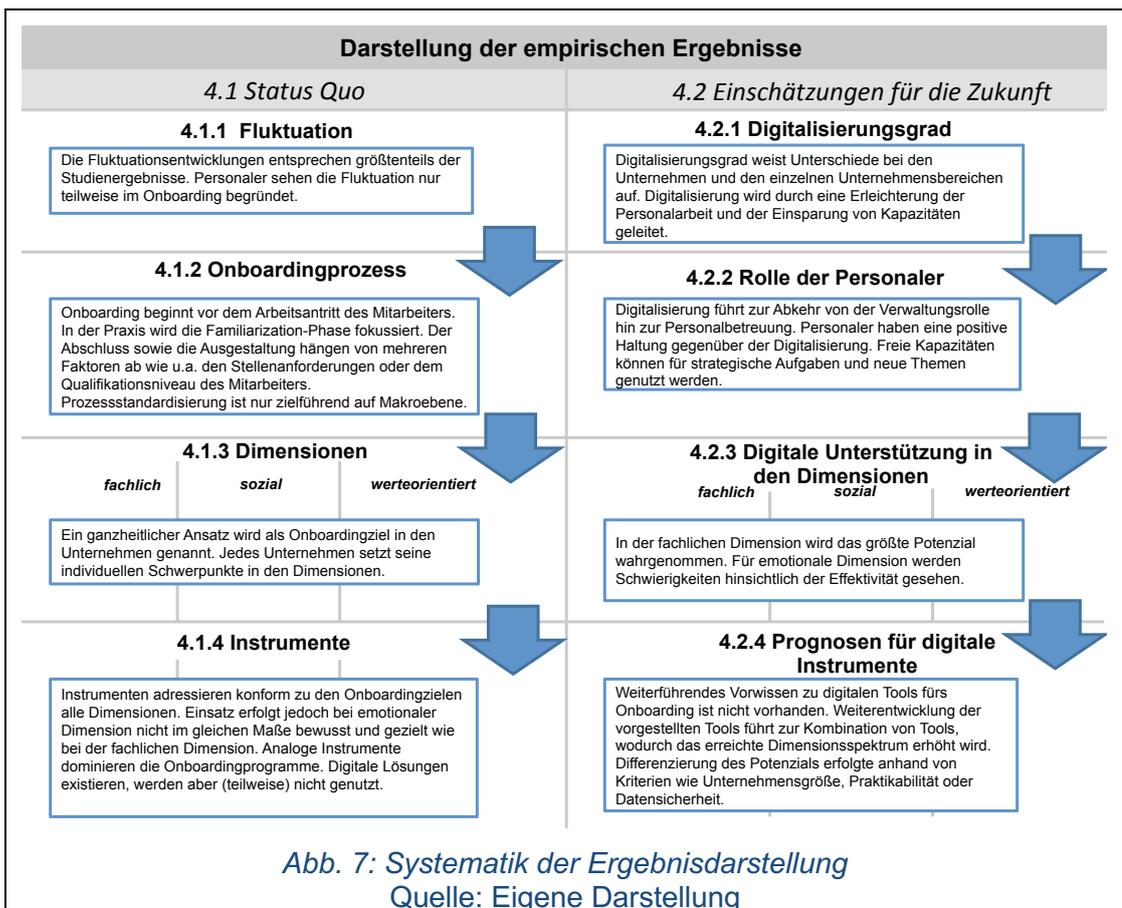
<sup>2</sup> Die Darstellung dieses umfangreichen Diskurses würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten.

auf das Triangulation-Kriterium erhöhen. Die qualitative Forschung dieser Arbeit könnte außerdem um einen quantitativen Teil erweitert werden.

Im anschließenden Kapitel wird die in Schritt 9 genannte Ergebnisdarstellung der Kategorien beschrieben. Die Systematik orientiert sich dabei an den Hauptkategorien des Kategoriensystems.

#### 4 Darstellung der empirischen Ergebnisse

Im Folgenden wird das Kategoriensystem ausgewertet und die wichtigsten Erkenntnisse dargestellt. Die Hauptkategorien werden in Bezug auf die Forschungsfragen und die Zielstellung analysiert. Die Ergebnisdarstellung teilt sich in zwei Abschnitte. Der erste Teil befasst sich mit dem Status Quo des Onboardings in den befragten Unternehmen. Der zweite Teil widmet sich den Einschätzungen für die Zukunft in Hinblick auf die Digitalisierung des Onboardings. Abbildung 7 veranschaulicht die Systematik der Auswertung und zeigt die zentralen Erkenntnisse, die im weiteren Verlauf eingehender erläutert werden:



#### 4.1 Status Quo

Zur Feststellung des Status Quo werden die Hauptkategorien in Hinblick auf den derzeitigen Onboardingprozess analysiert. Ausgehend von der Problemstellung

beginnt die Analyse mit der Beleuchtung der Fluktuation in den Unternehmen. Anschließend wird auf die zeitlichen Rahmenbedingungen sowie die Einflussfaktoren des Onboardingprozesses eingegangen.

#### **4.1.1 Ergebnisdarstellung: Fluktuation**

Die Hauptkategorie *Fluktuation* wurde mit der Intention gebildet eine Notwendigkeit für das Umdenken in der Ausgestaltung des Onboardings aufzuzeigen. Forschungsfrage 1 steht mit der Kategorie dahingehend in Verbindung, als dass hier Anhaltspunkte gegeben werden sollen, ob eine Vernachlässigung der emotionalen Dimension wirklich den hauptsächlichen Kündigungsgrund in der Probezeit in den Unternehmen darstellt.

Die Analyse der Unterkategorie *Fluktuationsentwicklung* bestätigen größtenteils die Studienergebnisse bezüglich der Frühfluktuation (Interview folgend verwendet als I. 1, 2, 4, 6, 7 & 8). Dabei sollen ein Viertel der neuen Mitarbeiter bereits vor Arbeitsantritt kündigen (Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2018) und weitere 11% folgen in der Probezeit (Hermann & Pela, 2018). Nur zwei der acht Interviewpartner gaben an, dass eine solche Frühfluktuation in ihren Unternehmen nicht spürbar sei (I. 3 & 6). Als weiteren Aspekt wird die Zeit vor der Vertragsunterzeichnung (I. 1, 2, & 8) bzw. das Vorstellungsgespräch selbst (I. 1 & 8) im Zusammenhang zur Fluktuation als kritisch genannt. Die genannten Personaler geben an, dass bereits hier eine Entwicklung zum erhöhten Abspringen der Bewerber spürbar ist. Die Ergebnisse der Interviewanalyse zeigen zudem damit verbundene Entwicklungen auf, dass Neueinstellungen nicht mehr die Betriebszugehörigkeit erreichen wie Mitarbeiter, die bereits zu früheren Zeiten ins Unternehmen eingetreten sind (I. 1, 5, & 7). „[Einstellungen], die wir mittelfristig gemacht haben. Die bleiben relativ lange. Aber die wir zuletzt eingestellt haben, da ist eine relativ hohe Fluktuation.“ Somit lässt sich aus den Ergebnissen dieser Unterkategorie feststellen, dass nach herrschender Meinung der Interviewpartner die Frühfluktuation allgemein gestiegen ist.

Die Unterkategorie *Fluktuationsursachen* präsentiert ein gemischtes Bild an Ursachen für die zuvor erläuterte Frühfluktuation. Teilweise wird eine schlechte Vorbereitung und Umsetzung des Onboardings als Ursache der Frühfluktuation genannt (I. 2). Genannte Ursachen, die mit dem Onboarding in Verbindung stehen, sind die Überforderung der Mitarbeiter in der Anfangszeit (I. 4) und das „Nicht-Überzeugen“ des Arbeitgebers auf Seiten des neuen Mitarbeiters (I. 7). Deutlich wird zudem, dass die erhöhte Fluktuation den jüngeren Generationen zugesprochen wird, da diesen eine höhere Bereitschaft zum Jobwechsel unterstellt wird (I. 2):

*Man merkt bei einigen, dass die Bereitschaft nicht unbedingt immer da ist auch ein dauerhaftes Verhältnis mit dem Arbeitgeber einzugehen. [...] grade bei den Jüngeren. Die sagen: ‚Na ja mal gucken, wo es hingeht.‘ Man ist dann mal zwei, drei Jahre da und dann kann es durchaus sein, dass sie sich dann anderweitig orientieren.*

Außerdem verleiten andere Jobangebote in der Phase der Vertragsabwicklung die Bewerber sich doch für ein anderes Unternehmen zu entscheiden (I. 2). Weitere Ursachen sind persönliche Vorlieben und Vorstellungen der Stelle z.B. Arbeitszeiten (I. 1) sowie Gründe, die in den Rahmenbedingungen der Stelle liegen. Als Beispiel nennt Interview 8 „*unattraktive Standorte*“ im Kontext zur Fluktuation.

In Bezug auf die Dimensionen der Integration ist aus der Analyse dieser Fluktuationsursachen nicht ersichtlich, dass somit Kündigungen in der Anfangszeit unbedingt der sozialen Dimension zugeschrieben werden können.

Die Zielsetzung der Prototypenentwicklung führte zur Bildung der Kategorie *Fluktuationsprävention*. Die eingesetzten Präventionsmaßnahmen liefern wichtige Erkenntnisse für die Konzipierung des Prototypens. „[...] *wenn man gut vorbereitet ist. Dann ist natürlich die Fluktuation recht niedrig. [...] Umso besser man vorbereitet ist, desto besser sind dann die, die Halteraten.*“ Interviewpartner 2 verdeutlicht hier, die Notwendigkeit einer guten Planung und Umsetzung des Onboardings. Zusätzlich wird ein gutes Betriebsklima zur Vermeidung von Kündigungen angegeben (I. 1). Das Betriebsklima bildet einen relevanten Einflussfaktor auf die soziale Integration.

Der durch die Unterkategorie *Fluktuationentwicklung* aufgezeigte Anstieg der Frühfluktuation und die in den Unterkategorien *Fluktuationsursachen* und *Fluktuationsprävention* herausgearbeiteten Gründe dafür, führen zur Notwendigkeit den Onboardingprozess näher zu betrachten. Das nachfolgende Kapitel stellt daher den Onboardingprozess in den Unternehmen der befragten Personaler näher vor.

#### **4.1.2 Ergebnisdarstellung: Onboardingprozess**

Die Diskussion in Kapitel 2.2.1 zeigte, dass für den zeitlichen Rahmen des Onboardings in der Literatur keine eindeutige Definition existiert. Die Intention, eine klare zeitliche Abgrenzung vorzunehmen, führte zur Bildung folgender Unterkategorien: *Onboardingphase*, *Prozessstart*, *Prozessdauer* und *Prozessabschluss*. Durch ihre Auswertung ergeben sich die zeitlichen Rahmenbedingungen für den Prototypen.

Der Anfangszeitpunkt des Onboardingprozesses in den Unternehmen folgt aus der symbiotischen Auswertung der Unterkategorien *Onboardingphase* und *Prozessstart*.

Die Kategorie *Onboardingphase* zeigt, dass Onboarding nicht nur speziell den Eintrittszeitpunkt, d.h. den ersten Tag des Mitarbeiters, umfasst, sondern bereits vorher beginnt. In Anbetracht der existierenden Frühfluktuation liegt besonderer Fokus auf der Analyse einer Onboardingphase vor dem Arbeitsantritt. Die Interviewanalyse führt zu diesem Ergebnis, dass eine solche Phase vor dem Arbeitsantritt existiert (I. 2, 3, 4, 5 & 8), in dem z.B. durch Interviewpartner 8 von einer „Voreintrittsphase“ gesprochen wird. Die Auswertung deckt zusätzlich eine Schwerpunktsetzung auf die nachfolgende Phase, den tatsächlichen Eintritt des neuen Mitarbeiters, auf. Interviewpartner 8 formuliert es wie folgt: „Ja, dann haben wir die Eintrittsphase. Das ist ganz wichtig der erste Tag.“ Diese Schwerpunktsetzung kommt in der späteren Analyse des Einsatzes der Instrumente in Kapitel 4.1.4 zum Ausdruck. Es zeigt sich ein konzentrierter Instrumenteneinsatz beim Onboarding in der Familiarization-Phase (1. Arbeitstag bis 3 Monate). Folglich besteht eine Vernachlässigung der anderen beiden Phasen, der Integration- und Complementary-Phase.

Nach der Feststellung, dass Onboarding vor dem Eintrittstag des Mitarbeiters beginnt, geben die Ergebnisse der Kategorie *Prozessstart* konkret den Anfangszeitpunkt des Onboardingprozesses an. Die Personaler nennen in diesem Zusammenhang vermehrt das Vorstellungsgespräch (I. 1, 3, 4, 5 & 6). Interviewpartner 2 und 8 nennen hingegen den Vertragsschluss bzw. die Zusage zum Job als Beginn des Onboardings. Für Interviewpartner 4 beginnt Onboarding mit den Vorbereitungen z.B. des Arbeitsplatzes des neuen Mitarbeiters und somit eine Woche bevor der Mitarbeiter seine Stelle antritt. Das Fehlen von festen Vorgaben zum Prozessablauf führt zu Variationen des Prozessstarts innerhalb der Unternehmen.

Hinsichtlich der *Prozessdauer*, also des Zeitraums in dem das Onboarding durchgeführt wird, nennen die Experten die Probezeit (eine Dauer von sechs Monaten) (I. 5, 6, 7 & 8). Die starre Vorgabe ist allerdings nur eine Orientierung und bestimmt nicht das tatsächliche Ende des Onboardings. Dieses wird durch Kriterien wie individuelle Voraussetzungen des neuen Mitarbeiters z.B. dem Qualifikationsniveau oder seiner Auffassungsgabe (I. 4, 7 & 8), den Anforderungen der Stelle (I. 1, 2, 4 & 8) oder der verantwortlichen Führungskraft (I. 7) bestimmt. Interviewpartner 8 äußert sich dazu wie folgt: „[...] normalerweise ist Onboarding für mich nach dem halben Jahr abgeschlossen. [...] es kommt immer ein bisschen auf die Positionen und auf den Mitarbeiter an.“ Im Gegensatz dazu ist bei Interviewpartner 1 das Onboarding bereits nach wenigen Wochen abgeschlossen. Das frühzeitige Ende wird durch das geringe Anforderungsniveau der Stellen bedingt.

Eine Differenzierung im *Onboardingabschluss* findet in der Unterscheidung der Integrationsdimensionen statt. Dabei ist für Interviewpartner 1 die fachliche früher abgeschlossen als die emotionale Integration. Für Interviewpartner 8 hingegen läuft die fachliche Integration durch Maßnahmen der Personalentwicklung über die Probezeit hinaus: *„Onboarding ist nicht nach sechs Monaten abgeschlossen. [...] das erste halbe Jahr ist ganz wichtig, aber es geht natürlich noch weiter. Ich muss die Mitarbeiter entwickeln. [...] richtig integriert ist ein Mitarbeiter frühestens nach zwei Jahren. [...] eher drei Jahren.“*

Nach der Darstellung der zeitlichen Rahmenbedingungen werden im Folgenden die Faktoren erarbeitet, die auf die Entwicklung der derzeitigen Onboardingprozesse in den Unternehmen einwirken. Die hier gewonnen Erkenntnisse sind Teil der Rahmenbedingungen für die Erstellung des Prototypens und zeigen auf, was in Hinblick auf die Ausgestaltung des Prototypens in der Praxis machbar bzw. umsetzbar ist. Diese Faktoren ergeben sich aus den Kategorien *Stakeholder*, *Programmgestaltung* und *Standardisierung*. Aus den Interviews 3, 4, 5, 7 und 8 geht hervor: Der derzeitige Onboardingprozess wird durch Erkenntnisse aus dem operativen Onboarding weiterentwickelt. Im Unternehmen 8 wird dies wie folgt umgesetzt:

*Man guckt sich immer an, wie läuft es gut, wo läuft es gut und dann pickt man sich die Rosinen raus. Und wo läuft es schlecht. Das darf man dann auf gar keinen Fall machen. Das haben wir im Personalbereich zusammen entwickelt. Wir haben regelmäßig so Teammeetings, wo wir dann unter anderem solche Sachen mal besprechen und einfach mal sagen: ‚Das können wir besser machen.‘*

Durch dieses Zitat zeigt sich, dass die Ausgestaltung des Onboardings durch *Stakeholder* der Personaler festgelegt wird. Eine in den Personalern innewohnende Ausgestaltungshoheit im Onboarding wird darüber hinaus durch Interview 3 bestätigt. In Interview 5 haben dagegen die Führungskräfte als ausführende Instanzen den hauptsächlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Maßnahmen. Das hat zur Folge, dass eine Vielzahl an verschiedenen Onboardingprozessen in diesem Unternehmen existiert: *„Unterschiedlich, sehr individuell. Wir haben 23 Führungskräfte und würde sagen, dass [der Mitarbeiter] [den Onboardingprozess] 23 Mal unterschiedlich bekommt.“* In der Ausgestaltung des Onboardings wird zudem Kritik von anderen Seiten, wie bspw. den neuen Mitarbeitern, zugelassen (I. 3 & 5). Zusätzlich wird das Team in die Ausgestaltung miteinbezogen (I. 3, 4 & 5), was in Interview 3 durch folgende Aussage zum Ausdruck kommt: *„Vielleicht hätten da unsere Entwickler noch eine tolle Idee.“* Diese Ausführungen zeigen, dass der Onboardingpro-

zess kontinuierlich durch vielseitigen Input angepasst wird. Eine Anpassung erfolgt zudem im Sinne von Verallgemeinerungs- bzw. Standardisierungsansätzen. Eine Übersicht der Ansätze liefert die Unterkategorie *Standardisierung*. Die allgemeine organisatorische Einführung (meist am ersten Tag) läuft für alle neuen Mitarbeiter gleichermaßen ab (I. 1, 2, 3, 4, 5, 6 & 8). Im weiteren Verlauf der Einarbeitung in den jeweiligen Fachbereichen existieren dann wiederum standardisierte Prozesse für die verschiedenen Berufsgruppen. Diese Standardisierung zeigt sich angesichts der Schulungspläne in der Einarbeitungszeit: *„Es gibt erst mal so eine Standardgeschichte, die man an Schulungen eigentlich mitmacht. Sieht auch unterschiedlich aus. Im Verkauf ist es viel mit unseren Herstellern.“* (I. 8). Berufsspezifische Schulungspläne zeigen sich auch in Interview 3, 5, 7 und 8. Die Schulungspläne sind allerdings nicht starr sondern knüpfen an den festgestellten Anpassungsgrundsatz an. Das bedeutet, dass die Schulungsinhalte je nach festgestellten Defiziten angepasst bzw. um Inhalte erweitert werden (I. 4 & 8). Eine Differenzierung des allgemeinen Ablaufs über die Schulungen hinaus kann weiterhin durch die Führungskräfte erfolgen. Sie gestalten den Prozessablauf individuell (I. 5 & 7). Auf der Makroebene des Unternehmens werden demzufolge verallgemeinerte Prozesse für Fachbereiche und Berufsgruppen bzw. Stellen festgelegt. Auf der Mikroebene werden diese durch die Anforderungen und Bedürfnisse der neuen Mitarbeiter oder der Führungskraft individuell abgewandelt. In Hinblick auf eine Prozessverallgemeinerung wird zudem die Unternehmensgröße erwähnt. Für größere Unternehmen ist eine Verallgemeinerung notwendig. Im Gegensatz zu kleineren Unternehmen durchläuft eine höhere Anzahl an Neueinstellungen den Prozess (I. 2): *„[Große Unternehmen] müssen ja auch eine gewisse Masse abfedern. [...] irgendwann kann DHL, [...], nicht mehr so individuell um jede einzelne Personen kümmern. Da muss es einfach, [...] im Unternehmen standardisierte Prozesse geben.“* Weiterhin haben größere Unternehmen meist die personellen Kapazitäten und die Erfahrungswerte bzw. die Datengrundlage, aufgrund der Vielzahl an Neueinstellungen, zur Ermittlung eines effizienten Standardprozesses (I. 2).

Die im Zuge dieser Arbeit entwickelte digitale Unterstützung sollte die in den Interviews auftretenden Komplikationen und Problematiken in der Planung und Durchführung des Onboardings berücksichtigen, denn sie bilden wichtige Anforderungen an den Prototypen. Erkenntnisse werden aus der Unterkategorie *Herausforderungen* gewonnen. Die Auswertung ergibt, dass sich eine der Herausforderung knappen zeitlichen Kapazitäten für die Vorbereitung und Durchführung des Onboardings ergibt (I. 3, 4, 6 & 8). *„Die Mitarbeiter, die schon hier tätig sind, also manchmal fin-*

den wir die Zeit nicht den neuen Mitarbeiter [...]“ (I. 6). Fehlende Kapazitäten führen außerdem zu einer unvollständigen bzw. fehlerhaften Vorbereitung des Onboardings (I. 6 & 8). Infolgedessen wird in Unternehmen 6 die Ankündigung des neuen Mitarbeiters in der Belegschaft oftmals vergessen. In Unternehmen 4 ergeben sich Einschränkungen der zeitlichen Kapazitäten aufgrund betrieblicher Erfordernisse: *„Bei uns ist das so im Einstellungsteil September bis Februar immer besonders schwierig, weil wir da Hochsaison haben. Wir haben extrem wenig Zeit (.), wenn da jemand kommt [...]“* Die fehlenden Kapazitäten der Personalabteilung haben zudem das Ausbleiben von Aktualisierungen des Onboardingprozesses zur Folge. In Unternehmen 3 äußert sich das in überholten Schulungsinhalten: *„Das ist immer was, was dann hinten runterfällt.“* Damit einher geht, dass die im Onboarding eingesetzten Kapazitäten an anderer Stelle im Unternehmen fehlen (I. 4): *„Weil klar, Onboarding heißt auch weniger Arbeitsleistung, die unten rauskommt, weil [...] dann müssen wir einen Mitarbeiter rausziehen [...]“* Das eingeschränkte Leistungsspektrum des neuen Mitarbeiters ist ein weiterer Faktor, der sich negativ auf die Produktivität des Unternehmens während des Onboardings auswirkt. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich aus dem Risiko der Frühfluktuation. Das in Schulungen vermittelte Wissen und der damit verbundene Aufwand führen beim Ausscheiden des neuen Mitarbeiters nicht zur angestrebten Steigerung der Produktivität. Deshalb ist es für Interviewpartner 8 umso wichtiger den neuen Mitarbeiter als Arbeitgeber zu überzeugen. Aufgrund des Fachkräftemangels, durch den vermehrt semioptimale Arbeitskräfte eingestellt werden müssen, spüren vor allem diese Mitarbeiter eine Überforderung während des Onboardings und weisen einen erhöhten Schulungsbedarf auf (I. 4). Zur Vermeidung von Überforderung sollten die Aufgabenstellungen außerdem an das Qualifikationsniveau des neuen Mitarbeiters angepasst sein (I. 4). Zusätzlich kann die Informationsflut am ersten Tag zu einer „Überreizung“ (I. 2) des neuen Mitarbeiters führen (I. 2, 4 & 7). Für Interviewpartner 8 ergeben sich weiterhin Herausforderungen aus den dezentralen Strukturen des Unternehmens: *„Das Problem ist halt: Wir arbeiten dezentral. Also ich hab natürlich Standorte in XXX, in XXX, in XXX und ich kann nicht alles im Blick haben.“* Für Interviewpartner 7 zeigt sich die Herausforderung in einer einheitlichen Wertevermittlung. Diese kann nur erfolgen, wenn die Grundvoraussetzung eines gemeinsamen Werteverständnisses im Unternehmen besteht. Diese Grundvoraussetzung ist an die Kompetenzen zur Wertevermittlung der beauftragten Person gekoppelt (I. 7). Aus Interview 3 geht hervor, dass es sich als schwierig erweist eine offene Kommunikation zwischen Unternehmen und New Hire sicherzustellen: *„Und manchmal weiß ich auch nicht, ob die sich*

*in diesen Feedbackgesprächen so trauen irgendwie alles zu sagen. [...] ich meine, dass wir immer so auch das vermitteln, dass wir da offen sind für Kritik.“*

Herausforderungen für das Onboarding zeigen sich zudem im Einsatz von digitalen Tools (I. 1, 4, 7 und 8). Denn die Digitalkompetenzen der neuen Mitarbeiter sind unzulänglich für einen effizienten Umgang mit den Tools bzw. es fehlen die Voraussetzungen für Nutzung der Tools: *„Wir reden von 40-,50-Jährigen Wurstverkäuferinnen. Wir haben welche dabei, die haben noch nicht mal eine Emailadresse.“* (I. 1). Es wird deutlich, dass digitale Instrumente nicht für jede Stelle nutzbar sind. Der Einsatz digitaler Tools wird in Kapitel 4.1.4 weiter ausgeführt. Vorerst werden im anschließenden Kapitel der Status Quo der Integrationsdimensionen geschildert.

#### **4.1.3 Ergebnisdarstellung: Dimensionen der Integration**

In diesem Unterkapitel erfolgt eine ausführliche Darstellung der Dimensionen der Integration (Hauptkategorie: *Dimension allgemein*). In Zusammenhang dazu stehen die *Onboardingziele*, die u.a. das Meinungsbild und die Haltung der Personaler diesbezüglich widerspiegeln. Der Status Quo der Integrationsdimensionen ist dahingehend relevant, da dieser bestimmt, inwieweit die Dimensionen in den Onboardingprogrammen der Praxis berücksichtigt, d.h. durch Instrumente (Hauptkategorie: *Instrumente i.d. Praxis*) adressiert werden (siehe hierzu Kapitel 4.1.4).

Die Analyse der Kategorie *Onboardingziele* zeigt, dass eine ganzheitliche Abdeckung der Integrationsdimensionen durch die Unternehmen anvisiert wird. Interviewpartner 1 drückt es wie folgt aus: *„Du, dass sie schnell integriert ist, schnell verkaufen kann, sich in die Abläufe integriert. Und als vollwertige Verkäuferin mitarbeiten kann. Das ist das Hauptziel.“* Die fachliche Integration wird durch alle im Zuge einer selbständigen Tätigkeitsausübung erwähnt: *„Dass er innerhalb dieser Zeit wirklich auch in die Selbstständigkeit gehen kann.“* (I. 5). Interviewpartner 5 greift ebenfalls die soziale Dimension als Onboardingziel auf: *„Ziel ist auch Verbindung herzustellen zwischen Team und dem neuen sozusagen. Also ein wirkliches Hineinführen in das Team.“* Eine explizite Nennung der wertorientierten Dimension zeigt sich in Interview 8: *„Ziel ist aber auch, dass jemand versteht, wie das Unternehmen funktioniert, diese ganzen organisatorischen Zusammenhänge, aber auch das, was zwischen den Zeilen steht.“* Die wertorientierte Dimension wird jedoch vorwiegend in Verbindung mit der sozialen Dimension aufgeführt.

An dieser Stelle wird im folgenden aufgezeigt, dass innerhalb der Unternehmen unterschiedliche Priorisierungen der Dimensionen existieren. Interviewpartner 1 priorisiert die fachliche Dimension. Zu diesem Rückschluss führen die vielzähligen

Ausführungen zum Einarbeitungsprozess, die im Kontext zur Beschreibung des Onboardings gegeben werden. Dies äußert sich weiterhin in der Art wie über die soziale Dimension gesprochen wird: *„Also, dass wir sagen, oh wir machen jetzt diese Veranstaltung damit der sozial besser integriert wird und diesen Quatsch halt und das.“* Wie bereits aufgezeigt, ist die emotionale Dimension (sozial und werteorientiert) ebenfalls ein explizites Onboardingziel der Personaler. Interview 8 priorisiert die emotionale Dimension im Kontext zur Mitarbeiterbindung: *„Na, Ziel ist A: Ich will den Mitarbeiter halten. Auf jeden Fall. Ich will ihm auch zeigen, ich will ihn wertschätzen, [...]“* Auch Interviewpartner 5 stellt die fachliche Dimension der werteorientierten an, denn für ihn ist eine werteorientierte Integration Voraussetzung für die fachliche Integration: *„Ich kann ja fachlich so gut sein wie ich will. Ich muss aber die Organisation erst verstehen damit ich weiß, wie kann ich eigentlich das, was ich schon weiß hier gut miteinbringen.“* Trotz der Betonung und erkannten Relevanz der beiden Dimensionen werden diese jedoch nicht im gleichem Maße wie die fachliche Dimension bewusst mit gezielten Instrumenten gefördert. Nichtsdestotrotz zeigt die weitere Analyse, dass sehr wohl Instrumente die soziale Dimension betreffend eingesetzt werden (siehe hierzu Kapitel 4.1.4). Analog verhält es sich zu der werteorientierten Dimension. Die Personaler haben also bewusst das Ziel der sozialen und werteorientierten Integration, der Instrumenteneinsatz erfolgt aber nicht gezielt und eher unbewusst. In Hinblick auf die fachliche Integration hingegen setzen die Personaler ganz gezielt Instrumente ein, um eine fachliche Selbstständigkeit zu erreichen. Beispielsweise gibt es Einarbeitungs- bzw. Schulungspläne, um die notwendigen fachlichen Kompetenzen zu vermitteln (I. 3, 4, 6 & 7). Interview 1 und 7 weisen zudem darauf hin, dass externe Faktoren zu dieser Fokussierung führen. Rechtliche Regelungen und Richtlinien erfordern eine ordnungsgemäße Tätigkeitsausübung und führen zu vorgegebenen Schulungen. Als Beispiel umfassen diese in Unternehmen 1 eine Vielzahl an Hygienevorschriften. Die Ausführungen zeigen, dass der praktizierte Instrumenteneinsatz nicht deckungsgleich mit den Einstellungen der Personaler hinsichtlich der Dimensionen ist. Die Ergebnisse führen zu der Feststellung, dass in den Unternehmen eine fachliche Fokussierung existiert.

Eine Ausnahme stellt Unternehmen 3 dar. Dieses priorisiert die soziale Dimension nicht nur in Hinblick auf die innere Haltung: *„[...] , dass der erstens hier gut ankommt. Und sich gleich wohl fühlt, mitkriegt, dass sich alle freuen, dass er da ist. [...] und denken: ,[...] Und die sind alle ganz nett und ich fühle mich hier wohl.“* Der sozial ausgerichtet Instrumenteneinsatz in Unternehmen 3 zeigt sich in Kapitel 4.1.4, wo die in der Praxis verwendeten Instrumente vorgestellt werden.

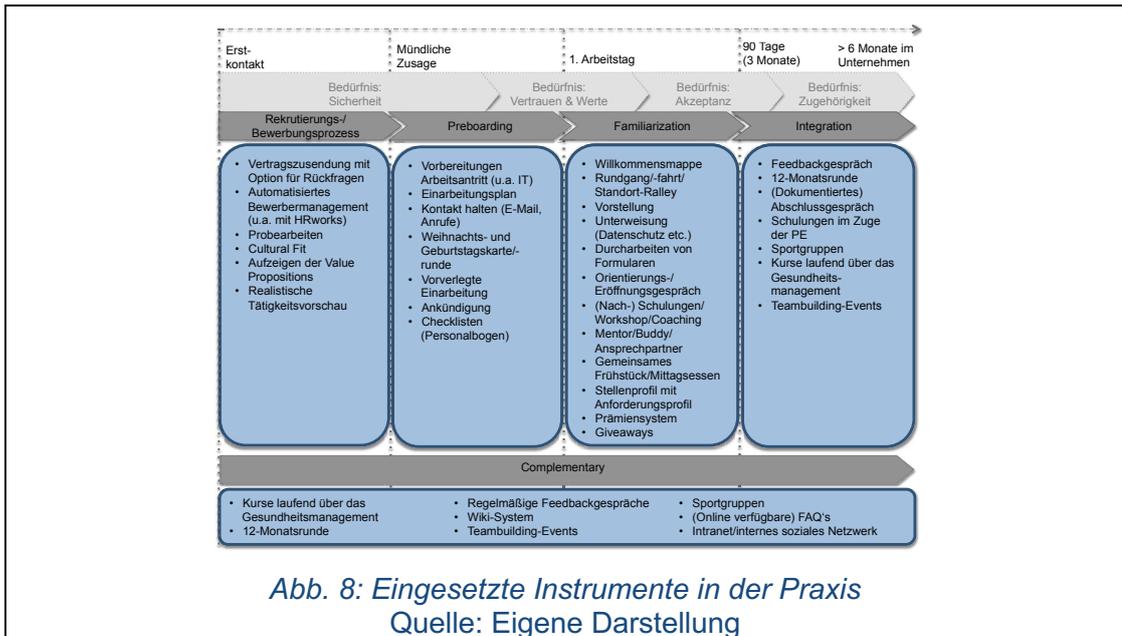
Entgegen Interviewpartner 3 sehen Interviewpartner 1, 4 & 6 die soziale Integration als einen impliziter Prozess, der ohne aktive Einflussnahme von Instrumenten im Team entsteht: „Ja, das ist ganz klar und (.) die soziale Integration (.), macht das Team eigentlich selbst mit sich aus, das muss man mal ganz ehrlich sagen [...]“ (I. 4). Vielmehr sehen die genannten Personaler für sich lediglich die Möglichkeit einer Gegensteuerung bei aufkommenden Problemen wie Konflikten im Team. Sie stellen hier auf reaktives Verhalten für diese Dimension ab und sehen sich als Mediator.

Bei der Betrachtung der Onboardingziele wurde zusätzlich, zu den drei deduktiven Kategorien (*fachlich (allg.)*, *sozial (allg.)* und *werteorientiert (allg.)*), induktiv die Kategorie *Administration/Organisation/Verwaltung* gebildet. Hierunter fallen alle verwaltungstechnischen Abläufe, die durch den Onboardingprozess erfüllt werden müssen. Unter diese Kategorie wird bspw. die Durchführung von Belehrungen betreffend Richtlinien (u.a. Datenschutz) sowie organisatorische Vorbereitungen (mit dem neuen Mitarbeiter) wie das Anlegen der Personalakte und Einholen wichtiger Dokumente (I. 1, 2, 3, 4, 5, 7 & 8) gefasst.

Zusammenfassend wird für den Status Quo festgehalten, dass die drei Dimensionen der Integration nach Brenner und Brenner (2001) sowie die identifizierte Dimension *Administration/Organisation/Verwaltung* in der Praxis als Ziele im Onboarding angestrebt werden. Allerdings führt die Auswertung zu dem Ergebnis, dass es unterschiedliche Hierarchisierungen dieser in den Unternehmen gibt. Diese Zielsetzungen spiegeln sich allerdings nicht analog im Instrumenteneinsatz wider. Vielmehr wird durch den Instrumenteneinsatz hauptsächlich die fachlichen Dimension durch die Personaler bedient. Dies wird an der folgenden Darstellung der Kategorie *Instrumente i.d. Praxis* im Kontext zu den Dimensionen deutlicher.

#### **4.1.3 Ergebnisdarstellung: Instrumente in der Praxis**

Unter Berücksichtigung der Forschungsfrage 1 erfolgt die Auswertung der Kategorie *Instrumente i.d. Praxis*. Es wird dargestellt, welche Instrumente in der Praxis eingesetzt werden und inwieweit die Dimensionen bei deren Ausgestaltung bzw. deren Einsatz Beachtung finden. Abbildung 8 gibt einen Überblick über die in den befragten Unternehmen verwendeten Instrumente entlang des Onboardingprozesses. Der individuelle Instrumenteneinsatz je Unternehmen wird detailliert in Anhang 8 dargestellt. Die Einordnung der Instrumente in die Phasen erfolgte anhand der Kriterien: „Zeitpunkt des Einsatzes im Unternehmen“ und „Charakteristika der Phasen“. Als Folge sind bspw. „Feedbackgespräche“ der Integrations- sowie der Complementary-Phase zugeordnet.



In der Auswertung der Hauptkategorie *Onboardingprozess* stellte sich die Relevanz des vorgelagerten Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess heraus. Infolgedessen werden in den folgenden Ausführungen auch Instrumente, die in diesem Zeitraum eingesetzt werden, aufgegriffen. Der Prozess der Vertragsfindung läuft in den meisten Interviews (außer I. 4) in einem analogen Prozess ab. Dabei wird der Vertrag dem Bewerber postalisch zugesendet und die Möglichkeit für Rückfragen betont (I. 8). Durch diese Option zur Kommunikation wird der sozialen Komponente Rechnung getragen. Interviewpartner 3 gibt an, dass der analoge Prozess über den Postweg bewusst durch den Geschäftsführer gewählt wurde. Grund hierfür liegt in Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes. Nur in Unternehmen 4 gibt es bereits ein selbstprogrammiertes digitales Tool zur Vertragsabwicklung, wo die Mitarbeiter digital hinterlegt „*Da hat jeder seinen Log-in. Da findet er im Endeffekt seinen Arbeitsvertrag. [...] Da unterschreibt der [Mitarbeiter] den digital [...]. Kriegt dann per Post und wird dann nochmal abgelegt digital im System.*“ Dieses Tool in Unternehmen 4 ist zudem mit dem Microsoft SharePoint verknüpft, sodass bereits die Bewerberkommunikation automatisiert abläuft. Das Tool bietet als weitere Optionen die selbstständige Pflege der Personaldaten durch die Mitarbeiter in Form eines ESS sowie die Nutzung einer Online-Meckerbox. Ein automatisiertes und onlinebasiertes Bewerbermanagement existiert auch in Unternehmen 7: „*Genau wir haben ein Bewerbermanagement-Tool über das Programm HRworks<sup>3</sup>.*“

<sup>3</sup> HRworks ist eine HR Management Software zur Aufgabenbewältigung in der Personalverwaltung (HRworks, 2020).

Die Analyse der durch die Personaler eingesetzten Instrumente im Kontext zu den Integrationsdimensionen offenbart zunächst organisatorische Zielsetzungen. Die induktiv gebildete Dimension der *Administration/Verwaltung/Organisation* bildet somit den Hauptfokus. Dazu gehören die Vorbereitungen des Arbeitsplatzes, inklusive der IT, sowie die Bereitstellung der Materialien (I. 2), Zusammenstellen der Willkommensmappe (I. 7 & 8) und andere verwaltungsbezogene Tätigkeiten wie bspw. die Vorbereitung der Personalabrechnung (I. 1). Interviewpartner 2 führt eine Liste zu erledigender Aufgaben an:

*[...] Dinge, die schon im Vorhinein vorbereitet werden müssen. [...] Thema Arbeitsplatz muss natürlich passen, dass erstens ein Platz da ist. Dass entsprechende Technik da ist. Dass ein Rechner zur Verfügung steht. Dass ein Telefon funktioniert. Dass die ganzen Gerätschaften fürs Arbeiten letztendlich schon einsatzfähig sind. Dass Benutzerzugänge für das Netzwerk da sind.*

Im Rahmen der organisatorischen Vorbereitungen wird außerdem der Einarbeitungsplan (I. 4 & 6) sowie der Mentor (I. 3) bzw. der Buddy (I. 4) festgelegt. Bei der Auswahl des Ansprechpartners achtet Interviewpartner 3 auf eine charakterliche Passung des neuen Mitarbeiters und seinem Mentor. Dieser Aspekt unterstreicht die in Kapitel 4.1.3 erwähnte soziale Fokussierung im Instrumenteneinsatz von Unternehmen 3. Um einen Überblick über die Tätigkeiten in der Vorbereitung zu behalten, wird in Unternehmen 2, 3, 4, 5 & 8 auf Checklisten zurückgegriffen. Interviewpartner 5 berichtet von einem sogenannten „Personaländerungsbogen“. Dieser wird im Intranet durch die Einstellung des Mitarbeiters ausgelöst. Alle involvierten Abteilungen erhalten online verfügbare Checklisten, die sie abuarbeiten haben. Instrumente in der Preboarding-Phase für die soziale Integration finden sich bspw. in Unternehmen 8. Interviewpartner 8 versucht durch Weihnachts- oder Geburtstagskarten dem Mitarbeiter bereits das Gefühl der Zugehörigkeit zu vermitteln. Ähnlich macht es Interviewpartner 7, bei dem neue Mitarbeiter Einladungen zu Firmenevents wie der Geburtstagsrunde oder der Weihnachtsfeier im Vorfeld zum Arbeitsantritt erhalten. Interviewpartner 3 nutzt die Willkommensmail um zusätzlich den Ablaufplan für die ersten Tage mitzuteilen, was wiederum die organisatorische Dimension betont.

Der erste Arbeitstag führt in allen Unternehmen zu einem verstärkten Einsatz von Instrumenten. Der Neuankömmling startet in der Personalabteilung (I. 2, 3, 4, 6, 7) bzw. mit dem Personaler (I. 8) oder seiner Führungskraft (I. 5). Die verwaltungsbezogenen Zielsetzungen bilden auch in dieser Phase zunächst den Schwerpunkt. In

einem Einführungsgespräch durchläuft der neue Mitarbeiter den formellen Prozess der Einweisung in die Unternehmensrichtlinien und einer Vielzahl von Belehrungen, die er durch Unterschrift bestätigen muss (I. 1, 2, 3, 4, 7 & 8). Die dafür notwendigen Informationen erhält er in einer Sammlung von Formularen, die Interviewpartner 3, 7 und 8 in einer Willkommensmappe überreichen. Anknüpfend an die aufgezeigte Prioritätensetzung auf die emotionale Dimension von Interviewpartner 8 erhält der neue Mitarbeiter im Zuge zur Willkommensmappe im Corporate Design ein Badehandtuch mit dem Firmenlogo. Das darüber vermittelte Unternehmensbild ist Bestandteil der werteorientierten Integration (Brenner & Brenner, 2001). Die Inhalte der Informationspakete beziehen sich jedoch nicht nur auf die bürokratischen Abläufe. So umfasst das Schriftstück in Unternehmen 1 folgende Inhalte: *„Kassenwesen, [...], Warenpräsentation, Rezepturen, [...], Sauberkeit, [...], Urlaub, Kundenbedienung, Krankheit, Arbeitszeiten, Pausenzeiten, [...], persönliche Erscheinung, Firmenphilosophie und unsere Grundregeln.“* Es wird ersichtlich, dass neben dem Zweck der Informationsbereitstellung zu verwaltungstechnischen Abläufen weiterhin die fachliche und werteorientierte Dimensionen angesprochen werden. Interviewpartner 3 berücksichtigt in der Informationsbereitstellung, gemäß seiner sozialen Ausrichtung, wieder verstärkt die soziale Dimension:

*Alles was die Firma betrifft, also das Organigramm, dann hier, ein Plan vom Haus, wo wer sitzt. Da sind die dann auch immer alle schon miteingetragen. Auch in dem Organigramm stehen die schon mit drin, dass die schon sehen: „Ah ja ich bin ja schon hier mit dabei.“ Genau. Auch in der Telefonliste stehen sie mit drin. Das ist alles vorher gemacht.*

Die Informationen bei Interviewpartner 2 und 5 beinhalten weiterhin die Übergabe einer Stellenbeschreibung inklusive eines Anforderungsprofils, um dem neuen Mitarbeiter Klarheit über seinen Aufgabenbereich zu verschaffen. Hierdurch wird die fachliche Integration unterstützt. Interviewpartner 2 berichtet zudem von einem Wiki-System: *„In diesem Wiki-System ist quasi die Stelle als solches beschrieben und auch die Aufgabenbereiche der Stelle sind beschrieben und passend zu diesen Aufgabenbereichen kann man natürlich dann die einzelnen Prozessschritte hinterlegen.“* Es wird die Vermittlung von für die Stelle relevantem Prozesswissen angestrebt, was nach Brenner und Brenner (2001) eine Zielsetzung der fachlichen Integration ist. Jedoch betont Interviewpartner 2, dass die Einträge nur als nachträgliche Hilfestellung nach einer persönlichen Einarbeitung dienen. Diese vorherige soziale Interaktion fördert folglich eine soziale Integration. Eine Adressierung der sozialen Dimension im Kontext der Einarbeitung zeigt sich in der Nutzung von Mento-

renprogrammen, wo jedoch nochmals die fachliche Fokussierung hervorgehoben wird: *„Dafür kriegt er dann einen Mitarbeiter [...] an die Hand und auch die Führungskraft sollte natürlich [...] Ansprechpartner sein. Aber das sind so die Sachen, wo es nur vordergründig erstmal um die Fachlichkeit [geht].“* (I. 5).

Zur räumlichen Orientierung beinhaltet der erste Tag weiterhin einen Rundgang (I. 1, 2, 3, 4, 6). Der Rundgang wird außerdem dazu genutzt, den Mitarbeiter in der Belegschaft vorzustellen (I. 3, 4, 5, 6) und somit den Grundstein für die sozialen Beziehungen zu legen. Interviewpartner 5 hebt sich demgegenüber ab, dass der Rundgang eine Rundfahrt über alle Standorte umfasst: *„[...] dass man auch nochmal sieht, wo haben wir Standorte mit Personen, wo haben wir Servicecenter, wo an Technik alles vorhanden ist [...]“*. Dadurch werden alle Dimensionen angesprochen, da der neue Mitarbeiter ein besseres Verständnis seiner Arbeit im Unternehmenszusammenhang erhält und persönlichen Kontakt zu weiter entfernten Kollegen aufbauen kann. Die Rundfahrt ist bei den Auszubildenden zusätzlich mit einer Rallye verknüpft und führt dadurch zu einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Unternehmen. Überdies wird im Zuge des ersten Arbeitstages die soziale Integration in Interview 2 mit einem gemeinsamen Frühstück und in Interview 3 und 4 mit einem gemeinsamen Mittagessen bedient.

Langfristig angelegte Instrumente, die also über den ersten Tag hinauslaufen, sind unter anderem Schulungen. An ihnen wird die Korrelation von der Priorisierung einer Dimension und der Ausgestaltung eines Instrumentes deutlich. Schulungen sind ein Instrument zur Wissensvermittlung und werden in den befragten Unternehmen vordergründig für die fachliche Integration genutzt (I. 1, 4, 7 & 8). Beispielhaft werden die gesetzlich vorgeschriebenen Hygieneschulungen aus Interview 1 genannt. Interviewpartner 3 hingegen verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz bei der Umsetzung von Schulungen. Neben der Vermittlung von Fachlichkeitsthemen steht der soziale Austausch mit Kollegen im Fokus. Nur über den Dialog mit den Wissensträgern sind die Schulungsaufgaben lösbar. Durch die Interaktion werden zudem Unternehmenswerte (Offenheit und Hilfsbereitschaft) vermittelt. Die Schulung fördert also auch die wertorientierte Integration. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die konkrete Ausgestaltung der Instrumente durch die Einstellungen der Personaler geprägt ist. Weiterhin unterstreicht dieses Beispiel nochmals die soziale Fokussierung von Interviewpartner 3. Diese Feststellung wird zusätzlich durch folgende Aussage von Interviewpartner 3 im Kontext zu den regelmäßig durchgeführten Feedbackgesprächen bestätigt: *„Dann machen wir während der Probezeit drei Feedbackgespräche[...] Um einfach zu horchen, wie weit ist der, wie fühlt der sich, ist der*

*gut angekommen, wie war die Einarbeitung, was könnte besser laufen und so weiter.*“ Das Gespräch integriert die Abfrage nach dem Wohlbefinden des Mitarbeiters und fokussiert somit emotionale Aspekte. Andere Unternehmen zeigen wiederum eine fachliche Fokussierung in der Umsetzung der Feedbackgespräche. Die Themen der Gespräche umfassen bspw. Defizite in der Tätigkeitsausübung (I. 1, 4 & 7) oder das Qualifikationsniveaus aufgrund eines Prämiensystems mit anschließender Dokumentation der fachlichen Entwicklung (I. 8). In Unternehmen 1 zeigt sich zusätzlich eine werteorientierte Integration über die Feedbackgespräche. Die Kommunikationsart beinhaltet viel Witz und Humor. Diese Art führt nach Interviewpartner 1 zu einem besseren Verständnis der Inhalte: *„[...] dass dann auch auf eine witzige Art und Weise, die zum Nachdenken anzuregen.“* Dieser Kommunikationsstil wird in diesem Unternehmen durch alle Führungskräfte praktiziert und erzeugt ein einheitliches Bild der Unternehmenskultur. In Hinblick auf eine werteorientierte Integration merkt Interviewpartner 1 zudem an, dass bereits im Bewerbungsprozess auf eine Passung der Mitarbeiterwerte und Unternehmenswerte geachtet werden muss. Er führt weiter aus, dass die bereits vorhandenen Werte im Mitarbeiter den Erfolg der werteorientierten Integration bestimmen. Eine Beeinflussung der Werte im Mitarbeiter ist nach Interviewpartner 1 schwierig: *„Das liegt am Menschen. [...] Wir haben da relativ wenig Chancen jemanden komplett umzudrehen.“* Interviewpartner 4 bestätigt diese Aussage. Dabei stellt er in diesem Zusammenhang fest, dass eine werteorientierte Passung Voraussetzung dafür ist, *„dass das Team möglichst gut harmoniert“*. Die Wertekongruenz ist nach seinen Aussagen die Voraussetzung für die soziale Integration.

Unternehmen 3 bietet als langfristig angelegtes Instrument zudem eine sogenannte Zwölf-Monatsrunde: *„Da sind alle Mitarbeiter, die in den letzten zwölf Monaten dazu gekommen sind, treffen sich alle zwei Wochen [...] und erzählen so, was sie gerade tun [...], wie sie sich fühlen.“* Die Ausrichtung dieses Instruments auf das Wohlbefinden des Mitarbeiters weist nochmals auf die emotionale Ausrichtung von Unternehmen 3 hin. Über das Instrument unterstützt die Organisation gezielt und aktiv eine emotionale Integration. Der Austausch mit anderen Neuen fördert zusätzlich das Netzwerken innerhalb des Unternehmens. Das Aufbauen von Beziehungen zu Kollegen im Unternehmen kommt wiederum der fachlichen Integration zugute. Das Angebot von Sportgruppen (I. 3) und Kursen im Rahmen des Gesundheitsmanagements (I. 5) erzielen gleiche Resultate und führen letztlich zu einer sozialen Integration.

In Anbetracht des Forschungsdesiderats zwischen Onboarding und Digitalisierung wurden die eingesetzten Instrumente im Rahmen der Kodierung zusätzlich den Codes *analog* oder *digital* zugeordnet. Eine Gegenüberstellung dieser Kategorien zeigt, dass der Einsatz analoger Instrumente in der Praxis überwiegt. Die in diesem Kapitel dargestellten Instrumente bestätigen diese Erkenntnis. Darüber hinaus zeigt sich in Unternehmen 4 und 8, dass bereits für das Onboarding nutzbare Technik existiert. Unternehmen 4 setzt VR-Brillen im Verkauf zur Simulation des Produktes ein und Unternehmen 8 verfügt über Software mit entsprechenden Funktionen zur Unterstützung des Onboardings. Die Aktivierung der vorhandenen Dienste ist jedoch noch nicht erfolgt: „*Und so weit sind wir noch nicht. Da sind wir jetzt beim Einführen.*“ Die fehlenden bzw. ungenügenden Digitalkompetenzen der Mitarbeiter sowie fehlende Voraussetzungen führten in Unternehmen 8 dazu, wieder auf die analoge Verwendung von Willkommensmappe umzustellen: „*Wir sind da wieder weg vom Digitalen. Liegt aber auch daran, dass wir natürlich auch Anlagenpersonal haben, was nicht unbedingt vorm Rechner sitzt.*“

Zusammenfassend zum Status Quo wird festgehalten, dass die Personaler konkrete Ziele für die Administration/Organisation/Verwaltung und die fachliche Dimension nennen und verfolgen. Die soziale und wertorientierte Dimension wurde zwar als Onboardingziel erwähnt, dem stehen aber überwiegend keine bewusst darauf ausgerichteten Instrumente gegenüber. Folglich erfolgt der Einsatz bestehender Instrumente für diese Dimensionen eher unbewusst und nicht gezielt.

In den nächsten Kapiteln erfolgt die Auswertung relevanter Kategorien für die Einschätzungen eines digital gestützten Onboardings.

#### **4.2 Einschätzungen für die Zukunft**

Aus diesem Abschnitt ergeben sich die Rahmenbedingungen für eine digitale Unterstützung des Onboardings. Der allgemeine Digitalisierungsgrad in den Unternehmen und der Digitalisierungswille der Personaler liefern die Ausgangssituation für die Prototypenentwicklung. Die Rolle der Personaler liefert Anhaltspunkte zur inhaltlichen Ausrichtung der digitalen Unterstützung. Erkenntnisse hierzu werden durch die Auswertung der Hauptkategorie *Personalarbeit* gewonnen. Die Auswertung der Kategorie *Dimensionen (bzgl. dig. Tools)* spiegelt das prognostizierte Potenzial einer digitalen Umsetzung in den Dimensionen wider. Einschätzungen zu den einzelnen digitalen Tools ergeben sich durch die Auswertung der Kategorie *Vorhersage Onboarding* und den daraus induktiv gebildeten Kategorien wie bspw. *Vorhersage Onboarding: Chatbot*.

#### 4.2.1 Ergebnisdarstellung: Digitalisierungsgrad

Der Digitalisierungsgrad der Unternehmen ist ein Indikator dafür, in welchem Umfang und Rahmen eine digitale Unterstützung des Onboardings möglich ist. Die Auswertung der Unterkategorie *Digitalisierung* liefert die notwendigen Aussagen zum Digitalisierungsgrad der Unternehmen und dem hier liegenden Potenzial.

Der Digitalisierungsgrad weist unterschiedliche Ausprägungen in den Unternehmen und den Unternehmensbereichen auf. Ein Grund dafür zeigt sich in Interview 3, in dem Widerstände aufgrund von Datenschutz in der oberen Hierarchieebene eine digitalisierte Lohnabrechnung verhindern. Der Digitalisierungswille ist vorhanden, wird aber durch Widerstände in der Geschäftsführung gehemmt: *„Viel? Also andere haben mehr. [...] wo die Abrechnungen sich elektronisch. Aber es ist nicht gewollt.“* (I.8). Die bewusste Abwendung von der digitalen Alternative der Willkommensmappe durch Unternehmen 8 liefert ein weiteres Beispiel für gescheiterte Digitalisierungsbemühungen. Die Ursache liegt in den fehlenden Digitalkompetenzen der Mitarbeiter. Die Darstellung der genutzten Instrumente in Kapitel 4.1.4 deutete bereits auf Unterschiede in den Unternehmen hin. Auf Basis der genutzten digitalen Tools in Unternehmen 4 wird folglich für dieses Unternehmen ein hoher Digitalisierungsgrad festgestellt. Neben dem selbstprogrammierten Tool nutzt das Unternehmen einen internen Messenger, digital verfügbare FAQ's und eine digitale Urlaubsplanung. Ein allgemein hoher Digitalisierungsgrad zeigt sich grundsätzlich in allen Unternehmen in der Art der Kommunikation. Es werden Emails, Messenger und (interne) Netzwerke zur Kommunikation verwendet. Weitere Digitalisierungsbemühungen zeigen sich bei Interviewpartner 1 in der Umsetzung eines papierlosen Büros: *„Wir wollen hin in das papierlose, in das digitale Büro.“* Dieser Ansatz befindet sich in der Personalarbeit aktuell im Rollout: *„[...] , dass wir die Arbeitsverträge, Schriftverkehr, alles grade scannen. Dass wir das alles digital haben. [...] Dass wir dann Verzeichnis haben, worauf ich dann vom Handy aus zugreifen kann.“* Die digitale Personalakte ist ebenfalls bei Interviewpartner 5, 6 und 8 in Planung. Die von Interviewpartner 8 lange verfolgte Implementierung der sog. E-Akte verzögert sich jedoch durch einen Preisanstieg des Anbieters. Die Abhängigkeit zu dem Anbieter begründet Interviewpartner 8 wie folgt:

*Das Problem ist nur, wenn sie schon mal ein Tool im Unternehmen haben, möchten Sie natürlich am liebsten das weaternutzen und ausbauen. Und sich nicht noch ein Tool holen. Weil ich hab dann irgendwann Zeiterfassung HRWorks, Abrechnungsprogramm, dann noch ein neues, dann hab ich das vierte Programm im Personalbereich.*

HRworks soll in seinem vollen Angebot, d.h. allen Funktionen, ausgeschöpft werden. Aus diesem Grund ist als nächstes die Digitalisierung der Mitarbeitergespräche geplant. Ziel ist die Abschaffung der händischen Übertragung der Gesprächsergebnisse. An diesem Beispiel wird deutlich, dass Digitalisierungsbemühungen durch Arbeitserleichterung und Kapazitätseinsparungen geleitet sind. Interviewpartner 4 bestätigt eine durch Arbeitserleichterung initiierte Digitalisierung: *„Das Digitale, klar nimmt mir extrem viel Arbeit ab [...]. Deswegen hat man sich auch hingesezt und hat das programmiert und so.“* Die Motivation für die Digitalisierung der Personalarbeit ist aus einer Notwendigkeit heraus erwachsen. Interviewpartner 8 berichtet bspw. von einem unüberschaubaren Bewerbungseingang, der zur Aktivierung der Bewerbermanagement-Funktion der bereits vorhandenen Software führte. Die Belastung durch Verwaltungsaufgaben bildet somit oftmals den Auslöser zur Digitalisierung. Die implementierten Digitalisierungsansätze führen anschließend zu freien Kapazitäten, die eine Wandlung der Personalerrolle fördern.

Die Auswertung des nächsten Kapitels setzt sich vertiefend mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Personalarbeit auseinander.

#### **4.2.2 Ergebnisdarstellung: Rolle der Personaler**

Die Rolle der Personaler gibt Aufschluss darüber, welche Tätigkeiten digital zu unterstützen sind und determinieren somit einen Teil der inhaltlichen Ausgestaltung des Prototypens.

Die Auswertung der Kategorie *Rolle* in Kombination mit der Kategorie *Vorhersage Personalarbeit* spiegelt das Bild der aktuellen Personalerrolle und deren zukünftigen Entwicklung wider. Die Analyse der kodierten Textstellen weist darauf hin, dass verstärkt Verwaltungs- und Administrationsaufgaben zum Tätigkeitsfeld der Personaler zählen. So wird für die (analoge) Lohnabrechnung (I. 1 & 3) und die Erstellung von Verträgen (I. 7) ein Großteil der Arbeitszeit aufgewendet. Die Umsetzung von digitalen Lösungen schafft hier Abhilfe und führt zur Entlastung der Mitarbeiter (I. 1, 4 & 8). Das Ziel der Digitalisierung der Personalarbeit ist jedoch nicht das Einsparen von Arbeitskräften, sondern eine Entlastung bei verwaltungstechnischen Tätigkeiten und eine damit einhergehende Freisetzung von Kapazitäten: *„Also ich spare jetzt keinen Mitarbeiter. Ich will auch kein Mitarbeiter einsparen, weil ich habe ein gutes Team. Aber die Mitarbeiter können was anderes machen.“* (I. 8). Die freien Kapazitäten können für die Umsetzung und Entwicklung neuer Themenfelder sowie für Vorhaben genutzt werden, die aufgrund von zeitlichen Kapazitätsengpässen im täglichen Geschäft nicht bearbeitet werden können. Diese Themen fokussieren sich, wie in

Unternehmen 8, auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter: „[...] mehr diese weichen Themen, wo Sie sagen: „Sich einfach mehr um die Mitarbeiter kümmern.“ [...] Sachen angehen wie Thema Gesundheitsmanagement. Sind wir ganz schlecht. [...] Also einfach Dinge voranbringen.“

Die Digitalisierung bedingt somit die Wandlung der Tätigkeiten hin zum Strategischen und weg vom Administrativen: „[...] weg von der Personalverwaltung, hin zum Personalmanagement, zur Personalbetreuung.“ (I. 7). Der zukünftig erwartete Einsatz von Technologien für die Personalverwaltung wird weiterhin zu einer Veränderung des Kompetenzprofils der Personaler führen. Denn der Umgang mit den Technologien fordert eine höhere Digitalkompetenz der Personaler. So merkt Interviewpartner 7 an: „Setzt auch voraus, dass meine Mitarbeiter ein hohes technisches Wissen haben.“

Anknüpfend an die aufgezeigte Notwendigkeit und das Bedürfnis nach digitalen Tools, befasst sich das nächste Kapitel mit den Einschätzungen der Personaler hinsichtlich der Einsatzpotenziale digitaler Lösungen in Bezug auf die Integrationsdimensionen.

#### **4.2.3 Ergebnisdarstellung: Digitale Unterstützung in den Dimensionen**

Die Auswertung der Hauptkategorie *Dimensionen bzgl. dig. Tools* gibt Aufschluss über das Potenzial digitaler Instrumente in den einzelnen Dimensionen.

In allen Interviews zeigt sich, dass die Personaler in der **fachlichen** Dimension das größte Umsetzungspotenzial sehen: „Ja fachlich denke ich am meisten.“ (I. 6). Ein Grund hierfür liegt in der fachlichen Fokussierung: „Fachlich ganz wichtig. [...] Ich denke so tendenziell so, [...] wenigstens 70, 80%, weil fachlich ist, fachlich ist das Entscheidende. Das muss passen.“ (I. 2). Interviewpartner 2 merkt weiterhin an: „[...] das Soziale und Wertorientierte nützt irgendwie gar nichts, wenn das Fachliche nicht passt.“ Weiterhin zeigt sich, dass die Personaler für die digitale Unterstützung der fachlichen Integration bereits konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für den Einsatz der Technologien geben können. Der Grund liegt darin, dass die fachliche Dimension für sie am greifbarsten ist. Sie haben eine Vorstellung vom zu vermittelnden Inhalt. Interviewpartner 5 sagt dazu: „Also am einfachsten umsetzen natürlich bei den ganzen Fachlichkeitsthemen. Das ist ja glaube ich am einfachsten, [...] man sich nachlesen, anhören oder wie auch immer.“ Nach Interviewpartner 7 ist das Potenzial in dieser Dimension heutzutage bereits ausgereizt: „Fachlich hat es sich schon durchgesetzt, wenn man es mal zusammenfasst. [...], da wird es langsam zu viel. Da verstecken sich viele dahinter und sagen: ‚Da hast du deinen Zugang, mach

mal.“ Die digitale Bereitstellung von Wissen bedeutet für den Personaler weniger Aufwand, da er auf die digitalen Quellen verweisen kann (I. 4 & 7). Weiterhin kann durch die dezentrale Verfügbarkeit der Informationen eine hohe Anzahl an Mitarbeitern bedient werden (I. 7). Trotz dieser Vorteile werden Bedenken in Hinblick auf einen erfolgreichen Wissenstransfer geäußert: *„Ob es derjenige wirklich verstanden hat, wissen wir nicht.“* (I. 7). Die Bereitstellung von Wissen bedeutet nicht automatisch, dass der Mitarbeiter dieses Wissen erfolgreich aufnehmen wird (I. 4 & 7). Für Interviewpartner 7 fehlt die Möglichkeit zur aktiven Auseinandersetzung mit den Inhalten.

In der **sozialen** Dimension äußern die Personalierer aller Interviews ihre Bedenken mit Blick auf eine digitale Unterstützung: *„Aber wie gesagt, da, im sozialen Bereich glaube ich nicht.“* (I. 1). Anders als bei der fachlichen Integration fällt es Interviewpartner 4 schwer, konkrete Umsetzungsmöglichkeiten zu finden. Er äußert folgende unsichere Idee: *„Ich überlege gerade wie man sozial digital unterstützen [kann]. Kann auch eine Doodle-Umfrage machen. Ja, das ist irgendwie auch digital. Wo die nächste Firmenfeier stattfindet oder so. Ich weiß es nicht. [...] Nee. Wüsste ich jetzt nicht, was ich da jetzt fördern könnte.“* Für die Personalierer ist es schwer vorstellbar wie der Inhalt sozialer Integration über digitale Tools abbildbar ist. Bezüglich der sozialen Integration assoziieren sie folgendes: *„Mensch-zu-Mensch“* (I. 3), *„das Zwischenmenschliche“* (I. 1, 3 & 8), *„das Persönliche“* (I. 5) und *„persönlicher Kontakt“* (I. 6 & 8). Das Problem wird darin gesehen, dass soziale Integration persönlich zwischen Menschen geschieht: *„Sozial, denke ich, hat immer was mit dem Menschen gegenüber zu tun. Das muss immer zwischen zwei Menschen stattfinden, nicht mit einer App.“* (I. 3). Die digitale Komponente verursacht folglich eine Distanz indem sie zwischen den Menschen steht. Interviewpartner 6 führt in diesem Sinne aus: *„Weil sozial, [durch den Einsatz digitaler Tools] entfällt den persönlichen Kontakt, also ist sozial nicht mehr. Der soziale Kontakte ist dann nicht mehr gegeben.“* Es wird deutlich, dass für die Personalierer der Einsatz digitaler Tools zu Entfremdung/Unpersönlichkeit führt: *„Ob das Persönliche dadurch auf der Strecke bleibt, (.) das ja.“* (I. 5). Gleichzeitig merkt Interviewpartner 8 jedoch an: *„Ich sage zwar immer, wenn ein Rechner zwischen zwei Leuten steht, ist es eigentlich nicht mehr das persönliche Gespräch, aber davon muss man sich jetzt einfach verabschieden.“* Dieses Gefühl der Entfremdung wird sich in Zukunft nach und nach aufheben, da die Anwesenheit digitaler Tools zur Normalität wird. Als Idee für eine soziale Unterstützung nennen die Personalierer sozialen Netzwerke (I. 2, 3, 4, 6, 7 & 8). Die Einschätzungen zur Effektivität in sozialen Belangen durch dieses Tool fallen jedoch

nicht positiv aus. Interviewpartner 4 äußert dabei folgendes: „[...] *habe ich eine soziale Bindung über Facebook zu jemandem. [...] Ich sage: Nein. Nein.*“ Die Bereitstellung von Informationen über das Team und die Kollegen sowie der Austausch über eine digitale Plattform genügen demnach nicht für eine soziale Integration. Interviewpartner 6 bestätigt diese Annahme: „*Vielleicht sieht er das Team durch Video, aber der persönliche Kontakt und diese persönliche Einstellung ist [...] nicht da. Er sieht wirklich nur über das Bild und könnte vielleicht vorerst ein Bild von dem Team machen, aber so tiefer nicht.*“

Interviewpartner 5 und 7 sehen in der Bereitstellung von Informationen dennoch einen Mehrwert soweit eine Möglichkeit zum direkten persönlichen Austausch daran gekoppelt ist. Zusätzlich sieht Interviewpartner 7 in der digitalen Bereitstellung von Informationen einen Mehrwert für Unternehmen mit dezentralen Strukturen, die mit ihrer Personalabteilung nicht überall vor Ort sein können. Dadurch werden die Kommunikation und der Kontakt zu den neuen Mitarbeitern ermöglicht. Eine teilweise digitale Unterstützung der sozialen Integration ist somit vorstellbar: „*50 Prozent kann man machen, aber alles andere kommt übers Zwischenmenschliche.*“ (I. 8). Interviewpartner 7 bestätigt eine digitale Umsetzung verbunden mit der Notwendigkeit des menschlichen Kontaktes: „[...] *maximal 60 Prozent digital, 40 Prozent sollte immer noch der Mensch, weil nur ihre ganze Körperstruktur sagt mir, ja funktioniert, sie hat es verstanden.*“ Der Mensch im Prozess der sozialen Integration ist demnach nicht ersetzbar. Die digitalen Tools können nur eine Unterstützung bieten: „*Ich sage immer: ,Technik hin und her. Alles super toll, aber der persönliche Kontakt zum Mitarbeiter [kann nicht ersetzt werden]*“ (I. 8). Denn wie bereits dargestellt, geht für die Personaler der Einsatz digitaler Tools mit Entfremdung und Unpersönlichkeit einher, was Unternehmenskulturen widerspricht, die persönlichen Kontakt als zentralen Unternehmenswert haben (I. 3).

Die Vorstellungen einer digitalen Unterstützung der **werteorientierte** Dimension gestalten sich konkreter als bei der sozialen Dimension. Die interviewten Personaler können explizite Inhalte nennen die Aspekte der Unternehmenskultur wie bspw. Verhaltensregeln und Umgangsformen (I. 7), Kleiderordnung (I. 8), Unternehmenswerte (I. 3) und das Corporate Design (I. 5) umfassen. Die Unterstützung in dieser Dimension durch kulturbasierte Informationen führt zum einen zu einer Erleichterung des Arbeitsalltages (I. 4) und weiterhin zu einer langfristigen Mitarbeiterbindung (I. 4 & 5). Nach Einschätzungen von Interviewpartner 5 beschleunigt es zudem das Onboarding, da Wissensprozesse bereits im Vorfeld abgedeckt werden können:

„[...] der hat dann schon ganz andere Fragen und der weiß schon wie hier die Kultur oder wie manche Sachen funktionieren.“

Der induktiv gebildeten Dimension **Administration/Organisation/Verwaltung** sprechen die Personaler großes Potenzial zu. Sie sehen in den Tools eine große Entlastung der Personaler bei der Koordination und den Vorbereitung des Onboardings durch automatisierte Prozesse. Die Digitalisierung von zu erledigenden Aufgaben resultiert weiterhin in einer verbesserten Kommunikation mit involvierten Fachbereichen (l. 6). In diesen Zusammenhang prognostiziert Interviewpartner 7 eine Entlastung durch Workflows für eine automatisierte Vertragserstellung.

Nach der Ausarbeitung der Potenziale digitaler Tools für die einzelnen Dimensionen widmet sich das nächste Kapitel den Einschätzungen und Prognosen konkreter Technologien. Gegenstand dessen sind die durch die Personaler festgestellten Nutzungspotenziale der Technologie für die einzelnen Dimensionen.

#### 4.3.4 Ergebnisdarstellung: Prognosen für digitale Instrumente

Über die Auswertung der Kategorie *Vorhersage Onboarding* und den daraus induktiv gebildeten Kategorien lassen sich Aussagen bezüglich der Einsatzmöglichkeiten der einzelnen digitalen Tools im Onboarding treffen. Im Rahmen der Experteninterviews konnte zur Nutzung digitaler Tools im Onboarding jedoch kein weitergehendes Vorwissen festgestellt werden. Daher werden im Folgenden die Einschätzungen zu den im Interview vorgestellten digitalen Tools wiedergegeben. Zum besseren Verständnis wird u.a. auf die Einschätzungskriterien eingegangen, die nachträglich im Rahmen der Auswertung induktiv gebildet wurden. Tabelle 1 gibt hierzu einen Überblick.

*Tabelle 1: Der Einschätzung zugrunde liegende Kriterien*

| Einschätzungskriterien                                                  |                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| (1) Unternehmensgröße: Einstellungsfrequenz                             | (8) Persönlicher Faktor                                        |
| (2) Unternehmensgröße: Kapazitäten und Ressourcen, Stellenanforderungen | (9) Praktikabilität/Nutzen (in) der Anwendung                  |
| (3) Typ-Frage                                                           | (10) Mitarbeiterfreundlichkeit & Vorteile auf Mitarbeiterseite |
| (4) Digitalkompetenz/technischen Voraussetzungen der Mitarbeiter        | (11) Arbeitserleichterung                                      |
| (5) Fachbereichsspezifisch                                              | (12) Wettbewerbsvorteil & Mitarbeiterbindung                   |
| (6) Datenschutz                                                         | (13) Erwartungshaltung & Druck                                 |
| (7) Authentizität                                                       |                                                                |

Aus den in Tabelle 1 aufgezeigten Einschätzungskriterien ergeben sich relevante Gestaltungsparameter für die Prototypenausgestaltung. Eine ausführliche Darstellung der Einsatzmöglichkeiten digitaler Tools, der dazu gegebenen Einschätzung,

den adressierten Dimensionen sowie den zugrunde liegenden Kriterien befindet sich als ergänzende Erläuterung in Anhang 9. In diesem Kapitel werden nur auszugsweise prototypenrelevante Einschätzungen vorgestellt. Die Interviewpartner entwickelten die vorgestellten Möglichkeiten und Ideen weiter, die zusätzlich Gegenstand des Kapitels sind. Die Auswertung der Kategorie *Ausgestaltung des Angebots* am Ende des Kapitels liefert zusätzliche Anhaltspunkte für das Design des Prototypens.

Ein mögliches Hilfsmittel im Onboarding stellen **digitale Checklisten**. Sie unterstützen eine strukturiertere Vorbereitung des Onboardings und bedienen dadurch die verwaltungstechnische Dimension. Die Einschätzungen der Personaler weisen positive Haltungen demgegenüber auf: *„Die Checkliste ist ja im Prinzip gut.“* (I. 1). Diese Arbeitsweise wird bei ihm bereits im Bereich der Rechnungslegung eingesetzt. In Unternehmen 3 finden digitale Checklisten sogar im Onboarding Anwendung. Unter dem Gesichtspunkt der Arbeitserleichterung erweitert Interviewpartner 5 das Dimensionenspektrum um die soziale Dimension, indem die Checklisteninhalte auch Aufgaben für die soziale Integration enthalten können. So ist gewährleistet, dass Führungskräfte durch Checklisten an alle Dimensionen der Integration denken.

Die **digitale Signatur**, in Kombination mit der automatisierten Vertragsunterzeichnung als **Workflow**, deckt die Dimension Administration ab. Unter der Betrachtung der Arbeitserleichterung wird hier eine positive Haltung der Befragten eingenommen: *„Spart einiges an Zeit [...]. Das sollte sich durchsetzen. Ich gehe auch davon aus, dass es sich durchsetzt, wenn es standardisierte Verträge sind.“* (I. 7). Weiterhin wird gemäß Interview 5 durch diese Automatisierung eine Fehlerreduktion erreicht. Kritik wird hingegen in Bezug zur Praktikabilität geäußert. Wie Interviewpartner 7 sieht auch Interviewpartner 8 Probleme aufgrund von *„besondere[n] Regelungen“* bei der Vertragserstellung, die von Standardverträgen abweichen. Aufgrund der Digitalkompetenzen und technischen Voraussetzungen der Mitarbeiter wird die Nutzung der digitalen Signatur als problematisch gesehen: *„Vorausgesetzt natürlich, der Mitarbeiter hat ein Smarthy, wo er dann die entsprechende App oder die entsprechende Software drauf hat, ne?“* (I. 4). Mit Bedenken zum Datenschutz lehnt Interviewpartner 8 die digitale Signatur ab: *„Bin kein Freund von diesen digitalen Signaturen.“*

Die Bereitstellung der **FAQ's in digitaler Form** kann in Textform sowie über Video oder Audio erfolgen (I. 4). Eine Zugangsmöglichkeit ist u.a. der Einsatz eines Chatbots. Über die eigenständige Informationsbeschaffung durch die Mitarbeiter wird nochmals die Dimension Administration adressiert, da Fragen der Organisation geklärt werden können. Unter dem Aspekt der Praktikabilität bzw. der Praxistauglich-

keit wurde jedoch viel Kritik gegenüber digitalen FAQ's geäußert. Interviewpartner 8 formuliert seine Zweifel wie folgt: *„Und da weiß ich manchmal nicht, [...] schafft man alle [...] relevanten Fragestellungen in so ein Video schön zu kanalisieren?“* Durch ungenügende Aufbereitung der Inhalte muss nach Interviewpartner 4 trotzdem auf Personalkapazitäten zurückgegriffen werden: *„Und dann muss man trotzdem anrufen.“* Folglich tritt der erwartete Nutzen einer Entlastung der Personaler nicht ein. Aus der sozialen Perspektive kritisiert Interviewpartner 4 weiterhin: *„Aber (.) um Mitarbeiter kennenzulernen und als Team zusammenzurücken oder so ist es schwierig.“* Direkter persönlicher Austausch wird über die digitale Bereitstellung ersetzt und nimmt einen Teil der sozialen Integration.

Ähnliche Argumentationen zeigen sich bei der Einschätzung des **Chatbots**. Wie bereits ausgeführt, kann er die Zugriffsplattform für die FAQ's darstellen. Der Gegenstand der Inhalte bestimmt dabei die adressierten Dimensionen. Vor allem *„aus der Kulturecke“* (l. 5), d.h. in der wertorientierten Dimension wird Potenzial gesehen. Positive Haltungen formen sich hinsichtlich der Mitarbeiterfreundlichkeit, da die Mitarbeiter durch den Chatbot eine Fülle von Informationen abrufen können: *„Und ich glaube auch die Frage, was ziehe ich an, ist es ein traditionelles Unternehmen, duzen sich alle, duzen sich nicht alle, wie gehe ich damit um?“* (l. 8). Ein bereits im Bewerbungsprozess eingesetzter Chatbot kann nach Interviewpartner 3 zu einer Reduktion der Informationsflut am ersten Arbeitstag führen. Kritik wurde im Kontext der Praktikabilität geäußert: *„Und du, vielleicht kann man 90% der Fragen damit beantworten, aber 10%, das sind immer noch Fragen, wo man das persönliche Gespräch braucht.“* (l. 1). Interviewpartner 4 empfindet die Technologie als noch nicht genügend ausgereift, um den Anforderungen der Personalarbeit gerecht zu werden: *„Ganz ehrlich. Da sind wir, glaube ich, noch fünf Jahre entfernt. Mit der Intelligenz, um auch vielleicht Sachen zu vermischen.“* Zudem wird wie im Kontext der digitalen FAQ's das Argument der Unpersönlichkeit genannt: *„Also ich finde das total cool. Manchmal am Ende ein bisschen unpersönlich, sage ich ganz ehrlich.“* (l. 8).

Der vielseitige Einsatz von **Videos** führt zu einer ganzheitlichen Abdeckung der Integrationsdimensionen. Vorstellungsbzw. Willkommensvideos geben Infos zum sozialen Umfeld. Videos zum Unternehmen (z.B. ein Imagefilm) führen zu einer kulturellen Integration. Lehrvideos zur Tätigkeit bedienen die fachliche Integration. Interviewpartner 1, 2 und 4 nehmen eine positive Haltung gegenüber dem Videoeinsatz für Schulungen ein. Interviewpartner 2 äußert die Idee einer Videosammlung zusammengestellt aus frei verfügbaren Videos aus dem Netz, denn *„selber diese Videos produzieren, ist eher schwierig.“* Weiterhin führt er aus, dass die Vi-

deosammlung an die Themen der jeweiligen Stelle angepasst werden können. Unter dem Kriterium der Praktikabilität und des Mitarbeiternutzens sieht Interviewpartner 5 eine Wissensvermittlung über Videos positiv: *„Zum einen finde ich es super. Es ist bequem und zeitunabhängig. Ich kann mir das ein paar Mal anhören und angucken.“* Der Vorteil liegt in der Zeit- und Ortsunabhängigkeit, folglich einer guten Verfügbarkeit. Weiterhin wird die individuelle Lerngeschwindigkeit berücksichtigt (I. 5 & 7). Der Einsatz in der sozialen Dimension erfährt durch Interviewpartner 1 eine kritische Einschätzung. Für ihn liefern euphorische Willkommensbotschaften kein authentisches Abbild der Kollegen, denn im realen Kontakt könnten diese ganz anders sein. Zur werteorientierten Dimension äußert sich Interviewpartner 7 kritisch. Er bemängelt die fehlende persönliche Komponente: *„Das geht aber in Thema Persönlichkeit, da wollen viele noch immer face-to-face. Da, glaube ich, wird es eine gute Ergänzung werden.“*

Der Einsatz von **VR/AR** bietet ein großes Einsatzspektrum und kann demnach jede Dimension bedienen. Schulungen im virtuellen Raum und zur Veranschaulichung der Produkte (I. 4) bedienen die fachliche sowie werteorientierte Dimension. Die Kommunikation über virtuelle Räume (I. 7) fördert die soziale Integration. Interviewpartner 5 sieht einen Vorteil für Unternehmen mit dezentralen Strukturen: *„Ok, wenn man jetzt auf der ganzen Welt vernetzt ist und oder Standorte hat und das wirklich schwierig zu organisieren, finde ich's interessant.“* Interviewpartner 8 bringt das Argument der Datensicherheit. Der Zugriff auf virtuelle Maschinenabbildungen bedeutet für das Unternehmen ein Risiko fürs Wissensmanagement: *„Die würden bei uns nie irgendwo im Netz geistern. Weil wir natürlich ein Knowhow zu verlieren haben.“*

Die in den Interviews vorgestellte **HR-Suite-Software** am Beispiel von BambooHR® wurde von den Personalern positiv bewertet. Aufgrund des Umfangs der Funktionen aber als zu überdimensioniert eingeschätzt. Die Software bietet, wie in Interview 2 angemerkt, einen Mehrwert für Großunternehmen. Grund hierfür wird in der Verhältnismäßigkeit von Nutzen und Aufwand gesehen (I. 2).

Die **App** mit ihren Funktionen kann eine ganzheitliche Integration gewährleisten. Die Ideen zu der App spiegeln diesen ganzheitlichen Ansatz hinsichtlich der Dimensionen wider. Zum einen wurde ihr eine Organisations- und Koordinationsfunktion zugesprochen indem die Willkommensmappe, Formulare sowie Richtlinien in digitaler Form über sie verfügbar gemacht werden (I. 3). Durch die Integration der digitalen Signatur könnten diese über die App bestätigt werden. Zudem können integrierte digitale Checklisten zu einer besseren Koordination der Vorbereitungen mit den

involvierten Unternehmensbereichen führen (I. 6). Interviewpartner 3 äußert die Idee integrierter Zufriedenheitsabfragen in festen Intervallen, um den Grad des Wohlbefindens des Mitarbeiters festzustellen und ggf. darauf einwirken zu können. Hierdurch wird der emotionalen Dimension Rechnung getragen. Die weiteren Ideen von Interviewpartner 3 beinhalten die Kombination der App mit den anderen vorgestellten Tools. Die positiven Einschätzungen zur App basieren auf der Arbeitserleichterung für Personaler. Kritik drückt sich hinsichtlich der notwendigen Kapazitäten für die Vorbereitung aus: *„Ja, da muss man aber ein gutes Hinterland haben. Muss sehr gut vorbereitet sein.“* (I. 8).

Die induktiv gebildete Kategorie *Ausgestaltung des Angebots* enthält weitere wichtige Anforderungen an den Prototypen, um die Praxistauglichkeit zu gewährleisten. Zunächst zeigt sich, dass allgemein die Nachfrage für digitales Onboarding, auch für unternehmensexterne Lösungen, besteht: *„Dann kann ich durchaus das einfach einkaufen als Dienst.“* (I. 2). Die Personaler formulieren im Zuge dessen ihre Vorstellungen an dieses Angebot. Interviewpartner 2 wünscht sich einen modularen Aufbau, der an die Gegebenheiten des Unternehmens angepasst werden kann:

*[...] einem Unternehmen die Möglichkeit gibt, dass es bestimmte Dienste, also klein wie kauf ich vielleicht mehr Dienste ein, vielleicht auch Content ein. Und wenn ich groß bin, kaufe ich vielleicht nur die Software ein und pflege die Inhalte selber rein, weil ich die passende Abteilung dazu habe, die das auch leisten kann.*

Die Notwendigkeit eines Baukastenprinzips ergibt sich nach diesem Zitat aus der Unternehmensgröße und damit verfügbaren Ressourcen (I. 2, 5 & 6). Somit wird neben den technischen Diensten weiterhin Inhalt nachgefragt. Interviewpartner 5 lässt dieses Konzept in folgenden Ausführungen erkennen: *„[...] aber wirklich nur als Angebote, also dass sich dann auch jeder individuell nehmen kann: ‚Ok das passt zu mir, das probier‘ ich aus. Das nehme ich nicht.‘ Und so weiter.“* Folgende Aussage aus Interview 2 zeigt zudem, dass auch Servicemodule wie hier die Zusammenstellung der App gewünscht sind: *„Die bauen euren Mitarbeiter hier die App, so und so kommst du da rein und dann alles Weitere ist dann dort. Ja, wäre natürlich eine coole Sache.“* In Hinblick auf die wählbaren Instrumente und Anforderungen an die Kombination führt Interviewpartner 5 aus: *„[...] und auch für die langfristige Bindung des Mitarbeiters, dann würde ich eher in so was Kombination aus Persönlichem und den Erlebbareren gehen.“* Daran wird deutlich, dass die Zusammenstellung der Instrumente unter Gesichtspunkten der Effektivität beim Mitarbeiter geschehen muss.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass die Instrumente ein vielseitiges Einsatzspektrum im Onboarding aufweisen. Die Effektivität der Instrumente wird durch ihre Kombination gesteigert. Die HRSuite-Software vereint in sich bereits mehrere Tools. Jedoch wird im Zuge der Ausführungen durch die Personaler vermehrt die App genannt (l. 1, 3, 6, 7 & 8). Diese wird als Basistool beschrieben, in welches die anderen Tools integrierbar sind. Ausführliche Ideen dazu liefert Interview 3. Im Verlauf der Analyse zeigt sich weiter, dass digitale Tools nur eine digitale Unterstützung sind und keinesfalls einen vollkommenen Ersatz der menschlichen Prozesse liefert.

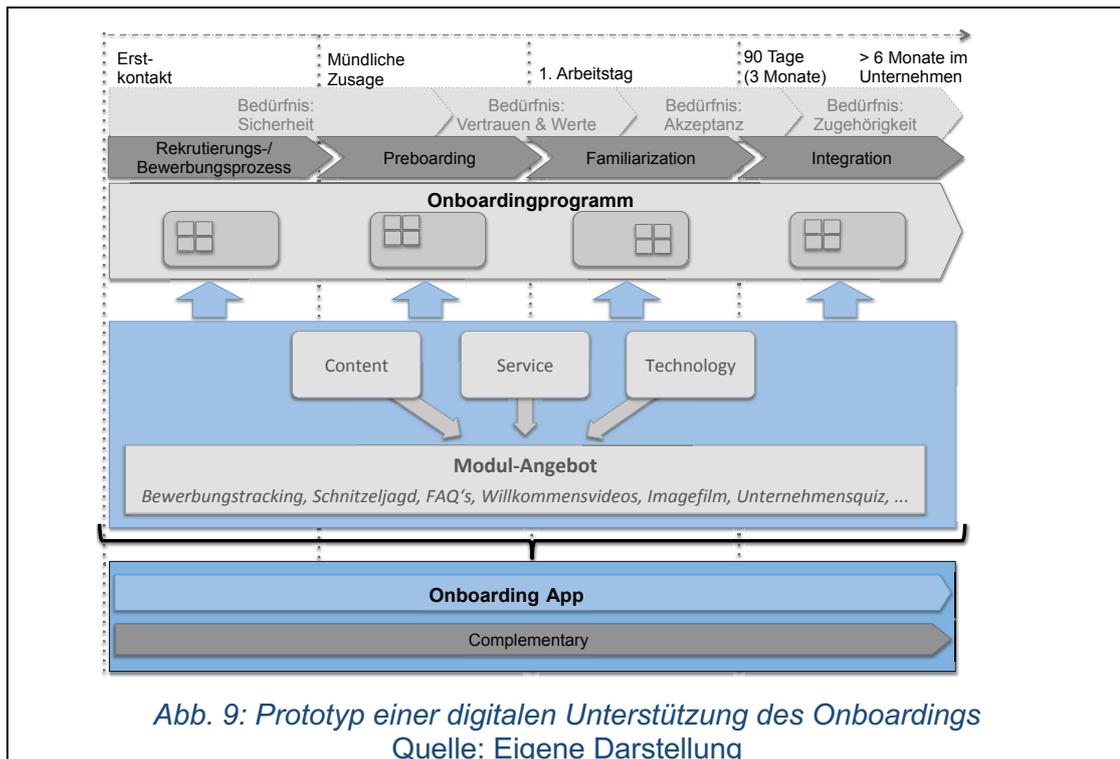
Die Diskussion der soeben vorgestellten empirischen Ergebnisse ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

## **5 Diskussion der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen herangezogen und den zentralen Forschungsergebnissen gegenübergestellt und diskutiert. Diese Diskussionsergebnisse bilden die Grundlage für den Prototypen eines digital gestützten Onboardings. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden der Prototyp und seine Bestandteile eingehender erläutert. Abschließend folgen Handlungsempfehlungen in Form eines Prozesses zur Umsetzung des Prototypens in der Praxis.

### **5.1 Prototyp: Digital gestütztes Onboarding**

Die prototypische Darstellung erfolgt durch die Erweiterung des Onboardingkonzeptes der HARTMANN Group (Abele, 2010) um die folgenden Diskussionsergebnisse. Abbildung 9 zeigt die zusammengeführten Ergebnisse in Form des Prototypens:



### 5.1.1 Rahmenbedingungen des Prototypens

Zunächst werden die Rahmenbedingungen und Anforderungen an den Prototypen vorgestellt, die sich durch die theoretischen Grundlagen und die Erkenntnisse aus den Interviews ergeben.

Die von der HARTMANN Group entwickelten Onboardingphasen (Preboarding, Familiarization, Integration und Complementary) werden durch die empirischen Ergebnisse insofern bestätigt, dass die eingesetzten Maßnahmen die Charakteristika (siehe Kapitel 2.2) sowie die chronologische Reihenfolge dieser Onboardingphasen aufweisen. In Unternehmen 3 & 4 wird bspw. durch eine Willkommensmail die Entscheidung für das Unternehmen bestätigt und Vorfreude im Mitarbeiter erzeugt (Preboardingphase). Die Familiarization-Phase wird ebenfalls durch Instrumente wie dem Mentoren-Programm bestätigt, das als Unterstützung zur Eingliederung und zur Vermittlung der Unternehmenswerte eingesetzt wird. Die langfristigen Maßnahmen, z.B. die Zwölf-Monatsrunde und Kurse des Gesundheitsmanagements, erfüllen die Kriterien der Integration-Phase, welche zusätzlich die Integration ins Gesamtunternehmen vorsieht. Aufgrund der bestätigten Gültigkeit der von der HARTMANN Group festgelegten Onboardingphasen werden diese der Prototypenentwicklung zugrunde gelegt.

In Bezug auf die zeitlichen Rahmenbedingungen des Onboardingprozesses legt der theoretische Teil dieser Arbeit den Onboardingbeginn auf den Moment der mündli-

chen Zusage. Die empirischen Ergebnisse zeigen hingegen, dass die Personalierer die Zeit der vorangegangenen Vertragsverhandlung als besonders kritisch empfinden, da Bewerber schon vor der Vertragsunterzeichnung abspringen. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, bereits vor dem Vertragsschluss Maßnahmen zur Befriedigung des Bedürfnisses von Sicherheit einzusetzen. Interviewpartner 2 merkt an, dass die in dieser Phase liegende Reflexionsphase letztlich zur Entscheidung für das eigene Unternehmen führen sollte. Inhalt der dort eingesetzten Maßnahmen sollte die Darstellung als guten Arbeitgeber beinhalten, um den Bewerber in seiner Entscheidung für dieses Unternehmen zu bestärken. Dadurch kann zusätzlich ein Beitrag zum Cultural Fit geleistet werden, der u.a. in Interview 1 als Grundvoraussetzung für eine wertorientierte Integration erwähnt wurde. Nach einer Studie von meta HR und Employour (2016) sehen 64% der befragten Personalierer erheblichen Einfluss des Cultural Fits auf die Mitarbeiterbindung (Athanas, 2016). Es zeigt sich, dass das Bedürfnis nach Sicherheit vor Vertragsschluss eine wichtige Rolle spielt. In der Bedürfnisstruktur des Onboardingkonzeptes der HARTMANN Group wird dieses Bedürfnis Sicherheit ebenfalls in der Preboardingphase aufgegriffen. Folglich bestätigen diese Ausführungen die Herangehensweise der HARTMANN Group zur Bildung der Onboardingphasen auf Grundlage der Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter. Es zeigt sich, dass es zu einer Überschneidung der ersten Onboardingphase (Preboarding) und dem Rekrutierungsprozess über das Bedürfnis Sicherheit kommt. Als Folge wird der festgelegte Onboardingbeginn revidiert und die Onboardingphasen um den Rekrutierungs- und Bewerbungsprozess erweitert. Dadurch wird der Ansatz einer systematischen und ineinandergreifenden Gestaltung einer *Onboarding Journey* nach Birmele et al. (2019) Rechnung getragen. Als Anfangszeitpunkt wird der Erstkontakt mit dem Bewerber festgelegt, da ab hier eine bewusst gesteuerte Einflussnahme auf den Bewerber möglich wird. Folglich setzt die digitale Unterstützung des Onboardings ab diesem Zeitpunkt ein.

Die Experten sprechen den vorgestellten digitalen Tools Potenziale in Hinblick auf den Einsatz im Onboarding zu. Die Gesamtbetrachtung der Einschätzungen führt zu der Schlussfolgerung, dass die Kombination von Tools eine höhere Effektivität bei der ganzheitlichen Integration bedeutet. Entsprechende Kombinationen können alle Dimensionen der Integration adressieren. Für den Prototypen leitet sich folglich ab, dass zur Steigerung der Integrationseffekte eine Bündelung der digitalen Tools erfolgen sollte. Eine HRSuite-Software verfügt bereits über die Möglichkeit der Vereinigung verschiedener digitaler Tools. Die Software erfüllt die Kriterien von Kompatibilität und Integrierbarkeit. Die Vorstellung der Software BambooHR© führt jedoch

zur Feststellung, dass eine Software mit ihren umfangreichen Funktionen für viele Unternehmen als zu überdimensioniert wahrgenommen wird (I. 3). Vielmehr weisen die weiterentwickelten Ideen in den Interviews darauf hin, eine App als Basistool für eine digitale Unterstützung des Onboardings zu wählen. Als Folge bildet eine App das Grundgerüst des Prototypens. Diese Designentscheidung wird durch Studien des Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. „Digitale Nutzung in Deutschland“ gestützt. Die Nutzungsrate für Smartphones, als Zugangstool zur Onboarding-App, beläuft sich in Deutschland auf über 70% und zeigt einen steigenden Trend (Borchers, 2019). Die Studie „Digitale Nutzung in Deutschland 2019“ deckte zudem eine App-Nutzung von 86% auf, was sie zu den Top-Aktivitäten in der Smartphone-nutzung macht (Teschke, 2018). Damit einhergeht, dass die Einführung einer Onboarding-App in den Unternehmen zwar zur IT-Heterogenität beiträgt, aber nicht die eingangs beschriebenen Kompatibilitätsprobleme mit sich bringt. Entwicklungen weisen daraufhin, dass Apps in Zukunft aufgrund ihrer multifunktionalen Anwendung vermehrt von Unternehmen in ihre IT-Infrastruktur aufgenommen werden (Pesch, 2019).

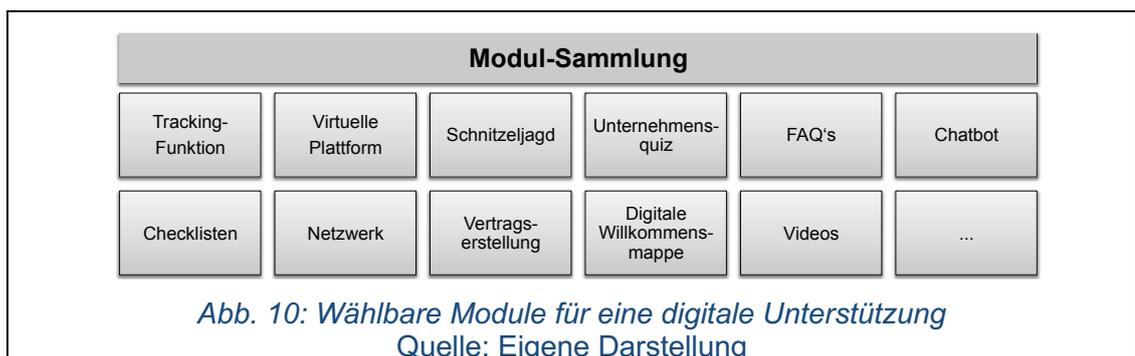
Die Omnipräsenz der digitalen Unterstützung über das Onboarding hinweg definiert die App als ein Instrument der übergeordneten Complementary-Phase. Die App erfüllt zudem die Charakteristik dieser Phase eine ganzheitliche Integration sicherzustellen. Die gewählten Module der App sowie die analogen Instrumente bilden in Summe das Onboardingprogramm der Unternehmen, um die verschiedenen Onboardingphasen zu bedienen. Nachfolgend werden der Aufbau des Prototypens und die dahinterliegenden Designentscheidungen erläutert sowie die Module inhaltlich skizziert.

### **5.1.2 Die Modul-Sammlung**

Die Empirie führte zu dem Ergebnis, dass der Onboardingprozess der HARTMANN Group mit seinen Phasen für alle Unternehmen gleichermaßen gilt. Das darauf aufbauende Programm muss jedoch für eine zweckmäßige Nutzung an die individuellen Anforderungen und Gegebenheiten des Unternehmens angepasst sein. Einflussfaktoren stellen vor allem die Stellenanforderungen und das individuelle Qualifikationsniveau der Mitarbeiter (I. 4 & 8). Als Konsequenz folgt der Prototyp einem Baukastenprinzip. Dies ermöglicht die Zusammenstellung der Module zu einem bspw. stellenspezifischen Onboardingprogramm. Zusätzlich können die Module individuell auf den Mitarbeiter angepasst werden, so dass der Lerntyp in der Wissensvermittlung durch die Variation des Mediums (z.B. Video oder Text) berücksichtigt werden kann. Eine weitere Stellschraube in der Individualisierung der Module

beruht auf den verfügbaren personellen und technischen Ressourcen zur Digitalisierung des Onboardings in den Unternehmen. Interviewpartner 3 gibt an, dass Großunternehmen weniger Unterstützung in der inhaltlichen Entwicklung der Module benötigen. Nach Interview 6 haben KMUs hingegen nicht die notwendigen Kapazitäten zur Entwicklung dieser Inhalte, d.h. es fehlen die technischen Voraussetzungen sowie Digitalkompetenzen im Unternehmen. Für den Prototypen wird daher festgelegt, dass der Umfang eines Moduls über die Attribute *Content*, *Technology* und *Service* festgelegt werden muss. Content bedeutet, dass Inhalte erworben werden müssen. Der Technology-Anteil bestimmt, inwieweit die Technologien im Unternehmen vorhanden sind. Service umfasst alle Dienstleistungen, die mit der Entwicklung in Zusammenhang stehen, wie bspw. Schulungen hinsichtlich der Nutzung der Onboarding-App.

Über die Ideen der Experten, ihren Input und die theoretischen Grundlagen wurden die Module, für die individuelle Zusammenstellung einer digitalen Unterstützung, entwickelt. Abbildung 10 gibt einen Überblick über die wählbaren Module, die im Folgenden in ihrer Ausgestaltung näher erläutert werden.



Die **Tracking-Funktion**, ausgeführt als Bewerbungstracking, folgt dem Prinzip der Paketnachverfolgung und lässt Bewerber den Bearbeitungsstand ihrer Unterlagen einsehen. Zudem wird durch diese Form Kontakt zum Bewerber gehalten und dem soeben diskutierten Gefühl der Sicherheit Rechnung getragen. Das Tracking ist auf weitere Bereiche übertragbar und könnte in Zusammenhang mit Mitarbeitergesprächen genutzt werden. Der Mitarbeiter kann über die App die Einschätzung seiner Qualifikationen und seine persönliche Entwicklung nachverfolgen. Der Fortschritt auf den Karrierestufen mit den dazu geforderten/erforderlichen Qualifikationen wird „getrackt“. Der Nutzen beim Mitarbeiter liegt darin, dass eine bessere Einschätzung von Beförderungen möglich ist. Für Interviewpartner 8 bietet sich die Integration des Prämiensystems an. Die App zeigt notwendige Qualifikationen an, die der Mitarbeiter bis zum nächsten Gespräch vorweisen muss. Interviewpartner 3 liefert die Idee einer Zufriedenheitsabfrage des Mitarbeiters in regelmäßigen Intervallen. Über die-

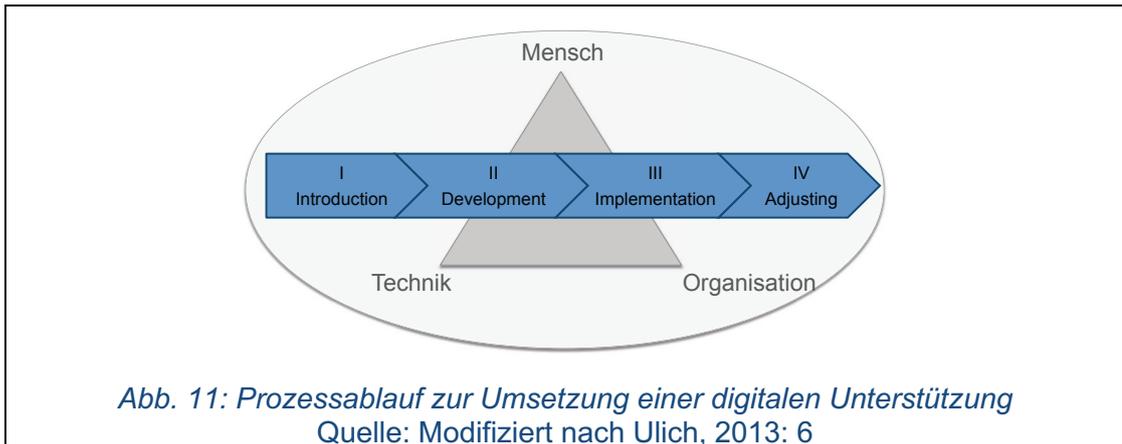
se Tracking-Funktion kann die Organisation bspw. den Integrationsfortschritt nachverfolgen. Gezielten Fragen hinsichtlich der Dimensionen führen zu einer Differenzierung des Integrationsgrades (beispielhafte Darstellung siehe Anhang 10). Durch die physische Distanz zwischen Mitarbeiter und Personalabteilung beim Abgeben der Antworten, wird der aufgezeigten Herausforderung aus Interview 3 (Angst vor Kritikäußerungen im persönlichen Gespräch) Rechnung getragen. Nach Dißmann (2017) führt die Distanz zum Rezipienten zu einer offeneren Meinungsäußerung bzw. Kritikausübung. Diese Art der Befragung liefert ein realitätsgetreues Abbild der Mitarbeiterzufriedenheit. Angelehnt an Zufriedenheitsabfragen in BambooHR© dienen die Befragungsergebnisse als Ausgangspunkt für entsprechende Personalmaßnahmen. Auf diese Weise genutzte Abfragen folgen dem Onboardingziel einer ganzheitlichen Integration. Die Vielfältigkeit im Einsatz des Tracking-Moduls verdeutlicht, dass unterschiedliche Zielstellungen durch ein Instrument bzw. Modul verfolgt werden können. Für das Modul einer **virtuellen Plattform** wurde von Interviewpartner 5 erwähnt, dass hier die Möglichkeit eines Vorstellungsgespräches im virtuellen Raum liegt. Es ist anzumerken, dass mit diesem Modul das Einschätzungskriterium der Unpersönlichkeit teils entkräftet werden kann. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die digitale Bereitstellung von Wissen, unabhängig des Formates, einem persönlichen Austausch untergeordnet wurde. Die Verbindung der virtuellen Plattform mit der digitalen Wissensvermittlung führt zu einer Ausschöpfung der Vorteile im persönlichen Austausch. Weitere Einsatzmöglichkeiten liegen in der (teilweisen) Durchführung von Mentoring, Coachings oder Schulungen über die virtuelle Plattform. Dezentralen Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, Kontakt zu Mitarbeitern an allen Standorten zu halten, da eine Kommunikation im virtuellen Raum möglich ist. Das Modul **Schnitzeljagd** läuft in Verbindung mit AR-Elementen über die App und folgt dem Gamification-Ansatz. Dabei sind Bildpunkte im Unternehmen verteilt, die es mit einem Device (Smartphone oder Tablet) aufzuspüren gilt. Als Ergebnis liefern die Bildpunkte u.a. Videos, die bspw. die Nutzung des Kopierers erklären. Ein weiterer Effekt ist, dass der Mitarbeiter sich einen Überblick über Unternehmen und dessen Mitarbeiterangebote verschaffen kann. Zusätzlich lässt sich ein Unternehmensquiz zur Abfrage des Erlebten integrieren. Diese Abfrage berücksichtigt die Bedenken aus Interview 7 hinsichtlich der digitalen Wissensbereitstellung. Der **Chatbot** kann, wie bereits ausführlich dargestellt, die FAQ's oder bspw. Informationen zu wertorientierten Themen geben. Interviewpartner 4 merkte an, dass der Einsatz bei komplexeren Anfragen bis dato aufgrund des Intelligenzniveaus dieser Technologie noch nicht möglich sei. Durch die Nutzung von KI beim Chatbots sind diese jedoch bereits zur Verknüpfung von Daten aus verschiedenen

Systemen fähig und können Schlussfolgerungen aus den Daten ziehen (Broghammer, 2019). Die Vorstellung von Interviewpartner 4, den Chatbot in Fragen zu Entwicklungsmöglichkeiten heranzuziehen, kann demnach umgesetzt werden. Das Modul **Video** ist in vielfältiger Weise einsetzbar und mit anderen Tools kombinierbar. Die App stellt bspw. Tutorials für die Einarbeitung, Vorstellungsvideos von Teamkollegen sowie Botschaften des Vorstandes zur Verfügung. Größeren und dezentralen Unternehmen haben die Möglichkeit über Videos allen Mitarbeitern die Führungsriege vorzustellen. Digitale **Checklisten** führen zu einer besseren Vorbereitung und Koordination des Onboardings. Sie geben einen detaillierten Überblick über die bereits erledigten sowie offenen Aufgaben. Neben Checklisten zu administrativen Aufgaben, könnte, wie von Interviewpartner 5 angemerkt, eine Checkliste mit Inhalten für eine soziale Integration erarbeitet werden. Ein integriertes **Netzwerk** in der App führt zum Austausch der neuen Mitarbeiter und erzielt somit Effekte wie bei der Zwölf-Monatsrunde aus Interview 3. Ein „NewHireWeb“ gibt ihnen einen geschützten Raum, um sich über ihre Erfahrungen auszutauschen und sich zu unterstützen. Wie in Interview 7 erwähnt, darf das Digitale dabei das Persönliche nicht ersetzen, sondern sollte es ergänzen. Daher runden analoge Treffen die Onboarding Erfahrung des Netzwerkes ab. Im Modul **Vertragserstellung** soll der Personaler durch die Nutzung von Algorithmen und Logiken bei der Vertragserstellung sowie -anpassung unterstützt werden. Von einer weiteren digitalen Abwicklung wird, u.a. aufgrund der Skepsis gegenüber der digitalen Signatur, zunächst abgesehen. Im Anschluss an die Übermittlung des Vertrages kann die bereits mehrfach ausgeführte Willkommensmappe digital zur Verfügung gestellt werden.

## 5.2 Handlungsempfehlung

Bei der Umsetzung einer digitalen Unterstützung des Onboardings müssen die Wechselwirkungen in einem soziotechnischen System berücksichtigt werden. Ausgehend von den Ergebnissen und dem Mensch-Technik-Organisation-Prinzip (MTO-Prinzip) nach Ulich (2013) erfolgt die Entwicklung eines Umsetzungsprozesses. „Das MTO-Konzept geht davon aus, dass Mensch, Technik und Organisation in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und ihrem Zusammenwirken zu reflektieren sind.“ (Ulich, 2013: 5).

In diesem Standardprozess werden das MTO-Prinzips sowie die aus den Ergebnissen abgeleiteten Anforderungen zusammengeführt. Der Prozess folgt weiterhin den Ansätzen des Change Managements. Abbildung 11 zeigt den festgelegten Prozessablauf.



Die erste Phase (**Introduction**) beinhaltet die Vorstellung der Onboarding-App im Unternehmen im Beisein aller Hierarchieebenen. In Interview 3 zeigt sich, dass aufgrund von Widerständen in der oberen Hierarchieebene Digitalisierungsbemühungen ausgebremst werden. Das verfolgte Ziel dieser Veranstaltung ist, das Nutzenpotenzial der Onboarding-App zu demonstrieren und potenziellen Widerständen zusätzlich durch die Beantwortung von Fragen entgegenzuwirken. Krüger (2014) bestätigt in seinem 5-Phasen-Modell mit seiner Initialisierungsphase solch eine Herangehensweise. Im **Development** bildet eine Bedarfsanalyse die Grundlage für die Zusammenstellung der Module. Inhalt der Analyse sind u.a. die bisher adressierten Integrationsdimensionen sowie eine Potenzialanalyse der IT-Struktur. Davon ausgehend werden die Module zu einem Onboardingprogramm für das Unternehmen zusammengestellt und in ihrem Umfang durch die oben beschriebenen Attribute (Content, Technology und Service) festgelegt. Die Zusammenstellung verfolgt dabei die ganzheitliche Adressierung der Integrationsdimensionen. Zusätzlich sollte, für ein effektives Onboarding, die Wirkung der Technologien auf den Anwender miteinbezogen werden. Um die Akzeptanz im Unternehmen zu gewährleisten, ist es zudem wichtig, den Unternehmen die Ausarbeitung der Komponenten selbst zu überlassen. Darüber soll das Auftreten des Not Invented Here-Syndroms<sup>4</sup> vermieden werden. In der **Implementation** begleitet eine Reihe von Schulungen den Roll-Out. Hierbei fällt vor allem dem Attribut Service ein großer Stellenwert zu. Die Schulungsinhalte behandeln die Nutzung der App sowie Aspekte des Datenschutzes. Eine beispielhafte Schulung könnte ein „How-to-use“-Seminar darstellen. In diesem werden die Führungskräfte in der App-Nutzung fit gemacht. Mit Blick in die Zukunft sollten die Führungskräfte selbst zu „How-to-use“-Ausbildern qualifiziert werden. Das **Adjusting** beschreibt den kontinuierlichen Anpassungsprozess des Onboar-

<sup>4</sup> Das Not Invented Here-Syndrom beschreibt die Ablehnungshaltung von Unternehmen gegenüber extern entwickelten Ideen, Lösungen, Dienstleistungen, etc. (Mehrwald, 1999)

dings an die dynamische Umwelt. Vor allem aus Interview 8 ging hervor, dass der Prozess einer stetigen Optimierung durch Best Practices unterliegt. Zusätzlich müssen die Modulinhalte, wie die Schulungsinhalte auf dem aktuellen Stand gehalten werden (I. 3). Die Anwendung eines solchen Umsetzungsprozesses soll gewährleisten, dass der digitale Prozess in die Organisation erfolgreich integriert wird.

## **6 Schlussbetrachtung**

Die Schlussbetrachtung fasst die wichtigen Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Arbeit zusammen. In diesem Zuge wird explizit auf die Beantwortung der Forschungsfragen eingegangen. Zusätzlich umfasst der Schlussteil die kritische Auseinandersetzung mit der durchgeführten Forschung und gibt einen Ausblick auf weitere Forschungen.

### **6.1. Fazit**

Die vorliegende Arbeit verfolgte das Ziel, einen Prototypen hinsichtlich der digitalen Unterstützung des Onboardings, zu generieren.

Zunächst konnte im Verlauf dieser Arbeit gezeigt werden, dass ein Umdenken im Onboarding in Hinblick auf den Fachkräftemangel notwendig ist. Die im Zuge eines qualitativen Forschungsansatzes durchgeführten Experteninterviews führten zu dem Ergebnis, dass Onboarding, als Teil des Talent Managements, in Verbindung mit dem Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess zu betrachten und auszugestalten ist. Damit werden ganzheitliche Ansätze wie die *Onboarding Journey* von Birmele et al. (2019) bestätigt. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels kommt der Rekrutierung ein großer Stellenwert zu. Durch die Bestätigung der soeben genannten Prozessverknüpfung folgt, dass Onboarding eine ebenso große Relevanz, in Bezug auf die sich aus dem Fachkräftemangel ergebenden Herausforderungen, zugeschrieben wird. Die qualitative Inhaltsanalyse führte weiterhin zu dem Ergebnis, dass Onboarding das Ziel einer ganzheitlichen Integration nach Brenner and Brenner (2001) verfolgen sollte, um eine langfristige Mitarbeiterbindung zu gewährleisten. Diese beinhalten eine fachliche, soziale und werteorientierte Dimension. Im Ergebnisteil (Kapitel 4) wurde ersichtlich, dass in den Unternehmen eine fachliche Fokussierung, d.h. eine Schwerpunktsetzung im Instrumenteneinsatz zur Unterstützung einer selbstständigen Tätigkeitsausübung, besteht. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass eine Verbindung zwischen Frühfluktuation und der Vernachlässigung sozialer Bedürfnisse der Mitarbeiter besteht. Die durch Brenner (2014) beschriebene Hauptursache für frühzeitiges Ausscheiden der Mitarbeiter, dass diese „emotional verkümmert[n]“ (Brenner, 2014: 8) und daher das Unternehmen verlassen, wurde somit

bestätigt. Die Empirie hob hervor, dass eine Ausrichtung der Integrationsmaßnahmen nicht vordergründig auf eine fachliche Integration, sondern ebenso auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Sozialisationsprozess, die Chancen für den Verbleib des Mitarbeiters im Unternehmen erhöht. Durch diese Betrachtung der Mitarbeiterbedürfnisse konnte weiterhin die Forschungsfrage 1 nach einem allgemeingültigen Onboardingprozess beantwortet werden. Der durch die HARTMANN Group entwickelte Onboardingprozess, mit aus der Bedürfnisstruktur der Mitarbeiter festgelegten Phasen, erhielt durch die empirischen Ergebnisse seine Legitimation. Zusätzlich wurde der Onboardingprozess um die Phase Rekrutierungs- und Bewerbungsprozess ergänzt. Eine Standardisierung des Prozesses an sich wurde somit durch diese Arbeit als sinnvoll erachtet. Allerdings zeigte sich, dass das darauf aufbauende Onboardingprogramm, d.h. die konkrete Zusammenstellung der Onboardinginstrumente, von verschiedenen Faktoren abhängig ist. Eine Standardisierung auf Makroebene ist zwar sinnvoll (z.B. berufsspezifische Onboardingprogramme), allerdings sollten diese auf Mikroebene an die individuellen Gegebenheiten der Mitarbeiter angepasst werden, um eine erfolgreiche Integration zu gewährleisten. In Bezug auf die Zielstellung der Arbeit führten diese Erkenntnisse zu einem modularen Prototypen für eine digitale Unterstützung des Onboardings. Die Auswertung der Experteninterviews lieferte die Erkenntnis, dass eine digitale Unterstützung des Onboardings großes Potenzial in sich birgt. Die Vorteile liegen auf Seiten des Unternehmens, der Personaler sowie der Mitarbeiter. Die durch Digitalisierung bewirkte Arbeitsentlastung und somit frei werdenden personellen Kapazitäten, können für Themen hinsichtlich einer besseren Arbeitswelt genutzt werden, was wiederum die Mitarbeiterbindung positiv beeinflusst. Darunter fällt auch, dass mehr Ressourcen für eine persönliche und direkte Integration zur Verfügung stehen. Unter Berücksichtigung des Teilaspektes von Forschungsfrage 1 zeigt sich zusätzlich, dass die Potenziale einer digitalen Unterstützung in jeder Integrationsdimension umgesetzt werden können. Die Ausgestaltung, d.h. der konkrete Einsatz eines digitalen Tools, bestimmt das Spektrum an adressierten Dimensionen. Dadurch können explizit Instrumente für die emotionale Dimension umgesetzt werden. Die Zusammenstellung eines modularen Onboardingprogrammes sollte, neben Gesichtspunkten der Integration, zusätzlich die Wirkung der Tools auf den Mitarbeiter fokussieren. Diese Feststellung bestätigt nochmals, dass effektives Onboarding die Mitarbeiterbedürfnisse als Ausgangspunkt haben sollte. Der Prototyp, als Ziel der Arbeit, kanalisiert somit die im ersten Teil der Arbeit festgestellten Anforderungen an einen Onboardingprozess und die Potenziale der Digitalisierung in sich. Die Forschungsfrage 2 wurde im Zuge der Prototypenerstellung beantwortet.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass die Digitalisierung des Onboardings das Potenzial bietet, der Frühfluktuation entgegenzuwirken und gewonnene Fachkräfte langfristig zu binden. Die Zusammenstellung des Onboardingprogrammes sollte durch das Ziel einer ganzheitlichen Integration geleitet sein, indem die Mitarbeiterbedürfnisse den Ausgangspunkt bilden. Die digitale Unterstützung ist jedoch kein Ersatz für analoge Methoden, sondern stellt eine Ergänzung dar, die zur Steigerung der Effektivität des Onboardings führt.

Die Limitationen der durchgeführten Forschung wurden bereits in Kapitel 4.2 behandelt. Dabei fanden die Gütekriterien nach Mayring (2015) Anwendung.

Abschließend ist festzuhalten, dass die vorliegende Arbeit ihre Zielstellung erfüllt und sich kritisch mit den gewonnenen Erkenntnissen auseinandergesetzt hat. Damit stellt diese Arbeit eine fundierte Grundlage für weitere Forschungen im Bereich eines digitalisierten Onboardings dar, auf die im Folgenden eingegangen wird.

## **6.2 Ausblick für weitere Forschungen**

Anhand der vorliegenden Untersuchungen zum Onboarding und seiner Digitalisierung haben sich mehrere Forschungsfragen aufgetan, die Anreiz für weitere Forschungen bieten.

Der entwickelte Prototyp legt nahe seine Validität in der Praxis zu testen und zu untersuchen, inwieweit sich das entwickelte Konzept bewährt oder anzupassen ist. In diesem Zuge kann der Wirkungsgrad digitaler Tools auf die verschiedenen Integrationsdimensionen untersucht werden. Des Weiteren wirft diese Arbeit die Frage auf, inwieweit Integration messbar ist. Es stellt sich die Frage nach möglichen Indikatoren zur Messung des Integrationsfortschritts. In der Ausgestaltung des Onboardingprogrammes wurde bereits teilweise auf die Einflussfaktoren in der Makro- sowie Mikroebene eingegangen. Weitere Forschungen könnten sich eingehender mit der Untersuchung solcher Einflussfaktoren beschäftigen. Zusätzlich ist die genauere Erforschung der Digitalisierung im Onboardings eine lohnenswerte Aufgabe für die Zukunft. Ausstehend ist, welche Tools sich in Zukunft durchsetzen werden. Hinsichtlich der Rolle der Personaler zeigt sich hier im Kontext zukünftiger Digitalisierungsbemühungen ein neues Forschungsdesiderat. Im Rahmen dieser Arbeit konnte zwar festgestellt werden, dass ein Großteil der Verwaltungsaufgaben durch die Digitalisierung entfallen, durch den vermehrten Einsatz von KI in der Personalarbeit ergibt sich hier jedoch zusätzlicher Forschungsbedarf hinsichtlich der Auswirkungen auf die Personalarbeit im Allgemeinen.

## Literaturverzeichnis

- Abele, B. 2018. New Hire Experience in der Praxis *In*: Schwuchow, K. & Gutmann, J. (Hrsg.) **HR-Trends 2019 - inklusive Arbeitshilfen online: Strategie, Digitalisierung, Diversität, Demografie**. 361 - 373. Freiburg: Haufe.
- Asare-Bediako, K. 2008. **Professional Skills in Human Resource Management** Ksoa, Ghana: Kasbed Limited
- Athanas, C., Friese, E.-M. & Pfisterer, N. 2016. **Cultural Fit Studie: Unternehmenskulturelle Bewerberpassung: Bedeutung, Umsetzung, Ausblick**. Berlin, Bochum: meta HR Unternehmensberatung GmbH, Employour GmbH. <https://www.metahr.de/downloads/cultural-fit-studie/> [eingesehen am 27.12.2019].
- Aygen, N. 2015. **Die Besten für den Vertrieb: So nutzen Sie erfolgreiche Sales-Strategien zur Rekrutierung von Top-Mitarbeitern**, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- BambooHR©. 2019a. **Applicant Tracking System (ATS)**. <https://www.bamboohr.com/applicant-tracking/> [eingesehen am 23.10.2019].
- BambooHR©. 2019b. **Employee Onboarding Software**. <https://www.bamboohr.com/employee-self-onboarding/> [eingesehen am 23.10.2019].
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *In*: Zedeck, S. (Ed.) **APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization**. 51-64. Washington, DC: American Psychological Association.
- Becker, F. G. 2004. Personaleinführung. **WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium**, 33 (9), 514 - 519.
- Becker, F. G. & Berthel, J. 2013. **Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit**, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, F. G. & Krahe, O. 2003. **Explorative Studie zur Personaleinführung bei Unternehmen in OWL: Ergebnisübersicht**, Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Beyer, J. M. & Hannah, D. R. 2002. Building on the past: Enacting established personal identities in a new work setting. **Organization Science**, 33 (13), 636 - 652.
- Birmele, C., Brömers, J., Merklin-Wendle, A., Pohl, F. & Lemke, V. 2019. **Perfekter Job-Start dank Onboarding: So begeistern und binden Sie nachhaltig neue Talente**, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Böck, R. 2006. **Personalwirtschaft - Studienliteratur Geprüfter Versicherungsfachwirt / Geprüfte Versicherungsfachwirtin**, Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Booz Allen Hamilton & Partnership for Public Services. 2008. **Getting On Board**. [https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting\\_On\\_Board\\_A\\_Model\\_for\\_Integrating\\_and\\_Engaging\\_New\\_Employees-%5B2008.05.12%5D.pdf](https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board_A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-%5B2008.05.12%5D.pdf) [eingesehen am 05.10.2019].
- Borchers, D. 2019. **Digitale Nutzung in Deutschland: Die Smartphone-Nutzung stieg 2019 werktags um 14 Prozent an, am Wochenende sogar um 19 Prozent / Vor allem Nutzer mittleren Alters treiben Wachstum**. Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. <https://www.bvdw.org/der->

bvdw/news/detail/artikel/digitale-nutzung-in-deutschland-die-smartphone-nutzung-stieg-2019-werktags-um-14-prozent-an-am-woc/ [eingesehen am 12.12.2019].

- Bradt, G. B. & Vonnegut, M. 2009. **Onboarding : How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time**, Hoboken, N.J.: Wiley.
- Brenner, D. 2014. **Onboarding : Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren**, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brenner, D. & Brenner, F. 2001. **Inplacement - neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren: wie Sie das Potenzial neuer Mitarbeiter erschließen und für Ihr Unternehmen nutzbar machen ; eine Arbeitshilfe für Führungskräfte**, Leibniz: Dt. Wirtschaftsdienst.
- Brink, A. 2013. **Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten: Ein prozessorientierter Leitfaden zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten**, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bröckermann, R. 2014. Einarbeitung neuer Beschäftigter *In*: Domsch, M. E., Regnet, E. & Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) **Führung von Mitarbeitern** 158 -165. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Broghammer, C. 2019. **Künstliche Intelligenz im HR: Chatbots, Big Data und Algorithmen**. <https://www.weka.ch/themen/personal/personalfuehrung-und-personalentwicklung/personalentwicklung/article/kuenstliche-intelligenz-im-hr-chatbots-big-data-und-algorithmen/> [eingesehen am 13.12.2019].
- Bube, S. 2015. Onboarding im Zeitalter der Digitalisierung. *In*: Schwuchow, K. & Gutmann, J. (Hrsg.) **Personalentwicklung : Themen, Trends, Best Practices 2016**. 382 - 390. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 19 (4), 533 - 546.
- Buchheim, C. & Weiner, M. 2014. **HR-Basics für Start-ups: Recruiting und Retention im Digitalen Zeitalter**, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Buluschek, C. 2018. **Personalmanagement funktioniert heute digital: Wie kleine und mittlere Unternehmen ihre Personalarbeit professionell umstellen**. <https://gemeinsam-digital.de/personalmanagement-funktioniert-heute-digital/> [eingesehen am 04.11.2019].
- Bussin, M. 2014. **Remuneration and Talent Management: Strategic compensation approaches for attracting, retaining and engaging talent**, Randburg, Südafrika: Knowres Publishing.
- Coff, R. & Kryscynski, D. 2011. Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. **Journal of Management**, 37 (5), 1429 - 1443.
- Cutmore-Beinlich, S. A. & Franken, S. 2018. Digitalisierung und Industrie 4.0 – neues Arbeiten, veränderte Belegschaften. *In*: Armutat, S., Bartholomäus, N., Franken, S., Herzig, V. & Helbich, B. (Hrsg.) **Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung: Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand**. 75 - 76 Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Daubenberger, D. 2018. Digitalisierung der Personalarbeit. **Computerwoche**, 2018 (5), 38 - 40.

- Dgb Bundesvorstand. 2011. **Aktueller Fachkräftemangel - Mythos oder Realität?** Berlin: DGB Bundesvorstand
- Dißmann, L. 2017. **Das virtuelle Sit-in als grundrechtlich geschützte Protestform?: Betrachtung der verfassungsrechtlichen Rechtslage und deren Einfluss auf das Privatrecht**, Münster: Lit Verlag.
- Faber, M. & Riedel, H. 2014. **Die erfolgreiche Probezeit: Wie Berufseinsteiger die ersten Monate zielführend mitgestalten können**, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Feldman, D. C. 1976. A Contingency Theory of Socialization. **Administrative Science Quarterly**, 21 (3), 433 - 452.
- Fempfel, K. 2003. Personalwesen - HR-Management oder -Administration? **PERSONALWESEN**, 2003 (5), 18 - 20
- Fisher, C. 1986. Organizational socialization: an integrative review. **Research in Personnel and Human Resources Management**. 4 1986 (1), 101 - 145.
- Flick, U. 2008. **Managing the quality of qualitative research**, London: Sage.
- Föhls-Königslehner, N. & Müller-Camen, M. 2015. Personalentwicklung. In: Furtmüller, G., Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.) **Personalmanagement - Führung - Organisation**. 321- 356. Wien: Linde Verlag.
- Gnam, J. R., Oschlies, M. & Schwarz, G. 2018. **Personal 4.0: Digital gestalten statt analog verwalten**, München: Bain & Company Germany.
- Gora, W. n.a. . **Personalarbeit im Wandel: Digitalisierung als Chance**. <https://www.personalpraxis24.de/aktuelles/thema-der-woche/archiv-t...en-der-woche/personalarbeit-im-wandel-digitalisierung-als-chance/> [eingesehen am 27.10.2019].
- Habermann, W. & Lohaus, D. 2016. **Integrationsmanagement - Onboarding neuer Mitarbeiter / Daniela Lohaus, Wolfgang Habermann**, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Harpelund, C., Højberg, M. T. & Nielsen, K. U. 2019. **Onboarding Getting New Hires off to a Flying Start**, Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Haufe-Lexware GmbH & Co. KG 2018. **2. Onboarding Umfrage 2018**, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Helfferrich, C. 2019. Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.) **Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung**. 669 - 686. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hermann, A. & Pela, P. 2018. **Onboarding im Fokus**. Düsseldorf: Stepstone GmbH
- Hertel, G. & Konradt, U. 2004. Human Resource Management im Inter- und Intranet: Inhalte und Überblick. In: Hertel, G. & Konradt, U. (Hrsg.) **Human Resource Management im Inter- und Intranet**. 9 - 15 Göttingen: Hogrefe Verlag.
- HIGH DEFINITION BOOKS Ltd. n.a. **UGC-NET/SET: Commerce (Paper II & III) JRF and Assistant Professor Exam Guide: UGC-NET Commerce**, n.a. : HIGH DEFINITION BOOKS Ltd.
- HRworks. 2019. <https://www.hrworks.de> [eingesehen am 24.11.2019].
- Hughes, J. C. & Rog, E. 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality

- organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 743 - 757.
- Jablin, F. M. 1987. Organizational entry, assimilation and exit. In: Jablin, F. M., Porter, L. W., Putnam, L. L. & Roberts, K. H. (Eds.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. 679 - 740. Newbury Park, CA: Sage.
- Josan, L. 2012. *Human Resources-Outsourcing in Deutschland: Eine aktuelle Untersuchung des Marktes*, Hamburg: Diplomica Verlag.
- Kienbaum Institut @ Ism 2016. Digitalisierung@HR – Strukturen, Prozesse & Kompetenzen der Zukunft. *Personalführung*, 5 58 - 63.
- Kieser, A. 1990. *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*, Frankfurt am Main: Kommentator-Verlag.
- Kieser, A. 2009. Einarbeitung neuer Mitarbeiter. *Führung von Mitarbeitern : Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klein, H. J. & Polin, B. 2012. Are organizations onboard with best practice onboarding? In: Wanberg, C. (Ed.) *The Oxford handbook of socialization*. 267 - 287. New York: Oxford University Press.
- Kolb, M. 2008. *Personalmanagement: Grundlagen - Konzepte - Praxis*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Konschak, B. 2014. *Professionelles Personalmarketing: Die richtigen Mitarbeiter für Ihr Unternehmen ansprechen und gewinnen*, München: Haufe Lexware.
- Krings, T. & Nieland, F. 2015. *Erfolgsfaktoren strategischen Personalmanagements*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Krüger, W. 2014. Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In: Bach, N. & Krüger, W. (Hrsg.) *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*. 33 - 61. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Laurano, M. 2013. *Onboarding 2013 – A new look at new hires*. Aberdeen Group. <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf> [eingesehen am 06.09.2019].
- Lippold, D. 2014. *Die Personalmarketing-Gleichung: Einführung in das wert- und prozessorientierte Personalmanagement*, Berlin/Boston: De Gruyter - De Gruyter Oldenbourg.
- Loffing, C. & Loffing, D. 2011. *Mitarbeiterbindung ist lernbar: Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen*, Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Manpowergroup 2018 *Lösungen für den Fachkräftemangel: Aufbauen, kaufen, Leihen und Brücken bauen*. n.a.: ManpowerGroup.
- Mayring, P. 2002. *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*, Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, Weinheim und Basel: Beltz.
- Mehrwald, H. 1999. *Das 'Not Invented Here'-Syndrom in Forschung und Entwicklung*, Wiesbaden Deutscher Universitätsverlag.

- Meier, H. 2018. **Interkulturelles Onboarding: Betriebliche Integration Flüchtlinge und Migranten. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. International Global Workforce**, Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG.
- Merkwitz, R. & Peitz, A. 2002. Schritt für Schritt: Erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter. In: Peitz, A. & Böning, U. (Hrsg.) **Personalauswahl international: Suche, Auswahl, Integration**. 145 - 163. Düsseldorf: Symposion.
- Moser, K., Soucek, R., Galais, N. & Roth, C. 2018. **Onboarding – Neue Mitarbeiter integrieren**, Göttingen: Hogrefe.
- Müller, J. 2006. **Workflow-based Integration: Grundlagen, Technologien, Management**, Berlin Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Nandi, R. 2015. Effective Induction for employee's Performance and Satisfaction. **International Journal of English Language, Literature in Humanities**, 3 (4), 28 - 40.
- Neuberger, O. 1994. **Personalentwicklung**, Stuttgart: Lucius + Lucius.
- Paul Hartmann AG 2019. **Going further for health: Geschäftsbericht 2018 der HARTMANN GRUPPE**, Heidenheim: Paul Hartmann AG, .
- Peats Redaktion. 2017. **Industrie 4.0 und HR: Mit der Digitalisierung Mitarbeiter überzeugen**. <https://peats.de/article/industrie-4-0-und-hr-mit-der-digitalisierung-mitarbeiter-ueberzeugen> [eingesehen am 26.10.2019].
- Personalwirtschaft. 2019. **Digitale Transformation: Wie sich HR neu aufstellt. Personalwirtschaft**. <https://www.personalwirtschaft.de/hr-organisation/hr-software/artikel/digitalisierung-veraendert-die-rolle-von-hr.html> [eingesehen am 22.01.2020].
- Pesch, U. 2017. Digitale Starthilfe geben. **Personalwirtschaft, HR-Software Guide 2018**, 56 - 58.
- Pesch, U. 2018. Chancen und Grenzen der Automatisierung **Personalwirtschaft, HR-Software Guide 2018**, 2017 9 - 11.
- Pesch, U. 2019. Im Sinne der Nutzer **Personalwirtschaft, HR-Software Guide 2019**, 2018 28 - 31.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. & Hackman, J. R. 1975. **Behavior in organizations**, New York: McGraw-Hill.
- Randy, L. D., Jon, M. W. & David, M. H. 2002. **Human Resource Development** Mason, Ohio: Thomson-Southwestern.
- Ries, H. 2019. „Emotionale Kompetenz wird zum Schlüssel“. **Computerwoche Personal Digital** 8 - 10.
- Ritz, A. & Thom, N. 2018. **Talent Management : Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten** Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Robert Walters GmbH. 2019. **Recruitment- & Onboarding-Prozesse: Welche Rolle spielen dabei innovative Technologien?** : Robert Walters GmbH. [https://www.robertwalters.de/content/dam/robert-walters/country/germany/files/whitepapers/RW - Innovation & Recruitment 210x210mm - German WEB\\_FINAL.pdf](https://www.robertwalters.de/content/dam/robert-walters/country/germany/files/whitepapers/RW - Innovation & Recruitment 210x210mm - German WEB_FINAL.pdf) [eingesehen am 24.11.2019].
- Rohrlack, K. 2019. **Lösungsorientierte Mitarbeitergewinnung: Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen**, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Saratoga Global & Best Practices. 2014. **Best practices for retaining new employees: New approaches to effective onboarding**. London: PricewaterhouseCoopers LLP
- Sauter, R., Sauter, W. & Wolfig, R. 2018. **Agile Werte- und Kompetenzentwicklung: Wege in eine neue Arbeitswelt**, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Scheibler, P. 2018. **Qualitative Inhaltsanalyse**. <https://studienlektor.de/tipps/qualitative-forschung/qualitative-inhaltsanalyse.html> [eingesehen am 08.12.2019].
- Schirmer, D. 2009. **Empirische Methoden der Sozialforschung: Grundlagen und Techniken** Paderborn: Wilhelm Fink.
- Schmidt, K. 2013. **Onboarding - Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation: eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter**, Hamburg: Diplomica Verlag.
- Schreier, M. 2014. Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. **Forum Qualitative Sozialforschung/ Qualitative Social Research**, 15 (1), URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2043/3635>, [eingesehen am 05.12.2019].
- Schuhmacher, F. & Geschwill, R. 2014. **Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung**, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stein, M. & Christiansen, L. 2010. **Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization**, New York: McGraw-Hill Education.
- Steinke, I. 1999. **Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung**, Weinheim: Juventa.
- Stiefel, R. T. 1979. **Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen: Die Einführung neuer Mitarbeiter als Instrument der Integration und Innovation**, München: Ölschläger.
- Stiehler, A., Möckel, K. & Schabel, F. 2020. **Fachkräftemangel in Deutschland: Unterschätzt oder aufgebauscht? Wie deutsche Führungskräfte auf den Fachkräftemangel blicken und wie sie ihn angehen. Eine empirische Studie von Hays**. Mannheim: Hays.
- Stippler, S., Hering, A. B. Z. D. A., Jansen, D. A. & Pierenkemper, S. 2019. **KOFA-Studie 1/2019: Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden**. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
- Ströker, D. 2007. **Einarbeitung neuer Mitarbeiter: Integration in der betrieblichen Praxis**, Saarbrücken: VDM Verlag Müller.
- Talya, N. B., Todd, B., Berrin, E., Donald, M. T. & Jennifer, S. T. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta analytic review of antecedents, outcomes, and methods. **Journal of Applied Psychology**, 92 (3), 707 - 721.
- Taormina, R. J. & Bauer, T. N. 2000. Organizational socialization in two cultures: Results from the United States and Hong Kong. **The International Journal of Organizational Analysis**, 8 (3), 262 - 289.
- Tesche, Y. 2018. **Digitale Nutzung in Deutschland 2018**. Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

[https://www.bvdw.org/fileadmin/user\\_upload/BVDW\\_Marktforschung\\_Digitale\\_Nutzung\\_in\\_Deutschland\\_2018.pdf](https://www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/BVDW_Marktforschung_Digitale_Nutzung_in_Deutschland_2018.pdf) [eingesehen am 12.12.2019].

- Ulich, E. 2013. Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme – eine Erinnerung. ***Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity***, 6 (1), 4 - 12.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. 1979. Toward of Theory of Organizational Socialization. ***Organizational Behavior***, 1, 209 - 264.
- Verhoeven, T. 2016. ***Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus***, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Vijaya Mani & M, C. K. 2017. Perception of the New Recruits on the Employee Induction and on boarding Process. ***International Journal of Business and Management Invention***, 6 (8), 59 - 66.
- Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. ***Library Leadership & Management***, 23 (4), 168 - 176.
- Wanberg, C. 2012. ***The Oxford Handbook of Organizational Socialization***, New York: Oxford University Press.
- Wanous, J. P. 1992. ***Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers***, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Weidner, I. 2019. Nina hilft bei HR-Fragen. ***Computerwoche Personal Digital*** 30.
- Wolf, G. 2017. ***Mitarbeiterbindung - inkl. Arbeitshilfen Online: Strategie und Umsetzung im Unternehmen***, Freiburg: Haufe.
- Zielinski, D. 2019. How to Optimize Onboarding. ***HR Magazine***, 64 (2), 96 - 98.
- Zoe, E. 2019. ***Satisfaction with Onboarding: What New Hires Want***. <https://www.talentlms.com/blog/new-employee-onboarding-study/> [eingesehen am 25.09.2019].
- Zunke, K. 2012. Serie: Customer-Journey-Analyse, 1. Teil: Die Legende ist tot. ***Internet World Business***, 2012 (8), 20 - 21

### **Gesetzestexte:**

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) vom 2. Januar 2002, Stand 21. Dezember 2019.

# Anhang

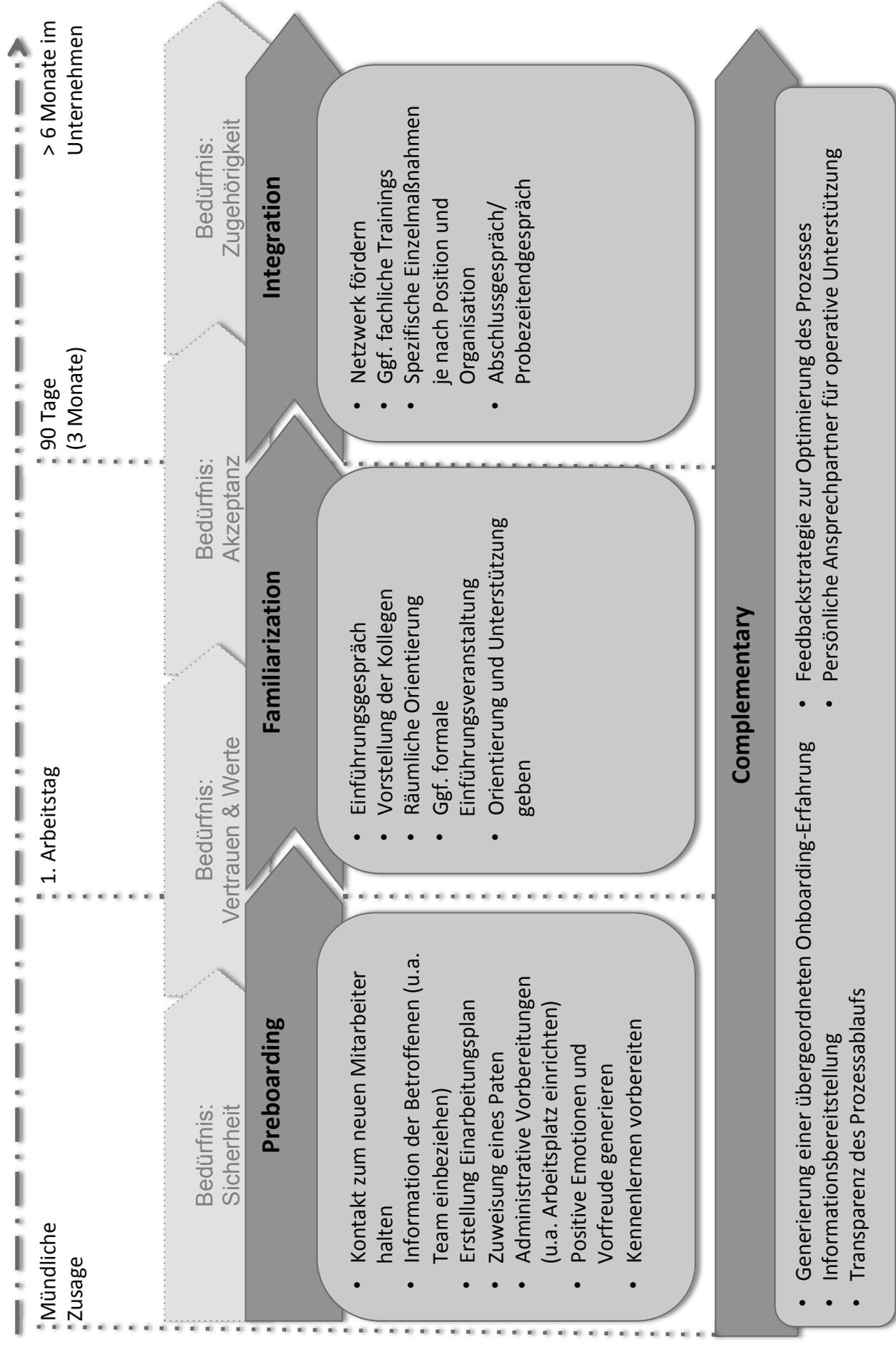
---

## Anhangverzeichnis

|          |                                                                        |    |
|----------|------------------------------------------------------------------------|----|
| Anhang 1 | Integrationsmaßnahmen in der Literatur                                 | 2  |
| Anhang 2 | Interviewleitfaden                                                     | 4  |
| Anhang 3 | Zusicherung des Datenschutzes und der Anonymisierung der Daten         | 10 |
| Anhang 4 | Hinweise zur Interviewtranskription                                    | 12 |
| Anhang 5 | Kodierbaum                                                             | 14 |
| Anhang 6 | Kodierleitfaden                                                        | 16 |
| Anhang 7 | Netzwerk des Kategoriensystems                                         | 23 |
| Anhang 8 | Eingesetzte Instrumente in den befragten Unternehmen                   | 25 |
| Anhang 9 | Einschätzungskriterien für die Bewertung digitaler Tools im Onboarding | 27 |

# Anhang 1

---



Quelle: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Abele, 2018: 366; Birmele et al., 2019:45-51; Habermann, W. &

# Anhang 2

---

## Interviewleitfaden

---

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Interview-Nr.                         |  |
| Datum der Durchführung:               |  |
| Uhrzeit (Startzeit) der Durchführung: |  |

### **Einleitung**

---

#### **Grafik zur Erläuterung**

*Onboarding sind die (systematischen) Eingliederungsmaßnahmen bzw. -aktivitäten einer Organisation zur Unterstützung der Sozialisierungsprozesse des neuen Mitarbeiters mit dem Ziel einer ganzheitlichen (sozialen, fachlichen und wertorientierten) Integration des Mitarbeiters.*

1. Wie schätzen Sie die Frühfluktuation in Ihrem Unternehmen ein? (Notwendigkeit für Onboarding-Umdenken)
2. Welche digitalen Tools werden bereits allgemein in der Personalarbeit genutzt? Wie ist die Bereitschaft zur Umstellung auf digitale Lösungen? Welche Arbeiten werden mit ihnen verrichtet? (Reifegrad der Digitalisierung, Rolle HR)

### **Der allgemeine Prozess**

---

3. Wie sieht der Onboardingprozess aus? Gibt es verschiedene Phasen, die der Mitarbeiter durchläuft?
4. Was sind die zeitlichen Dimensionen (Beginn und Dauer bzw. Abschluss)?
5. Was sind die Ziele des Onboardingprozesses?
6. Erläutern Sie bitte die eingesetzten Maßnahmen im Prozess.

#### **Erläuterung der Dimensionen**

→ Differenzierung in der Beschreibung der Instrumente beachten

7. Gibt es besondere Maßnahmen, die auf die emotionalen Bedürfnisse des Mitarbeiters ausgerichtet sind? (wertorientiert und sozial)
8. Welche Instrumente werden bei der Einarbeitung eingesetzt? (fachlich)
9. Wie ist dieses Onboardingprogramm entstanden bzw. wer hat es entwickelt? Gibt es Möglichkeiten der Anpassung? (statisch oder dynamisch)
10. Sieht das Programm für jeden Mitarbeiter gleich aus unabhängig von z.B. Position, Abteilung? (individuell oder standardisiert)
11. Wie sieht die Organisation dahinter aus? Wer ist involviert? (Akteure)

## Digitales Onboarding

---

12. Welche technisch gestützten Tools werden eingesetzt?
13. Welche Herausforderungen bzw. Probleme zeigen sich bei der Durchführung im Prozess? (u.a. Datenschutz, Kompatibilität, Nutzerfreundlichkeit)
14. Welche technischen Tools sind bekannt? Wie wird die Umsetzbarkeit im eigenen Unternehmen und allgemein eingeschätzt?

### **Softwarelösungen vorstellen:**

→ Alle anreißer, damit dazu eine Stellungnahme existiert

Wie schätzen Sie die Umsetzbarkeit generell und in Ihrem Unternehmen ein?

- *Automatisierte Workflows = ohne Eingriffe eines personellen Bearbeiters  
z.B. Vertragsabwicklung mithilfe Digitale Signatur*
- *Chatbots (Text- und Spracherkennung bzw. sogar schon Gesichtserkennung)*
- *Onboarding-Apps (inkl. Chatbots)*
- *Onboardingsoftware wie BambooHR vereint mehrere Technologien:  
Automatisierte Workflows, Employer Self Services, Tutorials  
HR Suite für alle Daten der Personalarbeit*
- *VR und AR für Einarbeitung/Schulungen*
- *Einbindung von Videos (Lehrvideos, Tutorials)*

### 15. **(KEINE DIGITALEN KOMPONENTEN)**

Nachdem Sie bestehende Möglichkeiten gehört haben: Wie stellen Sie sich einen digitalen Onboardingprozess vor? Bzw. wie denken Sie könnte man Maßnahmen aus Ihrem Onboardingprogramm digital unterstützen?

- Wie und auf welchen Ebenen, denken Sie, kann man am meisten digital umsetzen?

ODER

### 16. (DIGITALE TOOLS aufgreifen)

- Sie hatten ja Instrument X erwähnt, wie könnten Sie sich vorstellen, wie dies in Zukunft digital erweitert werden könnte?
- Auf welchen Ebenen denken Sie kann man am meisten digital umsetzen?

## Abschluss

---

17. Möchten Sie noch etwas ergänzen?

## Erläuterungen der Dimensionen:

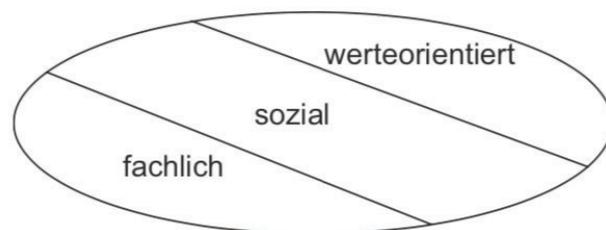
---

**Fachlich:** Der Mitarbeiter muss sich sowohl Kenntnisse über das Unternehmen als auch insbesondere über sein Arbeitsgebiet aneignen. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Einarbeitung in bestimmte Aufgabenstellungen, der Aneignung von Faktenwissen und der konkreten Umsetzung seiner Kenntnisse und Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele. Dies beinhaltet auch Kenntnisse über die Organisationsstruktur und die richtigen Ansprechpartner in den betreffenden Fachbereichen, mit denen er zu tun hat.

**Sozial:** Der Mitarbeiter muss sich mit einem neuen Arbeitsumfeld vertraut machen. Der Umgang mit dem Vorgesetzten, den Kollegen, internen und externen Kunden vollzieht sich in erster Linie über soziale Kontakte. Das Arbeiten in Teams oder Projektgruppen, die Abstimmung mit Kollegen, das Erarbeiten der eigenen Position innerhalb der Bereichs- oder Abteilungsstruktur stellen dabei wichtige Elemente dar. Erst wenn der Mitarbeiter als Teil der Gemeinschaft akzeptiert wird und ein „Wir-Gefühl“ entwickelt hat, kann von einer erfolgreichen sozialen Integration gesprochen werden.

**Werteorientiert:** Der Mitarbeiter muss sich mit den Zielen und Werten und Führungsgrundsätzen des Unternehmens vertraut machen. Die „corporate identity“ also das Selbstverständnis des Unternehmens spielt hier eine zentrale Rolle. Werteorientierte Integration ist ein mittel- und langfristig angelegter Prozess, der nicht nur über Leitbilder sondern in erster Linie über gelebte Werte dem neuen Mitarbeiter vermittelt werden kann

**Abb. 4.1** Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter



# Onboarding-App bei Randstad

- Digitale Helfer erklärt die modulare Einarbeitung bei Randstad
- Je nach Position und Funktion unterschiedlich Module
- Informationen zum Intranet des Unternehmens & der erste Überblick oder Aspekte zur Unternehmensphilosophie
- Themen: „Wie gehe ich mit dem Du um?“ oder „Was will der Chef?“
- Nützliche Tipps zum Arbeitsalltag wie z.B. Ratschläge zu Fragen wie „Welcher Lerntyp bin ich?“ oder „Wie mache ich richtig Pause?“



Abb. 1: Startbildschirm der Tutorial-Funktion

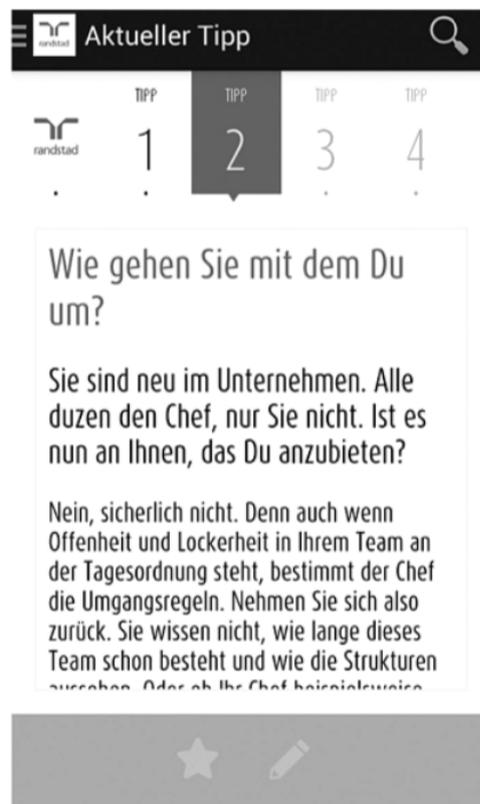


Abb. 2: Aktueller Tipp auf dem Smartphone-Bildschirm

# Anhang 3

---

## Zusicherung des Datenschutzes und der Anonymisierung der Daten

Im Rahmen des Studiengangs *Human Resources Management* an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg wird die Masterarbeit unter dem Titel **„Digital gestütztes Onboarding – eine prototypische Darstellung“** angefertigt.

Ich bedanke und freue mich, dass Sie sich bereit erklärt haben, bei meiner Masterarbeit mitzuwirken!

Das Interview erfolgt allein für wissenschaftliche Zwecke. Ich garantiere Ihnen Anonymität, die Wahrung der Vertraulichkeit und die Geheimhaltung der Daten. Zudem garantiere ich Ihnen, dass die Ergebnisse des gesamten Projektes nur in aggregierter Form verwendet werden und dass keinesfalls Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind.

Ich sichere Ihnen zu,

- dass Ihre persönlichen Daten und Angaben nicht an Dritte weitergegeben werden;
- dass Ihre persönlichen Daten und Angaben vertraulich behandelt werden;
- dass Ihre persönlichen Daten und Angaben so aufbewahrt werden, dass Unbefugte sie nicht einsehen können;
- dass die gesammelten Daten (Audioaufnahmen) im Gegensatz zu den aggregierten und anonymisierten Ergebnissen nach Abschluss des Projekts gelöscht werden.

Halle, den

\_\_\_\_\_  
Jana Chotjaturat

-----  
Interviewter:

Mit Ihrer Unterschrift bestätigen Sie die *„Zusicherung des Datenschutzes und der Anonymisierung der Daten“* zur Kenntnis genommen zu haben und geben Ihre Einwilligung zur Aufzeichnung des Interviews in Audioform.

Halle, den

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

# Anhang 4

---

## Hinweise zur Interviewtranskription

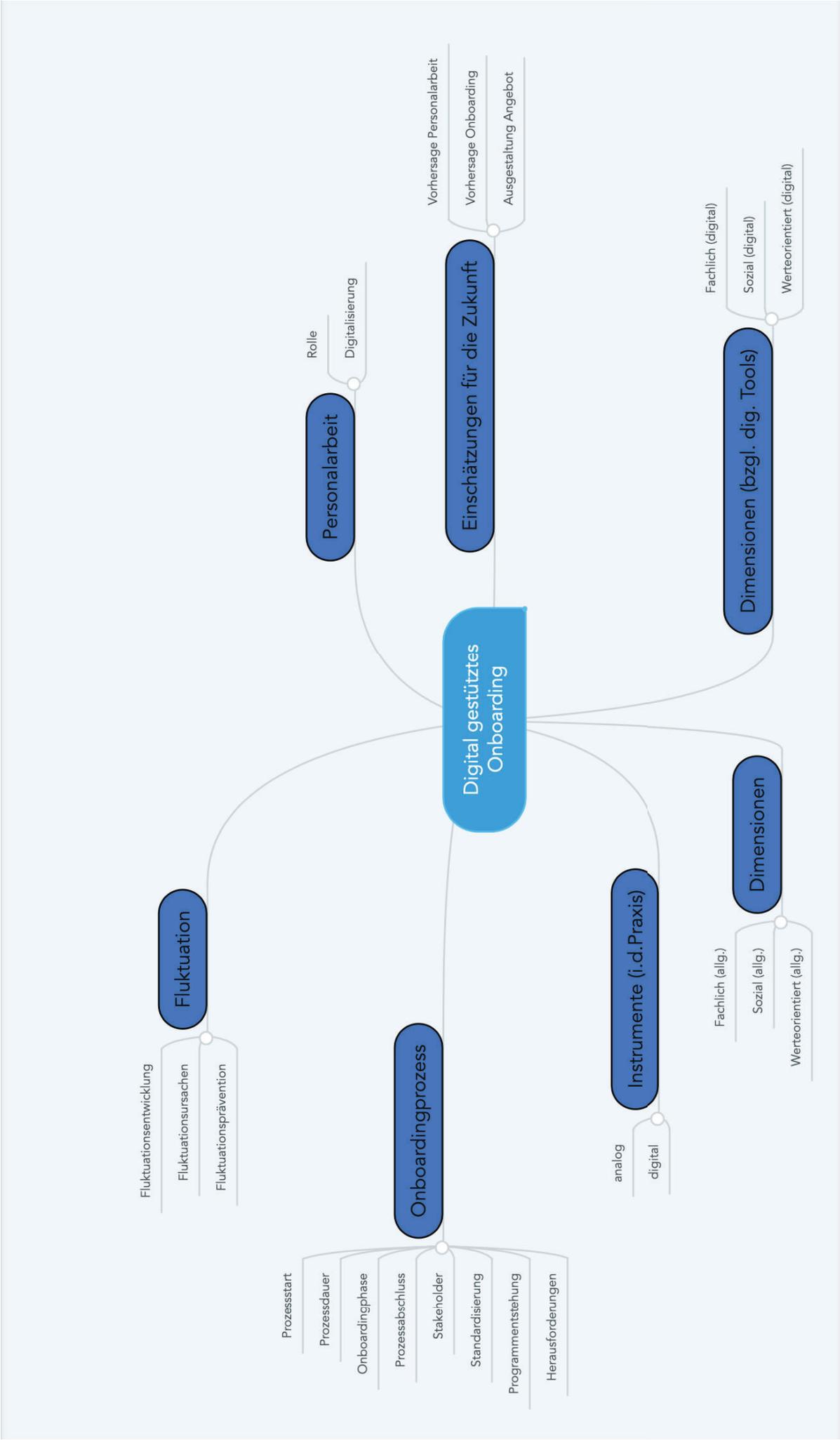
- Das Format Arial, 11pt, einfacher Zeilenabstand
- Bitte vollständig und wörtlich transkribieren (Unvollständigkeiten und Wiederholungen belassen).
- Allerdings steht der Inhalt im Vordergrund; „äh“ und Ähnliches kann weggelassen werden; Dialektfärbungen werden eingedeutscht (zerscht = zuerst; miaßn = müssen). Echte Dialektausdrücke jedoch bleiben und werden nach Gehör geschrieben.
- Bei Unklarheiten bitte verstandenes Wort in Klammern und Fragezeichen (?verstandenes Wort?)
- Bei Pausen und Stockungen und Ähnlichem Punkte verwenden (...), Anzahl der Punkte entscheidet über Pausenlänge (.) bis (...); wenn Grund ersichtlich, ist dieser in Klammern anzugeben.
- Beschreibende Interviewparts kursiv schreiben; auch andere Auffälligkeiten wie lachen, auffälliges Räuspern oder Ähnlichem in Klammern angeben (*alle lachen*)
- Nonverbale Beschreibungen in Klammern, z.B. (*Unterbrechung durch Anklopfen*)
- Bei Weglassen von zum Interview irrelevanten Passagen eckige Klammern verwenden mit Kurzbeschreibung des Inhalts, z.B. (mm:ss – mm:ss *gekürzt: Erzählungen über letzten Urlaub*)
- Falls ein Sprecher unterbrochen wird /
- Der Interviewer wird mit I abgekürzt; der Interviewte wird der Übersichtlichkeit als Sprecher mit S abgekürzt.
- Gestaltung des Kopfes:

|                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interviewkennung <i>ZAHL</i> ( <i>laufend nach chronologischem Ablauf der Transkription</i> ) |
| Datum und Uhrzeit (Startzeit) der Durchführung:                                               |
| <i>tt.mm.jjjj</i>                                                                             |
| <i>hh:mm</i>                                                                                  |
| Interviewdauer:                                                                               |
| <i>mm:tt</i>                                                                                  |
| Interviewer (I)                                                                               |
| Sprecher (S)                                                                                  |

Quelle: Modifiziert nach Mayring (2015)

# Anhang 5

---



# Anhang 6

---





| Instrumente                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Code der Oberkategorie                                               | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Name der Oberkategorie                                               | Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Definition der Oberkategorie                                         | Unter Instrumenten werden die umgesetzten Maßnahmen verstanden, die durch den Personalbereich eingesetzt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Code der Unterkategorie                                              | 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Name der Unterkategorie                                              | digitale Instrumente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Definition der Unterkategorie                                        | "Unter dem Begriff 'digitale Werkzeuge' [auch Instrumente oder Tools] werden Anwendungen – auch Programme, und Services genannt – auf dem Rechner oder Laptop und Apps auf dem Smartphone oder Tablet verstanden, die helfen, eine bestimmte Tätigkeit auszuüben. Mit Hilfe digitaler Werkzeuge gestalten Menschen ihren (Arbeits-)Alltag. Sie nutzen sie zur Organisation ihrer Arbeitsabläufe, etwa zur Planung, Durchführung und Nachbereitung von Lernan- geboten, aber auch zum Lernen an sich." (Narr, 2016). |
| Kodierregeln: Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn | <p>...der Einsatz von analogen Instrumenten beschrieben wird</p> <p>...ein analoges Instrument genannt wird</p> <p>...erkennbar ist, dass ein Instrument in analoger Weise verwendet wird</p> <p>...Aussagen zum Einsatz analoger Instrumente getroffen werden</p>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ankerbeispiele                                                       | <p>...ersichtlich wird, dass ein digitales Instrument verwendet wird</p> <p>.....erkennbar ist, dass ein Instrument in digitaler Weise verwendet wird oder verwendet wurde</p> <p>...Aussagen zum Einsatz von digitalen Instrumenten getroffen werden</p> <p>"Ich sage mal, wir haben ja unsere Schulungen, die sind ja auch alle online verfügbar auf einem bestimmten Server bei uns." (I. 3)</p> <p>"Genau wir haben ein Bewerbermanagement-Tool über das Programm HRWorks." (I. 8)</p>                          |

|  |  | <b>D</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <b>Dimensionen der Integration</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|  |  | "Integration auf die Arbeitssituation übertragen, kennzeichnet den Prozess, durch den sich der Einzelne an Standards des Unternehmens anpasst und durch deren zumindest teilweise Annahme er sich harmonisch ins Unternehmen einfügt." (Merkwitz & Peitz, 2002:146)                                                                                                                                                                                                                                                            |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|  |  | <b>D1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  | <b>D2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <b>D3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|  |  | <b>Fachliche Dimension</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | <b>Soziale Dimension</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | <b>Werteorientierte Dimension</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|  |  | <p>"Der Mitarbeiter muss sich sowohl Kenntnisse über das Unternehmen als auch insbesondere über sein Arbeitsgebiet aneignen. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Einarbeitung in bestimmte Aufgabenstellungen, der Aneignung von Faktenwissen und der konkreten Umsetzung seiner Kenntnisse und Fähigkeiten im Sinne der Unternehmensziele. Dies beinhaltet auch Kenntnisse über die Organisationsstruktur und die richtigen Ansprechpartner in den betreffenden Fachbereichen, mit denen er zu tun hat." (Brenner, 2014:7)</p> |  | <p>"Der Mitarbeiter muss sich mit einem neuen Arbeitsumfeld vertraut machen. Der Umgang mit dem Vorgesetzten, den Kollegen, internen und externen Kunden vollzieht sich in erster Linie über soziale Kontakte. Das Arbeiten in Teams oder Projektgruppen, die Abstimmung mit Kollegen, das Erarbeiten der eigenen Position innerhalb der Bereichs- oder Abteilungsstruktur stellen dabei wichtige Elemente dar. Erst wenn der Mitarbeiter als Teil der Gemeinschaft akzeptiert wird und ein „Wir-Gefühl“ entwickelt hat, kann von einer erfolgreichen sozialen Integration gesprochen werden." (Brenner, 2014:7)</p> |  | <p>"Der Mitarbeiter muss sich mit den Zielen und Wert- ten und Führungsgrundsätzen des Unternehmens vertraut machen. Die „corporate identity“ also das Selbstverständnis des Unternehmens spielt hier eine zentrale Rolle. Werteorientierte Integration ist ein mittel- und langfristig angelegter Pro- zess, der nicht nur über Leitbilder sondern in erster Linie über gelebte Werte dem neuen Mitarbeiter vermittelt werden kann." (Brenner, 2014:8)</p> |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|  |  | <b>D11</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | <b>D12</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | <b>D21</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <b>D22</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | <b>D31</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | <b>D32</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|  |  | <b>Fachlich (allgemein)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | <b>Fachlich (digital)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <b>Sozial (allgemein)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | <b>Sozial (digital)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | <b>Werteorientiert (allgemein)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | <b>Werteorientiert (digital)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
|  |  | <p>...Aussagen, die die fachliche Dimension im momentanen Onboardingprozess erkennen lassen</p> <p>...Aussagen, die auf die Betrachtung der fachlichen Dimension im aktuellen Onboarding Rückschlüsse ziehen lassen</p> <p>...momentan eingesetzte Instrumente die der fachliche Ebene adressieren</p>                                                                                                                                                                                                                         |  | <p>...bewertende und begründete Aussagen zum zukünftigen Einsatz digitaler Instrumente auf der fachlichen Ebene getätigt werden</p> <p>...Ideen zur Nutzung digitaler Tools für das Onboardings geäußert werden, die einen Bezug zur fachlichen Dimension erkennen lassen</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | <p>...Aussagen, die die soziale Dimension im momentanen Onboardingprozess erkennen lassen</p> <p>...Aussagen, die auf die Betrachtung der sozialen Dimension im aktuellen Onboarding Rückschlüsse ziehen lassen</p> <p>...momentan eingesetzte Instrumente die der soziale Ebene adressieren</p>                                                                                                                                                            |  | <p>...bewertende und begründete Aussagen zum zukünftigen Einsatz digitaler Instrumente auf der sozialen Ebene getätigt werden</p> <p>...Ideen zur Nutzung digitaler Tools für das Onboardings geäußert werden, die einen Bezug zur sozialen Dimension erkennen lassen</p>                                                         |  | <p>...Aussagen, die die wertorientierte Dimension im momentanen Onboardingprozess erkennen lassen</p> <p>...Aussagen, die auf die Betrachtung der wertorientierten Dimension im aktuellen Onboarding Rückschlüsse ziehen lassen</p> <p>...momentan eingesetzte Instrumente die der wertorientierte Ebene adressieren</p>                                                                                                                               |  | <p>...bewertende und begründete Aussagen zum zukünftigen Einsatz digitaler Instrumente auf der wertorientierter Ebene getätigt werden</p> <p>...Ideen zur Nutzung digitaler Tools für das Onboardings geäußert werden, die einen Bezug zur wertorientierten Dimension erkennen lassen</p>                                                                                                |  |
|  |  | <p>"Aber da gibt es ganz feste Schulungen. Also da haben wir einen richtigen Plan, da steht drin, wann welche Schulung ist und dann wird auch so versucht das einzuhalten. Das ist sozusagen die fachliche Einarbeitung." (l. 3)</p> <p>"An sich die Arbeitsfähigkeit jedes einzelnen herstellen. Dass er innerhalb dieser Zeit wirklich auch in die Selbstständigkeit gehen kann." (l. 5)</p>                                                                                                                                 |  | <p>"Fachlich ganz wichtig. Also auf jeden Fall. Ich denke so tendenziell (...) wenigstens 70-80%, weil fachlich ist (...) das Entscheidende. Das muss passen." (l.2)</p> <p>"Na ja, wenn wir jetzt so sagen, diese ganzen Schulungsachen und so über eine App jetzt macht." (l. 3)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  | <p>"Da ist natürlich das entscheidende an der Stelle, was hatte er natürlich für ein soziales Umfeld." (l. 2)</p> <p>"Wer dann mit wem gut kann und sich wirklich einstellt. Und Aufgabe ist es schon der Führungskraft, weil hier Wir-Gefühl steht, das halt zu entwickeln. Das ist eine der größten Herausforderungen aktuell noch." (l. 5)</p>                                                                                                           |  | <p>"Also im sozialen Bereich am allerwenigsten. Weil da wie der Name schon sagt, sozial, da würde es für mich auf das Zwischenmenschliche drauf ankommen." (l. 1)</p> <p>"Sozial, denke ich, hat immer was mit dem Menschen gegenüber zu tun. Das muss immer zwischen zwei Menschen stattfinden, nicht mit einer App." (l. 3)</p> |  | <p>"Und auch den Freiraum hat, zu gucken wie funktioniert diese Organisation eigentlich. Ich kann ja fachlich so gut sein wie ich will. Ich muss aber die Organisation erst verstehen, was ich schon weiß hier gut mit einbringen." (l. 5)</p> <p>"Insbesondere, also das ist für mich schon, ja, sozial und wertorientierte. Wir haben natürlich auch Unternehmenswerte. Wir haben Ziele. Das ist alles in diesem Willkommensmappen drin." (l. 8)</p> |  | <p>"Und wertorientiert das ist ja genau das, was wir wollen, dass die Menschen miteinander kommunizieren, gut miteinander klar kommen, sich hier wohlfühlen und ich glaube auch nicht, dass das durch eine App geht." (l. 3)</p> <p>"Der weiß dann schon, der hat dann schon ganz andere Fragen und der weiß schon wie hier die Kultur oder wie manche Sachen funktionieren." (l. 5)</p> |  |
|  |  | <b>Code der Unterunterkategorie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <b>Name der Unterunterkategorie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <b>Kodierregeln: Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | <b>Ankerbeispiele</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |

| P                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personalarbeit                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |
| Personalarbeit "ist die (direkte) Verhaltensbeeinflussung des Personals und die Beeinflussung von Personalstrukturen." (Metz, 1995: 38).                                                                                                                        |                                                                                                                                                                           |
| P1                                                                                                                                                                                                                                                              | P2                                                                                                                                                                        |
| Digitalisierung                                                                                                                                                                                                                                                 | Rolle                                                                                                                                                                     |
| Regelmäßige, standardisierte personalbezogene Prozesse, die mithilfe von technischen Hilfsmitteln von analogen Tätigkeiten in automatisiertere und/oder dokumentierte Prozesse überführt werden.                                                                | Rollenverständnis des Personalers, welche u.a. durch seinen Tätigkeits- sowie Aufgabenbereich definiert wird.                                                             |
| ...auf den Status quo des Digitalisierungsgrades der Personalarbeit im Unternehmen geschlossen werden kann                                                                                                                                                      | ...der derzeitige Tätigkeits- bzw. Aufgabenbereich der Personaler beschrieben wird                                                                                        |
| "[...], dass wir die Arbeitsverträge, Schriftverkehr, alles grade scannen. Dass wir das alles digital haben. [...]" (l. 1)                                                                                                                                      | ...AussagenRückschlüsse auf die Personaler-Rolle, v.a. im Hinblick auf Administrator und Verwalter oder eine strategische Ausrichtung, schließen lassen                   |
| „Da hat jeder seinen Log-in. Da findet er im Endeffekt seinen Arbeitsvertrag. Da wird [der Vertrag] auch hinterlegt. [...] Da unterschreibt der [Mitarbeiter] den digital [...]. Kriegt dann per Post und wird dann nochmal abgelegt digital im System.“ (l. 4) | „Ja, aber die [Verwaltung] nimmt momentan sehr, sehr viel Zeit ein. [Die] Erstellung eines Vertrags ist ein abendfüllendes Programm.“ (l. 7)                              |
| Anchorbeispiele                                                                                                                                                                                                                                                 | "Also ich spare jetzt keinen Mitarbeiter. Ich will auch kein Mitarbeiter einsparen, weil ich habe ein gutes Team. Aber die Mitarbeiter können was anderes machen.“ (l. 8) |

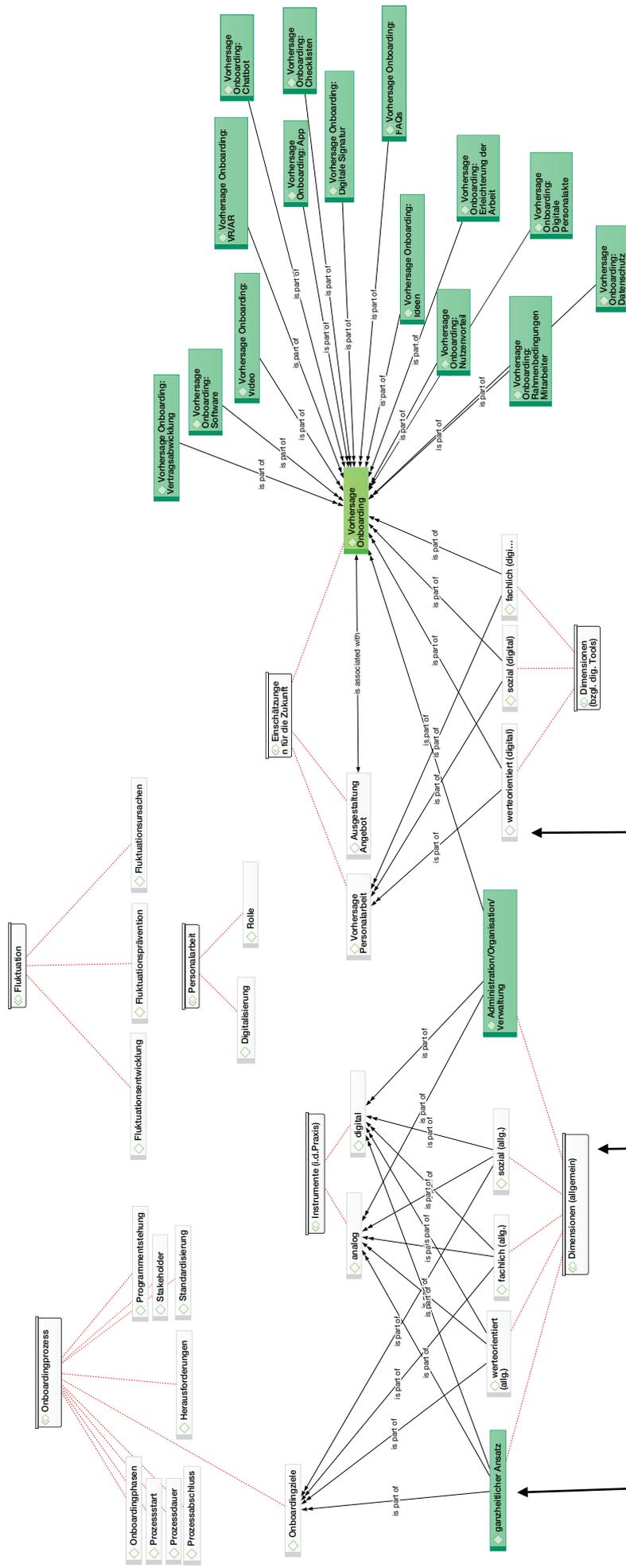
|                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|
| Code der Oberkategorie                                               |
| Name der Oberkategorie                                               |
| Definition der Oberkategorie                                         |
| Code der Unterkategorie                                              |
| Name der Unterkategorie                                              |
| Definition der Unterkategorie                                        |
| Kodierregeln: Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn |
| Anchorbeispiele                                                      |

|                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Code der Oberkategorie</b>                                               |
| <b>Name der Oberkategorie</b>                                               |
| <b>Definition der Oberkategorie</b>                                         |
| <b>Code der Unterkategorie</b>                                              |
| <b>Name der Unterkategorie</b>                                              |
| <b>Definition der Unterkategorie</b>                                        |
| <b>Kodierregeln: Eine Textstelle wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn</b> |
| <b>Ankerbeispiele</b>                                                       |

| <b>E</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Einschätzungen für die Zukunft</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Prognosen haben das Ziel der Vorhersage zukünftiger Ereignisse bzw. die Abschätzung möglicher Entwicklungen. (Meffert & Steffenhagen, 1977)                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| E1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | E2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | E3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Vorhersage Personalarbeit</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Vorhersage Onboarding</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Ausgestaltung Angebotes</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Vorhersage zukünftiger Ereignisse bzw. die Abschätzung möglicher Entwicklungen in der Personalarbeit                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Vorhersage zukünftiger Ereignisse bzw. die Abschätzung möglicher Entwicklungen im Onboarding                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Vorhersage zukünftiger Ereignisse bzw. die Abschätzung für die Ausgestaltung und das Konzept eines digitalen Onboardings durch einen Software-Anbieter                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>...die Durchführbarkeit und Durchsetzung der digitalen Tools in der Personalarbeit prognostiziert werden</p> <p>...Entwicklungen in der Personalarbeit für die Zukunft beschrieben werden</p> <p>...zukünftige Herausforderungen und Problematiken aufgezeigt werden</p>                                                                                                                     | <p>...Ausgestaltungen der möglichen Nutzung der vorgestellten Instrumente im Onboardingprozess erwähnt werden</p> <p>...Prognosen für die vorgestellten Tools beim zukünftigen Onboarding (im eigenen Unternehmen sowie generell) angestellt werden</p> <p>...Einschätzungen zum Aussehen des zukünftigen Onboardingprozesses gemacht werden</p>                                                                                                                                                                            | <p>...Aussagen bezüglich der Vorstellungen der Ausgestaltung eines Angebotes für ein digital gestütztes Onboarding getroffen werden</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>"Ich sehe nach der E-Akte. [...] Wenn ich eine E-Akte habe, dann kann ich von überall sagen: ,Hier ist es drinnen. Hier haben Sie es.' " (I. 8)</p> <p>"Der [Geschäftsführer] würde das niemals über so ein Tool, wo vielleicht was angreifbar wäre, sozusagen, dem ist ganz ganz wichtig, dass zum Beispiel alle Gehaltsachen, alle Personalsachen sehr geheim gehalten werden." (I. 8)</p> | <p>"Also was ich cool fände [...] ist ja diese Onboarding-App. So dass ich hier nicht ganz altmodisch mit meiner Begrüßungsmappe dasitze, sondern wir eine App haben, wo ich ihm das auf dem Tablet zeige und die App kann er sich runterladen aufs Handy, so dass man die Unterschriftenrichtlinie etc. nicht mehr ausdrucken muss." (I. 3)</p> <p>" [...] zu sagen: ‚Lauf mit deiner virtuellen Brille um den Ofen rum und wir erklären z.B. die Besonderheiten oder so.‘ Das ist schon ziemlich interessant." (I. 4)</p> | <p>"[...] es könnte durchaus bei den Unternehmen der Bedarf da sein so ein digitales Onboarding, grade auch für kleinere Unternehmen anzubieten, wo nicht nur die technische Komponenten mit angeboten wird, sondern tatsächlich auch diese fachliche Kompetenz (.) diesen Onboardingprozess zu begleiten." (I. 2)</p> <p>"Ich würde eher kombinieren so eine Mischung aus Bildern, Videos, mal auch Text. Es muss ein Gesamtpaket sein." (I. 5)</p> |

# Anhang 7

---



induktiv gebildete Kategorie      Hauptkategorien      Unterkategorien

# Anhang 8

---

## Instrumenteneinsatz in den Unternehmen der Interviewpartner

| Zeithorizont                     | Erstkontakt                                                   | Mündliche<br>Zusage/Vertragsunterzeichnung                                                                                                  | 1. Arbeitstag                                                                                                                                                                                                | 90 Tage (3Monate)                                                     | >6 Monate im Unternehmen |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Bedürfnis                        | Bedürfnis:<br>Sicherheit                                      | Bedürfnis:<br>Vertrauen & Werte                                                                                                             | Bedürfnis:<br>Akzeptanz                                                                                                                                                                                      | Bedürfnis:<br>Zugehörigkeit                                           |                          |
| Onboardingphase<br>Interview Nr. | Rekrutierungs- und<br>Bewerbungsprozess                       | Pre-Boarding                                                                                                                                | Familiarization                                                                                                                                                                                              | Integration                                                           |                          |
| Eingesetzte Instrumente          |                                                               |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                              |                                                                       |                          |
| 1                                | Probearbeiten, analoges<br>Bewerbemanagement                  | Cultural Fit, Vorbereitungen<br>Lohnabrechnung,                                                                                             | Schriftstück, Rundgang, Unterweisung<br>Hilfsmittel: Dummymaterial, Formulare,<br>Vorstellung beim Vorgesetzten,<br>Feedbackgespräche, Einweisung,<br>Schulungen                                             | Feedbackgespräche, Schulungen                                         |                          |
| 2                                |                                                               | Vorgezogene Einarbeitung                                                                                                                    | Vorstellung im Team, Rundgang im<br>Unternehmen, persönliche<br>Einarbeitung, Wiki-System,<br>Stellenbeschreibung mit<br>Anforderungsprofil, Coaching,<br>Verwaltungstechnische<br>Angelegenheiten, Intranet |                                                                       |                          |
| 3                                | Analoge Vertragsfindung (postalisch),<br>Vorstellungsgespräch | Willkommensmail, Rundmail,<br>Checklisten                                                                                                   | Links zu QM-Dokumenten, Formulare<br>und Datenblätter, Rundgang, Mentor,<br>Mensa, Einarbeitungs-<br>/Schulungskonzept,<br>Feedbackgespräche,<br>Begrüßungsmappe (Blackboard),<br>Feedbackgespräche,         | 12-Monatsrunde, Sportgruppen, Feedbackgespräche                       |                          |
| 4                                | Cultural Fit, Automatisierte digitale<br>Vertragsabwicklung   | Vorbereitungen Arbeitsantritt                                                                                                               | Einarbeitungsplan, Rundgang mit<br>Produktivvorstellung, Vorstellung,<br>Schulungen, Unternehmens-<br>präsentationsmappe, Buddy                                                                              |                                                                       |                          |
| 5                                |                                                               | Rundfahrt (und Rallye),<br>Checklisten/Prozesse,<br>Personäländerungsbogen                                                                  | Einführung IT, Bankkontoeröffnung,<br>Stellenbeschreibung mit<br>Anforderungsprofil,<br>Entwicklungspläne, Schulungen,<br>Mitarbeitergespräche, Kurse des<br>Gesundheitsmanagements                          | Abschlussgespräch                                                     |                          |
| 6                                |                                                               | Einarbeitungsplan,<br>Arbeitsplatzeinrichtung, Festlegung<br>Zuständigkeit, Anündigung,<br>Einladungen zu Firmenevents,<br>Willkommensmail, | Rundgang, Unterweisung,                                                                                                                                                                                      |                                                                       |                          |
| 7                                |                                                               | (analoge) Koordination der<br>Vorbereitungen                                                                                                | Willkommensmappe, Unterweisung,<br>Ausbildungsbeauftragter,<br>Nachschulungen                                                                                                                                | Feedbackgespräch, Nachschulungen                                      |                          |
| 8                                | HRworks                                                       | Willkommensmail/Anruf,<br>Weihnachtskarte, Anündigung<br>Mitarbeiter am Empfang,                                                            | Willkommensmappe, Badehandtuch,<br>Laufzettel, Eröffnungsgespräch,<br>Weiterbildungen/Schulungen                                                                                                             | Feedbackgespräche, dokumentiertes<br>Abschlussgespräch, Prämiensystem |                          |

# Anhang 9

---

| Nr. | Einschätzungskriterien                                                                                                                                | Beleg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Unternehmensgröße: Einstellungsfrequenz                                                                                                               | Also das hängt halt immer von der Menge der neuen Leute ab, die pro Zeitintervall ins Unternehmen kommen. Für einen sowas zu machen, lohnt sich es einfach nicht und auch nicht für einen pro Jahr. (I.2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2   | Unternehmensgröße: Kapazitäten und Ressourcen, Stellenanforderungen                                                                                   | (Unverständlich) ist ein generelles Problem in bei Digitalisierung, dass viel Software existiert, viele Cloud Dienste existieren, die für bestimmte Unternehmensgrößen einfach überhaupt nicht geeignet sind, weil einfach dieser Implementierungsaufwand im Unternehmen viel zu groß ist. (I.2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3   | Typfrage                                                                                                                                              | Wir kriegen ja mehr Menschen, die so sicherheitsorientiert sind im Bankensektor. Die nicht gerne auf alles draufspringen.. (I.5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4   | Digitalkompetenz/technischen Voraussetzungen der Mitarbeiter                                                                                          | Fachlich wie gesagt, ob man mit dem Tablet arbeitet, ob man es auch kann. Und auch so. Das ist ja auch die Frage. Wir haben auch relativ einfaches Personal, muss ich mal so sagen. Und wenn man denen dann so ein Tablet gibt, dann sind die schon überfordert. Also es muss dann auch schon immer zu der Person passen. Also da muss man sich immer ein bisschen darauf einstellen, finde ich nach wie vor, man darf die Leute nicht überbeanspruchen mit digitalem Gedöns, jetzt grade bei uns, weil du dann auch (.) (I.4)                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5   | Bereichsabhängig                                                                                                                                      | Da lassen sich Fachabteilungen ungerne reinreden. Da kann ich mir vorstellen, das wird für gut etablierte Unternehmen schwierig. (I.7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6   | Datenschutz (z.B. KnowHow)                                                                                                                            | Da lassen sich Fachabteilungen ungerne reinreden. Da kann ich mir vorstellen, das wird für gut etablierte Unternehmen schwierig. (I.8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7   | Authentizität                                                                                                                                         | Das ist für mich nicht ernst und nicht ehrlich und sonst was. (I.1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 8   | Persönlicher Faktor (u.a. aufgrund der Unternehmenskultur oder dem Argument der Erfordernis des direkten sozialen Kontaktes zur sozialen Integration) | [...] ich denke, für kleinere Unternehmen eher weniger, weil da der persönliche Kontakt einfach mehr im Vordergrund steht. (I.6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 9   | Praktikabilität/Nutzen (in) der Anwendung                                                                                                             | Das Problem automatische Vertragserfüllung können Sie auch nicht hundertprozentig nehmen, weil sie hin und wieder ja doch immer mal ein so ein paar besondere Regelungen haben. (I.8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 10  | Mitarbeiterfreundlichkeit, Vorteile auf Mitarbeiterseite                                                                                              | Ja, das sind nette Spielereien, sage ich mal so. Also bei uns dadurch beispielsweise für die technischen Leute irgendwie hab ich heute die Nase zu. (I.8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 11  | Arbeits erleichterung                                                                                                                                 | Und ich spare natürlich auch einiges an Zeit wenn der anfängt. (I.5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 12  | Wettbewerbsvorteil/ Mitarbeiterbindung                                                                                                                | Das hat natürlich schon Bindungseffekt. (I.5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 13  | Erwartungshaltung/Druck                                                                                                                               | Für mich ist das ein bisschen, also wenn ich mir vorstelle, ich wechsle irgendwo das Unternehmen und komme irgendwo hin. Und dann schicken die mir schon riesen Pakete. Und: „ Das hast du bitte bis zu deinem ersten Arbeitstag abzuarbeiten.“ Da sage ich mir: „Na toll. Zum ersten fängst du an, aber eine Woche vorher musste da schon, soll ich machen.“ Ist ein super tolles Tool, aber aus meiner Sicht, muss man wirklich überlegen, wie man das ausdehnt. Ich würde auf alle Fälle immer sagen, freiwillig. Nun ist natürlich ein bisschen „freiwillig“ bevor ich irgendwo anfrage. Da sage ich mir natürlich: „Naja, wenn ich es nicht mache, da bin ich gleich abgestempelt.“ (.) Super Tool. Beeindruckt mich wirklich. Aber ich würde es mit Bedacht einsetzen. (I.8) |

| Interview       | Einsatzmöglichkeit                                                                              | Einschätzung Interviewpartner                                                                                  | Angesprochene Dimensionen                 | Einschätzungskriterium |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|
| <b>App</b>      |                                                                                                 |                                                                                                                |                                           |                        |
| Interview 1     | Einarbeitung über Videos in App                                                                 | -, Eingeschränkte Nutzbarkeit in der praktischen Handhabung                                                    | Fachlich                                  | 9                      |
| Interview 3     | Integrierte Zufriedenheitsabfragen im Sinne einer Mitarbeiterbefragung, Erinnerung an Teilnahme | +, da Mitarbeiter sich eher traut Kritik zu äußern                                                             | Sozial                                    | 10                     |
|                 | Integrierte digitale Willkommensmappe und Formulare sowie Richtlinien                           | +, kein Ausdruck mehr erforderlich                                                                             | Administration                            | 11                     |
|                 | Verfügbarkeit der Informationen über die App                                                    | +, Verfügbarkeit der Informationen                                                                             | Administration                            | 11                     |
|                 | Integrierte Checklisten für Unternehmensbereiche                                                | +, bessere Koordination der Vorbereitungen                                                                     | Administration                            | 11                     |
|                 | Integrierter VR/AR Rundgang                                                                     | -, skeptisch, Persönliches Führen wird vorgezogen, Argument der Häufigkeit der Einstellungen                   | Sozial                                    | 8                      |
|                 | Schulungen über App                                                                             | +, Durchführbarkeit                                                                                            | Fachlich                                  | 11                     |
| Interview 6     | Koordination der Vorbereitungen mit den anderen Abteilungen                                     | +, beschleunigte Vorbereitung, da besserer Überblick möglich                                                   | Administration                            | 11                     |
|                 | Überblick über Unternehmen erhalten, Pausenplanung                                              | +, Hilfestellung für Mitarbeiter                                                                               | Fachlich, Werteorientiert                 | 10, 11                 |
| Interview 7     | Standardablauf in App hinterlegt                                                                | -, Individualität der Fachabteilungen werden nicht berücksichtigt                                              | Administration                            | 5                      |
| Interview 8     | Rundgang mit App                                                                                | -, wird als unnötig angesehen                                                                                  | Werteorientiert, fachlich                 | 9                      |
|                 | Unternehmensquiz in App                                                                         | -, Vorbereitungsaufwand                                                                                        | Fachlich, werteorientiert                 | 2                      |
| <b>Software</b> |                                                                                                 |                                                                                                                |                                           |                        |
| Interview 1     | Digitale Checklisten in Software                                                                | +, bereits so in Rechnungslegung realisiert                                                                    | Administration                            | 11                     |
| Interview 2     | Pakete zur Bearbeitung durch Mitarbeiter                                                        | +, positive Haltung, aber eher für Großunternehmen                                                             | Ganzheitlich                              | 2                      |
| Interview 4     | Pakete bzw. Informationen vor dem Arbeitsantritt und                                            | +, positive Haltung, Nutzung könnte bereits zur Durchführung des Bewerbungsgesprächs genutzt werden            | ganzheitlich                              | 11                     |
| Interview 5     | Nutzung der Software                                                                            | +/-, positive Bewertung, aber Amortisation wird kritisiert bei kleinen Unternehmen                             | Ganzheitlich                              | 1                      |
|                 | Pakete zur Bearbeitung durch Mitarbeiter                                                        | +, Eigenverantwortung, Wirkung auf Mitarbeiter in Bezug auf Bindung                                            | Werteorientiert                           | 12                     |
| Interview 8     | Pakete für Mitarbeiter im Vorfeld zum Arbeitsantritt                                            | +/-, positive Haltung, allerdings Bedenken hinsichtlich des Drucks auf neuen Mitarbeiter                       | -                                         | 13                     |
| <b>Chatbot</b>  |                                                                                                 |                                                                                                                |                                           |                        |
| Interview 1     | FAQ's über Chatbot                                                                              | -, fragliche Effektivität der Standardisierung von Fragen; zu unpersönlich                                     | Fachlich, werteorientiert, Administration | 8, 9                   |
| Interview 2     | Keine Vorstellung für Einsatz im Onboarding                                                     | -                                                                                                              | -                                         | 9                      |
|                 | FAQ's über Chatbot                                                                              | -, Entwicklung erfordert Kapazitäten                                                                           | Fachlich, werteorientiert, Administration | 2                      |
| Interview 3     | FAQ's über Chatbot                                                                              | +, positive Haltung, allerdings Argument der Unternehmensgröße                                                 | Fachlich, werteorientiert, Administration | 2                      |
|                 | FAQ's über Chatbot                                                                              | +, für große Unternehmen<br>-, widerspricht den Unternehmenswerten des persönlichen Kontaktes                  | Fachlich, werteorientiert, Administration | 1, 8                   |
| Interview 4     | FAQ's über Chatbot                                                                              | -, aufwendige Programmierung der Antworten für Fragen                                                          | Fachlich, werteorientiert, Administration | 2                      |
|                 | FAQ's über Chatbot                                                                              | -, unpersönlich und keine passgenauen Antworten                                                                | Fachlich, werteorientiert, Administration | 8, 9                   |
|                 | FAQ's über Chatbot                                                                              | -, keine Nutzung für komplexere Fragen; Fortschritt in Intelligenz ist noch nicht soweit                       | Fachlich, werteorientiert, Administration | 9                      |
| Interviews 5    | Übermittlung von Informationen zur Unternehmenskultur                                           | +, als Bindungsinstrument zur Vermittlung der Unternehmenskultur                                               | Werteorientiert                           | 12                     |
|                 | Übermittlung von Informationen vorab                                                            | +, Zeitersparnis beim Onboarding durch Stand des Mitarbeiters                                                  | werteorientiert, Administration           | 11                     |
|                 | Übermittlung Informationen zum Ablauf durch Fragefunktion                                       | +, Überblick für Mitarbeiter                                                                                   | werteorientiert, Administration           | 10, 11                 |
|                 | Chatbot als Instrument im Onboarding                                                            | +, ausreichend mit den Funktionen                                                                              | werteorientiert, Administration           | 1                      |
| Interview 7     | Informationsbereitstellung vor dem ersten Arbeitstag                                            | +, Reduktion des information overloads am ersten Arbeitstag durch Vorwegnahme über Chatbot                     | Administration                            | 10, 11                 |
| Interview 8     | Unternehmenskultur vermitteln (Kleiderordnung, Umgangsformen, ...)                              | +, reduziert Stress durch Wissen und gibt Sicherheit                                                           | Ganzheitlich                              | 10                     |
|                 | Allgemeine Chatbot-Nutzung                                                                      | +, positive Haltung, allerdings Klientel weist nicht notwendige Digitalkompetenz auf                           | -                                         | 4                      |
|                 | Allgemeine Chatbot-Nutzung                                                                      | +, begeistert, allerdings empfindet die Kommunikation mit Chatbot als unpersönlich (unabhängig von Generation) | -                                         | 8                      |
| <b>FAQ's</b>    |                                                                                                 |                                                                                                                |                                           |                        |
| Interview 1     | Digitale FAQ's                                                                                  | -, unpersönlich                                                                                                | Administration                            | 8, 9                   |
| Interview 4     | Digitale Bereitstellung von Antworten                                                           | -, behindert Kohäsion im Team, da digitale Bereitstellung den persönlichen Austausch reduziert                 | Administration                            | 8                      |
|                 | Digitale Bereitstellung von Antworten                                                           | -, keine effiziente Lösung der Fragen und trotzdem Personalkapazitäten erforderlich                            | Administration                            | 9                      |
|                 | Digitale Bereitstellung von Inhalten                                                            | +, Möglichkeit um Kompetenzen der Mitarbeiter zu testen (z.B. Lösungsfähigkeit)                                | Administration                            | 4                      |
|                 | FAQ-Handbücher                                                                                  | +, Potenzial da, aber nicht richtig genutzt                                                                    | Administration                            | 2                      |

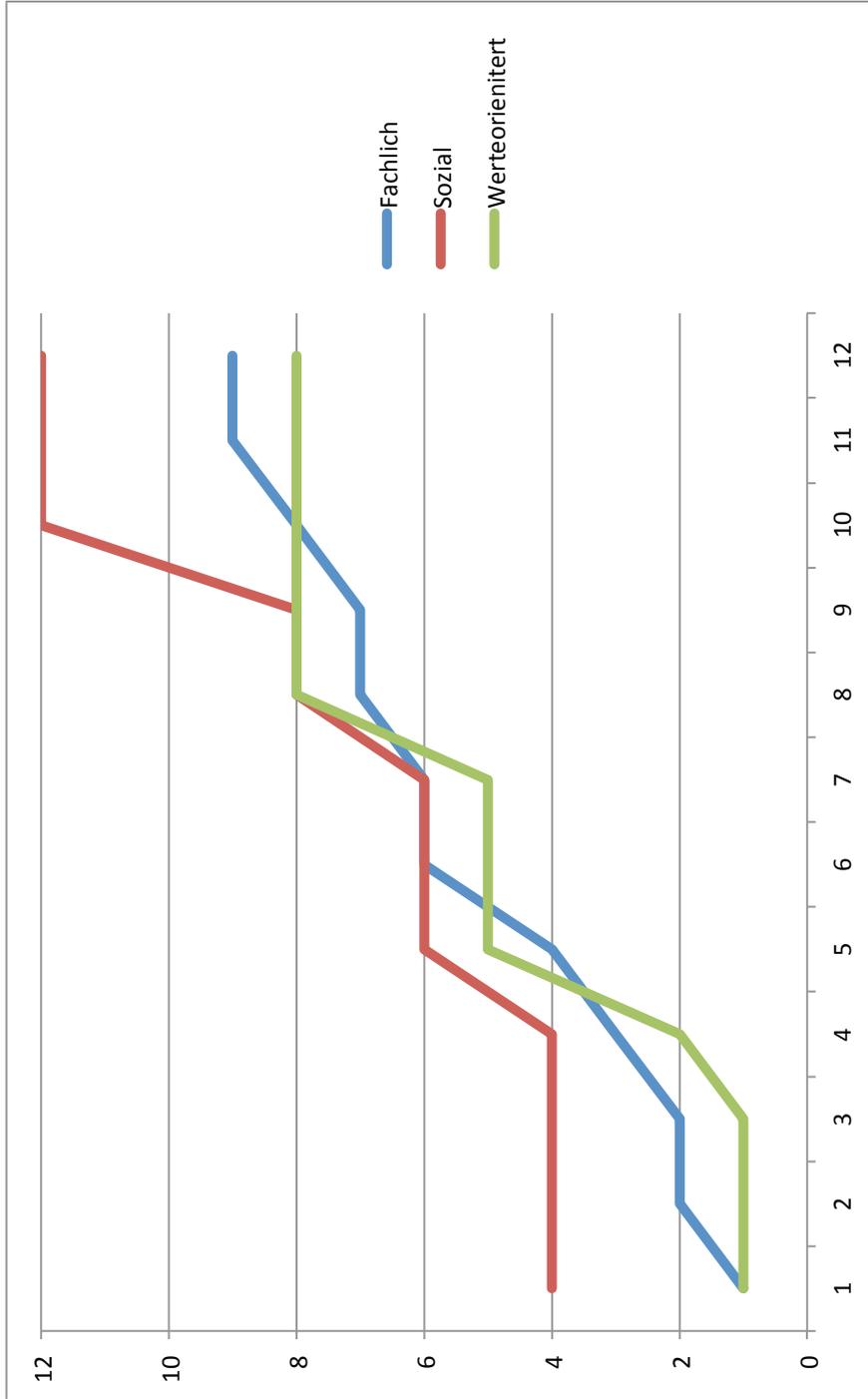
|                                                          |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |                         |           |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|
| Interview 8                                              | Digitale FAQ's in Videoform mit Option für Rückfragen per Telefon                                           | -, Komprimierung der Fragen und Antworten in verständlichen Inhalt                                                                                                                  | Administration          | 9         |
| <b>Digitale Signatur</b>                                 |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |                         |           |
| Interview 1                                              | Automatisierter Workflow zur Bestätigung der Formulare mit der digitalen Signatur                           | +, vorstellbar                                                                                                                                                                      | Administration          | 9         |
|                                                          | Automatisierter Workflow zur Bestätigung der Formulare mit der digitalen Signatur                           | +, positive Haltung, allerdings Bedenken hinsichtlich der Voraussetzungen bei den Mitarbeitern                                                                                      | Administration          | 4         |
| Interview 8                                              | Digitale Signatur                                                                                           | -, Ablehnung da Klientel nicht bereit dafür, Bedenken hinsichtlich des Rechtsschutzes                                                                                               | Administration          | 4, 6      |
| <b>Workflows (Bewerbermanagement/Vertragsabwicklung)</b> |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |                         |           |
| Interview 1                                              | Vertragserstellung und –abwicklung inklusive digitaler Signatur                                             | +, spart Papier                                                                                                                                                                     | Administration          | 9, 11     |
|                                                          | Vertragserstellung und –abwicklung inklusive digitaler Signatur                                             | -, analog oder digital ist unerheblich                                                                                                                                              | Administration          | 9         |
| Interview 5                                              | Automatische Vertragserstellung                                                                             | +, durch Standardisierung werden Fehler minimiert bei erhöhtem Prozessablauf, Zeitersparnis                                                                                         | Administration          | 11        |
|                                                          | Automatische Vertragserstellung                                                                             | +, setzt trotzdem Kompetenzen beim Nutzer voraus                                                                                                                                    | Administration          | 11        |
| Interview 8                                              | Automatische Vertragserstellung                                                                             | -, Sonderregelungen können nicht über Standardisierung beachtet werden                                                                                                              | Administration          | 9         |
| <b>Checklisten</b>                                       |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |                         |           |
| Interview 1                                              | Digitale Checklisten bereits in Rechnungslegung                                                             | +, bereits in Verwendung in anderem Unternehmensbereich                                                                                                                             | Administration          | 11        |
|                                                          | Integrierte digitale Checklisten in App zur Koordination der Vorbereitung mit anderen Unternehmensbereichen | +, Überblick                                                                                                                                                                        | Administration          | 11        |
| Interview 5                                              | Checklisten zu beachtender Aspekte der sozialen Dimension für Führungskräfte                                | +, Betonung der sozialen Dimension                                                                                                                                                  | Sozial, Administration  | 10, 11    |
| <b>Videos</b>                                            |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |                         |           |
| Interview 1                                              | Kommunikation von Chef zu Belegschaft über Video                                                            | +, virtuelle Kommunikation vorstellbar                                                                                                                                              | -                       | 8         |
|                                                          | Durchführung von Schulungen mithilfe von Lehrvideos                                                         | +, Ganzheitliche Abdeckung über Standorte hinweg mit gleichen Schulungsvideos                                                                                                       | Fachlich                | 11        |
|                                                          | Einarbeitungsvideos                                                                                         | -, für komplexere Organisationen, wo mehr Input bei Stelle                                                                                                                          | Fachlich                | 11, 2     |
|                                                          | Darstellung von Standardsituationen in Videos als Lehrvideos                                                | +, verschiedene Situationen können dargestellt werden                                                                                                                               | Fachlich                | 11        |
|                                                          | Videos zum Einarbeitungszweck, für Schulungszwecke, Reflektion der Inhalte                                  | +, über Reflektion der Inhalte kann Lerneffekt erreicht werden                                                                                                                      | Fachlich                | 11        |
|                                                          | Vorstellungsvideos von Teamkollegen                                                                         | -, Darstellung der Personen ist überspitzt, zeigt nicht die Realität, Authentizität ist nicht gegeben                                                                               | Sozial                  | 7         |
|                                                          | Videobotschaften                                                                                            | -, verursachen Gefühl der Überwachung                                                                                                                                               | Sozial                  | 6         |
| Interview 2                                              | Videonutzung mit unternehmensspezifischen Inhalten                                                          | -, Aufwand in der Produktion und Entwicklung                                                                                                                                        | -                       | 2         |
|                                                          | Nutzung von frei verfügbaren Videos, Aufbereitung und Zusammenstellung für Mitarbeiter zu relevanten Themen | +, Videos sind bereits vorhanden                                                                                                                                                    | Fachlich                | 10, 11    |
|                                                          | Videos mit fachlichen Themen vor Arbeitsantritt                                                             | +, Vorbereitung des Mitarbeiters auf Tätigkeit; hat bereits Ahnung bei Arbeitsantritt                                                                                               | Fachlich                |           |
| Interview 3                                              | Lehrvideos                                                                                                  | -, widersprechen der Unternehmenskultur und Wissensmanagements des Unternehmens (Wissensträger und persönlicher Kontakt); Persönlicher Austausch ermöglicht Tiefgang in die Materie | Fachlich                | 8         |
| Interview 4                                              | Vorstellungsvideos vom Team                                                                                 | -, unnötig bei einem kleinen Unternehmen, wo alle in Reichweite zueinander sitzen                                                                                                   | Sozial, Werteorientiert | 2, 8      |
| Interview 5                                              | Erklärvideos                                                                                                | +, zeitunabhängig und erlaubt die Berücksichtigung der Lerngeschwindigkeit jedes einzelnen (Möglichkeit des wiederholten Anschauens)                                                | Sozial, Administration  | 9, 10, 11 |
|                                                          | Informationsbereitstellung über Chatbot vor Arbeitsantritt mit Mischung aus Bildern, Video und Text         | +, Abdeckung verschiedener Formate                                                                                                                                                  | Ganzheitlich            | 3, 10, 12 |
| Interview 6                                              | Vorstellungsvideos (u.a. des Geschäftsführers)                                                              | -, zeitlichen Kapazitäten sind begrenzt                                                                                                                                             | Sozial, Werteorientiert | 2         |
|                                                          | Video-Content                                                                                               | -, Kapazitäten und Kompetenzen für die Videoerstellung                                                                                                                              | Sozial, Werteorientiert | 2, 4      |
|                                                          | Videonutzung                                                                                                | +, vorstellbar in 10/20 Jahren                                                                                                                                                      | Sozial, Werteorientiert | 4         |
| Interview 7                                              | Vorstellung des Teams vor Arbeitsantritt in Video-/Textform                                                 | +, vorstellbar in 10 Jahren                                                                                                                                                         | Sozial                  | 10        |
|                                                          | Erklärvideos mit Option für persönliche Rückfragen                                                          | +, Nutzen in Kombination mit analogem Weg                                                                                                                                           | ganzheitlich            | 9, 10     |
|                                                          | Wertevermittlung über Videos                                                                                | +, Wertevermittlung über Videos etc. möglich allerdings in Kombination mit face-to-face-Option zum Austausch/zur Diskussion                                                         | Werteorientiert, sozial | 8, 9, 10  |
|                                                          | Wertevermittlung über Videos durch face-to-face-Kommunikation; spezielle „People“ als Werbebeauftragte      | +, einheitliche Wertevermittlung über Werbebeauftragte; Unabhängigkeit von Kompetenzen der Einarbeitungsdurchführenden                                                              | Werteorientiert         | 7, 8, 9   |

|              |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                               |                                   |           |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------|
|              | Aufzeichnung der Face-to-Face-Kommunikation, Bereitstellung der Informationen                                                                        | +, Kontrolle über tatsächliches Verständnis auf Mitarbeiterseite durch aktiven Austausch im Gegensatz zu Übergabe von Richtlinien und Einholen einer Bestätigungsunterschrift | Werteorientiert                   | 9, 10     |
| <b>VR/AR</b> |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                               |                                   |           |
| Interview 1  | Erklärungen zur Tätigkeitsausübung über AR mithilfe Tablet                                                                                           | +, positive Haltung, Einsatzfähigkeit von VR/AR ist abhängig von Branche und Position des Mitarbeiters                                                                        | Fachlich                          | 2         |
|              | VR-Brillen-Einsatz bei der Einarbeitung                                                                                                              | +, positive Haltung, allerdings Einsatz VR-Brille in eigenem Unternehmen wäre überdimensioniert für die bestehenden Tätigkeitsabläufe                                         | Fachlich                          | 2         |
| Interview 2  | VR-Brillen zur Einarbeitung                                                                                                                          | +, VR/AR in der Einarbeitung für den Produktionsbereich und eher ungeeignet für den Dienstleistungsbereich                                                                    | Fachlich                          | 2         |
|              | Einarbeitung mit VR/AR                                                                                                                               | +, Nutzung als Korrekturinstanz                                                                                                                                               | Fachlich                          | 2, 9, 10  |
| Interview 4  | AR-Einsatz bei Einarbeitung mit Tablet                                                                                                               | +, vorstellbar                                                                                                                                                                | Fachlich                          | 9         |
|              | VR bei Erklärung der Kaffeemaschine                                                                                                                  | -, Zeitlicher Aufwand für VR-Content-Erstellung                                                                                                                               | Werteorientiert, Administration   | 2         |
|              | Nutzung VR für Grundschulungen am Produkt                                                                                                            | +, plastische Darstellung der Produkte                                                                                                                                        | Fachlich, Werteorientiert         | 9, 10     |
|              | AR/VR                                                                                                                                                | +, wird sich durchsetzen in Zukunft                                                                                                                                           | -                                 | 9         |
| Interview 5  | AR/VR allgemeiner Einsatz                                                                                                                            | +, aktuelles Thema, was im Kommen ist                                                                                                                                         | -                                 | 9         |
|              | AR/VR-Rundgang/-fahrt über alle Standorte                                                                                                            | +, positive Bewertung für Großunternehmen, die weltweit agieren.                                                                                                              | Werteorientiert, fachlich, sozial | 11        |
| Interview 6  | VR-Rundgang bzw. Schnitzeljagd mit hinterlegten Erklärvideos                                                                                         | +, vorstellbar in 10 Jahren, Zeitersparnis für die Personaler                                                                                                                 | -                                 | 11        |
|              | VR-Rundgang bzw. Schnitzeljagd mit hinterlegten Erklärvideos                                                                                         | -, als unpersönlich empfunden, wenn neuer Mitarbeiter alleine mit dem Handy losläuft und nicht mit anderen agiert, sondern nur übers Handy                                    | Ganzheitlich                      | 8, 11     |
| Interview 7  | Option von Chatanfragen bei Unklarheiten in den digitalen Dokumenten, Anfragen wird durch Face-to-Face-Kontakt über eine virtuelle Plattform geklärt | +, Nutzung des digitalen Raums für persönlichen Austausch; Vorteil für Unternehmen, wo nicht immer jemand vor Ort ist                                                         | Ganzheitlich                      | 9, 10, 11 |
|              | Aktive Session über virtuellen Raum                                                                                                                  | +, persönlicher Faktor ist in dieser digitalen Form gegeben                                                                                                                   | Fachlich, Administration, sozial  | 8         |
| Interview 8  | Anlagen mit VR bereits vorher anschauen                                                                                                              | +, Entertainmentfaktor für Technikbegeisterte                                                                                                                                 | Fachlich                          | 9, 10, 12 |
|              | Anlagendarstellung im virtuellen Raum vor Arbeitsantritt                                                                                             | -, Problem der Datensicherheit. Maschinen sind Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, Risiko des Wissensverlusts                                                          | Fachlich                          | 6         |
|              | Virtueller Rundgang durch Büroräume                                                                                                                  | +, sieht keinen wirklichen Nutzen, eher als netten Zusatz für neuen Mitarbeiter                                                                                               | Administration                    | 10, 12    |

# Anhang 10

---

# Integrationsfortschritt



# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren

