



**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

Dissertation im Fach

Psychologie

Mit dem Titel

**Onboarding: Unterstützung betrieblicher Einarbeitungs- und
Sozialisationsprozesse**

Empirische Studien zum Erleben neuer Anforderungssituationen
(Modell, Diagnose und Handlungsempfehlungen)

zur Erlangung des akademischen Grades
Doctor Philosophiae Naturalis/Doktor der Philosophie
(Dr. phil.)
durch die Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften
der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von
Giuseppina Scuzzarello-Eichmeier
aus Köln

Wuppertal, im Januar 2020

Gutachter:

1. Prof. Dr. Rainer Wieland
2. Prof. Dr. Stefan Diestel

Diese Dissertation wurde durch die Bergische Universität Wuppertal angenommen.

Vorsitzender der Prüfungskommission: Prof. Dr. Peter Zimmermann

Datum der Disputation: Wuppertal, 21. Mai 2021

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20211208-110234-8

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20211208-110234-8>]

DOI: 10.25926/3m75-3491

[<https://doi.org/10.25926/3m75-3491>]

DANKSAGUNG

Jede Arbeit trägt die Handschrift ihres Verfassers und doch ist sie nie losgelöst von ihrem Kontext zu betrachten: Einen solchen Kontext bilden die Menschen, auf deren Unterstützung ich zurückgreifen durfte. Ich möchte ihnen an dieser Stelle für jeden Beitrag danken, den Sie zum Gelingen dieser Arbeit geleistet haben. Ich selbst durfte zudem in den letzten Jahren, intensiver Beschäftigung mit dem vorliegenden Themengebiet persönlich enorm wachsen.

Die wissenschaftliche Betreuung durch Herrn Prof. Rainer Wieland war von themenbezogenen Freiräumen gekennzeichnet. Sie ermöglichten es eine praxisorientierte Themenstellung des Personalmanagements (Onboarding) mit wissenschaftlichen Perspektiven der Arbeits- und Organisationspsychologie (AOP) zu verbinden. Seine Begleitung war von wertvollen inhaltlichen und methodischen Denkanstößen sowie Vertrauen in das Gelingen des Forschungsvorhabens geprägt. Für diese Unterstützung spreche ich meinen herzlichen Dank aus.

Der Unterstützung diverser Unternehmensvertreter verdankt die Arbeit die Möglichkeit, sich wissenschaftlich mit einer Fragestellung hohen Anwendungsbezugs auseinanderzusetzen. Management-Repräsentanten, diverse Fachexperten sowie die Untersuchungsteilnehmer selbst eröffneten über ihre unterschiedlichen Rollen den Zugang zum Forschungsfeld. Ihr reges Interesse an kritischen inhaltlichen Diskussionen rund um Studiendesign und -ergebnisse spiegelt die Offenheit des Unternehmens für die betrachtete Themenstellung wider.

Bei diversen Lektoren und fachlichen bzw. methodischen Sparrings-Partnern bedanke ich mich für Mühe, Zeit und Ausdauer. Sie hielten ihre Unterstützung trotz persönlicher Verpflichtungen für selbstverständlich. Ihre Hilfsbereitschaft hat die Fertigstellung der Arbeit nicht nur inhaltlich und konzeptionell, sondern auch motivational bereichert.

Besonders bedanke ich mich bei meinen engsten Freunden und meiner Familie: Sie haben unermüdlich an den Erfolg des Dissertationsvorhabens geglaubt und zeigten langjährig Verständnis für eine eingeschränkte Freizeitgestaltung. Mein tiefster Dank gilt dabei insb. meiner Großmutter, meinen Eltern und meinem Ehemann, die die Promotionsphase am intensivsten miterlebt haben: Ihr unermüdlicher Rückhalt und Zuspruch haben mir Raum und Kraft gegeben, mein Promotionsvorhaben in die Tat umzusetzen. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

GLIEDERUNG	
DANKSAGUNG	2
GLIEDERUNG	3
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	9
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	11
TABELLENVERZEICHNIS	19
I ÜBERGREIFENDER ABSTRACT	23
II EINLEITUNG	24
1 Relevanz der Themenstellung	24
2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit	30
3 Aufbau der Arbeit	34
III THEORETISCHER HINTERGRUND	39
4 Onboarding-Bedarfe entlang des Employee Life Cycle in Organisationen der freien Wirtschaft	39
4.1 Terminologie, begriffliche Einordnung und Abgrenzung	39
4.2 Bedeutung für Leistungsfähigkeit und Mitarbeiterbindung	41
4.3 Erfahrungsmanagement: Von der Candidate Experience zur Onboarding Experience und darüber hinaus	42
4.3.1 Konzeptioneller Grundgedanke	42
4.3.2 Vom Net Promoter Score (NPS) zum Employee Net Promoter Score (eNPS)	45
4.4 Onboarding-Maßnahmen des Personalmanagements: Ein Überblick	47
4.5 Die interne Versetzung als Onboarding-Fall	54
5 Der Onboarding-Prozess als Gegenstand der Sozialisationsforschung	59
5.1 Terminologie	59
5.2 Theorien der Sozialisationsforschung	62
5.2.1 Theory of Organizational Socialization: Socialization Tactics	63
5.2.2 Sozial-kognitive Lerntheorie	69
5.2.3 Weiterführender Überblick: Social Identity Theory, Model of Social Capital und Interactionist Perspective	74
5.3 Theoretische Modelle zu Kernmerkmalen des Sozialisationsprozesses	79
5.3.1 Sozialisationsinhalte	80
5.3.2 Proaktive Sozialisationsstrategien	82
5.3.3 Sozialisation in Gruppen	88
5.3.4 Zeitliche Dynamik und Wendepunkte der Sozialisation	91
5.4 Moderatoren: Individuelle Unterschiede, soziale Unterstützung, Führung und der psychologische Vertrag	96

6	Subjektives Erleben neuer Anforderungssituationen: Perspektiven der psychologischen Forschung	104
6.1	Menschliche Motive als Ausgangspunkt und steuerndes Element	104
6.2	Emotionsforschung im Allgemeinen: Ein Überblick	113
6.3	Psychische Gesundheit in einer arbeitspsychologischen Ressourcenbetrachtung	122
6.3.1	Terminologie	122
6.3.2	Theoretische Modelle: Vom Überblick zu ausgewählten Job Strain und Job Demand-Modellen (Job Strain-Control und Job Demand-Resources Model)	126
6.4	Bindungsforschung und affektives Commitment	134
6.4.1	Terminologie	135
6.4.2	Theoretische Modelle: Vom Überblick zum Three Component Model als betrachtetes Kernmodell	139
7	Zwischenfazit: Neue Anforderungssituationen, Sozialisationseffekte und subjektives Erleben in der Gesamtbetrachtung	148
IV.	PRIMÄRFORSCHUNG I: QUALITATIVE INTERVIEWSTUDIE ZUM ERLEBEN DER FRÜHEN BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT	150
8	Fragestellung im Kontext der qualitativen Sozialforschung	150
8.1	Untersuchungsleitende Fragestellung und Begründung der Methoden	150
8.2	Methodologische Prinzipien	154
8.3	Gütekriterien	157
8.4	Sampling	160
9	Zusammenfassende Übersicht der qualitativen Interviewstudie	164
10	Kurzportrait des betrachteten Falles	165
11	Kontextanalyse	167
11.1	Historie und Ausgangslage	167
11.2	Beteiligte Stakeholder und deren Interessenslage	170
11.3	Strukturelle, prozessuale und rechtliche Rahmenbedingungen	172
11.4	Zielgruppenanalyse und -eingrenzung	174
12	Datenerhebung im Rahmen der qualitativen Interviewstudie	176
12.1	Akquisition der Interviewteilnehmer	176
12.2	Erhebungsmethode	179
12.2.1	Das problemzentrierte Interview	179
12.2.2	Critical Incident Technique	182
12.2.3	Kombination der Methoden	189
12.3	Konzeption des Interviewleitfadens als Erhebungsinstrument	189
12.4	Interviewumfeld	192
12.5	Interviewverlauf	193
12.6	Interviewdokumentation: Kurzfragebogen, Tonbandaufnahme und Postskriptum	197

13 Datenauswertung der qualitativen Interviewstudie	198
13.1 Transkriptum	198
13.2 Auswertungsmethode	200
13.2.1 Grounded Theory	201
13.2.2 Besonderheiten der Datenauswertung in der CIT	206
13.3 Konkrete Vorgehensweise bei der Datenanalyse	208
14 Darstellung von Stichprobe und Auswertungsstruktur	213
14.1 Beschreibung der Stichprobe	213
14.2 Zusammenfassende Auswertungsübersicht und Fundstellenübersicht	217
15 Ergebnisdarstellung phasenspezifischer Phänomene	220
15.1 Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung	220
15.2 Mehrdimensionales Wirkungsmodell des Onboarding-Erlebens	235
15.2.1 Pre-Onboarding als Vorbereitungsphase	240
15.2.2 Die Newcomer-Situation	247
15.2.3 Onboarding-Dimensionen – aufgabenbezogen, sozial, organisationsbezogen und infrastrukturell	258
15.2.3.1 Aufgabenbezogene Dimension	258
15.2.3.2 Soziale Dimension	277
15.2.3.3 Organisationsbezogene Dimension	290
15.2.3.4 Infrastrukturelle Dimension	303
15.2.4 Post-Onboarding: Reflexionsphase subjektiver Zielerreichung	314
15.3 Zusammenfassende Darstellung des mehrdimensionalen Wirkungsmodells	337
16 Ergebnisdarstellung phasenübergreifender Phänomene	341
16.1 Mechanismen und Konstrukte subjektiven Erlebens	341
16.1.1 Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien	342
16.1.2 Zirkuläres Wirkungsmodell: Wohlbefinden, affektive Bindung und Arbeits- und Leistungsfähigkeit	383
16.2 Kritische Ereignistypen subjektiven Erlebens und integriertes Zeit-Ereignis-Modell: Relevance of Time, Moments of Truth	399
17 Zusammenfassende Ergebnisdarstellung und Interpretation	413
18 Diskussion und Ausblick	429
18.1 Inhaltliche Diskussion der Ergebnisse	429
18.2 Reflexion methodischer Aspekte	433
18.3 Implikationen und Handlungsempfehlungen des Modells für die Praxis	440
18.4 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf	451

V. PRIMÄRFORSCHUNG II: FRAGEBOGENSTUDIE ZUM ERLEBEN NEUER ANFORDERUNGSSITUATIONEN (STANDORTBESTIMMUNG NEUER MITARBEITER/MITARBEITER IN EINER NEUEN FUNKTION)	455
19 Zusammenfassende Darstellung der quantitativen Fragebogenstudie	455
20 Fragestellung und Begründung der Methoden	457
20.1 Untersuchungsleitende Fragestellung und verwendetes Modell	457
20.2 Methodologische Prinzipien	463
20.3 Gütekriterien	465
20.4 Stichprobenumfangsplanung	470
21 Datenerhebung der quantitativen Fragebogenstudie	474
21.1 Von der Fragestellung zur Analysestrategie	474
21.2 Messverfahren	485
21.2.1 Realistic Job Preview	486
21.2.2 Feedback- und Orientierungsdefizite	488
21.2.3 Psychisches Erleben (EEB)	491
21.2.4 Soziales Erleben und soziale Unterstützung	495
21.2.5 Onboarding-bezogene Zufriedenheit	497
21.2.6 Affektives Commitment	499
21.2.7 Weiterempfehlungstendenzen (eNPS)	502
21.3 Fragebogenkonstruktion	506
21.3.1 Skalengestaltung	507
21.3.2 Verwendete Items und demografische Variablen	510
21.3.3 Befragungsinstrument (Fragebogen-Tool)	515
21.3.4 Pretest	520
21.4 Akquisition der Teilnehmer	523
22 Ergebnisdokumentation und Vorbereitung der Datenanalyse	527
22.1 Rohdatengewinnung und Datenaufbereitung	527
22.2 Stichprobe	537
22.3 Faktorenanalyse	545
22.4 Reliabilitätsanalyse und Skalenbildung	564
22.5 Datenexploration	575
23 Datenauswertung mittels Unterschiedsanalyse und Varianzanalyse	594
24 Ergebnisdarstellung der quantitativen Fragebogenstudie	600
24.1 Ergebnisse Fragestellung a): Vergleich betrachteter Variablen für die unterschiedlichen Anforderungssituationen	601
24.1.1 Unterschiede der Anforderungssituationen für betrachtete Prozess-Variablen	602
24.1.2 Unterschiede der Anforderungssituationen für betrachtete Output-Variablen	607
24.1.3 Detailanalysen von Nebenbedingungen als Robustheitstest	612
24.1.4 Fazit: Einflussfaktor Anforderungssituationen	617

24.2	Ergebnisse Fragestellung b): Quantifizieren und Bewerten der Leistungsfähigkeit mittels des Vierfelderschemas (VFS) im JSC- und im JSR-Modell	620
24.2.1	Vergleich der VFS im JSC- und im JSR-Modell der Gesamtstichprobe	621
24.2.2	Vergleich der VFS im JSC- und im JSR-Modell unterschiedlicher Anforderungssituationen	626
24.2.2.1	Fazit: Funktionszuordnung des VFS in der Onboarding-Phase je nach Modell (JSC und JSR)	631
24.3	Ergebnisse Fragestellung c): Interpretativer Vergleich im Kontext weiterer Input-Variablen	635
24.3.1	Unterschiede und VFS – funktionsbedingt	636
24.3.2	Unterschiede und VFS – ressortbedingt/bereichsbedingt	640
24.3.3	Unterschiede und VFS – altersbedingt	652
24.3.4	Fazit: Zuordnung von Input-Variablen entsprechend ihrer Wirkung auf Prozess- und Output-Variablen	656
24.4	Ergebnisse Fragestellung d): Interpretieren der Leistungsfähigkeit nach dem Vierfelderschema im Kontext von Prozess- und Output-Variablen	660
24.4.1	Verlaufscharakteristik der Prozess- und Output-Variablen im VFS	661
24.4.2	Vergleich der hemmenden Wirkung suboptimaler Risikostufen im VFS	671
24.4.3	Varianzanalyse der Prozess- und Output-Variablen innerhalb der Risikostufen der VFS	682
24.4.4	Fazit: Indikatorfunktion von VFS im JSC- und JSR-Modell für Prozess- und Output-Variablen	697
24.5	Zusammenfassende Ergebnisdarstellung und Interpretation: Input-Prozess-Output-Modell zur Messung und handlungsleitenden Bewertung des subjektiven Erlebens von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen	700
25	Diskussion und Ausblick	706
25.1	Inhaltliche Diskussion der Ergebnisse	706
25.2	Reflexion methodischer Aspekte	720
25.3	Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Praxis	728
25.4	Ausblick und weiterer Forschungsbedarf	740
	LITERATURVERZEICHNIS	746

ANHANG I: QUALITATIVE INTERVIEWSTUDIE

A	Kontextanalyse	2
A.1	Auszüge Projektpräsentation Onboarding	2
A.2	Kununu-Statistiken	4
B	Datenerhebung	6
A.3	Anschreiben	6
A.4	Einverständniserklärung und Zusicherung von Anonymität	8
A.5	Interviewleitfaden	9
A.6	Kurzfragebogen und Postskriptum	14
C	Analyse	64
A.7	Fallbeschreibungen	64
A.8	Interview-Transkript	81
A.9	Codierungslisten	338
A.10	Fundstellenübersicht	338
D	Mind-Maps	351

ANHANG II: QUANTITATIVE FRAGEBOGENSTUDIE

E	Tabellarische Darstellung des Untersuchungskonzepts	2
F	Stichprobenumfangsplanung über G*Power	6
G	Übersetzungsprozess RJP	8
H	Fragebogen inkl. Ansprachetexte	10
I	Ergebnisdokumentation und Vorbereitung der Datenanalyse	27
A.11	Datenvor- und -bereinigung: Python Skript zur Zusammenführung der Datensätze inkl. Übersichten Missing Values und Long String	27
A.12	Codeplan	28
A.13	Deskriptive Stichprobenbeschreibung	29
A.14	Übersicht Faktorenanalyse und SPSS-Ausgaben	30
A.15	Übersicht Reliabilitätsanalyse und Skalenbildung und SPSS-Ausgaben	40
A.16	Datenexploration: SPSS-Ausgaben und Übersichten deskriptive Statistik, Prüfung auf Normalverteilung und Z-Standardisierung	44
J	Datenerhebung (Rohdatensatz)	45
K	Ergebnisdarstellung (inkl. SPSS-Ausgaben in Excel)	45
A.17	SPSS-Ausgaben Unterschiedsanalysen Fragestellung a)	45
A.18	Ergebnisübersichten inkl. SPSS-Ausgaben Unterschiedsanalysen Fragestellung c)	47
A.19	Ergebnisübersicht Vierfelderschema Fragestellung b) - d)	47
L	Praxisreferenzen	48

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Bedeutung
AC	Affektives Commitment bzw. Affective Commitment
AG	Arbeitgeber
AL	Abteilungsleiter
APA	American Psychological Association
AV	Abhängige Variable
BB	Beanspruchungsbilanz
BDP	Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V.
BR	Betriebsrat
Bzgl.	bezüglich
Bzw.	beziehungsweise
Bspw.	beispielsweise
CC	Continuance Commitment
CIT	Critical Incident Technique
COBB	Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform
CSV	comma-separated values
db	Dysfunktionale Beanspruchung
DGP	Deutsche Gesellschaft für Psychologie e.V.
Ebd.	Ebenda
EEB	Eigenschaftswörterliste zur Messung von Emotionen und Beanspruchung
EEB_db	Dysfunktionale Beanspruchung
EEB_db_EMO	Emotionale Beanspruchung
EEB_fb	Funktionale Beanspruchung
EEB_fb_MOT	Motivationale Beanspruchung
EEB_fb_MEN	Mentale Beanspruchung
EEB_db_PHY	Physische Beanspruchung
EFA	Explorative Faktorenanalyse
eNPS	Employee Net Promoter Score
Etc.	ecetera
Exkl.	exklusive
fb	Funktionale Beanspruchung
Fb_def	Feedbackdefizit
FK	Führungskraft
GT	Grounded Theory
HPWP	High Performance Work Practices
Inkl.	inklusive
Insb.	insbesondere
IP	Interviewpartner
I-P-O	Input-Prozess-Output
i. S.	im Sinne
JDC	Job Demands-Control
JDR	Job Demands-Resources
JSC	Job Strain-Control

JSR	Job Strain-Resources
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KI	Künstliche Intelligenz
KMO-Kriterium	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
KON	Kontrollerleben
KPPS	Kunden-, Partner- und Prozess-Service
K-S-Test	Kolmogorow-Smirnow-Test
KV	Krankenversicherung
M	Mittelwert
Min.	Minute
ΔM	Mittelwertdifferenz
NC	Normative Commitment
NMAP	New Manager Assimilation Program
NPS	Net Promoter Score
NR	Nonresponse
NV	Normalverteilung
o. Ä.	oder Ähnliches
Or_def	Orientierungsdefizit
Or_def_Klar_Trans	Orientierungsdefizit mangels Klarheit und Transparenz
Or_def_Or_Linien	Orientierungsdefizit mangels Orientierungslinien
POS	Perceived Organisational Support
REA	Recruiting und Erstausbildung
Ref	Referenzwert
RR	Response Rate
SDT	Self Determination Theory
Sek.	Sekunde
SIT	Social Identity Theory
SKON	Soziales Kontrollerleben
Soc_Supp	Social Support
SPO	Strategie, Personal & Organisation
STD	Standardabweichung
S-W-Test	Sharpiro-Wilk-Test
TCM	Three Component Model
TN	Teilnehmer
TRA	Theory of Reasoned Action
UA	Unterschiedsanalyse
Urspr.	ursprünglich
UV	Unabhängige Variable
VA	Varianzanalyse
VFS	Vierfelderschema
VPN	Versuchspersonen
VVS	Vorstandsvorsitzender
ZG	Zielgruppe
z. T.	zum Teil

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

II EINLEITUNG / III THEORETISCHER HINTERGRUND

Abb. 1.1	Herleitung der Themenrelevanz (eigene Darstellung)	24
Abb. 1.2	Entwicklung von abgeschlossener Vakanzzeit und Anzahl gemeldeter Arbeitsstellen mit einer Vakanzzeit ≥ 3 Monate (Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2018)	26
Abb. 3.1	Struktureller Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)	34
Abb. 4.1	Bauers „4 C's“; zusammengeführt aus Bauer (2010) und Britto et al. (2018)	49
Abb. 5.1	„Inclusionary Domains of Organisations“ (vereinfachte Darstellung; Schein, 1971, S. 20)	64
Abb. 5.2	Abgrenzung von Selbstwirksamkeit (Efficacy Expectations) und Ergebniserwartung (Outcome Expectancy, in Anlehnung an Bandura, 1977, S. 193)	70
Abb. 5.3	„The five phases of group membership“ (Levine et al., 2001, S. 88)	89
Abb. 5.4	„The four domains of organisational socialization“ (Taormina, 1997, S. 30)	92
Abb. 5.5	Aktivitätsbereiche des „multidomain, continuous process model“ (Taormina, 1997, S. 33 ff.) als Funktion der Zeit	93
Abb. 6.1	„Affective Events Theory: Macro Structure“ (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12; eigene Darstellung)	120
Abb. 6.2	„Job Satisfaction Pattern“ zur Visualisierung des Honeymoon-Hangover-Effekts (Boswell et al., 2009, S. 849)	122
Abb. 6.3	Job Demand-Control Model (Landsbergis, 1988, S. 220; eigene Darstellung)	129
Abb. 6.4	Doppelrolle der Beanspruchung und Beanspruchungsbilanz (Wieland & Hammes, 2014, S.36)	130
Abb. 6.5	„Prediction of the Job Demands-Resources model based on additive effects“ (Bakker & Demerouti, 2007, S. 317)	131
Abb. 6.6	The job demands-resources model of burnout (Demerouti et al., 2001; angepasste Darstellung)	133
Abb. 6.7	4-Component Model of Commitment (Cohen, 2007, S. 2; eigene Darstellung)	145

IV STUDIE I

Abb. 8.1	Gegenüberstellung der Prozessmodelle empirischer Forschung (Wrona, 2006, S. 195; eigene Darstellung)	157
Abb. 10.1	Einstellungszahlen des betrachteten Unternehmens (2013-2015; Auszug Personal- und Sozialbericht)	165
Abb. 11.1	Mitarbeiterbestand des betrachteten Unternehmens (Auszug Personal- & Sozialbericht, 2015)	167
Abb. 11.2	Vereinfachtes Organigramm des Ressorts Strategie, Personal & Organisation (Stand: 2016; eigene Darstellung)	168
Abb. 11.3	Management-Summary zum Onboarding-Konzept (Frühstadium)	170

Abb. 11.4	Modellhafte Darstellung des Bewerbungsprozesses (eigene Darstellung)	173
Abb. 12.1	Verteilung der Neueinstellungen nach Einstellungsmonat zum Startpunkt der Feldphase (03/2016; eigene Darstellung)	176
Abb. 12.2	Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews (Mayring, 2002, S. 71)	181
Abb. 12.3	Flanagan's five stages for the critical incident research technique, elaborated by Kain (2004, S. 73; eigene Darstellung)	185
Abb. 12.4	Verteilung der Interviewdauer über das betrachtete Sample (eigene Darstellung)	196
Abb. 13.1	Grounded Theorie als triadischer und zirkulärer Prozess (nach Hildebrand, 2000, S. 34)	203
Abb. 13.2	Codierparadigma nach Strauss und Corbin für sozialwissenschaftliche Fragestellungen (Darstellung angelehnt an Böhm, 2000, S. 479)	205
Abb. 13.3	Auszug einer beispielhaften Visualisierung der Codierungsliste vorliegender Studie (Vollversionen für eine bessere Lesbarkeit, Anhang D)	209
Abb. 13.4	Beispielhafte Darstellung der Extraktion von Codes bei der Entwicklung der Kategorie „Pre-Onboarding als Vorbereitungsphase“ (Vollversionen für eine bessere Lesbarkeit, Anhang D)	210
Abb. 13.5	Herangezoomte Ansicht der Mind-Map zur Ableitung der Pre-Onboarding-Kategorien (Vollversionen für eine bessere Lesbarkeit, Anhang D)	210
Abb. 14.1	Stichprobenübersicht (1, eigene Darstellung)	213
Abb. 14.2	Stichprobenübersicht (2, eigene Darstellung)	214
Abb. 14.3	Stichprobenübersicht (3, eigene Darstellung)	215
Abb. 14.4	Zusammenfassende Auswertungsübersicht (eigene Darstellung)	217
Abb. 14.5	Auswertungsübersicht inkl. Subdimensionen (Detailansicht, eigene Darstellung)	218
Abb. 14.6	Fundstellenübersicht verwendeter Auswertungskategorien (eigene Darstellung)	219
Abb. 15.1	Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung (eigene Darstellung)	220
Abb. 15.2	Strukturelemente im mehrdimensionalen Wirkungsmodell des Onboarding-Erlebens (eigene Darstellung)	238
Abb. 15.3	Legende der Auswertungsübersichten des mehrdimensionalen Wirkungsmodells (eigene Darstellung)	240
Abb. 15.4	Pre-Onboarding-Phase (eigene Darstellung)	240
Abb. 15.5	Die Newcomer-Situation (eigene Darstellung)	247
Abb. 15.6	Differenzierungsfaktoren der Onboarding-Dimensionen als Explikationsstruktur (eigene Darstellung)	258
Abb. 15.7	Struktureller Rahmen aufgabenbezogene Dimension (eigene Darstellung)	259
Abb. 15.8	Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: aufgabenbezogene Dimension (eigene Darstellung)	277
Abb. 15.9	Struktureller Rahmen: soziale Dimension (eigene Darstellung)	277

Abb. 15.10	Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: soziale Dimension (eigene Darstellung)	290
Abb. 15.11	Struktureller Rahmen: organisationsbezogene Dimension (eigene Darstellung)	291
Abb. 15.12	Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: organisationsbezogene Dimension (eigene Darstellung)	303
Abb. 15.13	Struktureller Rahmen: infrastrukturelle Dimension (eigene Darstellung)	304
Abb. 15.14	Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: infrastrukturelle Dimension (eigene Darstellung)	313
Abb. 15.15	Struktureller Rahmen: Feststellung subjektive Zielerreichung (eigene Darstellung)	314
Abb. 15.16	Schematische Darstellung des Bedeutungsverlustes von Einzelereignissen durch subjektive Aggregationsprozesse (eigene Darstellung)	327
Abb. 15.17	Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: Feststellung subjektiver Zielerreichung (eigene Darstellung)	337
Abb. 15.18	Kernthesen zu Onboarding-Dimensionen in der Gesamtbetrachtung (eigene Darstellung)	338
Abb. 15.19	Übersicht phasenspezifischer Phänomene der Onboarding-Dimensionen (eigene Darstellung)	340
Abb. 16.1	Strukturelemente phasenübergreifender Phänomene des Onboarding-Erlebens (eigene Darstellung)	340
Abb. 16.2	Fundstellenübersicht zu Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (eigene Darstellung)	341
Abb. 16.3	Struktureller Rahmen: Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (eigene Darstellung)	342
Abb. 16.4	Modellhafte Darstellung: Zusammenwirken von Referenzwerten und Implikationen für das subjektive Erleben (eigene Darstellung)	354
Abb. 16.5	Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in den strukturellen Rahmen: Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (eigene Darstellung)	383
Abb. 16.6	Struktureller Rahmen: Zirkuläres Wirkungsmodell der Zielkonstrukte (eigene Darstellung)	384
Abb. 16.7	Zirkularität der Ziel-Konstrukte frühbetrieblicher Sozialisation (eigene Darstellung)	393
Abb. 16.8	Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in den strukturellen Rahmen: Zirkuläres Wirkungsmodell der Zielkonstrukte (eigene Darstellung)	399
Abb. 16.9	Kernaussagen zu kritischen Ereignissen im Rahmen des Modells (eigene Darstellung)	400
Abb. 16.10	Cluster im integrierten Zeit-Ereignis-Modell (Ereignistyp II; eigene Darstellung)	401
Abb. 16.11	Schaubild „Relevance of Time“ (eigene Darstellung)	402
Abb. 16.12	Schaubild „Moments of Truth“ (eigene Darstellung)	410

Abb. 17.1	Fundstellenübersicht der Kernphänomene (eigene Darstellung)	414
Abb. 17.2	Zusammenführung der Analyseeinheiten und -ebenen (eigene Darstellung)	415
Abb. 18.1	Unternehmensseitige Beeinflussbarkeit der Zielgrößen: Differenzierung nach Gestaltbarkeit und Entwicklungsförderung (eigene Darstellung)	441
Abb. 18.2	Beispielhafte Struktur eines Onboarding-Konzepts nach dem dimensionsbezogenen Wirkungsmodell (unternehmensinterne Quelle)	447
Abb. 18.3	Beispielhafte Übersicht digitaler Hilfsmittel (unternehmensinterne Quelle)	448
Abb. 18.4	Auszug Workdate-Auswertung im Testfeld als Beispiel für Feedback zu Onboarding-Angeboten (unternehmensinterne Quelle)	451

V STUDIE II

Abb. 20.1	Untersuchungsleitende Fragestellung inkl. Untersuchungsvariablen als Hinführung zum Messmodell (eigene Darstellung)	459
Abb. 20.2	Messmodell Studie II (eigene Darstellung)	462
Abb. 20.3	Vom Merkmalsträger zum Skalenniveau (Clerff, 2011, S. 23)	463
Abb. 21.1	Verkürzte Übersicht der Subfragestellungen (eigene Darstellung)	475
Abb. 21.2	Messmodell unter Hervorhebung der Analysestrategie von Subfragestellung a): Unterschiedsanalyse auf Basis der Anforderungssituation (eigene Darstellung)	477
Abb. 21.3	Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Subfragestellung a): „Unterschiede“ (eigene Darstellung)	477
Abb. 21.4	Messmodell unter Hervorhebung von Analysestrategie für Subfragestellung b): Quantifizieren und Bewerten auf Basis der Anforderungssituation (eigene Darstellung)	480
Abb. 21.5	Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Subfragestellung b) (eigene Darstellung)	480
Abb. 21.6	Messmodell inkl. Hervorhebung von Subfragestellung c): Interpretieren im Kontext von Input-Variablen (eigene Darstellung)	482
Abb. 21.7	Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Subfragestellung c) (eigene Darstellung)	483
Abb. 21.8	Messmodell inkl. Hervorhebung von Subfragestellung d): Interpretieren im Kontext von Prozess- und Output-Variablen (eigene Darstellung)	484
Abb. 21.9	Einordnung von Prozess- und Output-Variablen in die Risikostufen des VFS (eigene Darstellung)	484
Abb. 21.10	Markierung übernommener Elemente des Fünf-x-Fünf-Wirkungsmodell (Wieland, 2013; Wieland & Hammes, 2010; Wieland & Hammes, 2014, S. 31)	492
Abb. 21.11	Berechnung (e)NPS (eigene Darstellung in Anlehnung an Paulus, 2016)	503
Abb. 21.12	Antizipierter Teilnehmerverlauf bei 100 %iger Rücklaufquote (eigene Darstellung)	526
Abb. 22.1	Übersicht des Datenbereinigungsprozesses vorliegender Studie (eigene Darstellung)	530
Abb. 22.2	Anteil fehlender/gültiger Werte im gelöschten Datensatz („missing value“, eigene Darstellung)	532

Abb. 22.3	Anteil fehlender/gültiger Werte im beibehaltenen Datensatz („missing value“, eigene Darstellung)	532
Abb. 22.4	Monatliche Anzahl beantworteter Fragebögen im Erhebungszeitraum (insgesamt und pro Substichprobe; eigene Darstellung)	538
Abb. 22.5	Vergleich der Anzahl ausgewerteter und potenzieller Fragebögen (eigene Darstellung)	539
Abb. 22.6	Geschlechterverteilung auf (Sub-)Stichprobenebene (eigene Darstellung)	540
Abb. 22.7	Altersverteilung auf (Sub-)Stichproben- und Ressortebene (eigene Darstellung)	540
Abb. 22.8	Ressortverteilung auf (Sub-)Stichprobenebene (eigene Darstellung)	541
Abb. 22.9	(Sub-)Stichprobenverteilung nach Position im Unternehmen (eigene Darstellung)	542
Abb. 22.10	Verteilung der Input-Variablen (Wechselgrund) externer Einstellungen (eigene Darstellung; 1/2)	544
Abb. 22.11	Verteilung der Input-Variablen (Anzahl vorheriger Arbeitgeber und Kontakt vor dem ersten Arbeitstag) externer Einstellungen (eigene Darstellung; 2/2)	545
Abb. 22.12	Ergebnis Scree-Test Faktorenanalyse, Skala EEB (SPSS-Ausgabe, formatiert)	551
Abb. 22.13	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse aufgabenbezogenes, soziales Kontrollerleben, Screeplot (formatiert)	555
Abb. 22.14	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala Feedbackdefizite, Screeplot (formatiert)	556
Abb. 22.15	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala Orientierungsdefizit, Screeplot (formatiert)	558
Abb. 22.16	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala onboarding-bezogene Zufriedenheit, Screeplot (formatiert)	560
Abb. 22.17	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala eNPS gesamt, Screeplot (formatiert)	561
Abb. 22.18	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse für soziales Kontrollerleben und soziale Unterstützung, Screeplot (formatiert)	563
Abb. 22.19	Vorgehen bei der Konsistenzanalyse (Abb. angelehnt an Rammstedt, 2004, S. 13)	565
Abb. 22.20	Grenzwerte und Interpretationen von Cronbachs Alpha (in Anlehnung an Bühner, 2011, S. 141 ff.)	565
Abb. 22.21	Häufigkeitstabelle und Tortendiagramm am Beispiel von „Affektives Commitment“ (eigene Darstellung)	576
Abb. 22.22	Struktur Häufigkeitsverteilung: Dominanz am Skalenrand (1/2; eigene Darstellung)	576
Abb. 22.23	Struktur Häufigkeitsverteilung: Dominanz am Skalenrand (2/2; eigene Darstellung)	577
Abb. 22.24	Struktur Häufigkeitsverteilung: Relativ breite Streuung über die Skalenpunkte (1/2; eigene Darstellung)	577

Abb. 22.25	Struktur Häufigkeitsverteilung: Relativ breite Streuung über die Skalenpunkte (2/2; eigene Darstellung)	578
Abb. 22.26	Säulendiagramme der arithmetischen Mittel: Beispiel „Output-Variablen“ (eigene Darstellung)	579
Abb. 22.27	Visualisierung von Streuungsparametern anhand des Box-Plot-Diagramms (Bsp. „soziale Unterstützung“)	580
Abb. 22.28	Histogramme vormalverteilter Variablen (aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben: KON, SKON)	581
Abb. 22.29	Histogramm funktionale Beanspruchung (rechtsgipflig; SPSS-Ausgabe formatiert)	582
Abb. 22.30	Histogramm dysfunktionaler Beanspruchung (linksgipflig)	583
Abb. 22.31	Histogramme rechtsgipfliger Verteilungen (Variablen mit erwünscht hoher Ausprägung, SPSS-Ausgaben formatiert)	584
Abb. 22.32	Histogramme linksgipflige Verteilungen (Variablen mit erwünscht niedriger Ausprägung; SPSS-Ausgaben)	585
Abb. 22.33	Theoretische Ausprägungen des Q-Q-Diagramms bei Normalverteilung	586
Abb. 22.34	Ausprägungen des Q-Q-Diagramms bei (annähernd) normalverteilten Variablen (SPSS-Ausgabe)	586
Abb. 22.36	Theoretische Ausprägungen des Streuwertediagramms zur Bewertung von Varianzhomogenität (eigene Darstellung)	593
Abb. 24.1	Vierstufige Ergebnisstruktur entlang der vier Subfragestellungen inkl. Überleitungen (eigene Darstellung)	600
Abb. 24.2	Signifikante Ergebnisse zu Subfragestellung a) auf Ebene des Messmodells als Gliederungsübersicht (eigene Darstellung)	602
Abb. 24.3	Signifikante Ergebnisse auf Basis der Anforderungssituation innerhalb des Messmodells: Prozess-Variablen (eigene Darstellung)	602
Abb. 24.4	Einordnung signifikanter Unterschiede auf Basis der Anforderungssituation innerhalb des Messmodells: Output-Variablen	607
Abb. 24.5	Gegenteilige Wirkstruktur der Einflussfaktoren in ihren Extrembereichen (eigene Darstellung)	615
Abb. 24.6	Einordnung zentraler Unterschiede auf Basis der Anforderungssituation in das I-P-O-Modell (eigene Darstellung)	617
Abb. 24.7	Methodisches Vorgehen zur Beantwortung von Subfragestellung b) Quantifizieren und Bewerten auf Basis der Anforderungssituation anhand des VFS (eigene Darstellung)	621
Abb. 24.8	Parameter des VFS inkl. Median der Gesamtstichprobe als Grenze der Risikostufen (eigene Darstellung)	622
Abb. 24.9	Vergleich des VFS der Gesamtstichprobe im JSC-Modell zur Referenzstichprobe von Hammes und Wieland (2014; eigene Darstellung)	623
Abb. 24.10	VFS der Gesamtstichprobe je nach Modell (JSC und JSR; eigene Darstellung)	624
Abb. 24.11	Vergleich des VFS je nach Anforderungssituation im JSC-Modell (eigene Darstellung)	627

Abb. 24.12	Vergleich des VFS je nach Anforderungssituation im JSR-Modell (eigene Darstellung)	629
Abb. 24.13	Visualisierung der zentralen Schlussfolgerungen von Subfragestellung b): Quantifizieren und Bewerten Gesamtstichprobe, Anforderungssituationen inkl. Ergebnisse Job Strain-Control und Job Strain-Resources Model (eigene Darstellung)	634
Abb. 24.14	Einordnung der Subfragestellung c) ins Messmodell: Interpretieren im Kontext von Input-Variablen (eigene Darstellung)	635
Abb. 24.15	Signifikante Unterschiede im Messmodell auf Basis von Input-Variablen (Subfragestellung c); eigene Darstellung)	636
Abb. 24.16	Funktionsbedingte signifikante Unterschiede im Kontext des VFS im JSC-Modell (eigene Darstellung)	639
Abb. 24.17	Hervorhebung ressortbedingt signifikanter Unterschiede innerhalb der drei Einflussfaktoren (eigene Darstellung)	640
Abb. 24.18	VFS im JSR-Modell für Ressorts mit Unterschieden bzgl. SKON (eigene Darstellung)	643
Abb. 24.19	VFS im JSC-Modell für Ressorts mit signifikanten Unterschieden bzgl. SKON _{endogen} (eigene Darstellung)	644
Abb. 24.20	VFS im JSC- und im JSR-Modell für Ressorts mit signifikanten Unterschieden bzgl. des eNPS (eigene Darstellung)	649
Abb. 24.21	Einteilung der VFS entsprechend der Rolle der Ressorts für das Geschäftsmodell (eigene Darstellung)	651
Abb. 24.22	Hervorhebung der altersbedingten Unterschiede in der Wirkungsübersicht betrachteter Input-Variablen (eigene Darstellung)	652
Abb. 24.23	Einteilung der VFS entsprechend der vier Altersklassen (eigene Darstellung)	655
Abb. 24.24	Zentrale Ergebnisse zur Beantwortung von Fragestellung c): Unterschiede auf Basis personeller und situationeller Variablen (eigene Darstellung)	656
Abb. 24.25	Intra-organisationale Unterschiede und Zuordnung von Input-Variablen zu Prozess- und Output-Variablen (eigene Darstellung)	658
Abb. 24.26	Methodischer Kern: Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen je nach Risikostufe des VFS (eigene Darstellung)	661
Abb. 24.27	Verlaufscharakteristik der Prozess- und Output-Variablen für die Risikostufen der VFS (Gesamtstichprobe; eigene Darstellung)	662
Abb. 24.28	Zusammenführung der Verlaufsstruktur aller Prozess- und Output-Variablen (Bsp. VFS im JSC-Modell; eigene Darstellung)	663
Abb. 24.29	Beispielhafte Visualisierung von Ausreißer-Variablen externer Einstellungen (Hochpunkt in suboptimaler Risikostufe, JSR-Modell; eigene Darstellung)	666
Abb. 24.30	Besonderheiten des Verlaufs von Prozess- und Output-Variablen im JSC-Modell für Führungskräfte (eigene Darstellung)	668
Abb. 24.31	Regelkonforme Ausnahmen und Abweichungen von der Verlaufscharakteristik für Prozess- und Output-Variablen im JSR-Modell für Führungskräfte (eigene Darstellung)	669

Abb. 24.32	Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSC-Modell der Gesamtstichprobe (eigene Darstellung)	672
Abb. 24.33	Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSR-Modell der Gesamtstichprobe (eigene Darstellung)	673
Abb. 24.34	Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSC-Modell für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung: Variablen mit stärkerer Hemmung bei „suboptimal _{KON} “ (eigene Darstellung)	674
Abb. 24.35	Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSC-Modell interner Versetzungen (eigene Darstellung)	675
Abb. 24.36	Suboptimale Risikostufen im JSC-Modell: Führungskräfte (eigene Darstellung)	675
Abb. 24.37	Suboptimale Risikostufen im JSC-Modell: Mitarbeiter der Kategorie „Alter hoch“ und Sparteneinheiten (eigene Darstellung)	676
Abb. 24.39	Suboptimale Risikostufen im JSR-Modell: Interne Versetzungen (repräsentativ „Cluster 1“; eigene Darstellung)	677
Abb. 24.39	Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSR-Modell Mitarbeiter „Alter _{<35} “: Dominanz der hemmenden Wirkung bei „suboptimal _{SKON} “ (repräsentativ für „Cluster 2“; eigene Darstellung)	679
Abb. 24.40	Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSR-Modell externer Einstellungen: Dominanz der hemmenden Wirkung bei „suboptimal _{KON} “ (repräsentativ für „Cluster 2“; eigene Darstellung)	679
Abb. 24.41	Tabellarische Darstellung der VFS (JSC-/JSR-Modell) inkl. Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen je Risikostufe: Gesamtstichprobe (eigene Darstellung)	682
Abb. 24.42	Tabellarische Darstellung der VFS (JSC-Modell) inkl. Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen je Risikostufe je nach Anforderungssituation (eigene Darstellung)	685
Abb. 24.43	Tabellarische Darstellung der VFS (JSR-Modell) inkl. Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen je Risikostufe je nach Anforderungssituation (eigene Darstellung)	668
Abb. 24.44	Visualisierung der Ergebnisse zur Beantwortung von Subfragestellung d) (eigene Darstellung)	697
Abb. 24.45	Zuordnung zentraler Artefakte zu den Kernerkenntnissen pro Subfragestellung (eigene Darstellung)	700
Abb. 24.46	Input-Prozess-Output-Modell intraorganisationaler Unterschiede des Onboarding-Erlebens (eigene Darstellung)	702
Abb. 24.47	Zusammenführung der Ergebnisse aller Subfragestellungen (eigene Darstellung)	705
Abb. 25.1	Validität im Kontext von Untersuchungsplanung als Strukturierungshilfe der Methodendiskussion (eigene Darstellung in Anlehnung an Cook und Campbell, 1979)	720

TABELLENVERZEICHNIS

II EINLEITUNG / III THEORETISCHER HINTERGRUND

Tab. 2.2	Übergreifendes Untersuchungskonzept der Arbeit (eigene Darstellung)	33
Tab. 5.1	Rollenorientierungen und Sozialisationstaktiken in ihrem tendenziellen Zusammenspiel (eigene Darstellung, angelehnt an Van Maanen & Schein, 1977)	67
Tab. 5.2	Continuum of Organizational Socialization Tactics in der Einteilung nach Griffin et al. (2000; eigene Darstellung)	77
Tab. 5.3	Einordnung der „newcomer pro-active socialisation tactics“ nach Griffin et al. (2000) in den Kontext behandelte Sozialisierungstheorien (eigene Darstellung)	77
Tab. 5.4	Herleitung und Zusammenführung ausgewählter Kernmerkmalen des Sozialisationsprozesses für Kap. 5.3 (eigene Darstellung)	79
Tab. 5.5	Vierfeldermatrix zu Vertragstypen nach Rousseau (2004, S. 122; angepasste Darstellung)	102
Tab. 6.1	Verknüpfung von Kontrollmöglichkeiten, Kompetenzerwartungen und Verhalten (Seligman, 1992, S. 133)	110

IV STUDIE I

Tab. 8.1	Zusammenfassung des Untersuchungskonzepts	153
Tab. 11.1	Meilensteinplan Onboarding-Projekt als paralleler Handlungsstrang zur Studie	169
Tab. 12.1	Übersicht des Rücklaufs der Interviewanfragen bei der Teilnehmerrekrutierung (eigene Darstellung)	178
Tab. 12.2	Funktionen des Interviewleitfadens je nach Interviewphase nach Mey und Mruck (2010; Witzel, 2000; eigene Darstellung)	181
Tab. 12.3	Beispielhafte Übertragung der CIT-Kernelemente auf den Forschungsgegenstand (eigene Darstellung)	189
Tab. 13.1	Übersicht verwendeter Sonderzeichen der Transkription (eigene Darstellung)	199
Tab. 13.2	Zusammenfassung der Kernmerkmale der Verfahren qualitativer Forschung (Abgrenzung von Deduktion, Induktion und Abduktion; eigene Darstellung)	201
Tab. 13.3	Beispielhafte Darstellung einer Fundstellenanalyse im Validierungsprozess	212

V STUDIE II

Tab. 19.1	Aufbau der Studie entlang der Analyseschritte (eigene Darstellung)	456
Tab. 20.1	Ausblick auf verwendete Konstrukte/Messverfahren im Messmodell (eigene Darstellung)	457
Tab. 20.2	Gegenüberstellung von Skalenniveau, Aussagekraft und erlaubten Transformationen (in Analogie zu Rasch et al., 2010 und Ergänzung nach Schöneck & Voß, 3013)	465
Tab. 20.3	Veranschaulichung von Teststärke und Fehlerwahrscheinlichkeiten nach Rasche et al. (2010, S. 38)	468

Tab. 20.4	Stichprobenumfangsplanung vorliegender Studie mittels G*Power (Faul et al., 2009; eigene Berechnung)	472
Tab. 21.1	Verwendete Messverfahren (eigene Darstellung)	486
Tab. 21.2	Wichtigste Kennwerte der Skala Realistic Job Preview (RJP; eigene Darstellung)	488
Tab. 21.3	Wichtigste Kennwerte des Skalenauszugs Feedback- und Orientierungsdefizite (eigene Darstellung)	490
Tab. 21.4	Klassenbildung von Beanspruchungsbilanz und Kontrollerleben (eigene Darstellung)	493
Tab. 21.5	Wichtigste Kennwerte der EEB in ihrer Kurzform (eigene Darstellung)	494
Tab. 21.6	Item-Beschriftung der Skalen „soziales Kontrollerleben“ und „soziale Unterstützung“ (eigene Darstellung)	497
Tab. 21.7	Wichtigste Kennwerte der Skala „soziales Kontrollerleben“ (SKON, eigene Darstellung)	497
Tab. 21.8	Item-Beschriftung der Skala „onboarding-bezogene Zufriedenheit“ (eigene Darstellung)	499
Tab. 21.9	Wichtigste Kennwerte zur Skala „onboarding-bezogene Zufriedenheit“ (eigene Darstellung)	499
Tab. 21.10	Item-Beschriftung der Skala „affektives Commitment“ (eigene Darstellung)	501
Tab. 21.11	Wichtigste Kennwerte der Skala „affektives Commitment“ (eigene Darstellung)	502
Tab. 21.12	Item-Beschriftung der Skalen zum „eNPS“ (eigene Darstellung)	506
Tab. 21.13	Item-Adaption für die Untersuchungsgruppen am Beispiel onboarding-bezogener Zufriedenheit (eigene Darstellung)	512
Tab. 21.14	Ergänzende allgemeine Fragen der Untersuchungsgruppe „externe Einstellung“ (eigene Darstellung)	514
Tab. 21.15	Zu überprüfende Fragebogenkriterien (Schnell et al., 2013, S. 339)	520
Tab. 22.1	Struktur des Codeplans von SPSS inkl. ergänzender Dokumentationen in Anlehnung an Schöneck & Voß, 2013)	529
Tab. 22.2	Gegenüberstellung des Umfangs der Daten vor und nach der Datenbereinigung im Schritt „missing value“	531
Tab. 22.3	Übersicht der mittleren Bearbeitungszeiten pro Messzeitpunkt und Zielgruppe auf Fall- und Item-Ebene	534
Tab. 22.4	Übersicht invertierter Variablen (Auszug Codeplan, Anhang A.11; eigene Darstellung)	534
Tab. 22.5	Schematische Darstellung des Vorgehens zur Ermittlung der individuellen Reliabilität (Even-Odd-Methode; eigene Darstellung)	535
Tab. 22.6	Ergebnis bzw. hypothetische Reduktion des Datensatzes nach Durchführung der Even-Odd-Methode (eigene Darstellung)	536
Tab. 22.7	Ergebnis der Datenbereinigung bei einer kombinierten Berücksichtigung der Indikatoren „individuelle Reliabilitäten“ und „konsekutiv identische Antworten“ (eigene Darstellung)	537
Tab. 22.8	Zusammenfassende Stichprobenübersicht aller Input-Variablen (eigene Darstellung)	543

Tab. 22.9	Deskriptive Statistik der EEB innerhalb der KFA (eingefärbte SPSS Ausgabe)	548
Tab. 22.10	Gegenüberstellung der Cut-Off-Werte des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums der Stichprobeneignung (eigene Darstellung)	548
Tab. 22.11	Ausgabe SPSS KMO- und Bartlett-Test für die Skala „EEB“ (formatierte SPSS-Ausgabe)	549
Tab. 22.12	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Kommunalitäten, Skala „EEB“ (formatiert)	549
Tab. 22.13	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse „Erklärte Gesamtvarianz“, Skala „EEB“ (formatiert)	550
Tab. 22.14	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Komponentenmatrix vor Rotation, Skala „EEB“ (formatiert)	551
Tab. 22.15	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse „Rotierte Komponentenmatrix“, Skala „EEB“ (formatiert)	552
Tab. 22.16	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skalen aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben, deskriptive Statistik (formatiert)	553
Tab. 22.17	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skalen aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben, Kommunalitäten (formatiert)	554
Tab. 22.18	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skalen aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben, „erklärte Gesamtvarianz“ (formatiert)	554
Tab. 22.19	Faktorenanalyse Skalen aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben, rotierte Komponentenmatrix inkl. manuell zugeordneter Faktorbezeichnungen	555
Tab. 22.20	Faktorenanalyse Skala Feedbackdefizite, rotierte Komponentenmatrix inkl. zugeordneter Faktorbezeichnung	557
Tab. 22.21	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala Orientierungsdefizite, erklärte Gesamtvarianz (formatiert)	557
Tab. 22.22	Faktorenanalyse Skala Orientierungsdefizite, rotierte Komponentenmatrix inkl. manuell zugeordneter Faktorbezeichnung	558
Tab. 22.23	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala onboarding-bezogene Zufriedenheit, erklärte Gesamtvarianz (formatiert)	559
Tab. 22.24	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala eNPS gesamt, deskriptive Statistiken (formatiert)	560
Tab. 22.25	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala eNPS gesamt, erklärte Gesamtvarianz (formatiert)	561
Tab. 22.26	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala soziales Kontrollerleben inkl. soziale Unterstützung und soziale Unterstützung isoliert, erklärte Gesamtvarianz (formatiert)	562
Tab. 22.27	SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala soziales Kontrollerleben und soziale Unterstützung, rotierte Komponentenmatrix (formatiert)	563
Tab. 22.28	SPSS-Ausgabe Item-Analyse funktionale Beanspruchung inkl. aufgabenbezogenes Kontrollerleben (formatiert)	566
Tab. 22.29	SPSS-Ausgabe Item-Analyse dysfunktionale Beanspruchung inkl. aufgabenbezogenes Kontrollerleben (formatiert)	567

Tab. 22.30	Inter-Item-Reliabilität der Subskalen der EEB inkl. Referenzwerte Vergleichsstudie (eigene Darstellung)	568
Tab. 22.31	Reliabilitätswerte (Sub-)Skala soziales Kontrollerleben (eigene Darstellung)	568
Tab. 22.32	Item-Analyse Skala affektives Commitment gegenüber der Organisation (eigene Darstellung)	569
Tab. 22.33	Item-Analyse Skala RJP (eigene Darstellung)	571
Tab. 22.34	Übersicht Reliabilitäten verwendeter Skalen (eigene Darstellung)	573
Tab. 22.35	Deskriptive Statistik verwendeter Skalen (eigene Darstellung)	574
Tab. 22.36	Matrix zur Auswahl geeigneter Lage- und Streuungsparameter je Skalenniveau (Schöneck & Voß, 2005)	578
Tab. 22.37	Aggregierte Übersicht der Ergebnisse für Schiefe und Kurtosis für strenge und liberale Cut-Off-Werte (eigene Darstellung)	588
Tab. 22.38	Übersicht der Ergebnisse verwendeter Normalverteilungstests (eigene Darstellung)	590
Tab. 22.39	Übersicht zur abschließenden Bewertung der mehrstufigen NV-Prüfung (eigene Darstellung)	591
Tab. 22.40	Übersicht der z-standardisierten Variablen (SPSS-Ausgabe, Auszug, formatiert)	592
Tab. 24.1	Signifikante Ergebnisse des T-Tests zu Fragestellung a) auf Ebene der Prozess-Variablen (SPSS Auszug formatiert)	603
Tab. 24.2	Signifikante Ergebnisse des T-Tests zu Fragestellung a) auf Ebene der Output-Variablen (SPSS-Auszug, formatiert)	608
Tab. 24.3	Ergebnisse der Varianzanalyse zur Validierung der Relevanz der Kommentare für die eNPS-Bewertung (SPSS-Auszug, formatiert)	610
Tab. 24.4	Detailanalyse zwecks Validierung der Robustheit signifikanter Ergebnisse der Anforderungssituation (eigene Darstellung)	612
Tab. 24.5	Deskriptive Statistik: Median als Grenzündikator der vier Felder im VFS (SPSS-Ausgabe)	623
Tab. 24.6	Deskriptive Statistik der Konstrukte des VFS (SPSS-Ausgabe, formatiert)	626
Tab. 24.7	Signifikante Ergebnisse des T-Tests inkl. deskriptive Statistik und Effektstärke (Subfragestellung c); SPSS-Ausgabe formatiert)	637
Tab. 24.8	Signifikante Unterschiede der Varianzanalyse innerhalb der Ressorts (SPSS-Ausgabe, formatiert)	641
Tab. 24.9	Clusteranalyse „Gründe für eNPS _{Recruiting} pro Ressort“ (eigene Darstellung)	647
Tab. 24.10	Clusteranalyse „Gründe für eNPS _{Onboarding} pro Ressort“ (eigene Darstellung)	648
Tab. 24.11	Signifikante Unterschiede des T-Tests – altersbedingt (SPSS-Ausgabe, formatiert)	653
Tab. 24.12	Synapse der Verlaufsbeschreibungen (Hoch- und Tiefpunkte der Prozess- und Output-Variablen im VFS; eigene Darstellung)	671
Tab. 24.13	Synapse der hemmenden Wirkung suboptimaler Beanspruchungsprofile im VFS je Substichprobe (eigene Darstellung)	681

I ÜBERGREIFENDER ABSTRACT

Das subjektive Erleben von Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen neuer Mitarbeiter wird in der einschlägigen wissenschaftlichen sowie praxisorientierten Literatur als kritische Phase des Mitarbeiterlebenszyklus beschrieben (u. a. Holton & Russel, 1999; Lohaus & Habermann, 2016). Die vorliegende Arbeit betrachtet das benannte Themenfeld – Eintritt neuer Mitarbeiter in eine Organisation („organizational entry“, Colarelli & Stumpf, 1990, S. 9) – über zwei Studien. Sie ergänzen einander, indem sie den Forschungsgegenstand sowohl aus der Perspektive des qualitativen als auch des quantitativen Paradigmas betrachten.

In einer qualitativen Interviewstudie (Studie I) werden im Jahre 2016 19 problemzentrierte Interviews (PZI, Witzel, 2000) in einem Versicherungskonzern in Deutschland durchgeführt. Im Kontext der Interview-Memos werden die Transkripte in den Jahren 2016-17 nach der Grounded Theorie (GT, Strauss & Corbin, 1990) in Kombination mit der Critical Incident Technique ausgewertet (CIT, Flanagan, 1954). Das daraus resultierende Artefakt beschreibt das Onboarding-Erleben mit Hilfe von drei Hauptkategorien: „Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung“ (Hauptkategorie 1; endogene, exogene und situative Merkmale), „phasenspezifische Phänomene“ (Hauptkategorie 2: Pre-Onboarding, Ambivalenz der Newcomer-Situation, Onboarding- und Post-Onboarding Phase) und „phasenübergreifende Phänomene“ (Hauptkategorie 3: Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien, kritische Ereignisse und Konstrukte). Sie nehmen fortwährenden Bezug auf die Genese von Wohlbefinden, affektiver Bindung zum neuen Arbeitsgeber sowie individueller Leistungsfähigkeit (Zielkonstrukte).

Die quantitative Studie (Studie II) beinhaltet die erstmalige Nutzung des „Fragebogens zum subjektiven Erleben neuer Anforderungssituationen“, ein Diagnoseinstrument zur Messung und Bewertung des psychischen und sozialen Erlebens von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen. Dabei wird das Erleben extern eingestellter und intern versetzter Mitarbeiter verglichen. Das verwendete Input-Prozess-Output-Modell (Ilgen et al., 2005) bedient sich vornehmlich validierter Skalen als Indikatoren für Leistungsfähigkeit. Sie umfassen:

- Input: Situationelle, personale und organisationale Variablen
- Prozess: Psychisches und soziales Erleben (Eigenschaftswörterliste zur Messung von Emotionen und Beanspruchung: EEB, Wieland & Hammes, 2014; soziales Kontrollerleben, Farrenkopf et al., 2016), soziale Unterstützung, Feedback- und Orientierungsdefizit (Hippler & Krüger, 1980), Realistic Job Preview (übersetzt, Vandenberg & Scapello, 1990)
- Output: Einstellungsbezogene (onboarding-bezogene Zufriedenheit: Übertragung der Skala „Arbeitszufriedenheit“ auf die Onboarding-Phase (Neuberger & Allerbeck, 1987; affektives Commitment, Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2014) und handlungsbezogene Variablen (Weiterempfehlungstendenzen: eNPS, in Anlehnung an Reichheld, 1990)

Zum Einsatz kommt der Fragebogen im gleichen Versicherungskonzern wie in Studie I. Zeitlich einzuordnen ist er in das erste Jahr nach Einführung eines digital gesteuerten, aber persönlich durch Führungskräfte und Paten ausgeführten Onboarding-Konzepts. Die Studienteilnehmer beantworten den Fragebogen drei Monate nachdem sie sich einer neuen Anforderungssituation gestellt haben. Die Ergebnisse der Studie bestätigen die Nützlichkeit des Input-, Prozess-

und Output-Modells für eine quantifizierende Diagnose des Erlebens neuer Anforderungssituationen und ermöglichen die Extraktion intraorganisationaler Unterschiede (je Anforderungssituation, funktionsbedingte, ressortbedingte und altersbedingte Unterschiede). Zudem validieren und konkretisieren sie die unterstützende Rolle des Vierfelderschemas (VFS, Wieland & Hammes, 2014) als praxisorientierte Visualisierungs- und handlungsleitende Bewertungshilfe der Leistungspotenzialentwicklung in neuen Anforderungssituationen.

II EINLEITUNG

1 Relevanz der Themenstellung

“The entry of new employees into organizations is a critical human resource process that cannot be underestimated.” (Holton & Russel, 1999, S. 311)

Diese Aussage lässt sich aus unterschiedlichen Perspektiven untermauern: Der Eintritt neuer Mitarbeiter in eine Organisation („organizational entry“, Colarelli & Stumpf, 1990, S. 9) wird mit Komplexität (ebd.) und einer Vielzahl von Herausforderungen auf individueller sowie organisationaler Ebene assoziiert (Fan, Buckley & Litchfield, 2012). Die Bewältigung des „newcomer adjustment process“ sei zudem geeignet, das zukünftige Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber maßgeblich zu beeinflussen (ebd., S. 87). Seine Relevanz wird durch diverse Entwicklungen intensiviert, die auf einer Makro-Ebene stattfinden. Diese Veränderungen bilden den Ausgangspunkt vorliegender Forschungsarbeit. Die Bezugsobjekte betrachteter Veränderungsebenen – Organisations- und Individualsicht (Abb. 1.1, links) – werden im Folgenden expliziert, argumentativ konkretisiert und in Bezug zu empirischen Daten gesetzt.

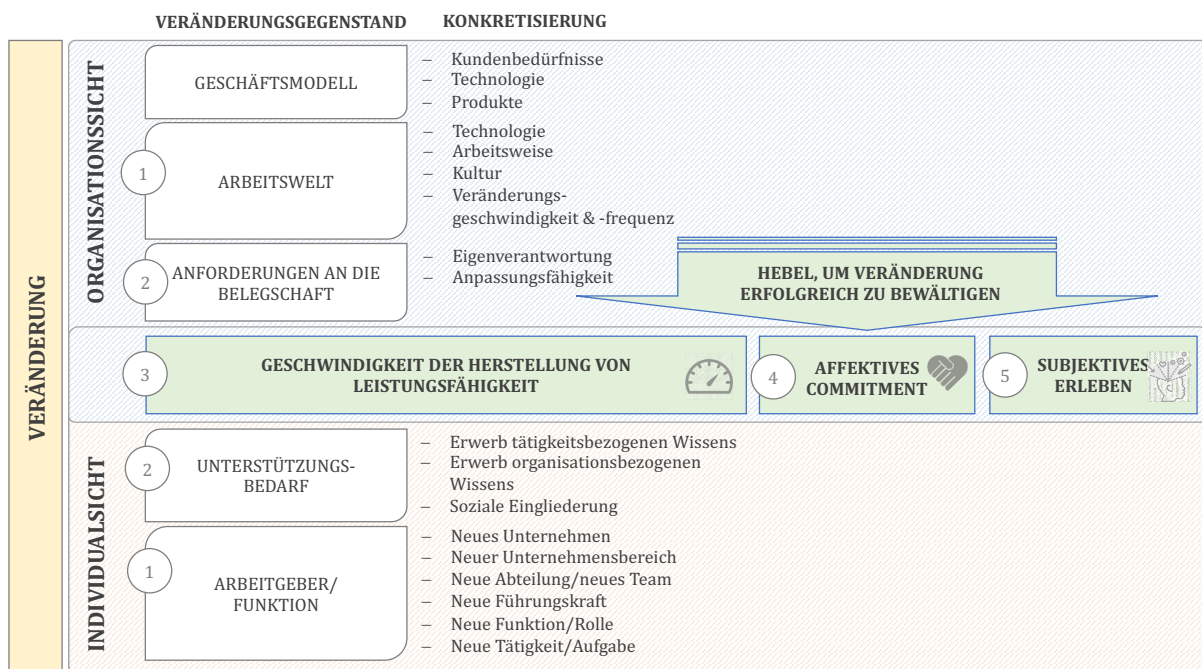


Abb. 1.1 Herleitung der Themenrelevanz (eigene Darstellung)

Veränderungen (1)

Die **Allgegenwärtigkeit und zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen** findet sich in Schlagworten, wie Globalisierung, Ökonomisierung, Individualisierung, Mediatisierung, Digitalisierung wieder (Krotz, 2005, S. 9). Sie haben gemeinsam, dass sie bei den Akteuren – Individuen, Unternehmen sowie einzelnen nationalen Volkswirtschaften (Bergmann &

Schneider, 1998) – einen konstanten und substanziellen Anpassungsdruck erzeugen. Dies betrifft Güter- und Arbeitsmärkte und wird durch weltwirtschaftliche Unsicherheit beeinflusst (Brexit, internationale Handelspolitik, ebd.). Zu Beginn des Jahres 2019 etwa wird im Vergleich zum Vorjahr eine verhaltene wirtschaftliche Entwicklung prognostiziert (Statistik der Bundesagentur, 2019). Krotz (2005) bezieht die Folgen benannter Entwicklungen insb. auf Kultur, Gesellschaft und die Lebensverhältnisse der Menschen. Auf Mikro-Ebene vermengen sich diese Makro-Entwicklungen mit unternehmensspezifischen Veränderungskräften, die die inter- und intraorganisationale Mobilität prägen (Kondratuk, Hausdorf, Korabik & Rosin, 2004).

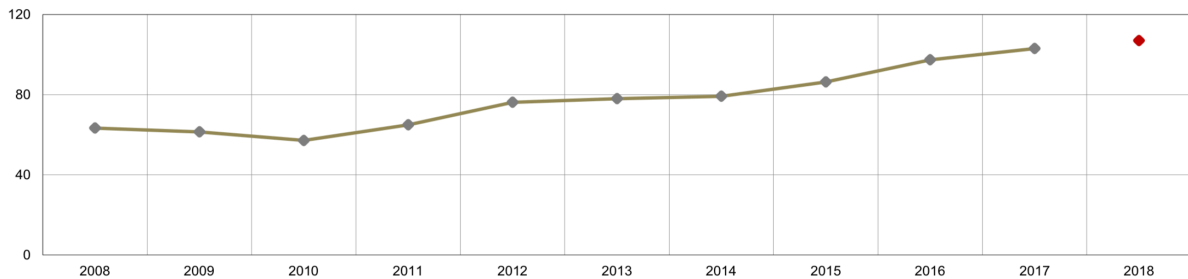
Innerhalb dieser Entwicklungen bildet die **zunehmende Mobilität** von Individuen – zumindest in den Industrienationen (Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007; Ruhle, 2012) – den einschlägigsten Bedeutungstreiber des betrachteten Forschungsgegenstands: Sozialisationsprozesse neuer Mitarbeiter (Bauer, Bodner et al., 2007; Simosi, 2010). Auch laut Bergemann und Schneider (1998) geht dieser Flexibilitätstrend mit einer Intensivierung des „Umschlagsprozesses“ auf dem Arbeitsmarkt und somit mit einer höheren Fluktuationsintensität einher. Sie wird am Rückgang der individuellen Beschäftigungsdauer in einem Unternehmen gemessen und bezieht sich auf unbefristete Arbeitsverhältnisse, die bei Männern schon im Zeitraum von 1984/85 bis 1993 von 54 auf 41 Monate gesunken ist (ebd., S. 17). Giesecke und Heising (2010) ergänzen einschränkend, dass die „Destabilisierungstendenzen“ („employment relationship is becoming less and less stable“, Snape & Redman, 2003, S. 152) bei Betrachtung der gesamten Arbeitnehmerschaft mit „3%-6,5%“ Arbeitgeberwechslern p. a. im internationalen Vergleich in einem geringfügigen Bereich liege. Zudem habe sich auch die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer in den vergangenen Jahrzehnten kaum reduziert (Bergemann & Schneider, 1998, S. 29). Dieser Indikator für Arbeitsplatzstabilität spiegelt sich auch im Forschungsbericht zur Fachkräftesicherung und Bindung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales: Noch in 2015 haben über zwei Drittel der Beschäftigten im Vorjahr der Befragung einen Arbeitgeberwechsel nicht in Betracht gezogen (Kampkötter, Laske et al., 2015). Damit einher geht, dass neben dem externen Arbeitsmarkt in Deutschland Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb betriebsinterner Arbeitsmärkte relevant sind (Bergemann & Schneider, 1998).

Eng verbunden mit dem Anpassungsdruck durch die Dynamisierung der Arbeitsorganisation sowie Mobilitätstrends ist, dass die Verfügbarkeit qualifizierten Personals (Wiest, Böhm et al., 2010; Kampkötter, Laske et al., 2015), das die Kreativitätsforderung bedient, unter dem Bedarf liegt (Harris, Li et al., 2014). Anders gefasst: Der – zumeist im Kontext des demografischen Wandels – diskutierte Fachkräftemangel scheint relevanter denn je („shortage in labour markets“, Lievens & Highhouse, 2003, S. 75). Um bei zunehmender Wettbewerbsintensität Bestand zu haben und neue Ideen in die Konzerne zu tragen, sind die Unternehmen mehr als zuvor auf hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte angewiesen (Webster & Beehr, 2013; Harris et al., 2014). Das Stellenangebot steigt: Die Anzahl gemeldeter Arbeitsstellen (Indikator für die Einstellungsbereitschaft der Betriebe in Deutschland) beläuft sich im Januar 2019 auf 758.000 (nicht saisonbereinigt; Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2019). Dies entspricht einem Zuwachs von drei Prozent gegenüber dem Vorjahr (ebd.). Trotz ihres hohen Wertes bietet die Anzahl gemeldeter Arbeitsstellen als Kennzahl nur einen begrenzten Einblick in das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot, da sie nur Stellen erfasst, die einen Vermittlungsauftrag zur Arbeitsvermittlung einschließen. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl tatsächlich

vakanter Stellen, also das konkrete Onboarding-Potenzial, diesen Wert übersteigt.

Nutzt man die Vakanzzeit als Indikator für Onboarding-Potenziale, erhöht sich der Wert durchschnittlich auf 107 Tage („+7“ im Vorjahresvergleich, ebd., 2018): Der Anteil der Stellen, die im April 2018 länger als drei Monate unbesetzt waren, liegt bei 45,5% mit einem Zuwachs von „+2,6“ im Vorjahresvergleich (Abb. 1.2). Lange Vakanzzeiten sind volks- und betriebswirtschaftlich kritisch, da sie signalisieren, dass eine Beschäftigungsmöglichkeit nicht genutzt wird und damit Wertschöpfung bzw. Einkommen und staatliche Einnahmen verloren gehen (ebd.). Sie liegen in den Berufsfeldern, die für die vorliegenden Studien relevant sind (Kap. 11.4), über den genannten Werten, Bsp.: Softwareentwicklung und Programmierung (Anteil Vakanzzeit≥3 Monate: 53,8%; +3,0 im Vorjahresvergleich; Versicherungs- u. Finanzdienstleistungen: Anteil Vakanzzeit≥3 Monate: 50,1%; +0,8 im Vorjahresvergleich, ebd.).

Abgeschlossene Vakanzzeit gemeldeter sozialversicherungspflichtiger Arbeitsstellen
- in Tagen; jeweils Jahresdurchschnittswerte, 2018 gleitender Jahresdurchschnitt -



Gemeldete sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen mit einer bisherigen Vakanzzeit von 3 Monaten und länger
- Anteil an allen gemeldeten sozialversicherungspflichtigen Arbeitsstellen im Bestand in %; jeweils Jahresdurchschnittswerte, 2018 gleitender Jahresdurchschnitt -

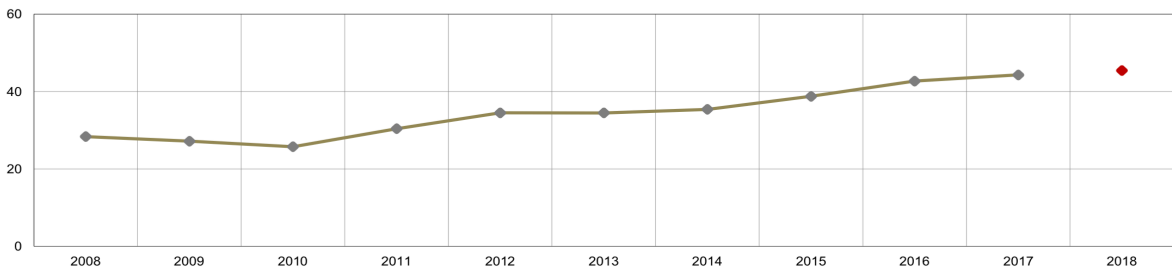


Abb. 1.2 Entwicklung von abgeschlossener Vakanzzeit und Anzahl gemeldeter Arbeitsstellen mit einer Vakanzzeit ≥3 Monate (Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2018)

Unternehmen reagieren auf diese Arbeitsmarktentwicklung u. a. mit strategischen Personalplanungsaktivitäten. Sie erlauben es, unter Berücksichtigung von Altersstruktur, Unternehmensstrategie etc., quantitativ einzuschätzen, ob zukünftig Kapazitätsengpässe zu erwarten sind (Kampkötter, Laske et al., 2015). Diese Unternehmen wenden tendenziell neue aktive Ansprachekonzepte an, was zugleich bedeutet, dass auch die eigenen qualifiziertesten und engagiertesten Mitarbeiter am Arbeitsmarkt immer häufiger aktiv angesprochen werden (ebd.): So geben knapp 60% dieser Beschäftigten an, aktiv nach einem neuen Job gesucht zu haben oder von einem anderen Arbeitgeber angesprochen worden zu sein (ebd.). Mit der zunehmenden Mobilitäts- und Wechselbereitschaft, die zwar nicht in der gesamten deutschen Arbeitnehmerschaft, wohl aber in dieser Zielgruppe steigt (ebd.), steigen auch die Ansprüche der Kandidaten an Recruiting- und Onboarding-Prozesse. Dies untermauert die Relevanz des betrachteten Themengebiets sowie die Bedeutung interner Arbeitsmärkte erneut. Letztere können – sofern sie aktiv gemanagt und gepflegt werden – die Abhängigkeit der Unternehmen von

Entwicklungen des „external labour market“ reduzieren (Webster & Beehr, 2013, S. 919).

Mobilität bringt auch eine fluide Struktur und eine geringere Planbarkeit der Karrierepfade mit sich. Dieses Phänomen lässt sich auf **interne Arbeitsmärkte** übertragen (Greenhaus, Callanan & DiRenzo, 2008). Schließlich geht die zunehmende Flexibilitätsanforderung der Unternehmen mit Veränderungen wie der Verringerung der Fertigungstiefe (Outsourcing oder Offshoring), Umstrukturierungen sowie numerischen Beschäftigungsanpassungen etc. einher (Wiest, Böhm et. al., 2010; Valcour & Tolbert, 2007). Diese Maßnahmen lassen Tätigkeitstrukturen und Berufsprofile nicht unberührt (Greenhaus, Callanan & DiRenzo, 2008). Zugleich wirkt sich Mobilität – egal ob intern oder extern – auf Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und Individuen aus (Liljegren & Ekberg, 2008; Greenhaus et al., 2008). Daher ist es neben einem Verständnis für die Auswirkungen externer Mobilität auf Unternehmensebene auch essentiell zu verstehen, welche Auswirkungen die Entwicklungen der Arbeitsmärkte und benannte Veränderungsprozesse auf Mitarbeiterebene haben. Vereinzelt Stimmen, die demgegenüber von einem Rückgang interner Arbeitsmärkte sprechen, spezifizieren bei genauer Betrachtung, dass die Veränderung der typischen innerbetrieblichen Karriere ihr Verschwinden umfasst (Giesecke & Heising, 2010). Dies steht im Einklang mit dem Konzept der „boundaryless career“ (Greenhaus et al., 2008; Kap. 4.5).

Die Relevanz karrierebezogener Mobilität verschärft sich weiter, wenn man **die Folgen der Geschwindigkeit massiver technologischer Veränderungen (Digitalisierung)** in den Fokus stellt. Sie impliziert für die vorliegend behandelten Forschungsfragen einen Bedeutungszuwachs und zeigt sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterebene ihre Folgen auf. Der benannte Veränderungsdruck bringt vermehrt **neue Geschäftsmodellen** (Greenhaus, Callanan & DiRenzo, 2008; Abb. 1.1, oben) etwa durch Rekombination und Weiterentwicklung digitaler, datengestützter Technologien zu neuen Produktwelten mit sich. Sie dringen in Märkte ein, verändern in sehr kurzen Zyklen die Wettbewerbssituation und erhöhen den Innovationsdruck (Wiest et. al., 2010). Dies hat zur Folge, dass Unternehmen zunehmend dem Druck unterliegen, ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen und neu zu definieren. Diese proaktive Transformation ihrer Branchenmodelle soll die Existenzgefährdung der Unternehmen vermeiden: Eine Gefährdung, die für klassische Reisebüros, Buchläden, Music Stores etc. manifest geworden ist. Sie könnte sich unter Profitabilitäts Gesichtspunkten weiter verstärken.

Veränderte und sich stetig transformierende Geschäftsmodelle und Produktwelten lassen auch den **Wandel der Arbeitswelten** (Abb. 1.1, oben, 1) nicht auf sich warten: „fast changing nature of work“ (Van Dick, Becker & Meyer, 2006, S. 545). Sie verändern Arbeitsumgebung (Großraumbüros, Desk Sharing, Open Space), Arbeitstechnologien (papierloses Arbeiten, Videotelefonie, work@home, digitale Notizbücher, etc.), Methoden der Zusammenarbeit und Arbeitsweisen (agile interdisziplinäre Teams, virtuelle Teams, individueller Handlungsspielraum etc.), aber auch Kultur und Werte (Entwicklung weg von Präsenz hin zu Leistungskulturen, Kompetenzverlagerung auf Mitarbeiterebene, Verminderung von Hierarchien, offene und direkte Kommunikation, Fehlertoleranz etc.). Diese beispielhafte Aufzählung der Veränderung von Arbeit bringt höhere **Anforderungen an die Belegschaft** (Abb. 1.1, oben, 2). mit sich: Kompetenzverlagerung auf Mitarbeiter etwa fordert ein hohes Maß an Selbststeuerung und Eigenverantwortung. Mit zunehmender Komplexität von Aufgaben und Abläufen wird es

bedeutsamer, schnell Entscheidungen treffen zu können (Göll & Rettler, 2010).

Die Verkürzung von Produktzyklen und der technologische Fortschritt machen den Wandel zur Regel und die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter zu einer unverzichtbaren Kernkompetenz. Erwartungen an Effizienz und Flexibilität der Mitarbeitenden steigen zunehmend (Diedrichs, Krüsi & Storch, 2009). Sie können einen überhöhten Leistungsdruck, der für viele Betroffene eine psychische und physische Belastung darstellt, nach sich ziehen (ebd.). Unternehmen und Mitarbeiter müssen ihr Denken und Handeln mindestens so schnell anpassen, wie die voranschreitende Veränderung, die sich in ihrer Umwelt beobachten lässt. Die **Geschwindigkeit, in der diese Leistungsfähigkeit herzustellen** ist, steigt (Abb. 1.1, 3). Bei gleichzeitiger Veränderung (inner-)betrieblicher Altersstrukturen aufgrund des demographischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels, erlebt somit auch die gesundheits- und motivationsförderliche Gestaltung der Arbeit mehr Aufmerksamkeit denn je (Wieland, 2013). Die Zunahme psychischer Beanspruchungen (ebd.) zeugt heute jedoch noch davon, dass sich die betriebliche Gesundheitsförderung noch nicht in ihrer vollen Effektivität entfaltet.

Diese Bedingungen erweisen sich für **Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen** (neues Unternehmen und/oder neue Funktion; Abb. 1.1, unten, 1) als besonders komplex. Sie erleben neben Anforderungen, die unabhängig von ihrem „Neulingsstatus“ an die Arbeitswelt gestellt werden (s. o.), multiple Veränderungen ihrer Arbeit: u. a. inhaltlich, sozial, organisatorisch und ggf. auch räumlich. Ein hoher Neuheitsgrad geht mit einer starken rollenbezogenen Unsicherheit einher (Miller & Jablin, 1991). Dementsprechend nennen Kammeyer-Mueller und Wanberg die Phase: „one of the most critical phases of organisational life“ (2003, S. 577).

Unmittelbar nachdem der Entschluss gefasst wird, ein Einstellungsangebot anzunehmen, beginnt das Onboarding (Bauer et. al, 2007). Relevante Kandidaten sind positiv auf das Unternehmen aufmerksam geworden („attraction“, Devendorf & Highhouse, 2008, S. 607) und im Rahmen eines wechselseitigen Selektionsprozesses („personnel psychology“, Colarelli & Stumpf, 1990, S. 1) zur Entscheidung gelangt, sich der neuen Anforderungssituation stellen zu wollen. Sie validieren anhand der Erfahrungen, die sie im Unternehmen sammeln, die Informationen, die sie im Laufe des Bewerbungsprozesses erhalten haben (RJP, Colarelli, 1984; Colarelli & Stumpf, 1990). Sie überprüfen bspw. Hypothesen zu Team, Tätigkeit oder organisationalen Rahmenbedingungen, die sie bisher gebildet haben (Robinson & Rousseau, 1994). Zu Eigen machen sie sich diese Verhaltensstrategien, um möglichst realistische Erwartungen zu generieren, die ihr Informationsdefizit, d. h. informationsbezogene Unsicherheiten hinsichtlich ihrer neuen Tätigkeit, mindern sollen. Darüber hinaus dienen sie dazu einzuschätzen, ob die ausgewählte Organisation zu ihren Bedürfnissen und Werten passt (Colarelli & Stumpf; 1990; P-O-Fit, Kristof, 1996; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Arthur et al., 2006).

Koinzident beginnt ein **Sozialisationsprozess** auf individueller, sozialer und kultureller Ebene (Filstad, 2004). So konkretisiert sich bspw. für neue Mitglieder einer Organisation, was das Unternehmen von ihnen erwartet (Korte & Lin, 2013). Auch lernen sie, ein teilnehmendes Mitglied ihrer Arbeitsgruppe zu werden („transformational process“, Bauer & Green, 1994, S. 211; „learning process“, Thomas & Neil, 1998, S. 745). Mitarbeiter sind gefordert, sich an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Abb. 1.1, unten, 2).

Die Rolle einer Output-Variable dieses Prozesses wird u. a. dem in der Literatur weitreichend erforschten Konstrukt, „organisationales Commitment“, zugeordnet („familiar and well studied attitudinal phenomenon“, Solinger, 2010, S. 3). Es speist sich aus affektiven, kognitiven und verhaltensbezogenen Subprozessen (ebd.). Die ihm zugeschriebene Bedeutung für Fluktuationsparameter, Absentismus, aber auch Arbeitsleistung lenkt die Argumentationskette dabei wieder auf die Unternehmensperspektive. Entsprechend ist es von beidseitigem Interesse (Unternehmen und Mitarbeiter) zu verstehen, wie Individuen die ersten so entscheidenden Monate der Betriebszugehörigkeit („critical human resource process“, Holten & Russel, 2000, S. 311) intrapsychisch und sozial erleben und wie sich Commitment zum Unternehmen unter Berücksichtigung personaler, situationeller und interaktionaler Faktoren entwickelt.

Für Arbeitgeber zeigt sich, ob eingestellte Kandidaten die „Geeigneten“ sind: Es besteht ein großes Interesse daran (Riordan, Weatherly & Vandenberg, 2001), dass die unternehmensseitigen Recruiting- und Einarbeitungsaktivitäten bzw. -kosten (Bauer, Morrison & Callister, 1998; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001), also Anstrengungen in Reaktion auf die oben dargestellten Veränderungen, dem Anpassungsdruck effektiv begegnen. Daher ist es nicht nur wichtig, dass die Kandidaten geeignet sind, ihre neue Tätigkeit mit einer hohen Wahrscheinlichkeit erfolgreich auszuüben (Schneider & Schmitt, 1986; Holton & Russel, 2000). Sie sollten auch geeignet sein, sich in ihr Team konstruktiv einzubringen bzw. die bestehenden Unternehmenswerte zu leben. Trifft dies zu, ist Recruiting-Aktivitäten und Einarbeitungsmaßnahmen Effektivität zuzuschreiben (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Daran gebundene Investitionen werden entsprechend als lohnenswert betrachtet (Perrot, Bauer & Roussel, 2012).

Wo früher der Personalreferent für Mitarbeiterbetreuung und -beschaffung zuständig war, stehen heute zunehmend spezialisierte Recruiting-Einheiten als „Center of Expertise“, deren Auftrag es ist, die Effektivität von Bewerberansprache und -selektion zu erhöhen. Diesem Effektivitätsanspruch werden Unternehmen indes nur gerecht, wenn es gelingt, die „passenden“ Kandidaten nicht nur zu gewinnen, sondern sie nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Dazu ist es erforderlich, die Gesamtheit ihrer frühen innerbetrieblichen Sozialisationserfahrungen zu verstehen und bewerten zu können (Riordan et al., 2001). Verlässt ein neuer Mitarbeiter das Unternehmen während seiner Onboarding-Zeit bzw. entfaltet er sein Leistungspotenzial nicht, werden sich vorangegangene Investitionen in diesen Mitarbeiter nicht rentiert haben. Zudem erhöhen sich die (versteckten) Aufwände weiter, da Recruiting- und Selektionsprozesse erneut bzw. Qualifizierungsprozesse gestartet werden müssen (Bauer et al., 1998; Al Damoe, Sharif & Ab Hamid, 2013). Folglich erlangt die Rolle der Sozialisation insb. in den ersten Monaten der Betriebszugehörigkeit eine hohe Aufmerksamkeit (Thomas & Anderson, 2002; Holton & Russel, 2000; Kondratuk, et al., 2004; Lohaus & Habermann, 2016): Sie bildet den initialen Grundstein nachhaltiger **Mitarbeiterbindung** und hat Relevanz für Zielgrößen der Personalarbeit (bspw. Mitarbeiterengagement, -fluktuation, Produktivitätsvorlaufzeiten).

Umso besorgniserregender erscheint die Erkenntnis der Studie von Luerßen und Stickling (2013, S. 9), dass nur 37,9% der befragten neuen Mitarbeiter angeben, mit der Unterstützung ihres Arbeitgebers zufrieden zu sein. Unternehmen, die noch nicht die notwendige Sensibilität für das Thema aufweisen, nehmen nicht nur einen Leistungsnighteil ihrer neuen Mitarbeiter in Kauf, sondern lassen Chancen positiver Einstellungsentwicklung ungenutzt. Auf der Suche

nach entsprechenden **Indikatoren** fällt im Kontext der Onboarding-Betrachtung erneut **Commitment** ins Gewicht (Abb. 1.1, 4): Das Konstrukt wird als zentraler „outcome of the socialization process“ gewertet (Bauer & Green, 1994, S. 216). Nach einer branchenübergreifenden Studie von Caldwell, Chatman und O'Reilly (1990) wird organisationales Commitment deutlich von Recruiting- und darauffolgenden Sozialisationsprozessen geprägt und hat einen höheren Einfluss auf Arbeitsleistung als andere arbeitspsychologische Faktoren (Moser, 1996). Angle und Perry (1981, S.2) beschreiben eine klare Beziehung zwischen dem Wunsch eines „committed members“, in einer Organisation zu verbleiben und der Bereitschaft, sich für ihren Erfolg einzusetzen. Gleichmaßen kann der Wunsch in einer Organisation zu verbleiben zu wollen, auch andere Gründe haben (Kap. 6.4), die nicht mit Zuverlässigkeit und Engagement einhergehen. Dies unterstreicht die Erforderlichkeit eines differenzierten Analyseansatzes.

Welche Hebel bestehen, um die Veränderungen erfolgreich zu meistern? (2)

Aufgrund der erörterten strategischen, leistungsbezogenen Relevanz und aktueller arbeitsmarktbezogener Wandlungsprozesse ist es erforderlich, Beschaffenheit und Wirkmechanismen des Onboarding-Erlebens zu verstehen (Snape & Redman, 2003, S. 152). Denn beschriebene leistungsbezogene Zusammenhänge gelten nicht pauschal, sondern sind bspw. davon abhängig, welches Commitment-Verständnis der Betrachtung zugrunde liegt. Auch Al Damoe et al. (2013) sprechen von einer vermittelnden Rolle zwischen Human Resources Praktiken und der Unternehmensleistung. Sie proklamieren, dass Unternehmen, die diesen Zusammenhang nicht erkennen, ein Wettbewerbsnachteil drohe (ebd.). Sie vernachlässigen eine kritische Komponente, die darauf einzahlt, die Performanz der Mitarbeiterressourcen zu steigern. Dabei subsumieren die Autoren unter dem Begriff „Unternehmensleistung“ „financial measures – sales, market share; non-financial measures – efficiency, quality, productivity, behavioral and attitudinal measures: satisfaction, commitment“ (ebd., S. 194).

Entsprechend der Bedeutung gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung (s.o.) und einer schnellen Entwicklung emotionaler Bindung, sind „**subjektives Erleben und Wohlbefinden**“ (Abb. 1.1, 5) ganzheitlich zu betrachten. Schließlich ist „jedwede Tätigkeit von psychischen Phänomenen begleitet [...]“ (Wieland & Hammes, 2014, S. 31), sodass auch die Betrachtung von Mitarbeitern als „Humanressourcen“ immer damit einhergeht „psychische Ressourcen“ bzw. „psychische Kosten“ in Augenschein zu nehmen (ebd., S. 31).

Im Gesamtblick auf benannte Entwicklungen, denen Unternehmen und Individuen gegenüberstehen, erscheint die Notwendigkeit ersichtlich, den betrieblichen Einarbeitungs- und Sozialisationsprozess aus einer Individualperspektive weiter zu entschlüsseln. Nachfolgen wird dargelegt, anhand welcher Fragestellung dieser Analyseprozess vorliegend vollzogen wird.

2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Onboarding stellt kein einzelnes Ereignis, sondern ein Geflecht aus diversen Komponenten dar (Wanous, 1980), die es voneinander zu differenzieren gilt. Dazu sind konkrete Forschungsfragen sowie eine systemische Herangehensweise erforderlich. Dezidiert Forschungsfragen leiten die Auswahl des methodischen Vorgehens, das zu einem Erkenntnisgewinn für die AOP und einem praktischen Nutzen führen soll (Handlungsempfehlungen für die Praxis). Im vorliegenden Fall führen sie zum Entschluss, den empirischen Teil der Studie in zwei Teile zu

untergliedern (Studie I, IV, Kap. 8; Studie II, V, Kap. 19), die zwei Teilfragestellungen verfolgen:

Fragestellung Studie I: Welche Phänomene subjektiven Erlebens prägen die erste Phase der Betriebszugehörigkeit neuer Mitarbeiter und wie lassen sie sich psychologisch explizieren?

Die beschriebene Dynamik der Lebenswelt (Kap. 1) macht es unumgänglich, kontinuierlich neue Theorien zu entwickeln bzw. bestehende Theorien neu zu durchdenken, ohne diese obsolet zu machen (Krotz, 2005). Nur so kann es gelingen, die veränderte Lebenswelt zu beschreiben (ebd.), relevante Phänomene subjektiven Erlebens zu identifizieren und zu erfassen. Anders formuliert, setzt die beschriebene Dynamik über eine offene, also explorative Fragestellung, ein qualitatives Forschungsdesign voraus (ebd.). Daher wird der betrachtete Sachverhalt empirisch auf der Basis qualitativer leitfadengestützter Interviews nach Witzel (2000) erschlossen. Sie werden im nächsten Schritt nach der Theorie der kritischen Ereignisse (CIT, Flanagan, 1954) und der Grounded Theory nach Glaser und Strauss (GT, 1967) ausgewertet.

Die Zusammenführung und Reflexion der Ergebnisse erfolgt anhand bestehender Theorien und Modelle einschlägiger (Onboarding- und Sozialisationsforschung, Kap. 4, 5) und interdisziplinärer Forschungsstränge (Konsum- und Entwicklungspsychologie, Kap. 6). Sie münden in einem Phasenmodell, das relevante Aspekte des subjektiven Erlebens neuer Mitarbeiter kontextgebunden erfasst. Kontextgebunden meint hier, dass zentrale Ereignisse der Einarbeitungsphase aus Mitarbeiterperspektive erschlossen und der Einfluss personaler, sozialer und situationeller Variablen auf ihr Erleben und Wohlbefinden dabei berücksichtigt werden.

Herangehensweise und Paradigma von Studie I sind geeignet, die Gestalt des subjektiven Erlebens neuer Mitarbeiter zu durchdringen, indem die Frage nach dem „Was“ beantwortet wird. Ist das „Was“ erschlossen, stellt sich die Frage nach dem „Wie viel“:

Fragestellung Studie II: Wie lässt sich das **subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen** auf aufgabenbezogener und sozialer Ebene als Indikator von Leistungsfähigkeit

- praktikabel **quantifizieren und bewerten**?
- in Relation zu relevanten Input-, Prozess- und Output-Variablen **interpretieren**?

Die Auswahl von Studiendesign und Auswertungsinstrumenten wird auf diese Fragestellung ausgerichtet. Zudem sollen die betrachteten Konstrukte unter Machbarkeitsgesichtspunkten der Praxis metrisch darstellbar sowie statistisch analysier- und interpretierbar werden. Dabei beschränkt sich die Fragestellung nicht nur auf Phänomene der externen Mobilität, sondern vergleicht das subjektive Erleben extern eingestellter Mitarbeiter mit Mitarbeitern, die sich innerhalb eines Betriebs einer neuen Funktion stellen (interne Versetzung). Auf diese Weise wird die Studie auch der zunehmenden Veränderung interner Karrieremodelle gerecht (Kap. 4.5). Schließlich nutzen Arbeitnehmer zunehmend beide Formen der Mobilität, um ähnliche Positionen in Unternehmen zu erreichen (Bidwell, 2011).

Um die Fragestellung von Studie II zu beantworten, werden vornehmlich wissenschaftlich validierte Skalen eingesetzt (Kap. 21.2), die das subjektive Erleben auf physischer, psychischer und sozialer Ebene erfassen. Darüber hinaus werden einstellungsbezogene Größen (affektives Commitment gegenüber der Organisation und onboarding-bezogene Zufriedenheit) sowie verhaltensbezogene Faktoren (Weiterempfehlungstendenzen) als Output-Variablen erfasst und analysiert. Relevante Prozessvariablen wie soziale Unterstützung und Feedback- und

Orientierungsdefizite werden in ihren Kontext gestellt. Zentral ist dabei, dass das wissenschaftlich und anwendungsbezogen bewährte Vorgehen des Wuppertaler Screening Instruments zur Messung psychischer Beanspruchung entsprechend des Job Strain-Control-Modells auf Mitarbeiter neuer Anforderungssituationen übertragen wird (JSC-Modell, Wieland & Hammes, 2014). Die Hinzunahme einer sozialen Dimension durch Berücksichtigung sozialer Ressourcen in Anlehnung an das Job Demand-Resources Model von Demerouti et al. (2001) erlaubt es, das Leistungspotenzial der betrachteten Zielgruppe ganzheitlich zu erfassen.

Die Kombination mit anwendungsorientierten Skalen hohen situativen Bezugs ermöglicht es, eine Standortbestimmung psychischer und sozialer Beanspruchung vorzunehmen und Einflussfaktoren auf die individuelle Beanspruchungssituation zu identifizieren. So kann es durch die gezielte Gestaltung individueller Rahmenbedingungen gelingen, das Leistungspotenzial von Mitarbeitern in einer neuen Funktion besser auszuschöpfen. In ihrer Konsequenz verfolgt Studie II das Ziel, anhand der in Kap. 21.1 ausdifferenzierten Subfragestellungen, Zusammenhänge betrachteter Konstrukte zu erschließen. Es wird ein Diagnoseinstrument hervorgebracht, mit dem Unternehmen den Status des Wohlbefindens, der Leistungsfähigkeit und intraorganisationaler Unterschiede in Bezug auf die Onboarding-Situation messen können: Der „Fragebogen zum Erleben neuer Anforderungssituationen“ ermöglicht auf Basis eines Input-Prozess-Output-Modells nicht nur eine Standortbestimmung von Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen in neuen Anforderungssituationen. Auch findet das Vierfelderschema (VFS, Kap. 20.1) als praxisorientierte Visualisierungs- und handlungsleitende Bewertungshilfe sowie als Indikator für betrachtete Prozess- und Output-Variablen seine Bestätigung.

Beiden Studien ist nicht zuletzt eine **ergänzende Fragestellung** gemeinsam. Sie verfolgt das anwendungsbezogene Ziel, konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten:

Welche Implikationen lassen sich aus den Ergebnissen der Forschungsfragen für die **Gestaltung von Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen** ableiten,

- um eine positive Wirkung auf das subjektive Erleben (Indikator erhöhter Leistungsfähigkeit) zu erzielen
- und dabei zu unterstützen, den Anforderungen moderner Arbeitswelten schnell gerecht zu werden?

Die Ableitung praktischer Handlungsempfehlungen repräsentiert somit das verbindende Glied zwischen den Studien, sodass sie jeweils mit einer theoretischen Herleitung, Fundierung und Reflexion dieser Praxisimplikationen schließen. Dies unterliegt dem Anspruch, das Wohlbefinden in der Onboarding-Phase zu fördern und so die Herstellung von Leistungsfähigkeit zu beschleunigen, um den Anforderungen der „neuen Arbeitswelt“ gerecht zu werden (Kap. 1).

Eingrenzung des Forschungsgegenstandes

Darüber hinaus bauen beide Studien auf einem gemeinsamen Verständnis des Forschungsgegenstandes auf: Subjektives Erleben wird nicht ausschließlich auf ein Konstrukt beschränkt. Stattdessen werden diverse Ebenen emotionaler Relevanz erfasst. Insb. in Studie I ist dies erforderlich, um offen für die Erlebensebenen zu sein, die von den Versuchspersonen (VPN) angesprochen werden. Studie II erfordert eine quantitative Eingrenzung, sodass der Schwerpunkt insb. auf Variablen mit Implikationen für Wohlbefinden und eine positive Entwicklung ihres Leistungspotenzials liegt. Dabei wird der Kritik Fan et al. (2012) Rechnung getragen: Sie

werfen der Onboarding- bzw. Sozialisationsforschung vor, einen zu starken Fokus auf langfristige Outcome-Variablen zu legen („distal socialisation outcomes“, wie Fluktuation, Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment, ebd., S. 122). Das vorliegende I-P-O-Modell verknüpft die Betrachtung dieser „distal outcomes“ für eine ganzheitliche Sicht mit der Analyse kurz- bis mittelfristiger Prozessvariablen („proximal socialisation outcomes“, ebd.), wie Kontrollerleben, informationsbezogene und Beanspruchungsvariablen etc. (Kap. 20.1).

Die erläuterten Zusammenhänge werden von den Forschungsfragen bis zu den angestrebten Artefakten im beigefügten Untersuchungskonzept zusammengefasst (Tab. 2.2).

Tab. 2.1 Übergreifendes Untersuchungskonzept der Arbeit (eigene Darstellung)

TITEL	<p align="center">Onboarding: Unterstützung betrieblicher Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesse Empirische Studien zum Erleben neuer Anforderungssituationen (Modell, Diagnose und Handlungsempfehlungen)</p>
ÜBERGEORDNETE FORSCHUNGSFRAGEN	<p>a) Welche Phänomene subjektiven Erlebens prägen die erste Phase der Betriebszugehörigkeit neuer Mitarbeiter und wie lassen sie sich psychologisch explizieren?</p> <p>b) Wie lässt sich das subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen auf aufgabenbezogener und sozialer Ebene als Indikatoren von Leistungsfähigkeit</p> <ol style="list-style-type: none"> praktikabel quantifizieren und bewerten? in Relation zu relevanten Input-, Prozess- und Output-Variablen interpretieren? <p>c) Welche Implikationen lassen sich aus a) & b) für die Gestaltung von Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen ableiten,</p> <ol style="list-style-type: none"> um eine positive Wirkung für das subjektive Erleben als Indikator erhöhter Leistungsfähigkeit zu erzielen und dabei zu unterstützen, den Anforderungen moderner Arbeitswelten schnell gerecht zu werden?
UNTERSUCHUNGS- GEGENSTAND	<p>Das subjektive Erleben von Unternehmens Eintritt, der betrieblichen Einarbeitungs- und Sozialisationsphase inkl. Probezeitablauf und damit verbundene kognitive und verhaltensbezogene sowie situationelle Faktoren sollen in ihrer Beschaffenheit erfasst und beschrieben werden.</p> <p>Psychische und soziale Beanspruchungsgrößen von Personen in neuen Anforderungssituationen (neue Mitarbeiter, Mitarbeiter in einer neuen Funktion) sollen als Leistungspotenzialindikatoren untersucht und bewertet werden. Darüber hinaus ist herauszuarbeiten, wie die benannten Konstrukte in Relationen stehen zu</p> <ul style="list-style-type: none"> onboarding-bezogener Zufriedenheit (einstellungsbezogen) affektivem Commitment (einstellungsbezogen) Weiterempfehlungstendenzen (handlungsbezogen) personalen und organisationalen Variablen.
EMPIRIE	<ul style="list-style-type: none"> Studie I (qualitatives Forschungsdesign zur Beantwortung von Forschungsfragen a) und c)): 19 Interviews Studie II (quantitatives Forschungsdesign zur Beantwortung von Forschungsfragen b) und c)): Fragebogenerhebung
THEORIE	<ul style="list-style-type: none"> Theoretische Grundlagen der betrieblichen Sozialisationsforschung Wissenschaftliche Erkenntnisse aus einer Ressourcenbetrachtung psychischer Gesundheit und affektiver, einstellungs- und verhaltensbezogener Größen in der Mitarbeiter-Arbeitgeber-Beziehung (Commitment, Zufriedenheit und Weiterempfehlung)
ARTEFAKTE	<ol style="list-style-type: none"> Aus Forschungsfrage a) Phasenmodell zum subjektiven Erleben neuer Mitarbeiter: Es führt empirische Ergebnisse mit bestehenden Theorien und Modellen (Anwendung) einschlägiger und interdisziplinärer Forschungsstränge (Übertragung) zusammen. Aus Forschungsfrage b) Diagnoseinstrument zur Standortbestimmung von Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen für Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen über den „Fragebogen zum Erleben neuer Anforderungssituationen“ Aus Forschungsfrage c) Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen

3 Aufbau der Arbeit

Nachfolgend wird beschrieben, über welchem Aufbau sich die nachstehende Arbeit ihren Forschungsfragen (Kap. 2) widmet. Abb. 3.1 visualisiert die daraus folgende zweiteilige Struktur der Arbeit: Im ersten Teil wird der Forschungsstand zur Themenstellung anwendungsbezogen sowie theoretisch skizziert (Theorie, 1). Er bildet den Ausgangspunkt für den empirischen Teil der Arbeit, der sich aus zwei Studien unterschiedlicher Forschungsparadigmen zusammensetzt (Empirie, 2). Nachstehend werden die Einzelbestandteile beider Abschnitte beschrieben und die Studien von „Fragestellung“ bis „Diskussion und Ausblick“ (graue Kästen an den äußeren Rändern von Abb. 3.1) in den Kontext der Hauptfragestellung gestellt (Kap. 2).

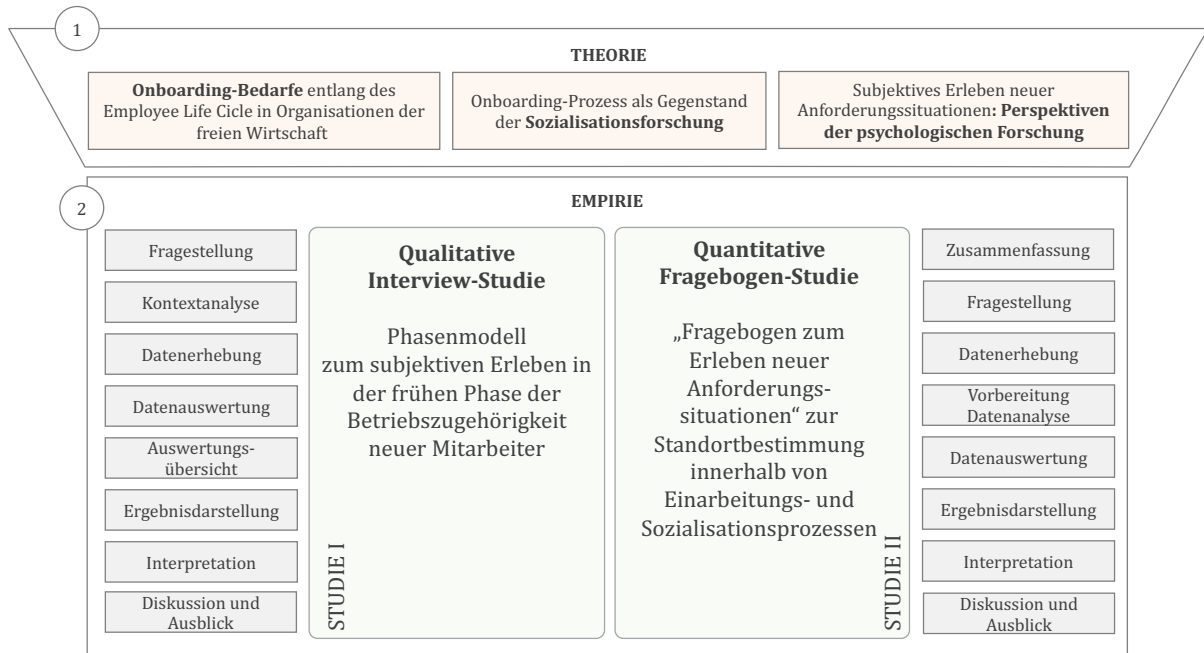


Abb. 3.1 Struktureller Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

Theorie (1)

Die Darstellung des aktuellen Forschungsstands und die Herstellung eines Theoriebezugs gliedert sich in drei Abschnitte: „Onboarding-Bedarfe entlang des Employee Life Cycle in Organisationen der freien Wirtschaft“ (Kap. 4), „Onboarding-Prozess als Gegenstand der Sozialisationsforschung“ (Kap. 5), „Subjektives Erleben neuer Anforderungssituationen aus der Perspektive der psychologischen Forschung“ (Kap. 6).

Der erste Abschnitt führt über eine anwendungsbezogene Betrachtung der frühen Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus, in denen Mitarbeiter neuen Anforderungen gegenüberstehen, in das Thema „Onboarding“ ein (**Onboarding-Bedarfe entlang des Employee Life Cycle in Organisationen der freien Wirtschaft**). Nach einer Begriffsklärung und -abgrenzung (Kap. 4.1) wird die Bedeutung von Onboarding in den Kontext von Leistungsfähigkeit und Mitarbeiterbindung eingeordnet (Kap. 4.2). Dieser Betrachtung folgt eine Reflexion von Onboarding-Strategien (u. a. Candidate Experience Management, Burnett et al., 2013; Talarico, 2012, 4.3), -Handlungsfeldern und -Instrumenten (u. a. „formal orientation programs“, Fan et al., 2012, S. 87) der Praxis (Kap. 4.4). Das Kapitel schließt mit der Betrachtung des Onboarding-Bedarfs im Falle intraorganisationaler Mobilität (interne Versetzung; Kap. 4.5).

Nach dieser praktisch-theoretischen Einordnung des Themas wird auf eine **psychologische Forschungsperspektive** übergeleitet (Kap. 5). Dabei wird das Augenmerk zunächst auf eine Auswahl der einflussreichsten Modelle und Ansätze der betrieblichen Sozialisationsforschung gelegt („organization socialization“, „group socialization“, „task socialization“, Haueter, Macan & Winter, 2003, S. 20; etc.): Dazu gehört neben der „Theory of Organizational Socialization“ (Maanen & Schein, 1977) u. a. die Sozial-Kognitive Lerntheorie (Bandura, 1977; Kap. 5.2.2). Sie fassen den Onboarding-Prozess als individuellen Lern- und Anpassungsprozess auf, der auf sozialer, organisational-kultureller und tätigkeitsbezogener Ebene zu situieren ist (Thomas & Anderson, 1998; Bauer & Green, 1994). Darüber hinaus werden theoretische Perspektiven des Sozialisationsprozesses beleuchtet, die unterschiedliche Foki in den Vordergrund stellen (Sozialisationslernen und -inhalte, Sozialisationsstrategien, Sozialisation in Gruppen sowie Wendepunkte der Sozialisation, Kap. 5.3.4). Abschließend werden ausgewählte organisationale, soziale und interaktionale Moderatoren des Sozialisationsprozesses diskutiert (Kap. 5.4). Dies folgt dem Bezugsrahmen Parsons, der der Analyse menschlichen Verhaltens ein Schema aus vier Subsystemen zugrunde legt (1958, S. 101): Organismus (organische Verhaltensbasis, 1), Persönlichkeit (2), soziales (3) und kulturelles System (4).

Es wird eine hohe Verwobenheit zwischen dem Erfolg des Eingliederungsprozesses und seinem Erleben durch das Individuum postuliert. Daher widmet sich das dritte und letzte Kapitel des Theorieteils dem **subjektiven Erleben neuer Anforderungssituationen aus der Perspektive der psychologischen Forschung** (Kap. 6). Hier werden zunächst menschliche Motive als Ausgangspunkt und steuerndes Element von Wahrnehmung und Verhalten mit ihren Implikationen für neue Anforderungssituationen diskutiert (Kap. 6.1). Die themenspezifische Diskussion von Erkenntnissen der Emotionsforschung (Kap. 6.2) wird insb. in ihrer Funktion als Indikator subjektiven Wohlbefindens betrachtet. Wohlbefinden hat nicht nur emotionale Aspekte, sondern steht auch in enger Verbindung zu einer Ressourcenbetrachtung psychischer Gesundheit. Diese wird daher als Forschungsgegenstand der AOP thematisiert (Kap. 6.3): Im Fokus stehen hier JSC (Wieland & Hammes, 2014) und JSR-Modell (Demerouti et al., 2001).

Die Onboarding-Literatur betrachtet affektives Commitment (AC) als Kernmerkmal erfolgreicher Sozialisationsprozesse (Simosi, 2010) sowie persönlichen Wohlergehens (Steinle et al., 1999), sodass auch arbeitspsychologische Erkenntnisse zum AC Gegenstand des Abschnitts bilden (Kap. 6.4). Neben klassischen Modellen, wie das Three Component Model (TCM, Allen & Meyer, 1990) werden jüngere Konzepte organisationalen Commitments (u. a. Life Cycle of Organisationmal Commitment, Solinger, 2010) beleuchtet, reflektiert und in den Kontext aktueller empirischer Evidenzen gestellt. Der Theorieteil endet mit einem Fazit zum betrachteten Forschungsstand und leitet zum empirischen Teil der vorliegenden Arbeit über.

Empirie (2)

Ogleich die Integration neuer Mitarbeiter bereits ein zentrales Aufgabenfeld des Personalmanagements darstellt, sehen Lohaus und Habermann (2016) Onboarding nicht in seiner notwendigen Bedeutung berücksichtigt. Denn Mitarbeiter durchleben Sozialisationsprozesse mit zunehmender Häufigkeit nicht nur unternehmensübergreifend, sondern auch unternehmensintern (Kap. 1; Bauer et al., 2007). Dies macht die Forderung der Literatur nachvollziehbar, die

Intensität der Onboarding-Aktivitäten zu steigern. Um dies gezielt zu initiieren, bedarf es zusätzlicher Erkenntnisse: Dazu wird das individuelle Onboarding-Erleben neuer Mitarbeiter zunächst sequenziell erschlossen (Studie I, V). Sodann wird ein praktikables standardisiertes Diagnoseinstrument angeboten, das es Unternehmen ermöglicht, eine Standortbestimmung onboarding-bedürftiger Mitarbeiter als Regelprozess zu etablieren (Studie II, IV).

Die Studien bedienen somit Erkenntnis- und Anwendungsinteresse. Es handelt sich in beiden Fällen um selbst durchgeführte Umfragen, d. h. primärstatistischer Datenerhebungsprozesse (Schöneck & Voß, 2013, S. 27), die konzeptionell betrachtet „voneinander unabhängig“ sind: Sie behandeln unterschiedlichen Fragestellungen eines gemeinsamen Forschungsthemas. Die voneinander abweichenden Fragestellungen erfordern unterschiedliche Paradigmen, Forschungsdesigns und -methoden (Datengewinnungs-, -auswertungs- sowie Dateninterpretationsmethoden, ebd., S. 33), die je nach Kontext ihre Berechtigung haben. Ihr Aufbau wird nachstehend nach der in Abb. 3.1 skizzierten Struktur beschrieben (graue Kästen).

Empirie: Studie I

Der **empirische Teil der Arbeit** wird durch eine **qualitative Studie** eingeleitet, für die zunächst Fragestellung und Zielsetzung dargelegt werden (**Studie I, Interviewstudie zum Erleben der frühen Betriebszugehörigkeit**, Kap. 8.1). Sie macht es sich zum Untersuchungsgegenstand, das Erleben neuer Mitarbeiter in der Onboarding-Phase sequenziell, d. h. von der Einstellungszusage zum Unternehmenseintritt bis hin zum Probezeitablauf, zu betrachten. Dabei entsteht ein Phasenmodell zum subjektiven Erleben in der frühen Phase der Betriebszugehörigkeit, das es „schalenartig“ ermöglicht, von einer Makro-Ebene in die Mikro-Ebenen der einzelnen Onboarding-Phasen „einzutauchen“. Dem zugrunde liegende Prozesse und Erfolgsfaktoren für ein positives Erleben, die sich in Wohlbefinden, einstellungs-, aber auch leistungsbezogenen Größen äußern, werden dargelegt.

Zu diesem Artefakt gelangt die Studie über in Abb. 3.1 visualisierte Forschungsschritte (graue Kästen, links): Zunächst wird die **Fragestellung** dargestellt und das dazugehörige Studiendesign erläutert und begründet (Kap. 8.1). In der ersten Untersuchung wird die Fragestellung erörtert, welche psychologischen Wirkmechanismen das Erleben neuer Mitarbeiter determinieren. Um Phänomene, die bislang ggf. noch nicht in der Literatur betrachtet werden, nicht zu übersehen, wird das Feld explorativ betrachtet. Zur Wahrung der Grundsätze wissenschaftlicher Arbeit legen Kap. 8.2-8.4 methodologische Prinzipien, Gütekriterien und Sampling-Charakteristika qualitativer Sozialforschung dar, an denen sich die Arbeit orientiert.

Im Anschluss daran wird der betrachtete Fall (Unternehmenseintritt in einen Versicherungskonzern) anhand einer **Kontextanalyse** (Onboarding-Prozessschritte, Maßnahmen, Betroffene, Interessen, Zielgruppenbeschreibung etc.) vorgestellt (Kap. 11). Das Sample der Untersuchung schließt Personen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen, fachlicher Expertise und Berufserfahrung ein. Ihr gemeinsames Merkmal ist es, dass sie sich kürzlich entschieden haben, ein Anstellungsverhältnis in dem betrachteten Unternehmen aufzunehmen bzw. dies kürzlich angetreten haben. Dabei befinden sie sich im Zeitraum der Befragung in unterschiedlichen Zeitpunkten innerhalb der ersten sechs Monate ihrer Betriebszugehörigkeit. Auf diese Weise soll das betrachtete Phänomen anhand kontrastierender Fälle so differenziert wie

möglich erfasst werden. Ausgeschlossen von der Betrachtung werden Auszubildende, da angenommen wird, dass die Besonderheiten ihres Erlebens (Persönlichkeitsentwicklung noch nicht ausgereift etc.) eine gesonderte Betrachtung erfordert.

Die Phase der **Datenerhebung** (Kap. 12) umfasst die Beschreibung der Teilnehmerakquisition, verwendeter Erhebungsmethoden sowie die Konzeption von Interviewleitfaden. Auch eingeschlossen sind eine Beschreibung von Interviewumfeld, -verlauf und der Interviewdokumentation. Die Anzahl der Befragten wird im Sinne der Reflexivität qualitativer Forschung vorab nicht determiniert. Perspektiven und Denkrichtungen, die in den Interviews neu aufkommen, werden zur Wahrung von Offenheit in einem iterativen Prozess in die Arbeit aufgenommen.

Die darauffolgende **Datenauswertung** des Transkripts entlehnt sich der Prinzipien der GT nach Glaser und Strauss (1967). Sie werden zunächst theoretisch dargelegt und dann auf die Daten angewandt (Kap. 13). Daran anschließend werden die Studienergebnisse zunächst auf der bereits benannten Makro-Ebene des Phasenmodells zusammengefasst (**Auswertungsübersicht**, Kap. 14) und in die **Ergebnisdarstellung** phasenspezifischer (Kap. 15) bzw. übergreifender Phänomene (Kap. 16) hinübergeleitet. Nach einer ergebnisübergreifenden **Interpretation** (Kap. 16.2) folgen **Diskussion und Ausblick** (Kap. 18): Nach einer kritischen Reflexion methodischer und inhaltlicher Natur, werden praktische Implikationen abgeleitet. Die Studie schließt mit einem Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

Empirie: Studie II

Zur Wahrung von Konsistenz folgt **Studie II** – trotz ihrer Zugehörigkeit zu einem anderen Forschungsparadigma – einer ähnlichen Struktur wie Studie I. Auch bedient sie sich dem gleichen Setting (Versicherungskonzern in Deutschland): Die **quantitative Fragebogenstudie** erfasst **das Erleben von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen** (funktionale und dysfunktionale Beanspruchung, aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben, soziale Unterstützung etc.), ihre organisationsbezogene Einstellung (AC, onboarding-bezogene Zufriedenheit) und verhaltensbezogene Konsequenzen (Weiterempfehlungsbereitschaft, eNPS) als Ergebnisvariablen der Einarbeitungs- und Sozialisationsphase.

Im Anschluss an eine **zusammenfassende Darstellung** von Studie II (Kap. 19), wird ihre **Fragestellung** entlang von vier Subfragestellungen konkretisiert. Die zu ihrer Beantwortung verwendeten **Methoden** werden begründet. Neben der Darlegung methodischer Prinzipien und Gütekriterien quantitativer Forschung folgt eine Beschreibung des Untersuchungsdesigns unter Einbeziehung methodischer Parameter (Verfahren, Prüfung der Voraussetzung der Methode, Effektgröße, Signifikanzniveau, Stichprobenumfangsplanung etc., Kap. 20). Vor der darauffolgenden Fragebogenkonzeption in der **Datenerhebungsphase** (Kap. 21) werden die Analysestrategie dargelegt und die dazu verwendeten Messverfahren vorgestellt. Der Abschnitt schließt mit der Dokumentation der Akquisition der Teilnehmer.

Mit der Ergebnisdokumentation nach Durchführung der Befragung sind **vorbereitende Schritte der Datenanalyse** (Kap. 22) zu berücksichtigen. Sie reichen von der Rohdatengewinnung, der Stichprobenbeschreibung bis hin zur Faktoren- und Reliabilitätsanalyse. Nach diesen Qualitätssicherungsmaßnahmen werden die Skalen, die den weiteren Auswertungsschritten zugrunde gelegt werden, gebildet und die dazugehörige Datenexploration dargelegt.

Die daran **anschließende Datenauswertung** enthält eine Beschreibung verwendeter Analyseverfahren (Unterschieds- und Varianzanalysen, Kap. 23) und mündet in die Ergebnisdarstellung (Kap. 24). Dabei werden die Ergebnisse entlang der vier Subfragestellungen präsentiert und jeweils ein Fazit pro Subfragestellung gezogen. Den Abschluss bildet auch hier eine zusammenfassende Ergebnisdarstellung auf Makro-Ebene: Sie soll eine aggregierte Sicht auf die Befunde ermöglichen, um die Hauptfragestellung zu beantworten.

Zuletzt bieten auch hier **Diskussion und Ausblick** (Kap. 25) eine inhaltliche und methodische Reflexion des Vorgehens und der Ergebnisse der Studie – nun unter Bezugnahme auf die Besonderheiten quantitativer Forschung. Die Eignung der Ergebnisse und daraus entwickelter Artefakte für die Beantwortung der zentralen Fragestellungen wird erörtert und Implikationen der empirischen Befunde für die betriebliche Praxis abgeleitet. Diese Darlegung schließt mit Ansatzpunkten zur weiterführenden Erschließung des betrachteten Feldes.

Übergreifende Hinweise

Abschließend ist zu betonen, dass die Ausführungen der vorliegenden Arbeit weder einen **Anspruch auf Vollständigkeit** erheben noch abschließende Gültigkeit postulieren. Dargelegte Inhalte sind immer im Kontext des definierten und somit eingegrenzten sozialen, organisationalen, temporalen und inhaltlichen Rahmens von Fragestellung und Untersuchungssetting zu betrachten. In Bezug auf stilistische Aspekte wird aus Gründen der **Sprachökonomie** auf eine geschlechtsspezifische Begriffsverwendung verzichtet, ohne jeweils andere oder sonstige Personengruppen aus ihren Überlegungen auszuschließen. Zuletzt ist anzuführen, dass sich nachstehende Forschungsaktivitäten am Ethik-Kodex der Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) sowie des Bundesverbands Deutscher Soziologen (BDS) orientiert. Entsprechende Leitlinien empirischer Forschung fließen in die Darstellung der Gütekriterien ein.

III THEORETISCHER HINTERGRUND

4 Onboarding-Bedarfe entlang des Employee Life Cycle in Organisationen der freien Wirtschaft

Zur Betrachtung des Onboarding-Phänomens in der freien Wirtschaft wird einleitend eine terminologische Klärung sowie Abgrenzung von verwandten Begrifflichkeiten vorgenommen (Kap. 4.1). Sodann werden Implikationen des Onboarding-Prozesses für Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität als Zielgrößen aufgearbeitet (Kap. 4.2). Die vorliegende Arbeit folgt dem Verständnis von Lohaus und Habermann (2016), die Onboarding als Integrationsprozess in den Kontext des betrieblichen Lebenszyklus stellen. Entsprechend wird das Erfahrungsmanagement in den Fokus gerückt – ein Ansatz, der das Erleben von Mitarbeitern entlang ihres Lebenszyklus betrachtet (Kap. 4.3). Onboarding-Maßnahmen zur Eingliederung neuer Mitarbeiter (Kap. 4.4) sowie der Onboarding-Bedarfs intern versetzter Mitarbeiter (Kap. 4.5) wird dabei aus dem Mitarbeiterlebenszyklus herausgehoben.

4.1 Terminologie, begriffliche Einordnung und Abgrenzung

Für die wissenschaftliche Betrachtung eines Phänomens ist es wichtig, Begrifflichkeiten in klarer Abgrenzung voneinander gezielt einzusetzen. Dies ist für das vorliegende Feld von besonderer Bedeutung. Denn in Praxis und Wissenschaft werden unterschiedliche Termini für die gleichen frühorganisationalen Mitarbeiterphasen verwendet (Fan et al., 2012). Daher wird Onboarding zur Verständnissicherung zunächst als Praxisbegriff (1) und anschließend als Begriff der Wissenschaft (2) in seinen Einsatzformen beleuchtet.

Onboarding als Praxisbegriff (1)

Onboarding wird als Begriff noch in den 1990er Jahren unter HR Managern als Phänomen zweifelhafter Herkunft betrachtet, etabliert sich dann jedoch sehr schnell in der Business Sprache (Bauer, 2012). Inhaltlich betonen praxisgerichtete Onboarding-Definitionen die Rolle von Unterstützungsprozessen bzw. Bemühungen (Fan et al., 2012; Jones, 2015; Klein, Polin & Sutton, 2015), die vom Unternehmen ausgehen. Sie zielen darauf ab, dass sich neue Mitarbeiter auf sozialer und leistungsbezogener Ebene (Britto et al., 2018) bzw. auf sozialer, prozessualer und technologischer Ebene (d'Aurizio, 2007) in ihrem neuen Job sowie bei ihrem neuen Arbeitgeber etablieren. Folglich schreibt die praxisorientierte Onboarding-Literatur nicht dem Individuum, sondern dem **Unternehmen die Rolle des Maßnahmeninitiators** zu. Eine ähnliche Richtungstendenz weist die Definition von Korte und Lin auf, die Onboardig als „repositioning of newcomers from outsiders to insiders“ (2014, S. 423) beschreiben. Sie sehen den neuen Mitarbeiter somit in der passiven Rolle eines – im grammatikalischen Sinne – Objektes, das „positioniert“ wird, sich aber nicht selbst positioniert.

Unter den **Zielen** unternehmensseitiger Bemühungen wird der Anspruch genannt, ein zuvor gegebenes Versprechen zu erfüllen (d'Aurizio, 2007) und positive Erfahrungen des Recruiting-Prozesses fortzuführen (Verhoeven, 2016). Dies erfasst den Gedanken des psychologischen Vertrages (Kap. 5.4) sowie den Ansatz des RJP (Kap. 14.1). Entsprechend ist es ein zentraler Auftrag der Praxis, in der Onboarding-Phase von einer Ebene der Erwartungsbildung auf eine Handlungsebene zu kommen (Verhoeven, 2016). Denn es besteht nicht nur die Gefahr, entstandene Erwartungen nicht zu erfüllen, der Onboarding-Prozess ist bereits von Natur aus von unrealistischen Informationen geprägt (Wanous, 1980). Aus Wanous Sicht können

Mitarbeitererwartungen überhaupt nur dann angemessen sein, wenn sie sich auf indiskutable Fakten beziehen (Einstiegsgehalt, Anzahl Urlaubstage etc., ebd.). Symbolische Aspekte bringen hingegen überhöhte Erwartungen mit sich. Weitere Ziele der Onboarding-Praxis liegen in der Reduktion von Frühfluktuation und Beanspruchung, die mit dem Unternehmens Eintritt, aber auch mit Onboarding-Prozessen im gleichen Unternehmen assoziiert werden (Jones, 2015). Grund für das Beanspruchungspotenzial (Kap. 6.3) liegt in der Komplexität der Onboarding-Phase (Korte & Lin, 2014): Sie besteht u. a. darin, dass es Mitarbeitern an Wissen und Fähigkeiten mangelt, die das Agieren langjährig integrierter Mitarbeiter ausmacht.

Weiterhin unterschiedlich bestimmt wird die **zeitliche Einordnung** des Onboarding-Prozesses. In manchen Definitionen startet er bereits, wenn ein Bewerber den Arbeitgeber als attraktiv genug einstuft, um einen Eintritt in das Unternehmen in Betracht zu ziehen (Bauer et al., 2007; Lohaus & Habermann, 2016). Verhoeven konkretisiert den Startzeitpunkt erst mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages („definitive beidseitige Festlegung, dass ein Bewerber zum Arbeitnehmer werden wird“ (2016, S. 110). Er begründet dies damit, dass der Arbeitgeber zwar zu diesem Zeitpunkt noch nicht rechtlich – die rechtliche Fürsorgepflicht beginnt erst zum tatsächlichen Arbeitsantritt – wohl aber moralisch verpflichtet ist, sich um seinen Arbeitnehmer zu kümmern (ebd.). Demnach bildet der Beginn der „moralischen“ Fürsorgepflicht (§617-619 BGB) mit ihren Auskunfts- und Informations- sowie den Schutz- und Sorgfaltspflichten die Schwelle zum Onboarding. Einig ist sich die Literatur darin, dass der Onboarding-Prozess nicht erst mit dem ersten Arbeitstag beginnt (Lohaus & Habermann, 2016).

Bauer fasst alles, was in den ersten Monaten der Betriebszugehörigkeit eines neuen Mitarbeiters passiert, mit dem Begriff „onboarding process“ zusammen (2010, S. 1). Neben dieser zeitraumbezogenen Indikation, die keinen klaren Start- und Endzeitpunkt erkennen lässt, liegt damit eine sehr weitreichende Begriffsbestimmung vor. Sie lässt darauf schließen, dass dieses Verständnis sowohl gesteuerte organisationale Bemühungen als auch individuelle Bestrebungen und zufällige Gegebenheiten in das Onboarding-Phänomen einschließt. Dass die aktive Rolle des Individuums deutlicher betont wird, zeigt sich in Folgejahren stärker. Hier bezeichnet Bauer den Onboarding-Prozess nicht mehr lediglich als Unterstützungs-, sondern als Lernprozess des Mitarbeiters mit unterschiedlichen Inhalts- und Bezugsebenen (2012, S. 3): Soziale und aufgabenbezogene Aspekte seiner Tätigkeit („social- and task-related“) und soziale und organisationsbezogene Aspekte der neuen Organisation („social- and organisation-related“). Insgesamt zeichnen sich praxisorientierte Onboarding-Definitionen aber i. d. R. durch einen Fokus auf unternehmensseitige Aktivitätsinitiierung und Unterstützung neuer Mitarbeiter aus.

Begriffsebenen der Wissenschaft (2)

In wissenschaftlichen Artikeln zur Eingliederung neuer Mitarbeiter sind neben dem Begriff „Onboarding“ eine **Vielzahl verwandter Termini** zu finden, die die Eingliederungsphase neuer Mitarbeiter beschreiben: „Newcomer adjustment process“ (Fan et al., 2012, S. 3), „institutionalized socialization“ (Riordan et al., 2001, S. 160), „organisational socialization“ (Bauer, 2012, S.3), „organisational entry“ (Wanous, 1977) oder auch „organisationale Integration“ (Lohaus & Habermann, 2016) sind Beispiele für die Erfassung des gleichen Phänomens. Kap. 5 widmet sich der Perspektive der Sozialisationsforschung, sodass die Vielfalt der Begriffsdefinitionen dieses Forschungsstranges dort differenziert behandelt werden.

Erahen lässt die hier dargestellte Begriffsvielfalt, dass in Wissenschaft und Praxis unterschiedliche Verständnisschwerpunkte vorliegen. Dies wird anhand des „organisational entry“-Begriffs exemplarisch skizziert: Er beschreibt Onboarding als „Schwelle“ („boundary passage“, Miller & Jablin, 1991, S. 94) und umfasst viele Prozessebenen gleichzeitig (Wanous, 1977). Der Eintritt eines Individuums in ein Unternehmen wird aus organisationaler Sicht sowie aus einer Selektions- und Individualperspektive analysiert (Wanous, 1977). Mitarbeiter werden je nach Onboarding-Fortschritt drei Kategorien zugeordnet: „outsiders“ (vor Eintritt), „newcomers“ (kurz nach dem Eintritt) und „insiders“ (nachdem sie mehr Erfahrung im Unternehmen gesammelt haben; ebd., S. 602). Onboarding-Ziele setzen sich nach Wanous aus einer zufriedenstellenden Mitarbeiterleistung sowie individuellen Ziele des Mitarbeiters zusammen (ebd.). Der Mitarbeiter möchte über seine organisationale Mitgliedschaft seine persönliche Bedürfnisbefriedigung erzielen (ebd.; Riordan et al., 2001; Kap. 6.1). Mit Eintritt in ein Unternehmen legt er Teile seiner alten Identität ab und lässt eine alte Rolle hinter sich, um in eine neue Rolle hineinzuwachsen und damit verbundene Erwartungen zu erfüllen (Miller & Jablin, 1991).

Mit der Perspektive auf den Onboarding-Prozess – Organisations- bzw. Individualsicht – unterscheiden sich die Analysegegenstände, die in den Fokus rücken: Ob Bedürfniserfüllung gegenüber Kompetenzentwicklung oder Partizipations- und Integrations- gegenüber Leistungszielen (Wanous, 1977). Diese Arbeit verknüpft diese Perspektiven aus der Überzeugung, dass ein positives subjektives Erleben (Individualsicht: Bedürfnisbefriedigung, Partizipation und Integration) die Organisationsziele (Kompetenzentwicklung und Leistungserbringung) stützt.

4.2 Bedeutung für Leistungsfähigkeit und Mitarbeiterbindung

Die Beschäftigung mit Begriffsdefinitionen zum Thema Onboarding zeigt (Kap. 4.1), dass das Phänomen in der Praxis mit klaren organisationalen Zielen in Verbindung gebracht wird. Entsprechend handelt das nachstehende Kapitel von Implikationen, die Onboarding-Bemühungen der Unternehmen für wichtige Zielgrößen des Personalmanagements haben: Es gilt leistungsfähige Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und ein positives Bild des Arbeitgebers zu vermitteln, um die richtigen Fachkräfte auf sich aufmerksam zu machen (Legerstee, 2013). Leistungsfähigkeit, Mitarbeiterbindung (Holton & Russel, 1999) und Arbeitgeberattraktivität bilden somit die Hauptsäulen, denen sich positive Onboarding-Effekte zuordnen lassen (Bauer, 2010). Sie zeigen bereits die Vielfalt positiver Onboarding-Folgen auf, die die Aufmerksamkeit für den betrachteten Forschungsgegenstand verstärken (Holton & Russel, 1999). Sie werden nachstehend beschrieben und in Bezug zu den Hauptsäulen gesetzt.

Bedeutung des Onboarding-Prozesses für Zielgrößen des Personalmanagements

Die Gestaltung des Onboarding-Prozesses wird auf der Ebene neuer Mitarbeiter als entscheidender Erfolgsfaktor beschrieben. Dies gilt zum einen in Bezug auf ihre neue Rolle (Bauer, 2010) und zum anderen für Erfolgsgrößen im Mitarbeiterlebenszyklus. Die Erfolgsfaktoren lassen sich auf die benannten Hauptsäulen – Leistung, Bindung und Arbeitgeberattraktivität – beziehen. Dazu gehören arbeitsbezogene Einstellungsgrößen wie Zufriedenheit (Jones, 2015), leistungsrelevante Größen, wie Innovationsverhalten (Bauer, Erdogan & Taylor, 2012, S. 11; Bauer et al., 1998), Engagement und Beschleunigung von Produktivität (Laura & Thomas, 2010; Verhoeven, 2016), Leistung neuer Mitarbeiter (Holton & Russel, 1999) und nicht zuletzt der Verbleib im Unternehmen („retention“, Bauer et al., 2012, S. 11;

Fluktuationsreduktion, Laura & Thomas, 2010; Verhoeven, 2016).

Mitarbeiter tendieren dazu, in ihren ersten Monaten der Betriebszugehörigkeit eine **Einstellung** dazu zu entwickeln, wie sehr sich das Unternehmen ihren Zielen verpflichtet (Bauer et al., 2012). Einstellungsbezogene Größen bilden sich anhand von Normen, die sie kennenlernen („norms encountered“, ebd.; Bauer et al., 1998), Geschichten und Anekdoten, die erzählt werden („anecdotes told“, Bauer et al., 2012) sowie anhand der persönlichen Unterstützung, die ihnen zuteil wird („received mentoring“, ebd., S. 8). Entsprechend werden Sozialisationsprozesse (Kap. 5) einschließlich der Wirkung sozialer Unterstützung (Kap. 5.4) sowie der Bildung von Commitment als Einstellungsgröße (Kap. 6.4) im Fortgang der Arbeit vertieft. Riordan et al. (2001) nehmen an, dass eine positive Wirkung der Onboarding-Prozesse auf die benannten Hauptsäulen über das Erleben neuer Mitarbeiter (2001) vermittelt wird: Je nach Ausgestaltung können Onboarding-Prozesse

- Ambiguität und Unsicherheit in Bezug auf die neue Rolle vermindern (ebd.).
- dabei helfen, individuelle Mitarbeiterwünsche und Werte mit den Rahmenbedingungen der neuen Tätigkeit in Einklang zu bringen (Kap. 4.1).
- ein Signal der Wertschätzung gegenüber neuen Mitarbeitern repräsentieren (ebd.).
- Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen bieten, um Ereignisse in ihrem Arbeitsumfeld zu verstehen und auf diese reagieren zu können (Bauer et al., 1998).

Die grundsätzliche Bedeutung der Hauptsäulen in Zeiten des **Fachkräftemangels** und der zunehmenden Dynamisierung der Arbeitswelt wird in der Herleitung der Themenstellung diskutiert (Kap. 1). Da Recruiting und Onboarding Strategien darstellen, die Fachkräftesicherung unterstützen (Kampkötter et al., 2015; Legerstee, 2013), überträgt sich die Aufmerksamkeit, die etwa dem Fachkräftemangel zuteil wird, auf diese Strategien. Mit dem Anspruch qualifizierte Fachkräfte zu finden, ihre Leistungsfähigkeit zu fördern und sie zu binden, entwickeln sich zunehmend Praxisansätze, diese Maßnahmen des Personalmanagements am Erleben des Mitarbeiterlebenszyklus auszurichten: Dies wird nachstehend expliziert.

4.3 Erfahrungsmanagement: Von der Candidate Experience zur Onboarding Experience und darüber hinaus

Onboarding ist – als Phase des Mitarbeiterlebenszyklus – u. a. damit verbunden, dass Mitarbeiter ihr Leistungspotenzial noch nicht voll ausschöpfen können (Lohaus & Habermann, 2016). Neben dem Erlernen neuer Aufgaben steht etwa die Entwicklung einer Bindung an das Unternehmen (Kap. 4.1) im Vordergrund. Der zyklusorientierte Ansatz des Erfahrungsmanagements richtet seine Maßnahmen am Mitarbeitererleben aus, sodass er nachstehend hinsichtlich seiner grundlegenden konzeptionellen Gedanken (Kap. 4.3.1) vertieft wird. Literatur zum Employee Net Promoter Score komplettiert dies, da er als Indikator positive Erfahrungen messbar macht, die in einer erhöhten Weiterempfehlungsbereitschaft münden (Kap. 4.3.2).

4.3.1 Konzeptioneller Grundgedanke

Um sich dem konzeptionellen Grundgedanken des Erfahrungsmanagements zu nähern, werden zunächst relevante Begrifflichkeiten definiert und der Bezug zum vorliegenden Forschungsgegenstand verdeutlicht (1). Darüber hinaus wird die Herkunft des Erfahrungsmanagements beleuchtet, um sein strategisches Fundament umfassend zu durchdringen (2).

Begriffsklärung (1)

Die **Strategie Erfahrungsmanagement** entlang bestimmter Mitarbeiterphasen zu betreiben, findet ihren Startpunkt in der Optimierung der **Candidate Experience** (Recruiting-Phase). Auslöser ist eine steigende Diskrepanz zwischen Bewerbererwartungen und ihrer Erfüllung durch die Unternehmen (Kap. 1). Sie verstärkt in Zeiten des Fachkräftemangels die Forderung, Personalprozesse aus der Sicht des Individuums inkl. seiner Erwartungen zu gestalten (Verhoeven, 2016; Wald & Athanas, 2017). Die Candidate Experience beschreibt das gesamte Erleben des Bewerbungsprozesses (Esch, Seibel & Schmitt, 2015). Es mündet in einen Gesamteindruck, den (potenzielle) Bewerber im direkten und indirekten Kontakt mit einem Arbeitgeber (Verhoeven, 2016) bzw. seinen Vertretern bilden (Wald & Athanas, 2017).

Als Mittel, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren (Verhoeven, Brickwedde & Knabenreich, 2016), lässt sich das lebenszyklusorientierte Erfahrungsmanagement auf darauffolgende Phasen wie den Onboarding-Prozess übertragen. Von hier aus entwickelt sich das Individuum vom „Candidate“ zum „Employee“, sodass von der **Employee Experience** gesprochen wird (ebd.). Sie umfasst die Erfahrungen, die als Mitarbeiter eines Unternehmens vom ersten Arbeitstag, dem Onboarding bis zum darauffolgenden Arbeitsalltag gesammelt werden (Peter & Athanas, 2017). Damit eine positive Candidate Experience den Ausgangspunkt nachhaltiger Mitarbeiterbindung und Integration bilden kann, ist sie konsistent, differenzierend und präferenzbildend in die Onboarding-Experience zu überführen (Esch et al., 2015).

Die Gestaltung der Kontaktpunkte von Bewerbern und Arbeitgebern wird als **Candidate Experience Management** (CEM) bezeichnet und orientiert sich an drei Gestaltungsfaktoren (ebd., S.8): Die Qualität des Bewerbungsprozesses (1), das emotionale Erleben (2) und die Passung individueller Erfahrungen zu Unternehmens- bzw. Arbeitgebermarke (3). Sie werden in der vorliegenden Arbeit auf Onboarding-Prozesse übertragen. Gilt es nach dem CEM, Enttäuschungen zu vermeiden, indem das gegebene Leistungsversprechen erfüllt wird („Employer Value Proposition“, Esch et al., 2015, S.8), ist das vermittelte Bild im Onboarding Experience Management aufrecht zu erhalten. Dazu sollten die folgenden Erfahrungspunkte in einem konsistenten Verhältnis zu den vorangegangenen Erlebnissen gestaltet sein.

Die Experience Management-Sicht weist Schnittmengen zu individuellen psychologischen Prozessen (bspw. Wahrnehmung und Interpretation) auf, die theoretisch in Kap. 6 und im empirischen Teil der Arbeit betrachtet werden (Abschnitt IV, V). Der Experience Management-Begriff bringt in der Literaturrecherche ausschließlich Funde in der praxisnahen Fachliteratur hervor. Er hat noch keinen Eingang in Journals der Psychologie gefunden: Eine Suche innerhalb der Suchmaschine PsyInfo liefert in 2016 kein Suchergebnis. Folglich nimmt die explizite Verbindung von Experience Management und AOP einen Pioneer-Charakter an. Vor dem Hintergrund, dass die AOP Mitarbeiter von Grunde auf als „Kunden“ betrachtet, erscheint die Erkenntnis ihrer Gemeinsamkeit zum Experience Management fast schon verspätet. Denn, dass im Rahmen des praktischen Erfahrungsmanagements Systeme, Menschen und Prozesse „schrittweise analysiert und auf das Kundenerlebnis hin interpretiert und optimiert“ werden (Esch et al., 2015, S.8), bildet eine Grundhaltung, die für die AOP nicht neu ist.

Konzeptioneller Hintergrund des Employee Experience Managements unter Bezugnahme zu seinem Ursprung: Die Customer Experience (2)

Die Ausrichtung von Personalprozessen an Mitarbeitererwartungen stammt trotz der benannten Analogie zur AOP aus einem anderen Umfeld: Es ist als Management-Ansatz bzgl. seiner Grundlagen und Grundgedanken (Verhoeven, 2016) von der **Customer Experience** (=Kundenerfahrung im Marketing) abgeleitet. Diese wird in Bezug auf das Kaufverhalten von Kunden (Klaus & Maklan, 2013) als kognitive und affektive Einschätzung aller direkten und indirekten Begegnungen eines Kunden mit einem Unternehmen definiert (Meyer & Schwager, 2007). Das Customer Experience Management bildet sodann die Steuerung und Gestaltung von Kundenerlebnissen (Verhoeven, 2016). Auf den Recruiting-Kontext übertragen (Esch et al., 2015, S.8), verschiebt sich der Fokus vom Kunden- auf das Kandidatenbedürfnis (Verhoeven, 2016).

Die Customer Experience zu definieren und zu optimieren, gilt als „growing priority for market research“ (Klaus & Maklan, 2013, S. 277; Frow & Payne, 2007). Qualitätsbezogene Service-merkmale, die Eigenschaften des Unternehmens bzw. des Produkts in den Fokus stellen, werden durch Aspekte ersetzt, die den Mehrwert aus Kundensicht hervorheben. Dies resultiert daraus, dass im Konsumentenmarkt – zeitlich früher als im Arbeitsmarkt – erkannt wird, dass sich die Zahl der Käufermärkte zugunsten einer Marktmacht des Kunden verschiebt (Verhoeven, 2016). Folglich steigt der Wettbewerb um die Kunden, was deren Position insb. bei Produkten, die als austauschbar wahrgenommen werden – bspw. Banken- und Telekommunikationsprodukte –, weiter stärkt (ebd.). Derweil entwickelt sich das Customer Experience Management als Weg zur Erarbeitung von Differenzierungsmerkmalen, um trotz der angespannten Marktlage, über eine verbesserte Kundenbeziehung, eine höhere Kundenloyalität (Frow & Payne, 2007) und somit Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Verhoeven, 2016)

In der vorliegenden Arbeit wird mit einem Unternehmen der Versicherungs- bzw. Finanzdienstleistungsbranche ein Sektor betrachtet, der Nähe zum Bankensektor aufweist. Entsprechend wird eine klare Übertragbarkeit der über den Bankensektor beschriebenen Hypothesen geringen Differenzierungspotenzials angenommen. Dies leitet die Notwendigkeit her, Experience Management anzuwenden. Darüber hinaus nimmt Verhoeven an, dass Arbeitgebermarken auch branchenunabhängig nur ein latentes Differenzierungspotenzial aufweisen, sodass die Übertragung des CEM auf den Arbeitgebermarkt einschlägig scheint (2016, S. 14).

Das Anliegen, **Merkmale** einer Customer Experience zu extrahieren, um sie auf die Employee Experience zu übertragen, bringt folgende Attribute hervor: Die Kundenerfahrung ergibt sich über einen längeren Interaktionsprozess mit dem Unternehmen entlang multipler Kanäle (Klaus & Maklan, 2013). Entsprechend ist es, wie bereits für die Mitarbeitererebene skizziert, erforderlich, die Gesamtinteraktion der Kundenbeziehung prozessgetrieben zu betrachten (Frow & Payne, 2007; Verhoeven, 2016) – von der Qualität des Kundenservices, der Werbung bis zu Produkteigenschaften etc. (Meyer & Schwager, 2007). Denn die Gesamtinteraktion wird sowohl von funktionalen und emotionalen Merkmalen (Klaus & Maklan, 2013) als auch von direkten und indirekten Touch Points geprägt (Meyer & Schwager, 2007). Der direkte Kontakt entsteht normalerweise bei Kauf oder Verwendung eines Produkts. Den indirekten Kontakt zeichnet eine ungeplante Begegnung mit Repräsentanten des Unternehmens aus, wie bspw. bei Produkten, Dienstleistungen und Marken, die über Empfehlungen oder Kritik, Werbung oder Nachrichten u.Ä. verbreitet werden (ebd.; Verhoeven, 2016).

Um Kundenerfahrungen möglichst optimal zu gestalten, leiten Frow und Payne (2007) folgende Erfolgsfaktoren ab, von deren Übertragbarkeit auf den Arbeitsmarkt ausgegangen wird:

- Problemerkennung und Wahrnehmung von Verbesserungsmöglichkeiten
- Identifikation der Möglichkeit von Prozessen der Co-Kreation mit Kunden
- Mapping Tools wie Prozesslandkarten oder Touch-Point-Analysen, die helfen Problembe-
reiche zu identifizieren, Prozesse umzugestalten und sich zu differenzieren
- Kanal- und Touch-Point-übergreifende Konsistenz der Customer Experience
- Berücksichtigung der Implikationen lebensphasenspezifischer Kundenbedürfnisse

Für den Transfer dieser Maßnahmen auf Onboarding-Bedarfe entlang des Mitarbeiterlebenszyklus erscheint interdisziplinäre Zusammenarbeit (Verhoeven, 2016) unabdingbar. Schließlich ist der Gedanke, Mitarbeiter als Kunden zu betrachten, abteilungs- und bereichsübergreifend konsistent auf alle Touch Points zu übertragen; in HR- sowie weiteren Stabseinheiten mit Prozessbezug (bspw. IT und Facility Management). Erste Konzerne nennen ihre Personaleinheiten bereits nach dem Leitgedanken des CEM um (vorliegendes Setting: „People Experience“), was einen Indikator dafür darstellen könnte, dass Unternehmen den Anspruch verankern, Ihre Prozesse am Prinzip des Erfahrungsmanagements auszurichten. Für die AOP ist Mitarbeiterzentrierung kein Novum (s. o.). Stattdessen kann Employee Experience Management als neuer Begriff für mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzgestaltung gewertet werden. Wichtiger als die Quelle der positiven Entwicklung (Kundenmanagement oder AOP) ist, dass sich die erfahrungszentrierte Gestaltung von HR-Prozessen etabliert und nachhaltig gelebt wird.

4.3.2 Vom Net Promoter Score (NPS) zum Employee Net Promoter Score (eNPS)

Mit dem Erfahrungsmanagement gewinnen der mitarbeiterzentrierte Ansatz sowie damit verbundene Erfolgsgrößen an Aufmerksamkeit. Entsprechend wird nachstehend das Augenmerk auf den Net Promoter Score (NPS) gelegt, der als Messgröße im Anwendungsfeld der Mitarbeitererfahrung zum Employee Net Promoter Score (eNPS) umbenannt wird. Ausgehend von seinem konzeptionellen Überbau zu Indikatoren positiver Erfahrungen (1), wird seine Übertragung vom endkundengerichteten Erfahrungsmanagement (2) auf den Mitarbeiter als bewertendes Subjekt behandelt (eNPS; 3). Seine Eignung als Indikator zur Messung positiver Erfahrungen bzw. der Entwicklung von Mitarbeitern zu Fürsprechern (Frow & Payne, 2007; Paulus, 2016) wird unter Bezugnahme auf wissenschaftliche Perspektiven diskutiert.

Indikatoren positiver Erfahrungen (1)

In der praxisorientierten Literatur werden insb. höhere Loyalität (Kleiningham et al., 2007) und „word of mouth“ als Folgen positiver Kundenerfahrungen mit erfolgskritischen Verhaltenskonsequenzen eingeordnet (WOM, „critical behavioral outcome“, Grisaffe, 2007, S. 37). **Loyalität** beschreibt die Bereitschaft, eine Investition oder ein persönliches Opfer zu erbringen, um die Beziehung zu dem betrachteten Bezugsobjekt zu stärken (Reichheld, 2003). Dies ist etwa gegeben, wenn ein Kunde einen höheren Preis für einen hochwertigen Service in Kauf nimmt (ebd.). Langfristig ist hier ein Unterschied zu zufriedenen Kunden zu identifizieren: So könne sich Kundenloyalität in Analogie zum Experience Management Ansatz (Kap. 4.3.2) nach Paulus erst im Zeitverlauf entwickeln (2016), während Zufriedenheit (Kap. 6.2) einen instabilen temporären Zustand darstelle (Reichheld, Robert & Hopton, 2000).

Die Förderung des Kundenverhältnisses wird mit langfristigem Wachstum durch eine erhöhte (Wieder-)Kaufbereitschaft (Paulus, 2016) in Verbindung gebracht. Bei einer erhöhten Weiterempfehlungstendenz wird loyalen Kunden eine geringe Empfänglichkeit für Wettbewerbsangebote zugeschrieben (Paulus, 2016). Bereits in den 90er Jahren zeigen Studien, dass Unternehmen mit den höchsten Bindungsraten (Reichheld et al., 2000) die höchsten Profitabilitätskennwerte aufweisen. Zentrum der Geschäftsstrategien wird infolgedessen – anstelle von reiner Gewinnmaximierung – zunehmend die Bildung eines hohen Kundenwerts (ebd.).

Sich positiv über ein Unternehmen zu äußern – **WOM**, bildet auf der Verhaltensebene unter Marketingexperten eine übergreifend akzeptierte Konsequenz strategischen Customer Experience Managements (Grisaffe, 2007). Entsprechend wird Weiterempfehlungsbereitschaft in Studie II (Kap. 21.2.7) als verhaltensbezogene Output-Variable gemessen. WOM resultiert aus diversen Kundenwahrnehmungen und -bewertungen der Angebotsgesamtheit eines Unternehmens – von Produkten, über Services bis hin zur Reputation (ebd.). Es bildet das Ergebnis von Konsumerfahrungen (Sundaram, Mitra & Webster, 1998) und somit einen Indikator für die Fähigkeit einer Organisation, Kundenwünsche und -bedarfe zu bedienen (Grisaffe, 2007).

Der NPS als Indikator für Kundenloyalität (2)

Trotz vereinzelter Versuche, andere CEM-Kenngrößen zu etablieren, hat sich der NPS als Maß für WOM und Loyalität durchgesetzt (Reichheld, 2003). Der Customer Experience Quality Scale (EXQ, Klaus & Maklan, 2013) ist ein alternatives Beispiel einer Lebenszyklusbetrachtung, die Service-Erfahrung, Loyalität und WOM sowie Zufriedenheit misst. Der EXQ erklärt mittels der Kundenerfahrung 63 % der Varianz von WOM und 59 % der Varianz von Loyalitätsintentionen, wird jedoch bis zum Jahre 2013 nur regional begrenzt eingesetzt (ebd., S. 20).

Der **NPS als Indikator für Weiterempfehlungsbereitschaft**, die auf Bedürfnissen, Erwartungen und Erfahrungen basiert (Paulus, 2016), findet bereits im Jahre 2011 weltweiten Einsatz (East, Romaniuk & Lomax, 2011). Er wird erstmals im Jahre 2003 im Harvard Business Manager vorgestellt (Reichheld, 2003). Die Reduktion auf eine Frage ermöglicht es, Kundenloyalität komplexitätsmindernd zu messen (Grisaffe, 2007): „This number is the one number you need to grow. It's that simple and that profound.“ (Reichheld, 2003, S. 54.). Seine Simplizität fördert hohe Rücklaufquoten, eine schnelle Interpretation und Rückkopplung der Ergebnisse (ebd.). Reichheld erklärt die Verlässlichkeit des NPS als Maß für Loyalität damit, dass Kunden, die Unternehmen weiterempfehlen, die Gefährdung ihrer persönlichen Reputation riskieren, wenn sich ihre Empfehlung nicht realisiert (ebd.). Dieses Risiko wird nur bei einem hohen Maß an Loyalität eingegangen (ebd.). Keiningham et al. (2007) bestätigen, dass Weiterempfehlungsbereitschaft tatsächliches Weiterempfehlungsverhalten vorhersagt.

Der großen Anhängerschaft Reichhelds in der Praxis (ebd.) stehen auch **Kritiker** gegenüber (Grisaffe, 2007). Zwar werden seine allgemeinen Arbeiten zum Thema „Kundenloyalität“ als bahnbrechend bezeichnet, der NPS jedoch wird als Mess- und Steuerungsinstrument von Kundenloyalität auch hinterfragt: Etwa aufgrund übereilter Rückschlüsse seiner auf das Unternehmenswachstum (ebd.) bzw. die Kritik an seiner Ausgestaltung als eindimensionale „single-item metric“ (Legerstee, 2013, S. 3; Bauer et al., 2007). Dem NPS wird vorgeworfen, sich zentralen Marktforschungserkenntnissen zu widersetzen, wie etwa dass eine Einzelfrage nicht an die Prognosegüte eines linearen Modells aus drei bis fünf Fragen heranreichen kann (ebd.;

Kleiningham et al., 2007). Insgesamt gehe der Vorteil der Vereinfachung mit einem Validitätsverlust einher (Bauer et al., 2007). Auch Paulus (2016) gibt als Anhänger des NPS an, dass die Aussagekraft des NPS – anders als sein weltweiter Einsatz erahnen lässt – nicht generalistisch sei, sondern länder- und geschlechtsspezifischen Unterschieden unterliege.

Vor dem Hintergrund seiner praktischen Akzeptanz und da sich sein Einsatz in Studie II auf ein Land beschränkt (Kap. 21.2.7), wird kein Hinderungsgrund für dessen Einsatz gesehen. Schließlich gelten die von Paulus benannten Einschränkungen für die meisten Befragungen.

Übertragung des NPS vom Kunden auf den Mitarbeiter (eNPS, 3)

Legerstee (2013) bietet eine der wenigen wissenschaftlichen Arbeiten, die das im Kundenkontext genutzte NPS-Konzept auf Mitarbeiter überträgt. Indem er die Konstruktvalidität in einer ersten Validierungsstudie innerhalb von Organisationen der Heimpflege in den Niederlanden vergleicht, entwickelt er ein neues Maß, das er Employee Promoter Score (EPS; ebd., S. 1) nennt. Dabei fragt der EPS nicht nach der Weiterempfehlungsbereitschaft in Bezug auf ein Produkt, sondern den Arbeitsplatz: „Would you recommend your organization to family and friends to work for?“ (ebd.). Neben dem Bezugsobjekt (NPS: Service-/Produktgeber; EPS: Arbeitgeber) unterscheidet sich der EPS von Reichhelds NPS in seiner Berechnung: Legerstee ermittelt die Weiterempfehlungsbereitschaft als Anteil der Promotoren bzw. Fürsprecher, während der NPS die Differenz von Promotoren und Dektraktoren betrachtet (Kap. 21.2.7).

Legerstee (2013) sieht im EPS als Indikator für Mitarbeiterloyalität eine enge Verknüpfung zu AC (Kap. 6.4). Entsprechend wird mit einer Korrelation von $r=0,566$ ($p \leq 0,01$, ebd. S. 12) ein hochsignifikanter Zusammenhang nachgewiesen. Zugleich zeigen Burnett et al. in ihrer Studie „Candidate Experience 2013“, dass 96,9 % der Kandidaten, die von einer positive Recruiting Experience berichten, eine hohe Weiterempfehlungsbereitschaft des Arbeitgebers auszeichnet (2014, S. 6). Folglich scheinen tatsächliche Erfahrungen und der EPS auch auf Mitarbeiterebene in einem engen Zusammenhang zu stehen. Diese Tendenz variiert mit der Hierarchieebene („non management workers“: 73,7 %-81,2 %; „management“: 69,5 %, ebd., S. 43). Dabei liegt die Bereitschaft, positive Erfahrungen zu veröffentlichen (Social Media, Blogs) mit 22,9 %-27,6 % unterhalb dieses Werts (ebd., S. 45). Dies lässt vermuten, dass die Indikatorrolle des eNPS für tatsächliche Weiterempfehlungen je Kontext nicht homogen ist.

Insgesamt zieht Legerstee das Fazit, dass das subjektive Erleben bestimmt, wie Mitarbeiter die „ultimate question“, den EPS, beantworten (2013, S. 16). Dies bestärkt den Ansatz, das subjektive Erleben des Onboarding-Prozesses als Teil der Employee Experience qualitativ (Studie I, IV, Kap. 8) und quantitativ (Studie II, V, Kap. 19) in den Fokus zu stellen.

4.4 Onboarding-Maßnahmen des Personalmanagements: Ein Überblick

Um das Onboarding als Phase des Mitarbeiterlebenszyklus zu unterstützen und die Erfahrungen neuer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, investieren Unternehmen der freien Wirtschaft in diverse Maßnahmen. Diese sind bestenfalls in ein strategisches Human Resources System eingebettet, das neue Mitarbeiter als Vermögens- und Potenzialfaktor betrachtet (Steinle, Ahlers & Riechmann, 1999) und Technologien nicht als Substitut, sondern als Ergänzung persönlicher Maßnahmen nutzt (Burnett et al., 2014). Die Systemelemente verstärken sich

wechselseitig für eine nachhaltige Entwicklung der Organisation (Bauer et al., 2013). Das vorliegende Kapitel bietet einen Überblick über entsprechende Maßnahmen und nutzt das praxisorientierte „4 C’s“-Modell von Bauer (2010, 2012) als Rahmen. Dazu wird das Modell zunächst unter Bezugnahme auf einschlägig wissenschaftliche Stimmen vorgestellt (1). Die häufigsten Onboarding-Maßnahmen der Praxis werden sodann zeitlich und prozessual den vier Aspekten und Funktionen des Onboardings nach Bauer eingeordnet (ebd.; 2).

Die „4 C’s“ als Orientierungsrahmen institutionalisierter Onboarding-Maßnahmen (1)

Kap. 5.2.1 kategorisiert diverse Sozialisationsformen. Darunter sind insb. einer dieser Kategorien unternehmensseitig gesteuerter Onboarding-Aktivitäten zuzuordnen: Institutionalisierte Sozialisation. Eins der wichtigsten Ziele der Onboarding-Praxis ist es, dass neue Mitarbeiter möglichst schnell gewisse Leistungsziele erreichen (Kap. 4.1, 4.2). Ashforth und Saks (1996) gehen davon aus, dass dabei Konformität angestrebt wird, sofern Leistung als Konformität mit institutionalisierten Erwartungen verstanden wird. Zugleich bildet die Einteilung des Onboarding-Prozesses in **formelles und informelles Onboarding** eine Kategorisierungshilfe. Dabei werden zentral koordinierte Richtlinien, Prozesse und Aktivitäten, deren Formalitätsgrad (formell) mit der Organisation variiert, von Onboarding-Prozessen unterschieden, die nicht auf einem expliziten Plan basieren (informal, Britto et al., 2018).

Bauer bietet mit den „4 C’s“ („four core aspects of Onboarding“, 2013, S. 2; 2010) einen Orientierungsrahmen, in den sich insb. institutionalisierte Sozialisationsmaßnahmen einordnen lassen. Das praxisnahe Modell geht davon aus, dass Unternehmen, denen es gelingt, alle „4 C’s“ gut zu koordinieren, bessere Ergebnisse in Bezug auf Onboarding-Zielgrößen erreichen (Kap. 4.2; Bauer, 2010; ebd., 2013). Zugleich unterstützt Bauers Modell die Bewertung des Evolutionsstadiums bestehender Onboarding-Programme sowie die Identifikation ihrer Optimierungsbedarfe (Britto et al., 2018). Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der „4 C’s“ hilft darüber hinaus dabei, die angewandte Onboarding-Strategie (Bauer, 2010, S. 2) zu explizieren. Eine Modellanwendung im Unternehmenskontext zeigt Studie I (Kap. 18.3):

1. „**Compliance**“ beschreibt einen Onboarding-Aspekt, der formale und technische Voraussetzungen wie die Ausstellung eines Mitarbeiterausweises oder die technische Arbeitsplatzausstattung (PC, E-Mail-Account etc.) umfasst (Bauer, 2013). Er bildet die Basis dafür, dass eine Tätigkeit im Einklang mit den Standards der Organisation angetreten werden kann (ebd.). Zugleich gehört die Vermittlung rechtlicher bzw. richtlinienbezogener Vorschriften (Bauer, 2010) zu diesen Standardverfahrensweisen.
2. „**Clarification**“ beinhaltet Details und Kontextinformationen zur neuen Tätigkeit wie die Sicherstellung eines Verständnisses für die eigenen Tätigkeitsanforderungen, Standards und Normen, nach denen die Aufgabe bewältigt werden muss, sowie die Aneignung internen Vokabulars (Abkürzungen, Akronyme etc.; ebd.). Dieser Aspekt hat den stärksten Tätigkeitsbezug (Anforderungen und Erwartungen, Bauer, 2010) und steht somit am deutlichsten für das Bestreben, die Produktivität des Mitarbeiters schnell sicherzustellen.
3. Der dritte Aspekt „**Culture**“ betrifft Maßnahmen, die dabei helfen, die Unternehmenskultur in Bezug auf Werte, Normen und Ziele formell sowie informell zu internalisieren.
4. Als viertes „c“ steht „**Connection**“ für den zwischenmenschlichen Beziehungsaufbau und das Informationsnetzwerk, das sich Mitarbeiter erarbeiten sollten (ebd.). Es begünstigt soziale Akzeptanz, Risikobereitschaft, die Tendenz Fragen zu stellen sowie den Zugang

zu tätigkeitsbezogenen Informationen. Da somit eine Rückkopplung zu „Clarification“ und „Culture“ besteht, beeinflusst „Connection“ die meisten Ergebnisebenen des Modells (s. o.; „foundation“, Bauer, 2013, S. 5) und folglich den Gesamtprozess am stärksten.

Die „4 C’s“ gehen mit Anpassungen von Selbstwirksamkeit (Kap. 5.2.2), Rollenklarheit, soziale Integration sowie kulturellem Wissen einher (Bauer, 2010). Diese Anpassungsprozesse können mittels sechs Funktionen erfolgreich durchlaufen werden. Sie fassen Maßnahmenstränge zusammen, denen eine positive Wirkung auf die vier Onboarding-Aspekte zugeschrieben wird (Britto et al., 2018). Diese sechs Funktionen werden dazu verwendet: „Recruiting“, „Orientation“, „Training“, „Coaching and Support“, „Support tools and processes“ und „Feedback“ (ebd.). Abb. 4.1 bettet sie mit den vier Anpassungsebenen in das Modell der „4 C’s“ ein.



Abb. 4.1 Bauers „4 C’s“; zusammengeführt aus Bauer (2010) und Britto et al. (2018)

Solinger (2010) stellt in seinen zeitraumbezogenen Studiendesigns die Frage nach den adäquaten Zeitpunkten der Maßnahmeninitiierung in den Mittelpunkt. Während das Change-Management-Modell ADKAR („awareness“, „desire“, „knowledge“, „ability“ und „reinforcement“ (Karambelkar & Bhattacharya, 2017, S. 5) Onboarding als Veränderungsprozess versteht, liegt den „4 C’s“ kein explizit dynamisches und prozessuales Verständnis (Kap. 5.3.4) der Onboarding-Phase zugrunde. Eine Überschneidung von ADKAR und Bauers Modell zeigt hingegen „awareness“ auf. Diese Phase geht damit einher, dass Mission, Werte und Kulturinhalte vermittelt werden (vgl. „Culture“, s. o.). Der prozessuale Charakter der Onboarding-Phase wird bei ADKAR bspw. deutlich, indem „desire“, „knowledge“ und „ability“ den Fokus nacheinander auf die Motivationsstärkung legen: Chancen und Unterstützungsangebote werden aufgezeigt („desire“), Wissen vermittelt („knowledge“) und Fähigkeiten entwickelt („ability“). Bauer differenziert hier nicht, sondern fasst die Inhalte unter „Clarification“ zusammen. „Reinforcement“, die letzte ADKAR-Phase, findet sich in der Funktion „Feedback“ wieder (s. o.). Jenseits der unterschiedlich stark aufgegriffenen Überlegung nach dem optimalen Zeitpunkt für eine spezifische Onboarding-Maßnahme (s. o.) ist sie losgelöst von modellhaften Abstraktionsebenen individuell auf die Bedarfe des Mitarbeiters abzustimmen (Klein et al., 2015).

Onboarding-Aktivitäten der „4 C's“ und Funktionen des Onboarding-Prozesses (2)

In Ergänzung zu den „4 C's“ und Funktionen nach Bauer (s. o.) folgt die Strukturierung etablierter bzw. in der Literatur empfohlener Maßnahmen dem Zeitpunkt ihrer herkömmlichen Platzierung im Onboarding-Prozess. Dies soll dem dynamischen und zeitraumbezogenen Charakter (Solinger, 2010; ADKAR, s. o.) des subjektiven Erlebens gerecht werden. Operativ unterstützt durch Checklisten bzw. schriftliche Onboarding-Pläne (Bauer, 2013) wird es empfohlen, die Aktivitäten der ersten Tage, Wochen, des ersten Monats und der ersten drei Monate inkl. Zielen, Verantwortlichkeiten und verfügbarer Unterstützung zu strukturieren (Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Funktion: „**Support Tools and Processes**“, Britto et al., 2018; Abb. 4.1). Dies ermöglicht eine nachhaltige Fortschrittsbetrachtung von Onboarding-Zielgrößen entlang festgelegter Meilensteine (30, 60, 90, 120 Tage nach Antritt, Bauer, 2013). Sie können sich auf Leistungs- (Bewertung durch die Führungskraft) oder Zufriedenheitsfaktoren (Bewertung durch den Mitarbeiter) beziehen (ebd.). In wiederkehrenden Meetings mit Onboarding-Schnittstellen, Surveys sowie in persönlichen **Feedback**-Gesprächen (Abb. 4.1) zu Leistung und Entwicklungspotenzialen des Mitarbeiters (Britto et al., 2018) ist die Zielerfüllung nachzuhalten.

Da die Effektivität angewandter Onboarding-Maßnahmen in der freien Wirtschaft derzeit nur vereinzelt erforscht ist (Klein et al., 2015), wird die Wirksamkeitsdiskussion nicht bei allen vorgestellten Maßnahmen geführt und auf einen entsprechenden Forschungsbedarf verwiesen.

Vor dem ersten Arbeitstag (2.1)

Im Rahmen der Diskussion zum Startpunkt des Onboarding-Prozesses (Kap. 4.1) scheint Einigkeit darüber zu bestehen, dass der Start nicht mit dem ersten Arbeitstag gleichzusetzen ist: Es wird empfohlen, erste Onboarding-Aktivitäten bereits in das **Recruiting** zu integrieren („seemingly transition“, Bauer, 2013, S. 5), obgleich die beiden Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus in der Praxis noch vermehrt als separate Prozessebenen ausgestaltet seien (ebd.; Britto et al., 2018). Wird etwa die tätigkeits- und unternehmensbezogene Informationsbasis von Bewerbern mittels Informationsquellen hoher Glaubwürdigkeit unterstützt (RJP, Kap. 1; Reilly et al., 1981), ist davon auszugehen, dass alle vier Anpassungsebenen Bauers profitieren (s. o.; Britto et al., 2018). Eine frühe authentische Aufklärung, stimuliert die Bereitschaft unangenehme Aspekte der Tätigkeit zu bewältigen (Reilly et al., 1981). Sie vermeidet Enttäuschungen, die im Rahmen des „reality testings“ (Vandenberg & Scarpello, 1990, S. 66) der ersten Tätigkeitsmonate auftreten können (Peter et al., 1998; Wanous, 1980). Die Relevanz einer exakten Informationsvermittlung („accuracy“, Vandenberg & Scarpello, 1990, S. 61) steigt dadurch weiter, dass Kandidaten und Unternehmen dazu neigen, Aspekte, die sie in das Arbeitsverhältnis einbringen, überhöht anzupreisen (Fan et al., 2012). Strategie ist es daher, initiale Tätigkeitserwartungen signifikant zu mindern (Premark & Wanous, 1985; Fan et al., 2012) und die Wahrscheinlichkeit ihrer Erfüllung zu erhöhen (Zaharia & Baumeister, 1981).

In der Gesamtschau lässt sich postulieren, dass trotz unvollständiger Erkundung der Wirkweise des RJP und teils unterschiedlicher Operationalisierung (Colarelli, 1984) ein Einfluss auf die „accuracy“ von Bewerberkognitionen nachzuweisen ist (Coleman & Irving, 1997). Diese „**pre-entry**“-Erfahrungen schlagen sich auf „newcomers' work-related attitudes“ nieder (Riordan et al., 2001, S. 159; Kap. 6.4). Dies bildet einen weiteren Grund dafür, den Sozialisationsprozess geleitet zu betrachten und Recruiting- und darauffolgende Erfahrungen vor dem ersten

Arbeitstag aktiv, unterstützt durch RJPs und konsistent zu gestalten (Caldwell & Caldwell, 2016; Bauer, 2013; Kap. 4.3). Dies wirkt sich insb. auf „Clarification“ und „Culture“ positiv aus.

Neben einer gezielten persönlichen Informationsvermittlung im Recruiting-Prozess sind weitere Vorarbeiten zu tätigen. Sie sollen dem Mitarbeiter vor dem Arbeitsantritt ein gutes Gefühl (Kap. 6.2) für den ersten Arbeitstag vermitteln und seine Akklimatisierungs- und Integrationszeit nach dem Arbeitsantritt verkürzen (Verhoeven, 2016). Unternehmensintern sind administrative Prozesse zur Sicherstellung von „Compliance“ anzustoßen. Für 63 % der Befragten einer Studie nach Burnett et al. (N=4.532, 2014, S. 38) werden über ein web-basiertes Portal Informationen zum Unternehmen oder zu Mitarbeiter-Benefits zur Verfügung gestellt. Treten die aufnehmenden Abteilungen bereits vor dem ersten Arbeitstag in den persönlichen Kontakt mit dem neuen Kollegen oder wird die Teilnahme an Weiterbildungen und Trainings ermöglicht, können Interesse und Motivation (Kap. 6.1) des neuen Mitarbeiters begünstigt werden (ebd.). Zugleich können Veranstaltungen, die ohnehin stattfinden wie Betriebsfeste, Team-Events, größere Betriebs- und Mitarbeiterversammlungen oder auch externe Termine (Kunden-, Fach- und Publikationsmessen) genutzt werden, um schon in der Pre-Entry-Phase Onboarding-Aspekte zu bedienen (ebd.). Dies wird laut Burnett et al. nur von einem Fünftel der Unternehmen genutzt (20,7 %; N=4.532, 2014, S. 38) und bildet somit ein Entwicklungsfeld.

Zusammengenommen sollen sich insb. „Compliance“- (Informationszugang), „Culture“- (durch den persönlichen Kontakt oder schriftliche Inhalte, die übermittelt werden) und „Connection“-Maßnahmen (über den persönlichen Kontakt) vor dem ersten Arbeitstag vermischen. Ein Drittel der Unternehmen bieten ihren neuen Mitarbeitern zwar bereits einen detaillierten Ausblick auf und Plan für die ersten Arbeitswochen (30,9 %, ebd.), jedoch zeigt sich, dass eine Vielzahl von Mitarbeitern keine Pre-Entry-Maßnahmen erleben: 60,3 % der Befragten werden bspw. von ihrer Führungskraft nicht telefonisch kontaktiert (ebd.). Wenn auch weiter danach zu differenzieren ist, welche konkreten Branchen und Besonderheiten in die Studie von Burnett et al. eingeflossen sind, scheint sie einen Nachholbedarf der Maßnahmen offenzulegen, die Recruiting- und Onboarding-Phase in einem konsequenten Experience-Ansatz verbinden.

Die ersten Arbeitstage, -wochen und -monate (2.2)

Bauer ordnet die **ersten Tage nach dem vertraglich geregelten Amtsantritt** insb. Maßnahmenebenen zu, die dazu geeignet sind, zwischenmenschliche Beziehungen und Wissensnetzwerke aufzubauen (2012; „Connection“, s. o.). Die Betonung des Mehrwerts des neuen Mitarbeiters für die Organisation ist in „simple gestures“ (Bauer, 2013, S. 6) widerzuspiegeln. Sie können etwa darin bestehen, dass klare Verantwortlichkeiten dazu festgelegt werden, wer den Empfang des neuen Mitarbeiters und seine Begleitung zur Mittagspause übernimmt, und sicherstellt, dass eine Einführung durch Schlüsselpersonen erfolgt. In diesem Rahmen erhalten 66 % der Befragten einer Studie zur Onboarding-Experience in Deutschland eine offizielle Begrüßung (Wald & Athanas, 2017, S. 25 ff.). Nur 47 % berichten von einem klärenden Gespräch mit ihrem Vorgesetzten zu Erwartungen und Zielen (ebd.). Da 38 % der Mitarbeiter, die diese Erfahrung nicht machen konnten, angeben, dass ihnen ein derartiges Gespräch wichtig gewesen wäre (ebd.), werden Nachholbedarfe deutlich. Immerhin 58 % der Befragten sind an ihrem ersten Tag auf technischer (Berechtigungen, Software etc.) sowie organisatorischer Ebene (Arbeitsplatz etc.) arbeitsfähig. Hier wird der „Compliance“-Aspekt somit besser bedient.

Auch die Onboarding-Funktion „**Orientation**“ ist **den ersten Arbeitswochen** zuzuordnen. Dabei repräsentieren Orientierungsveranstaltungen diejenigen Onboarding-Maßnahmen, die in Wissenschafts- und Praxisliteratur die größte Aufmerksamkeit erlangen (Klein & Weaver, 2000; Fan et al., 2012). Die Förderung des Verständnisses für die Prinzipien, denen das Arbeiten bei dem neuen Arbeitgeber unterliegt (Klein & Weaver, 2000), soll dabei unterstützen, sich in das neue Umfeld einzugliedern (Wesson & Gogus, 2005) und an einem effizienten Ablauf des Geschäftsbetriebs mitzuwirken (Lohaus & Habermann, 2016).

Gegenstand formaler **Onboarding-Programme** ist meist die zentrale Vermittlung von Informationen zu Werten und Kultur („Culture“, Bauer, 2013) sowie Geschichte, Struktur, Mission etc. der Organisation. Informationsdichte und -inhalte können stark variieren (Klein & Weaver, 2000). Es empfiehlt sich, einen Ausblick zu geplanten Zeitpunkten und Ablauf von Sozialisations- und Entwicklungsprozessen im Unternehmen wie bspw. Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten (Riordan et al., 2001). Ein sekundäres, aber ebenso wichtiges Lernziel bildet die Netzbildung zwischen den neuen Mitarbeitern („Connection“, Britto et al., 2018; Klein & Weaver, 2000). Gleichzeitig vermitteln Onboarding-Programme Wertschätzung (Britto et al., 2018) und haben einen integrativen Charakter (Klein & Weaver, 2001).

In Abgrenzung zu herkömmlichen Trainings liegt der Fokus nicht auf dem aufgabenbezogenen Onboarding, sondern auf den o. g. kontextbezogenen Aspekten (Klein & Weaver, 2000; Wesson & Gogus, 2005). Sie sollen Gedanken, affektive Reaktionen (Kap. 6.2) und Verhaltensweisen neuer Mitarbeiter prägen, die im Einklang mit der Unternehmenskultur stehen (ebd.). Nicht direkt gefördert wird herkömmlicherweise die Integration in das unmittelbare Umfeld, da neue Mitarbeiter in einem Onboarding-Programm nicht mit den Personen interagieren, mit denen sie im Rahmen ihrer Tätigkeit am intensivsten konfrontiert sind (ebd.; Klein & Weaver, 2000). Entsprechend betonen die Autoren die Notwendigkeit neben der Organisationsorientierung Orientierungsebenen mit Tätigkeitsbezug anzubieten (ebd.). Auch bietet es sich ab einem gewissen Onboarding-Volumen an, Programme anzubieten, die auf eine bestimmte Tätigkeit zugeschnitten sind („content specificity“, Fan et al., 2012, S. 92).

In Bezug auf die **Effektivität herkömmlicher Onboarding- oder Orientierungs-Programme** sind kritische Stimmen der Wissenschaft zu vernehmen, die sich insb. auf ihre Bewertbarkeit beziehen (Fan et al., 2012). Es sei weder der Nachweis für ein „deep-level-adjustment“, noch für die Förderung von Outcome-Variablen der Sozialisation gegeben (ebd., S. 130). Bei Onboarding-Programmen, die hingegen Erwartungsmanagement („deep level orientation“, ebd.) in den Vordergrund stellen, ist die Effektivität deutlich höher (ebd.): Konkret meint dies die Integration einer „expectation lowering procedure“ (RJP, ebd., S. 94), von Stress Coping („realistic orientation program for new employee stress“, ebd.; Fan & Wanous, 2008; Wanous & Reichers, 2000; Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992) und/oder der Förderung von Selbstwirksamkeit (Kap. 5.2.2; Galatea Programs, Fan et al., 2012). Dies erzielt gemilderte Pre-Entry-Erwartungen (M1: 4,1; M2: 4,87; $p \leq 0,01$, Fan & Wanous, 2008, S. 1395), geringere Beanspruchungswerte und eine bessere Umstellung auf die neue Situation (Fan et al., 2012).

Insgesamt stellt sich bei der Bewertung von Onboarding-Programmen die Frage, ob die Zielgrößen der „deep-level“-Ansätze pauschal durch jedes Unternehmen zu verfolgen sind.

Erscheint es doch auch sinnvoll, dem Unternehmen je nach Ziel zu überlassen, welche Zielgrößen es verfolgt. Bspw. wird das Ausmaß des Wissenszuwachses, der Identifikation, der Netzbildung und der Verhaltenskonformität durch unterschiedliche Kennwerte erfasst. Klein und Weaver weisen auf diesem Weg bei einem organisationsorientierten Onboarding-Programm nach, dass die Teilnehmer ein besseres Verständnis von Geschichte, Tradition und Werten der Organisation erlangt haben und so geneigt sind, sich in Gespräche mit Kollegen einzubringen, mitzureden und somit schneller akzeptiert zu werden (2001, S. 49). Die Empfehlung, sich bei den Evaluationsbestrebungen von Onboarding-Programmen stärker der Trainings- und Sozialisationsliteratur zu bedienen (Reaktionen, Lernerfolg, Transfererfolg kurz- und mittelfristig, Fan et al., 2012), könnte einen Orientierungsrahmen bei der Bestimmung zielabhängiger Messgrößen für die Effektivität von Onboarding-Programmen bieten.

Richtet man die Aufmerksamkeit auf Onboarding-Maßnahmen mit klarem Tätigkeitsbezug („Clarification“, Bauer, 2012), ist die Maßnahmenkategorie „**Training**“ zu beleuchten (Britto et al., 2018). Trainings sollen neuen Mitarbeitern tätigkeitsbezogene Selbstwirksamkeit, Rollenklarheit (Anpassung, Abb. 4.1) sowie Fertigkeiten und Fähigkeiten (Lohaus & Habermann, 2016) vermitteln, die Hard und Soft Skills betreffen können (Britto et al., 2018). Sie zielen auf eine tätigkeitsbezogene Leistungssteigerung ab (Lohaus & Habermann, 2016). Art und Intensität der tätigkeitsbezogenen Einarbeitungsmaßnahme sind je nach Verhältnis individueller Selbstwirksamkeit und der Tätigkeitsanforderungen zu bestimmen (Britto et al., 2018). Somit kann die Ausgestaltung aufgabenbezogener Trainings- und Einarbeitungsmaßnahmen sehr heterogen sein. Ihre individuelle Anpassung ist Bestandteil der Führungsaufgabe (Kap. 5.4). Da einschlägige Arbeiten der Onboarding-Literatur den Fokus insb. auf Maßnahmen legen, die zentral durch die Organisation gesteuert werden und sich zumeist weniger mit individuellen Führungsentscheidungen beschäftigen, findet die Individualisierung von Trainingsmaßnahmen hier wenig Raum. Die Studie von Wald und Athanas (2017) zeigt aber, dass sich ein sehr großer Anteil neuer Mitarbeiter in Bezug auf „Clarification“, dem Onboarding-Aspekt mit dem stärksten Aufgabenbezug, nicht ausreichend unterstützt fühlt: Nur 29% berichten von Schulungsteilnahmen in den ersten zwei Wochen während immerhin 53% behaupten, dass Arbeitsabläufe und Tätigkeiten ausreichend erklärt werden (ebd., S. 25).

Die Onboarding-Funktion „**Coaching and Support**“, die sowohl „Clarification“ als auch „Culture“ und „Connection“ fördern kann, ist in wissenschaftlichen Ausarbeitungen präsenter. Entsprechend ihrer Relevanz für drei der vier „core aspects“ (s. o.) begünstigt sie alle vier Anpassungsprozesse im Modell Bauers (Abb. 4.1). Mentoren (Lohaus & Habermann, 2016), Buddies (Klein et al., 2015) oder auch Paten unterstützen neue Mitarbeiter sehr individuell (Jones, 2015), indem sie ihnen ein Vorbild sind (Bauer, 2012; Kap. 5.2.2), ihnen Ratschläge in Bezug auf das Agieren in der betrachteten Organisation oder ihre Tätigkeit geben (Britto et al., 2018; Riordan et al., 2001). Die Effektivität der Unterstützung durch Mentoren wird wissenschaftlich weitreichend gestützt (Britto et al., 2018): Etwa dadurch, dass sich Mentees, d. h. Mitarbeiter, die durch erfahrene etablierte Organisationsmitglieder (Riordan et al., 2001) begleitet werden, leichter an ihr neues Arbeitsumfeld anpassen (Britto et al., 2018) oder eine höhere Stressbewältigungskompetenz aufweisen (Allen, McManus & Russel, 1999).

Grundsätzlich ist der Anwendungsbereich von **Mentoring** nicht auf Unternehmenseinsteiger

beschränkt. Mentoring wird auch für Personen eingesetzt, deren Entwicklungspotenzial, zum Beispiel durch Leistungsbeurteilungen von Vorgesetzten oder in Assessment Centern als Teil einer Personalentwicklungsmaßnahme bewertet wird (Lohaus & Habermann, 2016). Über seine grundsätzliche Unterstützungsfunktion hinaus schreibt Jones (2015) Mentoring eine Beschleunigungsfunktion für Lernprozesse zu: Mentoring weitet die Verantwortung für den Onboarding-Erfolg neuer Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten auf eine Vielzahl an Organisationsmitglieder aus. Letzteres gilt auch für die Rolle des „Paten“, dessen Unterstützungsfunktion – anders als beim Mentor – lediglich neuen Mitarbeitern und unabhängig von ihrem Aufstiegs-potenzial zukommt (Lohaus & Habermann, 2016). Ein weiterer Unterschied zum Mentoring besteht in der zeitlichen Initiierung der Patenschaft (Klein et al., 2015), denn die Unterstützung endet oft spätestens mit der Probezeit (Lohaus & Habermann, 2016). Häufig übernehmen Teamkollegen, die direkt mit dem neuen Mitarbeiter zusammenarbeiten, die Patenfunktion. Sie bezieht sich in erster Linie auf die fachliche Integration, schließt die soziale Integration ins Team aber implizit mit ein (ebd.). Aktuell berichten 46 % der Befragten der bereits zitierten Onboarding Experience Studie, dass ihnen ein Pate zugeteilt wurde, wobei weitere 28 % einen entsprechend unbefriedigten Bedarf skizzieren (Wald & Athanas, 2017, S. 26).

Insgesamt zeigt dieser Überblick, dass Maßnahmenvielfalt und -parallelität ein Höchstmaß an Individualisierung erfordern und Unternehmen vor Komplexitätsanforderungen stellen. Für die meisten Maßnahmen gilt, dass nur fast jeder zweite Mitarbeiter trotz eines entsprechenden Bedarfs in ihren Genuss kommt (Wald & Athanas, 2017). Caldwell und Caldwell (2016) berichten, dass noch viele Onboarding-Fehler zu beobachten seien: Dazu gehören die Überforderung neuer Mitarbeiter durch zu viele Informationen, die verspätete Darbietung von Informationen und das Unterschätzen von Netzwerkbildungsbedarfen. Zugleich bestehen Diskrepanzen zwischen dem, was Unternehmen annehmen, das ihren Mitarbeitern an Onboarding-Aktivitäten zuteil wird, und den Maßnahmen, die tatsächlich stattfinden (Klein et al., 2015). Da die Maßnahmenanzahl – unabhängig von ihrer Art – positiv mit dem Sozialisationserfolg korreliert (ebd.), scheinen Unternehmen gut beraten, die Maßnahmendurchdringung zu optimieren.

4.5 Die interne Versetzung als Onboarding-Fall

Aus den steigenden Onboarding-Bedarfen, die aus externen Arbeitsmarktbewegungen resultieren (Kap. 1, 4.1), lässt sich im gleichen Zuge nicht auf ein Verschwinden interner Arbeitsmärkte schließen („internal labour market“, ILM, Pfeffer & Cohen, 1984, S. 550). Stattdessen wird noch in 2015 proklamiert, dass 66 % der Beschäftigten einer Studie nie darüber nachgedacht hätten, ihren Arbeitgeber zu wechseln und dies sogar ein zunehmender Trend sei (Kampkötter et al., 2015, S. 1). Steigt die Tendenz im gleichen Unternehmen zu bleiben (Zaleska, Gratton & Menezes, 2002), werden unternehmensinterne Karriereentwicklungen und damit einhergehende Tätigkeitsveränderungen zu einem Onboarding-Fall.

Interne Karriereschritte werden als Bindungsinstrument insb. dann unabdingbar (João & Coetzee, 2011), wenn Unternehmen von externen Arbeitsmarktbewegungen betroffen sind. Damit einhergehende Recruiting- und Selektionsaufwände (Webster & Beehr, 2011; Hassink, 1996) und anschließende Anstrengungen, neue Mitarbeiter produktivitätssteigernd (Bergemann & Schneider, 1998) und Know-how-erhaltend (Hassink, 1996) an das Unternehmen zu binden (Pfeffer & Cohen, 1984), können so vermieden werden.

Um die Beschaffenheit dieses Onboarding-Falls infolge benannter Argumente zu erschließen, findet die „interne Versetzung“ als Kontrollgruppe Eingang in Studie II (Kap. 20.1). Die interne Versetzung wird in der wissenschaftlichen Literatur noch selten als Onboarding-Fall deklariert. Eine entsprechende Einordnung erscheint bei einem Experience Management-Ansatz jedoch konsequent. Sie wird im Folgenden hergeleitet: Nach einer Begriffsklärung einschließlich einer Abgrenzung zwischen interner und externer Mobilität (1) wird skizziert, welche Merkmale die interne Versetzung zu einer Onboarding-Situation machen (2). Abschließend werden Determinanten interner Arbeitsmärkte aufgeführt, die jenseits makropolitischer Einflüsse über die Relevanz interner Arbeitskräftebewegungen für ein Unternehmen entscheiden (3).

Begriffsklärung und Abgrenzung der Arbeitsmärkte (1)

Das Konzept der „**boundaryless career**“ gewinnt in Abgrenzung zur „traditional organizational career“ in der Literatur an Bedeutung (Zaleska et al., 2002, S. 1). Traditionelle Karrierekonzepte nehmen an, dass eine lineare Entwicklung innerhalb einer Anstellung und Fachlichkeit besteht, die sich in der gleichen Organisation manifestiert (Greenhaus, Callanan & DiRenzo, 2008). Das Konzept der „boundaryless career“, die grenzüberschreitende Konzeption von Karrieremustern, ist weiter gefasst und hat ein zeitraumbezogenes (Valcour & Tolbert, 2003), dynamisches Verständnis von Karriereentwicklung (Greenhaus et al., 2008). Es umfasst die Veränderung innerhalb einer Organisation, zwischen Arbeitgebern, Hierarchieebenen, Einstellungsformen (Vollzeit – Teilzeit etc.) sowie zwischen Beschäftigung und Arbeitslosigkeit (ebd.).

Karriereentwicklung lässt sich in Bezug auf einen einzelnen, aber auch auf mehrere Karriereschritte betrachten (Konraduk et al., 2004). Wissenschaftliche Untersuchungen beziehen sich auf einzelne Beförderungen („promotion“, Kalleberg & Mastekaasa, 2001, S. 189), Degradierungen („downward“, ebd., S. 190), laterale Bewegungen auf der gleichen Hierarchieebene („lateral“, ebd.; Ng et al., 2007), interne Versetzungen sowie auf externe Einstellungen (Konraduk et al., 2004). Diese Karriereschritte lassen sich der Quelle ihrer Initiierung zuordnen („voluntary mobility“, „unvoluntary mobility“, Kalleberg & Mastekaasa, 2001, S. 185).

Unternehmensinterne und -externe Karriereschritte werden meist unter dem Begriff „**Mobilität**“ verdichtet (João & Coetzee, 2011). Er beschreibt den Übergang von einer Position in die andere und kann unterschiedliche Formen annehmen („work-role transition“, Forrier, Sels & Styrenen, 2009, S. 741). Zur **Abgrenzung interner Versetzungen und externer Einstellungen** werden diverse Termini verwendet (Ng et al., 2007): Interne und externe bzw. intra- und interorganisationale Mobilität sind als Beispiele zu nennen (ebd.; Kalleberg & Mastekaasa, 2001). Ng et al. präsentieren sechs Mobilitätsformen (2007, S. 364 ff.), indem sie die Dimensionen mit dem Status bzw. der Richtung von Mobilität und mit der Beziehung zum Arbeitgeber kombinieren: Internal-upward (1) vs. external-upward (2), internal-lateral (3) vs. external-lateral (4), internal-downward (5) vs. external downward (6). Dabei beinhaltet die letztgenannte Kategorie die Annahme einer Tätigkeit auf einem geringeren Hierarchie-Level (ebd.).

In Anlehnung an Webster und Beehr (2011) stehen in der vorliegenden Arbeit intra- und extraorganisationale Formen der Mobilität im Vordergrund. Sie beinhalten freiwillige laterale Bewegungen und solche in eine höhere Position. Diese Spezifikation ist aufgrund des Facettenreichtums des Mobilitätsbegriffs wichtig. Denn das intrapsychische Erleben von Mobilität ist

nicht undifferenziert davon zu betrachten, ob es sich um eine freiwillige Karriereentwicklung oder eine Personalfreisetzung handelt. So berichten Bidwell und Mollick (2005) davon, dass die Zufriedenheitswerte intern versetzter Mitarbeiter bei unfreiwilligen Karriereschritten substantiell anders verlaufen als bei freiwilligen Entwicklungen.

Indikatoren für Onboarding-Bedarfe interner Mobilität bzw. interner Versetzungen (2)

Nach Ng et al. (2007) entwickeln sich berufliche Karrieren in alternierenden Phasen des Gleich- und des Ungleichgewichts. Wie im Fall der interorganisationalen Mobilität impliziert auch Mobilität innerhalb der gleichen Organisation eine berufliche Veränderung, die anhält bis der nächste Gleichgewichtszustand erreicht ist („equilibrium point“, ebd., S. 365): Beide Prozesse starten mit einer Art Wettbewerb in der Bewerbungsphase („tournament model“, Rosenbaum, 1979, S. 2020). Nach dem erfolgreichen Abschluss dieses Wettbewerbs werden, je nachdem wie sehr sich die Tätigkeit, das Arbeitsumfeld bzw. die Verantwortlichkeiten verändern (Bidwell & Mollick, 2015), neue Fähigkeiten und Routinen erforderlich: Es bedarf Trainings und einer fachlichen Einarbeitung (João & Coetzee, 2011). Gemeinsam ist beiden Mobilitätsformen somit, dass es sich um eine substantielle und dauerhafte, d. h. keine projektbasierte, Tätigkeitsveränderung handelt (Bidwell & Mollick, 2015). Verändert sich die Rolle, ändert der Tatbestand, dass dies innerhalb einer Organisation geschieht, nichts an der Existenz eines **Ungleichgewichts**, das **durch Onboarding zu unterstützen** ist.

Ng et al. benennen drei Kategorien, die als Auslöser für die Initiierung des Übergangs zwischen Gleichgewicht und Ungleichgewicht gewertet werden („general framework for people’s job mobility experiences“, 2007, S. 367):

1. **Strukturelle Faktoren** ökonomischer, gesellschaftlicher, branchenbezogener oder auch organisationsbezogener Natur beeinflussen die Verfügbarkeit von Mobilitätsoptionen.
2. **Individuelle Unterschiede** (Kap. 5.4) wie Persönlichkeitsmerkmale, Interessen und Werte prägen die Präferenz zur Wahrnehmung unterschiedlicher Mobilitätsoptionen.
3. **Entscheidungsfaktoren** wie subjektive Normen, die Erwünschtheit von Mobilität sowie Veränderungsbereitschaft beeinflussen die Absicht, eine Mobilitätsform umzusetzen.

Empirische Arbeiten von De Lange, Witte und Notelaers (2008) bieten Anlass, zu vermuten, dass den strukturellen Faktoren – insb. in der Differenzierung zwischen inter- und intraorganisationaler Mobilitätsentscheidungen – Merkmale der Arbeitsgestaltung hinzuzufügen sind. Ein Konzept, das mit dem General Framework in Einklang steht, ist die Auffassung, dass „shock events“, die Wahrscheinlichkeit von Mobilitätsentwicklungen einer Person beeinflussen (Forrier et al., 2009). Schließlich ruft ein Schock grundsätzlich ein Ungleichgewicht hervor. Dieser birgt nach Forrier et al. (ebd.) Chancen und Risiken, die auf drei Ebenen angesiedelt sein können: Außerhalb des Jobs, im Person-Job-Verhältnis sowie innerhalb der Organisation. Das Modell unterscheidet sich vom General Framework, indem es nicht verhältnis-, sondern ereignisbezogene Auslöser betrachtet (Kap. 5.3.4). „Movement capital“ als Summe individueller Fähigkeiten, Wissen sowie Kompetenzen ergänzt die Kategorie „individual differences“ und beeinflusst die Mobilitätschancen infolge eines Schockereignisses zusätzlich (ebd., S. 741).

Die Betrachtung von Unterschieden zwischen inter- und intraorganisationaler Mobilität findet bislang vereinzelt statt: Ng et al. (2007) zeigen, dass die Ressourcen der Abteilung, in der man

tätig ist, sowie die tätigkeitsbezogene Autonomie bei Entscheidungen für eine interorganisatorische Veränderung geringer ist als bei Mitarbeitern, die sich für eine interne Versetzung entscheiden. Weiterhin bestehen informationsbezogene Unterschiede, etwa bzgl. unternehmensspezifischer Erfahrungen (Zimmermann, 2009). Sie führen zu einer größeren Unsicherheit extern eingestellter Mitarbeiter und ihrer Unterlegenheit in Bezug auf organisationsspezifisches Wissen (Bidwell, 2011). Zimmermann (2009) relativiert an dieser Stelle, dass der informationsökonomische Vorsprung intern versetzter Mitarbeiter nur für Dimensionen zutrifft, die für das Individuum in bisherigen Rollen relevant waren. Entscheiden sich beide für eine Rolle, für die jegliche Erfahrung fehlt, schwindet der Vorsprung intern versetzter Mitarbeiter (ebd.).

Benannte Unterschiede intra- und interorganisationaler Mobilität bilden nicht die Tiefe ab, die für die Erfassung des subjektiven Erlebens in neuen Anforderungssituationen angestrebt (Studie II, V) wird. Sie beziehen sich nur im weitesten Sinne auf das subjektive Erleben, was den Bedarf weiterer Unterschiedsanalysen, dem Studie II begegnet (Kap. 24.1), unterstreicht.

Determinanten interner Arbeitsmärkte (3)

Zuletzt stellt sich die Frage, für welche Unternehmenskategorien die dargelegte Gegenüberstellung der Mobilitätskonzepte (interne Versetzung, externe Einstellung) eine nennenswerte Rolle spielt. In der Literatur lassen sich dazu **Determinanten** extrahieren, die dabei unterstützen, diese Frage zu beantworten. Zum einen wird die **Unternehmensgröße** als Bestimmungsfaktor benannt, der positiv mit der Anzahl gleichzeitig vakanter Stellen korreliert (Pfeffer & Cohen, 1984) und die Größe des internen Arbeitsmarktes bestimmt (Hassink, 1996). Zwar hängt die Maßnahme, mit der diese Vakanz geschlossen werden, von der personalpolitischen Strategie ab, jedoch zeigt Hassink noch im Jahre 1996, dass große Unternehmen 60 % ihrer Vakanz intern besetzen, während dies in kleinen Firmen nur bei 47 % der Vakanz zutrifft (N=1.158, ebd., S. 342). Dies stützt Zimmermanns (2009) Argumentation, dass große Unternehmen aufgrund der Fixkostendegression (Kostenvorteile bei großem Besetzungsvolumen) eher in der Lage seien, Aufwände von Personalplanung und -entwicklung auszugleichen.

Weitere organisationale Variablen, die einen statistisch signifikanten Beitrag für die Präsenz interner Arbeitsmärkte, leisten sind (Cohen & Pfeffer, 1984; Rolf, 1993):

1. Organisationsspezifischer **Fähigkeits-, Wissens- und Trainingsbedarf**
2. Hohe **technologische Spezifität**
3. Hohe **Dezentralität der Betriebsform** etwa durch Niederlassungen

Zimmermann (2009) geht davon aus, dass das unternehmensspezifische Wissen (Punkt 1) mit steigender Unternehmensgröße an Bedeutung gewinnt, da Größe komplexitätssteigernd wirke. Hier ist es noch entscheidender, die Unternehmenskultur und wichtige Ansprechpartner zu kennen, um qualifizierte Entscheidungen treffen und umsetzen zu können (ebd.). Zugleich vertritt er die Position, dass **situationelle Variablen** für die Präferenz bzw. die Eignung eines Rekrutierungswegs ausschlaggebend sind (ebd.). Dazu gehören:

- **Unternehmenserfolg** als Indikator für eine gute Humankapitalausstattung, die intern weiterzuentwickeln und zu halten ist
- **Geringes Unternehmenswachstum bzw. geringe Umweltdynamik**, die die potenzielle Eignung interner Kandidaten erhöhen. Werden hingegen neue Geschäftsbereiche oder neue Märkte erschlossen, werden Humanressourcen erforderlich, die tendenziell bisher

nicht im Unternehmen vorliegen und betriebspezifisches Wissen verliert an Bedeutung.

- **Komplexität und Veränderungen der Konzernstruktur**
- **Rekrutierungstraditionen**, nach denen eine Öffnung für den externen Arbeitsmarkt als motivations- und loyalitätsmindernd betrachtet wird oder prozessual nicht etabliert ist. Sie machen das Festhalten am ILM wahrscheinlich.

Die Treiber der Präsenz interner Arbeitsmärkte bieten eine relative Orientierungshilfe. Denn es ist davon auszugehen, dass ihre Aufzählung nicht abschließend ist. Zugleich zeigen sie bereits, für welche Unternehmensmerkmale die nachstehende Arbeit einschlägig ist: Insb. übertragen lassen sich die Ausführungen auf große Konzerne der freien Wirtschaft mit einem erhöhten strukturellen Komplexitätsgrad sowie einer Rekrutierungstradition, die sich weder dem internen, noch dem externen Arbeitsmarkt verschließt.

5 Der Onboarding-Prozess als Gegenstand der Sozialisationsforschung

„As individuals enter organizations, they undergo a transformational process.“ (Bauer & Green, 1994, S. 211). Insb. dieser Transformations- oder Veränderungsprozess bildet Gegenstand der betrieblichen Sozialisationsforschung, die in den 1990er Jahren einen Aufschwung erlebt hat (Saks & Ashforth, 1997). Dazu beigetragen hat vor allem die argumentative Verknüpfung erfolgreicher Mitarbeitersozialisation mit den Output-Variablen „Commitment“, „Bereitschaft, in der Organisation zu verbleiben“ und „Leistungsfähigkeit“ (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Klein & Preacher, 2006). Infolgedessen beschäftigt sich das nachstehende Kapitel nach einer Begriffsklärung (Kap. 5.1) mit einer Auswahl einflussreicher Forschungsmodelle zur betrieblichen Sozialisation (Kap. 5.2). Sodann werden Ansätze beleuchtet, die einzelne Kernmerkmale des Sozialisationsprozesses in den Vordergrund stellen (Kap. 5.3). Das Anliegen Ganzheitlichkeit zu wahren, wird abgerundet, indem abschließend Moderatoren behandelt werden, denen die Sozialisationsforschung besondere Aufmerksamkeit widmet (Kap. 5.4).

5.1 Terminologie

Ist kein gemeinsames Begriffsverständnis sichergestellt, besteht die Gefahr, den Forschungsstand zu einem Phänomen in undifferenzierte Bezüge zu setzen. Um dies zu vermeiden, werden nachstehend semantische Einheiten skizziert und voneinander abgegrenzt, die in der Sozialisationsforschung verwendet werden. Die Abgrenzung erfolgt analog zu Kap. 4.3 zwischen einem lebenszyklusorientierten Ansatz (1) und phasenspezifischen Betrachtungen, die den Fokus auf die erste Phase der organisationalen Mitgliedschaft legen (2). Darüber hinaus werden mit dem Sozialisationsprozess verwandte Phänomene, die eine – wenn auch teils nur leicht – abweichende Bedeutung haben, differenzierend erfasst (3). Abschließend werden Begriffsdefinitionen einzelner Subprozesse der Sozialisation aufgeführt (4).

Phasenübergreifende Definitionsansätze organisationaler Sozialisation (1)

Eine dominante Stellung kommt dem Begriff „**organisationale Sozialisation**“ zu: „In its most general sense, organizational socialization is then the process by which an individual acquires the social knowledge and skills necessary to assume an organizational role.“ (Van Maanen & Schein, 1977, S. 3). In dieser Definition wird Sozialisation als zufallsgetriebener und kontextbezogener Lernprozess (Bögel, 2005) verstanden, der alle Phasen einbezieht, die Individuen während ihrer Organisationsmitgliedschaft durchlaufen (ebd.). Er beinhaltet demnach nicht nur den Eintritt in eine Organisation, sondern umfasst die Gesamtheit aller „upward“, „downward“ und „lateral movements“ (Kap. 4.5), die im Laufe einer Karriere Anpassungsprozesse unterschiedlicher Intensität erfordern (Van Maanen & Schein, 1977; „ongoing process“, Simosi, 2010, S. 310). In der Phase des „organisational entry“ (Kap. 4.1) sind Anpassungsprozesse zwar besonders manifest (Van Maanen & Schein, 1977), Sozialisation begleitet aber alle Veränderungsphasen innerhalb des Mitarbeiterlebenszyklus – sei es die Anpassung an eine neue Rolle oder eine neue Organisation (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994).

Taormina (1997) kritisiert, dass die Definitionen organisationaler Sozialisation, die vor seiner Zeit entstanden sind, das Phänomen nicht ausreichend operationalisieren: Sie erwähnen nicht explizit, dass sich Mitarbeiter nicht nur dafür entscheiden können, sich an die Organisation anzupassen, sondern auch ihre Sozialisation zu verweigern. Zugleich fordert er, sozialpsychologische sowie inhaltsbezogene Aspekte in lebensphasenorientierte Definitionen des Sozialisationsprozesses zu integrieren. Dies finden sich später bspw. bei Korte und Lin (2014) wieder:

1. Der Erwerb relevanter tätigkeitsbezogener Fähigkeiten (inhaltsbezogen)
2. Das Erlangen eines funktionalen Verständnisses für die Organisation (inhaltsbezogen)
3. Das Gewinnen unterstützender sozialer Interaktionen mit Kollegen (sozialpsychologisch)
4. Die grundsätzliche Akzeptanz etablierter Herangehensweisen (Denkhaltungen, Arbeitsweisen etc.) einer Organisation (Taormina, 1997, S. 29; sozialpsychologisch).

Organisationale Sozialisation als phasenspezifisches Phänomen (2)

Der besondere **Fokus auf die Sozialisation neuer Mitarbeiter** geht damit einher, dass einige Definitionen organisationaler Sozialisation auf die Einbeziehung späterer Phasen organisationaler Mitgliedschaft verzichten. Sie sind mit unterschiedlichen Strategien, Interessen und Outcome-Variablen der Personal-, der Berufs- und der AO-Psychologie zu verorten (Colarely & Stumpf, 1990). Gemeinsam ist ihnen die Betrachtung eines zeitlich begrenzten Prozesses „[...] by which newcomers make the transition from being organizational outsiders to being insiders“ (Bauer et al., 2007, S. 707). Die Transformation neuer Mitarbeiter von „Outsidern“ zu „Insidern“ (ebd.; Escribano, Dufour & Maoret, 2017) vollzieht sich auf unterschiedlichsten Dimensionen durch Umgebungslernen (Lernprozess s. o.; unternehmenspolitische Verhältnisse und Machtdynamiken, Bauer, Morriso & Callister, 1998; Sozialisationsinhalte; Kap. 5.3.1), aber auch durch soziale Integration in eine Arbeitsgruppe (Mess & Woll, 2010; Kap. 5.3.3). Organisationale Sozialisation beinhaltet somit im o. g. Rahmen Transformationsaktivitäten, die sowohl von der Organisation als auch vom Individuum ausgehen können (Tuttle, 2002). Sie zielen darauf ab, eine effektive Anpassung an die Organisation sowie an die Tätigkeit sicherzustellen, wobei „newcomer adjustment“ (Ashforth, Saks & Lee, 1998, S. 904) auf unterschiedlichen psychologischen Ebenen erfolgt – sowohl kognitiv als auch affektiv (Kap. 6.2).

Einige Vertreter beschränken die Reichweite des Sozialisationsbegriffes auf Prozesse und Mechanismen, die innerhalb des Individuums ablaufen (bspw. Verständnissgewinn, Bauer et al., 1998). Im Gegensatz dazu umschreibt der in der betrieblichen Praxis etablierte Onboarding-Begriff (Kap. 4.1) insb. Aktivitäten, die von der Organisation ausgehen, um die Sozialisation des Individuums zu unterstützen (Klein et al., 2015; Ashforth et al., 2007). Diese Auffassung teilt der Begriff „formale Sozialisation“ („formal socialisation“, Stephens & Dailey, 2012, S. 407). Er findet sich in der praxisorientierten Onboarding-Literatur als „formal Onboarding“ wieder (Kap. 4.4) und erfasst zentral unterstützte tätigkeits- und umfeldbezogene Lern- und Eingewöhnungsprozesse in der ersten Phase der Betriebszugehörigkeit. Ein phasenübergreifendes Sozialisationsverständnis liegt dem Onboarding-Begriff somit nicht zugrunde.

Abgrenzung verwandter Begriffe (3)

Neben dem Onboarding-Begriff lassen sich weitere artverwandte Begriffe differenzieren, um ein dezidiertes Verständnis des Sozialisationsbegriffes zu gewinnen. Konzepte der organisationalen Sozialisation etwa weisen Überschneidungen zur **organisationalen Integration** auf, sind aber nicht mit ihr gleichzusetzen (Lohaus & Habermann, 2016). Während beide Prozesse die (An-)Passung von Mensch und Organisation in den Fokus stellen, unterscheiden sich ihre Wesensmerkmale sowie beteiligte Personenkreise (ebd.). Sozialisation stellt insb. nach einem lebensphasenorientierten Ansatz einen fortdauernden Anpassungsprozess an Aufgaben, Prozesse und Verhaltenserwartungen dar. Dabei sind alle Unternehmensmitglieder beteiligt, mit denen der Mitarbeiter im weitesten Sinne in Kontakt kommt (ebd.). Integrationsmaßnahmen

haben eher einen Ereignis- als einen Prozesscharakter, da sie punktuell wirken (ebd.). Zumeist sind wenige Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeiter des Personalbereichs involviert (ebd.). Trotz dieser Erkenntnisse existiert in der Forschungsliteratur der AOP bislang kein einheitliches Begriffs- und Beziehungsverständnis sozialer Integration (Mess & Woll, 2010). Betrachtet man soziale Integration bspw. aus netzwerktheoretischer Sicht strukturell, stehen Parameter wie Umfang, Stärke und Dichte des Netzwerks im Mittelpunkt des Forschungsinteresses (ebd.; Morrison, 2002). Sie sind zugleich Merkmale des Integrationsfortschritts (Mess & Woll, 2010).

Ein weiteres Konzept, das häufig mit Sozialisationsprozessen in Verbindung gebracht wird, ist die **soziale Identifikation**. Unternehmen versuchen diese häufig durch formale Sozialisation zu unterstützen – etwa, indem sie ihren Mitarbeitern Orientierungshilfen bereitstellen (Stephens & Dailey, 2012). Dies lässt bereits vermuten, dass eine Unifizierung der Begriffe auch hier zu undifferenzierten Aussagen führen würde. Soziale Identifikation ist eine Wahrnehmung, die aus einem Prozess der Beziehungsbildung resultiert und mit Gefühlen der Ähnlichkeit, Zugehörigkeit und Mitgliedschaft zu einer Gruppe (Mael & Ashforth, 1995) verknüpft ist. Sie kann konstitutiv mit organisationaler Sozialisation verbunden sein (Bullis & Bach, 1986), sodass Sozialisation ein Begriff übergeordneter Ebene darstellt. **Organisationale Identifikation** bildet eine spezifische Form sozialer Identifikation, in der die Organisation als soziale Kategorie betrachtet wird, die eine prototypische Abstraktion ihrer Organisationsmitglieder darstellt (Mael & Ashforth, 1995). Bei starker Ausprägung mündet sie in der Wahrnehmung, mit der Organisation eine Einheit zu bilden („perception of oneness with an organisation“, ebd., S. 310). Das Ausmaß, in dem sich ein Individuum mit seiner Tätigkeit und der Organisation verwoben fühlt, wird auch als „embeddedness“ bezeichnet (Allen, 2006, S. 239).

Definitionen einzelner Subprozesse der Sozialisation (4)

Mit der Berücksichtigung der Sozialisationseffekte interner Versetzungsprozesse (Kap. 4.5), folgt diese Arbeit einer lebensphasenorientierten Begriffsdefinition (1). Bögel (2005) beschreibt Sozialisation auch als **Eingliederungsprozess** des Individuums in seine Umwelt, zur Sicherung eines relativ stabilen und nur bedingt rationalen Verhaltens. Diese Stabilisierung erfolgt durch Internalisierung von Verhaltensweisen, die nicht mehr kontinuierlich hinterfragt werden (ebd.). Sie lassen sich nach Parsons auf das Bestreben zurückführen, dem Objekt zu gleichen („Identifizierung“, 1958, S. 114). Analog zur Interaktion zwischen Mutter und Kind, die dazu führt, dass das Kind lernt, eine soziale Rolle zu spielen, wird sein Verhalten nach einem generalisierten Muster von Normen organisiert (ebd.). Dieses Muster wird von beiden Sozialisationsparteien akzeptiert und beinhaltet die verinnerlichten Bedeutungen von Handlungen (ebd.). **Identifizierung** bildet in diesem Sinne einen Prozess, durch den eine Person zu einem Kollektiv zugehörig und somit eingegliedert wird. Dies erfolgt, indem sie eine Rolle erlernt, die ein komplementäres Verhältnis zu den anderen Mitgliedern aufweist und mit den vorherrschenden Normen übereinstimmt (ebd.): Erlernen sozialer Rollen in Kollektivstrukturen.

Während **Lernprozesse** der Sozialisation laut Bögel (2005) nicht in einzelne Lerntheorien auflösbar sind, differenziert Renkl (2009, S. 106) zwischen „**Adaption**“, „**Assimilation**“ und „**Akkommodation**“: Adaption umfasst die Anpassung, also Veränderung bestehender Wissensstrukturen des Individuums („Einbindung in ein wirksames Wirklichkeitsverständnis“, Rettlage, 1991, S. 101). Assimilation beinhaltet die Aufnahme neuer Informationen in diese Strukturen.

Akkommodation meint den Aufbau gänzlich neuer Wissensstrukturen (Renkl, 2009, S.106) durch arbeitsbezogene Aktivitäten („accomodation“, Bauer & Green, 1994, S. 213).

Abschließend ist die Vermittlerrolle des Sozialisationsprozesses zwischen Stabilität und Flexibilität zu erwähnen (Rettlage, 1991): Im Sozialisationsprozess werden dem Individuum Deutungsmuster geboten, die ihm Sicherheit und Orientierung bieten, jedoch je nach Organisationskultur mehrdeutig sein können. Wichtig ist, dass eine weitreichende Internalisierung damit einhergeht, dass das Individuum fähig bleibt, die Deutungsangebote flexibel anzuwenden (ebd.) – insb. in Zeiten der Dynamisierung der Arbeitswelt (Kap. 1).

5.2 Theorien der Sozialisationsforschung

Die Sozialisationsforschung hat unterschiedliche theoretische Ansätze hervorgebracht, um die Komplexität der betrieblichen Sozialisation modellhaft zu reduzieren und so einen Verständnis- und Erkenntnisgewinn zu erzielen (Feldman, 1981; Fischer, 1986; Nelson, 1987; Chao et al., 1994 etc.). Analog zur Vielzahl der Modelle werden verschiedene Logiken erkennbar, nach denen diese Theorien strukturiert werden. Bullis und Bach (1989) identifizieren folgende Trends, organisationale Sozialisation zu konzeptualisieren:

- Anthropologische Perspektive: Neue Mitarbeiter als „Kleinkinder“ der Organisation
- Soziologische Unterscheidung zwischen primärer (Kleinkinder in der Gesellschaft) und sekundärer Sozialisation (Erwachsenen in der Gesellschaft)
- Bidirektionales Verständnis: Sozialisation als Beziehung zwischen Individuum und Sozialisationsinstanz (Lohaus & Habermann, 2016), die in Phasen ablaufen kann („stage models“, Bauer et al., 1998). Saks und Ashforth unterscheiden die Forschungsansätze nach ihrem Bezugsobjekt („person-centered“, „situation-centered“, „interactionist“, 2000, S. 44).

Insb. die in letzter Entwicklung dominierende „interactionist perspective“ (Kap. 5.2.3) mit ihrem zweiseitigen Blick auf den Integrationsprozess zwischen Unternehmensvertretern und neuen Mitarbeitern stellt nicht mehr nur einen Akteur in den Mittelpunkt (Lohaus & Habermann, 2016): Anstatt die Organisation als Aktivator und den neuen Mitarbeiter als Empfänger der Sozialisation zu betrachten (Bauer & Green, 1994), rückt die Interaktionen zwischen den Beteiligten in den Fokus (Lohaus & Habermann, 2016). Die Verlagerung auf eine interaktionale Ebene geht zudem mit einer Prozessbetrachtung einher (Griffin, Colella & Goparaju, 2000).

Im weiteren Forschungsverlauf haben die Perspektivvielfalt und die Zunahme von Längsschnittdesigns dazu beigetragen, dass das Verständnis von Sozialisation weitere Fundierung erlangt (Saks & Ashforth, 1997). Dies löst jedoch nicht das Problem, dass keine übergreifend zusammenhängende Sozialisationstheorie besteht, der es gelingt, die wichtigsten Konzepte und Sozialisationsprozesse integriert darzustellen (ebd.). Zugleich bedingt diese Vielfalt, dass vorliegend nicht alle Forschungsansätze der Sozialisationsforschung abschließend dargeboten werden. Stattdessen fokussiert sich das nachstehende Kapitel auf in der einschlägigen Forschung als wesentlich betrachtete Elemente und Mechanismen betrieblicher Sozialisation.

Saks und Ashforth (1997) gliedern die Forschungslandschaft nach vier Haupttheorien und sechs Forschungsdimensionen. Das nachfolgende Kapitel behandelt davon zwei Haupttheorien: „Theory of Organizational Socialization: Socialization Tactics“ (Fokus auf

Sozialisationsprozess und -folgen; Kap. 5.2.1) und „Social Cognitive Theory“ (Fokus auf Lernprozesse, Kap. 5.2.2) einschließlich ihrer Weiterentwicklungen bzw. Theorien mit ergänzenden Foki (Kap. 5.2.3). Die sechs Forschungsdimensionen der Autoren (ebd.) werden aufgegriffen, um Kap. 5.3 zu strukturieren: Hier werden Modelle betrachtet, die einzelne Inhalte bzw. Merkmale aufgrund ihrer bedeutsamen Rolle im Sozialisationsprozess gesondert hervorheben.

5.2.1 Theory of Organizational Socialization: Socialization Tactics

Die „**Theory of Organizational Socialization**“ von Van Maanen und Schein (1977) ist der Kategorie früher Sozialisationsmodelle zuzuordnen. Sie stellt organisationale Faktoren in den Mittelpunkt, die den Sozialisationsprozess und seine Folgen beeinflussen (Organisationsmodelle, Rollenlernen, Reaktionen auf Sozialisationserfahrungen, ebd.) und genießt innerhalb der Forschungsliteratur große Aufmerksamkeit und Bekanntheit (Saks, Uggerslev & Fassina, 2007). Entsprechend wird das Modell nachstehend beleuchtet, indem zunächst zentrale Annahmen und Merkmale skizziert werden (1). Sodann werden Strukturmerkmale organisationaler Sozialisation aufgezeigt: Dimensionen und Prozesse sowie Sozialisationstaktiken, die die Organisationen zur Sozialisation neuer Mitarbeiter, aber auch an diversen anderen Boundary Passages (Kap. 4.1) des Mitarbeiterlebenszyklus anwenden kann (2). Das Kapitel schließt mit der Reflexion empirischer Erkenntnisse zur Theorie von Van Maanen und Schein (3).

Zentrale Annahmen und Merkmale (1)

Van Maanen und Schein legen ihrer Theorie die Annahme zugrunde, dass neue Organisationsmitglieder lernen müssen, die Organisation „aus den Augen erfahrener Kollegen“ zu sehen, damit Traditionen des Unternehmens fortgeschrieben werden (1977). Die Art, in der dies im Kontext der eigenen organisationalen Rolle vermittelt wird, wird als Sozialisationsprozess bezeichnet (ebd.). Entsprechend handelt es sich um eine monodirektionale Perspektive (Kap. 5.1), die von der Organisation ausgeht und analog zu Perrot et al. (2012) in Abhängigkeit des erwünschten Sozialisationsergebnisses zu gestalten ist (primäres Ziel: Rollenlernen; sekundäre Ziele: positive Einstellung zur Organisation, Cooper-Thomas & Anderson, 2002).

Die Autoren gehen davon aus, dass Individuen, die sich in einer organisationalen Phase des Übergangs befinden („intense transition“, Bauer & Green, 1998, S. 72), **Besorgnis**, Ängste und einen Zustand subjektiver Verletzlichkeit erleben (Van Maanen & Schein, 1977). Der Sozialisationsprozess als solcher hat zwar einen kontinuierlichen Charakter entlang der gesamten Mitarbeiterkarriere (Tuttle, 2002), seine Intensität erreicht jedoch vor („anticipatory phase“) und kurz nach Veränderung der eigenen Rolle ein Maximum („initiation phase of an organisational boundary passage“, Van Maanen & Schein, 1977, S. 24).

Sorgen und Ängste beziehen sich laut Ashforth und Saks (1996) insb. auf die Unsicherheit in Bezug auf Rollenanforderungen. Um diese zu überwinden, sind Mitarbeiter motiviert die Anforderungen ihrer neuen Rolle so schnell wie möglich zu erlernen (Van Maanen & Schein, 1977). Dabei werden sie von Kollegen, Vorgesetzten, Kunden etc. unterstützt und in ihrem Lernprozess begleitet (ebd.). Sowohl die Intensität des Angstempfindens als auch darauffolgende Sozialisationsbestrebungen sind sehr individuell: Organisationsseitig begegnet man den benannten Ängsten mittels Sozialisationstaktiken, die individuell kombiniert werden (Cooper-Thomas & Anderson, 2002). Sie sollen zu Rollenklarheit führen (Miller & Jablin,

1991), die als reaktiver Indikator dafür verstanden werden, wie gut Mitarbeiter, die an sie gerichteten Erwartungen internalisiert haben (Kammeyer-Mueller, Livingston & Liao, 2011).

Dimensionen, Prozesse und Sozialisationstaktiken (2)

Um Sozialisationsprozesse und -taktiken der Organisation einordnen zu können, referenziert das Modell auf die **Dimensionsstruktur** Scheins von 1971 – „functional“, „hierarchical“ und „inclusion within the organisation“ (Van Maanen & Schein, 1977, S. 10 ff.). Während sich „functional“ auf die fachliche Rolle einer organisationalen Einheit bezieht, der ein Organisationsmitglied angehört (Marketing, Finanzen etc.), beschreibt „hierarchical“ die offiziellen Berichtslinien innerhalb einer Organisation (ebd.). Sie regelt Verantwortlichkeiten ohne dabei mit einem verhaltensbezogenen Einfluss einherzugehen. Die dritte Dimension beinhaltet die interaktionale Domäne organisationaler Zusammenarbeit: „inclusion within the organization“ (ebd.). Zur Visualisierung des Sozialisationsprozesses in dieser Dimension arbeitet Schein mit dem Bild eines Kreises (1971, Abb. 5.1): Neue Mitarbeiter aller Hierarchien und Funktionen entwickeln sich zunächst vom Rande des Kreises auf seine Mitte zu. Haben sie die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen, erlangen sie eine zentrale Rolle („Central Figure“) und werden „wertvoller“ für die Gruppe. Sie entwickeln sich zum „Insider“ (Kap. 4.1).

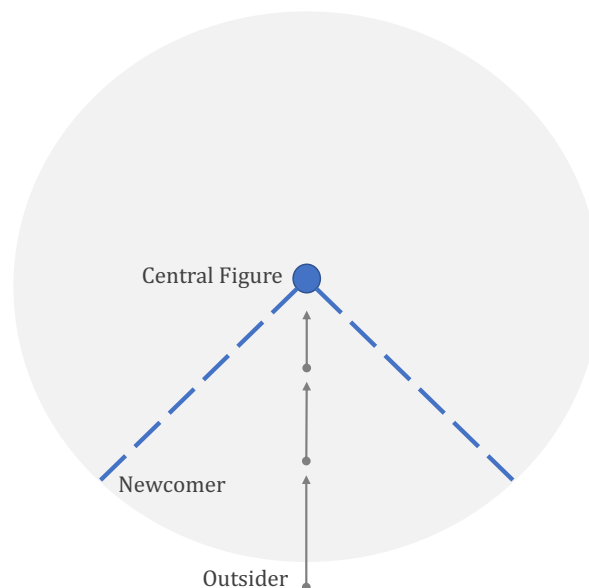


Abb. 5.1 „Inclusionary Domains of Organisations“ (vereinfachte Darstellung; Schein, 1971, S. 20)

Die drei Sozialisationsdimensionen bilden den Rahmen unterschiedlicher **Prozesse**. Mit der Ernennung eines Mitarbeiters in eine Funktion („functional dimension“, s. o.), gilt es die dazugehörigen Anforderungen und Erwartungen zu erlernen bzw. zu erfüllen (Van Maanen & Schein, 1979). Die Hierarchieebene, in der die Funktion angesiedelt ist, ist mit Anforderungen verbunden, denen sich Mitarbeiter wiederum in der „hierarchical dimension“ (s. o.) annähern. Die Interaktion mit dem sozialen System der Organisation beeinflusst darüber hinaus die „inclusionary dimension“ hin zur „Mitte des Kreises“ (ebd., S. 21; Abb. 5.1). Dabei reagiert der Mitarbeiter auf definierte Rollenanforderungen entlang von zwei Polen (ebd., S. 32):

1. **„Custodial response“** ist dadurch gekennzeichnet, dass der Mitarbeiter die neue Rolle genauso akzeptiert, wie sie von bisherigen Rolleninhabern präsentiert bzw. gelebt wird.
2. **„Innovative response“** erfasst Reaktionen, die bei starker Ausprägung Ablehnung bzw. eine Neudefinition von Auftrag und Strategien einer Rolle beinhalten („role innovation“).

Moderat ausgeprägt betrifft dies nur Rolleninhalte und -strategien („content innovation“).

Van Maanen und Schein nennen benannte Reaktionen auch **Rollenorientierung** und erklären ihre Ausprägung entlang des beschriebenen Kontinuums mit sechs **Onboarding- oder Sozialisationstaktiken** („tactics“, ebd., S. 36). Sie werden vom Management einer Organisation angewandt und gehen mit unterschiedlichen Sozialisierungsergebnissen einher. Analog zu den Rollenorientierungen verlaufen auch die Sozialisierungstaktiken entlang eines bipolaren Kontinuums. Sie können und sollten (Klein & Weaver, 2000) miteinander kombiniert und zeitlich parallel angewandt werden (Van Maanen & Schein, 1977). Ihre Interaktion kann zu einer gegenseitigen Verstärkung, aber auch Neutralisierung führen (ebd.). Nichtsdestotrotz ist die Anwendung von Sozialisierungstaktiken keine notwendige Bedingung dafür, dass Sozialisation stattfindet, stattdessen sind sie nur geeignet den Sozialisierungsverlauf zu beeinflussen.

Die sechs Sozialisierungstaktiken im Kontext von Rollenorientierung („custodial“/ „innovative response“) und Dimensionen („functional“, „hierarchical“, „inclusionary“) lauten (ebd., S. 37 ff.):

1. **„Collective vs. individual socialization processes“**: Während kollektive Sozialisation stattfindet, wenn neue Mitarbeiter Onboarding-Aktivitäten in einer Gruppe durchlaufen, findet individuelle Sozialisation statt, wenn einzelne Mitarbeiter gesonderte Maßnahmen erfahren. Kollektive Sozialisationstaktiken sind insb. in Organisationen mit einem großen Recruiting-Volumen anzutreffen oder wenn Rolleninhalte klar spezifiziert werden können. Ein weiterer Grund für die Anwendung dieser Taktik kann darin liegen, ein gemeinsames Identifikationsgefühl und Loyalität innerhalb der Gruppe und der Organisation gegenüber zu stärken. Individuelle Sozialisationstaktiken finden im Gegensatz dazu insb. bei komplexen Rollen oder „hierarchical boundary passages“ statt, die zumeist eine erhöhte Rollenkomplexität mit sich bringen (ebd., S. 58). Ashforth und Saks (1996) konnten in ihren Studien zeigen, dass sich individualisierte Sozialisationstaktiken leistungsförderlich und zugleich stressreduzierend äußern. Diese Effekte sind dabei zeitlich relativ stabil: Sie zeigen sich sowohl nach vier als auch zehn Monaten (ebd.). Demgegenüber wird institutionalisierter Sozialisation zugeschrieben, Unsicherheit zu reduzieren (Ashforth et al., 1998): Ein empirischer Beweis wird hier jedoch nicht geführt.
2. **„Formal vs. informal socialization processes“**: Im Vergleich zu informellen Sozialisationstaktiken beziehen sich formelle Taktiken auf Maßnahmen, in denen neue Mitarbeiter von anderen Organisationsmitgliedern getrennt werden, während sie ein zielgruppenspezifisches Programm durchlaufen (Van Maanen & Schein, 1977). Sie spielen häufig für Organisationen eine Rolle, die eine spezielle Vorbereitung als wichtig erachten, etwa weil neue Organisationsmitglieder schnell die erwünschten Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen erlernen sollen, die mit ihrer Rolle einher gehen. Dies ist insb. dann gegeben, wenn die Rolle im direkten Kontext der Gefährdung (öffentlicher) Sicherheit (bspw. an Polizeischulen) steht und führt somit zu einer „custodial response“. Ein anderes Anwendungsfeld sind Sozialisationsbedarfe, die aus „hierarchical boundary passages“ oder Integrationsbedarfen in einem neuen sozialen Kontext resultieren (ebd.). Hier steht die Vermittlung von Werte- und Einstellungsanforderungen im Mittelpunkt, die an den neuen Status gekoppelt sind. Werden neue Mitarbeiter ohne Trennung von der Restbelegschaft eingeführt, bspw. beim Training-On-The-Job, werden sie primär durch eigene Erfahrungen sozialisiert und wählen sich ihre Sozialisationsagenten selbst. Diese informelle Form der

Sozialisation findet häufig bei „functional boundary passages“ statt, in denen der neue Mitarbeiter neue Fähigkeiten und Methoden erlernen muss.

3. **„Sequential vs. random socialization processes“** bezieht sich auf das Ausmaß, in dem konkrete Schritte und insb. Abfolgen des Onboarding-Prozesses vorab determiniert werden (ebd.). Sequenzielle Sozialisation findet vor allem bei Mitarbeitermobilität entlang der Hierarchieebenen („hierarchical boundaries“) oder bei bestimmten „functional boundaries“ wie in der Medizin statt. Sie fördert die Rollenorientierung „custodial response“, denn die Individuen bleiben bei Anwendung dieser Taktik innerhalb der Maßnahme „gefangen“ bis sie ihre Zielrolle – bspw. Arzt – erreicht haben, sodass keine „role innovation“ zu erwarten ist. Das andere Extrem des Kontinuums „random onboarding tactics“ gibt keine klare Reihenfolge vor, sondern verläuft zufällig, wenn die Schritte auf dem Weg zu einer Zielrolle unbekannt sind, sich kontinuierlich verändern oder sich mehrere Möglichkeiten bieten. Da „random socialization tactics“ den Individuen eine höhere Varietät an Perspektiven auf eine Rolle bieten, machen sie eine „innovative response“ wahrscheinlicher (ebd.).
4. **„Fixed vs. variable socialization processes“** unterscheiden sich im Ausmaß, in dem die Schritte des Sozialisationsprozesses zeitlich von der Organisation determiniert werden (ebd.). Bei der „Fixed Socialization“ hat das Individuum eine klare Vorgabe, bis zu welchem Zeitpunkt ein gewisser Fortschritt erreicht sein muss, damit der nächste Karriereschritt erfolgen kann. Sie wird insb. mit „hierarchical boundary passages“ (bspw. militärisches Umfeld oder Behörden) und z.T. mit „functional passages“ assoziiert. Unwahrscheinlich ist eine zeitliche Vorgabe im Falle von „inclusionary boundary passages“. Im Fall variabler Sozialisationsprozesse gibt die Organisation keinen zeitlichen Rahmen vor, sondern bewertet den Fortschritt individuell. Zeitliche Vorgaben werden im äußersten Fall darauf beschränkt, dahingehend Empfehlungen abzugeben, wann der Abschluss einer Phase zu erwarten ist. Die variable Form ist insb. in Organisationen der freien Wirtschaft anzutreffen – also dem vorliegend relevanten Setting. Die Autoren gehen davon aus, dass „fixed socialization processes“ zu „innovative response“ führen, während variable Sozialisation eher „custodial response“ hervorruft. Schließlich geht Letztgenannte mit mehr Unsicherheit und somit mit einem starken Motivator für Konformität einher.
5. **„Serial vs. disjunctive socialization processes“** beschreibt als Kontinuum das Ausmaß, in dem das Onboarding in eine neue Rolle von erfahreneren Mitarbeitern („role models“, ebd., S.60) begleitet wird. Ist dies in hohem Maß der Fall, spricht man von „serial socialization processes“. Sie sind vermehrt dort anzutreffen, wo neue Mitarbeiter eine Funktion antreten, die den Rollen bestehender Kollegen sehr nah kommt und Fähigkeiten, Strategien sowie Werte der Belegschaft fortgeführt werden sollen („custodial response“). Gleichzeitig ist diese Taktik bei „inclusionary boundary passages“ (s. o.) wahrscheinlich, da „serial onboarding“ dazu beiträgt, dass der neue Mitarbeiter als vertrauenswürdig wahrgenommen wird: Schließlich hält er sich an die etablierten Verhaltensformen. Dies ist bei „disjunctive socialization processes“ mangels festgelegter Vorgaben oder Vorbilder nicht wahrscheinlich. Stattdessen ist ihr Einsatz bei hierarchischen oder funktionalen Veränderungen üblich, die keine Kontinuität, sondern „innovative response“ erfordern.
6. **„Investiture vs. divestiture socialization processes“** bezieht sich auf den Grad, in dem ein Sozialisationsprozess darauf ausgerichtet ist, bisherige Erfahrungen sowie die Identität des Mitarbeiters zu erhalten und zu unterstützen („investiture“) oder zu verdrängen („divestiture“). „Investiture“ macht sich dadurch bemerkbar, dass Fähigkeiten, Werte und

Einstellungen der neuen Mitarbeiter – insb. vor dem Hintergrund ihrer Nützlichkeit für das Unternehmen – gestärkt werden. Auf diese Weise werden innovative Rollenorientierungen gefördert, da Kompetenzwahrnehmung und Selbstvertrauen des Mitarbeiters steigen (Simosi, 2010). „Divestiture tactics“ machen hingegen „custodial response“ wahrscheinlicher (Van Maanen & Schein, 1979). Über intensive Sozialisationsmaßnahmen, in denen die bisherige Identität des Mitarbeiters von der organisational gewünschten Identität abgelöst wird, setzt der Mitarbeiter Kräfte frei, die neue Identität zu erhalten (ebd.). Dahinter steht die Überlegung, dass es sich gelohnt haben muss, dass seine Ursprungsidentität aufgegeben zu haben. Diese Seite des Kontinuums ist bei externen Einstellungen oder internen Versetzungen mit massiven Funktionsveränderungen zu erwarten.

Tab. 5.1 führt die Konstellationen, nach denen eine Rollenorientierung wahrscheinlich ist, visuell zusammen. Soll jemand bspw. zum Rolleninnovator werden (Spalte rechts), benötigt er individuelle Bestärkung von vielen Organisationsmitgliedern („individual“, Zeile 1), die insb. die Erhaltung seiner Identität fördern („investiture“, Zeile 6). Dies sollte in einem informellen Prozess erfolgen (Zeile 2), da es eine gewisse Illoyalität gegenüber der Gruppe, dem Unternehmensbereich bzw. der gesamten Organisation beinhaltet, die Rolle vollkommen umzugestalten. Anders als bei der „custodial response“ („sequential“, Zeile 3), sollten die Sozialisationsmaßnahmen weder vorab festgelegt noch an vorherige Rolleninhaber geknüpft sein („disjunctive“, Zeile 5), da dies Innovationsbestrebungen hindern könnte (ebd.).

Tab. 5.1 Rollenorientierungen und Sozialisationstaktiken in ihrem tendenziellen Zusammenspiel (eigene Darstellung, angelehnt an Van Maanen & Schein, 1977)

Rollenorientierung	Custodial Response	Innovative Response	
		Content Innovation	Role Innovation
Sozialisationsstaktik	1	collective	individual
	2	formal	informal
	3	sequential	random
	4	variable	fixed
	5	serial	disjunctive
	6	divestiture	investiture

Die Zusammenführung der Zuordnungen macht deutlich, dass die Autoren bzgl. der Sozialisationstaktiken „collective vs. individual“ und „formal vs. informal“ nicht festlegen, welche Seite des Kontinuums tendenziell „custodial response“ bedingt (Tab. 5.1, Zeilen 1, 2). Gleiches gilt bei „role innovation“ für „variable vs. fixed“ und „content innovation“ in Bezug auf die Dimension „divestiture vs. investiture“ (Zeilen 4, 5). Eine mögliche Interpretation dieser „Lücken“ bietet die Annahme, dass für eine Einordnung an diesen Stellen weitere Variablen bekannt sein müssten oder betroffene Sozialisationstaktiken für die betroffenen Rollenorientierung nicht entscheidend sind. Eine abschließende Bewertung ist auf dieser Informationsbasis aber nicht möglich.

Insgesamt profitieren Unternehmen, die sich weiterentwickeln möchten bzw. müssen (Kap. 1) von Rollenorientierungen, die zumindest mit „content innovation“ einhergehen (Tuttle, 2009), denn bei Konzentration auf „custodial responses“ droht die Gefahr der Stagnation (ebd.). Eine vollständige Abwendung von Taktiken, die darauf ausgerichtet sind Organisationsmerkmale

zu erhalten, ist zugleich geeignet auch Attribute zu eliminieren, die Unternehmen bewahren wollen (ebd.). Folglich ist behutsam zwischen den Taktiken zu wählen (ebd.). Da die o. g. Zuordnung von Rollenorientierung und Sozialisationstaktik Modellcharakter hat, kann sie bei Betrachtung einzelner Individuen abweichend verlaufen. Dies bekräftigt die Notwendigkeit einer gezielten Maßnahmenauswahl weiter.

Reflexion empirischer Erkenntnisse zur Theorie von Van Maanen und Schein (3)

Die große Aufmerksamkeit, die dem betrachteten Modell zukommt, zeigt sich u. a. an der Häufigkeit seiner Referenz in wissenschaftlichen Arbeiten der Sozialisationsforschung. Jones (1986) etwa entwickelt sein Sozialisationsmodell auf Basis zentraler Überlegungen der Autoren und reduzierte die sechs Dimensionen auf zwei: „Institutionalized“ und „individualized onboarding“. „Institutionalized“ fasst die Taktiken „collective“, „formal“, „sequential“, „fixed“, und „serial“ sowie „investiture“ zusammen und legt einen klaren Fokus auf die Anwendung strukturierter Programme oder formaler Mentoring-Prozesse (Kap. 4.4). „Individualized“ erfasst alle Taktiken, die nicht zentral gesteuert werden („individual“, „informal“, „random“, „variable“, „disjunctive“ und „divestiture“; ebd., Abs. 13). Dabei behauptet Jones, dass lediglich Unternehmen zu erfolgreichen Sozialisationsinstanzen werden können, die formale Onboarding-Programme aufweisen. Diese Bewertung birgt die Gefahr der Pauschalisierung. Zudem könnte seine Modellweiterentwicklung eine Simplifizierung der Darstellung Van Maanen und Scheins auf Kosten der Flexibilität fördern. Diese bietet das Ursprungsmodell, indem es auf unterschiedliche Kontexte und Zielorientierungen von Unternehmen eingeht („custodial“ vs. „innovative“).

Jenseits dieser Bedenken zeigen **empirische Erkenntnisse**, dass die Sozialisationstaktiken, die Jones der Dimension „institutionalized“ zuordnet, negativ mit unerwünschten Phänomenen, wie Rollenambiguität, -konflikten (Bravo, Peiró, Rodriguez & Whitely, 2003) und Stresssymptomen assoziiert sein können (Ashforth & Saks, 1996). Zugleich gehen sie mit höherer Arbeitszufriedenheit ($r=0,44$; $p\leq 0,01$), organisationaler Bindung ($r=0,48$, $p\leq 0,001$; Cooper-Thomas & Anderson, 2002, S. 14; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007) bzw. „embeddedness“ (Allen, 2006, Kap. 5.1), Identifikation (Ashforth & Saks, 1996) und Variablen wie Rollenklarheit ($r=0,27$; $p\leq 0,05$) und Selbstwirksamkeit ($r=0,42$; $p\leq 0,05$; Bauer et al., 2007, S. 712, Kap. 5.2.2) einher. Hinzu kommen Evidenzen dafür, dass sie Beziehung zur „Peer-Group“ intensivieren können (Bravo et al, 2003), mit einer Leistungssteigerung sowie der Bestätigung einer tendenziellen „custodial response“ einhergehen (Cooper-Thomas & Anderson, 2002).

Die Existenz und empirische Belegbarkeit positiver Effekte institutionalisierter Sozialisation sollte nicht mit einer generalisierenden Abschätzung individualisierter Onboarding-Aktivitäten einhergehen. Schließlich zeigen weitere Studien, dass alle Sozialisationstaktiken positiv miteinander korrelieren, weil sie auf dem Kontinuum zwischen Institutionalisierung und Individualisierung eine gemeinsame Dimension teilen (Perrot et al., 2012). Auch intensive Aktivitäten der Informationsgewinnung erklären den positiven Effekt institutionalisierter Sozialisation (Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Bauer et al., 2007). Als Mediator zwischen Sozialisationstaktiken und positiven Sozialisationsergebnissen (Arbeitszufriedenheit, Commitment) bietet die Informationsgewinnung neben den Taktiken eine Varianzaufklärung von 14 % (ebd., S. 13).

Simosi (2010) erklärt, dass die Auswahl der Sozialisationstaktiken zwecks

Unsicherheitsreduktion darüber entscheidet, zu welchen Informationen ein neuer Mitarbeiter Zugang erlangt. Er ordnet den Dimensionen „investiture-divestiture“ und „serial-disjunctive“ voneinander abweichende Effekte zu: Während „investiture-devestiture“ als Prozess der Identitätsaffirmation höher mit AC korreliert ($r=0,4$, $p\leq 0,001$; ebd., S. 313), sind „serial-disjunctive tactics“ als Prozesse sozialer Unterstützung (Kap. 5.4) mit einem höheren Leistungsniveau ($r=0,45$, $p\leq 0,001$; ebd.) und der Kenntnis von Zielen und Werten verbunden ($r=0,35$, $p\leq 0,001$; ebd.). Dies impliziert weiterhin, dass die Taktiken nicht allgemein einzuteilen, sondern auf den psychologischen und fachlichen Entwicklungsbedarf des Mitarbeiters abzustimmen sind.

Van Maanen und Scheins bieten eine kohärente Beschreibung des Sozialisationsphänomens, die individuelle, kulturelle und gesellschaftliche Unterschiede in der betrieblichen Sozialisation überwindet und die empirische Weiterentwicklung der Sozialisationsforschung maßgeblich vorangetrieben hat (Tuttle, 2002). Trotz weitreichender Anerkennung ihrer Theorie sollten auch ihre Einschränkungen Beachtung finden: Kritische Stimmen, wie die von Morrison merken an, dass sie Mitarbeiter tendenziell als reaktive Sozialisationsteilnehmer beschreibt (1993). Die Organisation hingegen erlangt die alleinige Rolle der steuernden Sozialisationsinstanz (ebd.). Nachfolgende Forschungsansätze (Kap. 5.2.2, 5.2.3) erweitern das Feld steuernder Akteure.

5.2.2 Sozial-kognitive Lerntheorie

Ein Abgrenzungsmerkmal zwischen den Sozialisationstaktiken nach Van Maanen und Schein (Kap. 5.2.1) und der sozial-kognitiven Lerntheorie Banduras (Social Cognitive Theory, SCT, 1977) ist das Menschenbild. Zugleich legt die Sozialisationsperspektive der sozial-kognitiven Lerntheorie einen stärkeren Fokus auf kognitive und informationsverarbeitende Prozesse des Individuums, die soziales Verhalten beeinflussen (Grusec, 1992). Um dies zu konkretisieren, skizziert dieser Abschnitt zentrale Annahmen und Merkmale der Theorie (1). Darauf aufbauend werden Lernprozesse dargelegt (Erfahrungs- und Beobachtungslernen), die nach der Theorie den Sozialisationsfortschritt des Individuums prägen (2). Der Abschnitt mündet in der Vorstellung von regulatorischen Prozessen, die diesen Lernprozessen unterliegen (3).

Annahmen und Merkmale der Theorie (1)

Die sozial-kognitive Lerntheorie – bis zum Jahre 1986 soziale Lerntheorie genannt (Grusec, 1992), geht von einem Verständnis aus, das den Menschen als selbstreflektierte Wesen wahrnimmt (Bandura, 1977). Die Theorie distanziert sich somit von einem **Menschenbild**, das das Individuum als passiven Rezipienten seiner Umwelt sieht (O’Leary, 1992). Stattdessen fokussiert sie kognitive Prozesse, die bei der Aneignung und Erhaltung neuer Verhaltensmuster eine prominente Rolle spielen (Bandura, 1977). Mit einem zunehmenden Fokus auf die Kognition gelingt es Bandura, sich von behavioristischen Ansätzen abzugrenzen, zu denen die SCT aufgrund der partiellen Nutzung einer Stimulus-Response-Systematik ursprünglich eine gewisse Nähe aufwies (Grusec, 1992). Es wird angenommen, dass dies Bandura dazu bewegte, seine Theorie durch Ergänzung des Attributs „kognitiv“ umzubenennen (ebd.).

Menschen werden aus der Perspektive der SCT (nach dem Jahr 1986, s. o.) weder ausschließlich endogen angetrieben, noch sind sie äußeren Einflüssen hilflos ausgeliefert (Bandura, 1971). Es besteht eine kontinuierliche reziproke Interaktion zwischen Verhalten und Kontrollbedingungen (ebd.; „reciprocal determinism“, Grusec, 1992, S. 782). Diese führt nach einem

Bewertungsprozess zu weiteren Reaktionen („judgemental self-reaction“, ebd.). Dabei wählt der Mensch Informationen aus seiner Umwelt aus, bewertet sie bzw. leitet Regeln ab und führt sie zu einem Gesamtgebilde zusammen (ebd.). Sein physisches und soziostrukturelles Umfeld kann dabei bereits gegeben, ausgewählt oder selbstkreiert sein und wird erst durch menschliche Aktivität einflussreich (Bandura, 2005). Hier agiert der Mensch proaktiv, selbstorganisiert, -reflektiert sowie -regulierend: Er trägt aktiv zu seinen Lebensbedingungen bei und stellt nicht nur ihr Produkt dar („agentic perspective“, ebd., S. 9).

Auf diesem Wege prägt die empirisch weitreichend bestätigte und in der Wissenschaft akzeptierte sozial-kognitive Lerntheorie ihr Feld als eines der einflussreichsten Konzepte (Grusec, 1992). Ihre Stärke liegt nicht nur darin, menschliches Verhalten zu erklären und vorherzusagen, sondern insb. auch darin, seine Veränderung zu fördern (Bandura, 2005). Onboarding-Ansätze, die Sozialisation nicht nur als kumulativen Lern- und Anpassungsprozess betiteln („cumulative process of learning“, Bauer & Green, 1994, S. 211), nehmen die Kernüberlegungen der SCT auf: Sie sehen die im Sozialisationsprozess erworbenen Ressourcen als Zusammenspiel aus kognitiven Lernprozessen und dem sozialen Gefüge (s. u., Korte & Lin, 2014).

Eine fundamentale Herausforderung für Sozialisationstheorien ist, zu erklären, wie Kontrolle über das Verhalten von externen Quellen auf das Individuum übergeht (Grusec, 1992). Bandura nutzt dazu folgende SCT-Konzepte: Selbstregulation, **Selbstwirksamkeit und Ergebniserwartung** (Bandura, 1977; O’Leary, 1992, S. 229). Selbstwirksamkeit („efficacy expectation“, Bandura, 1977, S. 193) auf der einen Seite beschreibt den Grad der Überzeugung, dass eine Person die Fähigkeiten besitzt, Verhalten in einem bestimmten Definitionsbereich (O’Leary, 1992) erfolgreich auszuführen (Bandura, 1977). Selbstwirksamkeit der gleichen Person kann also in unterschiedlichen Lebensbereichen unterschiedliche Ausprägungen annehmen (O’Leary, 1992). Gleiches gilt für die Ergebniserwartung („outcome expectancy“, Bandura, 1977, S. 193). Es beschreibt die persönliche Einschätzung einer Person darüber, dass ihr Verhalten zu bestimmten Ergebnissen führen kann (ebd.). Dabei genügt es für die Beeinflussung des eigenen Verhaltens jedoch nicht, daran zu glauben, dass eine bestimmte Handlung gewisse Ergebnisse erzielen kann (Ergebniserwartung), wenn Zweifel daran bestehen, in der Lage zu sein, dieses Verhalten auszuführen (Selbstwirksamkeit; ebd.). Die Konstrukte weisen also unterschiedliche Bezugsobjekte auf, die Abb. 5.2 visualisiert.

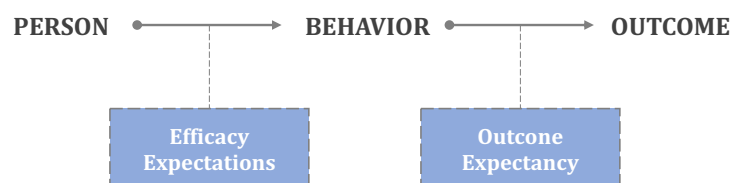


Abb. 5.2 Abgrenzung von Selbstwirksamkeit (Efficacy Expectations) und Ergebniserwartung (Outcome Expectancy, in Anlehnung an Bandura, 1977, S. 193)

Banduras Modell geht davon aus, dass sich Selbstwirksamkeitserwartung aus vier Quellen speist: Eigene (Miss-)Erfolge („performance accomplishments“), beobachtete Verhaltenskonsequenzen signifikanter Anderer („vicarious experience“), verbale Bestärkung der eigenen Fähigkeiten („verbal persuasion“) und Gefühle („physiological states“; ebd., S. 193). In Summe resultiert der Rückschluss auf die persönliche Kompetenz, eine Situation meistern zu können.

Zentral für das beschriebene System der SCT ist im Kontext des vorliegenden Forschungsfelds auch, dass die Konstrukte sowohl die Initiierung als auch die Beständigkeit von Coping-Verhalten (Kap. 4.4) beeinflussen: Die Intensität der Überzeugung eigener Effektivität ist geeignet, zu beeinflussen, ob eine Person versuchen wird, bestimmte Situationen zu bewältigen (Verhaltensinitiierung) und diese Bemühungen bis zum gewünschten Ziel aufrechtzuerhalten (Beständigkeit; ebd.). Der Eintritt in eine neue Funktion bzw. Organisation repräsentiert eine derartige Situation, die die Anwendung von Coping-Verhalten essentiell macht, um Merkmale wie Unsicherheit und Informationsdefizite (Kap. 5.3.2) erfolgreich zu bewältigen. Eine starke Wahrnehmung eigener Selbstwirksamkeit verbessert die menschliche Leistungsfähigkeit und das persönliche Wohlbefinden (Kap. 6.3; Bandura, 2010). Zugleich verstärkt sie die Tendenz, sich schwierigen Aufgaben zu stellen und sie als Herausforderungen und nicht als zu vermeidende Gefahr zu bewerten (ebd.). Dies unterstreicht die Bedeutung der SCT, als Verständnishilfe für Mechanismen, die der Verhaltensanwendung bzw. -änderung zugrunde liegen und somit die Relevanz für den Sozialisationsprozess als Transformationsprozess.

Lernprozesse (2)

Betriebliche Sozialisation erfordert neben der Anwendung von Bewältigungsmechanismen auch die Aneignung neuer Verhaltensweisen. Die SCT nutzt zentrale Lernmechanismen, um die Entwicklung sozialen Verhaltens zu erklären (Grusec, 1992). Neben der Rolle kognitiver Prozesse für die Aneignung und Selbst-Regulation neuer Verhaltensweisen (s.o.), unterstreicht Bandura die Relevanz von „performance-based procedures“ (1977, S. 191). Sie sind für die Wirkung psychologischer Veränderungen essenziell (ebd.). Denn die eigene Leistung bzw. Handlungskonsequenz informiert die handlungsausführende Instanz darüber, was sie tun muss, um vorteilhafte Ergebnisse zu erzielen und negative Konsequenzen zu vermeiden.

Auch das Lernen aus eigenen Handlungsfolgen bildet im weitesten Sinne einen kognitiven Prozess (ebd.), der nachstehend in den Kontext zentraler **Lernprozesse** gestellt wird: Beobachtungs- und Erfahrungslernen. **Beobachtungslernen** („observational learning“, ebd., S. 192) ermöglicht das Erlernen integrierter Verhaltenseinheiten, ohne die Verhaltensmuster sukzessive und mühevoll über Versuch und Irrtum erwerben zu müssen (ebd.). Das beobachtete Subjekt („model“, ebd., S. 197) repräsentiert dabei den sozialen Aspekt, während die selbstkorrigierenden Anpassungen, die aus der Beobachtungshandlung folgen, den kognitiven Aspekt der Theorie verkörpern. Beobachtungslernen ermöglicht zudem, sich Reaktionsmustern anzunähern, die auf Basis von Handlungsfeedback selbstkorrigierende Verhaltensanpassungen hervorrufen: Werden etwa affektive Reaktionen anderer beobachtet, die schmerzhaft oder freudvolle Erfahrungen machen („vicarious reinforcement or punishment“, ebd., S. 191), kann auch der Beobachter emotionale Reaktionen entwickeln. Somit ist Beobachtungslernen insb. in den Sozialisationsbereichen unverzichtbar, in denen Fehler zu schwerwiegenden Folgen führen können (Bandura, 1969), da es ihre Vermeidung unterstützt.

Gleichzeitig entscheidet die Attraktivität des beobachteten Subjekts bzw. Modells darüber, ob es die Aufmerksamkeit des Individuums binden kann oder ignoriert bzw. abgewiesen wird (ebd.). Nicht zuletzt ist das Maß, in dem Verhalten dem Einfluss von Modellen unterliegt, personenspezifisch (Bandura, 1971). Die menschliche Sensitivität für externe Einflüsse wird geprägt durch: Merkmale des Modells (Status, Prestige, Macht, Intellekt, berufliche und soziale

Kompetenz, 1), Attribute des Beobachters (2) sowie Reaktionen und sonstige Konsequenzen, die mit ihrer Imitation assoziiert werden (3, ebd., S. 18). Selbst unbekannte Personen können Modellwirkung erlangen, wenn sie Ähnlichkeit zu einflussstarken etablierten Modellen des Individuums aufweisen (ebd.). Dies ist insb. der Fall, wenn sie unter Bedingungen in das Umfeld des Individuums treten, unter denen das ursprüngliche soziale Modell nachgeahmt wird (Bandura, 1969). Darüber hinaus kann „modeling“ auch von der Ähnlichkeit zwischen Modell und Beobachter geprägt sein (Bandura, 1977, S. 192). Erlangt ein Modell, unabhängig davon, welcher Attraktivitätsfaktor oder Ähnlichkeitsprozess wirkt, die notwendige Aufmerksamkeit, sind Menschen in der Lage das beobachtete Verhalten zu reproduzieren (Bandura, 1977): Das Verhalten tatsächlich vorzuleben oder gar präsent zu sein, ist nicht obligatorisch.

Prozessual basiert Beobachtungslernen auf zusammenhängenden **Subprozessen**, die die Intensität und den Inhalt des Lernprozesses mitbestimmen (Bandura, 1969). Dazu gehören Prozesse der Aufmerksamkeitszuwendung („attentional processes“), assoziative Präferenzen („associational preferences“) sowie Speicherprozesse („retention processes“, ebd., S. 220). Assoziative Präferenzen gehen daraus hervor, dass Menschen, die man wiederholt beobachtet, bestimmen, welche Verhaltensweisen man permanent wahrnimmt und somit am intensivsten erlernt. Sie erzeugen durch die kontinuierliche Darbietung sequenzielle Assoziationen („imaginal system“) als dauerhaft wiederabrufbare Bilder der beobachteten Handlungsabfolge und werden für das eigene Verhalten richtungsweisend (ebd.). Dem zugrunde liegen die benannten „retention processes“, die die Repräsentation der beobachteten Verhaltensmuster symbolisch im Gedächtnis erhalten (Bandura, 1977). Folglich geht Beobachtungslernen damit einher, dass Handlungen bereits grob erlernt werden, bevor der Akteur sie selbst durchführt.

Über das Imaginationssystem („imaginal system“, s. o.) hinaus ist das verbale System („verbal system“) im Beobachtungsprozess laut Bandura für die Geschwindigkeit und die Dauer der Speicherung von Lerninhalten verantwortlich (Bandura, 1971, S. 7). Die verbale Codierung beobachteter Ereignisse bzw. der visuellen Informationen können leichter in eigenes Verhalten übersetzt werden als die reine Vorstellungskraft (ebd.). Gleichzeitig wirken motorische Reproduktionsprozesse („motoric reproduction processes“, 1977, S. 223) anhand derer beobachtete Verhaltensmuster des Modells zusammengesetzt werden. Beeinflusst werden die beschriebenen Subprozesse auch durch das Phänomen der Verstärkung („role of reinforcement“, 1971, S. 7): Sie fördert die Antizipation positiver Folgen, die beeinflusst, ob ein Verhalten wahrgenommen wird („attentional processes“) und wie gut es erinnert wird („retention processes“).

Anders als beim Beobachtungslernen basiert der Lernprozess beim **Erfahrungslernen** nicht auf Erfahrungen anderer, sondern auf dem eigenen Erleben („learning by direct experience“, 1971, S. 3). Persönliche Erfahrungen bestimmen, welche Verläufe Verhalten künftig annimmt. Gesteuert wird dieser Prozess insb. durch bestärkende und bestrafende Handlungsfolgen (1971, „reinforcement“, s. o.), die informativ oder motivierend sein können:

1. **Informative Funktion:** Während des Lernprozesses wenden Individuen nicht nur die neu erlernten Verhaltensweisen an, sondern beobachten gleichzeitig ihre Folgen. Über das so erlangte Feedback entstehen auf der Basis gesammelter Erfahrungen Gedanken bzw. Hypothesen zu Verhaltensmustern, die den größtmöglichen Handlungserfolg bringen.
2. **Motivationale Funktion:** Aufgrund der Fähigkeit des Menschen zu antizipieren, kann

Verstärkung motivationale Effekte haben. Die Motivation, Verhaltensweisen zu aktivieren und zu erhalten, ist teilw. in kognitiven Repräsentationen zukünftiger Handlungsergebnisse begründet (ebd.). Zugleich verursacht negative Diskrepanz zwischen Vergleichsstandards und der eigenen Handlung Unzufriedenheit und somit Verhaltensänderungen. Insb. Menschen, die sich über die situativen Folgen ihrer Handlungen bewusst sind, lenken ihr Verhalten in die verstärkte Richtung (ebd.). Somit ist Bewusstsein leistungsfördernd.

Regulationsprozesse (3)

Nach dem Menschenbild der SCT wird menschliches Interaktionsverhalten von gewissen Kontrollbedingungen gesteuert (Bandura & Walters, 1977). Über den bereits benannten Reinforcement-Prozess hinaus („reinforcement control“) bilden „stimulus control“ und „cognitive control“ **Regulationsprozesse**, die menschliches Handeln mitgestalten (Bandura, 1977, S. 9 ff.). Sie fassen die Mechanismen hinter Beobachtungs- und Erfahrungslernen zusammen. „**Stimulus control**“ bildet einen Regulationsmechanismus, der Emotionen und Verhalten über antizipative und assoziative Prozesse einschließlich ihrer emotionalen Wirkung steuert. Dabei ist kein Reiz so effektiv, wie Handlungen Dritter: Sie erlangen ihre Kontrolleigenschaft über selektive Verstärkungsprozesse (s. o.) und wirken wie physische oder symbolische Reize, wenn Menschen emotionale Reaktionen auf andere Personen oder Gegenstände zeigen (ebd.).

„**Cognitive control**“ wird – anders als „stimulus control“ – nicht durch einen Stimulus angetrieben, sondern durch eine gedanklich selbst produzierte Erregung („self-arousal interpretation“, Bandura, 1971, S. 15). Wie bei „reinforcement control“, das durch antizipierte bzw. beobachtete Folgen oder soziale Sanktionen die spontane Performanz eines Verhaltens fördert, steuern auch kognitive Kontrollprozesse Reaktionstendenzen (Bandura, 1969). Die verstärkende Bedingung muss indes nicht selbst erlebt werden: Die Beobachtung des Modells, das für seine Handlung belohnt oder bestraft wird, genügt, um die Geschwindigkeit, Intensität und Nachhaltigkeit der Imitation zu prägen (ebd.; s. o.). Die emotionalen Reaktionen des Modells werden über die Stimme, die Mimik oder die Körperhaltung vermittelt („vicarious control“, 1971, S. 15).

Zwischen den beschriebenen externen Quellen, die Einfluss auf das menschliche Handeln nehmen („stimulus control“, „vicarious control“ etc.), besteht somit ein Zusammenspiel mit selbstgenerierten Einflussquellen. Über das Konstrukt „cognitive control“ hinaus konkretisiert Bandura diesen Gedanken weiter, indem er eine Struktur selbstregulativer Systeme entwickelt („structure of self-regulatory systems“, 1991, S. 249). Aufgrund ihres engen Bezugs zu Steuerungsmechanismen, die auf Motiven beruhen, wird an dieser Stelle auf Kap. 6.1 verwiesen.

Lenkt man den Fokus zurück auf das Forschungsfeld der Mitarbeitersozialisation stellt Filstad (2004) klar, dass sowohl Erfahrungs- als auch Beobachtungslernen über Rollenvorbilder im Onboarding-Kontext essentiell sind. Verknüpfen Mitarbeiter Erfahrungs- mit Organisationswissen, das über Beobachtung internalisiert wird, gelingt es einen Verhaltensstil zu entwickeln, der eine kognitive Verarbeitung auf allen Ebenen ermöglicht (ebd.). Selbst in Bezug auf Rollenvorbilder eignen sich Mitarbeiter ihre Qualifikationen als Ergebnis von (Inter-)Aktion, also Erfahrungen und Beobachtung an (ebd.). In Ergänzung zur SCT führt Filstad den Begriff der „multiple contingent role models“ ein (ebd., S. 7). Er geht davon aus, dass neue Mitarbeiter nicht das „absolute“ Modell, sondern Vorbilder unterschiedlicher Attraktivität suchen, um sich

ihrem persönlichen Rollenverhalten anzunähern (ebd.). Dies bestärkt die Auffassung Banduras, dass Sozialisation keinen intrapersonellen, sondern einen sozialen Lernprozess darstellt.

5.2.3 Weiterführender Überblick: Social Identity Theory, Model of Social Capital und Interactionist Perspective

Die Vorstellung von zwei Sozialisationsmodellen (Kap. 5.2.1, 5.2.2), die das Forschungsfeld weitreichend geprägt haben, wird nachstehend um eine Auswahl weiterführender Theoriestränge ergänzt. Sie bringen weitere Elemente ein, die die betriebliche Sozialisationsforschung hervorgebracht hat: Während die „Social Identity Theory“ (Mael & Ashforth, 1989) den Prozess der sozialen Identitätsbildung in den Fokus stellt (1), nimmt das „Model of Social Capital“ (Korte & Lin, 2013) eine Ressourcenperspektive (Kap. 6.3) ein (2). Die „Interactionist Perspective“ (Griffin et al., 2000) bildet eine Weiterentwicklung der Sozialisationsstaktiken Van Maanen und Scheins (Kap. 5.2.1; 3), indem sie diese in übergeordnete Kategorien clustert und in den Kontext aktiver Sozialisationsaktivitäten des Individuums stellt (3). Somit greift die „Interactionist Perspective“ Kerngedanken vorangestellter Theorien auf und verarbeitet sie kontextuell.

Social Identity Theory (1)

Die **Social Identity Theory** von Mael und Ashforth (SIT, 1989) betrachtet die betriebliche Sozialisation unter Berücksichtigung der persönlichen Geschichte sowie des Selbstkonzepts eines Individuums (Kap. 6.1). Diese beiden Elemente repräsentieren vorausgegangene Erfahrungen, persönliche Identität sowie die Neigung, sich selbst als Organisationsmitglied anzuerkennen (ebd.). Sie haben das Potenzial, Verhaltens- und soziale Identifikationsmuster zu prägen, die in der organisationalen Sozialisation besondere Bedeutung erlangen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie sich **soziale Identität**, die der Theorie ihren Namen gibt, definiert. Als gemeinsamer Kern verschiedener Definitionen, die in der Literatur angeboten werden, nennen Franke und Felfe (2008) hierzu die Selbstkategorisierung als Mitglied einer Gruppe oder Organisation: Einstellungen, Gedanken und Emotionen gegenüber der Gruppe oder der Organisation wirken dabei nicht nur auf das eigene Verhalten, sondern nachhaltig auf die eigene Identität. Indem sich Individuen innerhalb ihres sozialen Umfelds einordnen, identifizieren sie ihre Stellung innerhalb dieses Gebildes (Mael & Ashforth, 1989). Sie entwickeln über ihre Gruppenmitgliedschaft ein Gefühl für das, wer sie sind, für ihre Ziele und Einstellungen, sodass eine soziale Identität entsteht (ebd.). Kommt es zur Internalisierung der Organisationsmerkmale, machen sich Individuen diese Merkmale zu eigen und betrachten sich selbst als Personifikation der Organisation („personifying“, ebd., S. 312).

Der Ansatz, Sozialisation in ihrem Zusammenspiel mit den benannten intrapersonellen Phänomenen zu beleuchten, findet sich in der übergreifenden Forschungsfrage dieser Arbeit wieder (subjektives Erleben, Kap. 2). Für weitergehende Ausführungen angrenzender Phänomene (Selbstkonzept, Emotionsforschung etc.) wird auf Kap. 6 verwiesen. Es stellt das subjektive Erleben aus einer AOP-Perspektive in den Mittelpunkt.

Model of Social Capital (2)

Korte und Lin (2013) beziehen soziale Komponenten der Eingewöhnungsphase in einen neuen organisationalen Kontext darauf, dass sich Sozialisationserfolg über den Zugang zu

sozialen Ressourcen definiert. Sie nennen Ressourcen, die Individuen während des Sozialisationsprozesses von Mitgliedern einer Organisation oder Gruppe erlangen bzw. benötigen, **Social Capital** (ebd.). Aus der Vermittlung von Kameradschaft, Solidarität und einem Zugehörigkeitsgefühl ergibt sich das interdependente und insb. beziehungsabhängige Wesen von Sozialisationsprozessen (ebd.). Daran angelehnt ist der Zugang zu Social Capital wichtiger als der Erhalt sachlicher Informationen (ebd.). Auch Walker et al. (2013) skizzieren die Bedeutung sozialer Beziehungen für die Reduktion von Unsicherheit im Sozialisationsprozess.

Social Capital ist von „Human Capital“ abzugrenzen (Korte & Lin, 2013): Während sich Human Capital auf Fähigkeiten bzw. das Wissen einzelner Individuen bezieht, reicht die Auswahl an Definitionen innerhalb des Social Capital-Strangs von Ressourcen, Vertrauen, Beziehungen bis hin zu Netzwerken (ebd.). Daher wird dem Social Capital-Begriff mangelnde Eindeutigkeit und Spezifität vorgeworfen. In Reaktion auf diese Kritik nutzen Korte und Lin (ebd.) u. a. Kategorien nach Portes (1998). Sie sind von neuen Mitarbeitern in der Sozialisationsphase bei der Interaktion mit ihrem sozialen Umfeld in Balance zu halten (Korte & Lin, 2013, S. 410 f.):

1. **Expressive/communal actions:** Aktivitäten, die damit einhergehen, an Ressourcen der Gruppe als Mitglied teilzuhaben (gemeinsame Aktivitäten: Mittagspausen, Sportevents etc.) und Solidarität einer Gruppe gegenüber der eigenen Person wahrzunehmen.
2. **Instrumental interactions:** Aktivitäten, die damit einhergehen, als Einzelperson Zugang zu zusätzlichen Ressourcen einer Gruppe zu erlangen, um eigene Interessen zu verfolgen (selbstorientiertes Vorteilsstreben: „self serving actions“, „politically motivated actions“).

Korte und Lin (ebd.) nutzen auch Dimensionen von Nahapiet und Goshals (1998) als Heuristik, um organisationale Sozialisation umfassend zu betrachten. Sie greifen Lernprozesse (Kap. 5.2.2), die Individualperspektive und die soziale Konstante auf (Korte & Lin, 2013, S. 411):

1. **„Cognitive dimension“:** Lerninhalte zur neuen Tätigkeit und der neuen Organisation
2. **„Structural dimension“:** Vorteile, die das Individuum aus einem sozialen Netzwerk zieht
3. **„Relational dimension“:** Soziale Dimension des Vertrauens inkl. Normen („unabhängiger Maßstab einheitlicher menschlicher Handlungen“, Wehrle, 2010, S. 169) zur Erleichterung der intersubjektiven Zusammenarbeit und der Identifikation mit einer Gruppe

Mit dem Ziel die soziale Dynamik („social dynamics as mutual constructed relations“, Korte & Lin, 2013, S. 422) zu erfassen, extrahieren Korte und Lin in halbstandardisierten Interviews nach der Critical Incident Technique (CIT, Kap. 13.2.2) zwei Kategorien, die neue Mitarbeiter anwenden, um ihr Social Capital auszuweiten:

1. **„Finding a Mentor“** unterstützt das Erlernen unterschiedlicher Aufgaben durch die Identifikation eines Mentors. Diese Kategorie findet sich sowohl in den „instrumental interactions“ als auch als Mischung der „cognitive“ und „structural dimension“ wieder. Sie wirkt als Mediator für die Qualität von Lernprozessen in einer Arbeitsgruppe und findet Eingang in Praxismaßnahmen (Kap. 4.4). Die Studie zeigt, dass die Einbindung in ein soziales Netzwerk in der frühen Sozialisationsphase als „local mentor“ effektiver ist als ein einzelner erfahrener Mentor: Das Netzwerk fördert den Zugang zu tätigkeitsspezifischen Informationen und – über die strukturelle Nähe zum Team – die Integration.
2. **„Building Cameradie“** verfolgt das Ziel der Integration in eine Gruppe und geht mit Aktivitäten einher, die den Aufbau relationaler Beziehungen („relational dimension“, s. o.)

unterstützen. Dabei werden u. a. Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede mit der bzw. zur Gruppe auf folgenden Ebenen relevant: Persönlichkeit, Alter, Status, Workload, tätigkeitsbezogene Abhängigkeiten. Zugleich zeigen die Studienergebnisse, dass die Beziehungsbildung der sachlichen Informationsgewinnung und dem Lernfortschritt in Bezug auf die Tätigkeit häufig zeitlich vorausgeht. Dabei haben Empfänglichkeit sowie Kollaborationsbereitschaft der Kollegen einen bedeutsamen Einfluss auf Sozialisationsergebnisse wie Lernerfahrung, Leistung, Zufriedenheit mit der Tätigkeit etc. (ebd.). Die Art und das hierarchische Verhältnis dieses Zusammenhangs werden nicht weiter konkretisiert.

Misslingt ein relationaler Beziehungsaufbau, können Unsicherheit und Isolation die Folge sein (ebd.). Zugleich hänge die Bewertung der Einarbeitung stark von der Hilfsbereitschaft ab, die einem neuen Mitarbeiter vermittelt wird (ebd., Kap. 5.4).

Somit erfasst das „Model of Social Capital“ die soziale Beziehungsgenese („relational dimension“, s. o.) als zentralen Mediator für die Entwicklung von und den Zugang zu Ressourcen sowie für die Position des neuen Mitarbeiters in einer Gruppe. Erst nachdem die soziale Struktur in einem Team aufgebaut ist („communal actions“, s. o.), ist der neue Mitarbeiter geneigt, Hilfe zu erbitten („instrumental actions“, s. o.) und profitiert so von seinem Netzwerk („structural dimension“, s. o.). In Bezug auf die „cognitive dimension“ (s. o.) sollten tätigkeitsbezogene Einarbeitungsaktivitäten formell und informell mit dem sozialen Gefüge kompatibel sein (ebd.). Denn Lernqualität ist eng mit dem Ressourcenzugang in einer Gruppe verbunden (tätigkeits- oder organisationsbezogene Informationen, ebd.). Soziale Dynamik erfordert es darüber hinaus, das Reziprozitätsverhalten der Akteure zu fördern (ebd.). Denn der Sozialisationserfolg ist nicht bereits gegeben, wenn der neue Mitarbeiter Integrationsbestrebungen zeigt. Er ist an die gegenseitige Verpflichtung beider Parteien geknüpft (ebd.). Die Betonung der Bedeutung einer schnellen Beziehungsbildung beinhaltet einen direkten Bezug zur nachstehenden Theorie: Sie stellt genau dieses Interaktionsmuster in das Zentrum ihrer Überlegungen.

Interactionist Perspektive (3)

Klassische Sozialisationsansätze (bspw. Van Maanen und Schein, Kap. 5.2.1) sehen meist entweder die Organisation oder den neuen Mitarbeiter als Treiber der Sozialisation („Key Driver of Socialisation“, Kammeyer-Mueller et al., 2013, S. 1104). Kollegen und Vorgesetzte werden dabei häufig unter den Begriff „Organisation“ subsumiert (Griffin et al., 2000, S. 453). Griffin et al. (ebd.) fordern allerdings, der Parallelität der Wirkmechanismen gerecht zu werden, indem beide Ebenen – Organisation und Individuum – in ihrer interaktiven Wirkung auf das Sozialisationsergebnis analysiert werden. Folgende Analysegegenstände der „**Interactionist Perspective**“ (ebd., S. 459) werden in ihren Grundzügen in späteren Arbeiten aufgegriffen („socialisation tactics“, „information seeking behaviour“, Bauer et al., 2007, S. 708): „**Organisational socialisation tactics**“ (1) als Versuch der Organisation, die Sozialisation neuer Mitarbeiter zu fördern und „**newcomer pro-active socialisation tactics**“ als Versuch neuer Mitarbeiter ihre Sozialisation durch proaktive Verhaltensweisen positiv zu beeinflussen (2).

Der erste Analysegegenstand bezieht sich auf das von Van Maanen und Schein (1979) entwickelte Sozialisationsmodell, das das Response-Verhalten von Mitarbeitern in Abhängigkeit von organisational gesteuerten Taktiken beleuchtet (Kap. 5.2.1). Zur Strukturierung von Sozialisationserfahrungen teilen Griffin et al. (2000, S. 463) sechs organisationale Taktiken in drei

Subkategorien ein. Sie bilden in Tab. 5.2 die erste Spalte (grün): „Content“, „context“ und „social“ und finden sich dort einschließlich beider Gegenspieler eines Kontinuums wieder.

Tab. 5.2 Continuum of Organizational Socialization Tactics in der Einteilung nach Griffin et al. (2000; eigene Darstellung)

Continuum of Organizational Socialization Tactics inkl. Erläuterung			
CONTENT	Collective Socialisation Neue Mitarbeiter werden den Onboarding-Aktivitäten gemeinschaftlich ausgesetzt.	vs.	Individual Socialisation Neue Mitarbeiter werden den Onboarding-Aktivitäten voneinander isoliert ausgesetzt.
	Formal Socialisation Neue Mitarbeiter werden in einer Einarbeitungsphase von ihrem herkömmlichen Arbeitsumfeld (direkte Kollegen) isoliert .		Informal Socialisation Die Einarbeitungsphase erfolgt im unmittelbaren Arbeitsumfeld neuer Mitarbeiter.
CONTEXT	Sequential Socialisation Sozialisationschritte folgen einer vorab festgelegten Reihenfolge .		Random Socialisation Sozialisationschritte folgen einer zufallsbasierten Reihenfolge .
	Fixed Socialisation Sozialisationsmaßnahmen folgen einem festen Zeitplan .		Variable Socialisation Sozialisationsmaßnahmen werden zeitlich variabel gestaltet .
SOCIAL	Serial Socialisation Der Sozialisationsprozess wird von erfahrenen Kollegen (Vorbildfunktion) begleitet.		Disjunctive Socialisation Der Sozialisationsprozess erfolgt ohne Einbindung erfahrener Kollegen .
	Investiture Socialisation Sozialisationsmaßnahmen werden an Persönlichkeit und Identität des Mitarbeiters ausgerichtet (Wertschätzung und Akzeptanz).		Divestiture Socialisation Sozialisationsmaßnahmen fordern Mitarbeiter auf, sich an Vorgaben der Organisation auszurichten .

Ergänzend zu den „response“-bezogenen Einordnungen und Bewertungen nach Van Maanen und Schein (1979) werden die Sozialisationstaktiken nach Griffin et al. (2000) danach bewertet, inwieweit und wie effektiv sie proaktive Verhaltenstaktiken der Mitarbeiter fördern. Tab. 5.3 ordnet den bisher behandelten Sozialisations-theorien neun „newcomer pro-active socialisation tactics“ (ebd., S. 454) zu, die partiell Überschneidungen mit Elementen der SCT sowie dem Model of Social Capital aufweisen. Sie können als Zusammenführung und Erweiterung der Modelle betrachtet werden. Proaktive Sozialisationsstrategien werden in Kap. 5.3 als Kernmerkmal des Sozialisationsprozesses zum eigenen Betrachtungsgegenstand.

Tab. 5.3 Einordnung der „newcomer pro-active socialisation tactics“ nach Griffin et al. (2000) in den Kontext behandelte Sozialisations-theorien (eigene Darstellung)

Newcomer pro-active socialisation tactics	Erläuterung bzw. Kommentar im Kontext der vorliegenden Literaturanalyse
1. Performance feedback seeking	Suche nach Feedback zur eigenen Leistung
2. Information seeking <ul style="list-style-type: none"> from technical sources from coworkers from supervisors 	Suche nach Informationen mittels unterschiedlicher Quellen: <ul style="list-style-type: none"> technische Quellen Kolleginnen und Kollegen Führungskräfte
3. relationship building with coworkers/supervisors	Beziehungsaufbau zu Kollegen und Führungskräften Kommentar: Auch im „Model of Social Capital“ als zentraler Erfolgsfaktor von Sozialisation verarbeitet, der den „information seeking tactics“ vorausgeht („relational dimension“, s. o.)
4. Informal mentorship	Informelles Mentoring

	Kommentar: Auch als „finding a mentor“ im „Model of Social Capital“ verarbeitet (s. o.). Zugleich spielt die Rolle von Vorbildern bereits bei Bandura eine wichtige Rolle („social modeling“, Kap. 5.2.2).
5. Job change negotiation	Versuche, tätigkeitsbezogene Pflichten bzw. die Art und Weise, in der eine Tätigkeit auszuführen ist, zu verändern Kommentar: Analogie zu „innovative Response“ als Rollenorientierung nach Van Maanen und Schein (Kap. 5.2.1)
6. Positive framing	Kognitive Selbstmanagementtaktiken
7. Involvement in work related activities	Ausführung tätigkeitsbezogener Aktivitäten, die über das Notwendige hinausgehen
8. Behavioural self management	Verhaltensweisen, die neue Mitarbeiter einsetzen, um ihren Lernerfolg und ihre Leistung zu verbessern
9. Observation	Beobachtungslernen Kommentar: Vgl. sozial-kognitive Lerntheorie (Kap. 5.2.2)

Führt man Sozialisationstaktiken der Organisation mit den neun Verhaltenstaktiken zusammen, bieten Griffin et al. (2000, S. 464 ff.) folgende Interpretation:

- **„Content-Related organisational tactics“** führen in ihrer Ausprägung „formal“ und „collective“ dazu, dass die Wahrscheinlichkeit proaktiver Sozialisationstechniken vermindert wird. Hinwider fördern sie effektives Rollenlernen, da Mitarbeiter ausschließlich akzeptierten Rollenbildern ausgesetzt sind. Sie wirken positiv auf proaktives Sozialisationsverhalten, wenn kontextuelle Sozialisationstaktiken nicht institutionalisiert, sondern individualisiert werden. Laut Griffin et al. steigert Individualisierung gepaart mit Proaktivität auch Beobachtungslernen (Tab. 5.3, Nr. 9). Es stellt jedoch nicht automatisch sicher, dass die Orientierung an organisational bzw. für die Rolle anerkannten Personen erfolgt.
- **„Context-related organisational tactics“:** Proaktive Verhaltensweisen werden in einem unsicheren Umfeld, wie bspw. bei unklaren Rollenerwartungen wahrscheinlicher (ebd.), sodass Vorgaben zur zeitlichen Abfolge von Aufgaben eher destruktiv sind („sequential“, „fixed“, Tab. 5.2). Zugleich sei Unterstützung, die informelle Netzwerke und Mentoren gewähren können (Tab. 5.3, Nr. 2-4) nachhaltiger als institutionalisierte Sozialisation.
- **„Social-related organisational tactics“** beziehen sich auf interpersonelle Aspekte organisationaler Sozialisation. Nach der interaktionalen Perspektive erschweren „divestiture“-Taktiken den Beziehungsaufbau (Tab. 5.3, Nr. 3), da neue Mitarbeiter eine Ablehnung ihrer Identität verspüren. Stattdessen fördere „disjunctive Socialisation“ die proaktive Suche nach Mentoren (Tab. 5.3, Nr. 4), da kein formaler Mentor verfügbar ist.

Wie bei Van Maanen und Schein geht also der linke Ausschlag einer Dimension (Tab. 5.2) eher mit erwartungskonformem Verhalten neuer Mitarbeiter einher („custodial response“, Kap. 5.2.1). Proaktive Verhaltensweisen sind hingegen nach der „Interactionist Perspective“ bei dem rechten Ausschlag einer Dimension wahrscheinlicher. Dies bringen Van Maanen und Schein mit der Wahrscheinlichkeit von Innovationsverhalten in Verbindung („innovative response“, Kap. 5.2.1). Der interaktionale Charakter des „Interactionist“-Ansatzes entstammt aber insb. der Annahme, dass Individuen ein relativ stabiles Verhalten zeigen, d. h., dass die Neigung zu bestimmten sozialisationsbezogenen Verhaltensweisen persönlichkeitsbedingt sei („stable personality traits“, Griffin et al., 2000, S. 463). Die Effektivität der Verhaltensanwendung wiederum sei eine Funktion der Organisationstaktiken (ebd.).

Mit der Zusammenstellung der beschriebenen Sozialisationstheorien ist ein substanzieller Teil des Sozialisationsprozesses entsprechend des Forschungsstandes erfasst. Empirische Studien versprechen diese Theorien über die Betrachtung ihrer Zusammenhänge weiter zusammenführen: So sind signifikante Zusammenhänge zwischen Sozialisationstaktiken (Kap.

5.2.1), proaktivem Verhalten (Kap. 5.2.3) und Lernprozessen (Kap. 5.2.3) neuer Mitarbeiter bereits nachgewiesen (bswp.: $r=0,37$, $p \leq 0,01$; Ashforth, Sluss & Saks, 2007, S. 456).

5.3 Theoretische Modelle zu Kernmerkmalen des Sozialisationsprozesses

Über die Foki behandelte Sozialisationstheorien hinaus (Kap. 5.2) lassen sich Ansätze extrahieren, die einzelne Forschungsperspektiven des betrachteten Feldes vertiefen. Sie werden im Folgenden als Kernmerkmale des Sozialisationsprozesses bezeichnet. Diese Kernmerkmale werden in sechs Bereiche nach Saks und Ashforth unterteilt (1997) und um eine Phasenbetrachtung nach Klein et al. (2015) ergänzt (Tab. 5.4, Spalte 1 und 2). Daraus resultiert die Struktur des nachstehenden Kapitels (Tab. 5.4, Spalte 3, Markierung grün, Schrift fett):

Tab. 5.4 Herleitung und Zusammenführung ausgewählter Kernmerkmalen des Sozialisationsprozesses für Kap. 5.3 (eigene Darstellung)

Quelle	Kernmerkmal des Sozialisationsprozess	Kommentar und Einordnung in das vorliegende Kapitel bzw. die Arbeit
Saks & Ashforth (1997)	Socialization Tactics	Bereits behandelt (Kap. 5.2.1)
	Socialization Training	Bereits behandelt (Onboarding-Maßnahmen, Kap. 4.4)
	Socialization Learning and Content	Learning: bereits behandelt (SCT, Kap. 4.4); Content: Sozialisationsinhalte (Kap. 5.3.1)
	Proactive Socialization	Proaktive Sozialisationsstrategien (Kap. 5.3.2)
	Group Socialization	Sozialisation in Gruppen (Kap. 5.3.3)
Klein, Polin & Sutton (2015)	Phasen	Zeitliche Dynamik und Wendepunkte der Sozialisation (Kap. 5.3.4)
Saks & Ashforth (1997)	Moderators, Mediators and individual differences bzw. "variable that influence the socialization process" (Bauer, Morrison, Callister, 1998)	Moderatoren (Kap. 5.4)

Weitere Kategorisierungen des Sozialisationsprozesses nach seinen Kernmerkmalen weisen inhaltliche Überschneidungen auf: Dies zeigt etwa die Einteilung nach Phasen (1), Akteuren (2), Taktiken und Inhalten (3), die Betrachtung des „Newcomers“ als Sozialisationsagenten (4) und Maßnahmen der Organisation (5, Klein et al., 2015). Auch die Einordnung nach Mess und Wolf (2010) in Stufenmodelle (1), Taktiken und Praktiken der Sozialisation (2), kognitive Prozesse (3) und Sozialisation als Lernprozess (4) überlappt sich mit der vorliegenden Kategorisierung: Akteure etwa (Klein et al., 2015) werden in dieser Arbeit bei der Diskussion unterschiedliche Aspekte der Sozialisation kontinuierlich mitbetrachtet und ihre Rolle diskutiert, sodass es keines eigenen Kapitels dazu bedarf. „Taktiken“ und „kognitive Lernprozesse“ (Mess & Wolf, 2010) sind Gegenstand von Kap. 5.2. Auch Maßnahmen der Organisation werden anderweitig behandelt (Kap. 5.2.1; 4.4). Lediglich „Phasen“ bzw. „Stufenmodelle“ finden sich in der Arbeit noch nicht berücksichtigt, sodass sie in Kap. 5.3.4 aufgenommen werden. Folglich bedingt insb. die klare Abgrenzbarkeit zur Auswahl der Einteilung nach Saks und Ashforth (1997) unter Ergänzung zeitlicher Phänomene (Tab. 5.4).

5.3.1 Sozialisationsinhalte

Wie für die Kernmerkmale des Sozialisationsprozesses (Kap. 5.3), bestehen auch für ihren ersten Betrachtungsschwerpunkt „Sozialisationsinhalte“ unterschiedliche Ansätze, Forschungsaktivitäten einzuteilen. Studien legen ihren Fokus auf Inhaltsdimensionen, den Sozialisationsprozess selbst, auf Interventionen zur Lernunterstützung oder auf die Beziehung von

Lernprozessen und Sozialisationsergebnissen (Saks & Ashforth, 1997). Viele Forschungsanstrebungen erarbeiten, was neue Mitarbeiter erlernen müssen, also welche **Inhaltsdimensionen** es gibt (Fan et al., 2012; Korte & Lin, 2014). Entsprechend konzentriert sich das nachstehende Kapitel nach einer Begriffsklärung (1) auf die, laut Fan et al. (2012), beliebteste Sozialisationskala von Chao et al. (1994; 2): Sie reduziert die die Forschungslandschaft zu Sozialisationsinhalten auf sechs Dimensionen. Empirische Evidenzen werden reflektiert (3).

Begriffsverständnis (1)

Inhaltsdimensionen des Sozialisationsprozesses umfassen die gesamte Substanz, die ein Individuum lernt oder erlernen soll, um ein kompetentes Sozialisationsmitglied zu werden (Ashforth et al., 2007) bzw. gewisse Sozialisationserfolge zu erzielen (Fan et al., 2012). Mienert und Pitchert konzentrieren sich bei der Benennung von angestrebten Sozialisationserfolgen auf die „Erweiterung des Handlungsspielraums“ (2011, S. 53). Diese wird gefördert, indem **Inhalte** folgender Ebenen erlernt werden: **Interaktionsbezogen** (Rollen, Verhalten gegenüber Kollegen etc., Fan et al., 2012; Entwicklung und Veränderung von Einstellungen, Wesson & Gogus, 2005), **organisationsbezogen** (Werte, Normen, Ziele, Unternehmenskultur, Ostroff & Kozlowsky, 1992) oder **tätigkeitsbezogen** (Fan et al., 2012; Bauer & Green, 1994).

Becker (2004) bezeichnet tätigkeits- und interaktionsbezogene Inhalte als fachliche und soziale Integration und beschränkt sich auf diese Dimensionen – wie bereits andere Autoren zuvor (Kammeyer, Livingston & Liao, 2011; Bauer & Green, 1994). Dahinter steht das Ziel, dass neue Mitarbeiter die ihnen zugewiesenen Arbeitsaufgaben schnell beherrschen und somit ihre Position erfolgreich ausfüllen (tätigkeitsbezogen/fachlich; „initiation to the task“, Bauer & Green, 1994, S. 213). Weiterhin sollen sie sich in das Team aus Kollegen und Vorgesetzten eingliedern sowie die Unternehmenskultur übernehmen (sozial, interaktionsbezogen; Becker, 2004; „initiation to the group“, Bauer & Green, 1994, S. 213). Der integrierte Organisationsbezug („Unternehmenskultur“, s. o.) lässt vermuten, dass Becker (2004) interaktions- und organisationsbezogene Aspekte als soziale Integration zusammenfasst. Dies wundert vor dem Hintergrund, dass sich Sozialisationsforschung mit Inhaltsfokus schwerpunktmäßig auf die organisationsbezogene Dimension konzentriert hat (Ostroff & Kozlowski, 1992). Studien zeigen jedoch, dass organisationsbezogene Inhalte in der frühen Sozialisationsphase im Verhältnis zu tätigkeitsbezogenen Inhalten in den Hintergrund rücken (ebd.): Während tätigkeitsbezogene Inhalte den stärksten Prädiktor einer erfolgreichen Rollenausübung bilden (Perrot et al., 2012), spielen organisationsbezogene Inhalte in einer Langzeitperspektive eine kritische Rolle (Ostroff & Kozlowski, 1992), d. h. nachdem die neue Aufgabe und Rolle beherrscht wird (ebd.).

Informationsdimensionen nach Chao et al. (1994; 2)

Chao et al. leiten ihre Inhaltsdimensionen aus bisherigen Forschungsarbeiten ihrer Zeit ab, gestalten sie aber feingliedriger: Sechs Informationsdimensionen („dimensions of distinct information domains“, 1994, S. 428) sollen mittels 28 Items dabei helfen, das Verhältnis zwischen erlernten Tätigkeits- und Organisationsmerkmalen und dem Sozialisationsergebnis zu bestimmen. Folglich ziehen sie nicht die Dauer der Betriebszugehörigkeit, sondern die Ausprägung der Inhaltsebenen als Indikator dafür heran, wie gut ein Individuum Merkmale seiner Tätigkeit und Organisation internalisiert hat. Die sechs **Inhaltsdimensionen** lauten (ebd.):

1. „**Performance proficiency**“ erfasst, welches tätigkeitsbezogene Wissen und welche

Fähigkeiten erlangt werden müssen und wie sie je Individuum ausgeprägt sind.

2. „**People**“ beschreibt den Erfolg der Beziehungsbildung zu unterschiedlichen Organisationsmitgliedern sowie die Stärke des Zugehörigkeitsgefühls (Wesson & Gogus, 2005).
3. „**Politics**“ gibt Auskunft darüber, inwieweit es gelingt, Informationen zu (in)formellen Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in der Organisation zu gewinnen.
4. „**Language**“ transportiert, inwieweit die Fachsprache, der Jargon des Berufsfeldes und der Organisation einschließlich Akronymen beherrscht wird.
5. „**Organizational goals and values**“ vermittelt, inwieweit Ziele, Werte, Mission und Strategien bekannt sind, um das Individuum über die Grenzen der eigenen Tätigkeit und des direkten Umfelds hinaus mit der Organisation zu verbinden.
6. „**History**“ erfasst, in welchem Maße, Traditionen, Gepflogenheiten und Geschichten der Organisation vermittelt wurden.

Folglich werden in der Gesamtschau tätigkeitsbezogene („performance proficiency“, „language“, s. o.), interaktionsbezogene („people“, „politics“; Wesson & Gogus, 2005) sowie organisationsbezogene Inhalte („politics“, „organisational goals and values“, „history“, s. o.) berücksichtigt, um den Sozialisationsfortschritt zu bestimmen. Wie zielgerichtet diese multidimensionale Annäherung zur Messung des Internalisierungsgrads von Sozialisationsinhalten ist, kann erst nach Betrachtung empirischer Ergebnisse bewertet werden.

Empirische Ergebnisse (3)

Chao et al. (2014) vergleichen **empirische Ergebnisse** von Mitarbeitern, die ihre Funktion gewechselt haben („job changers“, ebd., S. 735; intraorganisationale Mobilität, Kap. 4.5) mit Mitarbeitern, für die die Organisation neu ist („organisational changers“, ebd.; interorganisationale Mobilität) und der restlichen Belegschaft. Es zeigen sich signifikante Unterschiede bzgl. des Sozialisationsfortschrittes: „Organisational changers“ (ebd.) verfügen auf allen Inhaltsdimensionen über die geringsten Werte, gefolgt von den „job changers“, während die restlichen Mitarbeiter die höchsten Skalenwerte aufweisen (ebd.). Zugleich zeigen extern eingestellte Mitarbeiter die größten und auf allen sechs Ebenen signifikante Veränderungen zwischen unterschiedlichen Messzeitpunkten. Sie scheinen die stärksten Entwicklungen zu machen.

Dies wird nicht für die internen Versetzungen repliziert: Sie unterscheiden sich zwischen den Messzeitpunkten lediglich bzgl. der tätigkeitsbezogenen Inhalte „performance proficiency“ und „language“ sowie der Dimension „history“. Die interaktionsbezogenen Inhalte „people“, „politics“ sowie „organisational goals and values“ weisen keinen signifikanten Unterschied auf. Dies ist laut Chao et al. darauf zurückzuführen, dass der Grad der Tätigkeitsveränderung das Maß der Veränderung der Sozialisationsdimension bestimmt (ebd.). Da organisationale Regeln und Personen bei „job changers“ jedoch konstant blieben, ist eine radikale Anpassung an das Umfeld nicht erforderlich (ebd.). Inwieweit sich dies auf Unternehmen aller Größen übertragen lässt, lässt sich anhand der Daten nicht beantworten. Ein standortübergreifender Wechsel etwa könnte vor dem Hintergrund unterschiedlicher Subkulturen ggf. Unterschiede zwischen interaktionsbezogenen Inhalten sowie „organisational goals and values“ herbeiführen.

In der Gesamtschau kann aus den empirischen Ergebnissen zum Modell geschlossen werden, dass enthaltene Dimensionen die Dynamik (Kap. 5.3.4), die dem Sozialisationsprozess

innewohnt, abbilden. Alternative Einteilungen, die in der Literatur zu finden sind, bieten dies in dieser Ausprägung nicht: Mess und Moll (2010) nutzen fünf Dimensionen, von denen „work task“ (1, analog zu „performance proficiency“), „organisation“ (2, analog zu „organizational goals and values“) und „people“ (3, analog zu „people“) klare Überschneidungen zu den Dimensionen von Chao et al. aufweisen. Mit den Dimensionen „role“ und „individual“ erfassen sie zusätzlich das eigene Rollenverständnis sowie Lernprozesse in Bezug auf individuelle Identität, Selbstbild und Motivation. Die grundsätzliche Relevanz benannter Ergänzungen steht für ein Verständnis des Sozialisationsphänomens außer Frage: Schließlich finden sie auch in anderen Sozialisierungstheorien Berücksichtigung (bspw. Identität bei der Differenzierung zwischen „investiture“ und „divestiture“, Kap. 5.2.1). Fraglich ist jedoch, ob sie sich in der frühen Sozialisationsphase so stark verändern, dass sich signifikante Unterschiede zeigen. Denn im Vergleich zu den anderen Dimensionen stellen sie deutlich konstantere Inhaltsebenen dar: Sie verankern sich als Ergebnis der individuellen familiär-gesellschaftlichen Sozialisation oder betreffen sogar die Persönlichkeit. Die Möglichkeit – wie bei Chao et al. (2010) – klar abgrenzbare, da signifikant abweichende „Sozialisationsmuster“ für unterschiedliche Mobilitätsfälle zu erheben (s. o.), ist dann fraglich.

Dies führt zum nächsten Kritikpunkt des Ansatzes von Mess und Moll (2010) und weist gleichzeitig auf eine Stärke des Modells nach Chao et al. hin: (Mangelnde) Konsistenz und Abgrenzbarkeit der gewählten Dimensionsebenen. Mit der unterschiedlichen Dynamik der Dimensionen geht einher, dass „work task“, „organisation“ und „people“ eine andere Aggregationsebene der Sozialisation beschreiben als „role“ und „individual“: Denn Rollenverständnis und die eigene Identität stellen eher Sozialisationsergebnisse als einen Lerninhalt dar. Eine Vergleichbarkeit der Ausprägung zwischen den Dimensionen „work task“ und „individual“ bspw. wäre dann nicht gegeben, weil es sich nicht in beiden Fällen um Sozialisationsinhalte handelt. Dies ließe sich durch die Erfassung als Outcome-Variablen beheben. Im Kontext der Dimensionen „language“, „history“ und „politics“ nach Chao et al. (1994) bietet sich so ein facettenreicheres Bild des Sozialisationsfortschrittes. Somit werden die Stärken des behandelten Modells auch im Vergleich zu anderen Ansätzen, Sozialisationsinhalte zu strukturieren, bekräftigt.

5.3.2 Proaktive Sozialisationsstrategien

Wie in der interaktionalen Perspektive (Kap. 5.2.3) verankert repräsentieren proaktive Sozialisationstaktiken oder -strategien ein Verständnis, das den Mitarbeiter als „[...] proactive learning agent in socialization“ beschreibt (Thomas & Anderson, 1998, S. 749; Ostroff & Kozlowski, 1992; Kane & Rink, 2015; Bullis & Bach, 1989). Vergleichbare Ansätze, die den mitarbeiterseitigen Anspruch proaktiver Einflussnahme und Gestaltung (Morrison, 1993) in den Fokus stellen, bilden mittlerweile einen bedeutsamen Schwerpunkt der Sozialisationsforschung (Bauer et al., 1998; Cooper-Thomas, Anderson & Cash, 2011). Entsprechend wird nachstehend die Verantwortungsverlagerung von der Organisation auf das Individuum (Korte, 2009) behandelt, indem ihre Notwendigkeit für den individuellen Sozialisationserfolg hergeleitet wird (1). Über die Modellintegration bei Griffin et al. (2000, Kap. 5.2.3) hinaus wird ein Überblick über proaktive Sozialisationsstrategien gegeben, die in der Literatur behandelt werden (2).

Notwendigkeit proaktiver Sozialisationsstrategien für den Sozialisationserfolg (1)

Um die Notwendigkeit proaktiver Sozialisationsstrategien nachzuvollziehen, lohnt sich ein

Blick in die Definition dieser Verhaltenskomponente sowie in situative Rahmenbedingungen des betrachteten Forschungsgegenstands. Proaktive Verhaltensweisen beschreiben vorliegend die Tendenz neuer Mitarbeiter, sich aktiv in ihren Sozialisationsprozess einzubringen und nicht passiv auf eine Maßnahmeninitiierung durch ihr Umfeld zu warten (Almudever, Croity-Belz & Hajjar, 2007). **Beweggründe** („basic catalyst“, Miller, & Jablin, 1991, S. 95), die in der Literatur dafür genannt werden, beziehen sich auf diverse Herausforderungen, die die „Newcomer“-Situation mit sich bringt. Sie gehen mit einem Gefühl der Unsicherheit einher:

- **Herausforderungen** wie das Informationsdefizit (Wanous, 1977) bestehen zunächst in Bezug auf alle Sozialisationsinhalte (Kap. 5.3.1). Trotz der Bemühungen organisationaler Akteure, neue Mitarbeiter durch eine gezielte Informationsvermittlung zu unterstützen, sind zusammengestellte Informationen häufig inadäquat oder lückenhaft (Miller, & Jablin, 1991). Langjährig tätige Kollegen bspw. vergessen es aufgrund ihrer mentalen Distanz zur Situation, neu zu sein, Inhalte zu vermitteln oder ordnen ihre Bedeutung falsch ein.
- Genannte Herausforderungen bedingen, dass die Übergangsphase des Onboardings – auch für Individuen mit einer hohen Selbstwirksamkeit (Nifadkar & Bauer, 2016; Kap. 5.2.2) – von einem **Gefühl der Unsicherheit** gekennzeichnet ist (Bullis & Bach, 1989; Miller & Jablin, 1991; Ashford & Black, 1996). Unsicherheit kann sich darauf beziehen, ob ein Verhalten angemessen ist (Ashford & Black, 1996) oder wie an sie gestellte Anforderungen zu verstehen sind (Miller, & Jablin, 1991; Ashford & Black, 1996). Dieses Gefühl zeigt zugleich individuelle Lernbedarfe auf. Auch resultiert es aus der neuen sozialen und situationellen Ordnung, die stabile Repräsentationen des Selbstbilds, der eigenen Rolle etc. aufbricht (Almudever, Croity-Belz & Hajjar, 2007).

Die Abhängigkeit von den Informationen anderer und das Bewusstsein eigener Entwicklungsfelder und Wissenslücken erzeugen einen Handlungsdrang: Mitarbeiter wollen das Gefühl der Kontrolle über ihre Situation zurückgewinnen, um ihre Leistung und somit ihre Zufriedenheit zu steigern (Ashford & Black, 1996). Aus welchen intrapsychischen Gründen die Aufhebung von Unsicherheit und Kontrollverlust zentrale Größen menschlicher Handlungssteuerung bilden, wird in Kap. 6.1 beleuchtet. Für eine fokussierte Herleitung des Stellenwerts proaktiver Sozialisationsstrategien genügt es an dieser Stelle, zu skizzieren, nach welcher Systematik sie aktiviert werden: Je größer der Handlungsdrang Unsicherheit und Abhängigkeit zu überwinden, desto größer ist die Tendenz in Übergangsphasen des Mitarbeiterlebenszyklus (Almudever et al., 2007) proaktive Sozialisationsstrategien anzuwenden.

Proaktive Sozialisationsstrategien in der Forschungsliteratur im Überblick (2)

Mitarbeiter sind im Sozialisationsprozess insb. aus den o.g. Gründen in unterschiedlichster Form gestaltend und proaktiv tätig (Saks & Ashforth, 1997; Lohaus & Habermann, 2016). Dies geht damit einher, dass die Literatur in diesem Bereich Arbeiten mit sehr umfangreichen Auflistungen unterschiedlicher Verhaltensfacetten bietet (bspw.: Miller & Jablin, 1991; Ostroff & Kozlowski, 1992; Cooper-Thomas et al., 2011). Eine Beschränkung auf die Erwähnungen in Kap. 5.2.3 bietet somit ein unvollständiges Bild. Die „Newcomer“-Aktivitäten werden nachstehend in Anlehnung an Ashford und Black (1996, S. 201 ff.) zu vier Oberkategorien verdichtet und in den Kontext dargestellter Sozialisierungstheorien dargestellt: „Information Seeking“ (1), „Relationship Building“ (2), „Positive Framing“ (3), „Innovating/Job-Change Negotiating“ (4).

1. **„Information Seeking“** („patterns of information seeking“; Bauer et al., 1998, S. 175)

bildet im Kontext eines Informationsdefizits einen naheliegenden und zugleich in seiner Form einzigartigen Lösungsansatz (Miller & Jablin, 1991). Diese Methode ist in der Sozialisationsliteratur am häufigsten anzutreffen und als erste Newcomer-Strategie analysiert worden (Saks & Ashforth, 1997; bspw. Griffin et al., 2000, Kap. 5.2.3). Betrachtet wird insb., welche Handlungen hinter der Strategie zu subsumieren sind, welche Informationsquellen genutzt sowie welche konkreten Informationsinhalte gesucht werden (bspw. „job and organisational information“, Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, S. 374; Kap. 5.3.1).

Miller und Jablin bringen dies in ein theoretisches Modell ein, das **Einflussfaktoren** auf die Intensität der proaktiven Informationssuche berücksichtigt (1991). Es besagt, dass die proaktive Informationssuche mit dem Risiko **sozialer Kosten** einhergeht. Dies ist dann gegeben, wenn sie auf zwischenmenschlichen Transaktionen basiert („social costs“, ebd., S. 95). Mitarbeiter sind sich bewusst, dass die Informationssuche mit einem Austauschprozess kognitiver, affektiver oder materieller Ressourcen einhergeht und fürchten negative Konsequenzen für den Aufbau ihrer zwischenmenschlichen Beziehungen. Erwartete Kosten zeigen sich etwa in der Furcht, etwas zu erfragen, das man ggf. bereits wissen müsste, somit inkompetent zu wirken (Kammeyer-Mueller et al., 2011) bzw. Ansehen zu verlieren. Je stärker diese Furcht, desto stärker neigen Individuen zu verdeckten Strategien, die von ihrem Umfeld schwer enttarnt werden können (Miller & Jablin, 1991).

Die Autoren stellen sieben „**information seeking tactics**“ divergierender Offenkundigkeit für das soziale Umfeld zusammen. Sie werden als kognitiver Prozess der Wissenskonstruktion („cognitive sense-making processes“, Saks & Ashforth, 1997, S. 240) entlang des gesamten Mitarbeiterlebenszyklus verwendet. „Sense-making“ bildet dabei nach Louis (1980, S. 337) noch konkreter gefasst einen Denkprozess, in dem Erfahrungen – einschließlich damit einhergehender Attributionsprozesse – interpretiert und bewertet werden. Er kann kognitive Skripte verändern (ebd.). In Abgrenzung zu Mitarbeitern längerer Betriebszugehörigkeit seien neue Mitarbeiter bei der Auswahl und Anwendungen der Strategien aufmerksamer und reflektierter: Fühlen sie sich in ihrem Umfeld wohl, wählen sie die effiziente Form der öffentlichen Frage (1, „overt question“, Saks & Ashforth, 1997, S. 103). Sie bildet den Gegenpol zur indirekten Frage (2, „indirect question“, ebd., S. 105), die zur Anwendung kommt, wenn der relevante Inhalt dem Sozialisationsagenten oder der Informationsquelle Unbehagen bereiten könnte. Alternativ werden verschleierte Konversationen angestoßen, in denen das Individuum versucht, seine Informationsquelle dazu zu bewegen, offen über ihr Interessenthema zu sprechen. Dies birgt das Risiko, dass die relevante Information nicht zur Sprache kommt (3, „disguised conversation“, ebd.).

Ist die einschlägige Informationsquelle nicht direkt verfügbar, werden Sekundärquellen, also „third parties“ als Substitut der Primärquelle verwendet (4, ebd.). Weniger mit verbaler Kommunikation ist die Strategie verbunden, Situationen zu schaffen, auf die die Informationsquelle reagieren muss (5, „testing limits“). Dies zielt darauf ab, etwas über typische Handlungskonsequenzen in der betrachteten Organisation zu erfahren (ebd.). Eine geringere Interaktionskomponente beinhaltet die im Rahmen der SCT (Kap. 5.2.2) behandelte Strategie der Beobachtung (6, „observing“, ebd., S. 110). Sie wird insb. genutzt, um sehr gezielt nach relevanten Fakten zu suchen („gathering“) oder zufällig an interessante

Informationen zu gelangen („waiting“, Cooper-Thomas et al., 2011). Dies ermöglicht dem Individuum auf eine diskrete Art, Informationen zugänglich zu machen, mit denen es sein Verhalten bzw. Einstellungen anpassen kann (Miller & Jablin, 1991).

„Feedback seeking“ bietet eine weitere Form der Informationssuche („a subset of information“; Ashford & Black, 1996), die dem Individuum Anpassungspotenziale aus der Sicht Dritter offenbaren kann. Sie gewährt insb. individuelle leistungsbezogene Informationen (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000) und kann auf diesem Wege notwendige Anpassungsprozesse hervorrufen, die dem Individuum helfen, den Anforderungen adäquater gerecht zu werden (Ashford & Black, 1996). Zuletzt bildet „surveillance“ (7, Miller & Jablin, 1991, S. 111) als Reflektion vergangener und neuer Stimuli im Kontext bestehender Erfahrungen eine der verdeckten Taktiken (Korte, 2009).

Für die Informationsgewinnung sind nicht nur unterschiedliche Taktiken, sondern auch diverse **Informationsquellen** relevant („information sources“, ebd., S. 97). Dazu gehören Vorgesetzte, Kollegen und Mentoren („newcomers' communication network“, Fang, Duffy & Shaw, 2011, S. 130), aber auch aufgeschriebenes Material (Ostroff & Kozlowski, 1992; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Cooper-Thomas et al., 2011). Die Intensität, in der Informationsquellen verwendet werden, ist insb. davon abhängig, in welchen Inhaltsdimensionen (Kap. 5.3.1) Handlungsbedarfe identifiziert werden (Ostroff & Kozlowski, 1992): Während tätigkeitsbezogene Inhalte gleichermaßen über alle Quellen gesucht werden, werden interaktions- und organisationsbezogene Inhalte insb. über Beobachtungsstrategien akquiriert. Innerhalb dessen werden Vorgesetzte eher als Quelle für Rollenklärungen bevorzugt, während Kollegen die Quelle erster Wahl bilden, wenn gruppenbezogene Informationen gesucht werden. Ostroff und Kozlowski (ebd.) differenzieren weiter, dass die reine Informationsgewinnung primär über Vorgesetzte und Kollegen (Models, Kap. 5.2.2) erfolgt, während tatsächliches Lernen bzw. Wissenszuwachs eher über Beobachtungs- und Anwendungsstrategien stattfindet (SCT, Kap. 5.2.2). Insgesamt zeigt sich empirisch, dass Maßnahmen der Informationssuche Arbeitsleistung ($\beta=0,26$, $p<0,05$ für „task performance“, Nifadkar & Bauer, 2016, S. 9) und das Beherrschen der eigenen Aufgabe mitbestimmen ($\beta=0,28$, $p<0,05$ für „task mastery“, ebd.).

2. **„Relationship Building“** bezieht sich auf proaktive Verhaltensstrategien, soziale Interaktionen im Arbeitsumfeld zu initiieren (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000, S. 374). Da die Strategie im Model of Social Capital sowie der interaktionalen Perspektive (Kap. 5.2.3) beschrieben wird, wird sie nur zur Wahrung von Vollständigkeit angeführt: Denn trotz der Rolle als primärer Treiber für den Sozialisationserfolg (Korte, 2009; „proactive relationship building“ und „creative performance“: $\beta=0,23$, $p\leq 0,05$; Kammeyer-Mueller et al., 2011, S. 8; geringe Rollenambiguität, Bravo et al., 2003) und dazu notwendigen Lernprozessen, wird diese Taktik nicht von allen Individuen (im gleichen Maße) angewandt (Finkelstein, Kulas & Dages, 2003; Morrison, 2002). Scheitert der Prozess der Beziehungsbildung ist davon auszugehen, dass das Individuum nicht die notwendigen Informationen erlangt, um sein Informationsdefizit auszugleichen (Nifadkar & Bauer, 2016).

Die sozialisationsförderliche Bedeutung nachhaltiger **Netzwerkbildung** ist im Rahmen dessen unumstritten: Übergeordnete Zieldimensionen wie organisationale Identifikation

($\beta=0,34$, $p<0,05$) und Indikatoren effektiver Anpassung des Individuums werden nachweislich durch einen hohen Netzwerk-Status beeinflusst (Saks & Ashforth, 1997, S. 17). Additiv ist noch – je nach Ausprägung diverser Netzwerkmerkmale (Dichte, Stärke, Reichweite, hierarchische Ebene etc., Morrison, 2002; Kap. 4.1) – die Förderlichkeit des Netzwerks für unterschiedliche Inhaltsdimensionen (Kap. 5.3.1) zu erwähnen. So geht der Netzwerk-Status mit Unsicherheitsreduktion durch den Zugang zu relevanten Sozialisationsinhalten, wie „politics“ einher etc. (Fang, Duffy & Shaw, 2011; Kap. 4.4, 5.2.3).

Morrison zeigt, dass Netzwerkvariablen 28 % der Varianz sozialer Integration und in Abhängigkeit der Hierarchieebene 32 % des organisationsbezogenen Wissens erklären ($p\leq 0,01$, 2002, S. 1156). Konkret geht mit der Netzwerkgröße der Zugang zu organisationsbezogenen Inhalten einher, die den Lernprozess fördern ($\beta=0,30$, $p\leq 0,01$; ebd., S. 1154). Dies gilt dann, wenn es sich um „informational“ (ebd.) Beziehungen handelt (analog zur „structural dimension“, Kap. 5.2.3). Bei Beziehungen, die als „expressive“ kategorisiert sind (Model of Social Capital, Kap. 5.2.3), stehen Assimilationskomponenten („people“, Kap. 5.3.4) im Vordergrund: Zwischenmenschliche Aspekte überwiegen gegenüber dem sachlichen Informationsaustausch. Netzwerkdicke und Beziehungsintensität bzw. Bindungsstärke hingegen weisen einen negativen Zusammenhang zu organisationsbezogenem Wissen auf, fördern aber tätigkeitsbezogene Inhaltsebenen („network density“: $\beta=0,29$, $p\leq 0,01$ („task mastery“); $\beta=0,31$, $p\leq 0,01$ („role clarity“); „tie strength“: $\beta=0,30$, $p\leq 0,01$ („task mastery“); $\beta=0,23$; $p\leq 0,01$, („role clarity“); ebd., S. 1156). Morrisons Ergebnisse (ebd.) bekräftigen somit, dass „relationship building behavior“ insb. dann förderlich ist, wenn die Netzwerkaktivitäten („networking“, Cooper-Thomas et al., 2011, S. 13) ausgewogen entlang unterschiedlicher Bereiche des sozialen Systems verlaufen.

Demgegenüber zeigen sich zu **konfliktbehafteten Beziehungen** in der Onboarding-Phase („dysfunctional relationships“, Nifadkar & Bauer, 2016, S. 1) entgegengesetzte Ergebnisse, für die zwischen den betroffenen Sozialisationsakteuren – Vorgesetzte oder Kollegen – zu differenzieren ist (ebd.): Bei konfliktbehafteten Beziehungen reduziert sich zunächst die Tendenz des „information seeking“-Verhaltens im betroffenen sozialen Kontext. Zugleich besteht ein positiver Zusammenhang zur Beziehungsbildung mit Führungskräften ($\beta=0,21$, $p\leq 0,05$, ebd., S. 8). Erklärt wird dieses Phänomen damit, dass Individuen beginnen, Beziehungssubstitute ausfindig zu machen, wenn sie Konflikten begegnen („substitution hypothesis“, ebd.). In andere Worte gefasst, steigt die Anwendungswahrscheinlichkeit der Substrategie „third party“ (s. o., „information seeking“) nicht nur, wenn die Primärquelle nicht verfügbar ist, sondern auch wenn der Beziehungsaufbau scheitert. Die Individuen gelangen über einen Alternativpfad an die notwendigen Sozialisationsinhalte, die ihnen mangels eines Zugangs über ihre Kollegen verwehrt bleiben.

Zur Konkretisierung der Verhaltensmuster, die dem „relationship building behavior“ unterliegen, verweist die Literatur neben Komponenten des Model of Social Capital („building camaraderie“, „finding a mentor“, Kap. 5.2.3) auf weitere **Substrategien**. Unter dem Begriff „mutual development“ zusammengefasst (Cooper-Thomas et al., 2011, S. 13) gelingt es anhand dieser, relevante Interaktionsmuster weiter zu konkretisieren:

- „Befriending“ und „teaming“ zielen darauf ab, das Fremdbild Dritter zu beeinflussen.

Abgrenzend voneinander soll „teaming“ dazu beitragen, dass das Individuum als Teammitglied akzeptiert wird. „Befriending“ betrifft im engeren Sinne den Aufbau sozialer Beziehungen, die aber nicht auf den Geltungsbereich des Teams beschränkt sind.

- „Exchanging“ bezieht sich auf Austauschprozesse, die initiiert werden, um soziale Kosten der Informationssuche (s. o.) auszugleichen. Konkret bedeutet dies, dass für das Team hilfreiche berufliche Kontakte oder Expertisen eingebracht werden.
 - „Flattering“ subsumiert Handlungen, die darauf abzielen, dem Interaktionspartner ein positives Gefühl zu vermitteln.
 - Die beiden letzten Strategien weisen eine starke Überlappung zu anderen Feldern auf: „Talking“ lässt sich bereits über „disguised conversation“ (s. o.) abbilden und „negotiating“ wird als eigene Kategorie („Innovating/Job-Change Negotiating“, s. u.) erfasst.
- 3. „Positive Framing“** findet sich als proaktive Sozialisationstechnik bereits bei Griffin et al. (2000, Kap. 5.2.3). Als Selbstmanagement-Mechanismus kontrolliert sie den kognitiven Rahmen, der einer Situation subjektiv zugewiesen wird („cognitive frame“, Ashford & Black, 1996, S. 202) und verändert somit das Verständnis einer Situation. Die tatsächliche Situation und das Ausmaß tatsächlicher Kontrolle bleiben dabei zwar unverändert, jedoch wird die wahrgenommene Selbstwirksamkeit (Kap. 5.2.2) gesteigert. Attraktiv ist diese Strategie insb. für Personen mit einem ausgeprägten Kontrollbedürfnis (ebd., Kap. 6.1).
- 4. „Innovating/Job-Change Negotiating“** findet inhaltlich bei Van Maanen und Schein (Kap. 5.2.1) sowie der Interactionist Perspective nach Griffin et al. Erwähnung (Kap. 5.2.3). Als eigenes Merkmal von Proaktivität gehen Innovationsverhalten („timing of innovation efforts“, Levine, Moreland & Choi, 2001, S. 97) und das Aushandeln der eigenen Rolle („role negotiation“, Major et al., 1995, S. 421) über die Modellimplikationen hinaus. Es handelt sich nicht um Innovation, die bereits aus dem Umstand resultiert, dass neue Mitarbeiter über Vorerfahrung, Expertise oder Persönlichkeit neue Impulse in das neue Umfeld einbringen. Es sind Taktiken gemeint, die bewusst geplant und ausgeführt werden, um Innovation zu erzeugen (Levine et al., 2001). Dem zugrunde liegt laut Ashford und Black auch hier die Steigerung des eigenen Kontrollerlebens (1996; Kap. 6.1). So wird es etwa versucht, Tätigkeitsveränderungen anzustoßen („innovative response“, Kap. 5.2.1), damit Rollen entstehen, die besser zu eigenen Fähigkeiten passen (ebd.).

„Job-Change Negotiating“ – das Aushandeln der eigenen Rolle – kann dabei mit folgenden **Substrategien** einhergehen (Cooper-Thomas et al., 2011, S. 9):

- „Proving“ beschreibt Bestrebungen, seine Fähigkeiten zu demonstrieren und bekannt zu machen. Dies zielt darauf ab, die kompetenzbezogene Glaubwürdigkeit zu gewinnen, die es braucht, um die eigene Rolle verändern zu dürfen.
- „Minimizing“ bezieht sich auf Aktivitäten, die initiiert werden, um den Umfang eigener Entwicklungsfelder und Lernbedarfe zu reduzieren. Dazu werden Wege gesucht, eine gute Leistung über bestehende Fähigkeiten sicherzustellen.

Zusammenfassend zeigen ihre positiven Folgen, dass die Betrachtung proaktiver Sozialisationsstrategien erforderlich ist, um den Sozialisationsprozess ganzheitlich zu erfassen: Unsicherheitsreduktion (Lapointe et al., 2014), Rollenklarheit ($r=0,28$, $p\leq 0,05$; Finkelstein, Kulas & Dages, 2003, S. 492), aber insb. auch ihre Wirkung auf angestrebte Sozialisationsergebnisse („task mastery“, „group integration“, „political knowledge“, Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003, S. 786; „work effectiveness“, Lapointe et al., 2014, S. 614) werden vermehrt betont.

Trotz der bestätigten Relevanz von Proaktivität ist ihre Anwendung nicht selbstverständlich. Sie kann durch Moderatoren wie Persönlichkeitsmerkmale (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000) beeinflusst werden, deren Einfluss auf den Sozialisationsprozess u. a. Kap. 5.4 vertieft.

5.3.3 Sozialisation in Gruppen

Modelle und Ansätze, die den Fokus auf die Sozialisation in Gruppen legen, sind in ihrer Grundkonzeption weitgehend der interaktionalen Perspektive zuzuordnen (Kammeyer-Mueller et al., 2013; Kap. 5.2.3). Ihren Ausgangspunkt bildet die Überzeugung, dass informelle Interaktionen zwischen „Newcomern“ und „Insidern“ (Kap. 4.1; 5.2.1) einen Großteil des Sozialisationsprozesses ausmachen (Bauer et al., 1998; Kammeyer-Mueller et al., 2013). Dieser Bedeutungszuschreibung wird das nachstehende Unterkapitel gerecht, indem es Gruppensozialisation (Saks & Ashfort, 1997) in ihrer komplementären Rolle zu bisher betrachteten Sozialisationsmerkmalen vorstellt: Dazu wird das Phänomen zunächst von herkömmlichen Ansätzen, die soziale Komponenten der Onboarding-Phase in den Fokus stellen (Kap. 5.2.2, 5.2.3), abgegrenzt (1). Darüber hinaus werden relevante psychologische Prozesse sowie Sozialisationsphasen nach dem „Model of Group Socialisation“ (Levine et al., 2001) vorgestellt (2). Abschließend werden empirische Ergebnisse aufgeführt, die die Bedeutung der Gruppe im Sozialisationsprozess insb. im Kontext dieses Modells untermauern (3).

Abgrenzung: Sozialisation in Gruppen und andere interaktionale Ansätze (1)

Gruppensozialisation findet indirekt nicht nur Erwähnung in behandelten Sozialisationstheorien (Kap. 5.2), sondern auch in angeführten Sozialisationsstrategien (bspw. „teaming“, Kap. 5.3.2). Dies betrifft insb. die Betrachtung von Entwicklung und Erhaltung sozialer Identifikation (Van Veelen, Hansen & Otten, 2014) und der Einstellungs- und Verhaltensentwicklung neuer Mitarbeiter (Kammeyer-Mueller et al., 2013). Zugleich besteht in Bezug auf die Relevanz sozialer Interaktionen für das subjektive Erleben grundsätzliche Einigkeit (Levine et al., 2001): Nicht selten sei die Erinnerung an den ersten Arbeitstag mit dem Erlebnis einer positiven oder negativen sozialen Interaktion verknüpft (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

In Abgrenzung zu benannten Theorien ergänzt Gruppensozialisation jedoch eine noch nicht berücksichtigte, aber relevante Perspektive. Denn die Relevanz sozialer Interaktion (Korte, 2009) besteht nicht nur für das Individuum oder einzelne Interaktionspartner (Führungskräfte, Mentoren oder Kollegen), sondern auch für das Gruppengefüge bzw. die Gruppenidentität (Levine et al., 2001). Neue Gruppenmitglieder beeinflussen nicht nur das Reaktionsverhalten der Gruppe (Kane & Rink, 2015), sondern auch ihr soziales Gebilde. Es repräsentiert für sich genommen auch einen **Sozialisationsagenten** (Bauer et al., 1998), der als expliziter Sozialisationsstreiber zu berücksichtigen ist. Denn er kann den individuellen Anpassungsprozess des Mitarbeiters verbessern oder verschlechtern (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Model of Group Socialization (2)

Entsprechend seiner Rolle als Sozialisationsagent, mit dem ein dynamischer Austauschprozess besteht, widmet das „**Model of Group Socialization**“ seine Aufmerksamkeit den psychologischen Prozessen und Phasen der Sozialisation in Gruppen (Moreland & Levine, 1982). Das laut Saks und Ashforth (1997) einflussreichste Modell seines Forschungsgegenstands

berücksichtigt Rahmenbedingungen, die es neuen Mitarbeitern ermöglichen, Veränderungen oder Innovationen in ihrer Gruppe zu erzeugen („innovating“, Kap. 5.3.2).

Saks und Ashforth (1997) fassen die **drei psychologischen Prozesse**, die der Gruppensozialisation unterliegen und sich in den Entwicklungsphasen der Gruppenmitgliedschaft kontinuierlich bemerkbar machen, zusammen als:

1. **Beidseitige Evaluation** der Beziehung zwischen Individuum und Gruppe
2. **Empfindungen, aneinander gebunden zu sein** (Commitment, ebd.; Kap. 6.4). Sie sind von den beidseitigen Evaluationen (1) und individuellen Entscheidungskriterien abhängig.
3. **Transformation** der beidseitigen Beziehung mit dem Beginn einer neuen Phase der Mitgliedschaft („transition“). Dies erfolgt sobald Akzeptanzkriterien („acceptance criteria“, Levine et al., 2001, S. 84) der Gruppensozialisation (gegenseitiges Commitment) erfüllt sind.

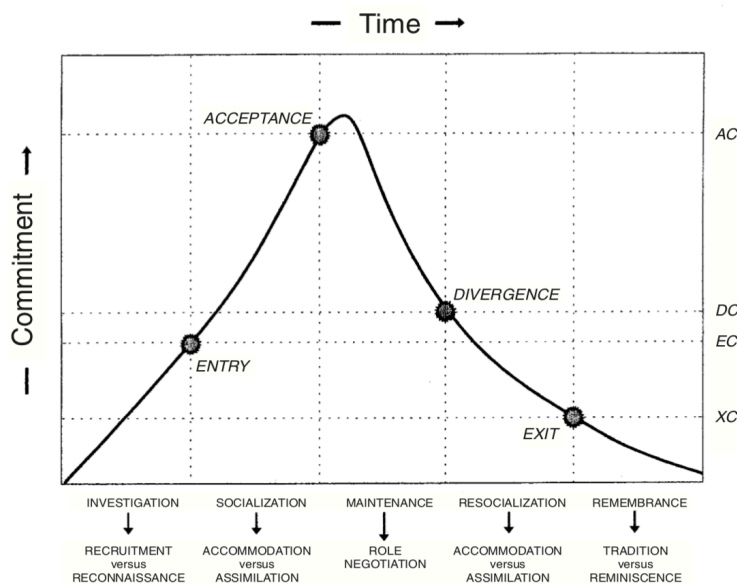


Abb. 5.3 „The five phases of group membership“ (Levine et al., 2001, S. 88)

Diese Prozesse finden sich in **fünf Phasen der Gruppenmitgliedschaft** („five phases of group membership“, Levine et al., 2001, S. 88) wieder, die in Abb. 5.3 im Kontext eines hypothetischen Zeitverlaufs visualisiert und beschrieben werden. Nach jeder Transformation und ihrer Evaluation wird der Beziehungsstatus neu bewertet, was mit neuen gegenseitigen Erwartungen einhergeht – bspw. zu Verhaltensweisen in einer neuen Phase. Um die Relevanz und ein gemeinsames Verständnis für den Übergang zwischen zwei Phasen für alle Beteiligten (Individuum und Gruppe) zu untermauern, gehen diese zumeist mit öffentlichen Zeremonien („rites of passage“, ebd., S. 88) einher. Mit der Rollenveränderung kommt es zu wechselseitigen Einstufungen der Beziehungen, auf deren Basis die weitere Anpassung von Commitment zur Gruppe erfolgt. Die Phasen der Gruppenmitgliedschaft (1: „investigation“, 2: „socialization“, 3: „maintenance“, 4: „resocialization“, 5: „remembrance“, Abb. 5.3: X-Achse) werden vier Rollenveränderungen („role transitions“; 1: „entry“, 2: „acceptance“, 3: „divergence“, 4: „exit“) gegenübergestellt (ebd., S. 88; Abb. 5.3: markierte Punkte auf dem Graphen):

1. **„Investigation“** kann nach gegenseitiger Erkundung („reconnaissance“) in der Entscheidung von Gruppe und Individuum („future member“) münden, eine Beziehung einzugehen („recruitment“). Findet die Gruppe ein Individuum, von dem sie glaubt, es könne ihre Zielerfüllung fördern und das Individuum eine Gruppe, von der es glaubt, seine Bedürfnisse

- bedienen zu können („entry criteria“, EC), folgt die Gruppenmitgliedschaft („entry“).
2. **„Socialisation“** folgt auf die „entry transition“: Die Gruppe versucht auf das Individuum („new member“) einzuwirken, um seinen Beitrag zur Erfüllung der Gruppenziele zu maximieren. Das Individuum versucht währenddessen, die Gruppe zu verändern, um seine persönlichen Bedürfnisse zu erfüllen („negotiating“, Kap. 5.3.2). Gelingen diese Bestrebungen, erfährt die Gruppe Akkomodation („accomodation“, Kap. 5.1) und das Individuum Assimilation („assimilation“, Kap. 5.1). Wird innerhalb der benannten Prozessschritte das Akzeptanzkriterium erfüllt (Commitment auf dem Level AC, Abb. 5.3, rechte Seite), wird das neue Mitglied mit dem Rollenübergang „acceptance“ zum vollen Mitglied der Gruppe.
 3. **„Maintanance“** in Folge der vorangegangenen „role transition“ ist von gegenseitigen Rollenverhandlungen zwischen Individuum („full member“) und Gruppe charakterisiert. Gelingt es dabei beiden Parteien, die Rolle des Individuums so zu entwickeln, dass sein Rollenverständnis sowohl die Zielerreichung der Gruppe als auch die Bedürfnisbefriedigung des Individuums maximieren kann, bleibt das Commitment-Level der Parteien hoch. Ist dies nicht der Fall, sinkt es unter die Ebene des Akzeptanzkriteriums („divergence criterion“, DC; Abb. 5.3) und es kommt zum Rollenübergang „divergence“.
 4. **„Resocialization“** tritt ein, um das in der „divergence“ verlorene Commitment zu rekonstruieren: Die Gruppe versucht, den individuellen Beitrag des Einzelnen zu den Gruppenzielen wiederherzustellen, während das Individuum Gleiches in Bezug auf den Beitrag der Gruppe zu seinen eigenen Zielen verfolgt. Gelingt dies, werden Assimilations- und Akkommodationsprozesse reaktiviert (s. o.). Den Status eines „full member“ und somit die Rückkehr in die Sozialisationsphase erreicht das Individuum nur, wenn die Commitment-Ausprägung beider Parteien das Akzeptanzkriterium der „divergence“ überschreitet.
 5. **„Remembrance“** folgt als Sozialisationsphase, wenn die „role transition“ in Richtung „Socialization“ misslingt, das gegenseitige Commitment weiter abnimmt (XC, Abb. 5.3) bis hin dazu, dass die Gruppenmitgliedschaft endet („exit“). In dieser Phase kann es passieren, dass sich die Gruppe an den positiven Beitrag des Individuums zum Gruppenziel erinnert. Gleichermaßen erinnert sich das Individuum an den früheren Beitrag der Gruppe zur Befriedigung seiner Bedürfnisse („reminiscence“, Abb. 5.3). Je nach Stärke des Einflusses, den die beiden Akteure noch aufeinander haben, bewerten sie ihre Beziehung.

Insgesamt liegt diesen Phasen nach den Autoren der Gedanke zugrunde, dass das Individuum in der Sozialisationsphase noch kein vollständiges Gruppenmitglied darstellt („quasi-member“, ebd., S. 90). Es herrscht eine Instabilität der Beziehung zwischen Individuum und Gruppe, die dadurch aufgelöst wird, dass das Individuum den Status eines vollen Gruppenmitglieds erreicht oder die Gruppe verlässt. Im Sinne der **gegenseitigen Dynamik** des Modells kommt es jedoch nur dazu, wenn beide Parteien die Prozesse der Assimilation und Akkomodation soweit einleiten, dass das Akzeptanzkriterium (AC, Abb. 5.3) erfüllt wird.

Die Rückwirkung auf den **Innovationsgehalt**, den neue Mitglieder dabei in ihrer Gruppe hervorrufen können, wird maßgeblich von drei Gruppenmerkmalen beeinflusst (ebd., S. 99):

- **„Group performance“** beeinflusst die Innovationskraft eines neuen Gruppenmitglieds insofern, als dass es mit steigendem Erfolg der Gruppe dazu neigt, die Initiierung von Veränderungen zu vermeiden. Es ist damit zufrieden, Teil einer erfolgreichen Gruppe zu sein. Mit abnehmenden Gruppenerfolg ist ein gegenteiliges Verhalten wahrscheinlich.

- „**Group norms**“ geben dem neuen Mitglied über Gruppenkonventionen den Rahmen vor, in dem es Innovationen herbeiführen kann. Sieht die Gruppe es kritisch, bestehende Praktiken abzulegen, kann das Individuum an der Veränderung gehindert werden, auch wenn sie für die Gruppe gewinnbringend sein könnte (Kane & Rink, 2015).
- „**Third parties**“ können den Prozess der Akkommodation beeinflussen, indem sie das Individuum dazu ermutigen, Veränderung in der Gruppe mehr oder weniger stark zu fordern. Je nach Einflussgrad können sie bestehende Gruppenmitglieder dazu bewegen, Innovationsbestrebungen des neuen Mitglieds zu honorieren oder Widerstand zu leisten.

Empirische Ergebnisse (3)

Empirische Ergebnisse bestärken die Notwendigkeit bei der Analyse von Sozialisationsprozessen insb. auch die Einbettung des Individuums in seine neue Gruppe zu reflektieren. Korte (2009) zeigt in seinen Arbeiten – anders als die Sozialisationsstaktiken (Kap. 5.2.1) erahnen lassen –, dass nicht etwa die Organisation, sondern die Arbeitsgruppe den Primärkontext von Sozialisation darstellt: Vor allem die Qualität des Beziehungsaufbaus zu Gruppenmitgliedern repräsentiert einen Mediator der Lernqualität von Newcomern. Bei der Auflistung relevanter Sozialisationshebel aus Sicht des Individuums wird die Erlangung einer Mitgliedschaft nach der Beziehungsbildung sogar als zweitwichtiges Entwicklungsfeld der Sozialisation benannt (ebd.). Auch bei Kammeyer-Mueller und Wanberg (2003) dominiert der Sozialisationsseinfluss unterschiedlicher Akteure als Repräsentanten einer Gruppe auf Variablen wie Rollenklarheit, Aufgabenerfüllung und Commitment über den der Führungskraft und den der Organisation.

Den Entwicklungsprozess nach dem „Model of Group Socialization“ untermauernd zeigt die Empirie, dass – jenseits dargelegter Sozialisationsstrategien (Kap. 5.3.2) – weitere Möglichkeiten bestehen, Integration proaktiv zu fördern: Kane und Rink (2015) zeigen, dass neue Mitglieder durch die bewusste Nutzung von Pronomen beeinflussen können, inwieweit sie von der Gruppe akzeptiert werden und die Gruppe die Bereitschaft zeigt, das Wissen des neuen Mitglieds zu nutzen. Die Nutzung von Pronomen in ihrer Pluralform vermittelt Interesse an der Integration („integrating pronoun strategy“), während sie in ihrer Singularform Abgrenzungstendenzen („differentiating pronoun strategy“) von der Gruppe transportiert (ebd., S. 94). So können Akzeptanz und Bereitschaft der Gruppe, neue Impulse eines neuen Mitglieds zu nutzen, sehr subtil über die Art gefördert oder gehemmt werden, wie das Individuum über sich und die Gruppe spricht (ebd.). Dies betont nicht nur die Sensibilität einer Gruppe für das Verhalten einzelner Mitglieder, sondern auch die gegenseitige Verantwortung („not a unidirectional process“, Stephens & Dailey, 2012, S. 407) der Parteien für den Sozialisationsprozess.

5.3.4 Zeitliche Dynamik und Wendepunkte der Sozialisation

Der Faktor Dynamik bezieht sich zum einen auf die zeitliche, prozessbedingte Veränderung einzelner Phänomene, deren Bedeutung bspw. in Bezug auf den Lernfortschritt der Sozialisationsinhalte anklingt (Kap. 5.3.1). In diesem Rahmen wird sie zunächst in das Gedankengebäude des „multidomain, continuous process model“ von Taormina eingebettet (1997; 1). Die Dynamik verstärkt sich aus Sicht des Individuums an bestimmten Wendepunkten des Sozialisationsprozesses („turning point analysis“, Bullis & Bach, 1989, S. 5). Hier geht sie über die prozessuale Veränderung hinaus und bildet Abschnitt zwei des Kapitels (2).

Zeitliche Dynamik als prozessbedingte Veränderung (1)

Charakterisierend für die Onboarding-Phase ist ihr Prozesscharakter, dem bereits an vielen Stellen der Sozialisationsforschung Rechnung getragen wird (Bsp.: Model of Group Socialization, Kap. 5.3.3) – sei es etwa über die Konzeption empirischer Langzeitstudien zur Messung von Sozialisationsfortschritten (Bsp.: Chao et al., 2000, Kap. 5.3.1) oder über phasenspezifische Betrachtungen der Erfahrungen vor und nach dem Einstieg in ein Unternehmen („anticipatory socialisation phase“, Riordan et al., 2001, S. 159; „ADKAR“, Kap. 4.4). Ein zeitraumbezogenes Verständnis teilen auch Bauer und Green (1994), die davon ausgehen, dass der kumulative Lernprozess der Sozialisation von Variablen beeinflusst wird, die bereits vor dem Eintritt in ein Unternehmen bestehen. Zeitraumbezogene Ansätze beziehen **zeitliche Dynamik** jedoch zumeist nur auf einen Kernaspekt (Gruppenintegration, Lernfortschritt etc., s. o.) und betrachten diesen somit isoliert (Riordan et al., 2001).

Das „**multidomain, continuous process model**“ nach Taormina (1997) versteht Veränderung als kontinuierlichen Begleiter des Sozialisationsprozesses und gibt dem Faktor Zeit somit einen erheblichen Raum. Dies erfolgt insb., indem Sozialisation als **Prozess** aus vier Bereichen („domains“, ebd., S. 29) verstanden wird. Innerhalb des Prozesses verlaufen mehrere Aktivitäten, die gleichzeitig und auch kontinuierlich über einen langen Zeitraum stattfinden können. Dabei können die einzelnen, parallel wirkenden Aktivitäten jeweils in ihrer Ausprägung und Relevanz über den zeitlichen Verlauf der Sozialisation zu- und abnehmen (ebd.).

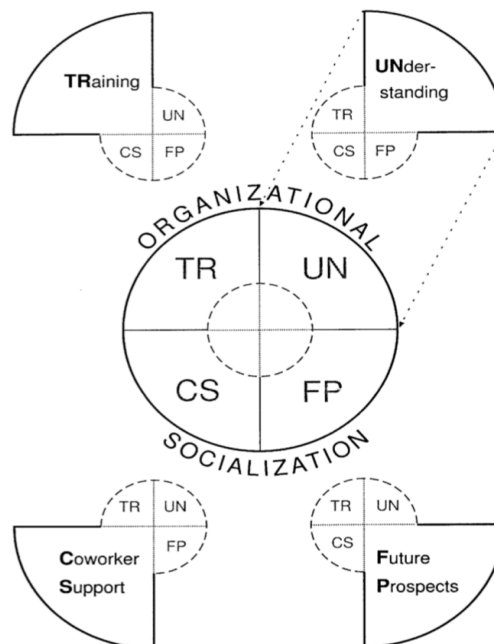


Abb. 5.4 „The four domains of organisational socialization“ (Taormina, 1997, S. 30)

Die „**Domains**“ bzw. **Aktivitäts- oder Einflussbereiche** weisen diverse Inhaltsbereiche auf, interagieren kontinuierlich miteinander, überlappen sich teils und bedingen gemeinsam einen holistischen synthetisierten Prozess (ebd.). Neben der Kontinuität ihres Wirkens betont Taormina, dass die Domains für unterschiedliche Individuen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können und sich ihre individuelle Bedeutung im Zeitverlauf verändern kann (ebd.). Auf diese Weise bilden die vier Bereiche „training“ (1), „understanding (of one’s job and organization)“ (2), „coworker support“ (3) und „future prospects (in the employing organization)“ (4) ein Rahmenmodell, das theoretische Elemente ordnet und unterschiedliche Variablen, die bereits

Eingang in die Sozialisationsforschung gefunden haben, klassifiziert (ebd., S. 29). Die Aktivitätsbereiche und ihre Komponenten werden entlang von Abb. 5.4 nacheinander definiert und ihr Prozesscharakter spezifiziert. Die artifizielle Trennung der Domains dient der Wahrung konzeptioneller Klarheit (ebd.). Sie soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass im Feld alle vier Domains in ihrer Wechselwirkung und Überlappung zu berücksichtigen sind. Ihre Verwobenheit wird in Abb. 5.4 dadurch visualisiert, dass jedes Viertel des „Sozialisationskreises“ – auch beim „Heranzoomen“ – an die anderen drei Domains gebunden ist (Taormina, 1997, S. 33 ff.):

1. **„Training“** umfasst Aktivitäten, Prozesse und Methoden, um Fähigkeiten zu erwerben, die für die Tätigkeit erforderlich sind. Mit der Einteilung in „formal“ und „informal training“ greift diese Domain Modelle auf, die strukturierte von der Organisation initiierte Lernprogramme (Kap. 4.4, 5.2.1) berücksichtigen. Zugleich werden vom Individuum gesteuertes Lernen (Beobachtungs-, Erfahrungslernen, Kap. 5.2.2) und sein aktives Einfordern einer Vorführung der Aufgabenausführung eingepreist (Proaktivität, Kap. 5.3.2).

Die zeitliche Dynamik innerhalb des Bereichs „training“ visualisiert Abb. 5.5 (1) prototypisch als geglättete Kurve: Der relative zeitliche Umfang des Trainings im Verhältnis von anderen Verpflichtungen eines Arbeitstags (Y-Achse) und dem zeitlichen Verlauf (X-Achse) dargestellt. Nach seiner deutlichen Dominanz in den ersten Monaten, verringert sich die Trainingsintensität nach den ersten Monaten i. d. R. bis die Kurve einen geringeren Wert erreicht. Beim Austritt auf der Organisation schneidet sie die X-Achse.

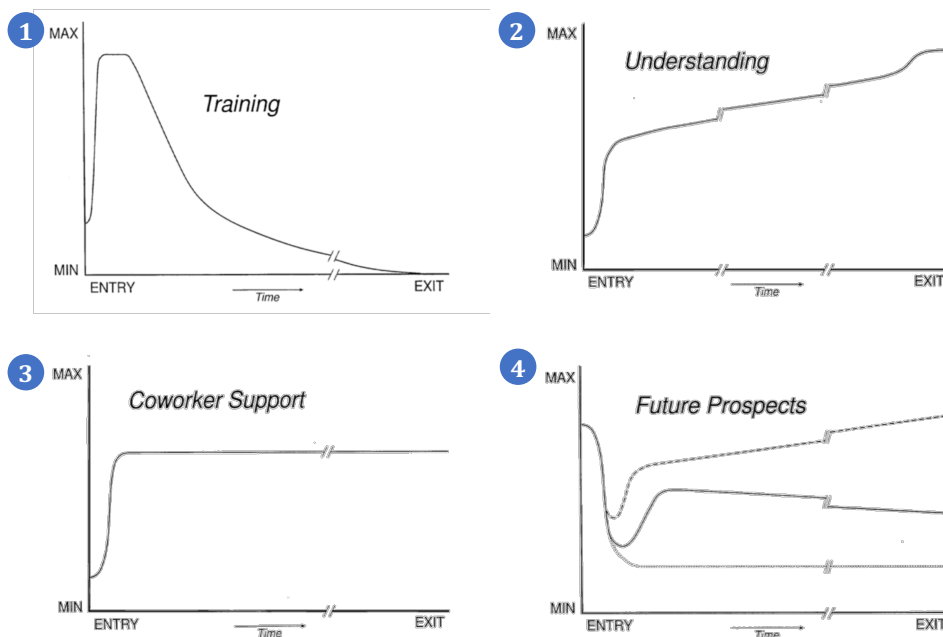


Abb. 5.5 Aktivitätsbereiche des „multidomain, continuous process model“ (Taormina, 1997, S. 33 ff.) als Funktion der Zeit

2. **„Understanding“** beschreibt das Ausmaß, in dem ein Mitarbeiter Wissen in Bezug auf seine Tätigkeit, die Organisation, ihre Mitglieder und Kultur versteht und anwenden kann. Dabei steht ein umfassendes kognitives Verständnis im Mittelpunkt, das über die eigene Rollenentwicklung hinausgeht und alle Elemente des organisationalen Handelns umfasst. Die Bedeutung der Kognition unterstreicht bereits die SCT (Kap. 5.2.2). Wie Abb. 5.4 (2) zeigt, ist der Verständniskern in Bezug auf die Sozialisationsinhalte (Kap. 5.3.1) – vereinfacht betrachtet – in der ersten Sozialisationsphase gering, startet aber nicht bei null.

Schließlich ist trotz eines Informationsdefizits bereits vor dem Eintritt in eine Organisation eine Wissensbasis gegeben (Kap. 4.4). Anders als bei der investierten Trainingszeit handelt es sich um eine kumulativ über die Zeit ansteigende Kurve.

3. „**Coworker Support**“ beinhaltet emotionale, moralische (bspw. verbale Bestärkung) und instrumentelle Unterstützung (bspw. Zugang zu Arbeitsmaterial), die das Individuum von anderen Organisationsmitgliedern erhält, um Unsicherheiten und Ängste zu verringern. Das Modell betont die Notwendigkeit, Kollegen als Beteiligte des Lern- (Kap. 5.2.2, 5.3.2) und Integrationsprozesses zu betrachten (Kap. 5.2.3; 5.3.3). Dabei ist soziale Unterstützung in ihrer Bedeutung von der reinen Informationsvermittlung über das soziale Umfeld abzugrenzen (Taormina, 1997). Taormina betrachtet „coworker support“ nicht als primäre Antwort auf Lernbedarfe, sondern als Reaktion auf emotionale Bedürfnisse der Individuen. Darauf aufbauend werden soziale Unterstützung (als Moderatorvariable des Sozialisationsprozesses) in Kap. 5.4 und individuelle Motivstrukturen in Kap. 6.1 berücksichtigt.

Bei modellhafter Betrachtung des zeitlichen Verlaufs von „Coworker Support“ (Abb. 5.4, 3) startet soziale Unterstützung nicht beim Nullpunkt. Stattdessen nimmt das Individuum bereits in der „anticipatory socialisation“ (s.o.) im Durchschnitt über alle sozialen Kontakte hinweg einen moderaten Unterstützungswert wahr. Er steigt dann bis er den Median der Y-Achse leicht übersteigt und bleibt darauffolgend konstant. An dieser Stelle finden sich gegensätzliche Ergebnisse in der Literatur: Kammeyer-Mueller et al. berichten in ihrer 90-Tage-Studie von einer durchschnittlichen Abnahme sozialer Unterstützung innerhalb dieser Zeit, wobei nicht nur die Unterstützung von Kollegen, sondern auch die führungsseitige Unterstützung in das Ergebnis einfließt („supervisor support“: $r=-0,46$, $p\leq 0,01$; „coworker support“: $-0,47$, $p\leq 0,01$, 2013, S. 118). Neben wenigen Fällen, in denen die Unterstützung konstant bleibe, entscheide sich die Peer-Group insb. bei arbeitsbedingtem Zeitmangel dafür, die Unterstützung zu verringern, sobald sich das Individuum eingelebt habe (ebd.).

4. „**Future Prospects**“ kennzeichnet das Ausmaß, in dem das Individuum in der betrachteten Organisation eine ertragreiche Karriere für sich antizipiert. Folglich berücksichtigt diese Domain Rahmenbedingungen, die den Verbleib eines Individuums in der Organisation fördern. Dabei beschränkt sich Taormina – ohne von einer abschließenden Aufzählung zu sprechen – auf instrumentelle Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit, Gehalt(-entwicklung), Beförderungen etc. Zum einen bedient diese Komponente Bedürfnisse neuer Mitarbeiter. Zum anderen beschreibt sie ein System, das das Individuum in der gegebenen Konstellation akzeptieren muss, wenn es zu einem vollen Organisationsmitglied werden will. Die intrapsychischen Komponenten, die den Verbleib in einer Organisation bedingen, finden sich in diesem Modell nicht explizit wieder. Sie finden in Anbetracht der Relevanz für die Forschungsfrage in Kap. 6 Betrachtung (bspw. AC).

Die idealtypische Visualisierung der zeitlichen Veränderung dieses Aktivitätsbereichs weist eine Besonderheit auf: Sie umfasst drei modellhafte Verläufe, die die Karriereentwicklung aus Mitarbeitersicht antizipieren. Ihnen gemeinsam ist ein hoher Ausgangspunkt zum Zeitpunkt des Unternahmenseintritts und ein unterschiedlich starker Abfall, der sich ggf. nach ersten Tätigkeitserfolgen wieder umkehrt. Einen Erklärungsansatz könnte der Honeymoon Effekt bieten (Kap. 6.2); er wird von Taormina nicht aufgegriffen.

In der ersten Mitarbeitergruppe (Abb. 5.5; 4, gestrichelte Linie) befinden sich Mitarbeiter, die aufgrund ihrer exzeptionellen Talente und Fähigkeiten, die besten Voraussetzungen haben, um ihre Ziele in der betrachteten Organisation zu erreichen. Die Wahrnehmung ihrer Karrierechancen ist kontinuierlich am höchsten. Der mittlere Graph steht stellvertretend für das „Mittelfeld“: Die antizipierte Karriereentwicklung dieser Mitarbeiter erlebt nach dem ersten Abfall und Wiederanstieg perspektivisch einen Abwärtstrend (Abb. 5.5, 4, durchgezogene Linie). Die dritte Gruppe umfasst Mitarbeiter mit begrenzteren Fähigkeiten, die ggf. trotz einer suboptimalen Passung eingestellt wurden (Abb. 5.5, 4, unterste Linie). In ihrem Fall bleiben die wahrgenommenen Karrierechancen – nach einer drastischen Verringerung zu Beginn der Einstellung – auf einem konstant niedrigen Wert.

Wendepunkte der Sozialisation (2)

Bei genauer Betrachtung zeigen die prototypischen Verläufe der Aktivitätsbereiche nach Taormina (ebd.) Wendepunkte auf. Es kommt abrupt zu einer starken Veränderung des betrachteten Phänomens. Dabei stellt sich die Frage, ab welchem Zeitpunkt und warum bspw. „coworker support“ typischerweise nicht mehr weiter ansteigt. Weiterhin fraglich ist etwa, was ein Moment mit sich bringen muss, damit die der Verlauf von „understanding“ nach seinem sehr steilen Anstieg in einen moderaten kontinuierlichen Zuwachs übergeht. Diese Fragen bleiben auch bei Bullis und Bachs Betrachtung universitärer Sozialisation aus dem Jahre 1989 unbeantwortet. Die Betrachtung kritischer Ereignisse bzw. Wendepunkte hat somit zwar früh Eingang in die betriebliche Sozialisationsforschung gefunden (ebd.), wurde jedoch nicht großflächig weiterentwickelt bzw. aufgegriffen. Da die „**turning point analysis**“ (Bullis & Bach, 1979, S. 5) dennoch einen Erkenntnisgewinn für individuelle Wahrnehmungsveränderungen bieten könnte, findet sie in der CIT-Analyse von Studie I ihren Raum (Kap. 12.2.2).

Wie bereits das „multidomain, continuous process model“ (s. o.) gehen Bullis und Bach davon aus, dass der Sozialisationsprozess – anders als viele Modelle der Einfachheit halber vermuten lassen – keinem klaren Wachstumsmuster folgt (ebd.). Sie konkretisieren dies über die Auslese **typischer Wendepunkte** (ebd., S. 12), die andere Arbeiten partiell bestätigen:

- **„Moving In“** bezieht sich auf den Moment des physischen Eintritts ins Unternehmen und die Bekanntmachung mit der Organisation sowie ihren Umgebungskomponenten.
- **„Settling In“** meint den Zeitpunkt, in dem sich Routinen einstellen und sich das Individuum mit seiner Rolle vertraut fühlt und die organisationalen Erwartungen internalisiert.
- **„Socializing“** schließt informelle „peer-to-peer“-Konversationen insb. in einzelnen Sozialisationsereignissen ein, die spontan oder organisiert stattfinden können.
- **„Sense of Community“** beschreibt ein Identifikationsgefühl mit dem Unternehmensbereich. Es bildet sich über die Wahrnehmung, dass individuelle und organisationale Identität ineinandergreifen (Social Identity Theory, Kap. 5.2.3). Es wird bspw. durch die Einbeziehung in Alltagsinteraktionen durch Dritte erzeugt, wie Arbeiten über die Aktivierung positiver Emotionen bestätigen („involvement in decision-making or goal-achievement“, $r=0,26$; $p \leq 0,01$, Wegge, Dick, Fisher, West, & Dawson, 2006, S. 8; „involvement“ in „Decision making, challenging tasks, [...] planning“, Basch & Fisher, 1998, S. 7).
- **„Alienation“** ist das Komplement von „Sense of Community“: Ein Gefühl der Distanz zwischen sich und der Gruppe, das mit dem Verlust organisationaler Identifikation einhergeht.
- **„Receive of Informal Recognition“** besteht im Erhalt positiver Kommentare zur eigenen

Person, wie etwa über positives spontanes Feedback zur eigenen Leistung. Die Bedeutung von Feedback wird über die „feedback seeking“-Strategie (Kap. 5.3.2) deutlich. Sie findet als Ereigniskategorie bei Wegge et al. (2006) Bestätigung und macht bei Basch und Fisher (1998, S. 9) 28 % der Teilnehmernennungen aus.

- **„Gaining Formal Recognition“** geht anders als informelle Anerkennung von Belohnungen aus, die nicht von einzelnen Akteuren, sondern der Organisation stammen.
- **„Disappointment“** folgt, wenn Merkmale der Organisation, ihrer Mitglieder oder der Tätigkeit negativ von der ursprünglichen Erwartung abweichen (RJP, Kap. 4.4), wobei Basch und Fisher Ereignisse positiver Erwartungsabweichung ergänzen („Disconformation“, 1998, S. 8). Kap 5.4 betrachtet das Phänomen als Teil des psychologischen Vertrags.

Nicht bei Bullis und Bach, sondern anderweitig extrahiert, werden zudem Ereignisse, die tätigkeitsbezogene Probleme oder grobe Fehler des neuen Mitarbeiters hervorbringen („**task-related problems**“, „**making mistakes**“, Wegge et al., 2006, S. 8). Darüber hinaus werden Momente zu hoher Arbeitsbelastung („**work overload**“, ebd.), aber auch der Zielerreichung bzw. des Misserfolgs benannt („(lack of) goal achievement“, Basch & Fisher, 1998, S. 8). Zudem liegen Evidenzen dafür vor, dass Ereignisse die allgemeine Zufriedenheit sowie den emotionalen Zustand nur innerhalb von drei Monaten beeinflussen – also sehr situativ wirken (Diener & Fujita, 1996). Zumeist treten dabei positive und negative Ereignisse gleichzeitig auf (ebd.).

5.4 Moderatoren: Individuelle Unterschiede, soziale Unterstützung, Führung und der psychologische Vertrag

Die bisherige Betrachtung bietet eine aggregierte Berücksichtigung unterschiedlicher Forschungsansätze (Kap. 5.2) und Kernmerkmale des Sozialisationsprozesses (Kap. 5.3). Es entsteht ein Gewerk einander ergänzender Perspektiven, das von den Stärken der einzelnen Modelle profitiert und ihren individuellen Erklärungsbeitrag übersteigt. Es wird nachstehend durch ausgewählte Moderatorvariablen komplettiert, die dabei unterstützen die individuelle Beschaffenheit des Sozialisationsprozess weiter zu erschließen (Cooper-Thomas et al., 2011). Kriterium für ihre nähere Betrachtung ist, dass sie wiederkehrend in den zuvor dargelegten Sozialisationsmodellen und -perspektiven erwähnt wird, ohne in ihrer Beschaffenheit und Wirkweise näher spezifiziert worden zu sein. Dazu gehört der Einfluss individueller Unterschiede (1), sozialer Unterstützung (2), des psychologischen Vertrages (3) und von Führung (4).

Individuelle Unterschiede (1)

Die Tendenz, proaktive Sozialisationsstrategien anzuwenden, wird in Kap. 5.3.2 mit **Persönlichkeitsfaktoren** in Verbindung gebracht. Individuen unterscheiden sich darin, was sie als relevante Belohnung bzw. Kosten betrachten. Dies kann nicht nur zu unterschiedlichen Reaktionen auf die gleiche Situation führen, sondern bspw. auch zu unterschiedlichen Wegen Informationen zu suchen (Miller & Jablin, 1991), sie kognitiv zu verarbeiten und zu lernen (Saks & Ashforth, 1997). Wanberg und Kammeyer-Mueller (2000) integrieren dazu die Persönlichkeitsvariablen des Big Five-Modells als Antezedenzkriterien von proaktiven Verhaltensweisen und Sozialisationsergebnissen. Sie zeigen, dass Extraversion – Kontaktfreude und ein hohes Aktivitätslevel – die Anwendung der Strategien „feedback seeking“ und „relationship building“ (Kap. 5.3.2) fördert (ebd.). Offenheit hingegen geht mit Merkmalen wie Vorstellungskraft, Neugierde und Aufgeschlossenheit einher und wird auch von „feedback seeking“ sowie „positive framing“ begleitet (ebd., S. 374). Auch die Tendenz, sich an Vorbildern zu orientieren

(„modeling“, Kap. 5.2.2), sei nach Filstad persönlichen Merkmalen zuzuschreiben (2004).

Als zentraler Beweggrund, proaktive Sozialisationsstrategien zu veranlassen, wird in Kap. 5.3.2 die Überwindung des Unsicherheitsgefühls der Onboarding-Phase vorangestellt. Es basiert auf einem je nach individueller Disposition unterschiedlich ausgeprägtem **Kontrollbedürfnis** (Kap. 6.1), das mitbestimmt, inwieweit Bestrebungen bestehen, die wahrgenommene Kontrolle zu erhöhen (Ashford & Black, 1996). Dies zeigt sich bspw. darin, dass ein hohes Kontrollbedürfnis vermehrt mit den Strategien „information seeking“, „socializing“, „relationship building“, „negotiating job changes“ und „positive framing“ einhergeht (ebd.).

Wang, Zhan, McCune und Truxillo (2011) bestätigen die Hypothese, dass neue Mitarbeiter mit einer hohen **Anpassungsfähigkeit** in unterschiedlichen Bereichen (kulturell, interpersonell, auf das Lernen sowie auf Unsicherheit bezogen) eine höhere persönliche Passung zu ihrem Umfeld wahrnehmen (P-E-Fit; ebd., S. 174). Zugleich zeigt sich eine positive Korrelation zwischen wahrgenommener organisationaler Passung und Leistungsfaktoren ($r=0,38$, $p\leq 0,01$, ebd.), was im weitesten Sinne die Leistungsförderlichkeit erhöhter Anpassungsfähigkeit im Sozialisationsprozess unterstreicht. Auch die Anpassungsbereitschaft unterliegt individuellen Unterschieden: Bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen etwa geht die Literatur davon aus, dass die Bereitschaft zur aktiven Informationssuche sowie zur Initiierung sozialer Interaktionen (Kap. 5.3.2) reduziert ist (Bauer et al., 1998). Dies sei insb. dann der Fall, wenn die Aussicht auf Verlängerung oder Entfristung des Anstellungsverhältnisses nicht gegeben ist (ebd.).

Die Bedeutung von **Selbstwirksamkeit** mit ihrem Einfluss darauf, Verhalten nicht nur zu initiieren, sondern aufrechtzuerhalten, wird in Kap. 5.2.2 skizziert. Auch sie zeichnet sich durch individuelle Unterschiede aus (Saks & Ashforth, 1997): Sie variiert in der Stärke ihrer Ausprägung („magnitude“) sowie der Reichweite ihrer Gültigkeit („generality“, Bandura, 1977, S. 193) und hat nachweislich bedeutsame Leistungsimplikationen (Saks & Ashforth, 2000). Gleichzeitig ist die Auswirkung der individuellen Selbstwirksamkeitserwartung im Kontext von Sozialisation schwer bestimmbar, da sie je nach Situation unterschiedlich ausgestaltet sein kann (Almudever et al., 2007). Bei geringer „generality“, d. h. Übertragbarkeit der Selbstwirksamkeitserwartung auf unterschiedliche Situationen etwa, kann nicht antizipiert werden, ob der Wert einer Person positive oder negative Effekte auf den Sozialisationsprozess haben wird (ebd.).

Eine Quelle von Selbstwirksamkeit sind persönliche **Erfahrungen** des Individuums („personal accomplishments“, Kap. 5.2.2). Entsprechend beeinflusst diese Variable – und dabei insb. vorausgegangene Berufserfahrung – relevante Sozialisationsergebnisse (Filstad, 2004), wie organisationale Identifikation (Stephens & Dailey, 2012). Gleichzeitig gehen Cooper-Thomas et al. (2011), davon aus, dass organisational gesteuerte Sozialisationstaktiken (Kap. 5.2.1) einen geringeren Einfluss auf erfahrene Mitarbeiter nehmen als auf Berufsanfänger. Sie gehen davon aus, dass erfahrenere Kollegen auf ein größeres Spektrum von Verhaltensstrategien (Kap. 5.3.2) zugreifen können und sich eher auf diese verlassen (ebd.).

Häufig geht Berufserfahrung mit einer höheren Ausprägung der **demographischen Variablen** „Alter“ einher (Finkelstein, Kulas & Dages, 2003). Auch für dieses individuelle Merkmal wird ein Einfluss auf die Tendenz nachgewiesen, proaktive Sozialisationsstrategien zu nutzen: Mit

steigendem Alter belegen Finkelstein und Kollegen eine Abnahme verdeckter Strategien der Informationssuche (ebd.). Dies ist in Anbetracht der These unerwartet, dass ältere Mitarbeiter zur Sicherung ihres Expertenstatus vermeiden könnten, ihren Unterstützungsbedarf oder eine gewisse Abhängigkeit durch offene Fragen freizulegen. Weder dies noch ein Unterschied in der Art der Beziehungsbildung werden empirisch nachgewiesen (ebd.). In Kombination mit dem Attribut der Similarität zeigen Kammeyer-Mueller et al. (2011) hingegen, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit des Alters („perceived age similarity“) die Wahrscheinlichkeit senkt, die Sozialisationsstrategie „feedback seeking“ anzuwenden ($\beta = -0,21$, $p \leq 0,05$, ebd., S. 7). Die o.g. These scheint somit nicht altersbedingt zu greifen, sondern vom Verhältnis sichtbarer Faktoren („surface-level characteristics“, ebd.) zum sozialen Umfeld abhängig zu sein.

Soziale Unterstützung (2)

An vielen Stellen dieser Arbeit findet sich wieder, dass Sozialisation im Kontext und Interaktion mit kritischen Sozialisationsagenten wie Führungskräften, Kollegen und ganzen Gruppen erfolgt (insb. Kap. 5.2, 5.3). Dabei ist es zunächst einmal unerheblich, ob es sich um Sozialisationstaktiken der Organisation oder proaktive Sozialisationsstrategien des Individuums handelt (Major et al., 1995). Dennoch sind Interaktion und der Einfluss sozialer Akteure nicht mit sozialer Unterstützung gleichzusetzen, die im „multidomain, continuous process model“ als „coworker support“ eine prominente Stellung erhält (Kap. 5.3.3; Zimet et al., 1988). Für eine klare Konzeptualisierung wird soziale Unterstützung daher mit einer Begriffsklärung versehen und empirische Ergebnisse zu ihrer Wirkung auf den Sozialisationsprozess diskutiert.

Wahrgenommene soziale Unterstützung beinhaltet nach Eisenberger et al. (1986, S. 501) zwei Komponenten, wenn mit der sozialen Instanz (die) Organisation(-smitglieder) gemeint ist/sind:

1. Der Glaube bzw. die Einschätzung des Mitarbeiters über das Ausmaß der Wertschätzung, den/die die Organisation für seinen Beitrag aufbringt („values their contributions“)
2. Der Glaube daran, dass die Organisation, sich um ihre Mitarbeiter kümmert und um ihr Wohl besorgt ist („cares about their well-being“)

Dieses Phänomen wird in der Literatur aus zwei Perspektiven betrachtet: Die **strukturelle Sichtweise** beschreibt Form und Umfang sozialer Unterstützung sowie die Verbindungen zwischen bestehenden sozialen Beziehungen („structural measures of support“, Uchino, Cacioppo & Kiecolt-Glaser, 1996, S. 489; „structural aspects“, Power, Champion & Aris, 1988, S. 349). Die **funktionelle Perspektive** erfasst Funktionen, denen soziale Unterstützung dienen kann („functional measures of support“, Uchino, et al., 1996, S. 489; „functional aspects“, Power et al., 1988, S. 349; Stadler & Spieß, 2002). Darunter werden mindestens zwei Kategorien gefasst (Power et al., 1988), deren Sichtbarkeit sich unterscheidet:

1. **Instrumentelle oder praktischen Formen** von Unterstützung beinhalten sehr konkrete Merkmale („tangible forms“, Barrera, Sandler & Ramsay, 1981, S. 438; „practical“, Power et al., 1988, S. 349; „instrumental“, Cohen & Wills, 1985, S. 314; Zimet et al., 1988) wie den Erhalt finanzieller Unterstützung, praktischer Hilfe bei Alltagsproblemen (Sarason et al., 1981), von Vor- bzw. Ratschlägen sowie von Feedback (Cohen & Willis, 1985).
2. **Weniger konkrete Unterstützungsformen** (Zimet et al., 1988; „intangible forms“, Barrera et al., 1981, S. 438) umfassen insb. emotionale Unterstützung (Power et al., 1988; Sarason et al., 1981). Sie wird u. a. über Möglichkeiten vermittelt, Gedanken mitzuteilen, sich

in schwierigen Momenten an jemanden wenden zu können sowie über wahrgenommene Interesse an der eigenen Person – auch in Extremsituationen (ebd.; Cohen & Wills, 1985). Andere Kategorisierungen addieren einen Aspekt, der soziale Integration (Sarason et al., 1981), „social companionship“ oder auch „diffuse support“ genannt wird (Cohen & Wills, 1985, S. 313). Indem über Freizeitaktivitäten gemeinsam Zeit verbracht wird, wird von Alltagsproblemen abgelenkt und das Bedürfnis nach Zusammengehörigkeit (Kap. 6.1) sowie eine positive Gefühlslage gefördert. Im organisationalen Kontext kommt es zur Personifikation des Unternehmens, indem das Individuum für sich vorteilhafte und nachteilige Unterstützungshandlungen als Anzeichen dafür wertet, ob es ihm gegenüber wohlgesonnen ist („benevolent or malevolent orientation“, Rhoades et al., 2001, S. 825; „Zeichen für Akzeptanz“, Kammeyer-Mueller et al., 2013, S. 107). Fällt diese Einschätzung etwa aufgrund der sozialen Unterstützung erfahrener Kollegen positiv aus, wird von einer höheren Rollenklarheit (Klein et al., 2006), der Wahrnehmung organisationaler Passung einschließlich einer tatsächlichen Assimilation (Morrison, 2002) sowie einer Internalisierung organisationaler Werte ausgegangen (Simosi, 2010). Bedingt wird diese Beurteilung durch die Intensität der Beziehung zu einzelnen organisationalen Akteuren, die zu unterschiedlichen Bewertungen der tatsächlichen bzw. aktuellen sowie der idealen Unterstützung führen („actual“, „ideal“, Power, Champion & Aris, 1988, S. 351).

Zugleich begünstigt wahrgenommene soziale Unterstützung die soziale Identitätsbildung (Social Identity Theory, Kap. 5.2.3) und über den Aufbau eines Netzwerks aus starken sozialen Verbindungen die soziale Integration (Kap. 5.3.2; Morrison, 2002). Dies ist dabei nicht nur für die Gruppensozialisation essentiell (Kap. 5.3.3). Soziale Unterstützung dient in der durch Unsicherheit gekennzeichneten Situation (Kap. 5.3.2) neben den proaktiven Sozialisationsstrategien selbst als Quelle um situationsbezogenes Selbstvertrauen aufzubauen. Dies bestärkt das Individuum wiederum darin, proaktiv in Interaktion zu treten ($r=0,50$, $p \leq 0,01$ für „supervisor support“; $r=0,28$, $p \leq 0,01$ für „coworker support“, Kammeyer-Mueller et al., 2013, S. 115). In Bestätigung von Kap. 5.3.2 kann insb. ein hierarchie- und bereichsübergreifend aufgebautes Netzwerk die emotionale Bindung zur Organisation begünstigen („range“: $\beta=0,30$, $p \leq 0,01$; „status“: $\beta=0,25$, $p \leq 0,01$, Morrison, 2002, S. 1156; Simosi, 2010; Klein et al., 2006).

Führung (3)

Dass soziale Unterstützung durch die Führungskraft bei Kammeyer-Mueller et al. (2013) einen höheren Zusammenhang mit der Anwendung proaktiver Sozialisationsstrategien aufweist als „coworker-support“ (s. o.), deutet bereits daraufhin, dass „Führung“ im Sozialisationskontext eine gesonderte Betrachtung verdient. Vereinzelt gehen Stimmen so weit, das Streben nach Unterstützung und Akzeptanz durch die Führungskraft als eigentlichen Grund für die Initiierung proaktiver Sozialisationsstrategien anzuführen (Bauer & Green, 1998). Einig sind sich die Autoren darüber, dass Führungskräfteverhalten eine **signifikante Rolle** für die Transformation neuer Mitarbeiter zu etablierten Organisationsmitgliedern spielt (ebd.; Escibano et al., 2017).

Grundsätzlich beinhalten die **Aufgaben von Führungskräften** sowohl Managementaufgaben (Gestaltung von Prozessen und Strukturen, Planung, Organisation, Entscheidung) als auch die Dimension der Mitarbeiterführung, in der Beziehungen und Kommunikationsprozesse gestaltet werden (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011). Dahinter steht das Ziel, „Mitarbeiter zu befähigen und so zu beraten, dass sie ihre Potentiale möglichst optimal in den

Leistungserstellungsprozess einbringen“ (Göll & Rettler, 2010, S. 3) – eine Zielformulierung, die sich zumindest in Bezug auf tätigkeitsbezogene Inhalte der Sozialisation übertragen lässt (Kap. 5.3.1). Entsprechend der erstgenannten Führungsaufgabe betrachten die meisten Forschungsarbeiten, Führung im Kontext von Sozialisation als „verlängerten Arm“ der Organisation (Bauer & Green, 1998), der organisationale Sozialisationstaktiken ausführt (ebd.).

Die Betrachtung dessen, was Führungskräfte beeinflusst, neue Mitarbeiter zu unterstützen (Aufgabendimension der Mitarbeiterführung), führt zu konkreten Facetten von Mitarbeiterproaktivität (Kap. 5.3.2; Escribano et al., 2017): Dabei achten Führungskräfte insb. auf die Qualität und die Umsetzbarkeit der Ideen neuer Mitarbeiter und legen bei der Entscheidung, wen sie unterstützen, vornehmlich Wert auf tätigkeitsbezogene Fähigkeiten (ebd.).

Am effektivsten sei der **führungsbezogene Beitrag** als „empowering leadership“ für die Förderung unternehmerischen Handelns, von Rollenklarheit, Leistung (Harris et al., 2014; Bauer & Green, 1998), eine positive Beanspruchungsbilanz ($r=0,26$, $p\leq 0,05$, Wieland & Hammes, 2014, S. 42) und Sozialisation, indem der Vorgesetzte die Ausübung von Kreativität unterstützt (Escribano et al., 2017; $\beta=0,34$, $p\leq 0,01$, Harris et al., 2014, S. 22). Dabei wird Vertrauen gegenüber dem Vorgesetzten als weiterer Sozialisationstreiber genannt, der Selbstständigkeit und kreative Arbeitsweise neuer Mitarbeiter begünstigt (ebd.). Grundsätzlich handelt es sich jedoch immer um übergreifende Tendenzen, die im Einzelfall im Kontext führungsrelevanter Situationsmerkmale zu bewerten sind (Göll & Rettler, 2010). Bauer und Green (1998) zeigen, dass der Führungsstil die Richtung des Sozialisationserfolges maßgeblich mitsteuert: So fördert aufgabenorientiertes Führungsverhalten eher aufgabenbezogene Anpassungsprozesse, während beziehungsorientiertes Führungsverhalten beziehungsgerichtete Integration fördert.

Weitreichend anerkannt ist, dass die Führungskraft eine der wichtigsten Informationsquellen zur Tätigkeit darstellt (Ostroff & Kozlowski, 1992; Kap. 5.3.2). Auch möchte der neue Mitarbeiter ihre persönlichen Erwartungen so schnell wie möglich kennenlernen. Dahinter steht der Wunsch, sie als soziale Norm zu nutzen (Kap. 5.2.2), die sein Verhalten leitet, um sich erfolgreich in die Gruppe integrieren zu können (Korte, 2009). Dies findet über die Sozialisationsstrategie (Kap. 5.3.2) „relationship-building“ statt (ebd.) und ist grundsätzlich kein neuer bzw. zu Kap. 5.3 ergänzender Gedanke. Entscheidend ist aber, dass sich der Identifikationsprozess, der über die Beziehungsbildung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stattfindet, auf die Organisation überträgt (Sluss et al., 2012). Insb., wenn Vorgesetzte als prototypische Vertreter der Organisation wahrgenommen werden, findet ein „affect transfer“ statt (ebd., S. 957).

Der Psychologische Vertrag (4)

Der psychologische Vertrag (Argyris, 1960) findet seinen Kontext und Bezugsraum insb. an den Stellen der Sozialisationsforschung, an denen Erwartungen der involvierten Akteure behandelt werden (bspw. RJP, Kap. 4.1). Er bildet einen zentralen Faktor in der Entwicklung des „employee-employer relationships“ (Rousseau, 1990, S. 389), indem er ein mentales Modell dieser Beziehung darstellt (Schalk & Roe, 2007). Als solches dient es dazu, Ereignisse zu interpretieren sowie Folgehandlungen und Einstellungsentwicklungen zu prägen (ebd.).

Um seinen Einfluss auf den Sozialisationsprozess dezidiert zu diskutieren, folgt eine **Begriffs-**

und Theorieklärung: Der psychologische Vertrag repräsentiert den Ausdruck gegenseitiger Bedürfnisse und ungeschriebener Erwartungen in einem impliziten Übereinkommen von Arbeitgeber und Arbeitnehmern (ebd.; Rousseau, 1990; Payne et al., 2015). Dabei begeben sich beide Parteien in ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen (Argyris, 1960). Solche, die auch unabhängig vom Vertragspartner bestehen, sind von Inhalten des psychologischen Vertrages abzugrenzen (Raeder & Grote, 2012; Kap. 6.1).

Die Übereinkunft zwischen den Akteuren findet insofern implizit statt, als dass Erwartungen des jeweils anderen stillschweigend akzeptiert werden (Argyris, 1960). Wichtig sei es, an dieser Stelle eine Unterscheidung zwischen Erwartungen („expectations“) und Verpflichtungen („obligations“) zu treffen, da diese Phänomene bei Nichterfüllung unterschiedliche Konsequenzen mit sich bringen (Rousseau, 1995, S. 22): Kommt jemand seinen Verpflichtungen nicht nach, folgt Misstrauen ihm gegenüber (Wanous, 1977). Erfüllt er die an ihn gerichteten Erwartungen nicht, folgt Enttäuschung (ebd.). Diese intrapsychischen Folgen der Diskrepanz zwischen „Newcomer“-Erwartung und organisationaler Realität (Wang et al., 2011; Major et al., 1995) wird in Kap. 5.3.4 als kritischer Wendepunkt des Sozialisationsprozesses aufgeführt. Dabei unterstreichen Robinson und Rousseau, dass der Begriff Enttäuschung die subjektiven Folgen eines unerfüllten psychologischen Vertrages unterschätzt: Es handle sich eher um das Gefühl, Opfer eines Verrats geworden zu sein („feelings of betrayal“, 1994, S. 247), was die Kritikalität der Entstehung und Konstitution psychologischer Verträge weiter unterstreicht.

Den Erwartungen liegt ein **interaktionsbasiertes Verständnis** zugrunde (Analogie zur interaktionalen Perspektive, Kap. 5.2.3), das über eine herkömmliche soziale(n) Transaktion bzw. Austausch hinausgeht („[...] beyond economic exchange and strictly transactional contracts“, Pillai, Schriesheim & Williams, 1999, S. 899): Es ist nämlich mit einem „Anspruchsniveau“ verbunden, das sich auf Basis vergangener und insb. sich wiederholender Aussagen und Handlungen der jeweils anderen Partei entwickelt hat (Raeder & Grote, 2012, S. 36). Diese subjektiv wahrgenommenen Verhaltensmuster werden zu einem Versprechen umgedeutet, das die Entstehung des psychologischen Vertrages verantwortet („the believe that a promise has been made“; ebd.). Dieses Versprechen wird sodann als Referenzstandard und Akzeptanzkriterium für Handlungen der anderen Partei genutzt („limits of acceptance“; „limit of tolerance“, Schalk & Roe, 2007, S. 174). Zugleich gehen die Parteien davon aus, dass sie den Vertrag unter den gleichen Prämissen und dem gleichen Verständnis geschlossen haben, was jedoch nicht der Fall sein muss und das Risiko eines „Bruchs“ bzw. einer Verletzung des psychologischen Vertrags mit sich bringt (Schalk & Roe, 2007; Robinson & Rousseau, 1994).

Im Kontext des vorliegenden Forschungsfeldes entsteht der psychologische Vertrag bereits im Recruiting-Prozess über den ersten persönlichen Austausch von Informationen (Fan et al., 2012): Recruiter „verkaufen“ die Organisation und der Mitarbeiter sich selbst. Auf dieser Basis treten neue Mitarbeiter mit vorgeformten Erwartungen in die Organisation ein („anticipatory Socialisation“, Kap. 5.2.1; Major et al., 1995). Sodann stellen Kollegen und Vorgesetzte die „Newcomer“ mit weiteren Informationen aus, die genutzt werden, um den entstandenen psychologischen Vertrag zu verifizieren (Raeder & Grote, 2012; De Vos, Buyens & Schalk, 2003). Nach einem „naive understanding of organisational reality“ (Thomas & Anderson, 1998, S. 753), das falsch sein kann (Wanous, 1977), entwickelt sich der psychologische Vertrag

dynamisch weiter – mit der Übernahme unterschiedlicher organisationaler Rollen, aber auch mit organisationalen Veränderungen über den Verlauf der Betriebszugehörigkeit (Raeder & Grote, 2012; Schalk & Roe, 2007). Seine Transformation wird mit der Sozialisationsstrategie „negotiating“ (Kap. 5.3.2) oder einem wahrgenommenen Vertragsbruch in Verbindung gebracht (Payne et al., 2015). Zugleich ist der psychologische Vertrag wie andere benannte Konstrukte von individuellen Unterschieden wie der Anstellungsdauer abhängig (Raeder & Grote, 2012) und bedingt so die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Vertragsformen.

Rousseau unterscheidet ursprünglich je nach Dauer und Spezifizierungsgrad der Leistungsbeziehung vier idealtypische **Vertragstypen** (1990; 2004, S. 122; Tab. 5.5). Sie können vorliegend dazu dienen, die Ergebnisse von „relationship-building behaviors“ (Kap. 5.3.2) zu kategorisieren. Denn nach Robinson und Rousseau (1994) bestehe ohne das Versprechen eines zukünftigen Austauschs weder für Mitarbeiter, noch für die Organisation ein Anreiz, sich für den jeweils anderen einzusetzen und in die gemeinsame Beziehung zu investieren.

- „Transaktionale Verträge“ umfassen insb. materielle, ökonomische Inhalte und haben einen Fokus darauf, dass der Austausch zwischen den Parteien fair abläuft (ebd.).
- „Relationale Verträge“ basieren auf immateriellen Inhalten wie Loyalität und Identifikation, die den Ausdruck einer emotionalen Bindung (Kap. 6.4) der Akteure bilden, subjektiven Charakter haben und sich entwickeln können. Sie gehen tendenziell mit einer langen Betriebszugehörigkeit einher (De Vos, Buyens & Schalk, 2003).
- „Balancierte Verträge“ kombinieren die Langfristigkeit gegenseitiger beziehungsgerichteter und immaterieller Inhalte unbefristeter Anstellungen mit leistungsbezogenen Austauschbedingungen eines transaktionalen Vertrages (Rousseau, 2004).
- „Transitionale Verträge“ sind im eigentlichen Sinne keine psychologischen Verträge. Sie stellen insb. in Zeiten der Unsicherheit (Fusionen etc.) einen kognitiven Übergangszustand dar, in dem sich bestehende Verträge auflösen oder verändern.

Tab. 5.5 Vierfeldermatrix zu Vertragstypen nach Rousseau (2004, S. 122; angepasste Darstellung)

Dauer	Eindeutige Spezifizierung	Uneindeutige Spezifizierung
Kurzfristig	Transaktional (Fokus auf Austauschprozesse)	Transitional (Kein wirklicher psychologischer Vertrag)
Langfristig	Balanciert (Fokus auf unbefristeten Anstellungen)	Relational (Vertrauen und Loyalität als Basis)

Empirische Ergebnisse zeigen, dass der Erfüllungsgrad des inhaltlich individuell gestalteten psychologischen Vertrags dazu geeignet ist, einen Teil der Varianz der Variablen „Leistung“ und „Fluktuationstendenz“ zu erklären oder zu beeinflussen: „Performance“: 7 %, „intention to quit“: 9 %, Raeder, Grote & Witekind, 2009, S. 19; „organisational Commitment“: $r=0,39$, „intent to leave“: $r=0,29$, „job performance“: $r=0,11$, $p \leq 0,05$, Wanous et al., 1992, S. 291; Payne et al., 2015). Diese Variablen dienen als Indikatoren erfolgreicher Sozialisation. Diverse Studien belegen, dass sich psychologische Verträge in der Onboarding-Phase weiterentwickeln (Thomas & Anderson, 1998; Payne et al., 2015): Thomas und Anderson (1998) zeigen, dass sich innerhalb der ersten acht Wochen der Betriebszugehörigkeit vier von sieben Inhaltsdimensionen des psychologischen Vertrags verändern. Analog gehen De Vos, Buyens und Schalk davon aus, dass neue Mitarbeiter ihr Versprechen auf Basis ihres Beitrages zur sowie

erhaltener Anreize seitens der Organisation verändern („reciprocal adaptation“, 2003, S. 540).

Ein Vertragsbruch erweist sich als problematisch für die benannten Erfolgsindikatoren (Wanous, et al., 1992; Major et al., 1995): Er mindert bspw. Vertrauen ($r = -0,79$, $p \leq 0,01$) sowie die Bereitschaft, im Unternehmen zu verbleiben ($\beta = -0,41$, $p \leq 0,01$; Robinson & Rousseau, 1994, S. 525 ff.). Neben Robinson und Rousseau (1994) führen auch Schalk und Roe (2007) aus, dass viele Mitarbeiter davon berichten, bereits eine entsprechende Situation erlebt zu haben. Bei Payne et al. (2015) gibt der größere Teil befragter neuer Mitarbeiter an, in ausgewogene psychologische Verträge eingebunden zu sein. Es können also keine Pauschalaussagen zur Qualität psychologischer Verträge neuer Mitarbeiter getroffen werden.

6 Subjektives Erleben neuer Anforderungssituationen: Perspektiven der psychologischen Forschung

Während die beiden vorangegangenen Kapitel den Forschungsstand der Onboarding- und Sozialisationsforschung erfassen (Kap. 4, 5), richtet sich die Aufmerksamkeit des nachfolgenden Abschnitts auf Phänomene des subjektiven Erlebens. Schließlich ist menschliches Handeln zur Verfolgung persönlicher Ziele (Rothermund & Eder, 2009) „organisiertes Verhalten und Erleben“ (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 2). Dies gilt somit auch für Aktivitäten, die Individuen initiieren, um neue Anforderungssituationen zu meistern. Um Ziele – hier: den individuellen Onboarding-Erfolg – zu erreichen, setzen Individuen kontinuierlich und in koordinierter Weise Wahrnehmungen, Gedanken und Emotionen ein (ebd.; Brehm, 2001). Diese Elemente bilden das „Erleben“, was diesen Erfahrungen den Sinn verleiht (Hitzler, 1987), um weiteres zielgerichtetes Handeln zu steuern, erwünschte Zustände hervorzubringen und unerwünschte Ereignisse zu vermeiden (Rothermund & Eder, 2009). Da **Motive** darüber entscheiden, welche Ziele Menschen als attraktiv werten, wird dieser Abschnitt von ihrer literaturbasierten **Diskussion** eingeleitet (Kap. 6.1). Sie bilden den Ausgangspunkt menschlichen Handelns, also der Strategie, mit der Menschen Ziele verfolgen.

Da die Erreichung der Sozialisationsziele emotionale Reaktionen hervorrufen kann (Rothermund & Eger, 2009), folgt eine Betrachtung der **Kernerkenntnisse der Emotionsforschung** (Kap. 6.2). Emotionen wirken über die Regulation von Kognition, Motivation auf das Handeln zurück (ebd.), sodass es diese Wechselwirkung zu durchdringen gilt. Das emotionale Erleben spielt aber nicht nur im Kontext der Verfolgung von Sozialisationszielen eine Rolle: Jegliche sozialen Prozesse sind ohne die Beteiligung von Emotionen undenkbar (Brehm, 2009) und nehmen in der Sozialisation umfassenden Raum ein (Kap. 5.2.2; 5.2.3; 5.3). Nicht außer Acht zu lassen ist auch, dass der Umgang mit Emotionen in Dienstleistungstätigkeiten, die auch die Forschungsteilnehmer von Studie I und II ausfüllen, eine prägende Rolle spielt (ebd.).

Grundsätzlich wird Arbeit über diese drei Stränge (Zielverfolgung, soziale Relevanz und Dienstleistungsrelevanz, s. o.) unterschiedlich erlebt (Brehm, 2009). Dies kann mit positiven und negativen Wirkungen auf den Menschen einhergehen. Folgen auf gesundheitlicher Ebene sind nicht auszuschließen. Infolgedessen fließt überdies eine **Betrachtung psychischer Gesundheit aus einer arbeitspsychologischen Ressourcenperspektive** ein (Kap. 6.3).

Emotionen, Erfahrungen und soziale Interaktion beeinflussen zugleich die Einstellungsbildung. Erfolgreiche Mitarbeitersozialisation wird in der Literatur sehr stringent mit erhöhtem Commitment und der Bleibebereitschaft in einer Organisation verbunden (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Kap. 4.2). Daher mündet das Kapitel in einen theoretischen Überblick über die **Bindungsforschung** und einer empirischen Diskussion zum Konstrukt „**affektives Commitment**“ – als Folgegröße subjektiven Erlebens und Sozialisationsindikator (Kap. 6.4).

6.1 Menschliche Motive als Ausgangspunkt und steuerndes Element

Im Folgenden wird die Beschaffenheit und Wirkweise von Motiven als Ausgangspunkt von Zielverfolgung im Sinne einer Handlungsausrichtung sowie subjektiven Unterschieden im Erleben betrachtet. Unterschiede im Erleben können in der Wahrnehmung und Deutung von Situationen, der Initiierung von Informationsverarbeitungsprozessen (Erfahrungsabruf,

Erwartungen, Ursachenzuschreibungen etc.) oder unterschiedlichen emotionalen Zuständen sowie Interessen und ihrer Zielverfolgung begründet sein (Baumeister & Leary, 1995). Laut Sokolowski und Heckhausen (2010) bildet das Motivkonstrukt ein Element, das alle möglichen Ursachen subjektiven Erlebens zusammenfasst. Um sich der Rolle von Motiven als Ausgangspunkt von Zielverfolgung zu nähern, baut das Kapitel auf folgenden Bestandteilen auf: Definition und Begriffsklärung zum Motivkonstrukt (1), Abgrenzung verwandter Phänomene (2), Motivkategorien (3), motivanregende Anreize und Folgen für Menschliches Handeln (4) und empirische Belege zur Motivbefriedigung in Organisationen (5).

Definition und Begriffsklärung zum Motivkonstrukt (1)

„Motive sind in der Psychologie psychophysische Dispositionen, die ihren Besitzer befähigen, bestimmte Gegenstände wahrzunehmen und durch die Wahrnehmung eine emotionale Erregung zu erleben, daraufhin in bestimmter Weise zu handeln oder wenigstens den Impuls zur Handlung zu verspüren.“ (Mienert & Pitcher, 2011, S. 57)

Die vorangestellte **Definition des Motivkonstrukts** erfasst seine Steuerungsfunktion für Erleben und Handeln. Sofern es durch adäquate Reize der Umwelt angeregt wird, erfüllt es nach McClelland (1980) drei Funktionen: Es energetisiert (1), bietet Orientierung (2) und selektiert Verhalten, das für seine Befriedigung relevant ist (3; 1980). Die Individualität der Ausgestaltung macht Motive zu personenbezogenen Faktoren, die universelle Verhaltenstendenzen und Bedürfnisse hervorbringen (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 3). D.h. sie bilden je nach Person abweichende, „[...] zeitlich überdauernde Wertungsdispositionen für Klassen von Verhaltensweisen in typischen Grundsituationen des Lebens“ (Mienert & Pitcher, 2011, S. 57; Heckhausen & Heckhausen, 2006; Baumeister & Leary, 1995).

Obwohl alle Motive in Menschen vorhanden (Baumeister & Leary, 1995) und beobachtbar sind – sie sind universell (s. o.; Frey, 2016) – unterscheiden sich Motivstruktur und ihre Ausprägung (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011). Ihre Beobachtbarkeit hängt davon ab, ob es sich um implizite oder explizite Motive handelt (Brunstein, 2010; Heckhausen & Heckhausen, 2010). **Implizite Motive** sind als unbewusste Präferenzen mittels Introspektion mittelbar – etwa über motivanregende Bildvorlagen – zugänglich (Brunstein, 2010). **Explizite Motive** zeichnen das Selbstbild einer Person in Bezug auf eigene Beweggründe ab (ebd.). Sie sind „bewusst und kognitiv repräsentiert“ und können vom Individuum beschrieben werden (Frey, 2016, S. 9). Stimmen diese beiden Motivkategorien (explizite und implizite Motive) nicht überein, können negative Konsequenzen für die eigene Handlungseffizienz, das subjektive Wohlbefinden und die psychische Gesundheit folgen (Heckhausen & Heckhausen, 2006; Kap. 6.3). Letzteres ist auch dann der Fall, wenn ein Motiv unabhängig von dem Verhältnis zwischen impliziter und expliziter Kategorie nicht erfüllt werden kann (Baumeister & Leary, 1995).

In Verbindung steht das Motivkonstrukt zur **Motivation**, also zu Prozess und Zustand, Richtung, Intensität und Beständigkeit (Bandura, 1994; „level of motivation“, Ryan & Deci, 2000, S. 54) sowie Zielgerichtetheit einer Verhaltensaktivierung („to be moved“, ebd.). Sie kann von „psychophysische Dispositionen“ (Motiven), aber auch anderen Inhaltsfaktoren, wie Einstellungen und Zielen angetrieben sein (ebd.). Diese werden in den „content theories“ beschrieben (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001, S. 166) und lassen sich teilw. auf Motive zurückführen. Motive und Motivation unterscheiden sich in ihrem Zeitbezug: Motivation ist kein

zeitlich überdauernder (s. o.), sondern ein vorübergehender Zustand (Mienert & Pitcher, 2011).

Auch **Werte** werden häufig als motivbezogene Basis für Einstellung und Verhalten bezeichnet (Schwartz, 2012). Ihre Abgrenzung vom Motivkonstrukt wird von einer wenig differenzierten Begriffsverwendung erschwert. So beschreibt Schwartz (2012) in seiner weitreichend unterstützten und in 82 Ländern getesteten (Ng et al., 2007) „Theory of Basic Values“ zehn kulturübergreifende Werte. Sie unterliegen einem dynamischen Verhältnis zueinander, das teils konfliktär und teils komplementär gekennzeichnet ist (ebd.). Diese Eigenschaft lässt sich grundsätzlich auch Motiven zuschreiben (s. u.). Eine weitere Gemeinsamkeit mit Motiven besteht darin, dass sie universell sind und sich Individuen darin unterscheiden, welche Relevanz sie einzelnen Werten in ihrer Priorisierung zuschreiben (ebd.).

Der Unterschied ist nun darin anzunehmen, dass Schwartz davon ausgeht, dass dieser Vielzahl an Werten – „Self-Direction“, „Stimulation“, „Hedonism“, „Achievement“, „Power“, „Security“, „Conformity“, „Tradition“, „Benevolence“ und „Universalism“ (2012, S. 7) – auf wenige existenzielle Bedürfnisse des Menschen zurückzuführen sind, die Motivcharakter haben (ebd.). Er teilt diese in biologische Bedürfnisse des menschlichen Körpers, Bedürfnisse sozialer Interaktion sowie in Anforderungen an Überleben und Gemeinwohl ganzer Gruppen ein (ebd.). Werte bilden sozial erwünschte Konzepte, die Ziele mental repräsentieren, die mit den Motiven verknüpft sind (ebd.). Sie werden verbal in sozialer Interaktion zum Ausdruck gebracht und können als Vehikel gewertet werden, mit denen Motive in gesellschaftlich akzeptierter Form verfolgbar gemacht werden (ebd.). Für eine konkrete Beschreibung der Inhalte einzelner Werte nach Schwartz wird auf seine Arbeit verwiesen (2012).

Motivkategorien (2)

Motive werden in der Literatur häufig in drei Bereiche eingeteilt, die zwar begrifflich teils unterschiedlich betitelt, aber inhaltlich weitgehend konsistent beschrieben werden. Für „**die großen drei**“ **Motive** „Leistung“, „Anschluss“ und „Macht“ (Gärtner et al., 2011) ist die Forschung am weitesten entwickelt (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 4). Sie werden in Bezug auf ihre Beschaffenheit, ihre motivationspsychologische also auch verhaltensbezogene Bedeutung spezifiziert. Anschluss- und Machtmotiv werden aufgrund der Bedeutung sozialer Interaktion sowie (fehlender) Kontrolle im Sozialisationsprozess (Kap. 5.3.2) hervorgehoben betrachtet:

1. Das **Leistungsmotiv** – auch Erfolgsmotiv genannt (Brehm, 2001, S. 208) – ist bisher vergleichsweise am intensivsten untersucht (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011) und steht repräsentativ für ein Streben nach Effizienz (Brunstein, 2010). Die Frage nach dem dahinterliegenden Leistungsverständnis ist im Sinne einer qualitativen Bewertung je nach kultureller und sozialer Zugehörigkeit unterschiedlich zu beantworten (Brunstein & Heckhausen, 2006). Das Leistungsmotiv eint übergreifend folgende Merkmale: Es beinhaltet den Antrieb, sich eigeninitiativ einem Tüchtigkeits- und Qualitätsmaßstab verpflichtet zu fühlen, damit verbundene Leistungsziele zu verfolgen sowie die eigene Leistung zu steigern (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011; Brunstein, 2010).

Dieser Anspruch an sich selbst und an das Ergebnis seines Handelns kann sich in einzelnen Lebensbereichen besonders deutlich machen oder sich als Kernmotiv durch alle Ebenen des Lebens ziehen (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011). Herkömmlicherweise bilden anspruchsvolle Aufgaben im eigenen Wirksamkeitsbereich inkl. dazu notwendiger

Ressourcen (ebd.) besonders für leistungsmotivierte Individuen einen motivthematischen Anreiz (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 4-5): Hier wirkt der antizipierte Stolz auf die eigene Leistung als Anreiz leistungsbezogenen Handelns aufzunehmen (Brehm, 2001).

2. Das **Anschlussmotiv**, auch als Bindungs- (Gärtner et al., 2011), Affiliations- oder Intimitätsmotiv (Brunstein, 2010) bezeichnet, umfasst das allgemeine und angeborene Streben nach sozialer Nähe und langfristigen Beziehungen (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011) zu anderen Menschen (Sokolowski & Heckhausen, 2010; Kessels & Hannover, 2009; „need to belong“, Twenge, Baumeister, Tice & Stucke, 2001, S. 1059). Murray charakterisiert das Motiv in seinen Anfängen der Anschlussmotivationsforschung 1938 u. a. durch das Bedürfnis mit anderen zu kooperieren, sich auszutauschen, ihnen eine Freude zu bereiten sowie ihnen guten Willen und Zuneigung zu demonstrieren. Entsprechend stimuliert auch das Anschlussmotiv zielgerichtetes Verhalten (Baumeister & Leary, 1995). Baumeister und Leary konkretisieren diese Stimulation mit der „belongingness hypothesis“ (ebd., S. 497), die Menschen einen allgegenwärtigen Drang zuschreibt, dauerhaft positive und bedeutsame interpersonelle Beziehungen zu entwickeln und zu erhalten. Sie ergänzen Murrays Beschreibung um Merkmale, die Interaktionen erfüllen müssen, um das Anschlussmotiv zu befriedigen: Regelmäßigkeit, Aktivierung positiver Emotionen (Kap. 6.2), stabiler Kontext und langfristiges Interesse am Wohlergehen des Individuums (ebd.).

Klar abzugrenzen ist das Anschlussmotiv von Konstrukten, die die Bindung an ein bestimmtes Bezugsobjekt beschreiben, wie bspw. die Bindung an die eigene Mutter (attachment theory, Bowlby, 1957; 1969) oder an eine bestimmte Organisation (Kap. 6.4). Stattdessen geht es um ein übergreifendes Bedürfnis, das durch jedes soziale Individuum befriedigt werden kann (ebd.) und das den Menschen im Allgemeinen als soziales Wesen charakterisiert (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011; Twenge et al., 2001). Zugrunde liegt dem unspezifischen Anschlussmotiv aus evolutionärer Sicht, dass der Mensch Nähe und Zugehörigkeit zu Gruppen sucht, um ihren Schutz vor Feinden zu genießen (ebd.). Überlebenswichtige Aktivitäten wie die Jagd größerer Tiere waren zudem in der Gruppe besonders erfolgsversprechend (Baumeister & Leary, 1995).

Teilw. wird das Anschlussmotiv nach unterschiedlichen **Inhaltsklassen** unterschieden (Brunstein, 2006, S. 237). Steht der Anschluss im Fokus, sind alltäglicher Kontakt und die Gesellschaft anderer von Interesse (Kessels & Hannover, 2009, S. 286) mit dem Ziel, die Fremde zu bisher unbekanntem Menschen aufzuheben und befriedigende sowie bereichernde Interaktionen zu erleben (Affiliationsmotiv, Brunstein, 2010, S. 237; Sokolowski & Heckhausen, 2010). Bilden Vertrauen, Nähe und langfristige Bindung die Hauptziele der Beziehung, steht das Intimitätsmotiv im Fokus („intimacy motive“, Brunstein, 2006, S. 237). Grundsätzlich sind die emotionalen Folgen, die mit der Befriedigung dieser Inhaltsklassen verbunden werden, positiver Natur (Baumeister & Leary, 1995): Sie fördern das Wohlbefinden (La Guardia, 2000) sowie prosoziales Verhalten (Twenge et al., 2001).

Einen weiteren Erklärungsansatz des Anschlussmotivs bietet die Perspektive der „**secure base**“ (Bowlby, 2012, S. 12). Sie geht davon aus, dass menschliche Wesen jeden Alters am glücklichsten sind und ihre Talente am besten ausleben können, wenn sie sich sicher sind, dass mehrere vertraute Personen hinter ihnen stehen, die ihnen in der potenziellen

Not zur Hilfe eilen würden (ebd.). D. h. es besteht auch eine Verbindung zur wahrgenommenen Unterstützung (Kap. 5.4). Aufgrund der Tendenz westlicher Kulturen Hilfsbedürftigkeit eher mit Wesensmerkmalen von Kindern zu assoziieren, wird die Bedeutung des Bedarfs Erwachsener, sichere Beziehungen als Bezugspunkt zu haben, häufig unterschätzt (ebd.). Dabei prägen zwei Haupteinflüsse, die in einem komplexen, zirkulären Verhältnis zueinanderstehen, die Fähigkeit zum Aufbau von Beziehungen:

1. Präsenz eines vertrauenswürdigen Akteurs, der gewillt und in der Lage ist, über eine intensive Beziehung einen Bezugspunkt zu bilden („external influence“, 2012, S. 125)
2. Relative (Un-)Fähigkeit des Individuums zu erkennen, wenn eine Person vertrauenswürdig und gewillt ist, zur „secure base“ zu werden. Das Individuum muss dann mit der Person so zusammenwirken, dass eine Beziehung entsteht, die als beidseitig lohnenswert betrachtet und aufrechterhalten wird („internal, orgasmic influences“, ebd.).

Wird das Anschlussmotiv nicht bedient, greift für alle Situationen, in denen sich eine Person verlassen oder einsam fühlt (Blackhart et al., 2009, S. 269), der Oberbegriff „**sozialer Ausschluss**“ („social exclusion“, Baumeister et al., 2005, S. 519; Maner, DeWall, Baumeister & Schaller, 2007). Dabei kann die **Ablehnung sozialer Bindungen** („rejection“, ebd., S. 43) eine Quelle der Bedrohung sein. Sie führt zu negativen Affekten (ebd.) wie Traurigkeit und Kränkung (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011). Wahrnehmungspsychologisch kann sie einer Bestrafung gleichen und negative gesundheitliche Folgen mit sich bringen (Baumeister et al., 2007; Baumeister & Leary, 1995). Zugleich steigen Aggressionsraten, um sich vor weiterer Ablehnung zu schützen (Twenge et al., 2001). Empathievermögen, Wohlbefinden (Baumeister & Leary, 1995), gegenseitiges Verständnis und proaktive soziale Verhaltensweisen, wie die Bereitschaft, soziale Opfer für andere zu erbringen, nehmen ab (Baumeister et al., 2007). Nicht zuletzt wird die Bereitschaft zu Selbstkontrolle bzw. -regulation und somit auch Anpassungsfähigkeit (ebd.; Baumeister et al., 2005) gemindert. Vor dem Hintergrund der Relevanz dieser Faktoren für den Sozialisationsprozess (Kap. 5.3.2) ist der soziale Ausschluss als hemmender Faktor zu werten.

Zwar bleibt der Wunsch nach Nähe und neuen Bindungen auch bei sozialem Ausschluss bestehen („reconnection hypothesis“, Maner et al., 2007, S. 42), er setzt aber voraus, dass der signifikante Andere die Initiative ergreift (Baumeister et al., 2007). Eigene Bemühungen werden auf ein Minimum reduziert (ebd.). Zugleich bezieht sich der Wunsch nur auf die Entwicklung neuer Bindungen, die nicht zu den „perpetrators of exclusion“, d. h. den Personen gehören, die sie ausgeschlossen haben (Maner et al., 2007, S. 48). Diese werden gemieden, wobei subjektive Orientierungen („social optimism“ vs. „fear of negative evaluation“, ebd., S. 49) mitbestimmen, inwieweit die geschilderten Folgen eintreffen. Grundsätzlich bestehen auch Hinweise darauf, dass sozial ausgeschlossene Individuen neutral reagieren (Blackhart et al., 2009) und andere als netter, freundlicher und interessanter werten (Maner et al., 2007). Aggressives Verhalten steige bspw. nicht gegenüber Personen, die sich dem ausgeschlossenen Individuum gegenüber wertschätzend verhalten (Twenge et al., 2001). Sie erreichen jedoch nicht den Grad der Freundlichkeit, den akzeptierte Individuen an den Tag legen (ebd.). Dies deutet daraufhin, dass Folgen sozialen Ausschlusses nicht losgelöst vom Verhalten signifikanter Anderer zu bewerten sind.

3. Das **Machtmotiv** steht repräsentativ für das unterschiedlich stark ausgeprägte allgemeine

Streben nach sozialer Wirksamkeit (Brunstein, 2006) bzw. Selbstbestimmung (Ryan & Deci, 2000). Aufgrund der Tatsache, dass es nicht nur das Verhältnis zwischen Individuen, sondern auch Gruppen und Staatsgebilde beschreiben kann, findet es unterschiedlichste Analyseebenen (Schmalt & Heckhausen, 2010). Allen Sozialgebilden gemeinsam ist die existenzielle Abhängigkeit ihrer Funktionsfähigkeit von einer klaren Machtstruktur (ebd.): Macht beschreibt jeden Effekt, den ein Individuum in Abhängigkeit seiner Fähigkeiten und Kompetenzen auf seine Umwelt ausübt (ebd.). Erkennen lässt diese Definition, dass es sich um eine „bereichsspezifische asymmetrische dyadische Beziehung“ handelt, die auf einem Gefälle sozialer Kompetenz, des Zugangs zu Ressourcen oder einer Statusposition basiert (ebd., S. 213). Macht manifestiert sich über einseitige Verhaltenskontrolle (ebd.).

Motivationspsychologisch bildet das Machtmotiv – auch Kontrollmotiv (Faust, 2016) oder Autonomiebedürfnis genannt – den Wunsch, das eigene Leben über das eigene Verhalten zu gestalten (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011). Es weist Parallelen zur „Reaktanztheorie“ auf, die ein generelles menschliches Freiheitsbestreben in Verbindung mit dem Wunsch beschreibt, das eigene Verhalten frei zu wählen (Faust, 2016, S. 27). Das Machtsubjekt erlebt die Befriedigung des Motivs als realisierte Kontrolle (Schmalt & Heckhausen, 2010; s. o.). Insb. wird einem wiederholten Kontrollerleben („Theorie der kognitiven Kontrolle“, Faust, 2016, S. 28) eine positive Wirkung auf die Selbstwirksamkeitserwartung zugeschrieben (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011; Schmalt & Heckhausen, 2010), deren kritische Bedeutung für Lernprozesse in der Sozialisationsphase in Kap. 5.2.2 beleuchtet wird. Kontrollerleben setzt Autonomie voraus, d. h. dass das Individuum zu eigenen Gedanken und Ideen sowie selbstbestimmtem Handeln befähigt ist (Faust, 2016; „executive function of self“, Baumeister, 2010, S. 702).

Jenseits der Sozialisationsforschung wird Autonomie in der AOP als Maßstab für „**humane Arbeitsbedingungen**“ verwendet (Faust, 2016, S. 32; Kap. 6.3): Um selbstbestimmtes Handeln und das Wohlbefinden zu stärken (Schmalt & Heckhausen, 2010), sollten Arbeitsbedingungen Kriterien wie Beeinflussbarkeit, Vorhersehbarkeit und Erklärbarkeit erfüllen (Faust, 2016, S. 28). In den anzutreffenden Bedingungen verwirklichen sich vier Typen der Machtorientierung nach McClelland (1975, S. 36 ff.): „In-sich-Aufnehmen“ („Intake“, 1), „Unabhängig-Sein“ („Autonomy“, 2), „Sich-Durchsetzen“ („Assertion“, 3), „Hervorbringen“ („Generativity“, 4). Sie können als **Reifestadien** erreicht und bedarfsgerecht angewendet werden (Schmalt & Heckhausen, 2010).

Der Entwicklungsprozess der Reifestadien lässt sich aus von ihrem Ursprungsfeld der kindlichen Entwicklung gut auf den Kontext der betrieblichen Sozialisation übertragen:

1. „**Intake**“ kann dafür stehen, den Kontakt zu anderen (mächtigen) Personen (Führungskraft, Kap. 5.4; Mentor, Kap. 4.4; Gruppe, Kap. 5.3.3; etc.) nicht nur aufgrund des Anschlussmotivs aufzubauen, sondern auch, um das eigene Machtgefühl zu steigern bzw. die Macht des anderen „in sich aufzunehmen“. Schließlich verleiht bereits die Mitgliedschaft in einer mächtigen Organisation oder einem erfolgreichen Team ein Gefühl der Stärke (Schmalt & Heckhausen, 2010; Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011). Das Individuum wählt autonom, welche Einflüsse der Sozialisationsinstanzen (Regeln, Normen, Werte und Verhalten) es annimmt, um sich prägen zu lassen (Faust, 2016).

2. Fortschreitend will das Individuum „Unabhängig-Sein“ (s. o.), d. h. Ich- und Willenskontrolle über das eigene Verhalten ausüben („**Autonomy**“). Auf das Onboarding übertragen will es tätigkeits- und karrierebezogene Entscheidungen zunehmend selbst treffen und sich immer weniger von externen Quellen steuern lassen.
3. „Sich-Durchsetzen“ (3) beschreibt eine Machtorientierung, bei dem das Gefühl der Stärke aus der Dominanz der eigenen Person in der direkten Konfrontation bzw. im direkten Wettbewerb erwächst („**Assertion**“). Hier treten neue Mitarbeiter etwa in einen Wettbewerb mit Kollegen, um ihre Ansichten zu vertreten und durchzusetzen.
4. „Hervorbringen“ umschreibt die Machtorientierung eines Individuums, das sich auf Basis einer stabilen Bindung in den Dienst einer Sache oder einer Gruppe stellt („**Generativity**“). Dies könnte mit einem erfolgreich eingearbeiteten Mitarbeiter assoziiert sein, der sich bestmöglich in sein Team und somit die Organisation einbringt.

Nach Schmalt und Heckhausen (2010) ist es sehr individuell, in welcher Intensität einzelne Machtorientierungen gelebt werden, aber auch inwieweit Machthandeln anstelle von Motivbefriedigung, Hemmungen und Furcht auslösen kann. Sie unterscheiden fünf Arten von **Furchtkomponenten**: Furcht vor „Zuwachs an eigenen Machtquellen“ (1), „Verlust eigener Machtquellen“ (2), „Ausübung eigener Macht“ (3), „Gegenmacht des Anderen“ (4) sowie „Erfolglosigkeit des eigenen Machtverhaltens“ (5, ebd., S. 218). Kommt bspw. die letztgenannte Komponente wiederholt zum Tragen, können Gefühle der Hilflosigkeit, Angst und Bedrohung (Faust, 2016) oder Depressionen die Folge sein (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011; Seligman, 1992). Weiterhin wirkt sich die Erfahrung unkontrollierbarer Konsequenzen schädlich auf Motivation und Kognition aus („erlernte Hilflosigkeit“, ebd., S. 133): Sie verringert die Motivation Verhalten auszulösen, das Handlungsergebnisse kontrollieren kann. Zugleich mindert sie die kognitive Wahrnehmung eigener Kontrolle.

Hilflosigkeit ist in einem dreistufigen Prozess zu erklären (ebd., S. 133), der in Tab. 6.1 schematisch als Verknüpfung zwischen Kontrollmöglichkeiten, Kompetenzerwartungen und Verhalten dargestellt wird: Das Individuum bewertet zunächst seine Handlungsmöglichkeiten, eine gewünschte Wirkung zu erzielen (Tab. 6.1, Kontrollmöglichkeiten) entsprechend bisheriger Erfahrungen (1). Dabei entstehen Erwartungen über zukünftige Ereignisse (Kompetenzerwartung, 2; vgl. Selbstwirksamkeitserwartung, Kap. 5.2.2), die zusammengeführt zum oben beschriebenen Verhalten führen (3; Handlungskompetenz hoch bzw. keine, Hilflosigkeit: s. o. oder Selbstüberschätzung). Dabei kann Kontrollillusion ein Mechanismus sein, um Kontrollverluste psychologisch zu kompensieren (Baumeister et al., 2005).

Tab. 6.1 Verknüpfung von Kontrollmöglichkeiten, Kompetenzerwartungen und Verhalten (Seligman, 1992, S. 133)

		Kontrollmöglichkeiten	
		gering	hoch
Kompetenzerwartung	gering	Keine Handlungskompetenz	Hilflosigkeit
	hoch	Kontrollillusion (Selbstüberschätzung)	Hohe Handlungskompetenz

Ein weiterer Forschungsstrang geht davon aus, dass die „großen drei“ um ein weiteres Motiv zu ergänzen sind, um die Wirkung von Motiven auf das psychische Wohlergehen holistisch zu betrachten (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011). Es handelt sich um das **Selbstwertmotiv**

bzw. das Motiv des Selbstwertschutzes (ebd.) als grundlegendes Bedürfnis, ein positives Selbstbild zu schützen und aufrechtzuerhalten (Selbstwerterhöhung, Konsistenzstreben, Petersen, Stahlberg & Dauenheimer, 2000; Jünemann, 2016). Dabei bildet der Selbstwert eine „globale Bewertung der eigenen Person mit all ihren Eigenschaften (ebd., S. 188; „persönlicher Selbstwert“ ebd., S. 40). Er weist eine fast untrennbare Nähe zu „Selbstkonzepten“ des Individuums, also der Summe der Einstellungen (Kognitionen und Evaluationen) zur eigenen Person auf, die generell und situationsspezifisch sein können (Mummendey, 1983). Es handelt sich in Abgrenzung zur Selbstwirksamkeit jedoch nicht um den Glauben an die eigene Kompetenz, verschiedene Situationen mit einem positiven Ergebnis bewältigen zu können (ebd.).

Der Selbstwert unterschiedlicher Individuen unterscheidet sich in seiner Stärke (stark – schwach), Stabilität (stabil – instabil) und seiner Kontingenz (Abhängigkeit von der Erreichung eigener Ziele, ebd.). Bezieht sich der Selbstwert auf die „Bewertung seines Selbst innerhalb einer sozialen Identität, die man besitzt“, spricht Jünemann von einem „kollektiven Selbstwert“ (ebd., S. 190). Es ist also anzunehmen, dass er im Kontext der „Social Capital Theory“ sowie von Sozialisationstheorien, die den sozialen Integrationsaspekt in den Fokus stellen (Kap. 5.2.3; 5.3.2; 5.3.3), eine große Rolle für das Erleben und Verhalten neuer Mitarbeiter spielt. Schließlich wird ein großer Anteil der Informationen über das Selbst in Interaktion mit anderen verfügbar und bedeutsam („interpersonal aspect of selfhood“, Baumeister, 2010, S. 701).

Für das individuelle **Verhalten neuer Mitarbeiter** bedeutet der Selbstwert, dass sie in Anlehnung an Petersen et al. (2000) Personen und Situationen aufsuchen, die in der Lage sind, selbstkonzeptbestätigende Informationen bereitzustellen. Denn das Selbstwertmotiv ist auch damit verbunden, kontinuierlich Informationen zu suchen, die sich auf die eigene Person beziehen („appraisal motive“, Baumeister, 2010, S. 689). Geleitet wird die Suche von Informationen, die nach eigener Vorstellung zur eigenen Person passen („consistency motive“, ebd.) und die Vorstellung positiver Eigenschaften stärken („self enhancement motive“, ebd.).

Bei Informationen, die dem Selbstkonzept widerstreben, wirkt ein WahrnehmungsfILTER und die Informationen werden ignoriert (Deffuant & Huet, 2006). Wird das Selbstwertgefühl auf Basis verbaler Abwertungen aus dem sozialen Umfeld verletzt, ist davon auszugehen, dass der WahrnehmungsfILTER nicht mehr greift. Stattdessen folgen intensive Emotionen, wie Empörung, Traurigkeit oder Wut (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011). Selbstwertverletzungen sind häufig jedoch unbeabsichtigt und die Folge mangelnder sozialer Kompetenz oder Sensibilität von Führungskräften und Kollegen (Jünemann, 2016). Im Kontext der erhöhten Sensibilität neuer Mitarbeiter (Kap. 4.1), ist hier von einer erhöhten Anfälligkeit auszugehen.

Motivanregende Anreize und Folgen für menschliches Handeln (2)

Der Zusammenhang zwischen Motiv und Verhalten wird nachstehend für ein prozessuales Verständnis motivübergreifend dargelegt. Ausgangspunkt bildet ein **motivthematischer Anreiz**, der als Grundprinzip der Motivationspsychologie durch einen passenden Anreiz angeregt werden muss, bevor das Motiv Verhalten beeinflussen kann (Brunstein, 2010). Der Anreiz wird aufgrund vorangegangener Erfahrungen gedanklich mit der Möglichkeit verbunden (ebd.), ein Motiv zu befriedigen und damit verbundene Kognitionen und Emotionen auszulösen (s. o.). Ist er für die vorliegend dominante Motivausprägung einschlägig, erlangt er eine erhöhte

Wertigkeit: Die Zielverfolgung ist von gesteigerter Effizienz geprägt (Gärtner et al., 2011).

Um sich dem Ziel der Motivbefriedigung zu nähern, kommen diverse Mechanismen motivierten Handelns zum Einsatz: „**Zielengagement**“ (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 9), auch „**selektive Aufmerksamkeit**“ (Rothermunde & Eder, 2009, S. 7) genannt, führt dazu, dass Aspekte, die für die Zielerreichung wichtig sind, hervorgehoben werden und Unwichtiges ausgeblendet wird. Zugleich sichert eine emotionale Gegenregulation flexibles situationsangemessenes Handeln, indem Chancen und Gefahren abgewogen werden (ebd.). Diese Mechanismen der Handlungsregulation laufen automatisch ab und führen bei Kongruenz von Motiv und Ziel zu einem besonders effizienten Handlungsablauf (Gärtner et al., 2011).

An dieser Stelle erscheint die Unterscheidung zwischen **intrinsischer und extrinsischer Motivation** sinnvoll: Während intrinsische Motivation aus der Aktivität selbst resultiert, wird extrinsische Motivation durch eine externe Belohnung, die auf eine Aktivität folgt, bedingt (Heckhausen & Heckhausen, 2006, S. 6; Ryan & Deci, 2000; Deci, 1971). Intrinsische Motivationsfaktoren können häufig direkt mit der Erfüllung eines der „großen“ Kernmotive in Verbindung gebracht werden. Sie bilden nach Ryan und Decis Self-Determination Theory den Prototyp selbstbestimmten Handelns (SDT, Ryan & Deci, 2000). Gleichzeitig können auch Aktivitäten, die für sich genommen keine intrinsische Motivation erzeugen, über ihre extern resultierende Konsequenz motivbefriedigend wirken (ebd.). Handelt es sich etwa um eine Tätigkeit, die von dem signifikanten Anderen besonders geschätzt wird (ebd.), kann die Handlungsinitiierung bspw. bei einem erhöhten Anschluss- und (kollektivem) Selbstwertmotiv dennoch erfolgen.

Empirische Belege zur Motivbefriedigung in Organisationen (3)

Die Beschäftigung mit dem Motivkonstrukt wirft im Kontext des vorliegenden Forschungsfelds die Frage auf, wie sich die Art bzw. der Grad, in dem Mitarbeitermotive befriedigt werden, organisational äußern. Daher werden nachstehend empirische Evidenzen diskutiert, die sich auf allgemeine Erkenntnisse der AOP beziehen, da Onboarding-Studien noch rar sind.

Eilles-Matthiessen und Scherer geben der motivorientierten Perspektive so viel Raum, dass sie vorschlagen, Führungsverhalten (Kap. 5.4) nach den vier behandelten psychologischen Grundmotiven „Leistung“, „Anschluss“ oder „Bindung“, „Kontrolle“ und „Selbstwertschutz“ zu strukturieren (2011). Ausgangspunkt ist, dass ihre Studien zeigen, dass auch in der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung eine Verletzung der Motive negative Folgen für Leistungs- und Gesundheitsparameter hat, während ihre Berücksichtigung eine konstruktiv-wertschätzende und gesundheitsförderliche Beziehung begünstigt (ebd.). Die Überschaubarkeit der Grundmotive könne helfen, im komplexen und dynamischen Führungsalltag ein universelles Rahmenmodell für die individuelle Reflexion und Weiterentwicklung eigenen Führungsverhaltens zu bieten (ebd.). Mitarbeiter nach ihrer individuellen Motivdisposition zu führen, kann nicht nur Verständnis-, sondern auch gesundheits- und leistungsförderlich sein: Ein sensibler Umgang mit allen Grundmotiven fördert nicht nur die allgemeine Bindungssicherheit, sondern auch das Selbstkonzept sowie das soziale Modell (La Guardia, Ryan, Couchman & Deci, 2000).

Die Befriedigung einzelner Motive steht kontextuell im Verhältnis zueinander: Bei wiederkehrender Einschränkung des persönlichen Handlungsspielraums (Machtmotiv unerfüllt) und

einer Leistungszurückhaltung, die erforderlich ist, um etwa in einer Gruppe nicht herauszustechen und der Gruppennorm zu genügen (Eilles-Matthiessen & Scherer, 2011; Leistungsmotiv unerfüllt), wird die Abwendung des Individuums vom Anschlussmotiv wahrscheinlich. Eine nachhaltige Beziehungsbildung wird erschwert (La Guardia et al., 2000). Zwar haben La Guardia et al. lediglich Macht- („autonomy“), Leistungs- („competence“) und Bindungsmotiv („relatedness“) in ihre Analyse eingepreist (ebd., S. 368). Die Korrelation der übergreifenden Bedürfnisbefriedigung deutet jedoch zumindest für die „großen drei“ auf einen starken Zusammenhang mit allgemeiner Bindungssicherheit ($r=0,64$, $p\leq 0,001$) und Wohlbefinden hin ($r=0,47$, $p\leq 0,001$, ebd., S. 378). Die Verwobenheit der Motivbefriedigung wird hier insb. dadurch untermauert, dass die Korrelation mit der allg. Bindungssicherheit unter Elimination des Bindungsmotivs mit $r=0,56$ ($p\leq 0,001$) weiterhin auf einem hohen Niveau bleibt (ebd.).

Neben der Motivstruktur als Rahmenmodell kann es helfen, wesentliche Erkenntnisse der Motivationspsychologie anwendungsorientiert zu nutzen: So zeigt die Empirie, dass intrinsische Motivation durch externe materielle Verstärkung gemindert werden kann, während sie durch verbale Verstärkung und positives Feedback zunimmt (Deci, 1971; Deci, Koestner & Ryan, 1999). Auf den Kontext der Sozialisation neuer Mitarbeiter angewandt bietet dieses Wissen die Chance, das Verhalten betroffener Mitarbeiter zu verstehen. Auch lässt sich die Unterstützung ihrer fachlichen Einarbeitung (Leistungsmotiv), ihrer sozialen Integration (Anschlussmotiv), ihres Gestaltungsspielraums (Machtmotiv) sowie ihrer sozialen und organisationalen Identität (Selbstwertmotiv) konstruktiv begünstigen: Für ein gesteigertes Wohlbefinden, das im Gleichklang positiv auf Lernen, Kreativität, Leistung und Gesundheit (Kap. 6.3) wirkt.

6.2 Emotionsforschung im Allgemeinen: Ein Überblick

Über den Prozess der Motivation (Kap. 6.1) bilden Emotionen ein integrales Zwischen- sowie Endprodukt auf dem Weg der Motivaktivierung bis zu ihrer -befriedigung. Denn als wichtiger Bestandteil des subjektiven Erlebens (Mees & Schmitt, 2003) bildet sich in der Emotion der aktuelle aggregierte Motivationszustand auf ein angestrebtes Ziel hin ab (Sokolowski & Heckhausen, 2010). Dabei realisieren sich die meisten Emotionen in der sozialen Interaktion mit anderen Menschen und unterstützen ihre effiziente Regulation (ebd.; Vaitl, 2006) und Adaption an ihr Umfeld (Rothermund & Eder, 2009). Entsprechend der handlungsregulierenden Funktion, die Emotionen in vielen Theorien zugeschrieben wird (Starker, 2011), korrelieren Emotionen hochsignifikant mit Sozialisationseffekten ($r=0,39$, $p\leq 0,01$, Boswell et al., 2009, S. 850) und haben eine allgemein determinierende Rolle für Arbeitsmotivation, -verhalten sowie Mitarbeiterbindung (Boswell et al., 2009). Das vorliegende Kapitel wird der Bedeutung von Emotionen für das betrachtete Feld über die Auseinandersetzung mit vier Aspekten gerecht: Einordnung und Begriffsklärung (1), Merkmale von Emotionen (2), Dimension, Struktur und Art der Emotion (3) sowie Theorien zur situationellen Entwicklung von Emotionen (4).

Einordnung und Begriffsklärung (1)

Die Emotionsforschung findet mit ihrer Relevanz für Entwicklungs-, Sozial- und Neuropsychologie sowie klinische, differenzielle und pädagogische Psychologie umfassend Anwendung (Frenzel, Götz & Pekrun, 2009). Die ältesten Arbeiten zum Thema finden sich u. a. bei James, (1884), Wundt (1905) und später bei Lazarus (1982) und Zajonc (1984). Trotz der Einigkeit darüber, dass Emotionen eine grundlegende Komponente der menschlichen Psyche bilden

(Orthony et al., 1990), unterscheiden sich ihre begrifflichen Konzeptionen (Brehm, 2001) stark.

James (1884) beschreibt Emotionen noch als rein körperliche Reaktion. Dies findet sich in biologisch orientierten Emotionstheorien wieder: Sie konzentrieren sich auf den evolutionsbiologischen Ursprung von Emotionen, ihre Verankerung in Gehirnstrukturen sowie in physiologischen Prozessen (Vaitl, 2006). Dabei ist das gesamte Nervensystem über psychische Funktionen wie Wahrnehmung, Aufmerksamkeit und Sprache am emotionalen Erleben beteiligt (Traue & Deighton, 2003). Lazarus (1982) und Zajonc (1984) hingegen legen ihren Fokus auf das Verhältnis von Emotion und Kognition: Lazarus betrachtet Gedanken als notwendige Bedingung jeder Emotion ihre kognitive Struktur mit Rationalität gleichzusetzen (1982). Dementgegen sieht Zajonc beide Phänomene – Emotion und Kognition – als voneinander getrennte und teilw. unabhängige Systeme (1984). Sie können zwar gleichzeitig auftreten, einer Emotion muss in ihrer Allgegenwärtigkeit (Kernen & Meier, 2002) – Individuen befinden sich immer in einem emotionalen Zustand – jedoch keine Kognition vorausgehen (Zajonc, 1984).

Spätere Arbeiten lösen die Trennung wieder auf und erfassen Emotion und Kognition als interdependente Einheiten des Gehirns, die im Dienst des menschlichen Handelns wirken (Storbeck & Clore, 2007). Die beschriebene begriffliche Diversität bleibt aber bestehen: Während viele Autoren weiterhin Einzelaspekte von Emotionen, wie subjektive Gefühlszustände, Verhalten und Kognition (Orthony et al., 1990) oder die dahinter liegende Physiologie (s. o.) in den Vordergrund stellen (Brehm, 2001), bestehen auch **mehrdimensionale Auffassungen**. So fassen Frenzel et al. Emotionen als multidimensionale Konstrukte auf, „die aus affektiven, physiologischen, kognitiven, expressiven und motivationalen Komponenten bestehen“ (2009, S. 207). Sie verknüpfen wesentlichen Attribute somit zu einem Gesamtkonstrukt.

Einen entsprechenden Weg gehen Schramm und Wirth (2006) sowie Brehm bereits im Jahre 2001, indem Letzterer den Begriff der **Arbeitsemotion** einführt. Arbeitsemotionen sind innere psychische Prozesse (Frenzel et al., 2009), die als komplexes Gefüge subjektiver und objektiver Faktoren mit dem neuronal und hormonell vermitteltem Erleben und Bewerten von Arbeit einhergehen (ebd.; Folge von Arbeit, Kernen & Meier, 2002). Sie können aber auch den Zustand von „Mischemotionen“ (Gröppel-Klein & Königstorfer, 2010, S. 68) annehmen, wenn Emotionen entgegengesetzter Natur – also positiver und negativer Art – gleichzeitig erlebt werden (Orthony et al., 1990). Darüber hinaus können Arbeitsemotionen als Ziel, Mittel und Bedingung von Arbeit erlebt werden (Gröppel-Klein & Königstorfer, 2010). Sie werden also nicht nur beeinflusst, sondern nehmen auch Einfluss (ebd.). Dabei zeichnen sie sich in Struktur und Wesen (Traue & Deighton, 2003) durch folgende fünf Komponenten aus:

1. Die **affektive Komponente**, auch subjektive oder Gefühlskomponente genannt, ist mit persönlich wahrgenommenen Befindlichkeiten der Erregung, Lust bzw. Unlust verbunden (Schramm & Wirth, 2006, S. 27; Brehm, 2001). Sie ist für eine Emotion sowohl notwendig als auch hinreichend (Frenzel et al., 2009), da affektive Prozesse emotionale Zustände regulieren und emotionale Reaktionen auslösen (Bandura, 1994).
2. Die **kognitive Komponente** beschreibt, wie emotionsrelevante Situationen – innere und äußere Stimuli (Traue & Deighton, 2003) – wahrgenommen und bewertet werden (Schramm & Wirth, 2006, S. 27; Brehm, 2001; „judging system“, Orthony et al., 1990, S. 10). Entsprechend werden Emotionen herkömmlicherweise von „emotionstypischen

Gedankeninhalten“ begleitet (Frenzel et al., 2009, S. 206) – bspw. Angst mit dem Gedanken an die Gefahr zu scheitern). Somit verantwortet die kognitive Komponente die Aneignung, Organisation und Nutzung von Informationen (Bandura, 1994) und somit zugleich von Lernen (Kap. 5.2.2).

3. Die **physiologische Komponente** umfasst „körperliche Begleiterscheinung(en)“ (Altenmueller & Bernatzky, 2015, S. 152), die durch das autonome Nervensystem hervorgerufen (De la Motte-Haber, 1982) und als Indikator von Emotionen gewertet werden (Frenzel et al., 2009). Psychisches und somatisches System sind also aneinandergeschaltet. Dies ruft Änderungen des physiologischen Erregungszustands hervor (Frenzel et al., 2009, S. 206; Traue & Deighton, 2003; „visceral sensations“, Orthony et al., 1990, S. 7) und kann damit einhergehen, dass etwa ein Lächeln Glücksgefühle erzeugt (Brehm, 2001). Ohne die interpretierende Leistung des Bewusstseins (kognitive Komponente) wären motorische Zeichen (bspw. weit aufgerissene Augen) oder Reaktionen des autonomen Nervensystems (beschleunigter Herzschlag, Altenmüller & Bernatzsky, 2015, S. 151) jedoch keine Emotion, sondern lediglich ein „diffuser Erregungszustand“ (De la Motte-Haber, 1982, S. 11).
4. Die **motivationale Komponente** kann einen verhaltensauslösenden Charakter haben (Frenzel et al., 2009; Benecke & Dammann, 2003) und bildet die evolutionspsychologische Begründung für die Existenz von Emotionen: Indem sie durch einen kognitiven Handlungsentwurf und Handlungsbereitschaft (Traue & Deighton, 2003) für ein zielgerichtetes und flexibles Verhalten sorgen, sind sie überlebensförderlich (bspw.: „aus Angst zu flüchten oder in guter Stimmung die Umwelt zu explorieren“, ebd., S. 206).
5. Die **motorisch-expressive Komponente** (Brehm, 2001, S. 207) wird teils auch „**kognitive**“ (Schramm & Wirth, 2006, S. 27) oder nur „**expressive**“ **Komponente** (Frenzel et al., 2009, S. 206) genannt. Sie umfasst das emotionsbezogene und motorische Verhalten sowie vielfältige Ausdruckserscheinungen verbaler (Traue & Deighton, 2003), aber auch nonverbaler Art (Brehm, 2001; Frenzel et al., 2009). Dazu gehören u. a. Gestik, Mimik („facial expressions“, Orthony et al., 1990, S. 7), Haltung und stimmlicher Ausdruck (Schramm & Wirth, 2006; Traue, & Deighton, 2003). Entsprechend werden Überschneidungen mit dem somatischen Aspekt der physiologischen Komponente erkennbar (s. o.).

Zur weiteren Verständnissicherung folgt eine **Abgrenzung** des Emotionskonstrukts von den verwandten Phänomenen Stimmung, Motivation, Zufriedenheit und Wohlbefinden:

- **Stimmungen** („mood“, Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12) sind Phänomene, die emotionstypische Merkmale (affektiv, physiologisch, kognitiv und expressiv, s. o.) teilen (Frenzel et al., 2009). Im Unterschied zur Emotion halten Stimmungen herkömmlicherweise bei geringerer Intensität länger an (Alpert & Alpert, 1990). Emotionen überdauern mehrere Stunden oder Tage zumeist nur, wenn sie in Reaktion auf vergangene Ereignisse folgen (Altenmüller & Bernatzsky, 2015; Brandstätter, 1991). Zudem haben Stimmungen kein bestimmtes Bezugsobjekt (Frenzel et al., 2009). Sie sind diffuser als Emotionen (Rothermund & Eder, 2009) und durch eine geringere Dimensionalität gekennzeichnet (positiv, neutral oder negativ). Emotionen können weitaus spezifischer beschrieben werden (ebd.).
- **Motivation** wird bereits in Kap. 6.1 von Motiven abgegrenzt. Auch ihr Verhältnis zur Emotion ist fließend (Vaitl, 2006): Sie bildet eine Komponente der Emotion (s. o.), worin auch ihr Abgrenzungsmerkmal zu finden ist. Motivation repräsentiert die Aktionstendenz der Emotion und kann insb. als intrinsische Motivation (Kap. 6.1) durch interne Reize aktiviert

werden. Emotionen entstehen primär aufgrund externer Stimuli (Vaitl, 2006). Beide Konstrukte wirken nach dem Prinzip der Annäherung und Vermeidung: Zielrelevantes Verhalten bzw. positive Emotionen werden angestrebt, während irrelevante(s) Verhalten, Situationen oder negative Emotionen vermieden werden (Rothermund & Eder, 2009).

- **Wohlbefinden** wird als zentraler Aspekt eines gesundheitsförderlichen Zustands in Kap. 6.3.1 vertieft. Das Verhältnis zur Emotion charakterisiert sich wie folgt: Emotionen bilden einen integralen Bestandteil subjektiven Wohlbefindens: Entweder durch die Abwesenheit negativer bzw. das Empfinden positiver Emotionen (Frenzel et al., 2009; Kahnemann, 2015) oder durch die krankheitserhaltende, -chronifizierende oder heilungsverzögernde Wirkung negativer Emotionen (Traue & Deighton, 2003; Suh, Diener & Fujita, 1996).
- **Zufriedenheit** wird in einschlägigen Fragebögen (Kap. 21.2.5) nicht als affektive Reaktion auf eine Tätigkeit oder eine Arbeitssituation, sondern als positive oder negative Bewertung dieser gemessen (Weiss & Cropanzano, 1996). Sie beinhaltet also auch eine kognitive Komponente, ist selbst aber keine affektive Reaktion, sodass sie vom Konstrukt der Emotion abzugrenzen ist (Wegge et al., 2006; Abgrenzung von Commitment, Kap. 6.4.1).

Merkmale von Emotionen (2)

Aus der Abgrenzung von artverwandten Konstrukten lassen sich folgende Merkmale von Emotionen extrahieren, die ihr Wesen über ihre begriffliche Definition hinaus weiter konkretisieren.

1. Es besteht eine **große Variationsbreite** emotionaler Zustände (Orthony et al., 1990; Abgrenzung zu Stimmung, s. o.): Über Neugier, Sympathie und Antipathie bis hin zu Ekel, Unsicherheit oder Furcht (Sokolowski & Heckhausen, 2010) ist die Bandbreite emotionaler Ausprägungen bei weitem nicht abschließend skizziert.
2. **Bewusstsein als hinreichende Bedingung:** Die kognitive Repräsentation, die einer Emotion vorausgeht, muss dem Bewusstsein einer Person nicht zugänglich sein (ebd., Lazarus, 1982). Sie ist von der zeitlichen Dauer der Informationsverarbeitung abhängig (s. u.). Denn die emotional als Bewertung erlebte Reaktion kann von kognitiven Vorgängen beeinflusst werden, die ihr folgen oder parallel ablaufen (Traue & Deighton, 2003). Diese prozessuale Verzahnung von Emotion und Kognition kann dazu führen, dass der affektive Anteil einer Situation vor ihrer kognitiven Bewertung wahrgenommen wird (ebd.). Der größte Teil des emotionalen Regulationsmechanismus bleibt aber unbewusst.
3. **Hohe Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung:** Die an Emotionen beteiligten neuronalen Schaltkreise ermöglichen eine sehr schnelle Reizverarbeitung (Vaitl, 2006). Sie verarbeiten äußere (physikalische, soziale und informative) und innere (interozeptive und mentale, Traue & Deighton, 2003, S. 25) Reizmuster in nur wenigen Millisekunden (Vaitl, 2006). Dies garantiert eine schnelle zumeist unbewusste Verhaltensreaktion (s. o.), die sich das Individuum später bei Beteiligung neokortikaler Strukturen bewusst machen und sprachlich beschreiben kann (Orthony et al., 1990).
4. **Subjektive Bedeutung bzw. Individualität** manifestiert sich dadurch, dass der Mensch die relevante Situation entschlüsseln muss, bevor er eine Emotion wahrnimmt (Punkt 3; Traue & Deighton, 2003). Die Art der Entschlüsselung ist dabei höchst subjektiv, sodass zwei verschiedene Personen auf den gleichen Reiz mit unterschiedlichen Emotionen reagieren können (Frenzel et al., 2009). Die kognitive Komponente (s. o.) ist dafür verantwortlich, dass Situationen, Tätigkeiten und Personen höchst unterschiedlich bewertet werden können (ebd.; Traue & Deighton, 2003). Dies ist für die Ausprägung der emotionalen

Reaktion zentral („cognitive appraisal“, Lazarus, 1982, S. 1019). „Cognitiv appraisal“ bildet einen zentralen Bestandteil eines jeden emotionalen Zustands (ebd.). Seine Reizverarbeitung kann im Abgleich mit eigenen Zielvorstellungen und Zielerreichungsgraden (Gröppel-Klein & Königstorfer, 2010) zu Konstruktionen unterschiedlicher Realitätsnähe führen (Lazarus, 1982). Zugleich unterscheidet sich der Standardisierungsgrad der emotionalen Bedeutungszuschreibung: Während die Bedeutung einiger Reizmuster stammesgeschichtlich festgelegt ist, erfordern andere eine kognitive Analyse und ihre anschließende emotionale Bewertung (Traue & Deighton, 2003).

5. **Sichtbarkeit bzw. Bemerkbarkeit:** Entsprechend ihrer motorisch-expressiven Komponente (s. o.) können Emotionen die Veränderung sozialer Distanz, von Körperhaltung und unterschiedlichen Aspekten des Ausdrucks hervorrufen (Sokolowski & Heckhausen, 2010): Bewertungen und Handlungsabsichten werden für den Sozialpartner sichtbar (Benecke & Dammann, 2003). Dieser reagiert daran angepasst mit eigenen Emotionen, Intentionen und Verhaltensweisen (ebd.). Neben diesen verhaltensbezogenen und physiologischen Evidenzen bildet die sprachliche Beschreibung des eigenen affektiven Erlebens einer Situation („Selbsteinschätzungen“, Frenzel et al., 2009, S. 210) einen weiteren Anhaltspunkt, um Emotionen für Dritte erkennbar zu machen (Orthony et al., 1990).
6. Zwar sind Emotionen grundsätzlich durch eine **kurze zeitliche Dauer** gekennzeichnet (s. o.), die zeitliche Perspektive unterscheidet sich jedoch je nach Forschungsstrang: Während die Alltagspsychologie Emotionen als momentan situative Zustände beschreibt („emotional states“), betrachtet die differenzielle Psychologie dispositionelle Unterschiede in der Neigung, mit bestimmten Emotionen zu reagieren (Frenzel et al., 2009, S. 206 f.), d. h. sie sieht Emotionen als zeitlich überdauernde Reaktionstendenz.
7. **Spontaner Entstehungsprozess:** Emotionen entstehen meist spontan (Brehm, 2001) und reizbasiert (s. o.). Dabei rufen interne Reize Emotionen unmittelbar – d. h. nicht zeitlich versetzt – hervor (Benecke & Dammann, 2003). Denn emotionale Informationen sind direkt an diese gekoppelt (ebd.) und können jederzeit aktiviert werden (Traue & Deighton, 2003). Bei externen Reizen wird die Symbolwirkung erst in Abhängigkeit der Realität entwickelt, die auf das Individuum einwirkt (Benecke & Dammann, 2003). Externe Reize sind mit einem Informationsverarbeitungsprozess verbunden, der von der Sensorik bis zur kognitiven Reizverarbeitung hierarchisch strukturiert ist (Traue & Deighton, 2003). Jede Ebene der Emotionsentwicklung unterliegt derweil selbstregulierenden Abläufen (ebd.).

Dimensionen, Kategorien und Funktionen von Emotionen (3)

Neben der Komplexität, der Beschaffenheit und der Variationsbreite menschlicher Emotionen (s. o.) ist die Sprache, in der Emotionen beschrieben werden, von Ambiguität, Synonymen und lexikalischen Lücken geprägt (Orthony et al., 1990). Für ein gemeinsames Verständnis ist demnach die Einigung auf einheitliche Beschreibungsparameter hilfreich. Um die benannte Vielschichtigkeit handhabbar zu machen, bestehen Bestrebungen, Emotionen nach Dimensionen, ihrer Struktur und/oder ihrer Art zu strukturieren. Die Literatur bietet auch hier eine Vielfalt an Einteilungsmöglichkeiten. Nachstehend werden wesentliche Alternativen dargelegt.

Wundt (1905) prägt die Einteilung in die drei **Dimensionen** „Arousal“ (Erregung vs. Beruhigung), „Valenz“ (Lust vs. Unlust; „positive“, „negative affectivity“, Weiss & Cropanzano, 1996, S. 8; Frenzel et al., 2009; angenehm vs. unangenehm, Mees & Schmitt, 2003, S. 14) und

„Spannung vs. Lösung“ („Wachheit“, Frenzel et al., 2009, S. 217). Während sich die meisten Emotionen eindeutig entlang des Kontinuums der Valenz als positiv oder negativ einordnen lassen (ebd.), erfolgt die Zuordnung grundsätzlich nicht überschneidungsfrei (Altenmüller & Bernatzky, 2015). Dies trifft insb. bei Mischemotionen zu (s. o.). Mees und Schmitt (2003) beschränken sich später auf die beiden Emotionsdimensionen „Valenz“ und „Intensität“ inkl. ihrer Dauer, nutzen aber in ihren Studien auch die Variable der „Häufigkeit“ des Erlebens.

James (1884, S. 191) hingegen verwendet den Grad der Aktivierung geistiger Repräsentationen durch eine Emotion als Dimensionierungsvariable: Er unterscheidet zwischen „little/no cognition“ und „high degree of cognition“. Standardemotionen zeichnen sich tendenziell dadurch aus, dass sie alle Menschen kennen und kulturübergreifend mit den gleichen physiologischen, motivationalen und motorisch-expressiven Komponenten verbunden sind („standard emotions“, ebd., S. 191; „Basisemotionen“, Frenzel et al., 2009, S. 208). Sie bilden auf dem Kontinuum die Ebene „little/no cognition“, da es sich um emotionale Zustände handelt, die das Individuum in kürzester Zeit einnehmen (ebd.). Eine umfangreichere Dimensionierung findet sich bei Roseman, Antoniou und Jose (1996) insb. über die Elemente „Erwartbarkeit“, „Motivkonsistenz“, „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Kontrollierbarkeit“ (eigene Übersetzung).

Frenzel et al. gehen auf eine Metaebene (2009). Sie bilden zwei **Kategorien**, von denen die Erstgenannte den o. g. Dimensionen zuzuordnen ist (ebd., S. 207):

1. Die **dimensionale Perspektive** gruppiert Emotionen anhand einer begrenzten Anzahl quantitativ variierender Eigenschaften auf einem Kontinuum (s. o.).
2. Der **kategoriale Ansatz** differenziert qualitativ voneinander abweichenden Emotionen. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass Emotionen der gleichen dimensional Zuordnung (bspw. Angst und Ärger: negative Valenz) subjektiv heterogen erlebt werden können. Diese Unterschiede bleiben im kategorialen Ansatz zum Preis einer geringeren Komplexitätsreduktion erkennbar. Die Vielfalt diskreter Emotionen wird hier über den Begriff „Basisemotion“ (s. o.) gemäßigt. Er beschränkt sich auf universell auftretende Emotionen.

Dem kategorialen Ansatz nahekommend, identifizierte Zajonc (1984) vier Emotionsarten, denen einzelne Emotionen wie bereits bei Wundt nicht überschneidungsfrei zuzuordnen sind: Chronisch (Bsp. Depression), phasenbezogen (Stimmung), toxischer Charakter (Neid), akut (Überraschung). Auch die Einteilung nach Orthony et al. (1990, S. 18 ff.) in die drei Emotionsklassen „event based“ (1), „agent based“ (2) und „object based“ (3) weist eine kategoriale Qualität auf. Sie nutzt die Bezugsgrößen affektiver Reaktionen als Einteilungskriterium: Die individuelle Wahrnehmung von Ereignissen („event based“), anderen Personen etwa aufgrund ihrer Handlungen („agent based“) und Objekten wie Organisationen, die aufgrund der ihr zugeschriebenen Eigenschaften emotionale Informationen in sich tragen („object based“; ebd.).

Die Nutzung von Bezugsgrößen als Klassifikationskriterium wird an weiteren Stellen der Literatur aufgegriffen: Brandstätter (1991) differenziert ereignisbezogene Emotionen nach dem zeitlichen Auftritt des Ereignisses (Kap. 5.3.4): 14 % der Teilnehmer seiner Empfindensstudien machen vergangene und zehn Prozent zukünftige Ereignisse für ihre aktuellen Emotionen verantwortlich (ebd., S. 211). Dies könnte die Bedeutung von Wendepunkten in der Sozialisation (Kap. 5.3.4) und die Nutzung der CIT in Studie I weiter bestärken (Kap. 12.2.2). Trotz der

spezifischen Zuordnung von Emotionen zu einer Quelle (hier: „event-based“) geht Brandstätter (1991) davon aus, dass sich affektive Gefühlszustände immer als Mischung aus ereignis- und objektbezogenen Emotionen auszeichnet. Andere Einteilungen schließen Objekte zugunsten der eigenen Person als Bezugsgröße von Emotionen aus (Roseman et al., 1996).

Zuletzt werden Emotionen auch nach ihrer **Funktion** für das wahrnehmende Individuum strukturiert. Unterschieden werden häufig folgende Zweckbeschreibungen:

- Eine **Informations- und Warnfunktion** erlangen Emotionen insb. über die Geschwindigkeit der Reizverarbeitung. Sie ermöglicht es, dem Individuum schnell, die subjektive Relevanz von (sozialen) Situationen einzuschätzen (Schramm & Wirth, 2006; „Frühwarnsysteme“, Vaitl, 2006, S. 17) und sie bspw. in sichere und gefährliche Klassen einzuteilen (Zajonc, 1984). Zugleich gibt sie über die Ausprägung der Dimension „arousal“ Auskunft über die persönliche Kompetenz, eine Situation zu überwinden (Bandura, 1997; Selbstwirksamkeit, Kap. 5.2.2). Individuen neigen bei starker negativer Erregung („aversive arousal“, ebd., S. 198) dazu, Fluchtverhalten aufgrund von Abwendungstendenzen oder eine Verhaltensblockade zu zeigen (Rothermund & Eder, 2009). Dies kann zur Vermeidung negativer Konsequenzen mit einer Zieldistanzierung einhergehen (Hill, 1992).
- Die **Regulationsfunktion** von Emotionen beeinflusst wie Individuen handeln, sobald eine emotionale Reaktion eingetreten ist (Frenzel et al., 2009). Zugleich beinhaltet sie die Bewusstmachung emotionsauslösender Umstände sowie die Entwicklung von Strategien, um das emotionale Erleben über ein gezieltes Aufsuchen und Vermeiden zu optimieren (ebd.). Herkömmlicherweise lernen Individuen im emotionalen Reifungsprozess von Kindheit und Jugend, emotionale Handlungsimpulse zu einem gewissen Maße (Traue & Deigthon, 2003) zu steuern oder gar zu unterdrücken (Altenmüller & Bernatzky, 2015): Die Regulierungsfunktion wird internalisiert (Benecke & Dammann, 2003). Ist die Umwandlungsarbeit zwischen spontaner, unbeeinflusster und erwünschter Emotion zu groß, kommt es auch im Erwachsenenalter zu Divergenzen zwischen der gefühlten Emotion und der Aktion (Brehm, 2001). Emotionen können zudem so starke Handlungsimpulse vermitteln, dass das Individuum daraus folgende Handlungen nicht mehr kontrollieren kann („Affekte“, Altenmüller & Bernatzky, 2015, S. 152): Die Regulation misslingt.
- Die **Kommunikationsfunktion** von Emotionen resultiert daraus, dass sich die emotionale Reizverarbeitung stammesgeschichtlich mit der sozialen Lebensform des Menschen entwickelt hat (Traue & Deigthon, 2003). Sie beeinflusst insb. über ihr expressives Element (s. o.) Handlungs- bzw. Interaktionsmuster (Scheve, 2010) und somit auch die Kommunikation zwischen Individuen. Seinen Gefühlen Ausdruck zu verleihen, ist ein wesentliches Mittel der Kommunikation (Traue & Deigthon, 2003) und der Bildung einer sozialen Ordnung (Scheve, 2010). Denn gegenseitige Emotionszuschreibungen, Situationsbewertungen und Handlungen verlaufen umso effektiver, je intensiver die soziale Beziehung der Akteure ist (ebd.). Zumeist kann die Dekodierung diskreter Emotionen sogar nur erfolgen, wenn situationsspezifische Informationen und gemeinsames Erfahrungswissen der Akteure vorliegen (ebd.), was die Relevanz der Kommunikationsfunktion weiter unterstreicht.
- Die **Funktion der Motivverwirklichung** stößt Diskussionen über das Verhältnis von Affekten und Motiven (Kap. 6.1) an. Nach Benecke und Dammann bilden Affekte ein Instrument übergeordneter Motivsysteme („Werkzeuge der Motive“, 2003, S. 143). So entwickeln sich emotionale Reaktionsmuster einschließlich individueller Bewertungs- und

Interpretationsmuster (kognitive Komponente, s.o.) im Kontext der dominanten Motivkonstellation (Kap. 6.1) eines Individuums (ebd.). Roseman et al. weisen bereits 1996 nach, dass die Motivkonsistenz einer Situation mit dafür verantwortlich ist, ob Emotionen positiv oder negativ ausfallen: Sie bieten Motiven somit eine Möglichkeit des Ausdrucks.

Theorien zur situationellen Entwicklung von Emotionen (4)

Die Emotionsforschung bringt zwei Ansätze hervor, die den Erkenntnisgewinn der vorliegenden Arbeit bei der Erfassung des subjektiven Erlebens unterstützen können. Infolgedessen werden die **Affective Events Theory** (AET, Weiss & Cropanzano, 1996, S. 11) – eine für die Emotionsforschung wegweisende Arbeit (Ashton-James & Ashkanasy, 2005) – sowie der „Honeymoon Effect“ (Boswell, Boudreau & Tichy, 2005, S. 845) in ihren Grundzügen skizziert.

Die AET bildet als Theorie affektiver Erfahrungen ein Rahmenmodell, um Emotionen und Stimmungen infolge von Ereignissen auf der Arbeit („work events“, Weiss & Cropanzano, S. 1) zu analysieren. Markante Theoriemerkmale bilden die Erfassung von Struktur, Ursachen und Folgen affektiver Arbeitserfahrungen unter Berücksichtigung zeitlicher Dynamiken von Affektstrukturen (Kap. 5.3.4). Abb. 6.1 visualisiert die **Makrostruktur** der AET: Sie zeigt – analog zur vorherrschenden Meinung (s.o.) –, dass die Emotionsquelle endogener und exogener Natur sein kann. Übertragen auf den Arbeitskontext bilden persönliche Neigungen die endogene Komponente. Merkmale des Arbeitsumfelds („work environment features“) und insb. affektrelevante Ereignisse („work events“, ebd., S. 12; Kap. 5.3.4) bilden die exogene Komponente. Die Komponenten können Schwankung der Gefühlszustände erzeugen („cycles“, ebd.).

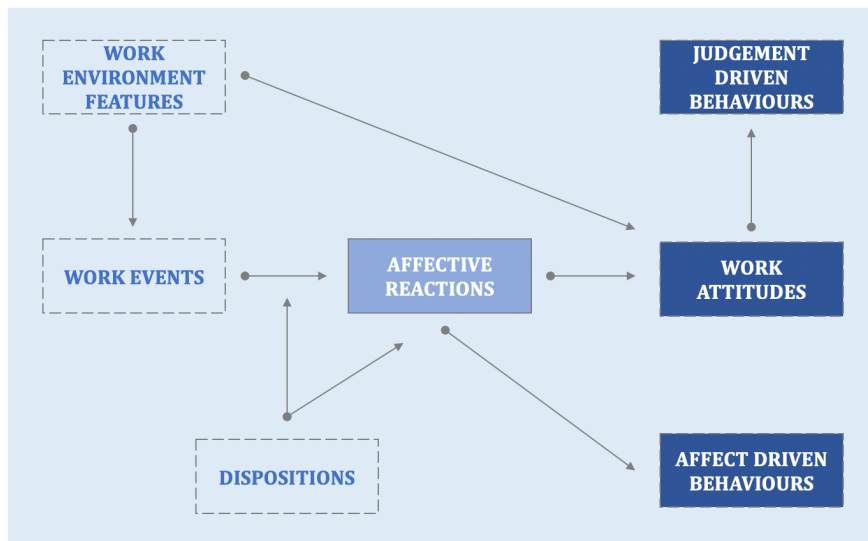


Abb. 6.1 „Affective Events Theory: Macro Structure“ (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 12; eigene Darstellung)

„Affective Events“ (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 11) sind umweltbezogene Bedingungen innerhalb oder außerhalb der Organisation, denen eine schädigende oder begünstigende Wirkung für das persönliche Wohlbefinden zugeschrieben wird. Infolgedessen können sie zu affektiven Reaktionen führen („affective reactions“, 1996, S. 12; Abb. 6.1, Mitte). Sie stimulieren die Bewertung von und die emotionale Reaktion auf eine Person, ein Objekt oder eine Begebenheit (Basch & Fisher, 1998). Zugleich beeinflussen diese Ereignisse mit ihrer emotionalen Bedeutung bzw. ihrem affektiven Informationsgehalt arbeitsbezogene Einstellungen („work attitudes“, Weiss & Cropanzano, S. 4; s.o.) wie Arbeitszufriedenheit, organisationales Vertrauen

und AC (Kap. 6.4), aber auch Verhaltensweisen (bspw. Produktivität, ebd.). Ereignisse erlangen erst mit der emotionalen Betroffenheit des Individuums, d. h. mit der Stärke und der Nachhaltigkeit ausgelöster Emotionen (Brandstätter, 1991), den Charakter eines „affective event“. Als eine Art Schock unterbrechen affektbezogene Ereignisse nach der AET die Regelmäßigkeit zyklischer, endogener Affektstrukturen eines Individuums und produzieren sogenannte „after shocks“ (Weiss & Cropanzano, 1994, S. 43). Sie wirken für die Dauer eines affektiven Zustandes, können Affektstrukturen aber dauerhaft verändern (ebd.).

Das Rahmenmodell teilt Verhalten in zwei Kategorien ein: Zum einen kann Verhalten direkt aus der Emotion resultieren, ohne von allgemeinen Einstellungen beeinflusst zu werden („affect driven behaviours“, Abb. 6.1, rechts unten). Zum anderen kann das Verhalten von Einstellungsgrößen einer Person, etwa ihren Bewertungen einer Tätigkeit, bestimmt werden („judgement driven behaviours“, Abb. 6.1, rechts oben). Prozessual erklären die Autoren den Aktivierungsprozess der Emotion vom Ereignis bis zur emotionalen Reaktion analog zu den bereits erwähnten „cognitive appraisal theories“ (s. o.). Eine Spezifikation dessen, welche Art von „work environment features“ oder „affective events“ mit positiven oder negativen Reaktionen verbunden sind (Wegge et al., 2006) oder auch, wann sie diese Wirkung entfalten (Ashton-James & Ashkanasy, 2005), bietet die Theorie nicht. Da Onboarding selbst ein Makro-Ereignis mit Affektrelevanz darstellt (Reichert & Pihet, 2000), bietet die Übersicht entsprechender Wendepunkte (Kap. 5.3.4) einen Einblick bieten, der in Studie I (IV) weiter ausgearbeitet wird.

Der „**Honeymoon Effect**“ beschreibt ein Phänomen, das stellvertretend für die emotionale Veränderung steht, die sich beim Ereignis „Tätigkeitswechsel“ einstellt. Boswell et al. (2005; 2009, S. 845) nennen ihn auch „honeymoon-hangover effect“. Eine neue Tätigkeit geht daran angelehnt mit außerordentlich positiven Antizipationen und Wahrnehmungen einher (ebd.). Diese rechtfertigen den Tätigkeitswechsel, bringen aber zugleich die Gefahr mit sich, enttäuscht zu werden (ebd.; Kap. 5.1). Gefühlsregungen, die der Mitarbeiter im Verhältnis zu seiner vorangegangenen Tätigkeit hat, schüren die Überhöhung der Erwartungen weiter (ebd.): Sie prägen analog zur AET die Einstellungsebene. Entsprechend zeigt sich, dass eine neue Tätigkeit herkömmlicherweise mit einer sehr hohen Arbeitszufriedenheit einhergeht (Chadi & Hetschko, 2014). Diese liegt weit über dem individuellen Zufriedenheitsmuster (ca. um 0,5 Punkten auf einer Zufriedenheits-Skala: „honeymoon effect“, Boswell et al., 2009, S. 845) und erfährt im zeitlichen Verlauf eine starke Abnahme („hangover effect“, ebd.).

Dieser Rückgang tritt im ersten Jahr der Betriebszugehörigkeit ein und lässt sich anhand der durchschnittlichen Entwicklung des Konstrukts visualisieren (Abb. 6.2). Im Verhältnis zur Arbeitszufriedenheit vor dem Tätigkeitswechsel (Time=1) zeigt sich ein klarer Anstieg, auf den ein Rückgang (Time=2) folgt. Dieser erreicht jedoch nicht das Level der Zufriedenheit mit der vorangegangenen Tätigkeit (Time=0). Die Veränderung nach einem Jahr ist im Vergleich zu „Time 2“ nicht signifikant (ebd.), was die Kritikalität der ersten Monate nach einem Funktionswechsel für die Sozialisation unterstreicht (ebd.). Diese Struktur wird nur für Mitarbeiter identifiziert, deren Gefühlszustand bzgl. des vorangegangenen Jobs nicht sehr positiv ist (ebd.). Der Honeymoon-Hangover-Effekt zeigt sich nicht bei ursprünglich zufriedenen „Wechsler“ – wobei für diese anzunehmen ist, dass ein Tätigkeitswechsel ohnehin Seltenheitscharakter hat.

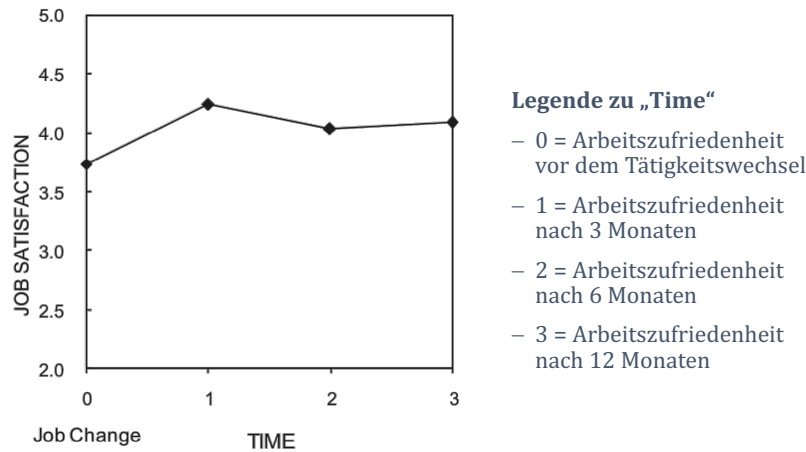


Abb. 6.2 „Job Satisfaction Pattern“ zur Visualisierung des Honeymoon-Hangover-Effekts (Boswell et al., 2009, S. 849)

6.3 Psychische Gesundheit in einer arbeitspsychologischen Ressourcenbetrachtung

Bereits die Tatsache, dass „Gesundheit als Basis für Leistungsfähigkeit und -bereitschaft“ (Farrenkopf et al., 2016, S. 72) anerkannt ist, macht eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung zur notwendigen Bedingung eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses. Die Betrachtung einzelner Theorien und Phänomene der Sozialisationsforschung (Kap. 5.2) macht die Verwobenheit zentraler Merkmale des Forschungsfelds, wie etwa soziale Integrations- und Interaktionsaspekte, mit dem subjektiven Wohlbefinden (Baumeister et al., 2005) deutlich. Nicht loszulösen ist psychische Gesundheit auch von grundlegenden Elementen des menschlichen Handelns. Dies zeigt etwa die Betrachtung der Rolle menschlicher Motive (Kap. 6.1) und Emotionen (Kap. 6.2) in der lebensweltlichen Wahrnehmung und Handlungsinitiierung.

In der Praxis vorherrschende Fehlkonzeptionen über den Begriff der Psyche führen laut Wieland und Hammes (2014) noch nicht dazu, dass sie im praktischen Alltag einen Stellenwert erlangt, der ihrer Bedeutung gerecht wird. Folglich führen konzeptionelle Relevanz und praktische Notwendigkeit dazu, dass psychische Gesundheit als wesentlicher Kern subjektiven Erlebens in diese Arbeit einfließt. Dies umfasst eine klärende Darstellung der themenbezogenen Terminologie (Kap. 6.3.1) sowie einen Überblick über theoretische Modelle und den derzeitigen Forschungsstand (Kap. 6.3.2). Dabei wird die Entwicklung traditioneller Gesundheitsmodelle, die den Fokus auf Belastung und Beanspruchung legen (Kain, Giga & Cooper, 2009), hin zu potenzial- und ressourcenorientierten Modellen (Seligman, 2002) aufgezeigt. Hier werden das Job Strain-Control Model und das Job Demands-Resources Model vertieft in den Blick genommen werden. Sie bilden einen Teil der Messverfahren von Studie II (Kap. 21.2).

6.3.1 Terminologie

Um theoretische Modelle der arbeitspsychologischen Gesundheitsforschung differenziert zu behandeln, ist eine Klärung spezifischer Termini wesentlich. Dazu betrachtet werden insb. die Begriffe „Gesundheit“ (1), „Wohlbefinden“ (2) und „Belastung und Beanspruchung“ (3).

Gesundheit (1)

Gesundheit ist laut Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO, World Health Organization, 1986) ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen

Wohlbefindens. Er weist eine höhere Qualität auf als die bloße Abwesenheit von Krankheit (Felfe, 2012; Wieland & Hammes, 2014). Entsprechend fordern Wieland und Hammes (ebd.) **psychische Gesundheit** und psychische Erkrankungen – ohne ihre Wechselwirkung zu negieren (Wieland, 2013) – voneinander abzugrenzen und wertneutral zu betrachten.

Psychische Gesundheit lässt sich aus drei Perspektiven betrachten, die von einer Makro- bis zu einer Mikroebene hierarchisch miteinander verknüpft sind (ebd.): Die gesellschaftspolitische und ökonomische Ebene (Makroebene, 1), die organisationale Ebene (Mesoebene, 2) sowie die Ebene individuellen Verhaltens (Mikroebene, 3). Die vorliegende Arbeit stellt die Mikroebene, d. h. die individuelle Perspektive auf die psychische Gesundheit, in den Fokus, ohne die Mesoebene (Organisation) unberücksichtigt zu lassen: Denn der funktionale Gesundheitszustand einer Person ist für ihre Lebensqualität und Leistungsfähigkeit von unerlässlicher Bedeutung (ebd.) und wird von persönlichen, privaten und beruflichen Faktoren beeinflusst (Hinrichs, 2014). Im Kontext der Arbeitstätigkeit beschreibt Wieland **Gesundheit als Handlungskompetenz** (2013). Dies erfasst den Umstand, dass Individuen sich darin unterscheiden, wie sie mit ihrer Gesundheit umgehen bzw. wie sie Krankheit bewältigen (ebd.). Dies prägt zwei Ebenen der Gesundheitskompetenz: individuell und organisatorisch (ebd.).

Über eine Rahmenrichtlinie der Europäischen Union besteht aus organisationaler Sicht seit 1989 in Deutschland die Verpflichtung zur betrieblichen Gesundheitsförderung (Felfe, 2012), deren Maßnahmenumsetzung sich am Arbeitsschutzgesetz ausrichtet. Einschlägige Instrumente der betrieblichen Gesundheitsförderung bilden dabei Gefährdungsanalysen inkl. ihrer Beurteilung durch Risikobewertung, Ressourcenidentifizierung und -nutzung (Farrenkopf et al., 2016) sowie Gesundheitsaudits und -berichterstattungen (Felfe, 2012). Sie erfüllen den Anspruch der Ganzheitlichkeit, wenn sie neben psychischen Merkmalen auch körperliche und ökonomische Merkmale einbeziehen (Farrenkopf et al., 2016). Zugleich bildet eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur (transparente Informationspolitik, Partizipation, kooperative Führung und Verpflichtung zu Gesundheitszielen) einen essenziellen Teil effektiver Gesundheitsförderung (Felfe, 2012). Insgesamt soll das Wohlbefinden mittelfristig gestärkt und Beeinträchtigungen reduziert werden, um langfristig die allgemeine Arbeits- und Lebenszufriedenheit sowie Produktivität und verbesserte Krankenstände zu begünstigen (ebd.).

Wohlbefinden (2)

„**Wohlbefinden**“ ist als mittelfristiges Ziel der Gesundheitsförderung (s. o.) untrennbar mit dem Gesundheitsbegriff verknüpft. Mit Entwicklung der Psychologie zu einer Wissenschaft der Heilung, d. h. der Erreichung einer optimalen Lebensqualität, gewinnt er an Bedeutung (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Auch positive Psychologie genannt fokussiert dieser Forschungsstrang die Stärken des Menschen sowie die Vermeidung von Krankheiten (ebd.).

Um Wohlbefinden zu definieren, ist das komplexe Konstrukt (Ryan & Deci, 2001) nach Brandstätter zunächst von „objektivem Wohlstand“ (1991, S. 195), also wirtschaftlich materiellem Wohlstand einschließlich vorteilhafter sozialer Lebensumstände, zu unterscheiden. (Subjektives) Wohlbefinden ist vielmehr mit Wohlfühlen und Lebensfreude, also einer starken Betonung der Gefühlskomponente (ebd.; Kap. 6.2), einer optimalen Erfahrungswelt und Funktionsweise des Menschen verbunden (Ryan & Deci, 2001). Diese emotionale Gesamtbewertung der Lage

einer Person (Brandstätter, 1991) kann als situative Gegebenheit, analog zu Emotionen (Kap. 6.2), merklich schwanken (Kahneman, 2015). Im Einklang mit dieser Erkenntnis differenziert Brandstätter „**aktuelles Wohlbefinden**“ als gegenwärtige Gesamtgefühlslage von „**habituellem Wohlbefinden**“ (1991, S. 196). Habituelles Wohlbefinden ist eine retrospektive Gesamtbewertung der Gemütsbefindlichkeiten vergangener Lebensabschnitte und involviert kognitive Prozesse deutlich stärker als das aktuelle Wohlbefinden (ebd.).

Kahneman stellt die individuelle Ausrichtung der eigenen Aufmerksamkeit (2015, S. 486; selektive Aufmerksamkeit, Kap. 6.1) als einen der bedeutsamsten **Einflussvariablen** auf das subjektive Wohlbefinden heraus. Sie bezieht sich zumeist auf die gegenwärtige Aktivität einer Person oder ihr unmittelbares Umfeld (ebd.). Zudem beeinflussen situative Gegebenheiten, wie die Interaktion mit Kollegen, die Geräuschkulisse oder die bloße Anwesenheit von Personen, das subjektive Wohlbefinden (ebd.). Bedenklich erscheint dabei die Annahme, dass Führungskräfte häufig dazu neigen, „die Quelle von Gesundheit bzw. Krankheit primär in den individuellen Eigenschaften der Person und ihrem persönlichen, sozialen Umfeld zu sehen“ anstatt auch das Arbeitsumfeld in den Fokus zu nehmen (Wieland & Hammes, 2014, S. 34). Dies stößt eine Begriffsklärung zu Belastung und Beanspruchung im Arbeitskontext an.

Belastungen und Beanspruchung (3)

Der Einfluss von Merkmalen der Arbeitssituation auf Erleben und Verhalten von Mitarbeitern (Felfe, 2012) und somit auch auf ihr Wohlbefinden wird extensiv bestätigt (Bakker & Demerouti, 2007; s. o.). Er macht die Unterscheidung von Belastungen, Beanspruchung sowie Beanspruchungsfolgen notwendig, um ein gemeinsames Verständnis zu erwirken (Wieland, 2013). Dies fehle in Unternehmen, u. a. da unterschiedliche Ziele und Interessen handelnder Akteure aufeinandertreffen (ebd., 2016). Die Norm DIN EN ISO 10075 setzt die notwendige Verständnissicherung wertneutral aus handlungs- und stresstheoretischer Perspektive um:

- **Psychische Belastung** bildet die Summe aller erfassbaren Einflussfaktoren, die von außen auf den Menschen treffen und eine psychische Wirkung auf ihn entfalten (ebd.). Dies können spezifische Anforderungen einer Arbeitstätigkeit sowie Charakteristika des Arbeitsplatzes sein (Umgebungsbedingungen, Ausstattung etc., Felfe, 2012, S. 97).
- **Psychische Beanspruchung** umfasst „die zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung auf die Einzelperson in Abhängigkeit von ihren eigenen habituellen und augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Auseinandersetzungsstrategien“ (DIN EN ISO 10075). Sie bildet somit Belastungsfolgen auf das Organsystemen sowie kognitive und emotionale Vorgänge ab (Wieland, 2013) und berücksichtigt individuelle Fähigkeiten und Bedürfnisse (Felfe, 2012).
- **Beanspruchungsfolgen** resultieren aus der psychischen Beanspruchung (Felfe, 2012) und können sowohl negativer als auch positiver Natur sein:
 - Beispiele beeinträchtigender Beanspruchung sind Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung und Stress (ebd.; Wieland, 2013; „**dysfunktionale Beanspruchung**“, Wieland & Hammes, 2014, S. 35). Sie gehen mit negativen Emotionen wie innerer Anspannung, Nervosität und Gereiztheit einher (ebd.). Neben unangenehmen physischen Reaktionen, wie Verspannungen und Unbehagen (ebd.) als Folge haben sie negative Verhaltensimplikationen (ebd.). Das Fehlerrisiko steigt durch eine Reduktion der Konzentrations-, Gedächtnis- und Aufmerksamkeitsleistung (Felfe, 2012).

- Positive Beanspruchungsfolgen resultieren aus der „Aktivierung mentaler und motivationaler Ressourcen, die mit positiven Gefühlen, Gefühlen der Selbstwirksamkeit und des Kontrollerlebens einhergehen“ (Wieland & Hammes, 2014, S. 35). Aus stress- und handlungstheoretischer Sicht weist diese positive Inanspruchnahme psychischer Funktionen als „**funktionale Beanspruchung**“ Parallelen zur Erfahrung der Befriedigung zentraler Grundmotive auf (Kap. 6.1). Auch Studien von Ryan und Deci (2000) unterstützen die Annahme, dass die Befriedigung psychologischer Basismotive ein optimales Erleben und Wohlbefinden im Alltag mit determiniert.

Die Begriffsklärung möglicher Beanspruchungsfolgen verdeutlicht die „**Doppelrolle der Beanspruchung**“ (Wieland, 2013), indem sie über ihren funktionalen Charakter Nutzeneffekte und über ihren dysfunktionalen Charakter Kosteneffekte mit sich bringt (Wieland & Hammes, 2014; Demerouti & Bakker, 2011). Der Nutzeneffekt liegt etwa im Gefühl, etwas geleistet zu haben (Leistungsmotiv, Kap. 6.1). Dies ist dann der Fall, wenn beim Verbrauch diverser Ressourcen eine bestimmte Grenze nicht überschritten wird: Mentale Ressourcen durch geistige Anstrengung, motivationale Ressourcen durch die Konzentration auf ein Ziel, emotionale Ressourcen durch die Freude und Begeisterung an der Arbeit sowie energetische Ressourcen durch physische Energie oder Fitness (Wieland & Hammes, 2014). Der Kosteneffekt manifestiert sich in stressähnlichen Beanspruchungszuständen (s. o.), die die Aufgabenbewältigung hemmen. Negative Effekte dysfunktionaler Beanspruchung auf Arbeitseffizienz, -effektivität, -zufriedenheit und -leistung sind weitreichend belegt (Jain, Giga & Cooper, 2009). Sie treten insb. dann auf, wenn die o. g. Grenze langanhaltend und weitreichend überschritten wird (Brehm, 2001).

Unterschiedliche Theorien (Kap. 6.3.2) akzentuieren die Auslöser von Stress (Stressoren), den Entstehungsprozess (Diskrepanz) oder die Reaktionen, also Beanspruchungsfolgen (Gereiztheit, psychosomatische Beschwerden) in unterschiedlichem Maße (Felfe, 2012). Auch verwenden sie verschiedene Begriffe für ähnliche Phänomene (ebd.). Um die Behandlung einzelner Modelle vorzubereiten, werden Unterbegriffe der Stressforschung definiert:

- **Stress** bildet einen Zustand der Alarmbereitschaft, der bei erhöhten Leistungsanforderungen aktiviert wird (Frenzel et al., 2009). Er wird je nach individueller Bewertung des Ereignisses bzw. der Situation (Brehm, 2001) in „Eustress“ (positiv) und „Disstress“ (negativ) unterschieden (Felfe, 2012, S. 99). Zu Disstress kommt es bspw., wenn Fähigkeiten eines Individuums qualitativ oder quantitativ (bspw. Umfang der notwendigen Informationsverarbeitung, Brehm, 2001) nicht ausreichen, um die Anforderungen der Umwelt zu bewältigen (Felfe, 2012). Die Grenze des eigenen Potenzials wird überschritten (s. o.).
- **Stressoren** sind allgemein hypothetische Risikofaktoren, also negative Belastungsfaktoren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit das Potenzial haben, für die meisten Personen und in den meisten Situationen (Demerouti et al., 2001) dysfunktionale Beanspruchung zu erzeugen (Felfe, 2012). Es handelt sich somit nicht um wertneutrale Einflussfaktoren (s. o.), bei denen sich erst im Kontext der individuellen Leistungsfähigkeit zeigt, auf welche Seite die Doppelrolle der Beanspruchung ausschlägt.
- **Regulationsbehinderungen** sind Stressoren, die außerplanmäßigen Aufwand erzeugen, um ein gewünschtes Arbeitsergebnis zu erzielen (ebd.). Dazu gehören u. a. unnötige Wartezeiten, mangelnde Rückmeldungen und unklare Arbeitsaufträge (ebd.).

Zudem sind unterschiedliche Indikatoren psychischer Fehlbeanspruchungen zu unterscheiden (ebd.). Sie sind am häufigsten mit dem längerfristigen Erleben von Stressoren verbunden:

- **Monotonie** liegt vor, wenn ein Individuum kontinuierlich aufmerksam und konzentriert bleiben muss, obwohl es sowohl qualitativ als auch quantitativ unterfordert ist – es also unterhalb der o. g. Potenzialgrenze arbeiten muss. Beispielhafte Belastungsfaktoren mit dieser Folge sind fehlende(r) Handlungsspielraum und Abwechslung (ebd.). Infolgedessen kommt es zur psychischen Ermüdung (s. u.), die durch Arbeitsbedingungen wie Hitze, Dunkelheit, Bewegungseinschränkung und soziale Isolation (ebd.) weiter begünstigt wird.
- **Psychische Ermüdung** beschreibt einen Zustand verminderter Aktivierung, Schläfrigkeit und Leistungsminderung durch verminderte Konzentration und Reaktionsfähigkeit (ebd.).
- **Psychische Sättigung** ist ein Zustand emotionaler Erschöpfung („[...]exhausted by the emotional demands of one's work“, Demerouti et al., 2001, S. 499), bei dem eine überfordernde Tätigkeit mit hohen Interaktionsanteilen negativ bewertet wird (Felfe, 2012).
- **Depersonalisierung** kann aus dem wiederkehrenden Erleben von Überforderung, Unwirksamkeit und mangelnder Kontrolle resultieren und mit emotionaler Gleichgültigkeit oder Zynismus einhergehen (ebd.; Demerouti et al., 2001).
- **Irritation** beschreibt einen Zustand, den Felfe zwischen psychischer Ermüdung (s. o.) und psychischer Erkrankung einordnet (2012).
- **Psychosomatische Beschwerden** sind körperliche Beschwerden bzw. Krankheiten, deren Entstehung von psychischen Prozessen begleitet werden (bspw.: Magen- Darm-, Kreislauf- und Atemwegsbeschwerden sowie Muskel- und Skeletterkrankungen, ebd.).

Im Kontext der Onboarding-Phase kommen diverse Merkmale der Arbeitssituation, die zu einem späteren Sozialisationszeitpunkt neutrale oder funktionale Folgen für den Leistungserbringungsprozess haben, als zusätzliche Stressoren hinzu: Neue Arbeitsanforderungen, fehlende Arbeitsroutine, ein neues soziales Netzwerk sowie die Diskrepanz zwischen Erwartungen und tatsächlichen Arbeitsbedingungen (Kap. 4.1) sind geeignet, die Handlungsregulation neuer Mitarbeiter zu belasten oder zu übersteigen (Reichert & Pihet, 2000). Bis ein neues Gleichgewicht (Kap. 4.5) erreicht ist – Sozialisationsfortschritt – sind stressähnliche Erfahrungen wahrscheinlich (ebd.). Wissenschaftliche Modelle vernachlässigen mögliche positive Implikationen häufig (Nutzeneffekt, s. o.; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Nachstehend jedoch werden nur solche betrachtet, die der Doppelrolle von Beanspruchung gerecht werden.

6.3.2 Theoretische Modelle: Vom Überblick zu ausgewählten Job Strain und Job Demand Modellen (Job Strain-Control und Job Demands-Resources Model)

Aufgrund der Beziehung zwischen Merkmalen der Arbeitssituation und ihren Beanspruchungsfolgen (Kap. 6.3.1) bildet es den Gegenstand diverser AOP-Arbeiten (Häusser et al., 2010), Strukturen hinter Tätigkeitsmerkmalen sowie ihre Implikationen für das Wohlbefinden zu identifizieren. Das nachfolgende Kapitel widmet sich ausgewählten Modellen, die diesen Zweck erfüllen sollen. Dazu werden übergeordnete Forschungsperspektiven der „well-being“-Forschung vorgestellt (1). Daran anschließend stehen zwei Modelle im Fokus, deren Ausgangspunkt das Gleichgewicht zweier Größen bildet: Das Job Strain-Control Model (Wieland & Hammes, 2014; 2) und das Job Demands-Resources Model (Demerouti et al., 2001; 3).

Übergeordnete Forschungsperspektiven: Ein Überblick (1)

Die Makroebene der psychischen Gesundheitsforschung baut übergeordnet auf **zwei Forschungsperspektiven** auf (Ryan & Deci, 2001, S. 143):

1. Der „**hedonic approach**“ konzentriert sich auf das Erreichen von Glück und Freude („happiness or pleasure“, ebd., S. 143) als Zielzustand einer gesunden Psyche und gleichzeitiger Schmerzvermeidung. Demnach steht die Bedeutung von Genuss, positiven Erfahrungen und das Erreichen einer hohen Lebensqualität für psychologisches Wachstum und Gesundheit im Vordergrund (ebd.). Dies zeigt sich bspw. in der positiven Psychologie Seligmans (2002): U. a. über die Entfaltung menschlicher Stärken stellt er konstruktive Gedanken über die Zukunft und die Prävention von Krankheiten sowie negativer Gefühlszustände in den Vordergrund. Auch Csikszentmihalyis Flow-Konzept („holistisches Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit“, 1985, S. 58 f.) ist dem Hedonismus zuzuordnen.
2. Der „**eudaimonic approach**“ stellt Sinn und Selbstverwirklichung in den Mittelpunkt der Forschungsaktivitäten und macht psychische Gesundheit davon abhängig, ob eine Person „funktioniert“ (Ryan & Deci, 2001). Er schreibt der Potenzialaktivierung des Menschen über die Möglichkeit, sein natürliches Wesen zum Ausdruck zu bringen, Bedeutung zu.

Vor dem Hintergrund, dass diese Ansätze von unterschiedlichen Menschenbildern und unterschiedlichen philosophischen Idealvorstellungen einer Gesellschaft ausgehen, leuchtet ein, dass sich dahinterliegende Forschungsstränge in ihren zentralen Merkmalen unterscheiden (ebd.): Ihre Haltung in Bezug auf entwicklungsbezogene und soziale Prozesse, die zu Wohlbefinden führen, divergiert. Sie überschneidet sich aber auch partiell und ergänzt sich. Daher schreiben Ryan und Deci (ebd.) insb. den Ansätzen Stärke zu, die Merkmale beider Perspektiven komplementär vereinen. Sie erfassen Wohlbefinden als mehrdimensionales Phänomen und nehmen bspw. folgende Kernaspekte in den Fokus (ebd.):

- Das **Verhältnis von Zielen bzw. ihrer Erreichung und Gesundheit**: Hier sind Ansätze einzuordnen, die hoher Selbstwirksamkeit (Kap. 5.2.2) und hohem Kontrollerleben in Bezug auf die Erfüllung von Lebenszielen begünstigende Wirkung auf das individuelle Wohlbefinden zuschreiben, da sie mit positiven affektiven Zuständen einhergehen. Sie werden an diversen Stellen dieser Arbeit erwähnt: CET (Kap. 6.1), AET (Kap. 6.2) etc.
- **Lebensphasenorientierte psychologische Ansätze** („lifespan psychology“, Ryan & Deci, 2001, S. 47) erzielen Erkenntnisse bzgl. der Dynamik psychischer Gesundheit.
- Die **Herstellung eines Gleichgewichts** („balance models of well-being“, Bakker & Demerouti, 2007, S. 310) bildet den Ausgangspunkt vieler Modelle in der arbeitsbezogenen Literatur zur psychischen Gesundheit. Sie erklären die subjektive Beanspruchung in der Arbeitssituation zumeist auf Basis eines (Un-)Gleichgewichts zwischen Anforderungen und zur Verfügung stehender Ressourcen (ebd.; Job Demand-Resources Model, Demerouti et al., 2001) oder des subjektiven Kontrollerlebens (Job Strain-Control Model, Wieland & Hammes, 2014). Diese Modelle sind somit geeignet, sowohl negative als auch positive Effekte für die psychische Gesundheit abzubilden (Bakker & Demerouti, 2007).

Das Job Strain-Control Model (2)

Das **Job Strain-Control Model** (JSC Model) von Wieland und Hammes (2014) lässt sich der Gruppe der „balance models of well-being“ (s. o.) zuordnen. Als Instrument hoher Validität und Praktikabilität wird es in Studie II zur Erhebung der Beanspruchungs- und

Leistungspotenzialsituation eingesetzt und für den Onboarding-Kontext validiert (Kap. 24). Da seine messtheoretischen Kriterien in der Studie vorgestellt werden, beschränkt sich seine Einbettung in den vorliegenden Abschnitt auf konzeptionell-theoretische Überlegungen. Dies erfolgt nach Betrachtung seines Vorläufermodells bzw. des artverwandten **Job Demand-Control Model (JDC Model)**. Es findet als führendes theoretisches Model in vielen Studien der arbeitsbezogenen Stressforschung Einsatz (Pelfrene et al., 2001; De Rijk, 1998). Demgemäß bietet die Literatur ein umfassendes Meinungsbild, das sich zum JSC Model abgrenzen lässt.

Im Vergleich zu anderen AOP-Modellen psychischer Gesundheit betont das „JDC Model of job strain“ (De Rijk et al., 1998) die Bedeutung von Kontrollerleben für die Bewältigung von Arbeitsanforderung des betrieblichen Sozialisationsprozesses (ebd.). Dem liegt u. a. die **Annahme** zugrunde, dass die Ursachen für arbeitsbezogenen Stress, aber auch Wohlbefinden, primär in strukturellen und organisatorischen Aspekten der Arbeitsgestaltung liegen (Karasek, 1979; „situation-centered“, De Jonge et al., 1999, S. 96). Kern des Ursprungsmodells bildet die Überlegung, dass Beanspruchung und ihre physiologischen und psychischen Folgen aus dem Verhältnis von Arbeitsanforderungen und Kontrollerleben bzw. Handlungsspielraum resultieren (Karasek, 1979; „interaction effects“, De Jonge et al., 1999, S. 96; Pelfrene et al., 2001; Häusser et al., 2010). Karasek definiert „**job control**“ bzw. „**job decision latitude**“ als „the working individual’s potential control over his tasks and his conduct during the working day“ (Karasek, 1979, S. 289-290). Er erfasst sie zunächst über quantitative Merkmale, wie die Arbeitslast (Schaufeli et al., 2009). Arbeitsanforderungen („**job demands**“) werden von Belastungsfaktoren geprägt, die auf die Arbeitssituation einwirken (Kap. 6.3.1; De Jonge et al., 1999). Dies konkretisieren zwei Hypothesen (ebd., De Rijk et al., 1998; Pelfrene et al., 2001):

- „**High strain jobs**“ bilden Tätigkeiten, bei denen hohe Anforderungen („high job demands“) mit einem geringen Kontrollerleben („low job control“) einhergehen, was sich in dysfunktionalen psychologischen und physiologischen Beanspruchungsfolgen niederschlägt (Karasek, 1979, S. 285 ff.). Tätigkeiten mit einem entgegengesetzten Verhältnis von Arbeitsanforderungen und Kontrollerleben („low job demands“ – „high job control“) werden als „**low strain**“ bzw. „**relaxed jobs**“ bezeichnet (Pelfrene et al., 2001, S. 298).
- „**Active jobs**“ sind Tätigkeiten, in denen Arbeitsanforderungen und Kontrollerleben hoch ausgeprägt sind und sich die Waage halten. Dies fördert das persönliche Wohlbefinden sowie Lern- und Motivationsprozesse, persönliches Wachstum und soziale Interaktion („active learning hypothesis“, Dollard et al., 2000, S. 507). „**Passive jobs**“ zeichnen sich durch geringe Arbeitsanforderungen und Kontrolle aus (Pelfrene et al., 2001).

Dieses Zusammenspiel wird in Abb. 6.3 visualisiert. Es ergibt sich eine praktische Relevanz (Wall et al., 1996), die mit der in der ISO Norm verankerten Wertneutralität von Belastung zu tun hat (Kap. 6.3.1): Hohe Anforderungen sind nicht negativ für die psychische Gesundheit eines Mitarbeiters (Demerout & Bakker, 2011) solange Entscheidungsspielraum bzw. Kontrollerleben gestärkt werden (Dollard et al., 2000). Steigende Kontrolle über eigene Aufgaben (Häusser et al., 2010) bzw. der Freiraum zu entscheiden, wie man sich den Anforderungen und Aufgaben stellt („decision authority“, ebd.), bildet die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten anzuwenden und zu entfalten (Karasek, 1979; Häusser et al., 2010; De Jonge et al., 2010; Pelfrene et al., 2001; Felfe, 2012; Abb. 6.3, (B) Activity Level, rechts oben). Ein geringes Kontrollerleben hingegen intensiviert negative Effekte hoher Arbeitsanforderungen für die psychische

Gesundheit und das Wohlbefinden (De Rijk et al., 1998). Nicht unerheblich ist dabei die Erkenntnis, dass im Gleichklang Coping-Aktivitäten vermindert werden und die Motivation, sein Arbeitsumfeld zu verbessern, sinken (Landsbergis, 1998). Übersteigen Anforderungen, bspw. die mentale Arbeitsbelastung und somit auch die mentale Beanspruchung durch eine Aufgabe (De Jonge et al., 2010), ein gewisses Maß, folgt eine unerwünschte intrapsychische Erregung (Landsbergis, 1988) und „unresolved strain“ nimmt zu (Abb. 6.3, A), rechts unten).

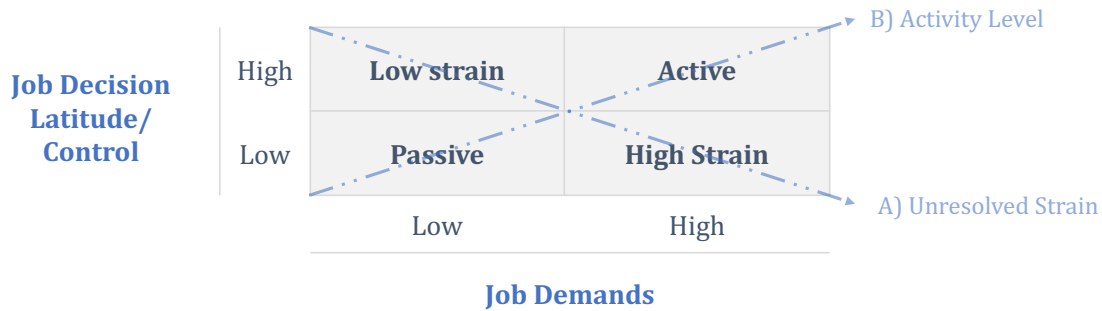


Abb. 6.3 Job Demand-Control Model (Landsbergis, 1988, S. 220; eigene Darstellung)

Empirische Ergebnisse unterstützen die „high strain jobs“- (Landsbergis, 1988; De Jonge et al., 2010) sowie die „active learning“-Hypothese (s. o.) inkl. ihrer Implikationen für das subjektive Wohlbefinden. Während Einigkeit über den negativen Zusammenhang von Kontrolle und Entscheidungsspielraum für Beanspruchungsfolgen, wie Depression („control“: $r=-0,26$, $p\leq 0,001$; „decision latitude“: $r=-0,46$, $p\leq 0,001$) und Angst („control“: $r=-0,25$, $p\leq 0,001$; „decision latitude“: $r=-0,38$, $p\leq 0,001$, Wall et al., 1996, S. 158) besteht, zeigt sich ein gemeinsamer Effekt beider Wirkfaktoren nur für „demands“ und „control“ (ebd.). Entsprechend lässt sich die Aufnahme von Entscheidungsspielraum als Variable neben „control“ hinterfragen. Inhaltlich stellt sich die Frage, ob die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, nicht ohnehin eine Ausprägungsform wahrgenommener Kontrolle entsprechend des menschlichen Machtmotivs darstellt (Kap. 6.1). Diese Kritik an Konzeption und Operationalisierung der Variablen findet sich bei weiteren Forschern wieder (De Jonge et al., 1999; De Rijk et al., 1998). Andere plädieren dafür, „skill descretion“ und „decision authority“ getrennt zu betrachten anstatt sie als Entscheidungsspielraum („job decision latitude“, s. o.) zu aggregieren (De Jonge et al., 2010).

Weitere Forschungsergebnisse zeigen, dass ein Erkenntnisgewinn möglich ist, wenn wesentliche Aspekte des JDC-Modells nicht nur aus individueller, sondern auch aus Gruppensicht erhoben werden (De Jonge et al., 1999): Während sich Arbeitsmotivation und Zufriedenheit als gruppenabhängige Variablen erweisen, die von aggregierten Tätigkeitsmerkmalen abhängig sind, sind negative Beanspruchungsfolgen, wie emotionale Erschöpfung und Angstzustände, von individuellen Tätigkeitsmerkmalen bestimmt. Auch die Integration der Moderatorvariable „active coping“, die als proaktive Sozialisationsstrategie betrachtet werden kann (Kap. 5.3.2), erhöht den Erkenntnisgewinn aufgrund ihres Einflusses auf die Interaktion zwischen Tätigkeitsmerkmalen und Charakteristika des Individuums (De Rijk et al., 1998). De Rijk et al. behaupten, dass die (Nicht-)Aufnahme dieser Variable geeignet ist, die teils inkonsistenten Forschungsergebnisse zum Zusammenhang von „job demands“ und „control“ zu erklären (ebd.). Auch wird aktiven Coping-Aktivitäten vermehrt ein signifikant negativer Effekt auf negative Beanspruchungsfolgen wie emotionale Erschöpfung (ebd.) sowie positive Effekte auf die körperliche Energie ($r=0,31$, $p\leq 0,05$) und das Wohlbefinden ($r=0,41$, $p\leq 0,05$, Reicherts &

Pihet, 2000, S. 311) nachgewiesen. Dies bekräftigt die Rolle proaktiver Sozialisationsstrategien (Kap. 5.3.2) in der Analyse des subjektiven Erlebens der Onboarding-Phase erneut.

U. a. die benannten konzeptionellen Widrigkeiten führen in den 1980er Jahren zu **Überarbeitungen des JDC-Modells** (Pelfrene et al., 2001). Sie zeichnen sich überwiegend – wie für der Coping-Effekt geschildert – durch die Aufnahme einer weiteren Variablen aus. Tätigkeitsmerkmale wie Job-Unsicherheit oder physischen Gefahren ausgesetzt zu sein (Landsbergis, 1988), aber auch die Trennung der Arbeitsanforderungen in Abhängigkeit ihres Beanspruchungseffekts („physical demands“, „mental demands“, „emotional demands“, De Jonge et al., 2010, S. 126) bilden einige Beispiele. Die meisten Modellerweiterungen basieren auf der Integration „sozialer Unterstützung“ als dritte Dimension (Häusser et al., 2010; „demand-control-support model“, Dollard et al., 2000, S. 506). Ihre Wirkung auf die Mitarbeitersozialisation wird in Kap. 5.4 diskutiert. Sie zeigt sich modellbezogen über einen negativen Zusammenhang im Kontext negativer Beanspruchungsfolgen, wie emotionaler Erschöpfung oder Depersonalisierung (ebd.; Kap. 6.3.1). Auch als integraler Bestandteil des Balance Model of Health (s. o.) wird die Rolle sozialer Unterstützung empirisch getragen (Pelfrene et al., 2001), da sie einen additiven Effekt auf das arbeitsbezogene Wohlbefinden erklärt (Häusser et al., 2010).

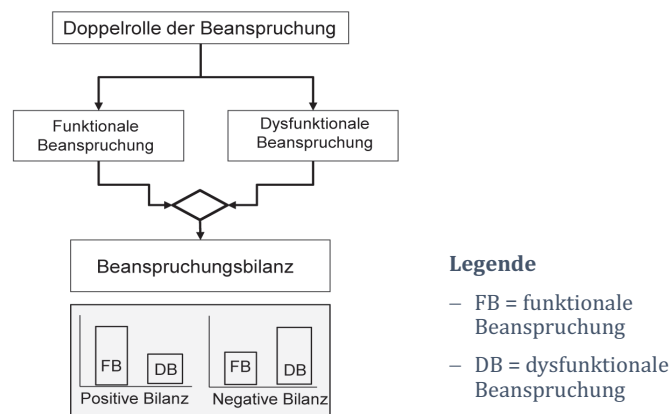


Abb. 6.4 Doppelrolle der Beanspruchung und Beanspruchungsbilanz (Wieland & Hammes, 2014, S. 36)

Auch das **Job Strain-Control Model** von Wieland und Hammes, das sich das Ziel setzt, eine „beanspruchungsoptimale(n) Gestaltung der Arbeit“ (2014, S. 35) zu unterstützen, kann als Weiterentwicklung des JDC-Modells gewertet werden. Diese liegt nicht in der Hinzunahme zusätzlicher, sondern in der Adaption der Variablen. Sie werden in einem Vierfelderschema (VFS) ins Verhältnis zueinander gesetzt und ermöglichen die Einstufung von Arbeitsplätzen entsprechend ihres Risikopotenzials (ebd.): Zum einen wird der Entscheidungsspielraum als Kontrollkomponente entfernt und durch das Item „Kontrollerleben“ ersetzt. Anstelle von Tätigkeitsanforderungen wird die Beanspruchungsbilanz als Differenz von in der ISO Norm 10075 (Kap. 6.3.1) definierten Größen (funktionale und dysfunktionale Beanspruchung) dem Kontrollerleben gegenübergestellt. So lässt sich nicht nur die Doppelrolle der Beanspruchung in das Modell integrieren (Kap. 6.3.1; Abb. 6.4). Auch der Facettenreichtum möglicher Beanspruchungsformen (funktional: mental, motivational; dysfunktional: emotional, physisch) wird über Sub-Items der Beanspruchungsskalen berücksichtigt (ebd.). Zudem zeigen diverse Validierungsstudien, dass es gelingt, metrische Inkonsistenzen, die diverse Autoren in Bezug auf das Ursprungsmodell (JDC) monieren, auszugleichen (Kap. 25.1). Die Skalenzusammensetzung,

eine Diskussion ihrer Güte sowie ihre Berechnungsgrößen finden sich in Kap. 21.2.3.

Job Demands-Resources Model (3)

Ein weiteres Balance Models of Health (Schaufeli et al., 2009), das Popularität unter den Forschern betrachteter Disziplin genießt (Schaufeli & Taris, 2014), ist das **Job Demands-Resources Model** (JD-R) Demerouti et al. (2001). Es zeichnet sich als heuristisches Modell durch Simplizität aus, da es nur auf wenigen Variablen beruht (ebd.). Dabei nutzt es zwei Merkmale von Arbeitstätigkeiten, um zu beschreiben wie sich negative Beanspruchungsfolgen sowie Verbesserungen der Arbeitsqualität ergeben können (ebd.; Schaufeli et al., 2009).

Wie bereits im JDC Model sieht sich ein Element des potenziellen Equilibriums in den Arbeitsanforderungen repräsentiert („job demands“, Demerouti et al., 2001, S. 501). Ihnen gegenübergestellt werden verfügbare Arbeitsressourcen („job resources“, ebd.). Auf diese Weise versucht das Modell zwei voneinander unabhängige Forschungstraditionen zusammenzuführen (Demerouti & Bakker, 2011). Denn während „job demands“ einen Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung initiieren können („health impairment“, ebd., S. 1), leiten „job resources“ potenziell motivationale Prozesse ein („disengagement“, Demerouti et al., 2001, S. 502). Beide Prozesse verlaufen parallel und relativ unabhängig voneinander („dual processes“, Demerouti & Bakker, 2011, S. 2; Xanthopoulou et al., 2007). Je nach Ausprägung der Komponenten ergeben sich additive Ergebnisse (Bakker & Demerouti, 2007; Abb. 6.5). Demnach werden Erkenntnisse der Stress- und Motivationsforschung (Kap. 6.1) komplementär betrachtet (Bakker & Demerouti, 2007). Die Logik des VFS ist dem JDC-Modell entlehnt (s. o.).

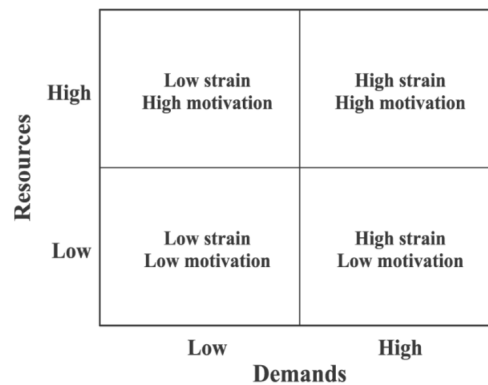


Abb. 6.5 „Prediction of the Job Demands-Resources model based on additive effects“ (Bakker & Demerouti, 2007, S. 317)

Zugrunde liegt dem Modell die **Annahme**, dass jede individuelle Tätigkeit eigene Merkmale aufweist, die Stress begünstigen (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Diese können den beiden Oberkategorien „job demands“ bzw. „job resources“ zugeordnet werden (ebd.). Schaufeli und Taris (2014) sehen hier einen Grund für die Beliebtheit des Rahmenmodells: Es synthetisiert den Gedanken, dass die Balance zweier Größen, den Unterschied zwischen Wohlbefinden und Stress determinieren kann – bereits über das JDC-Modell etabliert (s. o.) – mit einem breiteren Begriffsverständnis dieser Größen (ebd.). Das JDR-Modell spezifiziert anders als JDC-Modelle nicht, welche Anforderungen und Ressourcen sowie welche Konzepte konkret einfließen (ebd.). Indem sie „alle“ möglichen Ausprägungen dieser Kategorien einschließen, bieten sie ein umspannendes Gedankenmodell (ebd.; Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Es bedingt eine flexible **Anwendbarkeit** des JDR-Modells auf

unterschiedliche Gebiete von Forschung und Praxis (ebd.; Bakker & Demerouti, 2007). Denn Arbeitsbedingungen führen im Allgemeinen – unabhängig von der Art der Tätigkeit – zu Erschöpfung und Demotivation, wenn Tätigkeitsanforderungen hoch und Arbeitsressourcen niedrig sind (Demerouti et al., 2001). Dies ist insb. bei einer dauerhaften und exzessiven Über- oder Unterschreitung subjektiver Grenzen der Fall (Schaufeli & Taris, 2014).

Als HRM-Tool bietet das JDR-Modell nicht nur die Möglichkeit, Stärken und Entwicklungsfelder einzelner Mitarbeiter, von Arbeitsgruppen, ganzer Bereiche oder Organisationen aufzuzeigen, sondern auch Wohlbefinden und Leistung zu optimieren (Bakker & Demerouti, 2007). Als Erklärmodell genutzt, beschreibt es das Verhältnis der Oberkategorien (job demands: „health impairment process“, resources: „motivational process“, Schaufeli & Taris, 2014, S. 47) zueinander. Es erklärt, welche tätigkeitsbezogenen und individuellen Merkmale zu welchen psychologischen Beanspruchungsfolgen führen, erläutert im Einzelfall aber nicht warum (ebd.).

Die Konzeption von „**job demands**“ umfasst im JDR-Modell alle physischen, sozialen und organisationalen Aspekte einer Tätigkeit, die physische oder psychologische Anstrengungen erfordern (Demerouti et al., 2001) und daher mit Kosteneffekten (Kap. 6.3.1) von Beanspruchung assoziiert werden (Xanthopoulou et al., 2007; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2004). Beispiele sind hoher wahrgenommener Druck bei der Arbeit, emotional fordernde Kundeninteraktionen (Bakker & Demerouti, 2007) sowie interpersonelle Konflikte (Schaufeli & Taris, 2014). Entsprechend finden sich in der Definition der „job demands“ nach dem JDR-Modell Aspekte wieder, die bereits das JDC-Modell konkretisiert. Die Berücksichtigung sozialer und interaktionaler Aspekte geht jedoch über das JDC-Modell hinaus.

Arbeitsressourcen oder auch „**job resources**“ umfassen nach dem JDR-Modell körperliche, psychologische, soziale und organisationale Aspekte, die

1. für das Erreichen von arbeitsbezogenen Zielen funktional sind („extrinsic motivational role“, Bakker & Demerouti, 2007, S. 313; Schaufeli & Taris, 2014).
2. Arbeitsbelastungen sowie körperliche und psychologische Kosten mindern können (ebd.).
3. persönliche Entwicklung und Lernen stimulieren (Demerouti et al., 2001; „intrinsic motivational goal“, Bakker & Demerouti, 2007, S. 313).

Damit erfüllen Arbeitsressourcen entsprechend ihres motivationalen Potenzials (Bakker & Demerouti, 2007) auch die Funktion, Motive zu befriedigen (Schaufeli et al., 2009; Leistungs-, Anschluss- und Machtmotiv, Kap. 6.1). Die Autoren beziehen sich dabei auf Annahmen der SDT (Kap. 6.1). Diese breite Ressourcendefinition wiederholt sich in der Literatur an vielen Stellen (Xanthopoulou et al., 2007; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2004). Darüber hinaus fließen bspw. soziale Unterstützung und Entscheidungsspielraum, also einzelne Konstrukte, die in unterschiedlichen Entwicklungsstadien des JDC-Modells eingepreist werden (s. o.), in den Ressourcenbegriff ein. Direkt über die vorangestellten Attribute „körperlich“, „psychologisch“, „sozial“ und „organisational“ (s. o.) berücksichtigt werden zudem Merkmale wie Karrieremöglichkeiten und Job-Sicherheit (organisational), Teamklima (sozial) oder Autonomie und Handlungsspielraum (Felfe, 2012; Bakker & Demerouti, 2011; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2004). In Felfes Ressourcendefinition von 2012 findet sich zusätzlich die Variable „personale Ressourcen“, die (über-)fachliche Kompetenzen sowie

Selbstwirksamkeit (Kap. 5.2.2) umfasst. U. a. aufgrund ihrer empirisch bestätigten Mediatorrolle für die Stärkung von Arbeitsressourcen (Xanthopoulou et al., 2007; Demerouti & Bakker, 2011) werden Diskussionen zu ihrer Aufnahme angeregt (Schaufeli & Taris, 2014).

Den letzten Modellaspekt, der neben dem dualen Prozess (Abb. 6.6, Nr. 1, 2) noch zu erwähnen ist, bildet die „**Pufferhypothese**“. Sie beschreibt die Interaktion zwischen „job demands“ und „job resources“ (Schmidt, 2017; „buffer effect“, Schaufeli & Bakker, 2004, S. 299; Abb. 6.6, Nr. 3) und ist für motivationale und gesundheitsbeeinträchtigende Prozesse entscheidend (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Sie besagt, dass unterschiedliche Arbeitsressourcen den Einfluss diverser Arbeitsbelastungen („job demands“) auf Wohlbefinden und Gesundheit dämpfen können (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker et al., 2004). Welche „job demands“ und „job resources“ dabei konkret in einer bestimmten Organisation eine Rolle spielen, ist von den spezifischen Merkmalen der individuellen Arbeitssituation abhängig (ebd.). Demnach ist auch diese Hypothese weiter gefasst als der Puffereffekt der JDC-Modelle, der sich lediglich auf das Kontrollerleben bezieht (ebd.): Sowohl der individuelle Handlungsspielraum als auch Feedback oder Entwicklungsmöglichkeiten können ein besseres Coping-Verhalten gegenüber Arbeitsbelastungen begünstigen. Dieser Aspekt wird auch in empirischen Studien zum JDC-Modell erkannt (Reichert & Pihet, 2000, s. o.).

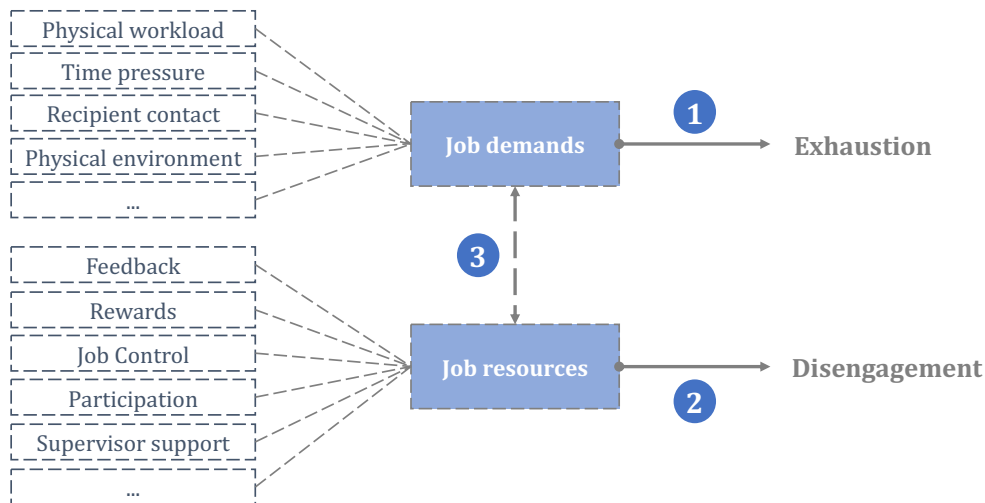


Abb. 6.6 The job demands-resources model of burnout (Demerouti et al., 2001; angepasste Darstellung)

Während für den dualen Prozess weitreichende **empirische Evidenzen** bestehen (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2009; Schaufeli et al., 2009; Schaufeli & Taris, 2014), lässt sich die ursprünglich vorgesehene Reichweite der Pufferhypothese bislang nicht bestätigen (Bakker et al., 2004). Sie zeigt sich lediglich für einzelne Beanspruchungsfolgen wie emotionale Erschöpfung und Zynismus (Bakker et al., 2005). Dies wird teilw. dadurch erklärt, dass Mitarbeiter, die mit einer optimalen Ressourcenkonstellation ausgestattet sind, auch den anspruchsvollsten „job demands“-Gegebenheiten ausgesetzt sind (Bakker et al., 2004), sodass ihre Ressourcen dennoch nicht ausreichen, um als Puffer zu fungieren. Eine weitere Bedingung ist, dass Ressourcen, Arbeitsanforderungen und Beanspruchungsfolgen einander „matchen“ müssen, damit der Puffereffekt wirkt (De Jonge & Dormann, 2006). So könne etwa soziale Unterstützung nur passende Arbeitsbelastungen (bspw. ein sozialer Konflikt) und Beanspruchungsfolgen (bspw. emotionale Besorgnis) mildern („triple-match principle“, ebd., S. 1360). Liegen Bedingungen vor, in denen die Ressourcen ausreichen, um bei

bestehenden Arbeitsbelastungen das Wohlbefinden zu stärken, lässt sich ein Ressourcenzuwachs erkennen (Schaufeli et al., 2009). Es wird angenommen, dass Ressourcen und ein positiver Gemütszustand einander verstärken („gain cycle“, ebd., S. 894).

Insgesamt lässt die Betrachtung von JSC- und JDR-Modell Synergiepotenzial erkennen, wenn die konzeptionelle Spezifität des JSC-Modells nach Wieland und Hammes (s. o.) damit kombiniert wird, das Verhältnis individueller Ressourcen und Arbeitsbelastungen einzupreisen (JDR). Dies könnte eine ganzheitliche Möglichkeit sein, arbeitsbezogene Beanspruchungssituationen zu erfassen und sie wachstums-, gesundheits- und somit leistungspotenzialorientiert zu gestalten. Eine derartige Bestrebung findet sich in Studie II wieder (IV, Kap. 21.1).

6.4 Bindungsforschung und affektives Commitment

Mit seiner Popularität hat sich in den 1980er Jahren (Roe, Solinger & Van Olffen, 2008) die Auffassung etabliert, dass Commitment organisationale Erfolgsgrößen wie Effektivität oder die Bleibebereitschaft von Mitarbeitern (Jain, Giga & Cooper, 2009) begünstigt (Scholl, 1981). Das Konstrukt ist nicht nur aus diesem Grund im Kontext des Erlebens neuer Anforderungssituationen von Interesse (Kap. 4.2). Denn ein positiver Gemütszustand (Emotionen, Kap. 6.2) und eine gesundheits- und somit leistungsförderliche Arbeitsgestaltung stehen in einem positiven Zusammenhang zum Konstrukt („well-being“, „stress“, Meyer et al., 2002, S. 20; „role-stress“: $r=-0,308$, $p\leq 0,001$, Brooke, Russel & Price, 1988, S. 143; Kap. 6.3). Zudem korreliert Commitment mit Kerngrößen des Sozialisationsprozesses – mit dem Grad, in dem Mitarbeiter erhaltene Informationen als glaubwürdig wahrnehmen (RJP: $r=0,30$, $p\leq 0,01$, Bauer & Green, 1994, Kap. 4.1), ihre Rolle verstehen und verinnerlichen (Rollenambiguität: $r=-0,47$, $p\leq 0,05$; Rollenkonflikt: $r=-0,33$, $p\leq 0,05$, Meyer et al., 2002, S. 32) sowie in dem sie Unternehmenswerte und Arbeitsweisen kennenlernen (Caldwell et al., 1990).

Es lässt sich zeigen, dass Sozialisationsinhalte (Kap. 5.3.1) 38 % der Varianz von Commitment verantworten („orientation“: $r=0,25$, $p\leq 0,001$; „history“: $r=0,34$, $p\leq 0,001$; „goals & values“: $r=0,56$, $p\leq 0,001$, Klein & Weaver, 2000, S. 52). Gedanken und Einstellungsgrößen, die sich im ersten Jahr der Betriebszugehörigkeit bilden seien zudem geeignet, 45 % der Ausprägung des Konstrukts nach drei Jahren zu erklären (Holton & Russel, 1999, S. 311). Buchanaan spricht sogar von 78 % (1974, S. 536). Folglich ist die hohe Konstruktrelevanz für die betrachtete Phase des Mitarbeiterlebenszyklus – die Sozialisationserfahrung in neuen Anforderungssituationen – bereits erkannt und bestätigt (Klein & Weaver, 2000; Caldwell et al., 1990).

Der nachstehende Abschnitt beginnt – in struktureller Analogie zu vorausgegangenen Kapiteln – mit der Schaffung eines gemeinsamen Begriffsverständnisses. Dabei werden einschlägige Definitionsansätze von Commitment diskutiert und von konstruktnahen Phänomenen abgegrenzt (Kap. 6.4.1). Daran schließt sich ein Überblick über die Theorielandschaft der Commitment-Forschung an (Kap. 6.4.2). Er mündet in einer Betrachtung des aktuellen Forschungsstands zum einflussreichsten Modell der Wissenschaft, dem Three Component Model (TCM, Allen & Meyer, 1997). Insgesamt erfolgt der konstruktsbezogene Diskurs unter kontinuierlicher Bezugnahme zum Forschungsgegenstand früher Phasen der Mitarbeitersozialisation.

6.4.1 Terminologie

Entsprechend der hohen Anwendungsreichweite des Commitment-Phänomens von Arbeits- und Sozialpsychologie bis hin zur Betriebswirtschaft (Steinle et al., 1995), zeichnet sich seine Begriffsverwendung durch eine hohe Definitionsvielfalt aus. An vielen Stellen der Literatur wird ein mangelnder Konsens bzgl. der Konzeptdefinition angeführt und teils moniert (Buchanan, 1976; Burge & Reitz, 1991; Allen & Meyer, 1991): O'Reilly und Chatman machen dies bereits 1986 deutlich, indem sie von über 25 Commitment-Konzepten und -Instrumenten berichten, denen verschiedene Definitionen für das gleiche Konstrukt zugrunde liegen. Nicht nur semantisch, sondern auch in seiner begrifflichen Zusammensetzung mit Attributen des Arbeitskontexts, findet sich Commitment in unterschiedlichen Ausprägungen wieder: „Occupational“, „professional“, „career“ bzw. „organisational commitment“ (Snape & Redman, 2003, S. 152).

Um diese Begriffsvielfalt zu durchdringen, werden nachstehend unterschiedliche Ansätze vorgestellt, das Konstrukt zu beschreiben. Ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden hervorgehoben (1). Darauf aufbauend unterstützt die Abgrenzung des Phänomens von anderen Konstrukten der Forschungsliteratur dabei, ein gemeinsames Verständnis zu festigen (2). Das Kapitel klingt damit aus, dass allgemeine Wesensmerkmale von Commitment zusammengestellt werden, die typischerweise mit dem Konstrukt in Verbindung gebracht werden (3).

Begriffsklärung (1)

Der Begriff „Commitment“ findet sowohl im englischsprachigen als auch im deutschsprachigen Raum Verwendung (Steinle et al., 1995). Er wird in der deutschen Sprache mit der Bezeichnung „Selbstverpflichtung“ (ebd., S. 223) oder „Verbundenheit“ (Ruhle, 2012, S. 86) gleichgesetzt. Ein Weg, dahinterliegende Konzeptdefinitionen zu strukturieren, bietet Scholl (1981), indem er die Konzeptvielfalt zu zwei Perspektiven aggregiert:

1. Die „**attitudinal school**“ („attitudinal approach“, Blau & Boal, 1987, S. 290; Mowday, 1982; Porter et al., 1974; Steers, 1977) betrachtet Commitment als **Einstellung** („attitudinal phenomenon“, Solinger, 2010, S. 37) und Zustand (Blau & Boal, 1987). Als Einstellung bildet es sich, indem drei Subkomponenten kombiniert werden: Affekt (emotionale Bindung, 1; Kap. 6.2), Kognition (2) und Verhaltensbereitschaft bzw. verhaltensbezogene Intention (3, Roe et al., 2008). Auch das Verständnis von Allen und Mayer (2004, Kap. 6.4.2) ist hier anzusiedeln: Sie gehen davon aus, dass Commitment als Einstellung Verhaltensstabilität sowie Engagement zur Erreichung unternehmensbezogener Ziele unterstützt. Die Basis bildet u. a. die Identifikation mit und die Internalisierung von Zielen, Normen und Werten der Organisation (Blau & Boal, 1987; Roe et al., 2008). Es steht also nicht nur die Persistenz der Mitgliedschaft in einem Unternehmen im Vordergrund, sondern auch die Beständigkeit der Leistungserbringung (Scholl, 1981). Beständigkeit ist hier nicht mit Unveränderlichkeit gleichzusetzen: Selbstverpflichtung (s. o.) impliziert einen selbstauferlegten (Roe et al., 2008) „Verhaltensrahmen“, der als „entwicklungs- und anpassungsfähige Leitvorstellung“ einen fluktuierenden Charakter hat (Steinle et al., 1995, S. 234). Analog zum Sozialisationsprozess unterliegt Commitment einer kontinuierlichen Dynamik (Kap. 5.3.4).
2. Die „**behavioral school**“ stellt in ihrem Commitment-Verständnis den **Verhaltensaspekt** der Bindung zwischen Individuum und einer Organisation in den Mittelpunkt (Scholl, 1981; „behavioral approach“, Blau & Boal, 1987, S. 290). Das relevante Verhalten betrifft die Entscheidung, eine organisationale Mitgliedschaft einzugehen, die durch den Einfluss

gegenseitiger „Investments“ der Vergangenheit zwischen Organisation und Individuum zu erklären ist (Scholl, 1981). D. h. das Commitment für künftiges Verhalten ergibt sich aus vergangenen Verhaltensweisen (Blau & Boal, 1987). Entsprechend wird Commitment auch als **motivationale Kraft** verstanden (Roe et al., 2008), die Verhalten lenkt, und somit geeignet ist, es vorherzusagen und zu erklären (Scholl, 1981). In extremen Formen dieser Perspektive wird Commitment mit Verhalten gleichgesetzt (Cohen, 2007).

Einige Modelle, die sich im Laufe der Konstruktentwicklung hervorgetan haben, ordnen Commitment nicht strikt einer Perspektive zu (bspw. OCQ; Kap. 6.4.2). Dies bringt seitens der „attitudinal school“ (s. o.) die Kritik mangelnder Trennschärfe hervor (Cohen, 2007). Sie wird mit dem Appel kombiniert, Abstand davon zu nehmen, Commitment mit seinen verhaltensbezogenen Folgen zu verwechseln (ebd.). Als gemeinsames Element beider Perspektiven extrahieren O'Reilly und Chatman die psychologische Bindung zwischen Individuum und Organisation („the psychological bond linking the individual and the organisation“, 1986, S. 492).

Auch die „**theory of reasoned action**“ nach Fishbein und Ajzen (TRA, 1975; Ajzen & Fishbein, 1980) wird herangezogen, um die Position von Commitment über verhaltens- und einstellungsbezogene Ansätze zu klären: Demnach prägen einstellungsbezogene Variablen in Kombination mit sozialen Einflüssen und subjektiven Normen Verhaltensintentionen, die in einer entsprechenden Handlung münden können. Der soziale Einfluss ergibt sich aus der Tendenz, sich mit anderen zu vergleichen, sich ihnen anzunähern und diese Annäherung (Anschlussmotiv, Kap. 6.1) mit dem eigenen Selbstbild in Einklang zu bringen (Selbstwertmotiv, ebd.).

Nach diesen Überlegungen speist sich eine Verhaltensintention nicht nur aus der Einstellung, ein Verhalten zu zeigen. Einstellung geht Verhalten voraus, sodass die Abgrenzung von Einstellung und Verhalten einschlägig scheint. Vorliegende Arbeit versteht Commitment daher analog zu Solinger (2010) als einstellungsbezogene Variable, die affektive Merkmale der Emotionsforschung (Kap. 6.2), kognitive (bspw. subjektive Norm, s. o.) und damit verbundene Verhaltensintentionen zusammenführt. Da Verhaltensintentionen auch eine motivationale Komponente beinhalten – ohne Motivation kein Verhalten (Kap. 6.1) – werden auch Elemente der „behavioral school“ inkludiert. Zugleich wird davon ausgegangen, dass zusätzliche motivationale Einflussgrößen darauf einwirken, ob Commitment dazu führt, dass die Bleibebereitschaft von (neuen) Mitarbeitern (Kampkötter et al., 2015) dazu führt, dass sie tatsächlich bleiben.

Abgrenzung artverwandter Konstrukte (2)

Der Abgrenzungsapell bzgl. benannter Verständnisrichtungen (s. o.) leitet die Differenzierung von Commitment und **fünf** Konstrukten, die abweichende Begebenheiten umfassen.

1. Für den Begriff der **Mitarbeiterbindung** (Becker, 2010) bietet die Literatur keine einheitliche Definition, sodass die Abgrenzung von Commitment auf einer Metaebene vorgenommen wird. Becker reduziert die unterschiedlichen Aspekte des Phänomens auf zwei Termini, die Commitment unterschiedlich nah kommen (ebd., S. 235):
 - Als „**Zustand**“ (Blau & Boal, 1987; s. o.) verstanden, beschreibt Mitarbeiterbindung eine emotional oder rational begründete Bleibe- und Leistungsbereitschaft (ebd., S. 233). Es besteht somit eine Überschneidung zum Commitment-Verständnis der „attitudinal school“. Daher wird im vorliegenden Kontext der Begriff „Commitment“ verwendet.
 - Als „**Aufgabe**“ der Organisation verstanden (Bindungs- oder Retentionmanagement,

Becker, 2010) repräsentiert Mitarbeiterbindung einen Terminus, der eine additive Bedeutungsebene bedient und so eine Begriffslücke schließt. Er erfasst die Unternehmensaktivitäten, die initiiert werden, um die emotionale sowie die tatsächliche Bleibe- und Leistungsbereitschaft ausgewählter Mitarbeiter(gruppen) mittelfristig positiv zu prägen. Zur Vermeidung einer redundanten Begriffsverwendung findet Mitarbeiterbindung in dieser Arbeit analog zu Kap. 4.2 insb. in diesem Verständnis Anwendung.

2. Wie in der Abgrenzung von **Arbeitszufriedenheit** und affektiven Reaktionen (Kap. 6.2) dokumentiert, bildet Arbeitszufriedenheit einen zusammenfassenden Indikator für die wahrgenommene Qualität der eigenen Arbeitserfahrungen (Kalleberg & Mastekaasa, 2001). In Analogie zu „job involvement“ als Phänomen, das Identifikation mit der und Versunkenheit (Buchanan, 1974) in die eigene Arbeitsaufgabe beschreibt (Locke, 1976; Maier & Woscheé, 2013, S. 3), verkörpert die affektive Komponente dieser Bewertungen eine Gemeinsamkeit mit Commitment („affective tone“, Meyer et al., 2002, S. 22). Demgemäß sind gemeinsame Korrelate zu erwarten (bspw. Bleibebereitschaft und Arbeitszufriedenheit, $\beta=0,208$, $p\leq 0,01$, Kampkötter et al., 2005, S. 22).

Unterschiede liegen in den Bezugsobjekten: Der Fokus von organisationalem Commitment (OC) liegt weniger auf der Arbeitsaufgabe (Kalleberg & Mastekaasa, 2001) als der persönlichen Verbindung zur gesamten Organisation (Makroebene, ebd.; Maier & Woscheé, 2013). Zudem muss Zufriedenheit nicht zwingend mit verhaltensbezogenen Konsequenzen einhergehen. Die Verhaltensrelevanz von Commitment (bspw.: Bereitschaft sich zum Wohle der Organisation einzusetzen, ebd.) ist jedoch unmittelbar im Konstrukt verankert (Intention, s.o.). Darüber hinaus zeigen konfirmatorische Faktorenanalysen (KFA, Brooke et al., 1988; Kap. 22.3), dass es sich um konzeptionell unterschiedliche Konstrukte handelt. Denn die Korrelationshöhen zu anderen Variablen divergieren (Brown, 1966; Meyer et al., 2002): So korreliert Routine weniger negativ mit OC ($r=-0,244$; $p\leq 0,001$) als mit Arbeitszufriedenheit ($r=-0,544$; $p\leq 0,001$; Meyer et al., 2002, S. 143). Dies wäre nicht möglich, wenn identische Phänomene vorlägen. Somit differenzieren Mitarbeiter zwischen dem Maß, in dem sie ihren Job mögen (Arbeitszufriedenheit), sich für ihn einsetzen („job involvement“) und an ein Unternehmen gebunden sind (OC, ebd.).

3. Während **Identifikation** einen Zustand (partieller) selbstdefinierter psychologischer Einheit zwischen Individuum und Organisation reflektiert („adoption as one’s own“, Buchanan, 1974, S. 533; „psychological oneness“, Van Dick, Backer & Meyer, 1996, S. 546; Scholl, 1981), ist Commitment ein sozialer Austauschprozess dieser Akteure („social exchange process“, Allen & Meyer, 1996, S. 546). Nicht nur die affektive Aufladung (s. Arbeitszufriedenheit) und ein gemeinsames Bezugsobjekt (Organisation), sondern auch die unterschiedliche psychologische Herkunft und Verortung der Phänomene (Identifikation: Sozialpsychologie; Commitment: AOP) sind mögliche Gründe für ihre überlappende Verwendung in Wissenschaft und Praxis (Van Dick, 2004; Sluss et al., 2012): Teilw. wird ein Begriff zur Definition des anderen verwendet (Buchanan, 1974; Porter et al., 1974; Allen & Meyer, 1990; Van Dick, 2004). Denn Identifikation wird als Basis (O’Reily & Chatman, 1984), Bestandteil (Buchanan, 1974) oder verstärkende Instanz (Scholl, 1981) psychologischer Bindung betrachtet. Trotz hoher Korrelationswerte, die für Verwandtschaft sprechen, finden sich empirische Indikatoren für ihre Abgrenzbarkeit (KFA) sowie ihre partielle Unabhängigkeit (Regressionsanalyse, Franke & Felfe, 2008).

4. Unter **Engagement** versteht man einen positiven Zustand hoher Selbstverwirklichung und somit auch Motivation und Begeisterung bei der Erledigung einer Arbeitstätigkeit (Merkmale: Beharrlichkeit und Freude an der intensiven Arbeit, Kampkötter et al., 2015; Hingabe und emotionale sowie mentale Vereinnahmung durch die Aufgabe, Schaufeli & Taris, 2014). Entsprechend hat Engagement ein anderes Bezugsobjekt (Arbeitsaufgabe) als OC (Organisation). Eine synonyme Verwendung der Begriffe beschreibt ihre Beschaffenheit somit nicht adäquat (Roe et al., 2008). Ein verbindendes Element bildet hingegen eine starke Verbundenheit mit dem Arbeitgeber (Commitment). Sie geht teils mit gemeinsamen Indikatoren einher, wie einer erhöhten Bereitschaft, sich für die Aufgabe anzustrengen (s. o.). Engagement muss aber nach Kampkötter et al. (2015) nicht mit einer erhöhten Bleibebereitschaft (wesentlicher Indikator von Commitment) einhergehen, sondern erhöht sogar Suchaktivitäten am Arbeitsmarkt bzw. die Ansprache durch andere Arbeitgeber. Somit kann zwar Commitment mit hohem Engagement einhergehen, Engagement setzt aber keine emotionale Selbstverpflichtung zum Arbeitgeber voraus.
5. „**Expectancy**“ und Commitment sind laut Scholl (1981, S. 590 ff.) zwei unabhängige motivationale Wirkkräfte, die die Bleibebereitschaft in einem Unternehmen beeinflussen. „Expectancy“ setzt die fortdauernde Passung der Bedürfnisse des Individuums zu den Tätigkeitsanforderungen der Organisation sowie eine dauerhaft faire Verteilung materieller Belohnungen voraus. Abgrenzend dazu bilden diese Merkmale keine notwendige Bedingung für Commitment, solange die affektive Verbundenheit hoch genug ist bzw. Alternativangebote ausbleiben (ebd.). Commitment erhält seine verhaltensstabilisierende Kraft – anders als Expectancy – auch, wenn keine Verteilungsgerechtigkeit hergestellt ist (ebd.).

Sonstige Merkmale (3)

Sowohl die übergreifende Begriffsklärung (1) als auch die Abgrenzung von wesensverwandten Termini der Psychologie (2) bringen eine Darstellung von Commitment-Merkmalen mit sich (affektiv, kognitiv, verhaltensbezogen, motivational etc.). Sie werden nachstehend für ein systemisches Verständnis um Facetten ergänzt, deren Bedeutung in der Literatur betont wird.

Das **Merkmal** der Verhaltensstabilisierung geht nicht mit Unveränderlichkeit einher („attitudinal school“, s. o.). Commitment entwickelt sich dynamisch **in Abhängigkeit der bestehenden bzw. bevorstehenden Phase des Mitarbeiterlebenszyklus** (Kap. 4.3; Solinger, 2010). Es ist mit einem Anfang („ascendence“) und einem möglichen Ende („descendence“, ebd., S. 43) vergänglich. Folglich wird postuliert, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit für die Ausprägung von Commitment eine bedeutsame Rolle spielt (Felfe et al., 2014; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Rhoades et al., 2001; Buchanaan, 1974).

Die Fähigkeit eines Menschen, eine für die aktuell relevante Lebensphase angemessene Bindung einzugehen, weist laut Bowlby und Parkes (1970) entwicklungspsychologisch einen „hohen Überlebenswert“ auf: Sie sichert „das Überleben“ eines Mitarbeiters i. S. seines Verbleibs in einer Organisation. Nach dem ersten Jahr der Betriebszugehörigkeit verfestigt sich die Bindung sich zu einer „mature stage of non-growth“ (Buchanaan, 1974, S. 535; „subsistence phase“, Solinger, 2010, S. 43). Auf dieser Basis benennt Buchanaan drei Phasen in Analogie zu Schein (Kap. 5.2.1), die berücksichtigen, dass die Veränderbarkeit von OC mit dem Übergang in die nächste Phase abnimmt (Buchanaan, 1974, S. 536):

1. „**Basic training & initiation stages**“ legen den Fokus auf funktionsbezogene Herausforderungen und den Arbeitgeber. Sie sind für die Einstellungsbildung hochrelevant.
2. In der „**performance stage**“ stehen Wünsche nach mehr Verantwortung und Anerkennung („personal significance reinforcement“, „personal importance“, ebd.) sowie die Bestärkung des eigenen Selbstbildes („self image reinforcement“, ebd.; Kap. 5.2.2) im Vordergrund. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse wirkt sich individuell auf das Commitment aus.
3. Die „**outcome stage of socialization**“ beschreibt die Entwicklung von einer „formative stage“ zu einer „mature stage“ der Einstellungsentwicklung (ebd.). Fundamentale Entscheidungen bzgl. der organisationalen Passung (Kap. 5.4) sind getroffen.

Die Betrachtung der Commitment-Entwicklung sollte nicht isoliert erfolgen. So widmet die AOP der Beschäftigung mit **Moderatoren und positiven Folgen** hohen Commitments viel Aufmerksamkeit (Cohen, 2007) und weist die Zusammenhänge mit empirischer Güte nach. Neben häufig betrachteten und bereits benannten Indikatoren wie Bleibe- bzw. Wechselbereitschaft, Engagement und Leistung(-bereitschaft, s. o.) bilden u. a. Fluktuation (O'Reilly & Chatman, 1984) und Absentismus relevante Ergebnisvariablen (Solinger, 2010); d. h. es ist auch von einem Zusammenhang zu Gesundheitsvariablen auszugehen (Kap. 6.3). Negative Korrelationswerte zwischen Commitment und Wechselintentionen ($r=-0,36$, $p\leq 0,05$, Angle & Perry, 1981, S. 9; $r=-0,46$, $p\leq 0,001$, Cohen, 1996, S. 499; $r=-0,46$, $p\leq 0,001$, Snape & Redman, 2003, S. 254) sowie Regressionshöhen zur Bleibebereitschaft (Kampkötter et al., $\beta=0,293$, $p\leq 0,01$, S. 22) liegen vermehrt auf einem hohen Niveau. Für die Verhaltensintention „Wechselbereitschaft“ lässt sich wiederum in Analogie zur TRA (s. o.) eine Aussagekraft für Fluktuationsgrößen nachweisen ($r=0,45$, $p\leq 0,001$, Stinglehamber, Bentein & Vandenberghe, 2002, S. 129).

Bleibebereitschaft und Leistungsgrößen bilden insb. im Rahmen der Investitionen, die innerhalb von Recruiting- und Onboarding-Aktivitäten in neue Mitarbeiter getätigt werden (Kap. 1), Erfolgsgrößen, die in der Praxis von Interesse sind. Auch hier bietet die Literatur empirische Nachweise für einen positiven Zusammenhang ($r=0,28$, $p\leq 0,05$, Esinga et al., 2003, S. 791). Commitment steht zugleich in einem positiven Verhältnis zur wahrgenommenen sozialen Unterstützung ($r=0,40$, $p\leq 0,01$, Vandenberghe, Benstein & Stinglehamber, 2004, S. 54; $p=0,63$, $p\leq 0,05$, Rhoades et al., 2001, S. 830), deren Bedeutung für das subjektive Erleben des Sozialisationsprozesses in Kap. 5.4 hervorgehoben wird. Die hohe Interkonnektivität wird auf die Reziprozitätsnorm zurückgeführt, die besagt, dass auf wahrgenommene soziale Unterstützung emotional zufriedenstellende Zustände (Kap. 6.2) folgen (ebd.), die mit Commitment einhergehen (Eisenberger et al., 1986): Sie mündet in Selbstverpflichtung, sich gleichermaßen intensiv für das Wohl der Organisation einzusetzen und sie dabei so bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen, wie man es selbst erfahren hat (Scholl, 1981; Zajonc, 1969).

6.4.2 Theoretische Modelle: Vom Überblick zum Three Component Model als betrachtetes Kernmodell

Die theoretische Entwicklung des Commitment-Konzeptes lässt sich in drei Entwicklungslinien einteilen (Felfe et al., 2014). Sie geben dem einleitenden Teil des folgenden Abschnitts seine Struktur: „The Early Era“ (1), „The Middle Era“ (2) und „The Third Era“ (3; Cohen, 2007, S. 3 ff.). Die Entwicklung des einflussreichsten Commitment-Modells ist dabei dem letztgenannten Zeitraum zuzuordnen: Das Three Component Model von Allen und Meyer (TCM, 1991). Insb.

seine Popularität begründet seine vertiefte Behandlung (4) bei Diskussion einschlägiger empirischer Evidenzen und Weiterentwicklungen des Modells (5).

„The Early Era“: Side-Bets-Ansatz (1)

In der ersten Entwicklungslinie der Commitment-Forschung („**The Early Era**“) werden zur Erklärung des Konstrukts insb. „rationale Kosten-Nutzen-Abwägungen“ herangezogen (Felfe et al., 2014, S. 7). Ein Hauptvertreter dieser Epoche ist Becker mit seinem **Site-Bets-Ansatz** („side bet“, 1960, S. 35). Er beschreibt Commitment als Neigung, eine Handlung konsistent fortzuführen. Sie resultiert daraus, dass getätigte „Seitenwetten“ verloren gehen würden, wenn man die betrachtete Aktivität (eine organisationale Mitgliedschaft) unterbricht („resulting in consistent lines of activity“, ebd., S. 36; Cohen, 2007). Entsprechend wird der Ansatz der „behavioral school“ zugeordnet (Mowday et al., 1982; Burke & Reitzes, 1991; Kap. 6.4.1).

„Seitenwetten“ stellen wahrgenommene akkumulierte materielle und immaterielle Investitionen dar, die Mitarbeiter bereits in die organisationale Mitgliedschaft getätigt haben (Felfe, 2014). Demnach verpflichten Menschen sich einer Organisation, weil sich ihre investierte Zeit, Energie etc. gelohnt haben soll. Dabei zeigt sich eine Verknüpfung zur Variable Fluktuation: Becker nutzt Commitment als Hauptfaktor zur Erklärung von „voluntary turnover“ (1960; Cohen, 2007, S. 3). Werden neue Mitarbeiter von negativen Erlebnissen geprägt, weil wenig Zeit und Ressourcen in ihre Anstellung investiert werden, ist laut der Theorie davon auszugehen, dass ein geringes Commitment entsteht (sie haben weniger Seitenwetten zu verlieren, Kammeyer-Mueller et al., 2013). Darüber was eine lohnende Investition ist bzw. Kosten sind und was nicht, entscheidet das individuelle Wertesystem (Allen & Meyer, 1991), sodass dieses bekannt sein muss, um Commitment vollumfänglich analysieren zu können (Becker, 1960).

Becker selbst gibt an, mit der Side-Bets-Theorie eine rudimentäre Theorie entwickelt zu haben, die Entwicklungspotenzial aufweist (ebd.). Vertreter wie Cohen erkennen an, dass es sich um den ersten Ansatz handelt, der ein konzeptionelles Rahmenmodell für das Commitment-Konstrukt bietet, es aus dem Stadium eines „primitive concepts“ herausentwickelt hat und mit der soziologischen Literatur verknüpft (2007, S. 32). Als zwischenzeitlich führender Ansatz prägt Becker mit der Verknüpfung von OC und Fluktuationsgrößen nachfolgende Studien und Modelle bis hin zur dritten Ära (continuance commitment; TCM; Abschnitt 4).

„The Middle Era“: Emotionale Bindung als Ansatzpunkt (2)

Der Fokus auf getätigte Investitionen und ihren Folgen für den Verbleib von Mitarbeitern in einer Organisation wurde im weiteren Verlauf – „**The Middle Era**“ („psychological attachment approaches“, Cohen, 2007, S. 3) – sukzessive auf die **emotionale Bindung** an eine Organisation gelenkt (Felfe et al., 2014). Die Aufnahme emotionaler Commitment-Komponenten findet sich erstmals bei Zajonc (1969). Er geht davon aus, dass sich affektive Bindung zwischen Individuum und Objekt („stimulus object“, ebd., S. 5) in Koordination dieser Phänomene ergibt:

1. „**Attraction**“ betont eine Annäherungstendenz, die ein Objekt bei einem Individuum auslöst (ebd., S. 3). Sie folgt auf die wiederholte Darbietung des Reizes, d. h. der Präsenz des Objekts („mere exposure“, ebd.) und fördert die positive Einstellungsbildung zum Objekt.
2. „**Attachment**“ betont auf einer zeitlichen Ebene die langfristigen Aspekte affektiver Bindungen (ebd.), die aus „attraction“ resultieren können. Sie erfordern Gegenseitigkeit

(„mutuality“, ebd.) und integrieren eine emotionale Komponente (s. o., „Middle Era“).

3. „**Affiliation**“ besteht, wenn lediglich „attraction“ oder „attachment“ vorliegt (ebd.).

Auch im „Organisational Commitment Questionnaire“ (OCQ, Porter et al., 1974), der maßgeblich für die mittlere Ära steht (Mowday, Steers & Porter, 1979), wird Commitment auf Basis von drei Aspekten einer Dimension erfasst (Porter et al., 1974): Der Glaube an und die Akzeptanz der organisationalen Ziele und Werte (Ziele- und Werte-Konformität, 1), die Bereitschaft, Anstrengungen zum Wohle der Organisation in Kauf zu nehmen (Einsatzbereitschaft, 2) sowie ein starker Wunsch, in der Organisation zu verbleiben (Wille zu bleiben, 3). Demnach wird auch hier über den Willen zu bleiben, eine Verbindung von Commitment und Fluktuation betont („Early era“, s. o.). Caldwell et al. sehen eine gewisse Ambiguität, dass Commitment als Zusammenfassung von Ziel- und Werte-Konformität („strong belief“), Verhaltensintention („desire“) und Motivation („willingness“) betrachtet wird (1990, S. 247). Dennoch bildet der OCQ laut Meyer et al. (2002) die meistgenutzte eindimensionale Commitment-Skala.

„The third era“: Multidimensionale Ansätze (3)

Eine erste Ausgestaltungsform als **multidimensionaler Ansatz** resultiert aus einer Kritik am OCQ und leitet somit „**The Third Era**“ ein: O'Reilly and Chatman (1986) monieren, dass die drei Komponenten des OCQ nicht Commitment selbst, sondern seine Folgen erfassen. Demnach bildet ausschließlich der Aspekt „Ziel- und Wertekonformität“ (1) einen einstellungsbezogenen Aspekt, während „Einsatzbereitschaft“ (2) und der „Wille zu bleiben“ (3) auf Verhaltensintentionen ausgerichtet sind (ebd.). Als Vertreter der „attitudinal school“ (Kap. 6.4.1) sehen sie daher die Notwendigkeit, eine konzeptionelle Alternative zum OCQ zu entwickeln.

O'Reilly and Chatman (1986) erklären die Bildung von Commitment als „psychological attachment“ auf Basis des „**model of attitude change**“ von Kelman (1954). Es bezieht sich ursprünglich auf Gründe für Einstellungsänderungen durch soziale Einflussnahme (ebd.): Die relative Bedeutung der antizipierten Konsequenz (1), die relative Macht des einflussnehmenden Akteurs (2) und die Rangordnung bzw. Dominanz einer einzuleitenden Reaktion (3). Das Modell erfasst emotionale Bindung zu einer Organisation somit über drei Dimensionen (1984, S. 53):

1. „**Compliance/Exchange**“ beinhaltet, dass das Individuum eine soziale Einflussnahme akzeptiert, weil es sich eine ihm zugewandte Reaktion erhofft („extrinsic rewards“; Kap. 6.1). Folglich kommt es nicht auf Basis der Sinnhaftigkeit eines Inhalts zur Einstellungsänderung, sondern aufgrund des erhofften sozialen Effekts. Der Prozess resultiert aus der Macht des „influencing agent“ über bestimmte Ressourcen.
2. „**Identification**“ ist ein Zustand, in dem Werte und soziale Einflussnahme aufgrund des Wunsches akzeptiert werden, sich einer Gruppe oder Organisation zugehörig zu fühlen.
3. „**Internalization**“ repräsentiert eine Einstellungsanpassung auf Basis von Wertekongruenz und -similarität zwischen Individuum und Organisation. Die Macht der einflussnehmenden Instanz resultiert hier aus Glaubwürdigkeit.

Die Autoren bestätigen die Unabhängigkeit der drei Commitment-Dimensionen empirisch mittels einer FA sowie über unterschiedlich hohe Korrelationen zu anderen Konstrukten (ebd.). Zudem zeigen die Ergebnisse laut Cohen eine konzeptionelle Trennung zwischen „Instrumental exchange“ auf: „compliance“ und „psychologic attachment“ (zusammengesetzt aus

„identification“ und „internalization“, 2007, S.4). Dieses Verständnis spiegelt sich auch im Kontext korrelativer Zusammenhänge zu anderen Konstrukten wider: So korrelieren bspw. die beiden letztgenannten Dimensionen mit „extra role behaviour“ als Indikator für Engagement („internalization based commitment“: $r=0,17$, $p\leq 0,01$; „identification based commitment“: $r=0,28$, $p\leq 0,001$, O’Reilly & Chatman, 1986, S. 494). Gleiches gilt für den negativen Zusammenhang zu Fluktuationsgrößen („internalization based commitment“: $r=-0,19$, $p\leq 0,01$; „identification based commitment“: $r=-0,23$, $p\leq 0,001$, ebd.), der vermehrt als Merkmal von Commitment herausgestellt wird (u. a. Kap. 1, 4.2, 6.4.1). Mit der Bleibebereitschaft wird für „compliance based commitment“ sogar ein negativer Effekt nachgewiesen ($r=-0,35$, $p\leq 0,001$, ebd.). Für die beiden anderen Dimensionen hingegen wird ein positiver Zusammenhang belegt („identification based commitment“: $r=0,62$, $p\leq 0,001$; „internalization based commitment“: $r=0,25$, $p\leq 0,01$, ebd.). Demnach lässt sich hinterfragen, ob „compliance based commitment“ das erfasst, was der überwiegende Teil der Commitment-Literatur unter dem Konstrukt versteht (s. u.).

Laut Cohen (2007) haben sich nur wenige Forscher dem Ansatz von Chatman und O’Reilly (1986) angeschlossen. Auch Konzepte wie der „identity approach of commitment“ (Burke & Reizes, 1991), der Commitment als Teil eines Identitätsbildungsprozesses beschreibt, konnten sich nicht durchsetzen. Die weitreichendste Popularität erlangt das TCM von Allen und Meyer (1990): Für einen Zeitraum von über 20 Jahren setzt es sich als führender Ansatz zur Analyse von OC durch. Das TCM beschreibt Commitment in Anlehnung an den OCQ als „affective or emotional orientation towards the organisation“ und nennt diesen Aspekt „affective Commitment“ (Allen & Meyer, 1990, S. 15; AC). Zugleich gehen die Autoren davon aus, dass Commitment in Form von drei psychologischen Zuständen auftritt, die die Beziehung einer Person zur Organisation beschreiben und sich auf die Entscheidung auswirken, mit dieser in Verbindung zu bleiben (verhaltensbezogen, Kap. 6.4.1). Das TCM wird nachstehend bzgl. der konzeptionellen Entwicklung und empirischen Prüfungen seiner Güte beleuchtet.

Three Component Model als betrachtetes Kernmodell (4)

Die Mehrdimensionalität des TCM (ebd., 1990; Meyer & Allen, 1997) manifestiert sich in den **Commitment-Formen**. Sie unterscheiden sich darin, welche Geisteshaltung („mindset“, Allen & Meyer, 2014, S. 2) der Bindung zu einem Arbeitgeber zugrunde liegt: „Man will“ (1), „man muss“ (2), „man sollte“ (3; Allen & Meyer, 1991). Es ergeben sich somit **drei übergeordnete Gründe**, aus denen Mitarbeiter geneigt sind, in einem Unternehmen zu verbleiben (ebd.):

1. **Affektives Commitment** („affective commitment“, AC) basiert auf einem persönlichen **Wunsch** („desire-based“, Allen & Meyer, 2014, S. 2) im Unternehmen zu verbleiben und geht mit emotionaler Bindung zur, Identifikation mit und einer Mitgliedschaft in der Organisation einher. Seine Entstehung geht in Anlehnung an Mowday et al. (1982) auf persönliche Eigenschaften des Individuums und strukturelle Merkmale der Organisation zurück (Allen & Meyer, 1991). Weitere Einflussgrößen sind die Tätigkeit und eigene Arbeitserfahrungen, sofern sie der Organisation als Quelle erfahrener Bedürfnisbefriedigung (Kap. 6.1) zugeschrieben werden („relevance of causal attribution“, ebd., S. 76). Wird dies bejaht, unterstützen sie u. a. Rollenklarheit, das physische und psychische Wohlbefinden (Kap. 6.3) sowie kompetenzbezogene Erfahrungen (ebd.). Dies bestätigt sich moderat in empirischen Evidenzen („self-efficacy“: $r=0,11$, $p\leq 0,05$, Meyer et al., 2002, S. 32).
2. **Normatives Commitment** („normative commitment“, NC) basiert auf einem persönlichen,

moralischen **Verpflichtungsgefühl**, im Unternehmen zu bleiben („obligation-based“; Allen & Meyer, 2014, S. 2; ebd., 1991) und sich im Einklang mit den Unternehmenszielen und -interessen zu verhalten. Es bildet somit das Ergebnis der Internalisierung von Loyalitätsnormen über die Beobachtung von Rollenvorbildern sowie der Erfahrung von Belohnungshandlungen und Bestrafungen (ebd.) – also normativer Lernprozesse entsprechend der SCT (Kap. 5.2.2). Als Ergebnis von Mitarbeitersozialisation bildet sich NC demnach als einschlägige Folge des betrachteten Forschungsgegenstands.

3. **Kalkulatorisches Commitment** (Felfe, 2012, S. 2; „continuance commitment“, CC, Allen & Meyer, 2014, S. 2) beschreibt Bindung als bewusste **Kosten-Nutzen-Abwägung** („cost-based“, ebd.; „perceived cost associated with leaving“, ebd., 1990, S. 4). Mitarbeiter bleiben bei einem Arbeitgeber, weil sie ihre Investitionen als zu hoch einschätzen oder Anstellungsalternativen fehlen („availability of alternatives“, ebd., 1991, S. 71; „high sacrifice“, „low alternatives“, Stinglehamber et al., 2003, S. 130).

Einzelaspekte der drei Dimensionen des TCM machen den **Einfluss von Vorgänger-Modellen** erkennbar: So steht CC, nach dem die Person ihr Investment in ihr aktuelles Anstellungsverhältnis mit den erwarteten Kosten und Chancen eines Arbeitsplatzwechsels vergleicht (Felfe, 2012), stellvertretend für „The Early Era“. Eine Commitment-Komponente mit Nützlichkeitsabwägung findet sich neben der Side-Bets Theory Beckers (1960, s. o.) auch bei weniger bekannten Ansätzen wie dem von Etzioni wieder („utilitarian exchange“, „calculative involvement“, 1961; ebd., 1971, S. 467, 490). Etzioni eilt seiner Zeit („The Early Era“, s. o.) voraus, indem er Commitment u. a. durch die Internalisierung von Werten, also emotionaler Bindung zu einer Organisation beschreibt („moral involvement“, ebd., S. 10; „The Middle Era“, s. o.). Hier lassen sich Parallelen zum AC ziehen. Denn dem Wunsch, in der Organisation zu verbleiben, liegt nach Allen und Meyer (2014) eine Internalisierung organisationaler Ziele, Werte und Normen sowie die Identifikation mit der Autorität des Arbeitgebers zugrunde. Auch Kanter (1986, 1972, S. 69) wählt als Vertreter der „Third Era“ (s. o.) eine Struktur mit drei Formen der Bindung an eine Instanz: „Instrumental commitment“ (analog CC, Allen & Meyer, 1991), „affective commitment“ (keine begriffliche Unterscheidung zum TCM, s. o., ebd.) „moral commitment“ als evaluative Orientierung, die Organisationsmitgliedern ein Gefühl hohen Selbstwerts (Kap. 6.1) und Stolz verleiht, zur Organisation zu gehören (analog NC, s. o.). Wie später Allen und Meyer (1991) geht er davon aus, dass hohe Commitment-Werte in einer Dimension nicht mit hohen Werten in der anderen Dimension einhergehen müssen (Kanter, 1986).

I. S. der Intention, bei einem Arbeitgeber zu verbleiben, wird Commitment als Ursache einer Handlungsfortführung beschrieben („[...] intention to persist in a course of action“, Allen & Meyer, 2004, S. 2). Entsprechend eignet sich die Erweiterung des TRA-Modells (Kap. 6.4.1; Eagly & Chaiken, 1993) gut dafür, Commitment von Einstellung und Verhalten abzugrenzen (Solinger, 2010). Eine Berücksichtigung dessen findet sich bei Eagly und Chaiken (1993): „Affective commitment“ beschreibt hier die Einstellung gegenüber einer Organisation. „Utilitarian outcomes“ (analog CC, s. o.). „Normative outcomes“ (bspw. Schuldgefühle bei negativem Feedback) und „self identity outcomes“ ((In-)Konsistenz mit dem eigenen Selbstkonzept aufgrund internalisierter Regeln, Kap. 6.1; analog NC, s. o.) sind hingegen Einstellungsfacetten gegenüber einem Verhalten (die Organisation zu verlassen). Auch Solinger bündelt in NC eine kombinatorische Auseinandersetzung zwischen normativen und selbstkonzeptbezogenen

Konsequenzen (Solinger, 2010). NC und CC haben somit ein anderes Bezugsobjekt (Verhalten) als AC (Organisation, Eagly & Chaiken, 1993). Dies findet sich bei Allen und Meyer zwar in der Unterscheidung zwischen „attitudinal“ und „behavioral commitment“ (1991, S. 63) wieder, explizit erwähnen sie jedoch lediglich die Organisation als Bezugsobjekt.

Benannte Gemeinsamkeiten reflektieren das Selbstverständnis Allen und Meyers (1991, 1997), die ihr Modell als Zusammenfassung des Forschungsstands ihrer Zeit bezeichnen. Sie vereinen im TCM unterschiedliche Strömungen der Commitment-Forschung (Allen & Meyer, 1990; 1991) mittels der Annahme, dass sowohl AC, NC als auch CC psychologische Zustände darstellen, die das Individuum mit der Organisation verbinden. Sie schließen einander nicht aus (Allen & Meyer, 1990; 1991; vgl. Eagly & Chaiken, 1993). Die Unterschiede der Beschaffenheit der Commitment-Formen schlägt sich jedoch bspw. in voneinander abweichenden Antezedenzen und Konsequenzen nieder (ebd.; Meyer et al., 2002). Sie entfalten ihre Wirkung gleichzeitig, sodass jeder Mitarbeiter ein Commitment-Profil aufweist, das sich als Nettosumme der drei Komponenten ergibt (Allen & Meyer, 1990; 1991). Es unterscheidet sich aufgrund des individuellen motivbedingten Ausmaßes von Wunsch (1), Pflichtgefühl (2) und von Kosten-Nutzen-Überlegungen (3, s. o.), in der Organisation zu verbleiben (ebd.).

Die Commitment-Formen korrelieren teils mit gleichen Variablen, bilden aber **empirisch** voneinander abgrenzbare Konstrukte (ebd.). So zeigen Meyer et al. (2002) in ihrer Metaanalyse, dass alle drei Komponenten sowohl mit Wechselüberlegungen als auch mit tatsächlicher Fluktuation korrelieren. Die Korrelation zwischen AC und CC ist negativ (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002), während AC und NC sehr hoch und positiv korrelieren ($r=0,37$, $p\leq 0,01$, Snape & Redman, 2003, S. 153; Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002). Meyer et al. erklären die teils hohen Überschneidungen der Commitment-Formen damit, dass positive Erfahrungen mit dem Unternehmen nicht nur AC, sondern auch das Pflichtgefühl begünstigen, der Organisation eine Gegenleistung zu erbringen (NC, ebd.). Auch für NC und CC wird ein gleichgerichteter Zusammenhang nachgewiesen ($r=0,32$; $p\leq 0,01$, Snape & Redman, 2003, S. 153).

Die diskriminante Validität (Kap. 20.3) der Komponenten unterstützt die inhaltliche Güte des dreidimensionalen Ansatzes (Cohen, 2007), dem sogar interkulturelle Generalisierbarkeit im europäischen Kontext zugeschrieben wird (Esinga, Teelken & Dorewaar, 2013). Dennoch sind die **Stimmen zum TCM ambivalent**. Nicht nur bestehen konzeptionelle Redundanzen zwischen NC und AC (ebd.; s. o.). Laut Solinger wird lediglich AC – aufgrund des primären Verhaltensbezugs von NC und CC – dem Anspruch gerecht, eine allgemeine Einstellung zu beschreiben (2010). Daraus leitet er ab, dass sich das TCM zwar als Explikationsmodell für Fluktuation, nicht aber für eine Einstellung eignet (ebd.). Weitere Hinweise auf eine Dominanz von AC bestehen darin, dass lediglich NC und CC das Attribut der Vergänglichkeit zugeschrieben wird („transitory“, Snape & Redman, 2003, S. 153; s. o.). Denn ein Pflichtgefühl gegenüber der Organisation halte nur so lange an, bis man sich entlastet habe (NC, ebd.). CC dauert demgegenüber solange an, bis eine Anstellungsalternative zur Vermeidung der Kosten gefunden wird, die mit dem Unternehmenswechsel verbunden werden (ebd.). Zugleich ist die Wirkung von AC auf leistungsbezogene Variablen am höchsten (Luchak & Gellatly, 2007). Infolgedessen beschränkt sich Studie II auf die Erfassung von AC (Kap. 21.2.6).

Weiterentwicklungen des Three Component Model (5)

Die Mehrdimensionalität des TCM findet sich im weiteren Fortgang der Commitment-Forschung nicht nur in Bezug auf die Facetten des Konstrukts wieder („multifaceted“, Stinglehamber et al., 2003, S. 123), sondern auch bzgl. der Pluralität seiner Bezugsobjekte. Entsprechend werden nachstehend zunächst Konzepte ergänzender Commitment-Komponenten aufgeführt. Sodann wird der Bezug zu unterschiedlichen Instanzen reflektiert (Commitment-Foki).

Cohen etwa hatte bei der Entwicklung seines **Vier-Komponenten Modells** (2007) das Ziel, auf den Stärken des TCM aufzubauen und seine Schwächen zu minimieren. Dazu reduziert er OC auf seine einstellungsbezogene Komponente und integriert eine zeitraumbezogene Betrachtung (Kap. 5.3.4). Daraus resultiert ein zweidimensionales Commitment-Verständnis („time and natures“, ebd., S. 7) mit vier Commitment-Dimensionen (Abb. 6.7).

II. Basis of Commitment		
I. Timing	a) instrumental attachment	b) psychological attachment
a) before organisational entry	instrumental commitment propensity	normative commitment propensity
b) after entry	instrumental commitment	affective commitment

Abb. 6.7 4-Component Model of Commitment (Cohen, 2007, S. 2; eigene Darstellung)

Da das Individuum mit einer gewissen Haltung gegenüber der Organisation in ein Unternehmen eintritt, die in der Sozialisationsphase weiter geprägt wird, bilden „pre-entry“ und „post-entry“ die **zeitlichen Dimensionen** (Abb. 6.7, I. Timing). Sie erfassen eine Neigung, ein gewisses Commitment zu entwickeln („commitment propensity“ (ebd.)), und sind somit determinierend, aber von tatsächlichem Commitment zu unterscheiden. Die Bedeutung der Commitment-Propensities nimmt mit zunehmender Betriebszugehörigkeit ab (ebd.). Die Beschaffenheit („nature“, ebd., S. 2 ff.; Abb. 6.7, II. Basis of Commitment) wird analog zum TCM in einer Dreiteilung aus „instrumental“ (vgl. CC), „normative“ und „affective commitment“ beschrieben (ebd.). Die zeitliche Abgrenzung von Neigung und Einstellung besteht lediglich in Bezug auf „instrumental“ und „normative commitment“. Denn Cohen geht davon aus, dass sich OC nur mit einer gewissen „commitment propensity“ entwickelt und vor dem Eintritt in eine Organisation noch keinen Bestand hat. Denn es hat sich noch kein AC herausbilden können (ebd.).

Aufgrund der partiellen begrifflichen und inhaltlichen Nähe der Elemente Cohens zu den TCM-Komponenten wird von einer erneuten Begriffsklärung abgesehen. Näher betrachtet werden lediglich die **Besonderheiten**: „**Instrumental commitment propensity**“ repräsentiert nicht Nützlichkeitsabwägungen bereits erfahrener Austauschprozesse zwischen Individuum und einer Organisation, sondern eine Erwartungstendenz bzgl. der Qualität dieses Austauschs („expected exchanges“, ebd., S. 10). Mündet diese Erwartungshaltung in einer tatsächlichen Erfahrung zur Austauschqualität, spricht man von „**Instrumental commitment propensity after entry**“. Dabei konzentriert sich diese Komponente mehr auf Vorteile als auf Kosten der organisationalen Mitgliedschaft. Dies soll konzeptionelle Überlappungen mit Wechselüberlegungen oder tatsächlicher Fluktuation vermeiden (ebd.). Insb. in der frühen Betriebszugehörigkeit ist ein faires Verhältnis des Austauschprozesses förderlich für diese Komponente (ebd.).

„**Normative commitment propensity**“ bildet anders als NC kein organisationsspezifisches Verpflichtungsgefühl, sondern eine allgemeine Verpflichtungshaltung gegenüber der Organisation (ebd.). Cohen geht so weit, diese Komponente nicht unter Commitment zu subsumieren, da sie keine spezifische Einstellung abbildet, sondern lediglich eine Neigung, moralisches Commitment aufzubauen (ebd.). Er erfasst NC als stabile Einstellung, die in der frühkindlichen Sozialisation und vorangegangenen Erfahrungen begründet ist und nur sehr geringfügig von organisationalen Erfahrungen beeinflusst werden kann (ebd.). Entsprechend wird das Argument abgelehnt (ebd.), dass die individuelle Beschaffenheit von NC auch von organisationalen Sozialisationsprozessen geprägt wird (s. o.) – jedoch ohne eine empirische Evidenz.

Aufgrund der mangelnden Abgrenzung zwischen AC und NC im TCM, sieht Cohen (2007) im klassischen NC-Verständnis einen Bestandteil von AC: AC entspricht einem Aggregat normativer Prozesse, wie Loyalität und Pflichtbewusstsein und affektiver Prozesse, wie Identifikation und Wunsch der Zugehörigkeit. Dabei bestimmen – analog zu Allen und Meyer (s. o.) – sowohl frühe Sozialisationsprozesse („early socialisation“, ebd., S. 8) als auch konkrete Erfahrungen im Arbeitskontext („work experiences“, ebd., S. 8) seine Ausprägung. Dass Cohen (ebd.) von der Aufnahme einer „affective commitment propensity“ absieht, lässt vermuten, dass sich AC nach seinem Verständnis später und langsamer als „instrumental commitment“ bildet. Prozessual geht er nicht nur davon aus, dass die Beschaffenheit des „pre-entry“ Commitments das „post-entry“ Commitment, determiniert. Er sieht auch eine rückwirkende „Schleife“, indem auch bisherige Erfahrungen mit der Organisation Bestandteile zukünftiger Commitment-Neigungen prägen („ingredients to the antecedent of commitment propensities, ebd., S. 14). Mangels einer empirischen Überprüfung des Modells kann nicht bewertet werden, ob Cohens Weiterentwicklung der TCM einen wissenschaftlichen Fort- oder Rückschritt repräsentiert.

Auch Ruhle geht in seinen Arbeiten zum „**residualen Commitment**“ nicht über theoretische Erörterungen hinaus (2012, S. 7): Anders als bei Cohen besteht die Bindungsneigung nicht in Bezug auf NC und CC, sondern in Bezug auf AC und NC. Residuales affektives und normatives Commitment beruhen nicht auf Erfahrungen in der frühkindlichen Sozialisation, sondern auf Erfahrungen mit (dem) vorherigen Arbeitgeber(n). Sie sind also nicht mit den „pre-entry propensities“ nach Cohen gleichzusetzen, obwohl die Autoren den Begriff der Bindungsneigung auf gleiche Weise definieren („generelle, stabile Einstellung gegenüber Bindungen in der Arbeitswelt“, Ruhle, 2012, S. 12). Cohens Gedanke der Rückwirkung von Commitment auf zukünftige Bindungsneigungen (s. o.) spiegelt sich jedoch im „residualen Commitment“ wider.

Neben Ansätzen zu sozialisations- und erfahrungsbedingten Bindungsneigungen (Cohen, 2007; Ruhle, 2012) gehen Ansätze, die sich mit Bindungsstilen (Ng et al., 2007) bzw. Commitment-Profilen beschäftigen (Sinclair et al., 2005) auf Treiber individueller Commitment-Ausprägungen ein. Die Resonanz der Forschungsliteratur ist jedoch nicht mit der Popularität des TCM zu vergleichen. Mehr Zuspruch finden Multiple Commitment-Ansätze: Reicher (1985) gehört zu den ersten, die die Analyse von Commitment nicht auf ein Bezugsobjekt beschränken. Stattdessen geht er davon aus, dass Mitarbeiter über die Organisation Commitment zu diversen Instanzen – wie Kollegen, Führungskräften und Kunden – entwickeln können (ebd.). Diesen Gedanken greifen Stinglhamber, Bentein und Vandenberghe (2002) mit fünf empirisch validierten „intraorganisational foci“ auf („Organisation“, „Occupation“, „Supervisor“, „Work

Group“, „Customer“, ebd., S. 124). Auch Franke und Felfe (2008) richten ihre „TCM-Variante“ an Organisation, Team und der eigenen Karriere aus. Sie bestätigen die Robustheit des TCM, indem es auch mit neun Faktoren (drei Komponenten, drei Foki) valide abgebildet wird.

Somit scheint in der Gesamtschau weiterhin das TCM unter Berücksichtigung der Dominanz von AC und einer möglichen Hinzunahme zusätzlicher Foki die valideste Abbildung von OC zu gewährleisten. Diese Erkenntnis wird in den Studien dieser Arbeit berücksichtigt.

7 Zwischenfazit: Neue Anforderungssituationen, Sozialisationseffekte und subjektives Erleben in der Gesamtbetrachtung

Eine vertiefte Kenntnis des Forschungsstands eines Forschungsfelds ermöglicht es, die nachfolgenden Studien, evaluativ in seinen Kontext zu stellen. Daher beschäftigt sich der vorangegangene Abschnitt der Arbeit mit dem theoretischen Hintergrund ihrer Fragestellung: Die Erschließung des subjektiven Erlebens neuer Anforderungssituationen aus Mitarbeiterperspektive, um Onboarding-Prozesse optimal zu unterstützen. Onboarding-Bedarfe und -Herausforderungen werden aus einer zyklusorientierten Perspektive beleuchtet (Kap. 4.2), in den Kontext der „Employee Experience“-Debatte gestellt (Kap. 4.3, 4.4) und für externe Einstellungen (Kap. 4.4) und interne Versetzungen beschrieben (Kap. 4.4). Diese vermehrt praxisorientierte Onboarding-Literatur erhärtet das Vorhaben, Onboarding als Baustein einer Aneinanderreihung von Mitarbeitererfahrungen prozessual unter Berücksichtigung von vor- und nachgelagerten Ereignissen zu betrachten. Die Synthese etablierter Praxismaßnahmen bietet Anknüpfungspunkte für empirisch abgeleitete Praxisempfehlungen beider Studien (Kap. 18.3, 25.3).

Die Sozialisationsforschung unterstützt dabei, theoretische Modelle (Kap. 5.2) und Kernmerkmale des Sozialisationsprozesses (Sozialisationsinhalte, proaktive Sozialisationsstrategien, Sozialisation in Gruppen, zeitliche Dynamik und Wendepunkte, Kap. 5.3) als Vorwissen späterer Analysen u. a. aus sozial-kognitiver und interaktionaler Perspektive herauszuarbeiten. Vorherrschende Theorien und Modelle unterscheiden sich insb. in dem Ausmaß, in dem Sozialisationsaktivitäten von der Organisation oder dem Mitarbeiter ausgehen. Die Entwicklung hin zu einer aktiven Rolle des Individuums leitet in Verbindung mit einem reziproken Verhältnis der Akteure die Perspektive der vorliegenden Arbeit. In der Sozialisationsliteratur als wesentlich gewertete Moderatoren (Kap. 5.3) untermauern die Notwendigkeit, den Sozialisationsprozess prozessual und im Kontext von systemisch wirkenden Verhältnissen zu betrachten.

Darauffolgend werden Kernaspekte subjektiven Erlebens neuer Anforderungssituation aus einer allg. Perspektive der AOP angeführt. Dies wird von einer Darstellung eingeleitet, die Motive als Ausgangspunkt menschlichen Handelns betrachtet (Kap. 6.1). Zudem werden Emotionen (Kap. 6.2) und psychologische Gesundheit aus einer Ressourcenperspektive (Kap. 6.3) sowie Commitment als Einstellung motivationalen Charakters behandelt (Kap. 6.4). Die Verknüpfung dieser Ebenen ist in der Onboarding-Literatur untypisch (Kap. 4). Aus der betrachteten Forschungsliteratur lässt sich jedoch ihre wechselseitige Verbindung zueinander extrahieren.

Für eine ganzheitliche Betrachtung wird der Forschungsstand folglich aus praxisorientierter (Kap. 4) sowie wissenschaftlicher Sicht der Sozialisationsforschung (organisational und individuell, u. a. lerntheoretisch und interaktional, Kap. 5) beleuchtet. Nicht zuletzt wird die intrapsychische Ebene betrachtet: Dabei wird die Relevanz von Motiven, Emotionen, Gesundheit einschließlich einer Ressourcensicht bis hin zur Rolle von Einstellungen (Kap. 6) für Erleben und Verhalten bestätigt. Dies spricht für eine hinreichende Literaturbetrachtung, die in die Bearbeitung der Fragestellungen von Studie I und II einfließt (Kap. 8, 20).

Gleichermaßen bekräftigen ungeklärte Forschungsfragen, dass es sich lohnt, das Forschungsfeld im Rahmen eines qualitativen Ansatzes (Studie I, Kap. 8 ff.) zu untersuchen. Dabei stellt sich die Frage, ob sich Erkenntnisse der Theorien replizieren lassen oder sich

Phänomene zeigen, die im Onboarding-Kontext noch keine wissenschaftliche Betrachtung erlangt haben. Weiterer Forschungsbedarf zeigt sich etwa in Bezug auf den Vergleich des subjektiven Erlebens neuer und intern versetzter Mitarbeiter (Kap. 24.1). Schließlich bezieht sich die Minderheit der empirischen Ergebnisse auf den Fall intern versetzter Mitarbeiter. Nachfolgende Kapitel stellen sich diesen beispielhaft benannten Forschungsbedarfen bspw. über vergleichende quantitative Analysen (Studie II, Kap. 24.1). Sie werden mittels (Sub-)Fragestellungen unter Bezugnahme auf den Abschnitt „Theoretischer Hintergrund“ (III) konkretisiert.

IV. PRIMÄRFORSCHUNG I: QUALITATIVE INTERVIEWSTUDIE ZUM ERLEBEN DER FRÜHEN BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT

8 Fragestellung im Kontext der qualitativen Sozialforschung

Die vorliegende Arbeit basiert auf einem qualitativen Untersuchungsdesign. Es wird unter Einbettung struktureller Empfehlungen von deMarras und Japan (2004) in Kap. 8.3 hergeleitet. Die Hinführung zur Fragestellung wird nach Sichtung einschlägiger Literatur (Kap. 4-6) in einem „clear statement of purpose“ (ebd., S. 59) beschrieben (Kap. 8.1). Die Vorstellung des Themas einschließlich seines Forschungsbedarfs leitet zum Anlass der Studie hin. Im Anschluss daran wird die gewählte qualitative Forschungsmethode begründet. Grundannahmen dieses Paradigmas, Gütekriterien sowie die verwendete Sampling-Strategie werden skizziert. Die damit verbundenen Erhebungs- und Auswertungsmethoden werden in Kap. 12.2 konkretisiert. Somit orientiert sich der Aufbau der Studie an Wronas Aktivitätenbündel qualitativer Forschung (2006, S. 195 ff.): Fragestellung (Kap. 8.1), Populationsauswahl (Kap. 8.4), Datenerhebung (Kap. 12), -auswertung (Kap. 13) und Verwertungszusammenhang (Kap. 16.2).

8.1 Untersuchungsleitende Fragestellung und Begründung der Methoden

Die untersuchungsleitende Fragestellung repräsentiert den ersten Schritt des qualitativen Forschungsprozesses (Wrona, 2006). Sie konstituiert einen „Forschungsgegenstand, den es zu beschreiben und theoretisch zu fassen gilt“ (Krotz, 2005, S. 15). In diesem Sinne lauten die **zentralen Forschungsziele** dieser Studie wie folgt:

- Identifikation und Beschreibung psychologisch relevanter Ereignisse (Meilensteine/Wendepunkte) im Rahmen des Einarbeitungsprozesses aus der Sicht neuer Mitarbeiter
- Identifikation von personalen, sozialen und situationellen Einflussfaktoren auf das affektive Erleben und das Wohlbefinden neuer Mitarbeiter (Einflussfaktoren)
- Erfassung der Entwicklung von Einstellungen zum aktuellen Arbeitgeber vor dem Hintergrund eigener Erwartungen und Wünsche und bisheriger Vorerfahrungen

Erreicht werden, sollen diese Ziele durch die Reflexion des kürzlich erlebten Einarbeitungsprozesses nach Befragung der Betroffenen erfasst. Schließlich sind Emotionen „definitionsgemäß durch subjektives Erleben gekennzeichnet“ (Frenzel, Götz & Pekrun, 2009, S. 207, Kap. 6.2). Zudem wird die Erhebung – als Kompromiss zwischen Handhabbarkeit und Fundierung der Analyse – auf Mitarbeiter eines Unternehmens der Finanzdienstleistungsbranche begrenzt (Einschränkung der Zielgruppe).

Betrachtet man den grundlegenden Zweck qualitativer Forschung, unerforschte Phänomene zu durchdringen (Kap. 8.2), lässt sich in Frage stellen, ob sie das geeignete Forschungsparadigma für die betrachtete Fragestellung darstellt. Denn für die Forschungsfrage relevante einstellungsbezogene Konstrukte, wie Commitment, sind in der quantitativen Empirie bereits umfassend betrachtet (Kap. 6.4). Nachstehend Argumente zeigen jedoch auf, warum der phänomenologische Forschungsbedarf im betrachteten Anwendungsfeld wesentlich ist:

- Zusammenführung von Commitment- und betrieblicher Sozialisationsforschung
- Erschließung relevanter Merkmale subjektiven Erlebens neuer Mitarbeiter
- Subjektive Betrachtung bestimmter Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus (hier: Onboarding) einschließlich kritischer Ereignisse (keine einschlägige CIT-Studie identifiziert)

Eine häufigkeits- und zeitpunktbezogene Reflexion des subjektiven Erlebens von

Einarbeitungsprozessen erscheint demnach in Bezug auf Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesse nicht holistisch – insb. vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Veränderungen der Arbeitswelt (Kap. 1). Stattdessen wird eine offene und z. T. explorative Fragestellung gewählt, die nicht nach dem „Wie viel?“, sondern dem „Was?“ fragt. Die Beantwortung der Frage nach dem „Wie viel?“ wäre durch ein quantitatives Design denkbar (Kap. 20.2), das sich eines standardisierten Erhebungsinstruments bedient und mit einer festgelegten Vorstellung des Phänomens einhergeht (Flick, Kardoff & Steinke, 2013). Die Entwicklung möglichst „allgemeingültiger nomothetischer (mit Gesetzescharakter versehener) Erklärungen“ (Wrona, 2006, S. 191) wäre sodann dazu geeignet, zukünftiges Verhalten zu prognostizieren („hard sciences“, Bendassolli, 2013, Abs. 2). Diese „Negativabgrenzung“ (Wrona, 2006, S. 191) deutet darauf hin, dass sich die beiden Paradigmen für unterschiedliche Fragestellungen eignen (Krotz, 2005). Ihre divergierenden wissenschaftstheoretischen Voraussetzungen sind u. a. darauf zurückzuführen, dass ihre philosophischen Wurzeln voneinander abweichen (Kelle & Erzberger, 2000). Sie werden vorliegend jedoch nicht als „Gegenbewegungen“, sondern in einem komplementären Verhältnis zueinander beschrieben (Fitzgerald, Seale, Kerins & McEvaney, 2008).

Anders als in der quantitativen Forschung liegt nicht die Verifikation bzw. Falsifikation von Hypothesen im Mittelpunkt des Forschungsinteresses (Fitzgerald et al., 2008). Stattdessen sollen bereits proklamierte psychologische Zusammenhänge der Einarbeitungsphase (Sozialisationsforschung) wiedererkannt (Kap. 5), bisher Unberücksichtigtes identifiziert, in seiner Komplexität erfasst und durchdrungen werden („Verstehen“, „primary interest“, Bendassolli, 2013, Abs. 2). Entsprechend wird die qualitative Vorgehensweise bevorzugt, um subjektive Sichtweisen auf die Onboarding-Phase in Ergänzung zu bereits erfolgten quantitativen Studien zu erklären und weiter zu explorieren (Flick et al., 2013). Im Sinne des „pragmatic interest“ Bendassolis soll die Studie nicht zuletzt dazu befähigen, praktische Implikationen für die Gestaltung von Onboarding Prozessen abzuleiten („solve problems of practical interest“, 2013, Abs. 22). Dabei meint pragmatisch in diesem Kontext nicht „utilitaristisch“ (Förderlichkeit für die Erreichung eines Ziels). Es meint den Anspruch, dass „Methoden, Verfahren und theoretisches Wissen“ Handlungsfähigkeit unterstützen sollen (Krotz, 2005, S. 17).

Ziel der qualitativen Sozialforschung ist es, „auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam zu machen“ (Flick, Kardoff & Steinke, 2013) sowie die „Lebenswelten von innen heraus aus der Sicht des handelnden Menschen [zu] beschreiben“. Folglich dient sie dazu, ein besseres Verständnis der Vielfalt sozialer Wirklichkeit (Kap. 8.2; Lamnek, 2011) zu erzielen. Zur Reflexion relevanter **Methoden**, ist ihr Wesen zu reflektieren: Es ist nicht durch „die eine“ Methode zu erfassen, sondern wird durch ein Methodenspektrum konstituiert. In Abhängigkeit der Forschungsfrage ist dabei ein Element aus diesem Methodenspektrum auszuwählen (Flick et al., 2013). Dass die Methodenauswahl also durch die jeweilige Fragestellung bestimmt wird, unterstreicht, dass die Entscheidung für die Nutzung qualitativer Forschungsmethoden keine grundsätzliche Ablehnung des quantitativen Forschungsparadigmas darstellen muss. Sie lehnt diese nur für die betrachtete Fragestellung ab. In Studie II etwa findet sie zur Beantwortung einer anders gelagerten Fragestellung Anwendung.

Um die soziale Wirklichkeit möglichst lebensnah zu erheben, fällt die Entscheidung auf die Nutzung der qualitativen Interviewmethode. Interviews bieten als Spiegel sozialer

Sinnstrukturen (ebd., 2013) Zugang zur subjektiven Erlebenswelt („emotionalist version“, ebd., Abs. 5). Deppermann plädiert dazu, Interviews stärker als bisher „als interaktiv konstruiertes, soziales Handeln zu verstehen und entsprechend zu analysieren“ (2001, Abs. 6). Dem folgend werden Maßnahmen eingepreist, die dazu geeignet sind, interaktive Aspekte zu erfassen (Tonbandaufnahme, Kap. 12.6; Transkription, Kap. 13.1). Während der Interviewmethode nur eine geringe Reichweite der Befunde und somit Verallgemeinerungsprobleme vorgeworfen werden (Wrona, 2006, S. 194), sind ihre Stärken dazu geeignet, die Beantwortung der relevanten Fragestellung i. S. ihres „Entdeckungszusammenhangs“ (ebd.) zu begünstigen. Problembezogene und datengestützte (Krotz, 2005) Zusammenfassung und Strukturierung von Erfahrungen (Bendassolli, 2013) ermöglichen es, neue Konzepte und Hypothesen zu generieren. Zugleich lassen sich bestehende Perspektiven präzisieren und erweitern (Wrona, 2006). Dies unterstützt benannte Forschungsziele. Schließlich sollen Theorien dazu beitragen, eine „brauchbare Lösung des Ausgangsproblems“ (Krotz, 2005, S. 11) abzuleiten.

Für die Nutzung der Interviewmethode spricht weiterhin, dass in Anlehnung an die Phänomenologie die Essenz spezieller, alltäglicher Erfahrungen in ihrer historisch-biografischen Dimension durchdrungen werden kann (deMarras, 2004). Sie ist der direkten Beobachtung kaum zugänglich (Deppermann, 2013). Nach der Methodik des „self report“ (Ortony, Clore & Collins, 1990) werden persönliche Berichte von Menschen und deren Emotionen als valide Quelle von „folk theories of emotions“ betrachtet (ebd., S. 9). In Reaktion auf die Kritik gegenüber der Self-Report-Methode vergleichen Ortony et al. sie mit der Bewertung grammatikalischer Korrektheit von Muttersprachlern und verdeutlichen so die Angemessenheit zur Erhebung eigener emotionaler Zustände. Gemeinsam sei dem Interview und dem Sprachgefühl von Muttersprachlern das implizite Wissen („tacit knowledge“, ebd.), das durch die Person selbst nicht erklärt werden kann. Diese Forschungsarbeit versucht somit, einen Beitrag dazu zu leisten, die „Grammatik“ der Emotionen zu entdecken, indem implizite Prinzipien emotionaler Erfahrungen explizit gemacht werden („explicit the implicit principles“, ebd.).

Im Rahmen der möglichen Interviewarten fällt die Entscheidung auf das problemzentrierte Interview nach Witzel (PZI, Kap. 12.2.1). Da die Forschungsfrage (s. o.) auch einen Fokus auf bedeutsame Ereignisse bzw. Wendepunkte (Kap. 5.3.4) im Verlauf der Onboarding-Phase legt, wird das PZI um eine Erhebungsmethode ergänzt, die auf eine Ereignisbetrachtung ausgerichtet ist: die Critical Incident Technique (CIT, Kap. 12.2.2). Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt mittels Techniken der „Grounded Theory“ (GT; Glaser & Strauss, 1976, 1998; Strauss & Corbin, 1996, Kap. 13.2.1). Sie macht sich die Entdeckung und Entwicklung von Theorien zum Gegenstand, die in der Realität verankert sind. Dabei verfolgt sie das Ziel, durch konkrete Methoden und Hilfsmittel identifizierte Kern- und Schlüsselkategorien (Wrona, 2006, S. 194) in ein hierarchisches Netz von Konstrukten einzubetten (Borz & Döring, 2006).

Bereits zu ihren Anfängen wird die GT für die Untersuchung individuellen Handelns, interpersoneller Beziehungen (Mey & Mruck, 2011) und Fragen der Subjektivität (Flick, 2010) verwendet. Auch vorliegend liegt das grundlegende Forschungsinteresse auf alltäglichen Sinnkonstruktionsprozessen (Mey, 2010), d. h. auf „alltags- und lebensweltlichen Phänomene(n), Probleme(n) und Prozesse(n)“ einschließlich ihrer Folgen für die Sichtweisen und das Handeln involvierter Akteure (Breuer, 2010, S. 37; Flick, 2010). In Analogie zu den betrachteten

Methoden liegt eine hinreichend offene Fragestellung vor. Sie fordert es, die Perspektive des Feldes einzunehmen. Dabei dient die Theorieentwicklung zum Verständnis sozialer Prozesse im untersuchten Bereich (Lueger, 2009). Benannte Methoden finden somit Anwendung, wenn wenig über den Gegenstand der Betrachtung erforscht ist (Fitzgerald et al., 2008; Kelle & Erzberger, 2000, S. 300), sodass Breuer ihnen den Charakter einer Heuristik zuschreibt (Breuer, 2010). Tatsächlich bildet die Analyse kritischer Ereignisse in der vorliegenden Kontextbetrachtung frühbetrieblicher Sozialisationsprozesse ein vernachlässigtes Feld (Kap. 5.3.4). Demnach erscheint es sinnvoll, explorativ zu agieren, intrapsychische Wahrnehmungs- und Erlebensprozesse der Onboarding-Phase zu reflektieren und ihr kontextuelles soziales System (Unternehmen) sowie zentrale handlungsleitende Ereignisse zu berücksichtigen.

Die Methodenauswahl ist trotz Offenheitsvoraussetzung (Kap. 8.2) von der Empfehlung geprägt, Standardisierung und Begrenzung des Forschungsdesigns zu erhöhen (Flicks, 2013). Dies greift insb. bei kleineren Forschungsprojekten, einem limitierten Erfahrungsschatz (bspw. bei Studienarbeiten) und wenn verfügbare Ressourcen begrenzt sind (ebd.). Datenerhebung und -analyse (Kap. 12, 13) folgen dieser Empfehlung, indem sie sich auf ein Codierparadigma (13.2.1) und ein Untersuchungs-Setting beschränken (Kap. 11). Trotzdem gilt es Offenheit und Systematik des Vorgehens (Mey, 2010) durch die Verbindung von Regelgeleitetheit (Kap. 8.2) und einer fluiden Codierpraxis zu wahren. Daher werden Zwischenergebnisse iterativ und prozessgeleitet weiterentwickelt (Kap. 13.3). Die **Zusammenfassung des Untersuchungskonzepts** findet sich in Tab. 8.1 als Einordnungshilfe wieder.

Tab. 8.1 Zusammenfassung des Untersuchungskonzepts

STUDIE I: INTERVIEWSTUDIE ZUM SUBJEKTIVEN ERLEBEN FRÜHER BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT	
FORSCHUNGSFRAGE	a) Welche Phänomene subjektiven Erlebens prägen die erste Phase der Betriebszugehörigkeit neuer Mitarbeiter und wie lassen sie sich psychologisch explizieren? b) Welche zentralen Ereignisse bzw. Wendepunkte der Einarbeitungsphase lassen sich aus der Perspektive neuer Mitarbeiter identifizieren und wie werden diese subjektiv wahrgenommen? (Erfolgs-/Misserfolgskategorien) c) Welche personalen, sozialen und situationellen Variablen nehmen in welcher Form Einfluss auf das Erleben und das Wohlbefinden neuer Mitarbeiter? (Einflussfaktoren)
FORSCHUNGSPARADIGMA	Qualitative Sozialisationsforschung zur Beantwortung einer explorativen Fragestellung
ZIELGRUPPENDEFINITION UNTERSUCHUNGSTEILNEHMER	Neue Mitarbeiter (Betriebszugehörigkeit < sechs Monate) eines Unternehmens der Versicherungswirtschaft in Deutschland <ul style="list-style-type: none"> • bereichsübergreifend • hierarchieübergreifend (Führungskräfte und Spezialisten) • exklusive Auszubildende und Praktikanten
INSTRUMENT: DATENERHEBUNG	Problemzentriertes leitfadengestütztes Interview nach Witzel (2000) zur Erhebung relevanter Kategorien
INSTRUMENT: DATENAUSWERTUNG	Grounded Theorie nach Glaser und Strauss (1967) Critical Incident Technique nach Flanagan (1954)
ARTEFAKT	<ul style="list-style-type: none"> • Modell zum subjektiven Erleben neuer Mitarbeiter als Zusammenführung vorliegender Empirie mit bestehenden Theorien und Modellen einschlägiger (Anwendung) und interdisziplinärer (Übertragung) Forschungsstränge • Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Einarbeitungsprozessen neuer Mitarbeiter (Erfolgsfaktoren etc.)

8.2 Methodologische Prinzipien

Die qualitative Forschung wird interdisziplinär (Soziologie, Psychologie, etc.) und anwendungsbezogen eingesetzt (Bsp. Sozialarbeit, Flick et al., 2013). Ihre zunehmende Relevanz ist u. a. an der steigenden Zahl ihrer Publikationen seit ihrem Startpunkt in den 1960er Jahren erkennbar (Bendassoli, 2013). Aus den USA erreicht sie ein Jahrzehnt später auch Deutschland in drei Strängen (Flick, 2013). Sie lassen sich auf theoretische Annahmen zurückführen:

1. **Symbolischer Interaktionismus und Phänomenologie:** Erkundung individueller Bedeutungen und subjektiver Sinnzuschreibungen
2. **Ethnomethodologie und Konstruktivismus:** Erkenntnisinteresse an Routinen des Alltags und der sozialen Wirklichkeit
3. **Strukturalistische psychoanalytische Positionen:** Annahme latenter sozialer Konfigurationen und unbewusster Strukturen

Weist man die vorliegende Arbeit bzw. die verwendeten Verfahren diesen Annahmen zu, lässt bzw. lassen sie sich am ehesten dem symbolischen Interaktionismus und der Phänomenologie (Nr. 1) im Kontext sozialer Wirklichkeit (Nr. 2) zuordnen. Schließlich bieten Leitfadeninterviews zur Erkundung subjektiver Phänomene (Kap. 6) nach der CIT (Identifikation subjektiv relevanter Ereignisse; Kap. 12.2.2) und der GT (Auswertung zuvor erhobener Daten, Kap. 13.2.1) vor dem Hintergrund der relevanten Forschungsfrage eine Subjektorientierung. Sie zielt darauf ab, die soziale Wirklichkeit einschließlich ihrer Alltagsroutinen zu erschließen.

Diese duale Hauptlinienzugehörigkeit lässt die Frage nach übergreifenden Merkmalen qualitativer Sozialforschung aufkommen. Grundsätzlich ist qualitative Forschung „ein Sammelbegriff für eine Vielzahl methodologischer Denkformen, Forschungsstile und Instrumentarien“ (Breuer, 2010, S. 37) mit unterschiedlichen Besonderheiten („keine einheitlichen Forschungsprogramme“, Wrona, 2013, S. 191). Diese Vielzahl an Forschungstraditionen (Fitzgerald et al., 2008) und Perspektiven schafft Unübersichtlichkeit (Krotz, 2005, S. 13) und Komplexität (Bendassoli, 2013). Infolgedessen werden die von Flick (2013), Wrona (2006) und Breuer („idealisierende Verallgemeinerung“, 2010, S. 37) empfohlenen Strategien befolgt. Sie unterstützen die Komplexitätsreduktion und somit die Verständniserzeugung:

- Abstraktion von Besonderheiten einzelner Richtungen qualitativer Sozialforschung
- Fokussierung auf verbindende Grundelemente der Forschungsrichtung

Gemeinsam ist diesen theoretischen Positionen Wronas, dass das zentrale „Erkenntnisprinzip“ sozialer Wirklichkeit auf der Perspektive des Subjekts basiert (2006, S. 193; Subjektorientierung, s. o.). Dieses fundamentale Kennzeichen des interpretativen Paradigmas bezieht sich auf den Kerngegenstand der Sozialwissenschaften: die soziale Wirklichkeit. Sie repräsentiert eine „soziale Konstruktion der Realität, die nicht als objektiv vorgegeben verstanden werden könne“ (Wrona, 2006, S. 192). Dem zugrunde liegt die Haltung, dass die Welt wahrgenommen, diese Wahrnehmungen interpretiert und ihnen bestimmte Bedeutungen beigemessen werden (Wrona, 2013, S. 192; 2006). Die Dokumentation subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen (Breuer, 2010), d. h. individueller, aber auch kollektiver Interpretationen sozialer Wirklichkeit (Flick et al., 2013; Lamnek, 2011), mündet meist in einem Text (Breuer, 2010).

Die Sozialforschung wird in der vereinfachten Definition Seidels als „process of Noticing, Collecting, and Thinking about interesting things“ erfasst (1998). Die zugrundeliegenden Prozesse

der Wahrnehmung, Sammlung und des Denkens beschreiben Kelle und Erzberger als „Sinnsetzungen, Relevanzhorizonte und Handlungsorientierungen“ (2000, S. 305). Sie werden durch kognitive Strukturen und Wirklichkeitskonstruktionen des einzelnen Aktors bedingt (ebd.). Entsprechend sei es auch nicht möglich, das „wahre“ Wesen der Welt zu erkennen. Denn gewisse Einheiten bleiben für das Individuum unzugänglich („unobservable entities“, Bendassolli, 2013, Abs. 22; „unable to capture reality in its whole complexity“, ebd., Abs. 42). Stattdessen kann es zu unerwarteten Sinnkonstruktionen kommen, die über das Vorwissen des Forschers („semiotic systems“, ebd., Abs. 42) hinausgehen. Dieses Vorwissen ist im „Dialog mit der Wirklichkeit“ als Gegenstand kontinuierlicher Revision zu vertiefen und zu verfeinern (Krotz, 2005, S. 19). Damit vertritt Bendassolli im weitesten Sinne eine Position des kritischen Realismus („critical realism“, 2013, Abs. 42): Sie nimmt die Existenz einer objektiven Realität an, die der Mensch in ihrer definitiven Gestalt nie vollumfänglich erschließen wird. Es wird empfohlen, diese für die qualitative Forschung junge Sichtweise stärker einzupreisen, um eigenen Forschungsergebnissen kritischer gegenüberstehen zu können (ebd.).

Weitere übergreifende Gemeinsamkeiten setzt Lamnek – im Einklang mit den Überlegungen Bendassollis – unter die Überschrift der „**Programmatik qualitativer Sozialforschung**“ (2010, S. 19 ff.). Eingeteilt in sechs Elemente wird sie nachstehend skizziert:

1. **Offenheit** bezieht sich zum einen auf die „theoretische und methodische Fundierung“ (Wrona, 2006, S. 193). Sie lässt in Analogie zum kritischen Realismus die Aufnahme unerwarteter Vorkommnisse und „neu entstehender Aspekte“ (ebd.) zu. Bei der hypothesenbildenden Betrachtung des zu untersuchenden Feldes (Wrona, 2013), d. h. der „natürlichen Umgebung der Untersuchungseinheit“ (Wrona, 2006, S. 195), werden das theoretisch-inhaltliche sowie das methodische Vorverständnis des Forschers offengelegt (Lamnek, 2010) und „schrittweise am Untersuchungsgegenstand“ (Wrona, 2006, S. 193) weiterentwickelt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass theoretisches Wissen bereits bei der Herleitung einer Problemstellung und ihrer Bearbeitung von der Literaturanalyse (Kap. 4-6), der Teilnehmerrekrutierung (Kap. 12.1), der Entwicklung und Strukturierung des Leitfadens (Kap. 12.3) bis hin zur Auswertung (Kap. 13) erkenntnisleitend Relevanz erlangt (Wrona, 2013, S. 198). „Alltagswissenschaftliches Vorwissen“ (Lamnek, 2011, S. 273) ist als integraler Bestandteil menschlichen Handelns nie vollständig auszuschalten. Denn ein Forscher entscheide schließlich auf Basis seines heuristischen Bezugsrahmens („semiotic systems“, s. o.; Wrona, 2006, S. 198), was „neu“ ist und was nicht (Flick et al., 2013). Auch das „handlungstheoretische Codierparadigma“ nach Strauss und Corbin (Kap. 13.2.1), das nachstehender Studie zugrunde gelegt wird, kann als allgemeiner Bezugsrahmen gewertet werden. Dieser wird nachstehend auf der Grundlage theoretischer Überlegungen mit den Ergebnissen des Feldes gepaart und konkretisiert (Wrona, 2006).
2. **Forschung als Kommunikation** zwischen Forscher und „dem Erforschten“ wird nicht als Störgröße betrachtet (Lamnek, 2011; „interpersonal-kommunikatives Verstehen“, Breuer, 2010, S. 38). Dies geht darauf zurück, dass soziale Wirklichkeit ein Interaktionsprodukt der Dyade zwischen Forscher und Forschungsteilnehmer (Mey & Mruck, 2010) darstellt. Datenerhebung erfolgt über Feldbetrachtungen und impliziert aufgrund interaktiver Rollenkonstellationen der Forschungssituation (Breuer, 2010) eine gewisse Dynamik. Als Produkt des Feldes wird soziale Wirklichkeit somit hergestellt, indem in Interviews auf der Basis bestehender Interaktionsstrukturen Sinnkonstruktionen abgeleitet werden

- (Deppermann, 2013). Diese fußen u. a. auf Regeln der Alltagskommunikation (Flick et al., 2013). Dabei hat der Forscher die Aufgabe sein kommunikatives Regelsystem (Lamnek, 2011) an dem Befragten und seinen Reaktionen anzupassen (Deppermann, 2013). Dies führt dazu, dass jedes Interview unter wechselseitiger Beeinflussung der Akteure („reflexiv“, Breuer, 2010, S. 45), auch jenseits der interviewmethodisch vorgegebenen Agenda (Deppermann, 2013), seinen individuellen Charakter erlangt. D. h. die theoretischen Perspektiven, die Lebenserfahrung, die kulturellen Hintergründe, das physische Auftreten etc. (deMarrais, 2004) beider Akteure bestimmen die Gestalt des Interviews. Die Intimität ihrer Interaktion führt dazu, dass sich der Interviewpartner als Einzelfall identifizierbar macht. Dies macht Gefahren wie Selektivität und Antworttendenzen (Reaktivität) manifest und ruft einen Bedeutungszuwachs für Anonymität- und Vertraulichkeitswahrung hervor.
3. Der **Prozesscharakter** qualitativer Sozialforschung lässt sich durch die Prozesshaftigkeit sozialer Phänomene und des Forschungsstands erklären. Sie ist darauf zurückzuführen, dass Akteure soziale Wirklichkeit kontinuierlich durch Reproduktion, Adaption und Interpretation von Handlungsmustern konstruieren. Zudem führt u. a. die Individualität der Interaktion dazu, dass zunächst wenige (zwei bis max. sechs) Interviews geführt werden (Krotz, 2005). Die Beschaffenheit des empirischen Materials bestimmt als Zwischenergebnis die Weiterentwicklung der Studie (ebd.). Dieser iterative Prozess (Seifert, 1998) ermöglicht es bei der Reflexion der Daten neue Phänomene wahrzunehmen, die weiter in die Datenerhebung einfließen. Zugleich ist der Prozess rekursiv, da die Erkenntnis neuer Aspekte damit einhergeht, in den Prozessschritt der Datenerhebung zurückzufallen.
 4. Die **Reflexivität** von Gegenstand und Analyse preist ein, dass menschliches Handeln im Sinne des „Konzept(s) der Lebenswelt“ (Flick et al., 2013, S. 17) nur kontextuell eine sinngebende Bedeutung erlangt. Demnach setzt das Verständnis von Einzelaspekten ein kontextuelles Verstehen voraus, das nur durch eine reflektierte Einstellung zum Forschungsfeld möglich wird (Wrona, 2013). Dazu gehört nach Wrona die Unterscheidung zwischen Natur- und Sozialwissenschaften („methodischer Dualismus“, 2006, S. 192). Sie ist darin zu sehen, dass Natur „geschieht“, während „das Soziale“ als Gegenstand qualitativer Sozialforschung auf menschlichem Handeln beruht. Um die Kontextabhängigkeit menschlichen Handelns (Krotz, 2005) forschungsmethodisch zu berücksichtigen, wird der Untersuchungsgegenstand auf der Grundlage idiografischer (d. h. das Einmalige beschreibend) Methoden in seiner Vielfalt mit seinen Umweltfaktoren erfasst. Entsprechend des Konzepts der Ganzheit als „wichtiges Merkmal der Subjektauffassung“ (Wrona, 2006, S. 194) wird eine analytische Trennung einzelner Untersuchungsbereiche abgelehnt.
 5. **Explikation** beschreibt die Forderung, jeden Einzelschritt des Untersuchungsprozesses (Erhebung, Analyse und Interpretation) soweit wie möglich zu dokumentieren (Lamnek, 2010). Dies soll nicht nur durch die technische Interviewaufzeichnung (Transkript, Kap. 13.1) für Dritte nachvollziehbar gemacht werden (Flick et al., 2013). Auch dient es dazu, zugrunde gelegte „Methoden der Erkenntnisgewinnung einer ständigen Kontrolle“ zu unterziehen („Methodenkontrolle“, Wrona, 2006, S. 193). Dabei ist eine gewisse Lückenhaftigkeit des Explikationsprozesses aufgrund z. T. unbewusster Deutungsschemata des Forschers unvermeidbar (Lamnek, 2011). Es ist also denkbar, dass der Forscher Einzelaspekte nicht dokumentiert, da er sie gar nicht als Interpretation gedeutet hat.
 6. **Flexibilität** ist insb. dadurch notwendig, dass das Forschungsvorgehen strukturell vom Forschungsverlauf abhängig ist – d. h. der Forscher muss sich im Verlauf danach richten,

was ihm seine Daten spiegeln (s. o.). Erkenntnisse, die durch die Analyse erhobener Daten erworben werden, fließen somit weiter in die Beobachtung ein (Nr. 1). Hypothesen werden präzisiert, modifiziert und revidiert (Nr. 3). Demnach besteht eine enge „Verzahnung von Datenerhebung und -auswertung“ (Wrona, 2006, S. 195). Einzelne Forschungsschritte werden voneinander abgeleitet und stehen nicht von Beginn an fest („Zirkularität“, Lamnek, 2010, S. 174). Dieses Phänomen wird in der untenstehenden Visualisierung in Abgrenzung zum linearen Modell quantitativer Forschung verdeutlicht (Abb. 8.1).

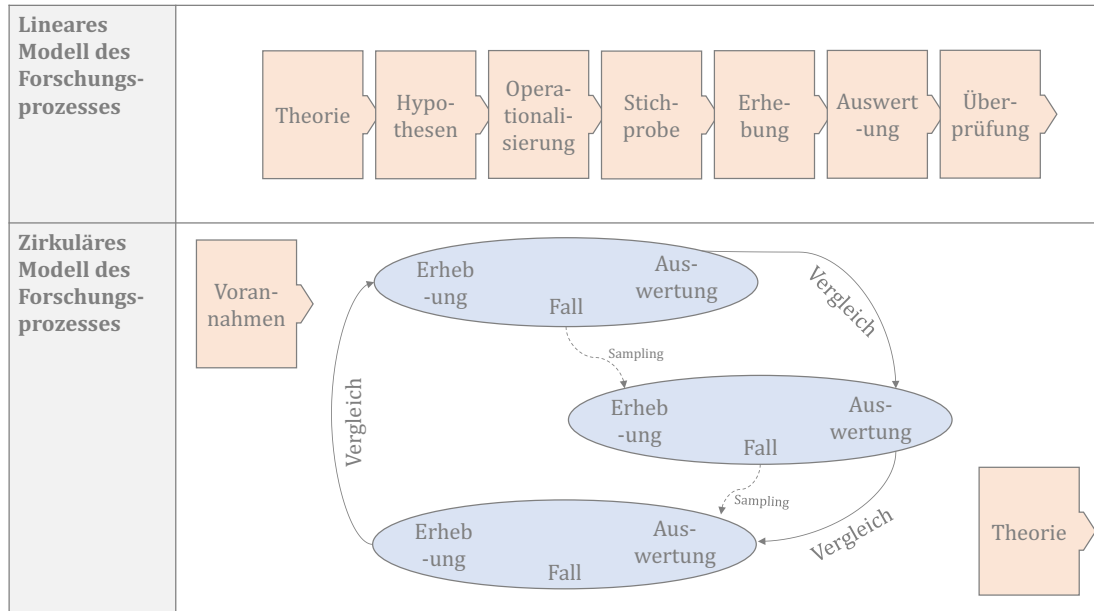


Abb. 8.1 Gegenüberstellung der Prozessmodelle empirischer Forschung (Wrona, 2006, S. 195; eigene Darstellung)

8.3 Gütekriterien

Zur Diskussion des Einsatzes von Gütekriterien ist es wesentlich, bestehende Positionen zu ihrer Verwendung in der qualitativen Sozialforschung zu betrachten und sich auf eine Definition zu verständigen. Nach Lamnek erfassen Kriterien methodischer Güte verschiedene Aspekte empirischer Befunde und machen sie vor einem wissenschaftstheoretischen Hintergrund untereinander vergleichbar (2011). Entsprechend schreibt er ihnen die Funktion eines Bewertungsrahmens zu, der die Qualität des Prozesses wissenschaftlicher Erkenntnisgewinnung beurteilt (ebd.). Nach Wrona bildet die Kriterienerfüllung eine Voraussetzung für die „allgemeine“ Anerkennung empirischer Befunde (2006, S. 202).

Sind Gütekriterien an ein „positivistisches Wissenschaftsverständnis“ geknüpft (ebd., S. 202), bestehen bzgl. ihrer Anwendbarkeit auf qualitative Untersuchungen geteilte Auffassungen. Steinke erfasst diese innerhalb von drei **Grundpositionen** (2013):

1. Ansätze, die klassische quantitative Gütekriterien (Validität, Reliabilität und Objektivität, Borz & Döring, 2006; Kap. 20.3) minimal anpassen und auf die qualitative Forschung übertragen (Steinke, 2013; „**angepasste Gütekriterien**“, Wrona, 2006, S. 204).
2. Ansätze, die methodologische Besonderheiten qualitativer Forschung als Ausgangspunkt einer eigenen Kriterienbildung nutzen („**alternative Gütekriterien**“, Wrona, 2006, S. 204).
3. Ansätze der Postmoderne, die **kriterienbasierte Bewertungen pauschal ablehnen**

(ebd.). Sie sind laut Wrona meist dem radikalen Konstruktivismus zuzuordnen (ebd.).

Steinke lehnt aufgrund der Gefahr von Beliebigkeit und Willkür qualitativer Forschung den Verzicht auf Gütekriterien (Nr. 3) ab. Dies entspricht auch der Meinung des subtilen Realismus, der von einer „Realität außerhalb“ von subjektiven Konstruktionen ausgeht (Wrona, 2006, S. 203). Es sei ein eigenes „Kriterienprofil“ (Steinke, 2013) qualitativer Forschung erforderlich: „alternative Gütekriterien“ (Nr. 2). Denn Gütekriterien quantitativer Forschung, wie etwa Reliabilität eines Instruments, gehen mit einem messtheoretischen Begriffsverständnis (hier: Messgenauigkeit und Stabilität) einher, das sich nicht mit dem qualitativen Paradigma vereinbaren lässt (ebd.). Eine ähnliche Argumentation greift nach Wrona für die Idee der externen Validität. Denn methodologische Grundannahmen qualitativer Forschung verhindern die dazu notwendige Replizierbarkeit von Untersuchungssituationen (2006, S. 203). Auch bestehen „praktische“ Probleme dabei, Interviews wiederholen zu wollen (Wrona, 2006, S. 203). Standardisierungsbestrebungen, die von quantitative Gütekriterien gefordert werden (Steinke, 2013, S. 161), bedingen die Gefahr eine artifizielle Interaktionsbeziehung zu schaffen. Ebenfalls Lamnek lehnt eine einfache Übertragung der Begriffe quantitativer Forschung ab, da Differenzen im Begriffsverständnis eine diffuse Nomenklatur hervorrufen (2011). Als Beispiel stellt er u. a. die fehlende Eignung des Begriffes Objektivität für die qualitative Forschung voran: Denn nach dem qualitativen Paradigma steht nicht die Isolation, sondern die Integration von Subjektivität (emergetische Objektivität, Lamnek, 2011) im Mittelpunkt des Forschungsprozesses.

Innerhalb der drei Grundpositionen sind insb. Verzicht (Nr. 3) und Neudefinition (Nr. 2) mit den benannten Problemen verbunden. Publikationen zur beschränkten Eignung „klassischer Gütekriterien“ sind vielfältig, jedoch geht diese Kritik selten mit der Präsentation konkreter Alternativkriterien einher (Wrona, 2006, S. 204). Nach Wrona verlängern Strategien, die Gütekriterien nicht einfach übertragen (Lamnek, 2011), die „Kernaussagen der „klassischen“ Gütekriterien auch auf qualitative Forschungsdesigns: Sie reduzieren die Kriterien auf ihre „epistemologischen Kerne“ (2006, S. 209). Unabhängig von der methodischen Ausgestaltung sollten diese Kerngedanken gegen „Validitätsbedrohungen“ abgesichert werden. Dabei gehe es nicht darum, empirische Forschungsergebnisse i. S. einer Übereinstimmung mit der Realität zu validieren, sondern diese gegen ihre zentralen Methodenproblemen abzusichern (ebd.).

Führt man die Perspektiven zusammen, die eine eigene Nomenklatur qualitativer Gütekriterien unter Konzentration auf den wissenschaftstheoretischen Kern qualitativer Forschung betrachten, stellt sich die Frage nach ihrer konkreten Ausgestaltung. Lamnek schlägt hier **Gütekriterien mit einem modellhaften Charakter der Vorläufigkeit** vor (2011). Sie finden je nach Wissenschaftstheorie, Gegenstand und Methode als fluides Konzept Anwendung (Steinke, 2013). In Analogie dazu empfiehlt Mayring ein „Kriterienbündel“ (2002, S. 120), das sich an Merkmalen des qualitativen Forschungsparadigmas orientiert (Kap. 8.2). Dass diese Kriterien teilweise Zielkonflikte aufweisen, ruft partiell die Problematik gegenseitiger Gefährdung hervor:

- **Verfahrensdokumentation** beschreibt die detaillierte Darstellung des Vorgehens zur Wahrung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit. Entsprechend des Merkmals „Offenheit“ sind Vorwissen, Setting und Transkriptionsregeln transparent zu explizieren (Steinke, 2013; Kap. 8.2). Um zu beschreiben, inwieweit der Forschungsprozess und Interpretationen expliziert werden, verwendet Wrona die Bezeichnung „prozedurale Reliabilität“ (2006,

S. 207). Aufgrund eines gemeinsamen epistemologischen Grundgedankens entscheidet sie sich für eine begriffliche Nähe zu klassischen Gütekriterien (ebd.).

- **Argumentative Interpretationsabsicherung** meint die Ausformulierung von Analyse und Interpretation sowie Problemen und Entscheidungen des Forschungsprozesses im Sinne intersubjektiver Nachvollziehbarkeit (Steinke, 2013; „argumentative Validierung“, Lamnek, 2011, S. 140). Dies erscheint vor dem Hintergrund besonders wichtig, dass Objektivität der Befunde – das am wenigsten auf die qualitative Sozialforschung übertragbare Gütekriterium – nie unabhängig von subjektiven Einflüssen gewahrt werden kann (Wrona, 2006). Subjektivität als integraler Bestandteil der qualitativen Methodologie, muss dem Forscher bewusst sein, was ihre Offenlegung zu einem Gütekriterium macht (ebd.).
- **Regelgeleitetheit** erfasst die Systematisierung von Kompetenzen und Verfahrensanwendung als normativ „allgemeinwissenschaftliches Kriterium“ (Lamnek, 2011, S. 131). Die Orientierung an einem Regelwerk sollte ein Wahrnehmungsraster beinhalten, das darüber entscheidet, was von wissenschaftlichem Interesse ist und was nicht (Breuer, 2010, S. 38). Zugleich soll es Offenheit und Flexibilität (Kap. 8.2) nicht gefährden (Lamnek, 2011).
- **Nähe zum Gegenstand** erfasst die Bezugnahme zur natürlichen Lebenswelt der Betroffenen, ihrer Interessen und Relevanzsysteme und erhöht die Gültigkeit getätigter Konklusionen („ökologische Validierung“, Lamnek, 2011, S. 134). Im Einklang mit Wronas Konzept der Zurückführung auf den epistemologischen Kern (s. o.) zielt dieses Kriterium auf eine möglichst tiefe Verankerung der Aussagen in den Daten ab („Materialbegründetheit“, ebd., 2006, S. 205). Die Dichte der Orientierung einer Kodierung am Ausgangsmaterial lässt sich durch Textbelege bewerten (Indikator für Gegenstandsnahe, ebd.).
- **Kommunikative Validierung** steht für die Rückkopplung an die Befragten. Indem der Forscher den Betroffenen seine Interpretationen und Rekonstruktionen spiegelt, verfolgt er das Ziel, ihre Stimmigkeit, Gültigkeit und Relevanz argumentativ abzusichern („member check“, Steinke, 2013, S. 319; Lamnek, 2011).
- **Triangulation** ist ein der Trigonometrie entlehnter Begriff (Lamnek, 2011), der in der Navigation und Landvermessung die Bestimmung eines Ortes durch Messung von zwei bekannten Punkten beschreibt (Kelle & Erzberger, 2000). Vorliegend beschreibt es die Nutzung diverser Methoden, Theorien, Interpreten etc. zur Betrachtung desselben Gegenstandes mit dem Ziel sich gegenseitig zu validieren und zu ergänzen (Kelle & Erzberger, 2000). Die Nutzung der „Methoden-Triangulation“ (Wrona, 2006, S. 193; „hybride Forschung“, Krotz, 2005, S. 15) unterstützt gegenstandsbezogene Darstellungen in einer größtmöglichen Breite und Tiefe. „Daten-Triangulation“ hingegen unterstützt die Absicherung von Interpretationen durch unterschiedliche Datenquellen (Wrona, 2006, S. 205). Forscher-Triangulation charakterisiert den Einsatz verschiedener Forscher oder Interviewer zur Datenerhebung und Interpretation (ebd.). Zugrunde liegt allen Triangulations-Formen der Gedanke, dass Mängel einzelner Ansätze durch Stärken anderer ausgeglichen und so die „Messgenauigkeit“ der Gesamtuntersuchung erhöht werden soll (ebd.). Diese nach qualitativen Maßstäben inadäquate Begriffswelt, impliziert die Existenz einer Realität und lässt somit Kritik konstruktivistischer Vertreter erwarten (Lamnek, 2011).

In Ergänzung zur Gegenstandsnahe fordert Deppermann Maßnahmen, die den Interaktionsprozess zwischen Interviewer und Befragten auswertungsmethodisch berücksichtigen (2013). Er beschreibt sein Postulat über den Begriff der „**Gegenstandsangemessenheit**“ und

moniert, dass der „interaktive(n) Konstitutionsweise von Interviews“ (2013, Abs. 17) und der sozialen „Präformierung“ der Befragten zumeist nicht angemessen Rechnung getragen werde (ebd., Abs. 60). Um relevante Facetten der subjektiven Deutung der Interviewten angemessen zu erfassen, sei eine Auswertungsmethodologie notwendig, die auch Inhalte jenseits manifester Strukturen, wie dem gesprochenen Wort, aufgreift (ebd.). Subjektive Relevanzmuster der Befragten werden häufig nur implizit, durch „Vermeidung, Umfokussierung und Rekategorisierung“ zum Ausdruck gebracht (ebd.). Entsprechend müsse der sequenzielle Interaktionsprozess durch das „rhetorische Design der Darstellungen und die narrativen und argumentativen Strukturen von Beiträgen“ (ebd., Abs. 61) aufgeschlüsselt werden. Dies kann erfolgen durch

- Darstellung von Kontext und Informationsfluss bei der Teilnehmerrekrutierung (Kap. 12.1)
- Nutzung von Audio- und Videoaufzeichnungen, über die Transkription (Kap. 13.1) hinaus
- Repräsentation des interaktiven Kontexts im Transkript (Fragen und Antworten, Kap. 13.1)

Diese Maßnahmen bieten nach Deppermann einen analytischen Zugang zu Beziehungs- und Identitätsstrukturen, zu subtilen, nicht explizit ausgedrückten Anspielungen, Ko-Referenzen und nahegelegter Schlussfolgerungen (2013). Auch mache es Selbst- und Fremdpositionierungen, die Differenzierung zwischen verschiedenen zeitlichen Stadien des Selbst der Befragten (erzähltes vs. erzählerisches Selbst) und die Verortung im sozialen Raum kenntlich (ebd.).

Betrachtet man zusammenfassend wesentliche Implikationen für die nachstehende Arbeit, ist zu konstatieren, dass sie den von Steinke, Lamnek und Wrona gestützten Empfehlungen Mayrings folgt. Insb. aufgrund der Nähe zum Begriff der Gegenstandsangemessenheit nach Deppermann wird der Anspruch „**reflektierter Subjektivität**“ (Steinke, 2013, S. 30) ergänzt, um alltagsnahes Kommunikationsverhaltens angemessen berücksichtigen zu können (Breuer, 2010). Reflektierte Subjektivität bildet keinen automatischen Prozess (ebd.). Es sind spezifische Maßnahmen erforderlich, wie kontinuierliche Selbstbeobachtung (Steinke, 2013) bzw. Selbstaufmerksamkeit. Dies kann etwa durch eine „bewusste Fokussierung und selbstreflexive Haltung“ (Breuer, 2010) gelingen, indem der Forscher seine eigene wissenschaftliche Expertise oder die Qualität des aufgebauten Vertrauensverhältnisses zum Interviewpartner kontinuierlich evaluiert (ebd.). Darüber hinaus wird die Arbeit einer Supervision des Forschungsprozesses (Instrumente: Interviewleitfaden, Methodenanwendung: Interviewführung und Interpretationen) durch Experten und Fachfremde unterzogen, um dem Anspruch der argumentativen Interpretationsabsicherung (s. o.) Genüge zu tun. Die zusammenfassende Bewertung der wissenschaftlichen Güte vorliegender Studie erfolgt im Rahmen ihrer Reflexion (Kap. 18.2).

8.4 Sampling

Besonderheiten des qualitativen Paradigmas bestehen nicht nur in Bezug auf methodologische Prinzipien (Kap. 8.2) und Gütekriterien (Kap. 8.3), sondern auch bzgl. der Auswahl der Forschungsteilnehmer. Während die Basis quantitativer Stichprobenbildung in der Herstellung statistischer Repräsentativität der Merkmalsverteilung für ihre Grundgesamtheit („das kollektiv Geteilte“, Lamnek, 2011, S. 167) liegt, wirkt der Ausgangspunkt qualitativer Ansätze darin, inhaltlich typische Sinnzusammenhänge zu erschließen. Es geht also darum, die „Variation des Phänomens“ zu beschreiben (Schreier, 2010, S. 243), was bereits anhand weniger Fälle möglich wird. Ein „Fall“ stellt die kleinste zu untersuchende Einheit dar („Einzelfall“, Merkens, 2000, S. 294). Er wird auch als „token“ bezeichnet (Reichert, 2000, S. 280) und repräsentiert (Scheier, 2010) ein Exemplar einer bereits bekannten Ordnung („type“; Reichert, 2000,

S. 280). Der Generalisierungsbegriff qualitativer Forschung ist jedoch nicht auf eine Verallgemeinerung im statistischen Sinne angelegt (Schreier, 2010), sondern inhaltlicher Art (Lamnek, 2011). Er beschreibt das markante Handlungsmuster typischer Fälle für eine betrachtete soziale Gruppierung („das Typische einer Lebenslage“, Merrens, 2000, S. 294). Um dies erfolgreich umzusetzen, wird empfohlen, wenige Kandidaten in der Tiefe zu interviewen (deMarrais, 2004; Schreier, 2010), um die geforderte Verständniserzeugung zu erreichen (ebd.).

Merrens (2000) und Schreier (2010) beschreiben zwei voneinander abgrenzbare **Vorgehensweisen qualitativer Stichprobenbildung** – auch „Fallauswahl“ genannt (Schreier, 2010). Sie bilden die Voraussetzung zur Entdeckung des „Markanten“ (s. o.):

1. **Kriteriengeleitete Vorgehensweise ausgehend von der Forschungsfrage** (Schreier, 2010): Sie beinhaltet, dass zu Anfang der Forschungsarbeit Sampling-Kriterien (bestimmte Falltypen, Schreier, 2010) auf Basis theoretischer Vorstellungen festgelegt werden. Ex ante formulierte Kriterien können sich aus der zeitlichen, örtlichen und sachlichen Abgrenzung einer Grundgesamtheit und Stichprobe ergeben (Lamnek, 2011).
2. **Weiterentwicklung der Stichprobe je nach Erkenntnisstand im Forschungsprozess** (theoretical sampling, Glaser & Strauss, 1979; Lamnek, 2011; Schreier, 2010): Bei dieser Vorgehensweise ist die Stichprobe bzgl. Umfang und Merkmalen nicht vordefiniert, sondern „ergebnisoffen“ (Schreier, 2010, S. 244). Sie resultiert aus einem „selektiven theoretischen Interesse“, sodass Fälle zu Beginn auf der Basis theoretischer Überlegungen nach ihrer „konzeptionellen Relevanz“ (Schreier, 2010, S. 244) ausgewählt und weiterentwickelt werden („Zirkularität“, Kap. 8.2). Dabei führt der Prozess des konstanten Vergleichs (Schreier, 2010) zur Theorieentwicklung: In diesem Prozessverlauf werden die untersuchten Fälle miteinander bzgl. Gemeinsamkeiten (Glaser & Strauss, 1979) bzw. Unterschieden verglichen (Merrens, 2000) bis eine theoretische Sättigung erreicht wird (Glaser & Strauss, 1967; Mruck & Mey, 2010). Sie erhöht die konzeptionelle Dichte der entstehenden Theorie und bildet das Entscheidungskriterium zur Beendigung der Analyse (Lueger, 2009). Das Vergleichsverfahren zur „Minimierung und Maximierung von Kontrasten“ unterstützt diesen Prozess (Schreier, 2010, S. 244): Während „Minimization“ die Wahrscheinlichkeit ähnlicher situations- und personenbezogener Daten erhöht (Böhm, 2000), hat „Maximization“ das Ziel, sich der Heterogenität eines Feldes zu nähern (Lamnek, 2011). Zur Bestätigung oder Widerlegung herausgearbeiteter Kategorien (Böhm, 2013) werden daher nicht nur Ideal-, sondern auch abweichende Fälle ausgewählt (Lamnek, 2011). Dies wird fortgeführt, bis keine zusätzlichen Erkenntnisse mehr zu erwarten sind (theoretische Sättigung, Glaser & Strauss, 1967; Mruck & Mey, 2010, Lueger, 2009); d. h. wenn ähnliche Denk-, Erfahrungs- und Interpretationsmuster erkennbar werden. An dieser Stelle wird empfohlen, die Rekrutierung zu beenden (deMarrais, 2004).

Die nachstehende Studie orientiert sich bei der Stichprobenbildung an einer flexiblen Form der Fallauswahl (Nr. 2), nutzt z. T. aber auch ein kriteriengeleitetes Vorgehen (Nr. 1). Zudem wird der Empfehlung für Stichproben aus Organisationsmitgliedern Folge geleistet, zwischen Merkmalen von Personen, Ereignissen und Aktivitäten zu unterscheiden („geschichtete Stichprobe“, Merrens, 2000, S. 292). Da eine erste Vorstellung des zu untersuchenden Falls (s. o.) und das Ziel einer dezidierten Bearbeitung der Fragestellung bestehen, repräsentiert dies eine Strategie des Mittelweges. Sie ermöglicht es, die breite Varietät analysierbarer Zielgruppen zu

berücksichtigen und zugleich in der Fallanalyse in die Tiefe zu gehen:

- **Personen:** Es erfolgt eine auf neue Mitarbeiter (Betriebszugehörigkeit < sechs Monate) beschränkte, aber bereichs-, hierarchie- (Führungskräfte und Spezialisten) und altersübergreifende Betrachtung des Untersuchungsgegenstands. Ausgeschlossen werden lediglich Auszubildende und Praktikanten. Dies beruht auf der Annahme, dass ihre Lebensphase, ihr Anstellungsverhältnis und somit auch ihr affektives Verhältnis zum betrachteten AG eine singular-spezifische Betrachtung erfordert (Kap. 18.4).
- **Ereignisse:** In die Untersuchung als Ereignisse eingefasst werden Bewerbungsprozess, Arbeitgeberwechsel, persönlicher Kontakt zu Unternehmensvertretern nach Annahme des Vertragsangebots, der erste Arbeitstag und dessen prozessuale Weiterentwicklung.
- **Aktivität:** Kandidaten treten spätestens nach ihrem ersten Arbeitstag kontinuierlich mit diversen Unternehmensebenen – Unternehmenswerte und -ziele, Prozesse, Team, Führungskraft, Kunden, Schnittstellen, Infrastruktur etc. – in Interaktion. Demnach ist von einer zunehmenden Interaktionsintensität und einem Informationsanstieg auszugehen, der für sie nicht in allen Facetten bewusst identifizierbar wird.

Trotz Einhaltung einer regelgeleiteten Sampling-Entwicklung kann nicht ausgeschlossen werden, dass relevante Fälle unberücksichtigt bleiben (Lamnek, 2011). Denkbar ist etwa, dass sie vom Forscher übersehen oder Personen, die zur Erschließung typischer Strukturen beitragen, nicht zugänglich sind (ebd.). Tragen nichteinbezogene Fälle systematische Merkmale, verfälscht ihre Nichteinbeziehung das durch den Forscher ermittelte Bild des Gesamtsamples (ebd.). Über die Tatsache hinaus, dass sie eine vergleichsweise große Stichprobe erfordert (deMarrais, 2004), begründet diese „Zugänglichkeitsproblematik“, warum die Methode des theoretischen Samplings vorliegend nicht in ihrer Reinform zur Anwendung kommt.

Die Fallauswahl der vorliegenden Studie wird von interpretativen Handlungen der Forscherin, der Datenqualität des genutzten Datenextrakts und von Entscheidungsträgern beeinflusst. Die Kandidatenauswahl richtet sich nach einem Kriterienkatalog, mit dem potenzielle Teilnehmer über einen Datenextrakt aus dem Personalsystem entnommen werden können. Die Aufnahme unterschiedlicher Unternehmensbereiche, Hierarchien, Zeitpunkte der Onboarding-Phase (gemessen an der Betriebszugehörigkeit zum Zeitpunkt des Interviews), fachlicher Schwerpunkte/Studienfächer, Geschlechter und Altersgruppen soll ein möglichst umfassendes Abbild des betrachteten Settings (Kap. 11) erzielen (s. o., Personen).

Um den Zugang zum Feld zu erleichtern, empfiehlt Merkens (2000) einen Topmanager als „gatekeeper“ zu gewinnen (ebd., S. 285): Erste Anlaufstelle sind vorliegend der Abteilungsleiter „Recruiting und Erstausbildung“ (AL REA) sowie der Bereichsleiter „Human Resources Management“ (HRM). Neben deren Erlaubnis wird in einem persönlichen Gespräch die Befürwortung des Vorhabens durch den zuständigen Personalvorstand bestätigt. Demnach war Vorhaben auf jeder Hierarchieebene des Personalressorts bekannt und wird durch das obere und mittlere Management unterstützt. Die operative Unterstützung des AL ermöglicht eine zeitnahe Ansprache des Betriebsrats (BR), sodass auch diese Instanz für die Studie gewonnen wird: Nach einem Erstgespräch mit der Ansprechpartnerin des Bildungsausschusses der Zentrale des Konzerns, folgt eine Präsentation im Rahmen der wöchentlichen BR-Sitzung unter Vorlage relevanter Studienunterlagen (Leitfaden, Datenbogen, Datenschutzerklärung; Anhang C) und

Offenlegung des Forschungsprozesses. Als Interessensvertreter der Mitarbeiter (§80 BetrVG) der Deutschlandzentrale richten sie ihre Fragen insb. auf die Wahrung von Anonymität und Vertraulichkeit der Datennutzung aus. Die Befürwortung dieser relevanten Gatekeeper allein sichert den Zugang jedoch noch nicht vollständig ab. Die Teilnahmebereitschaft der Befragten beschreibt einen weiteren Einflussfaktor auf die Entwicklung des Samples. Nimmt jemand nicht teil, kann es persönliche, aber auch systematische Gründe haben. Sollte es sich um eine systematische Selbstselektion gehandelt haben, ist nicht auszuschließen, dass die Studie Wesentliches unbeachtet lässt. Um Indikatoren dieses Phänomens erfassen zu können, wird auch die Anzahl der Interview-Ablehnungen notiert.

Um Gefahren des Samplings zu begegnen, empfiehlt Fleiß die Integration von Paul Lazarsfelds typologischer Methode, die zudem die Anwendung der GT begünstigt (Fleiß, 2010). In einer Vielzahl psychologischer Subdisziplinen (u. a. AOP, Diagnostik, differenzielle Psychologie, Psychiatrie und medizinische Psychologie) unterstützt sie die Ableitung typenbezogener Interventionsempfehlungen (Kuckartz, 2010, S. 562 ff.), sodass ihre Elemente partiell im nachstehenden Sampling-Prozess aufgegriffen werden: „Typen“ beschreiben in Analogie zum „Fall“ (s. o.) den eigentlichen Kern einer Sache (Kuckartz, 2010). Er verbleibt nach Subtraktion individueller, persönlicher und idiografischer Elemente sowie nach Zusammenfassung ähnlicher Objekte (ebd.). Dabei sollen die Objekte desselben Typs einander möglichst ähnlich (vgl. „minimization“) und die verschiedenen **Typen** möglichst unähnlich sein (vgl. „maximization“).

Die Gesamtheit der für einen bestimmten Bereich gebildeten Typen bezeichnet man als „Typologie“ (ebd.). Sie kann „monothetisch“ (identische Merkmale) sein, ist aber insb. bei alltagsnahen Typologien meist „polythetisch“, d. h. zu einem Typ gehörende Individuen sind bzgl. ihrer Merkmale nicht alle identisch (Kuckartz, 2010, S. 559). Typologien sind einem „Merkmalsraum“ („property space“ bzw. „attribute space“) zuzuordnen, der durch die Kombination der Merkmale zugehöriger Typologien konstituiert wird (Kuckartz, 2010, S. 557). Nach Durchführung problemzentrierter Interviews gilt es den Merkmalsraum in der ersten Phase zu definieren und Merkmalsausprägungen zu klassifizieren. Diese Fälle werden sodann zu Typologien gruppiert (Phase 2) und einzelne Typen der gebildeten Typologie beschrieben. Letzteres wird nachstehend auf Basis der Memos und Fallbeschreibungen (Kap. 12.6) umgesetzt. Dabei betont Kuckartz die Bedeutung genauer Beschreibungen (Explikation, Kap. 8.3; ebd.), die nicht zu differenziert sein sollten, um kommuniziert werden zu können. Daher folgen typologische Verfahrensanteile vorliegend dem Prinzip der „Sparsamkeit“ (ebd., S. 561).

In der letzten Phase werden die Typologien wieder einzelnen Fällen, d. h. den Forschungsteilnehmern zugeordnet (Beispielfälle) und typenbezogene Handlungsstrategien entwickelt (Kap. 18.3). Der letzte Schritt ist insb. dann von Vorteil, wenn zielgruppenspezifische Strategien zu entwickeln sind, was bei Betrachtung vorliegender Personen-Definition (s. o.) zutrifft. Ist die Datenlage eher durch Singularität und Zufall als durch Systematik gekennzeichnet, „ist die Bildung einer Typologie und die Unterscheidung von Typen nicht sinnvoll, weil sie den Daten eine Struktur überstülpen würde, die diese gar nicht besitzen“ (Kuckartz, 2010, S. 564). Eine methodische Diskussion der angewendeten Sampling-Strategie findet sich in Kap. 18.2.

9 Zusammenfassende Übersicht der qualitativen Interviewstudie

Das subjektive Erleben von Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen neuer Mitarbeiter wird in der einschlägigen Literatur als eine kritische Phase im Mitarbeiterlebenszyklus beschrieben (Kap. 4; 5). In diesem Feld werden im Jahre 2016 19 problemzentrierte Interviews (PZI, Witzel, Kap. 12.2.1) einer qualitativen Interviewstudie in einem Unternehmen der Versicherungswirtschaft durchgeführt. Begleitet von Memos werden diese nach ihrer Transkription (Kap. 13.1) nach der Grounded Theorie nach Strauss und Corbin (GT, Kap. 13.2.1) in Kombination mit der Critical Incident Technique (CIT, Flanagan, Kap. 12.2.2) ausgewertet. Das daraus resultierende Artefakt beschreibt das Onboarding-Erleben mit Hilfe von drei Hauptkategorien. Sie nehmen in ihrem Kern fortwährenden Bezug auf die Genese subjektiven Wohlbefindens, auf die affektive Bindung zum neuen Arbeitsumfeld und auf individuelle Leistungsfähigkeit (Zielkonstrukte): „Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung“ (Hauptkategorie 1; endogene, exogene und situative Merkmale, Kap. 15.1), „Phasenspezifische Phänomene“ (Hauptkategorie 2: Pre-Onboarding, Ambivalenz der Newcomer-Situation, Onboarding- und Post-Onboarding Phase, Kap. 15.2) und „phasenübergreifende Phänomene“ (Hauptkategorie 3: Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien, Kritische Ereignisse und Konstrukte, Kap. 16).

Zentrale Erkenntnisse

Dem CEM-Gedanken (Kap. 4.3) entsprechend wird die Onboarding-Phase unter Berücksichtigung vorgelagerter – Antezedenzbedingungen und Pre-Onboarding (s. o.) – und nachgelagerter Phasen bzw. Elemente – Post-Onboarding (s. o.) – erfasst. Sie bestimmen das onboarding-bezogene Erleben und sind für ein ganzheitliches Verständnis der individuellen Situation einzupreisen. In Analogie zur Struktur der Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs bestehend aus Motivatoren (Satisfier: aufgabenbezogene und soziale Dimension, Kap. 15.2.3) und Hygienefaktoren (Dissatisfier: organisationsbezogene und infrastrukturelle Dimension, Kap. 15.2.3) wird die Onboarding-Phase selbst in vier Dimensionen beschrieben. Darüber hinaus wird das triadische Wirkungsmodell Wielands (2014) als Rahmenmodell für die dimensionsbezogenen Treiberfaktoren angewendet. Über das simultane Auftreten inkompatibler Gefühle und Kognitionen (Ambivalenz) in der Newcomer-Situation führen Feststellungsmechanismen der Introspektion und der Reflexion im Zwiespalt zwischen einer aggregierenden oder einzeleventbasierten Evaluation zu einem subjektiven Gefühl der Zielerreichung (Post-Onboarding).

Im Rahmen phasenübergreifender Phänomene erweisen sich diverse intrapsychische Mechanismen als bedeutsam (Informationsgenese, Informationsverarbeitung, Evaluation, Kap. 16.1.1). Sie werden individuell angewandt, um die Newcomer-Situation mit einem positiven Ergebnis für die Zielkonstrukte (s. o.) zu bewältigen und stehen in einem zirkulären Verhältnis zueinander (zirkuläres Wirkungsmodell, Kap. 16.1.2). Individuelle Erfahrungswerte, Kontrollerleben, soziale Vergleichsstrategie sowie Bestätigungstendenzen entfalten ihre Dominanz im Kontext des individuellen Selbstkonzepts. Zudem lässt sich das Datenmaterial mittels zentraler Konstrukte der Sozial-Kognitiven Lerntheorie (Kap. 5.2.2) und der Attachment Theorie Bowlbys (Kap. 6.4) beschreiben, d. h. es werden Analogien zur kindlichen Bindungstheorie, sowie frühen Phasen des zwischenmenschlichen Verliebtseins identifiziert. Das resultierende „Zeit-Ereignis-Modell“ (Kap. 16.2) extrahiert förderliche und hemmende Funktionen des Faktors Zeit (Kap. 5.3.4): Sie konkretisieren sich in kritischen Ereignissen (Momente der Bedarfssituation, der Informationsvalidierung und des (Miss-)Erfolgs).

10 Kurzportrait des betrachteten Falles

Gütekriterien qualitativer Forschung wie etwa „Reflexivität“ und „Explikation“ und „Gegenstandsangemessenheit“ (Kap. 8.3) erhärten die Notwendigkeit, den kontextuellen Rahmen einer Studie darzustellen: Die vorliegende Forschungsarbeit ist Teil eines Dissertationsprojektes, an dem die Autorin seit dem Jahre 2016 als externe Doktorandin arbeitet (Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie, Prof. Dr. Rainer Wieland, Bergische Universität Wuppertal). Als Angestellte des betrachteten Unternehmens beschäftigt sie sich zu dieser Zeit mit der Gestaltung von Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen neuer Mitarbeiter. Ihr Betrachtungsgegenstand im wissenschaftlichen und praktischen Raum ist somit deckungsgleich.

Die Fragestellung vorliegender Arbeit legt ihren Forschungsschwerpunkt auf die frühbetriebliche Sozialisationsforschung im Rahmen der AOP. Ihr Hauptaugenmerk gilt der Frage, wie frühbetriebliche Sozialisationsprozesse auf das subjektive Erleben neuer Mitarbeiter wirken. Sie konzentriert sich insb. auf ihr Wohlbefinden unter Einbeziehung situativer, interaktiver und organisationaler Wirkfaktoren (Kap. 8.1). Die Untersuchungsteilnehmer sind in einem deutschen Unternehmen der freien Versicherungswirtschaft beschäftigt, das organisatorisch in einen international agierenden Konzern eingebunden ist. Der organisationale und systemische Kontext wird im Rahmen der Kontextanalyse (Kap. 11) dieser Arbeit betrachtet.

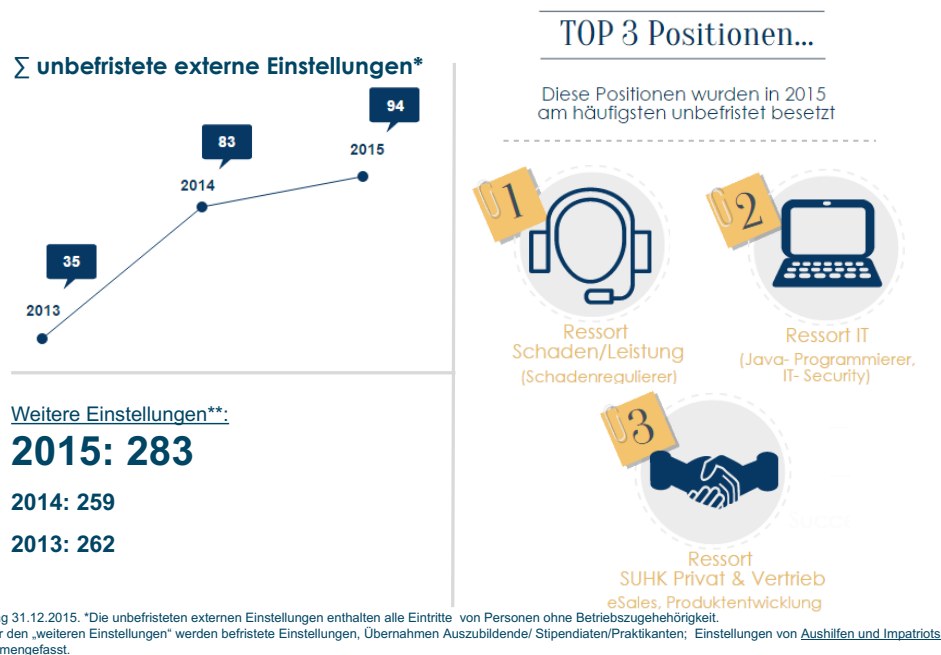


Abb. 10.1 Einstellungszahlen des betrachteten Unternehmens (2013-2015; Auszug Personal- und Sozialbericht)

Zeitlich zuzuordnen ist die nachstehende Studie dem Recruiting-Jahr 2015, d.h. dass die meisten Untersuchungsteilnehmer im Vorjahr des Erhebungszeitpunktes (2016) eingestellt wurden. Abb. 10.1 zeigt die Einstellungszahlen des relevanten Recruiting-Jahres inklusive ihrer Entwicklung seit 2013. Der Anstieg unbefristeter externer Einstellungen nach einer intensiven Phase der Kosteneinsparung bis 2013 deutet bereits auf die zunehmende Relevanz des Gegenstands vorliegender Studie hin (Kap. 1): die erste Phase der Betriebszugehörigkeit neuer Mitarbeiter. U. a. aus Gründen reduzierter Einstellungsvolumina der Vorjahre scheint es nachvollziehbar, dass die Onboarding-Prozesse des Unternehmens zum betrachteten Zeitpunkt einer mehrjährigen Stagnation unterliegen. Sie erweisen sich nach dem Anstieg der

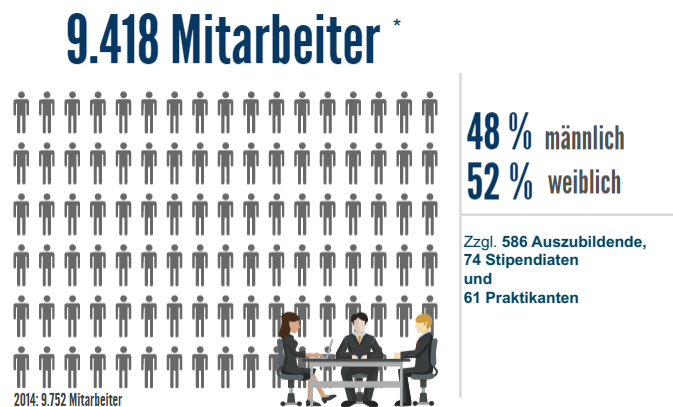
Anstellungszahlen als Gegenstand erheblicher Beschwerden einstellender Hiring-Manager. Ehemals geringe Einstellungszahlen haben dazu geführt, dass die Onboarding-Gestaltung – administrative Prozesse, wie die Erstellung eines Mitarbeiterausweises ausgenommen – fast vollständig in die Zuständigkeit der jeweiligen Führungskräfte gelegt wurde. Im Rahmen der Strategieentwicklung des Unternehmens für das Zieljahr 2020 wird die Bedarfssituation neuer Mitarbeiter erkannt und die Neukonzeption des Onboardings als Arbeitspaket aufgenommen. Es kommt zum Auftrag, ein zukunftsfähiges Konzept zur Umgestaltung des Einarbeitungs- und Sozialisationsrahmens der Organisation zu entwickeln (Kap. 18.3). Entsprechend wird diese Studie auch genutzt, um ein Verständnis für die aktuelle sowie die wünschenswerte soziale Wirklichkeit neuer Mitarbeiter zu erlangen: Den Kunden des Onboarding-Prozesses (Kap. 4.3).

11 Kontextanalyse

In der qualitativen Sozialforschung wird der Kontext des Forschungsgegenstands nicht als Störgröße betrachtet. Stattdessen repräsentiert seine Einbindung die wesentliche Voraussetzung für einen Erkenntnisgewinn (Reflexivität, Kap. 8.2). Infolgedessen werden Kontextinformationen zum Arbeitsumfeld der Betroffenen dargelegt, die im Vorfeld von Erhebung und Analyse der Perspektive der Interviewten Bestand hatten.

11.1 Historie und Ausgangslage

Der betrachtete Finanzdienstleistungskonzern ist in Deutschland niedergelassen und Teil einer internationalen Unternehmensgruppe. Der Umfang seiner Belegschaft im deutschen Markt vermittelt einen Eindruck seiner Größe und Rolle am Arbeitsmarkt (Abb. 11.1).



* Stichtag 31.12.2015. Basis: Mitarbeiter ohne Praktikanten, Stipendiaten, Auszubildende, inklusive ruhende Mitarbeiter und Aushilfen.

Abb. 11.1 Mitarbeiterbestand des betrachteten Unternehmens (Auszug Personal- & Sozialbericht, 2015)

Personalbeschaffung, aber auch der gesamte HR-Bereich befinden sich parallel zur Durchführung der Studie (erstes Halbjahr 2016) in einem **Transformationsprozess**. Der Wechsel des Personalvorstandes im Jahre 2014 hat erkennbare Veränderungslinien hinterlassen: Mit der Zusammenführung der Bereiche „Personal“ und „Strategie und Organisation“ wird u. a. das Ziel einer stärkeren Verknüpfung der Personalarbeit mit der strategischen Ausrichtung des Konzerns verbunden. Letztere wird insb. durch das Strategie-Paket deutlich, mit dem sich der Versicherungskonzern für den deutschen Markt eine neue Vision, Mission und ein neues Leitbild gegeben hat. Operationalisierte Ziele, die durch die konzernweite Umsetzung diverser Arbeitspakete bis zum Jahre 2020 erreicht werden sollen, stehen primär unter der Überschrift „Agilität und Effizienz“. Diese Schlagworte beziehen sich auf geschäftsmodellbezogene Prozesse und Systeme, aber vor allem auch auf die Unternehmenskultur. Unter kontinuierlicher Partizipation der Mitarbeiterschaft wird die Verankerung von Modernisierungsinitiativen stets von dem Ziel begleitet, eine „Lern- und Fehlerkultur“ zu entwickeln.

Eines der Arbeitspakete dient der Förderung von „Wissensmanagement und -transfer“ und wird mit dem Auftrag an die Forscherin verbunden, in ihrer Rolle als Spezialistin Employer Branding ein Onboarding-Konzept für neue Mitarbeiter zu entwickeln (Kap. 18.3). Dies soll dazu dienen, das Potenzial neuer Mitarbeiter schnell zu aktivieren und sie dazu zu befähigen, an der Erreichung der strategischen Ziele aktiv mitwirken zu können. Das Employer Branding ist organisatorisch an den Personalbereich angebunden (Abb. 11.2).

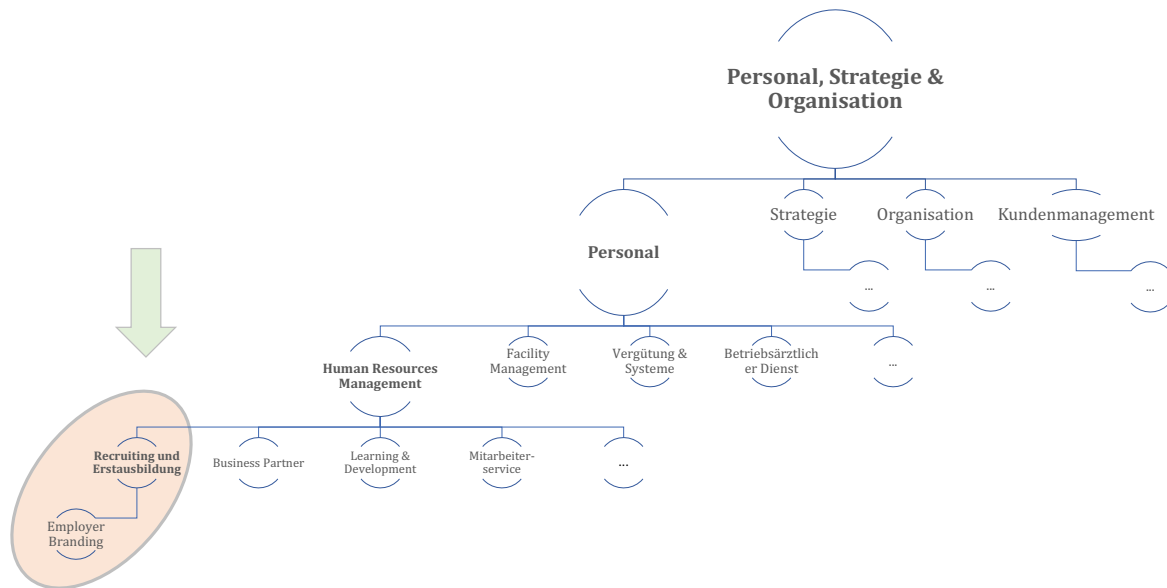


Abb. 11.2 Vereinfachtes Organigramm des Ressorts Strategie, Personal & Organisation (Stand: 2016; eigene Darstellung)

Umstrukturierungen innerhalb des neu gegründeten Ressorts (Abteilungszusammenlegungen oder -neugründungen) gehen mit personellen Wechseln auf Führungsebene, aber auch mit einer gesteigerten Entscheidungsfrequenz und -geschwindigkeit einher. Dies betrifft auch den Bereich der Personalbeschaffung, der seinerzeit in „Recruiting und Erstausbildung“ (REA) umbenannt wird. Er ist der gleichen Führungskraft unterstellt wie das Employer Branding. Dem marktübergreifenden Zentralisierungstrend folgend wird das Recruiting im Jahre 2015 von einer dezentralen Struktur als Teil Business Partner-Verantwortung (Abb. 11.2, ehemals Personalreferenten) in ein Center of Expertise (REA) überführt.

Die Zentralisierung verfolgt über Spezialisierung das Ziel, eine Professionalisierung und Effizienzsteigerung (s. o.) des Recruitings herbeizuführen und somit den Herausforderungen des Fachkräftemangels gerecht zu werden (Kap. 1). Schließlich indiziert die strategische Personalplanung des Konzerns steigende Recruiting-Bedarfe für die Zukunft. Dieser Effekt wird durch qualitative und quantitative Abweichung zwischen dem hypothetischen Personalbestand bis 2020 (Fortführung des Personalbestands ohne Personalmanagementmaßnahmen) und dem Bedarf im gleichen Jahr begründet. Vornehmlich zeichnet sich die exponentielle Bedarfssteigerung in den Themenfeldern IT, Finanzen, Big Data, Online-Marketing aber auch versicherungsnahen Bereichen wie dem Schadenmanagement ab. Sie begründet u. a. den Bedarf beschleunigter Prozesse innerhalb der Personalbeschaffungsaktivitäten.

Um dies inhaltlich zu unterstützen, wird die Nutzung von derzeit als modern geltenden Recruiting-Methoden, wie Active Sourcing, Social Media Community Management, Videointerviews, Candidate Relationship Management etc. zum Fokus. Die Stärkung der Arbeitgebermarke wird bereits seit dem Jahre 2014 durch den Aufbau eines langfristig ausgerichteten Employer Brandings forciert. Mit der Verantwortung für die Arbeitgebermarkenpositionierung und die u. a. daraus resultierende Arbeitgeberattraktivität für Kandidaten unterschiedlichster Zielgruppen bildet das Employer Branding eine wichtige Schnittstelle zum Recruiting. Schließlich prägt es diverse Touch Points vor Eintritt ins Unternehmen und somit die Kandidatenerwartungen und -erfahrungen (CRM, Kap. 4.3): Es entwickelt u. a. Hilfsmittel, wie

Stellenanzeigen, die Karriere-Website, Online-Präsenzen etc. Recruiting-Aktivitäten können als eine Fortführung des Employer Brandings betrachtet werden: Sie setzen in der Attraction Phase auf gesammelten Eindrücken der Kandidaten auf und entwickeln sie persönlich weiter.

Um ein Gefühl für die **aktuelle Situation im Alltag der Personalbeschaffung** zu erlangen, führt die Forscherin Vorgespräche mit einzelnen Recruitern (Kontextanalyse). Diese zeigen auf, dass die noch nicht voll besetzte Abteilung mit einer erhöhten Arbeitslast pro Person einhergeht. Die erwartete Integration der Recruiting-Aktivitäten weiterer Gesellschaften des Unternehmens erzeugt Befürchtungen eines weiter ansteigenden Arbeitsaufkommens durch die Erhöhung des Recruiting-Volumens. Ein weiterer befürchteter Treiber liegt in der Zunahme der Komplexität durch die Heterogenität der zu rekrutierenden Profilen sowie Anzahl und Diversität der zu betreuenden Hiring Manager und Standorte. Diese Veränderungen erfordern nicht nur ein verändertes Kommunikationsverhalten, sondern auch die flexible Reaktion und Interaktion mit Kollegen und Kandidaten der unterschiedlichen Unternehmenssubkulturen. Zudem berichten die Recruiter von dem Wunsch einstellender Fachbereiche, intensiver betreut zu werden. Kandidaten hingegen seien von der Art der Gestaltung des persönlichen Kontakts begeistert. Dem persönlichen Auswahlprozess vorgelagerte Prozessabschnitte (Bewerbermanagementsystem) werden ihnen jedoch von Kandidaten als benutzerunfreundlich beschrieben.

Insgesamt befindet sich das Recruiting also in einer Transformationsphase, die durch einen weiteren Führungswechsel im Januar 2016 (Erhebungszeitraum der Studie) verstärkt wird. Zu diesem Zeitpunkt sind weder alle Zuständigkeiten definiert, noch sind alle Vakanzen seitens der BP an REA übergeben. Da somit zwei Einheiten parallel aktiv sind (Aktivität von Recruiter und Business Partner) ist anzunehmen, dass noch keine einheitlichen Prozessstandards wirken. Dies lässt unterschiedliche Bewerbererfahrungen und eine erschwerte Vergleichbarkeit erwarten. Um diese Hypothese mit weiteren Daten zu fundieren, werden die öffentlichen Bewerberbewertungen des Unternehmens auf der Bewertungsplattform kununu gesichtet. Im betrachteten Zeitraum (Juni 2015 - Januar 2016) hat sich der kununu-Score von 3,70 auf 3,75 (Skalenbreite= 5, Anhang A) entwickelt. Damit liegt er im Januar 2016 über dem Branchen- (3,34) und dem kununu-Durchschnitt (3,54; ebd.). Die Bewerberbewertungen unterliegen diesem Wert im gleichen Zeitraum in einem moderaten Umfang (3,33 - 3,55). Dies lässt die Frage nach Gründen für eine Abweichung von Bewerber- und Mitarbeitererfahrungen aufkommen und bekräftigt die Vermutung einer hohen Diversität der Bewerbererfahrungen.

Tab. 11.1 Meilensteinplan Onboarding-Projekt als paralleler Handlungsstrang zur Studie

Jahr	Monate	Meilenstein
2015	September - November	Erster Konzeptentwurf (Grobstruktur von Projekt und Inhalt inkl. Scope)
	November	Vorstellung und Freigabe des Grobkonzepts durch den Bereichsleiter HRM
2016	Januar	Vorstellung und Freigabe des Grobkonzepts durch Vorstand SPO
	Januar – August	Ausarbeitung des Feinkonzepts inkl. Briefing und Schulung der Schnittstellen mit operativen Verantwortlichkeiten
	August	Vorstellung und Genehmigung des Konzepts durch betriebsrätliche Gremien
	Oktober	Umsetzung des Gesamtkonzepts

Der Wandel des Recruitings wirkt sich durch seine Implikationen für Zuständigkeiten und

Prozesse auch auf das Onboarding neuer Mitarbeiter aus. Verknüpft mit der Aufnahme des Themas in die strategischen Arbeitspakete (s. o.) und dem expliziten **Auftrag an die Forscherin** beginnen Vorbereitungs- und Entwicklungsarbeiten eines entsprechenden Konzepts. Da es in den Vorjahren keine Onboarding-Befragung neuer Mitarbeiter gegeben hat, wird die Feldphase vorliegender Studie genutzt, um Daten aus der Ist- und Soll-Perspektive neuer Mitarbeiter zu sammeln. Sie fließen in die Konzeptionsphase des Onboarding-Projekts ein, das sich wie in Tab. 11.1 dargestellt zeitlich parallel zur Studie gliedert.

In einem Frühstadium werden Ausgangslage, Zielbild und Gegenstand des Konzepts nach einer groben Analysephase zusammenfasst. Dazu genutzt werden bestehende Dokumente, wie Einarbeitungspläne etc. und Vorabgespräche mit einzelnen Stakeholdern Abb. 11.3.



Abb. 11.3 Management-Summary zum Onboarding-Konzept (Frühstadium)

Insgesamt geht die Forscherin unter dem Eindruck in die Interviews, dass sich der Onboarding-Prozess lange in einer Phase der Stagnation befunden hat. Während Verantwortlichkeiten unklar sind, wird bspw. die von Kandidaten sehr geschätzte Einführungsveranstaltung mit der Begründung eingestellt, dass sie in Kürze durch „das neue Konzept“ abgelöst werde. D. h. zum Zeitpunkt der Studie haben neue Mitarbeiter keine konzernweit einheitliche Einarbeitungserfahrung: Es erfolgt kein zentral geleitetes Kennenlernen anderer neuer Mitarbeiter, keine gebündelte Kommunikation von unternehmensspezifischen Rahmenkonzepten (Kultur, Werte, Mission etc.) oder Ähnliches. Stattdessen ist die erste Sozialisationsphase vollkommen von dem Engagement des unmittelbaren Umfelds und der Eigeninitiative der neuen Mitarbeiter abhängig. Aus der Studie heraus wird für das Onboarding-Konzept geprüft,

- wie neue Mitarbeiter diese Aspekte des „Stillstands“ wahrnehmen und bewerten
- ob Erkenntnisse für die Neukonzeption gewonnen werden können
- ob konzeptionelle Leitplanken des ersten Konzeptentwurfs angepasst werden müssen.

11.2 Beteiligte Stakeholder und deren Interessenslage

Entsprechend des Organigramms (Kap. 11.1) lassen sich die relevanten Stakeholder in vier

Gruppen einteilen: Dienstleister (Recruiter und Business Partner), Management (Leiter Recruiting), sekundäre Kunden (einstellende Führungskräfte) sowie die Forscherin.

Neue Strukturen (Abteilung, Prozesse und Aufgabenzuschnitte) haben Implikationen für die Motivation handelnder Akteure. In der Übergabephase ist zu vernehmen, dass sich die „**Dienstleister**“ (Recruiting, BP und Mitarbeiterservice) teils aufgrund der neuen Aufgabenverteilung benachteiligt fühlen. Das Recruiting etwa moniert, dass administrative Aufgaben (Terminorganisation, Raumbuchungen, Reisekostenabrechnungen etc.), die zuvor das Shared Service Center (Mitarbeiterservice) geleistet hat, auf ihre Zuständigkeit entfällt. Die BP hingegen sind z. T. verärgert, da sie eine spürbare Entlastung durch die Recruiter zu einem früheren Zeitpunkt erwartet hatten. Die Enttäuschung über nicht eingehaltene Übergabe-Fristen geht partiell mit dem Unmut einher, eine geschätzte Tätigkeit mit Außenwirkung (Recruiting) zu verlieren. Einige BP berichten, dass sie die genutzte Argumentation für die Abteilungsgründung – „Zentralisierung der Recruiting-Tätigkeiten zur Professionalisierung dieser Aktivitäten“ als Entwertung ihrer Arbeit wahrnehmen: „Habe ich es selbst etwa nicht professionell gemacht?“.

Diese Kontextbeschreibung lässt vermuten, dass die Stakeholder zum Erhebungszeitpunkt intensiv mit unternehmensinternen Strukturen und Beziehungen beschäftigt sind. Dies wirft die Frage auf, ob die Beschäftigung mit ihren Kunden, den Kandidaten, darunter leidet. Um dies zu mildern, übernimmt der neue Leiter Recruiting (Januar 2016) vorzeitig die Betreuungsbereiche der BP. Diese symbolische Maßnahme soll den Willen des Teams aufzeigen, die BP, deren Kerngeschäft darin bestehen soll, Vorstände und höhere Führungskräfte in strategischen Fragen des Personalmanagements zu beraten, zu entlasten. Zudem werden Maßnahmen eingeleitet, die dazu dienen, dass die Bereiche ein besseres Verständnis füreinander erlangen (Sounding-Boards: rotierende Einzeltermine zwischen Repräsentanten beider Abteilungen, in denen sie einander ihre Stimmungslage spiegeln). Diese Informationen sind in die Kontextanalyse einzupreisen, da die Recruiting-Erfahrung die unmittelbare „Vorerfahrung“ neuer Mitarbeiter mit dem Unternehmen darstellt. Sie prägt sowohl die Einstellungsbildung zum Unternehmen (Kap. 4.1) als auch die Entscheidung, dem Unternehmen beizutreten.

Neben beschriebenen interpersonellen Spannungen hat das Recruiting-Team vornehmlich die Herausforderung zu meistern, eine schnelle Personalbedarfsdeckung der Fachbereiche zu bedienen. Entsprechend ist die Ausgestaltung wesentlicher operativer Prozessschritte von Bewerbungssichtung bis zu Erstgesprächen einschließlich des eignungsdiagnostischen Assessments von grundlegender Bedeutung. Darüber hinaus bestehen onboarding-bezogene Ziele, da in Zukunft alle zentral organisierten und systemisch vorgegebenen Maßnahmen und Vorgänge im Employer Branding entwickelt und im Recruiting begleitet und umgesetzt werden. Prozesse rund um die persönliche Einarbeitung des neuen Mitarbeiters, die anfängliche Networking- und Integrationsunterstützung ins Team und die Kommunikation infrastruktureller Prozesse (Ausstattung, Berechtigungen etc.) liegen demnach in der Verantwortung des Teams. Dabei ist anzumerken, dass ausführende Einheiten hinter der Arbeitsplatzausstattung bzgl. Technik in der IT (anderes Vorstandsressort) und bzgl. der Möblierung im Facility Management liegen (Abb. 11.2, Kap. 11.1). Dass der Onboarding-Prozess in Betreuung (Recruiter, IT, Facility Management) und Umsetzung (FK, Teammitglieder, Schnittstellen) von dem Handeln unterschiedlicher Parteien abhängig ist, macht seine Steuerung sehr komplex.

Einstellende Führungskräfte (FK) haben – als sekundäre Kunden nach den neuen Mitarbeitern – ein substantielles Interesse daran, dass ihre Mitarbeiter schnell integriert werden und alle notwendigen Fähigkeiten für die erfolgreiche Bewältigung einer Funktion erwerben. Dennoch können sie nicht immer die dazu notwendige Unterstützung bieten. FK haben viele parallele Verpflichtungen: Hoher Zeitdruck und Arbeitsbelastung sind u. a. darauf zurückzuführen, dass sie nicht nur Führungsverantwortung, sondern auch weiterführende Verantwortung für operative Themen oder Projekte innehaben. Darüber hinaus wirken naturgemäß weitere Einflussgrößen wie die individuellen Führungsqualitäten und Persönlichkeiten (Kap. 5.4).

Führt man sich diese systemische Konstellation bestehender Interessenslagen vor Augen, wird in Bezug auf die Rolle der **Forscherin** folgende Herausforderung deutlich: Sie muss den Teilnehmern in der Forschungssituation eine neutrale und ausschließlich wissenschaftliche Haltung fernab der persönlichen Rolle des Alltags (Mitarbeiterin des betrachteten Unternehmens mit zukünftiger Onboarding-Verantwortung) zusichern. Da sie sich beruflich intensiv mit Onboarding-Prozessen der Praxis beschäftigt, besteht das Risiko, dass vorab entwickelte Thesen und Meinungen die Interpretation im Datenerhebungsprozess beeinflussen (unzureichende Unvoreingenommenheit). Mithin erlangt die kontinuierliche Selbstreflexion (Kap. 8.3) einen bedeutsamen Stellenwert: Die Forscherin hat den Anspruch, die eigene Neutralität stets zu hinterfragen. Ziel ist es, sich ausschließlich auf die Perspektive und Lebenswelt der neuen Mitarbeiter einzulassen und sich mental von der prozesssteuernden Rolle zu lösen.

Der vertrauliche Umgang mit den erhobenen Daten hat zusätzliche Bedeutung: Da die Forscherin die Kandidaten im Interview persönlich kennenlernt (Kap. 12.1, 12.5) besteht faktisch im Austausch mit der Forscherin keine Anonymität (Forschung als Kommunikation, Kap. 8.2). Zudem kennt die Forscherin involvierte BP und Recruiter persönlich. Durch die Möglichkeit, sie etwa aufgrund der Kenntnis ihrer Betreuungsbereiche den Interviewpartnern zuzuordnen, erhält sie tiefe Einblicke in deren Arbeit. Aus ihrer eigenen Rolle als Projekt- und Employer Branding-Verantwortliche ist ihr Interesse im Kern darauf ausgerichtet, den Onboarding-Prozess so zu optimieren, dass eine möglichst positive Kandidatenerfahrung entsteht (Kap. 4.3). Diese Interessenslage steht im Einklang mit derjenigen der Befragten, sodass von einer offenen Haltung gegenüber der Kandidatenperspektive auszugehen ist, die sich positiv auf den Datenerhebungsprozess auswirkt (Offenheit, Kap. 8.2). Zudem hat die Forscherin in ihrer wissenschaftlichen Laufbahn bereits qualitativ geforscht (Masterarbeit zum Thema: „Das Attraktivitätskonstrukt im Arbeitgeberwahlprozess“), sodass Erfahrungswerte die notwendige Sensibilität für Besonderheiten des qualitativen Forschungsprozesses begünstigen.

11.3 Strukturelle, prozessuale und rechtliche Rahmenbedingungen

Zur Skizzierung struktureller, prozessualer und rechtlicher Rahmenbedingungen im Kontext des Forschungsgegenstandes, wird ein holistisches Vorgehen verfolgt, das den Bewerbungsprozess als Startpunkt der Interaktion einpreist. Er wird in Abb. 11.4 modellhaft dargestellt.

Nach einer Orientierungsphase über diverse Eingangskanäle, wie u. a. Jobbörsen, Social Media oder Business Networks, wie XING und LinkedIn, besteht die Möglichkeit arbeitgeber- und bewerbungsprozessspezifische Informationen auf der Karriere-Website des betrachteten Unternehmens zu erlangen (**Vorbewerbungsphase**, Abb. 11.4, unten). Kommt es zur

Entscheidung, den Bewerbungsprozess einzuleiten, erfolgt eine Online-Bewerbung über die unternehmenseigene Stellenbörse. Sie bildet im Sinne einer „Drive-To-Web-Strategie“ die zentrale Anlaufstelle aller Online-Ausschreibungen (**Bewerbungsphase**, Abb. 11.4, oben). Die unternehmenseigene Stellenbörse (Bewerber-Frontend und Bewerbermanagementsystem) stammt aus dem Jahr 2013 und hat viele Entwicklungen des Marktes, wie etwa die automatische Integration eines Social Media-Profiles anstelle eines Lebenslaufs, noch nicht verarbeitet. Aus Kapazitätsgründen werden technische oder prozessuale Schwachstellen nicht mehr behoben. Darüber hinaus wird die Recruiter-Ansicht als benutzerunfreundlich beschrieben. Entsprechend ist ein negativer Einfluss auf die Kandidatenerfahrung zu vermuten. Eine optimierte Ansicht könnte sich insofern in einer verbesserten Bewerbererfahrung niederschlagen, als dass sie eine schnellere Bearbeitung der Bewerbungen einschließlich einer zeitlich adäquaten Rückmeldung an Kandidaten begünstigt. Werden die Kandidaten nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen durch die BP bzw. Recruiter als für die jeweilige Funktion ungeeignet eingestuft, erhalten sie eine Absage, die über das Recruiting-Tool generiert wird. Auf bestehende Vakanzen passend erscheinende Bewerber werden zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen. Die Terminkoordination erfolgt bei Zuständigkeit der BP durch das Shared Service Center. Ist die Abteilung REA bereits zuständig, erfolgt sie durch den Recruiter selbst.

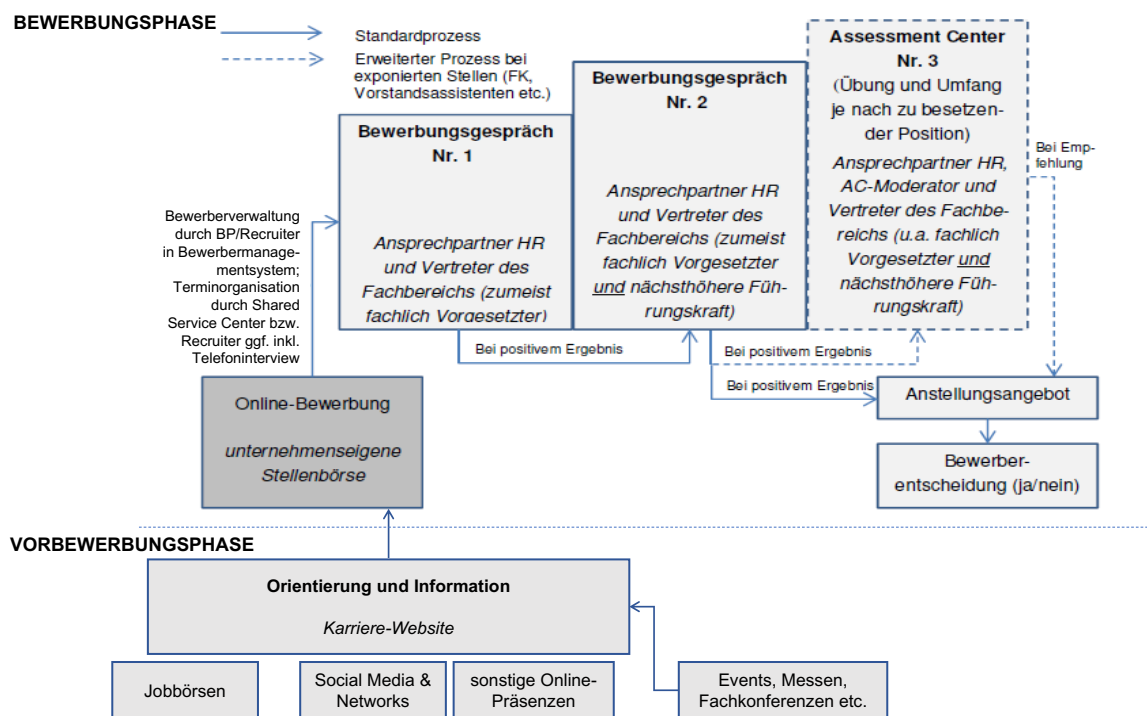


Abb. 11.4 Modellhafte Darstellung des Bewerbungsprozesses (eigene Darstellung)

Nach einem ggf. vorgeschalteten Telefoninterview folgt die erste Stufe des persönlichen Teils des Bewerbungsprozesses: Sie besteht in einem Erstinterview (Abb. 11.4, Nr. 1), dem zumeist Vertreter des ausschreibenden Fachbereichs (i. d. R. fachlich Vorgesetzter) beiwohnen. Nach dem persönlichen Empfang des Kandidaten im Eingangsbereich durch den BP/den Recruiter, wird er in gesonderte Bewerberräumlichkeiten geführt. Diese sind ansprechend gestaltet (helle Holzmöbel, große Fenster etc.) und immer mit Getränken (Kaffee und Wasser) ausgestattet. Dem Gespräch selbst liegt kein standardisierter Gesprächsleitfaden zugrunde, sondern der persönliche erfahrungsbasierte Gesprächsstil der Recruiter bzw. BP. Hat der Bewerber überzeugt und befürwortet er ebenfalls die Fortführung des Prozesses, folgt das Zweitgespräch mit

ähnlichem Ablauf. Ergänzt wird es zumeist durch das Beiwohnen der nächsthöheren Führungskraft des einzustellenden Mitarbeiters. Beim Standardbesetzungsprozess folgt im Anschluss die Entscheidung über ein Anstellungsangebot. Der Zeitraum bis zur Entscheidungsverkündung variiert dabei sehr stark, je nach Funktion, handelnden Akteuren und dem operativen Druck des Fachbereichs, sodass hier keine klare Zeitangabe getätigt werden kann. Für den Einfluss auf die Onboarding-Vorerfahrung stellt dies somit einen weiteren Faktor dar, der die Heterogenität der Kandidatenerfahrungen erhöht. Bei exponierteren Positionen kann ein Assessment Center folgen, das bzgl. Inhalt und Umfang je nach Vakanz variiert.

Werden die letzten Schritte des Bewerbungsprozesses positiv bewältigt, wird ein Vertragsangebot ausgestellt, das bei Annahme zum Übergang in die **Onboarding-Phase** führt. Mit Erhalt der Vertragsunterlagen wird ein USB-Stick durch den Mitarbeiterservice (Kap. 11.1) versendet. Er beinhaltet diverse Dokumente mit handlungsleitendem Charakter (Betriebsvereinbarungen, Datenschutzvereinbarungen etc.), die den Mitarbeitern vor Eintritt in das Unternehmen zugehen müssen. Zudem sind ein Kununu-Bewertungskärtchen (Kap. 11.1) und weitere Unterlagen (Broschüre zu Sportangeboten) in Print-Form inkludiert. Parallel erhält die Führungskraft des neuen Mitarbeiters zwei automatisch aus dem Personalmanagementsystem generierte, nicht personalisierte E-Mails ohne Text. Eine E-Mail beinhaltet ein angehängtes Anschreiben mit einer Word-basierten Checkliste zu Aufgaben, die vor Eintritt des Mitarbeiters zu erledigen sind. Dazu gehört u. a. die Initiierung des Beschaffungsprozesses für Arbeitsutensilien sowie die Bitte an Schnittstellen und Kollegen, den Austausch mit dem neuen MA vorzubereiten. Die zweite E-Mail beinhaltet die Vorlage eines vorzubereitenden persönlichen Einarbeitungsplans für den neuen Mitarbeiter. Führungskräfte berichten häufig, dass sie beide E-Mails im Alltagsstress häufig nicht wiederfinden bzw. nicht wahrnehmen. In der Folge wird nicht selten zu spät bemerkt, dass wesentliche Vorbereitungen vor Antritt des Mitarbeiters nicht getätigt wurden.

Am ersten Arbeitstag repräsentiert die Führungskraft oder der durch sie benannte Pate die erste Anlaufstelle des Mitarbeiters. Dies beinhaltet u. a. die Abholung am Empfang, die Vorstellung des eigenen Arbeitsplatzes, umliegender Räumlichkeiten und Kollegen. Der neue Mitarbeiter erhält eine automatisch generierte textbasierte Willkommens-E-Mail, die eine Linksammlung zu nützlichen Informationen beinhaltet. Der kontinuierliche Abgleich zwischen dem persönlichen Einarbeitungsplan und dem entsprechenden Einarbeitungserfolg ist in den ersten Monaten im engen Austausch mit der Führungskraft vorgesehen. Zudem ist ein Halbzeitprobezeitgespräch zwischen Mitarbeiter und BP durchzuführen.

Bei Reflexion der rechtlichen Rahmenbedingungen ist zu beachten, dass sich die Kandidaten im Erhebungszeitraum noch in ihrer sechsmonatigen Probezeit befinden. Hier unterliegen sie i. d. R. einem geringeren Kündigungsschutz (verkürzte Kündigungsfrist von einem Monat). Zudem spielen mitbestimmungspflichtige Prozesse (Halbzeitprobezeitgespräche), datenschutzrechtliche Aspekte zur Speicherung personenbezogener Daten, aber auch die Auskunftspflicht des Arbeitgebers etwa zu Gefahren am Arbeitsplatz eine Rolle. Diese sind bei der Durchführung der Studie und der parallelen Konzeption des Onboarding-Prozesses zu beachten.

11.4 Zielgruppenanalyse und -eingrenzung

In Zeiten einer selektiven Einstellungspolitik (Kap. 11.1) wird die Entstehung einer Vakanz

durch ungewollte (Kündigung der Mitarbeiter) oder natürliche Fluktuation (bspw. Verrentung) begründet. Zu einer externen Ausschreibung der Vakanzen kommt es dabei nur dann, wenn stichhaltig begründet werden kann, dass die notwendigen Fähigkeiten intern nicht vorgehalten werden. Ist eine Stelle für eine externe Ausschreibung freigegeben, geht einer externen Ausschreibung die Einhaltung einer zweiwöchigen internen Ausschreibungsfrist voraus. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass interne Bewerbungen bei der Personalauswahl bevorzugt werden. Dazu gehört, dass interne Interessenten als erste von der Stelle erfahren.

Vorliegend werden nur Stellen betrachtet, bei denen sich externe Kandidaten im Bewerbungsprozess „durchgesetzt“ haben (Betriebszugehörigkeit < sechs Monate). Wie bereits beschrieben (Kap. 8.4) werden die Studienteilnehmer fachbereichsübergreifend einbezogen. Aufgrund des heterogenen Skill-Bedarfs können somit diverse Fachrichtungen abgebildet werden (Kap. 11.1). Es fließen Perspektiven von Absolventen (0-2 Jahre Berufserfahrung), Professionals (2-5 Jahre Berufserfahrung) und Seniors (>5 Jahre Berufserfahrung) in die Studie ein. Abgesehen vom Trainee-Programm (Absolventen) und der Funktion der Vorstandsassistenz (Absolventen mit erster Berufserfahrung) werden vornehmlich Kandidaten mit mehrjähriger Berufserfahrung gesucht. Kandidaten mit wenig Berufserfahrung werden eher dann eingesetzt, wenn erfahrene Spezialisten des gefragten Fachgebiets besonders schwer zu rekrutieren sind.

Über Funktions- und Altersspezifika hinaus werden die Forschungsteilnehmer hierarchieübergreifend (Führungskräfte und Spezialisten) exklusive Auszubildende (Schüler) und Praktikanten (Studenten) rekrutiert. Diese Eingrenzung wird in Kap. 8.4 begründet. Dennoch zeigt die Zielgruppenanalyse, dass eine sehr heterogene „Teilnehmerlandschaft“ betrachtet wird. Dies wirft die Frage auf, ob sich die Heterogenität auch in spezifischen Onboarding-Bedarfen niederschlägt: Ihre Antwort ist der Ergebnisdarstellung der Studie zu entnehmen (Kap. 15 ff.).

12 Datenerhebung im Rahmen der qualitativen Interviewstudie

Um die Umsetzung des Untersuchungsdesigns zu erklären und intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu wahren, werden Vorgehen und Instrumente vorgestellt und ihr Einsatz begründet.

12.1 Akquisition der Interviewteilnehmer

Ihr Forschungsanliegen (Fragestellung und Vorgehen) platziert die Forscherin im Januar 2016 über die **Ansprache diverser Interessenvertreter des Unternehmens** (Kap. 8.4). Sowohl der Bereichsleiter HRM, der Leiter REA – in ihrer Rolle als Repräsentanten des Managements – als auch der BR befürworteten das Vorhaben. Trotz eines von der vorliegenden Studie abweichenden Designs sahen die Gremienvertreter des BR eine Analogie zur alljährigen Mitarbeiterbefragung, die als Online-Befragung konzipiert ist. Dies mündet in der Forderung, die gleiche Mindestfeedbackgruppengröße von zehn Personen pro Auswertungseinheit einzuhalten. Aus Gründen der Transparenz informiert die Forscherin darüber hinaus den überörtlichen Betriebsrat (Gesamtbetriebsrat) per E-Mail sowie interne Schnittstellen (Recruiting und BP) persönlich über das Vorhaben und die Entscheidung des lokalen Betriebsrats.

Zur **Vorbereitung der Kontaktaufnahme** potenzieller Studienteilnehmer, gilt es geeignete Kandidaten entsprechend der Auswahlkriterien (Kap. 8.4) zu identifizieren. Der Begriff „neuer Mitarbeiter“ umfasst Personen, die nach ihrem Einstieg in eine Festeinstellung eine Betriebszugehörigkeit von weniger als sechs Monaten aufweisen. Auf diesem Wege wird sichergestellt, dass in Bezug auf Einarbeitungs- und frühbetrieblichen Sozialisationsprozess relativ unmittelbare Erinnerungsprozesse wirken. Sie sollen dazu befähigen, Wahrnehmung, Einstellung, Verhalten sowie aktuelle Verhältnisse postwendend zu reflektieren. Es ist anzunehmen, dass der Verlauf der Einarbeitungsphase die aktuelle Gefühlslage prägt.

ANZAHL NEUEINSTELLUNGEN DURCH RECRUITING-TEAM (GESAMT = 29)

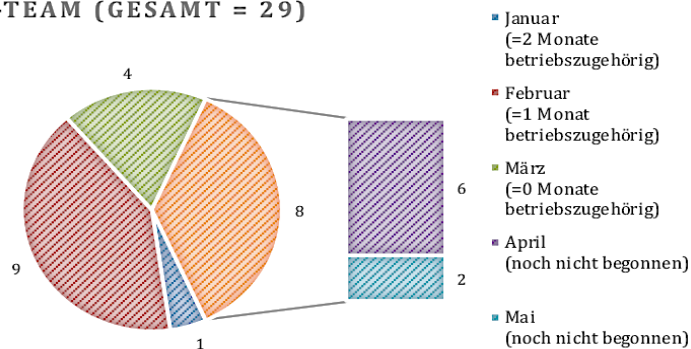


Abb. 12.1 Verteilung der Neueinstellungen nach Einstellungsmonat zum Startpunkt der Feldphase (03/2016; eigene Darstellung)

In einem ersten Versuch, an die benannten Teilnehmerdaten zu gelangen, werden die Recruiter gebeten, Namen der Mitarbeiter zu nennen, die die Zielgruppendefinition erfüllen (Name, Eintrittsdatum, Funktion, Ressort). Dies scheitert, da durch Neugründung der Abteilung (Kap. 11.1) zu wenig Kandidaten aus der Abfrage hervorgehen, die bereits ein paar Monate betriebszugehörig sind (Abb. 12.1): Von 29 getätigten Einstellungen des Recruiting-Teams sind 22 externer Natur. Dies stellt zwar eine ausreichende Masse dar, die Erfahrungswerte, die diese Personen bereits sammeln konnten, sind jedoch zum Erhebungszeitpunkt

- nicht umfassend genug (12 Kandidaten: erster Arbeitstag nach Beginn der Feldphase)

- zu homogen (vier Kandidaten zu Beginn der Feldphase ein Monat betriebszugehörig)
- noch nicht vorhanden (acht Kandidaten: Funktion noch nicht angetreten).

Die Ausweitung der Untersuchungsteilnehmer auf Einstellungen durch die BP bringt daher folgende Vorteile für das Sample mit sich: Sie vergrößert nicht nur die Grundpopulation, um Anforderungen des theoretischen Samplings zu bedienen (Kap. 8.4). Auch bietet die Berücksichtigung beider noch existierenden Recruiting-Wege (BP und Recruiting, Kap. 11.2) eine Gegenstandsnähe und Vielfalt von Interaktionen und Fällen, die analysiert werden können. Folglich wird eine Auswertung der HR-Reporting-Abteilung für die Teilnehmerselektion verwendet. Sie ermöglicht einen Zugang zu Daten beider Recruiting-Wege.

Der **Zugang zu den erforderlichen Mitarbeiterdaten** zur Bildung dieses Samples ist vor dem Hintergrund einschlägiger datenschutzrechtlicher Normen und Gesetze zu reflektieren: Personenbezogene Daten dürfen grundsätzlich zu keinem anderen als dem mit den Personen vereinbarten Zweck verwendet werden (§14 BDSG). Zudem ist der Datenschutz während eines Beschäftigungsverhältnisses in § 32 c-I BDSG geregelt, wobei § 32 Absatz 2 Satz 2 und Absatz 6 entsprechende Geltung haben. Diese Regelungen besagen, dass „Beschäftigtendaten vorbehaltlich der Ausnahmeregelungen für Überwachungsfälle etc. (§32e bis 32i) erhoben werden, wenn dies für die Durchführung, Beendigung oder Abwicklung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist“. Dies ist insb. dann der Fall, wenn die Kenntnis dieser Daten für den Arbeitgeber erforderlich ist, um gesetzliche oder auf Grund eines Gesetzes bestehende Erhebungs-, Melde-, Auskunfts-, Offenlegungs- oder Zahlungspflichten zu erfüllen. Zudem greift die Regelung, wenn die Datenerhebung erfolgt, um gegenüber dem Beschäftigten bestehende Pflichten zu erfüllen oder um gegenüber dem Beschäftigten bestehende Rechte des Arbeitgebers einschließlich der Leistungs- und Verhaltenskontrolle wahrzunehmen.

Wissenschaftliches Arbeiten stellt unter enger Auslegung der o. g. Norm einen anders gearteten Zweck dar, jedoch repräsentiert das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse der Forscherin nicht den einzigen Grund, aus dem die gewünschten Daten erhoben werden. Der Arbeitgeber, für den die Forscherin in ihrer Rolle als Mitarbeiterin agiert, hat ein inhärentes Interesse daran sicherzustellen, dass seine neuen Mitarbeiter schnell die gewünschte Leistungsfähigkeit erzielen. Dazu ist ein effektiver Einarbeitungsprozess erforderlich. Er begünstigt die Einhaltung des arbeitnehmerseitigen Anspruches auf Fortbildung § 1 Absatz 4 Berufsbildungsgesetz (BBiG). Hier wird schließlich die berufliche Fortbildung als Möglichkeit definiert, „die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten und anzupassen oder zu erweitern [...]“.

Die Interviews dienen der Vorabdiagnose zur Erarbeitung eines neuen Onboarding-Konzepts, stellen aber auch selbst eine Onboarding-Maßnahme auf Individualebene dar. Schließlich kann eine Datenerhebung im sozialen Kontext als Intervention gewertet werden. Folgerichtig lässt sich argumentieren, dass der Arbeitgeber das Recht zur Datenerhebung hat. Auch der BR wertete die Datenverwendung zwecks Identifikation der Zielgruppe als unbedenklich, da sie weder leistungs- noch vergütungsbezogene Aspekte beinhaltet. Ein weiterer Argumentationsstrang, der für die Erhebung benannter Mitarbeiterdaten spricht, liegt in den erweiterten Kündigungsrechten der Parteien im Rahmen der Probezeit begründet. Sie dient der gegenseitigen Erprobung des Arbeitsverhältnisses. Um dieses zu bewerten und über den Fortgang der

Arbeitsbeziehung zu entscheiden, bedarf es einer fundierten Sachkenntnis. Ohne eine Form der Interaktion bzw. Interventionen, die untermauert, dass beide Parteien das ihnen Mögliche veranlasst haben, um sachdienlich zusammenzuarbeiten, lässt sich bezweifeln, ob der Arbeitgeber dazu befähigt wäre, von seinem Recht stichhaltigen Gebrauch zu machen.

Zur Förderung von Transparenz und Akzeptanz für die Untersuchung informiert die Forscherin nicht nur potenzielle Forschungsteilnehmer, sondern auch deren Führungskräfte über ein **E-Mail Anschreiben** (Anhang C). Die Anschreiben verfügen über eine gleichlautende Struktur, verfolgen aber einen leicht abweichenden Zweck. Das Anschreiben der Führungskräfte dient ihrer Vorabinformation über die bevorstehende Anfrage an ihren Mitarbeiter. Es beinhaltet den Hinweis, dass den Mitarbeitern kein Nachteil aus der Teilnahme am Interview resultiert sowie eine Kurzinformation zu Methodik und Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen. Das E-Mail-Anschreiben der Mitarbeiter wird – wenn möglich – durch eine telefonische Kontaktaufnahme zur Ankündigung der Anfrage und Klärung erster Fragen eingeleitet. Auf diese Weise lernen die Betroffenen die Forscherin über ein Kurzgespräch kennen. Diese Aufhebung der Anonymität ermöglicht einen ersten Beziehungs- und Vertrauensaufbau. Es bietet den Mitarbeitern zudem die Möglichkeit, ihre Teilnahme-Entscheidung auf der Basis möglichst vollständiger Informationen zu treffen. Auf Empfehlung von deMarrais betont die Forscherin Vorteile einer Teilnahme („sense of satisfaction of participating“, 2004, S. 61). Diese sind insb. darin zu sehen, dass sie ihre Sicht zur Einarbeitungsphase schildern, die aktuelle Situation reflektieren und als Experte auftreten können. Das Anschreiben umfasst folgende Kerninhalte:

- Vorstellung wissenschaftliches Vorgehen
- Zusicherung eines vertraulichen Umgangs der Daten mittels Einverständniserklärung
- Bitte um telefonische oder schriftliche Rückmeldung bis zum Zeitpunkt X (14.03.2016), um eine Interviewplanung vornehmen zu können.

Das Anschreiben führt in Kombination mit zuvor beschriebenen Telefonaten zu dem Tab. 12.1 zusammengefassten **Rücklauf der Teilnehmerrekrutierung**:

Tab. 12.1 Übersicht des Rücklaufs der Interviewanfragen bei der Teilnehmerrekrutierung (eigene Darstellung)

	Anzahl Kandidaten <i>potenziell/ Population¹</i>	Anzahl Kandidaten <i>angeschrieben</i>	Anzahl Interviews <i>durchgeführt</i>	Populations- anteil <i>(Verhältnis durchgeführt/ potenziell)</i>	Rücklauf- quote <i>Verhältnis durchgeführt/ angeschrieben)</i>
Neue Mitarbeiter	61	17	15	24,6 %	88,3%
Neue Führungskräfte	10	4	4	40,0%	100,0%
Summe	71	21	19	26,8 %	90,5%

Innerhalb der sechs Monate vor Beginn der Datenerhebung werden 71 Personen eingestellt, von denen die Forscherin bis zum Erreichen der theoretischen Sättigung (Kap. 8.4) 22 Kandidaten einlädt, an ihrer Studie teilzunehmen. Bei positiver Rückmeldung der Interviewpartner

¹ Erfüllung Auswahlkriterien und Einstellungszeitraum

(i. d. R. per E-Mail) vereinbart die Forscherin sodann individuelle Interview-Termine im Zeitraum von April bis Juni 2016. Der Prozess der Teilnehmerrekrutierung verläuft teilweise parallel zur Datenerhebungsphase (Zirkularität, Kap. 8.2). Innerhalb dessen entscheidet sich die Forscherin nach der Rekrutierung von 17 Teilnehmern und der Durchführung der ersten zehn Interviews aufgrund der Breite erlangter Informationen, zwei weitere Personen einzuladen. Ziel dahinter ist es, das Sample datengestützt weiterzuentwickeln und die Informationen weiter zu validieren. Mit insgesamt 19 durchgeführten Interviews gelingt es über einen Anteil von 26,8% (Tab. 12.1) fast ein Drittel dieser Population zu ihrem subjektiven Onboarding-Erleben zu befragen. Dies bekräftigt den Schluss, ein breites Bild des Feldes erlangen zu können.

Die Kandidaten setzen sich aus 15 Mitarbeitern und vier Führungskräften zusammen, was absolut gesehen für eine Dominanz der Mitarbeiterperspektive spricht. Vor dem Hintergrund des größeren Mitarbeiteranteils in der betrachteten Population, wurde dies jedoch bewusst gewählt. In Relation zur Grundgesamtheit der Population bilden die befragten Führungskräfte mit 40 % sogar einen deutlich größeren Anteil ab, als die befragten Mitarbeiter (24,6 %, Tab. 12.1). Dies relativiert eine Perspektivendominanz und wird als adäquate Zusammensetzung der Teilnehmer gewertet. Auch ist mit einer Rücklaufquote von 90,5 % (Tab. 12.1) insgesamt auf eine hohe themenbezogene Mitteilungsbereitschaft der Zielgruppe zu schließen. Dies bildet eine gute Ausgangslage, um den Forschungsgegenstand offen zu betrachten.

12.2 Erhebungsmethode

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden qualitative Interviews nach dem Prinzip der Problemzentrierung nach Witzel (PZI, Kap. 12.2.1) durchgeführt und um Kerngedanken der Critical Incident Technique nach Flanagan (CIT, Kap. 12.2.2) ergänzt. Die theoretischen Grundlagen der Verfahren werden nachstehend beschrieben und ihr kombinierter Einsatz in Verbindung mit ihrer Ausprägungsform begründet (Kap. 12.2.3; Transparenz, Explikation, Kap. 8.3).

12.2.1 Das problemzentrierte Interview

Qualitative Interviews dienen dem **Zweck** der Ermittlung von Expertenwissen (deMarrais, 2004). Dies erfolgt durch die Erfassung und Analyse subjektiver Perspektiven wie „Situationsdeutungen“ oder Handlungsmotiven in offener Form (Hopf, 2000, S. 349). Wirklichkeitsdefinition und Kognitionen des Interviewten werden dem Forscher durch Sprache vermittelt (Deppermann, 2013). Zumeist lange fokussierte alltagsnahe Gespräche sollen mit thematischem Bezug zu einer Forschungsfrage (deMarrais, 2004) dazu beitragen, bestimmte Phänomene und Erfahrungen aus Sicht der Forschungsteilnehmer zu erschließen. Entsprechend des Anspruchs qualitativer Forschung eignen sie sich folglich zur Erhebung von Alltagstheorien bzw. Interpretationen (Lamnek, 2011, S. 317) oder von Makrostrukturen (Deppermann, 2013).

Als soziale Strukturen können Interviews unter Abstraktion „in ihren typischen, regelmäßigen und generell verbreiteten Merkmalen beschrieben werden“ (ebd., Abs. 3). Das Wesen qualitativer Interviews zeichnet sich durch hohe Intimität (Kap. 8.2) zwischen Interviewer und Interviewpartner (IP) aus („rapport“; „einzigartige Erfahrung zwischen zwei Menschen“, deMarrais, 2004, S. 53). Dies ist nach Lamnek insb. gegeben, wenn das Interview als Einzelbefragung durchgeführt wird (2011). Die so sichergestellte Möglichkeit, die soziale Wirklichkeit des Einzelnen dezidiert darzustellen, wird jedoch durch die Mitwirkung des Forschers an der

Wirklichkeitskonstruktion als „konstitutive[r] Teil der Forschungssituation“ beeinflusst (ebd., S. 319; Forschung als Kommunikation, Kap. 8.2). Ein weiteres Charakteristikum ist die asymmetrische Verteilung der Redeanteile (deMarrais, 2004): Der Redeanteil des IP überwiegt.

Reflektiert man die **Rolle des Interviewers**, ist auf das Erfordernis der Vermeidung von Suggestionen (kommunikative Mittel, die eine Prädeterminierung des Forschungsergebnisses bewirken können) hinzuweisen (Deppermann, 2013). Als „informed learner“ (deMarrais, 2004, S. 54) möchte er mehr über die Erfahrungen, Meinungen und Reaktionen anderer erfahren. Daher empfiehlt deMarrais, die Expertenrolle des IP zu betonen, eigene Interpretationen zwecks Validierung mitzuteilen und das finale Manuskript mit den IP zu teilen (ebd.; kommunikative Validierung, Kap. 8.3). Dabei verfügt der Interviewer zwar über „ein einseitiges, extensives Fragerecht“, er ist aber zugleich gefordert Suggestivfragen zu vermeiden, neutral aufzutreten und auf persönliche Stellungnahmen zu verzichten (Deppermann, 2013, Abs. 26). Seine Eingriffe ins Geschehen sollten dezent sein und der „Funktionalität des Gesprächs“ dienen, indem sie den Zugang zu Interpretationshilfen begünstigen (Lamnek, 2011, S. 319).

Bei der **Auswahl einer Interviewform** kann sich der Forscher aus einer Vielzahl an Interviewarten und -verfahren bedienen. Sie unterscheiden sich nach der Offenheit der Fragen (1), der thematischen Fokussierung (2) sowie der Aktivität des Interviewers (3) und lassen sich unterschiedlichen theoretischen Modellen zuordnen (Wolff, 2000; deMarrais, 2004). Zur Betrachtung des Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesses neuer Mitarbeiter, d. h. einer sehr spezifischen Phase im Mitarbeiterlebenszyklus, wird vorliegend das PZI nach Witzel gewählt. Denn der betrachtete Fall bezieht sich auf eine bestimmte Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt (Anfang 2016), was ein spezifisches Thema mit einer spezifischen Fragestellung darstellt: „Was sind zentrale Momente? Wie werden diese unter welchen Bedingungen von Mitarbeitern wahrgenommen?“. Um dies erfassen zu können, wird Abstand von Interviewformen genommen, die eine uneingeschränkte Offenheit aufweisen und jegliche Inhalte, die den IP zu einem Thema in den Sinn kommen, ohne Eingrenzung aufgenommen (narrativ).

Zielführender erscheint eine **thematische Fokussierung nach dem problemzentrierten Interview (PZI) Witzels** (1985; „problem generating method“, 2000, Abs. 1 f.). Es repräsentiert einen Kompromiss zwischen einer theoriegeleiteten und offenen Annäherung an das Feld: Der Interviewer orientiert sich an einem präparierten Konzept und lässt dem Erzählfluss des Befragten seinen Freiraum („strukturierte narrative Erzählstränge“, ebd., S. 2). Das Konzept wird durch den Interviewleitfaden repräsentiert (deMarrais, 2004), der Aspekte angenommener Relevanz verknüpft. Die aus einer groben Literaturrecherche hervorgegangene theoretische Konzeption („heuristic analytic framework“, Witzel, 2000, Abs. 2) bleibt dem Interviewten zur Vermeidung von Suggestionen, die etwa aus geschlossenen Fragen resultieren würden, verborgen („closed ended questions“, deMarrais, 2004). Es ist zudem nicht standardisiert abzuarbeiten (deMarrais, 2004), sondern hat einen vorläufigen Charakter (Lamnek, 2011). So ist das Konzept mit der sozialen Wirklichkeit des IP abzugleichen und bei unvereinbaren Abweichungen bzgl. des betrachteten Problems („problem centered orientation“, ebd., Abs. 4) zu modifizieren (Lamnek, 2011). Bei einem PZI gehen somit Deduktion (Validierung theoretischen Vorwissens) und Induktion (Entdeckung von Neuem im Feld, Kap. 8.2) miteinander einher („inductive deductive mutual relationship“, Witzel, 2000, Abs. 18). Dies setzt strukturelle und

kommunikative Flexibilität (Erzählgenerierung, Rückfragen) des Forschers voraus (ebd.).

Einen weiterführenden **Überblick über Ablauf und Instrumente des PZI** bietet (Abb. 12.2):



Abb. 12.2 Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews (Mayring, 2002, S. 71)

Nach einer Phase der Problemanalyse mit Recherchetätigkeiten für die Konzeptentwicklung folgt die Leitfadenkonstruktion. Der Leitfaden stellt „das zentrale Element“ des PZI (ebd., Abs. 7) dar. Er erfasst Themen und Leitfragen, die der Forscher aus seinen Vorüberlegungen rund um das betrachtete Problem abgeleitet hat (Lamnek, 2011). Nach Ausführungen von Mey und Mruck ist die konkrete Funktion dieses Hilfsmittels (Witzel, 2000, Abs. 8) von der relevanten Interviewphase abhängig (2010). Interviewphase und Leitfadenfunktion werden in Tab. 12.2 einander gegenübergestellt und um die Ausführungen Witzels ergänzt (2010):

Tab. 12.2 Funktionen des Interviewleitfadens je nach Interviewphase nach Mey und Mruck (2010; Witzel, 2000; eigene Darstellung)

Interviewphase	Funktion Interviewleitfaden
Vor dem Interview	Wissensorganisation und -explikation (Kap. 8.2) des Forschers
Während des Interviews	Orientierungsrahmen und „Vergleichssicherung“ verschiedener Interviews (Witzel, 2000, Abs. 8)
Am Ende des Interviews	Checkliste zur Prüfung, ob alle wichtigen Fragen gestellt wurden

Um den Leitfaden vor seinem Einsatz zu optimieren, wird er während einer Pilotphase (Abb. 12.2) auf Verständlichkeit geprüft. Die tatsächliche **Interviewdurchführung** (Abb. 12.2) wird sodann durch einen Kurzfragebogen eingeleitet. Er erfüllt den Zweck eines Datenerfassungsinstruments für demografische und persönliche Hintergrundinformationen des Befragten (Lamnek, 2011). Dies bietet die Möglichkeit den Gesprächseinstieg durch Anknüpfung an bereits erlangte Informationen zu erleichtern. Die Bearbeitung des Kurzfragebogens birgt als bloße Abfrage von Daten die Gefahr einer beeinträchtigten Erzählgenerierung und ist entsprechend vom Hauptgespräch zu trennen. Dieses folgt im Anschluss und ist in vier Abschnitte einzuteilen, die auf einem Tonband (Aufzeichnung, Abb. 12.2) erfasst werden (Lamnek, 2011):

1. **Einleitung:** Sie legt die Gesprächsstruktur fest und beinhaltet die Zusicherung von Anonymität und Vertraulichkeit sowie die Benennung des betrachteten Problembereichs durch den Interviewer. Witzel empfiehlt es, diese Auskünfte vorzuformulieren („preformulated introductory question“, 2000, Abs. 13) und die Expertenrolle des IP bzgl. seiner Handlungen und Orientierungen zu betonen (Witzel, 2000). Indem er etwa unterstreicht, dass der IP die Aufgabe hat, einer Fehlauflassung des Forschers entgegenzuwirken, wird Wertschätzung für seine Person ausgedrückt und der Erzählfluss unterstützt.

2. **Allgemeine Sondierung:** Zur Stimulation der narrativen Phase werden Erzählbeispiele und alltagsübliche Gesprächselemente aufgenommen. Sie unterstützen es, Erzähltiefe zu erreichen, wobei sich der Interviewer dem Erzählstrang des Befragten anpasst (ebd.).
3. **Spezifische Sondierung** steht für eine aktive Verständnisgenerierung; d. h. durch Paraphrasierung („disclosure validation“, ebd., Abs. 18) oder Verständnisfragen („Explorationsfunktion“, Mruck & Mey, 2010, S. 425; deMarrais, 2004) wird ein Verständnis- oder Interpretationsangebot vermittelt. Dabei wahrgenommene Widersprüchlichkeiten sollten dezent angesprochen werden, damit der Befragte sich nicht angegriffen fühlt (Lamnek, 2011). Zudem ist die Einbettung direkter Fragen („ad hoc questions“, Witzel, 2000, Abs. 15), die im bisherigen Erzählstrang nicht registriert wurden, Teil dieser Phase.
4. **Postskriptum:** Die Datenerhebungsphase schließt mit der Erfassung von Gesprächsinhalten vor und nach der Aufzeichnung in einem Postskriptum (Kap. 12.6).

Anhand der beschriebenen Wesensmerkmale des PZI lässt sich dezidiert darlegen, wie sich dessen Einsatz zur Beantwortung der Forschungsfrage begründet. Für die Betrachtung des Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesses aus der subjektiven Perspektive neuer Mitarbeiter bietet das PZI unter Berücksichtigung diverser kontextueller Parameter folgende Vorteile: Seine thematische Fokussierung durch die Begrenzung der Fragestellung auf einen begrenzten Zeitraum des Mitarbeiterzyklus erscheint für die betrachtete Fragestellung zweckdienlich. Zusätzlich zu dieser Themenzentrierung berücksichtigt es Deutungen subjektiver Einwürfe der Befragten, da etwa Reihenfolge und Formulierung der Fragen flexibel an den Gesprächsverlauf und den Kandidaten adaptiert werden können. Die Nutzung des Interviewleitfadens bietet darüber hinaus insb. bei nicht alltäglicher Interviewroutine im wissenschaftlichen Rahmen einen absichernden Charakter. Adaptiv angewendet, erhält er dank Nachfrageoptionen kommunikative Alltagsnähe (Kap. 8.2). Seine Asymmetrie in der Interaktion, die der Herstellung von Intersubjektivität dient, stellt wiederum einen „Bruch“ mit den Alltagsgepflogenheiten dar. Depermann setzt dem jedoch entgegen, dass dies zugleich entlastend und erzählförderlich sein kann. Denn die Dominanz der Redeanteile des Interviewten befreit von dem sozialen Druck kommunikative Zustimmung durch den Interviewer zu erlangen (2013, Abs. 26). Dies bekräftigt die Entscheidung für das PZI weiter. Ihre kombinierte Anwendung mit der CIT schließt in Kap. 12.2.2 die Ausführungen zu den Datenerhebungsverfahren vorliegender Studie ab.

12.2.2 Critical Incident Technique

Das nachfolgende Kapitel beleuchtet die Critical Incident Technique (CIT, Flanagan, 1954) von ihrem Ursprung bis zu ihren Anwendungsprinzipien und -vorteilen. Es zeigt so auf, warum der Interviewleitfaden (Kap. 12.2.3) als Kombinationsprodukt aus PZI und CIT konstruiert wird.

Die CIT wird zur systematischen Erfassung kritischer Ereignisse erstmalig von John Flanagan bzgl. ihrer zentralen Prinzipien betrachtet (Fitzgerald et al., 2008). Zudem hat sich die CIT zur meistgenutzten Methode entwickelt, um sogenannte „moments of truth“ zu analysieren (Edvardsson & Roos, 2001, S. 255). Ihre Verbreitung lässt sich u. a. auf Vorteile zurückführen, die mit ihrem Einsatz verbunden werden: Mit einem hohen Maß an Transparenz, das durch die genaue Erläuterung der Forschungsschritte („rich descriptive detail“, Kain, 2004, S. 78) ermöglicht wird, liegt dem Leser eine ausführliche Basis zur Bewertung der Adäquanz der betrachteten Forschung vor. Zudem besteht ein hohes Maß an Flexibilität. Dies kann zwar mit

dem Nachteil geringer Standardisierung in Verbindung gebracht werden (ebd.), ist jedoch aufgrund des verwendeten Forschungsparadigmas zu vernachlässigen (Kap. 8.2).

Die CIT erfasst durch Zusammensetzung mehrerer Prozeduren kritische Fakten bzgl. menschlicher Verhaltensweisen in bestimmten Situationen (Flanagan, 1954). Diese werden dadurch ermittelt, dass mehrere Individuen gebeten werden, Ereignisse bzw. Erfahrungen kritischer Natur zu identifizieren (Kain, 2004). Dabei wird davon ausgegangen, dass die so entstehende Sammlung direkter Wahrnehmungen menschlicher Verhaltensweisen oder Ereignisse einen gewissen Bedeutungsgehalt hat und bestimmte systematisch vordefinierte Kriterien erfüllt. Aus den Gemeinsamkeiten der Attribuierungen aller kritischen Ereignisse werden sodann verallgemeinerte Sinnzuschreibungen für eine größere Gruppe hergeleitet (Kain, 2004). D. h. man geht davon aus, dass die individuelle Erfahrung und Sinnzuschreibung eines Einzelnen zu bestimmten Ereignissen (Bewertungs-)Muster erkennen lässt, die sich auf andere Personen und/oder Kontexte übertragen lassen („shared reality“, ebd., S. 79).

Die aufgeführte Kurzbeschreibung der CIT ist an folgende **zentrale Annahmen** geknüpft:

- Menschen schreiben ihren Erfahrungen Sinn und Bedeutung zu (Kain, 2004)
- Gewisse Ereignisse machen den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg einer Aktivität aus (Fitzgerald et al., 2008).

Nach Kain sei die CIT geeignet, die Bedeutung, die Betroffene einem dargestellten Ereignis zuschreiben, in systematischer Form zu erheben (2004). Dies verbindet dabei die Ziele der Erarbeitung von Lösungen für praktische Probleme (Flanagan, 1954) und psychologische Prinzipien (ebd.). Als theoretischen Überbau ordnet Kain der CIT positivistische Wurzeln zu (Kap. 8.2). Zuspruch erlangt diese Einordnung u. a. durch Flanagans Vorwurf mangelnder Objektivität an seine eigene Methode (2004). Objektivität als Gütekriterium erscheint jedoch nur bei einem entsprechenden Forschungsparadigma sinnvoll (Kap. 8.3). Das Ziel der CIT, Sinnzusammenhänge einzelner Ereignisse zu erschließen, sei jedoch keineswegs positivistisch („a dedicated nonpositivistic target“, ebd., S. 85). Denn es expliziert eine gewisse Reflexivität, die dem qualitativen Paradigma zuzuordnen ist (Kap. 8.2).

Laut Flanagan findet die CIT ihren **Ursprung** bereits ca. 70 Jahre vor seiner Zeit in Zeitstudien zu Erholungsaktivitäten („recreational studies“, Flanagan, 1954, S. 2). Die direkte Verbindung sieht er jedoch zu Studien eines psychologischen Forschungsprogrammes der US Army Air Force (USAAF) während des zweiten Weltkrieges (Aviation Psychology Program, ebd.). Sie hatten die Entwicklung von Instrumenten der Personalselektion und -klassifikation für sogenannte „aircrews“ (ebd., S. 2) zum Ziel. Die Weiterentwicklung der damals angewendeten Verfahren erfolgte im Rahmen der Gründung des American Institute for Research und führte zur formalen Entwicklung der CIT mit ihrer heutigen Namensgebung (ebd.).

Nach ersten Anwendungsstudien zur Festlegung kritischer Arbeitsanforderungen eines Berufspiloten, führt Flanagan die Weiterentwicklung fort, indem er mit seinen Studenten die Nutzung der CIT auf andere Berufsgruppen erweitert (Fitzgerald et al., 2008). Mit Zunahme ihrer Akzeptanz wird die Anwendung der CIT sodann auf eine Vielzahl von Einsatzgebieten und Situationen übertragen (Flanagan, 1954): Sie findet nicht mehr nur im Kontext der Personalselektion, -qualifizierung und -evaluation, sondern auch zur Betrachtung von Eigenschafts- und

Persönlichkeitsmerkmalen Anwendung (Kain, 2004). Darüber hinaus schreibt Flanagan ihr die Einstellungsentwicklung als möglichen Betrachtungsgegenstand zu (1954). Trotz der wahrgenommenen Schwierigkeit, sich dabei auf verbale Aussagen, Meinungen und ausgesprochene Präferenzen zu stützen, bewertet er diesen Einsatzzweck als effektiv (ebd.). Folglich erscheint es auch für die betrachtete Fragestellung sinnvoll, CIT-Aspekte einzubeziehen.

Eine weitere Quelle, die den Einsatz der CIT im vorliegenden Fall bestärkt, ist die Bibliografie nach Fivars, die alle (über 600) zum gegebenen Zeitpunkt erschienenen CIT-Studien thematisch klassifiziert (1973). Innerhalb dessen ist folgenden Clustern eine gewisse Kontextnähe zur betrachteten Thematik zuzuschreiben: 16 Studien beschäftigten sich mit der Erhebung von Einstellungen, 18 mit Verhaltensbeobachtungen, nur drei mit der Betrachtung von Emotionen und wiederum eine mit der Analyse von „Social Change“, also Veränderungsprozessen (ebd.). Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass die Technik bereits seit längerer Zeit weitreichend erprobt und zur Erhebung unterschiedlicher Themen eingesetzt worden ist. Davon gehört jedoch nur ein kleiner Anteil zu den Einsatzgebieten, die für diese Studie relevant sind. Insb. die Erhebung des affektiven Erlebens (Emotionen, Kap. 6.2) bildet einen seltenen Gegenstand von CIT-Studien, sodass ein gewisser Forschungsbedarf für das betrachtete Anwendungsgebiet anzunehmen ist. Nach Kain (2004) ist der Einsatz der CIT jedoch gerade dann sinnvoll, wenn Phänomene in einem Stadium erforscht werden, in dem sie noch nicht weitreichend analysiert wurden. Dies bestärkt die Forscherin darin, mit der CIT ins Feld zu gehen.

Vor Betrachtung der Anwendungskriterien werden **Kernelemente des Verfahrens** – „incident“ und „critical“ – behandelt: Ein „**incident**“ ist ein Ereignis, das auf einer beobachtbaren menschlichen Aktivität basiert, die in sich abgeschlossen ist und die Möglichkeit bietet

- Inferenzen/Schlussfolgerungen („inferences“, Flanagan, 1954, S. 1)
- Vorhersagen („predictions“, ebd.)

über die Person zu treffen, die die Handlung ausgeführt hat. Für ein Ereignis gilt zugleich das Attribut „**critical**“ („critical incident“, ebd.), wenn es in einer Situation auftritt, in der

- Absichten und Intentionen der dahinterstehenden Handlungen
- Konsequenzen der in der Situation beobachteten Handlung deutlich werden.

Diese kritischen oder extremen Momente zeichnen sich entweder durch sehr effektives oder sehr ineffektives Verhalten in Bezug auf die Zielerreichung der betrachteten Aktivität aus (ebd.). Flanagan begründet diese Logik damit, dass es eine allgemein anerkannte Erkenntnis sei, dass Individuen extreme Ereignisse präziser und besser voneinander abgrenzen und beschreiben können als Verhaltensweisen, die eher durchschnittlicher Natur sind (1954). In Übertragung auf die vorliegende Arbeit handelt es sich demnach um Situationen der Einarbeitungsphase, in denen Verhaltensweisen zu beobachten sind, die sich in Bezug auf eine erfolgreiche Integration eines Mitarbeiters – auf emotionaler, sozialer und fachlicher Ebene, als besonders erfolgreich bzw. wenig zielführend erweisen. Dabei ist wichtig, dass die identifizierten kritischen Ereignisse zunächst nur Rohmaterial darstellen, das für sich genommen noch nicht geeignet ist, ein praktisches Problem zu lösen. Stattdessen bietet es die Möglichkeit, kritische Anforderungen zur Lösung des Problems zu identifizieren (Fivars, 1973).

Ähnlich wie die GT (Kap. 13.2.1) unterliegt die CIT keinem rigiden Regelwerk, sondern einer Sammlung von **Leitlinien**, die entsprechend der Spezifika der betrachteten Situation flexibel

angepasst werden können („flexible set of principles“, Flanagan, 1954, S. 9). Ihre Anwendung ist an die Erfüllung folgender Anforderungen durch das Anwendungsfeld geknüpft (ebd.):

1. **Verfügbarkeit qualifizierter Beobachter**, die auf Basis persönlicher Erfahrungen bzgl. der relevanten Thematik einen klaren Wissensvorsprung vor dem Forscher haben. Diese Rollenzuschreibung steht im Einklang mit der Expertenrolle des IP (PZI, Kap. 12.2.1).
2. **Verfügbarkeit subjektiver Situationsbewertungen/-beurteilungen und -eindrücke** eines Interviewpartners als Beobachter des Feldes („observer“, ebd. S. 9).
3. **Evaluation von Zielrelevanz bzw. Zweck** beschriebener Wahrnehmungen für die betrachtete Thematik durch den Beobachter.

Durch Nr. 3 soll eine Übereinkunft über das Ziel dieser Aktivitäten erreicht werden, die aus dem Feld stammt. Übertragen auf den vorliegenden Forschungsgegenstand ist dies im Ziel des Onboarding-Prozesses zu sehen. Es besteht dann eine Übereinkunft, wenn die Tendenz mehrerer Beobachter identifiziert wird, für den betrachteten Gegenstand die gleiche Bewertung zu finden. Flanagan spricht in diesem Fall von einer Beobachtung als „fact“ bzw. von „objectivity of observation“ (ebd., S. 9). Ihre Qualität ist neben der Bindung an Objektivität i. S. eines gleichen Berichts unterschiedlicher Akteure, abhängig von

1. der **Präzision**, mit der das betrachtete Phänomen beschrieben wird.
2. der **Kompetenz** des Forschers, die Beschreibung zu interpretieren, nachdem zusammenhängende Bedingungen und Handlungen adäquat bewertet wurden.
3. der **gewählten Klassifizierung** des Forschers, die ohne ein bestehendes Theoriegebäude sehr induktiv und subjektiv werden kann.

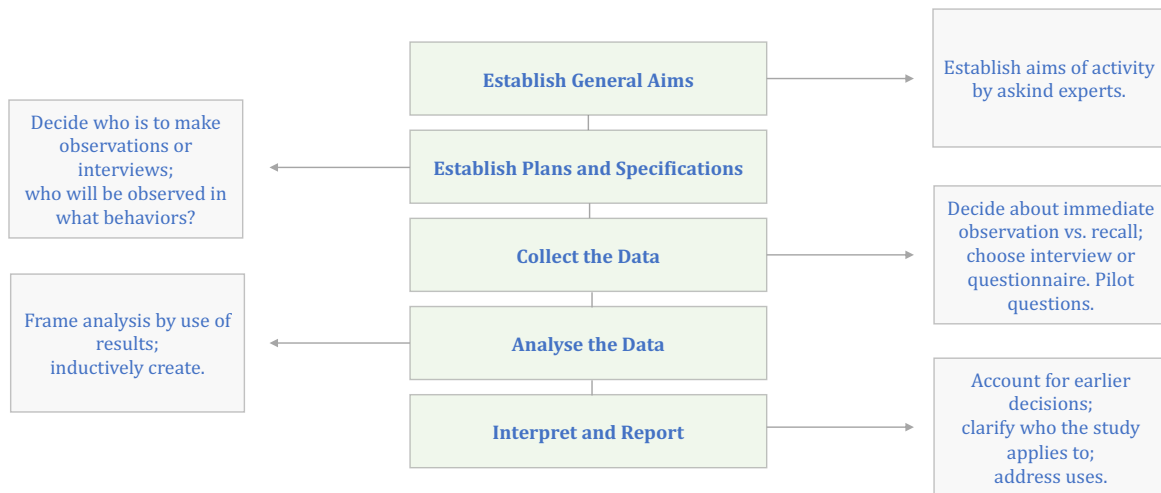


Abb. 12.3 Flanagan's five stages for the critical incident research technique, elaborated by Kain (2004, S. 73; eigene Darstellung)

Folglich erfolgt die Signifikanzzuschreibung bei genauer Betrachtung nicht durch den Forscher, sondern die Teilnehmer bzw. qualifizierten Beobachter. Der Forscher interpretiert die von den IP identifizierten kritischen Ereignisse im Kontext ihrer individuellen Sinnzuschreibungen und derjenigen der Gesamtheit aller Befragten (Kain, 2004). Dabei vollzieht er insgesamt **fünf Vorgehensschritte im Verlauf der CIT**, die nachstehend mit einer konkreten Beschreibung versehen werden (Flanagan, 1954, S. 9 ff.; Abb. 12.3). Aufgrund ihrer Erwähnung in Kap. 13.2 und 13.3 werden „Datenanalyse“ und „Interpretation“ (Nr. 4, 5) nachstehend ausgespart.

1. Festlegung übergreifender Ziele („general aims“)
2. Vorgehensplanung und Spezifikation („plans and specifications“)

3. Datensammlung („collecting the data“)
 4. Datenanalyse („analysing the data“)
 5. Interpretation und Berichterstattung („interpretation and reporting“)
1. **Festlegung übergreifender Ziele („General Aims“):** Dieser Schritt beinhaltet die Formulierung eines Optimalverhaltens bzw. -prozesses in einer bestimmten Situation aus der Sicht des Beobachters („statement of objectives“, Flanagan, 1954, S. 10). Dabei wird genau beschrieben, was erforderlich ist, damit eine Aktivität als erfolgreich bewertet wird („functional description“, ebd. S. 10). Das „statement of objectives“ sollte möglichst einer Definition aus einfachen Teilsätzen und Schlagwörtern entsprechen, damit ihr die meisten Personen folgen können, d. h.: „maximum of communication with only a minimum of possible misinterpretation“ (ebd. S. 11). Menschen geben laut Flanagan bei allgemeinen Fragen meist ausführliche Antworten, sodass er empfiehlt, die Beschreibung zu lenken (ebd.):
 - a) Einleitendes Statement („introductory statement“)
 - b) Frage nach dem allgemeinen Ziel („request for general aim“)
 - c) Bitte die eigene Antwort in wenigen Worten zu verdichten („request for summary“)
 Laut Kain (2001) gibt es Fälle, in denen Punkt „a)“ weniger kritisch sei, als „b)“ und „c)“. Daher solle der Forscher flexibel entscheiden, wie viel Raum diese Phase einnehmen soll. Flanagan hingegen hält die Formulierung eines „statement of objectives“ bei seinen Ausführungen (1954) zur Evaluation von Verhalten für unumgänglich.
 2. **Vorgehensplanung und Spezifikation („plans and specifications“):** Wie bereits die Zielformulierung erfordert die Fokussierung auf Aspekte, die der Beobachter als zentral bewertet, die Nutzung präziser Instruktionen. Sie werden in Analogie zum Interviewleitfaden des PZI (Kap. 12.2.1) noch vor der Datenerhebung entwickelt:
 - a) **Abgrenzung der zu beobachtenden Situation („the situation observed“)** durch Spezifikation von Ort, involvierten Personen, Rahmenbedingungen und Handlungen. In besonders komplexen Situationen empfiehlt es sich, den Beobachter durch Beispiele zu unterstützen. Die benannte Spezifikation findet sich für vorliegende Studie in Kap. 11. Aufgrund der Bedeutsamkeit und der emotionalen Unmittelbarkeit der Einarbeitungsphase für die gewählten IP ist eine weitergehende Präzisierung erlässlich.
 - b) **Relevanz für das übergreifende Ziel („relevance to the general aim“)** impliziert, dass nur Beobachtungen einbezogen werden, die geeignet sind, einen direkt oder auch indirekt, unmittelbar oder langfristig bedeutsamen Effekt für die Zielerreichung haben. Dies lässt sich durch die Frage eruieren: „Ist ein bestimmtes vom Beobachter beschriebenes Ereignis/Verhalten für die Erreichung des übergreifenden Ziels relevant?“
 - c) **Ausmaß des Effektes auf das übergreifende Ziel („extent of effect on general aim“):** Die Stärke der Zielrelevanz wird anhand von zwei Polen auf einer Bewertungsskala bewertet. Auf diesem Wege wird jedoch keine quantitative Beschreibung eines Einflusses, sondern die subjektiv bewertete Wahrscheinlichkeit dargestellt, dass ein Ereignis Einfluss auf die Einstellung einer Personengruppe nimmt. Die Pole lauten: Ausmaß des positiven (1) bzw. negativen (2) Beitrags zum Ziel.
 - d) **Personen, die geeignet sind, von Beobachtungen zu berichten („persons to make the observation“):** Entsprechend der Anforderung qualifizierte Beobachter zu rekrutieren, sind potenzielle Teilnehmer danach auszuwählen, wie vertraut sie dem Thema sind. Flanagan schlägt vor, sie zu schulen, um ihre Bewertungen zu

professionalisieren. Letzteres erscheint vorliegend nicht zweckdienlich, da es bei der Einstellungserhebung um subjektive Wahrnehmungen geht, die durch eine methodische Qualifizierung objektiviert werden sollen. Nach einem Training ist die Gefährdung einer unbeeinflussten und unvoreingenommenen Situationsschilderung zu erwarten. Anders gestaltet es sich bei Zielen, bei denen Subjektivität eine Gefährdung bildet, wie die Bewertung der Leistung anderer o. Ä. Das Sampling folgt in CIT und GT dem gleichen Prinzip (Fitzgerald et al., 2008) und wird in Kap. 8.4 und 12.1 betrachtet.

3. Die **Datensammlung („collecting the data“)** sollte zu einem Zeitpunkt zu erfolgen, in dem die betrachteten Inhalte für den Beobachter gedanklich noch sehr präsent sind. Da nur Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von max. sechs Monaten befragt werden, wird die Studie dem Anspruch auf zeitliche Unmittelbarkeit gerecht (Kap. 8.4; 11.4).

Darüber hinaus arbeitet die Datenerhebung in der CIT zumeist mit erinnerungsbasierten Datenerhebungsinstrumenten, wie Interviews oder Fragebögen. Dies ist nach Flanagan sinnvoll, wenn die Ereignisse erst kürzlich eingetreten sind (1) und die Beobachter motiviert sind, die Wahrnehmungen detailliert wiederzugeben (2). Mit dem PZI (Kap. 12.2.1) ist ein Datenerhebungsinstrument gegeben, das eine erinnerungsbasierte Datenerfassung ermöglicht. Die notwendige Motivation für eine vertiefte Erzählgenerierung (2) wird bei der betrachteten Zielgruppe aufgrund folgender Annahmen als gegeben betrachtet: Neue Mitarbeiter einer Organisation sind zumeist hochmotiviert, einen positiven Beitrag für die Organisation zu leisten und ein positives Fremdbild zu erzielen (Kap. 4.1; 5.3.2). Entsprechend werden die meisten gewillt sein, ihren Arbeitgeber dabei zu unterstützen, die Einarbeitungsprozesse und -strukturen zu optimieren. Ebenso ist davon auszugehen, dass die sie die Einbeziehung ihrer Sichtweise als Wertschätzung betrachten.

Die Datenerhebungsmethode (ob Interview, Fokusgruppe) sei nach Fitzgerald et al. in Abhängigkeit der betrachteten Situation, kapazitativer Ressourcen des Forschers und anderen logistischen Faktoren auszuwählen (2008, S. 301). Rigid ist die Forderung, eine präzise und detaillierte Ereignisbeschreibung durch den Befragten zu erzielen. Gelingt dies nicht, ist davon auszugehen, dass die Erinnerungen nicht sehr valide und unmittelbar sind und Aktualität und somit Korrektheit einiger Daten zu bezweifeln sind (Flanagan, 1954). Ähnlich, wie im PZI (Kap. 12.2.1) werden Expertenrolle, Vertraulichkeit und Anonymität der Daten anhand konkreter Schritte des Forschers betont. Auch bzgl. der Durchführung und der Vermeidung von Suggestivfragen („leading questions“, Flanagan, 1954, S. 16) wird – aufgrund der Übereinstimmung mit der Pilotphase des PZI – auf Kap. 12.2.1 verwiesen. Zur Rolle des Forschers ist nur verstärkend zu betonen, dass er durch seine Fragetechnik zeigen sollte, dass er dem Beobachter eine unvoreingenommene Expertenrolle zuspricht, indem er seinen Gesprächsanteil auf ein Minimum reduziert (Kap. 12.2.1). Auch tätigt er verständnisklärende Aussagen, sodass der Befragte korrigierend einlenken kann (ebd.). Denn auf die adäquate Beschreibung durch den Beobachter zu vertrauen, bildet ein zentrales Element der CIT („trust in the observer to make accurate reports“, 2008, S. 301). „Follow-up questions“ ermöglichen es dem Forscher, zu einer präziseren Beschreibung und einem besseren Verständnis des kritischen Ereignisses zu gelangen (Edvardsson & Roos, 2001, S. 254; Kap. 12.2.1). Sie sollten so individuell wie möglich formuliert werden, damit sie der spezifischen Situation des Beobachters gerecht werden

(Flanagan, 1954; Gegenstandsangemessenheit, Kap. 8.3).

Zur **Erfassung kritischer Ereignisse** hat sich der Forscher an folgenden **Kriterien** zu orientieren. Sie werden in vorliegender Studie nach Erhebung der Daten in die Datenanalyse nach der GT (Kap. 13.2.1) eingebettet. Zudem fließen sie in die Reflexion der Arbeit ein, in der die Güte, in der die CIT angewendet wird, überprüft wird (Kap. 18.2):

- a) Der Beobachter berichtet von tatsächlichem – keinem hypothetischen – Verhalten.
 - b) Der Teilnehmer hat das Verhalten selbst beobachtet.
 - c) Das Ereignis ist für die Erreichung des übergreifenden Ziels relevant (s. o.; Nr. 2 b)).
 - d) Der Teilnehmer macht selbst deutlich, dass er das Ereignis/Verhalten für kritisch hält.
 - e) Der Teilnehmer gibt eine klare Beurteilung dazu ab, was das Verhalten zentral macht.
- Die Datenerhebung wird als kontinuierliche Forschungstätigkeit fortgeführt, bis sich einzelne Kategorien wiederholen (Kain, 2004; vgl. theoretische Sättigung, Kap. 8.4).

Im Rahmen der **Weiterentwicklung** der CIT beschäftigen sich Edvardsson und Roos mit unterschiedlichen CIT-Arten und der individuellen Bedeutung einzelner CI („criticality“, 2001, S. 254). Die Relevanz kritischer Ereignisse ist nur unter fundierter Betrachtung menschlicher Erinnerungsmechanismen und Beurteilungsprozesse zu verstehen (ebd.). Kritische Ereignisse werden im Gedächtnis gespeichert, als kritisch bewertet und in einem Interview wiedergegeben. Sie wahrzunehmen, hängt nicht nur von der Gedächtnisleistung, sondern auch von zeitlichen Faktoren („time and history“, ebd., 2001, S. 256; Kap. 5.3.4) und davon, wie gut sie von dem Gedächtnis abgerufen werden können, ab („memory“, ebd.). Die Geschwindigkeit dieser Prozesse bestimmt den Einfluss auf zukünftiges Verhalten mit (ebd.).

Bereits eingeflossenen Hinweisen und Stellungnahmen zur Anwendungsart der CIT in der vorliegenden Studie werden nun ergänzt: Kain ordnet die CIT nicht vollständig der qualitativen Forschung zu, da häufig der Versuch gewagt werde, die Zugehörigkeit einzelner Ereignisse quantitativ zu erfassen („not completely in or out of the quantitative alliance“, 2004, S. 78). Die Forscherin hält dieses Zuordnungskriterium nicht für ausreichend. Denn eine quantitativ beschreibende Zuordnung zu Kategorien ist noch keine hinreichende Bedingung quantitativer Forschung. Die CIT erfasst quantitative Zusammenhänge nur sekundär und stellt kontextuelle Betrachtungen, Subjektivität des Individuums inkl. seiner Interpretationen in den Mittelpunkt der Verständniserzeugung. Zugleich beruht die CIT nach Kain auf Sinnzuschreibungen, die Forschungsteilnehmer den CI zuordnen (ebd.). Nicht zuletzt würde die CIT als quantitatives Instrument die Nutzung von statistisch validierten Instrumenten voraussetzen, was sie jedoch nicht tut. Stattdessen bildet sie nach Kain (2004) selbst das Instrument.

12.2.3 Kombination der Methoden

Auf Basis der diskutierten Merkmale des PZI (Kap. 12.2.1) und der CIT (Kap. 12.2.2), wird abschließend eine kombinierte Strategie der Datenerhebung begründet. Die Entscheidung für Erhebungsinstrumente einschließlich dahinterliegender Theoriegebäude, wird im Rahmen der Studienziele (Kap. 8.1) hergeleitet: Die Instrumente sollen der

- Identifikation von Ereignissen dienen, die während des Einarbeitungsprozesses für neue Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen,
- prozessualen Erhebung subjektiven Erlebens der Einarbeitungsphase dienen und

einflussnehmende personale, soziale und organisationale Faktoren berücksichtigen. Entsprechend müssen sie dem Anspruch gerecht werden, individuelle Erlebenswelten des Individuums zu erfassen, indem sie den Beobachter im Feld eine Expertenrolle zuordnen. Auch sind kontextuelle Rahmenbedingungen (Situation etc.) nicht als Störvariablen, sondern als inhärente Bestandteile des Forschungsgegenstandes zu erheben. Nur so kann die Beschaffenheit zentraler Meilensteine, Wechselwirkungen bzw. Zusammenhänge erkennbar werden. Eine ganzheitliche Sinnzuschreibung gestattet eine flexible Anpassung an den Untersuchungsteilnehmer, an seine Situation und sein Gesprächsverhalten.

Auch lässt sich anhand der o. g. Zusammenfassung des Forschungsziels zeigen, warum sich PZI und CIT zweckmäßig ergänzen: Beide Instrumente bedienen sich der Unterstützung eines Interviewleitfadens zur Strukturierung des Gesprächs und Fokussierung des Themas. Auch nutzen sie die Methodik des theoretischen Samplings zur Entwicklung von Sample und Forschungsgegenstand (Kap. 8.4). Es besteht ein vergleichbarer Gesprächscharakter (Expertenrolle, Flexibilität, Interesse an individueller Erlebniswelt) bei gegenseitiger Bereicherung durch einander ergänzender Foki: Das PZI bietet erprobte Vorgehensweisen zur Erhebung individueller Wahrnehmungsdimensionen sowie der Leitfadenentwicklung. Die CIT ist in den Anwendungsfeldern der AOP erprobt, in denen kritische Ereignisse erfasst werden. Hier besteht das Forschungsinteresse darin, kritische Anforderungen und Relevanzenerlebnisse in einer bestimmten Situation bezogen auf ein bestimmtes Ziel zu erheben. Dies steht zwar nicht im Widerspruch zum PZI, wird jedoch in der Literatur nicht als sein Hauptinteresse expliziert. Die Übertragung auf das vorliegende Feld zeigt Tab. 12.3 (rechte Spalte als zusammenhängenden Satz lesen). Sie untermauert die Zusammenführung dieser Instrumente als sinnvolle Symbiose, die sich die Stärken beider Vorgehensweisen zu Nutzen macht.

Tab. 12.3 Beispielhafte Übertragung der CIT-Kernelemente auf den Forschungsgegenstand (eigene Darstellung)

Aspekte der CIT	Inhaltliches Gegenstück innerhalb des betrachteten Forschungsgegenstands (Beispiel)
Kritische Anforderungen/Relevanzenerlebnisse	Was muss der Onboarding-Prozess mitbringen, damit...
Situation	der kürzlich zurückliegende Eintritt eines Mitarbeiters in ein Unternehmen...
Ziel	mit der effektiven Erfüllung der Anforderungen an seine Zielfunktion in konstruktiver Zusammenarbeit mit relevanten Schnittstellen verbunden ist.

12.3 Konzeption des Interviewleitfadens als Erhebungsinstrument

Nach Helfferich sind leitfadengestützte Interviews Anwendungsgebieten zuzuordnen, bei denen die Forschungsfrage aus einem thematisch eingegrenzten Bereich stammt (2005). Zudem besteht eine geringe Wahrscheinlichkeit, dass die Befragten dieses eingegrenzte Thema selbstständig und in der zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendigen Tiefe entwickeln können (ebd.). Auch die Implikationen bereits diskutierter Eigenschaften von Erhebungsinstrumenten und qualitativen Interviews sind bei der Leitfadenentwicklung einzupreisen: Ihre Orientierungsfunktion führt u. a. in Abhängigkeit ihres Strukturierungsgrads zur Herausforderung Offenheit (Kap. 8.2) und o. g. Fokussierung miteinander zu vereinbaren. Zur Erfüllung qualitativer Güte (Kap. 8.3) ist es erforderlich, sich zu vergegenwärtigen, dass die Gefahr besteht, den beiden Polen bei der Leitfadenentwicklung nicht im gleichen Maße gerecht zu werden.

Aufgrund fehlender Vorgaben etwa durch eine rigide Bindungspflicht an einem Leitfadeninstrument, empfehlen Mey und Mruck (2010) das Verhältnis von Offenheit und Fokussierung von den Präferenzen und Erfahrungen des Forschers abhängig zu machen.

Die **konzeptionellen Überlegungen zur Leitfadententwicklung** dieser Arbeit orientieren sich an den von Helfferich vorgeschlagenen Frageformen (erzählgenerierende Fragen, aufrechterhaltende Fragen, Steuerungsfragen etc.) und dem SPSS-Prinzip (sammeln, prüfen, sortieren, subsumieren, 2005). Darüber hinaus bietet deMarrais (2004) Orientierungshilfen bzgl. des Fragestils und des Gesprächsverhaltens: Während kurze gesprächsfördernde und ereignisbezogene Fragen und ein einfacher Sprachstil unterstützen, dass Teilnehmer detaillierte Wiedergaben tätigen, sei von allgemeinen Fragen abzusehen (ebd.). Zudem wird der Gestaltungsempfehlung Folge geleistet, die Technik des aktiven Zuhörens anzuwenden. Sie verzichtet auf persönliche Fragen bis eine Phase des Vertrauensaufbaus erreicht wird, um Gesprächsunterbrechungen aufgrund von Unwohlsein der Kandidaten zu vermeiden (ebd.).

So gestaltet sich das konkrete **Vorgehen** unter Berücksichtigung o.g. Empfehlungen: Nach Sichtung von Theorien und Erkenntnissen von Onboarding- und Sozialisationsforschung werden themenrelevante Leitfragen in Bezug auf Aspekte subjektiven Erlebens gesammelt, die geeignet scheinen, den personalen, interaktionalen und organisationalen Kontext zu erörtern. Sodann werden die Fragen und Stichpunkte nach inhaltlichen Grobthemenblöcken geordnet. Diese werden in eine Reihenfolge gebracht, die einen möglichst natürlichen Gesprächsverlauf unterstützen soll. Überdies wird eine erzählgenerierende Frage pro Themenblock formuliert, unter der sich die anderen Fragen und Stichpunkte des Blocks subsumieren lassen.

Im Rahmen der **Leitfadentvalidierung** wird geprüft, ob die Fragen „nur“ die Bestätigung der Erwartungshaltung des Forschers nahelegen oder ob sie es ermöglichen, dass die Teilnehmer völlig andere und dem Forschungsstand widersprechende Zusammenhänge ansprechen könnten. Richtungstendenzen und mangelnde Offenheit werden unter Supervision erfahrener Kollegen reflektiert. Diskussionsanlass bietet etwa die Frage, ob den Teilnehmern zu den zentralen Fragen des Leitfadens eine laminierte Folie vorgelegt werden sollte, die das Thema vorstellt. Aus forschungsmethodischen Gründen wird dies abgelehnt: Zwar kann die Maßnahme Orientierung bieten, zugleich jedoch auch als Suggestion gewertet werden. Indem den Teilnehmern vorgegeben wird, was das Forschungsthema umfasst, werden Fragen nach dem persönlichen Verständnis einzelner Phänomene (hier: Onboarding) aus Sicht des Feldes hinfällig. Stattdessen hält die Forscherin es für erforderlich, eigene Überlegungen zurückzuhalten, um zu vermeiden, dass sie die Erzählstruktur der Befragten einschränken.

Abgesehen davon werden Fragen und Themenblöcke auf Einhaltung vorab definierter Kriterien der Leitfadententwicklung nach Helfferich und deMarrais sowie der gewählten empirischen Methoden (PZI und CIT) überprüft. Darauf aufbauend werden der „request for general aim“ und ein „request for summary“ (Kap. 12.2.2) im Themenblock zur Verständnisklärung ergänzt. Zudem wird validiert, ob die Spezifikationen nach der CIT (Kap. 12.2.2) erfüllt werden: Lassen es die Fragen zu, dass

- Situationen genau genug abgegrenzt werden (Ort, involvierte Personen etc.)
- Relevanz und Ausmaß des Einflusses auf das übergreifende Ziel erhoben werden.

Bei der sich anschließenden Durchführung von Probeinterviews werden Fragenlänge, Orientierung an der Alltagssprache und Angemessenheit der Platzierung persönlicher Fragen im fortgeschrittenen Gesprächsverlauf evaluiert. Die anwendungsorientierte Prüfung auf Verständlichkeit der Fragen und Handhabung des Leitfadens mündet in einer Modifikation.

Eine erneute Supervision durch spezialisierte und fachfremde Personen ergibt die folgende Leitfadenstruktur: Beginnend mit einem **Einstiegsteil** weist der Leitfaden darauf hin Inhalte des Kernthemas, datenschutzrechtliche Aspekte, den Gesprächsverlauf und das wissenschaftliche Vorgehen zu erläutern. Dabei wird betont, dass der genaue Umgang mit den Daten der Teilnehmer zu erklären ist, um von der vertraulichen Nutzung der Daten zu überzeugen. Der Einstiegsteil schließt mit dem Angebot, Fragen zu stellen. Es folgt eine Überleitung zum Hauptgespräch, das sich in fünf Bereiche gliedert:

1. **Einstiegsfrage** zum allgemeinen Status der Eingewöhnung zwecks Anregung eines selbstreflektierten Erzählprozesses
2. **Überleitung** zur Relevanz des Themas bei Betonung der Expertenrolle des Teilnehmers
 - Die Beschaffenheit zentraler Ereignisse in der ersten Phase der Betriebszugehörigkeit in Bezug auf eine erfolgreiche Integration, die das Wohlbefinden fördert.
 - Das Erleben dieser Ereignisse auf affektiver, kognitiver (assoziativ) und verhaltensbezogener Ebene im Kontext personaler, situationeller sowie organisationaler Aspekte.
3. **Begriffsklärung und Zielklärung** („general aims“, Kap. 12.2.2) des Onboarding-/Einarbeitungsprozesses aus Sicht des Teilnehmers, um ein einheitliches Verständnis sicherzustellen und die Einnahme seiner Perspektive zu erleichtern.
4. **Subjektive Einschätzung des eigenen Integrations-, Lern- und Leistungserfolgs** auf unterschiedlichen Inhaltsebenen
5. **Retrospektive Reflexion des Einarbeitungsprozesses** zur Identifikation affektiv kritischer Ereignisse. Die Erfassung der Einstellungsentwicklung zum aktuellen Arbeitgeber/zur bisherigen Bezugsinstitution vor dem Hintergrund eigener Erwartungen und Wünsche und der bisherigen Vorerfahrungen wird eingepreist.

Im **Schlusssteil** können IP abschließende Anregungen bieten und Ergänzungen vornehmen.

Im Sinne der Prozesshaftigkeit qualitativer Forschung (Kap. 8.2) wird das Erhebungsinstrument nicht nur im Rahmen seiner Validierung, sondern auch im Verlauf der Feldphase – zumindest bzgl. seiner Anwendung – modifiziert. Je nachdem wie gut ihr die natürliche Aktivierung des Gesprächsflusses gelingt, ist keine aktive Überleitung zum Hauptgespräch nötig. Um einen kommunikativen Bruch zu vermeiden, wird die Überleitung zum Hauptteil entsprechend nur optional genutzt. Da sich die Antworten auf Fragen zur Begriffsklärung schneller wiederholen als andere Fragebereiche, wird dieser Aspekt zum Ende der Erhebungsphase weggelassen (theoretische Sättigung, Kap. 8.4). Zudem wird bereits während des dritten Gesprächs deutlich, dass der Begriff „Einarbeitung“ aus Sicht der Teilnehmer nicht alle Prozesse umfasst, die für die erste Phase der Betriebszugehörigkeit relevant sind. Sie erklären, dass sie den Aspekt „sozialer Eingliederung“ vermissen, sodass die Forscherin zunehmend darauf achtet, zu verdeutlichen, dass nicht nur die inhaltlich fachliche Einarbeitung Gegenstand der Studie ist, sondern ihre gesamte Gestalt einschließlich sozialer und organisationaler Phänomene. Dabei wird festgestellt, dass der Begriff „Onboarding“ als zusammenfassendes Element größere Akzeptanz findet, da er thematisch mehr Freiraum bietet. Je nach Interviewverlauf

werden Einzelfragen bereits durch die Antworten der Teilnehmer beantwortet bzw. natürlich zu diesen hingeführt. Daraus lässt sich schließen, dass die Gedanken des Leitfadens inhaltlich aufeinander aufbauen und er eine flexible und natürlich wirkende Anwendung ermöglicht.

Von einzelnen IP wird nach Beendigung des offiziellen Interviews in informelleren Gesprächen betont, dass insb. die Frage nach der emotionalen Ebene schwierig zu beantworten sei. Sie haben sich nicht ausreichend auf die gestellten Fragen vorbereitet gefühlt. Dies kann zum einen auf die Neigung der Teilnehmer zurückzuführen sein, sich zur Vermeidung sozial unerwünschter Antworten auf die konkreten Fragestellungen vorbereiten zu wollen. Zum anderen ist denkbar, dass entsprechende Fragen zu früh im Interviewverlauf gestellt wurden. Ihre Platzierung wird daraufhin hinterfragt und die Fragen nach emotionalen Themen ans Ende des Leitfadens verlagert. Zudem werden Zusatzfragen im Verlauf der Feldphase aufgenommen, um einen Fokus auf die Optimalsituation zu legen (Kap. 12.2.2) und Gestaltungsempfehlungen abzuleiten (bspw. „Was hätten Sie selbst tun können, um die Situation zu verbessern?“).

12.4 Interviewumfeld

Da die Interviewsituation für Forschungsteilnehmer meist eine ungewohnte Interaktion darstellt, erlangt eine vertraute Umgebung eine kompensatorische Wirkung (Lamnek, 2011). Entsprechend wird die Interviewreihe in den Räumlichkeiten des betrachteten Unternehmens durchgeführt. Dies bietet nicht nur Vereinbarkeit mit dem Prinzip alltagsnaher Kommunikation (Kap. 8.2). Auch lassen sich die Gespräche leicht in den Arbeitsalltag von IP und Forscherin integrieren. So wird die zeitliche Investition der Befragten auf den Zeitraum der Interviewführung begrenzt, was auch aus Sicht aller Beteiligten sowie ihrer FK akzeptanzförderlich war.

17 von 19 Interviews finden in Besprechungsräumen des betrachteten Unternehmens statt (Interviewort). Zwei weitere Interviews werden in den persönlichen Büroräumen der IP durchgeführt, die funktionsbedingt (Vorstand und Bereichsleiter) in Einzelbüros arbeiten. Alle benannten Räumlichkeiten sind Teil eines Geländes, das insgesamt aus zwölf Häusern besteht, in denen unterschiedliche Unternehmensbereiche untergebracht sind. Ebenso gehören ein Konferenzgebäude, eine Mehrzweckhalle sowie ein Hauptgebäude dazu. In Letzterem sind insb. Flächen zur Allgemeinnutzung angesiedelt: Haupteingang inkl. Empfang, Betriebsrestaurant, Bistro, Kiosk, Kaffeebar, Betriebsärztlicher Dienst etc. Die Außenanlage zeichnet sich durch einen großen Anteil an Grünfläche aus, die u. a. einen See, Sitzgelegenheiten für einen kommunikativen Austausch und Verbindungswege zwischen den Häusern bereithält.

Die betroffenen **Interview-Räumlichkeiten** sind – bis auf die zwei Einzelbüros – etwas abseits von den Büroräumen gelegen. Dies ermöglicht – trotz der Nähe zum Arbeitsort – eine Abgrenzung vom Tagesgeschäft. Die Ausstattung der Besprechungsräume des Unternehmens erfüllt einen gemeinsamen Standard, was Vertrautheit fördert: dunkelblauer Teppichboden, dunkelblaue stoffüberzogene Stühle, heller Holztisch in der Mitte des Raumes (je nach Größe des Raumes rund oder eckig), weiße Wände sowie Tageslicht durch eine Fensterfront. Unterschiede der Räumlichkeiten beziehen sich ausschließlich auf die Gestaltung der Wände (Bilder etc.) oder die technische Ausstattung (Kaffeemaschine, Kühlschrank, Bildschirm).

Durch eine ruhige räumliche Akustik lässt sich eine persönliche Gesprächsatmosphäre

herstellen. Sie wird durch die Bereitstellung von Getränken und Knabbereien unterstützt. Insgesamt bestätigen sich die vermuteten Vorteile, die Interviewdurchführung in den Räumlichkeiten des Unternehmens durchzuführen: Die wohlbekannte Umgebung konnte Erinnerungsprozesse an die Einarbeitungszeit stimulieren. Zugleich wird das Gefühl der Vertrautheit dadurch verstärkt, dass einige Teilnehmer ihre Bewerbungsgespräche in den entsprechenden Räumlichkeiten geführt hatten. Dies erleichtert die Aktivierung damaliger Emotionen.

Bei der **Abstimmung der Interviewzeiten** versucht die Forscherin sich vollständig nach den Befragten zu richten. Dabei gilt es zu vermeiden, dass intensive Momente der Erzählgenerierung durch externe Termineinflüsse gefährdet werden. Um darauf hinzuwirken, werden die Termine in Absprache mit den Teilnehmern zumeist in Randzeiten (nach 16:00 Uhr) gelegt. Alternativ bietet sich die Angrenzung an übliche Zeiten der Mittagspause. Die komfortable logistische Einbindung in den Tagesablauf der Beteiligten geht mit der Gefahr einher, dass die Kandidaten, die Räumlichkeiten nicht als neutrales Terrain bewerten und sozial erwünscht antworten. Trotz benannter Maßnahmen ist nicht auszuschließen, dass sie in der Person der Forscherin und ihrem Anstellungsverhältnis eine Personifikation ihres Arbeitgebers sehen.

12.5 Interviewverlauf

Die Beschreibung des Interviewverlaufs lässt sich mit einer Unterbrechung des Arbeitsalltags der Beteiligten einleiten. Da die IP das Gelände kennen und alle Häuser die gleiche Raumaufteilung aufweisen, werden sie direkt zum vereinbarten Interviewraum eingeladen. Um sicherzugehen, dass sie den Raum innerhalb des Flures schnell finden, hält die Forscherin am Eingang des Raumes nach den Kandidaten Ausschau und macht auf sich aufmerksam.

Der **Anfangsphase** („getting ready phase“, deMarrais, 2004, S. 63) des Interviewgesprächs kommt eine besondere Bedeutung zu, da ihr Verlauf darüber entscheidet, wie schnell der Vertrauensaufbau und die Generierung eines natürlichen und informationsreichen Erzählflusses gelingen. Entscheidend für den Aufbau von Vertrauen ist nach Deppermann die Art, in der die Forscherin das Forschungsinteresse beschreibt (2013). Damit einher geht es, die Beziehung zwischen Forscher und Teilnehmer wahrzunehmen („Definition des Arbeitsbündnisses“, ebd., Abs. 29), da aus der Darlegung von Erwartungen, Vorannahmen sowie Motive abgeleitet werden. Entsprechend werden die genannten Inhalte frühzeitig und transparent offengelegt.

Den IP wird von Beginn an signalisiert, dass sie willkommen sind und ihre Teilnahme sehr geschätzt wird. Nebst einer sprachlichen Vermittlung dieser Botschaft, soll auch die räumliche Gestaltung Entsprechendes untermauern: Der Interviewraum ist vor Ankunft der Teilnehmer, so vorbereitet, dass Unterlagen des Interviewers bereits einen Platz belegen und ein Tonbandgerät sichtbar wird. Getränke und Gläser einschließlich Schokolade oder Kekse sind auf dem Besprechungstisch angerichtet. Letztere nahmen die IP meist erst nach dem Interview zu sich.

Die Interviewerin leitet die Interaktion ein, indem sie sich vorstellt, sofern noch keine telefonische Interaktion mit dem IP stattgefunden hat. Auch leitet sie ein informelles Gespräch über den Erfolg der Raumfindung, das Wetter oder besondere Ereignisse des Tages ein. Vor Nennung der Instruktionen dient dies dazu, eine alltagsnahe und wenig formelle Atmosphäre zu schaffen. Eine mögliche Aufregung soll gemildert und potenzielle Distanz aufgehoben werden.

Sodann spricht sie ihren Dank für die Teilnahme aus und lädt den IP ein, einen Platz auszuwählen. Das Angebot eines Getränks soll eine entspannte und wertschätzende Atmosphäre aufrechterhalten, gehört aber bereits aus Gründen der Höflichkeit dazu. Bei den Interviews, die in den persönlichen Büros der Teilnehmer stattfinden (Kap. 12.4), ist die Steuerung der Atmosphäre auf dieser Ebene nicht möglich. Aufgrund der exponierten Position der betroffenen IP, scheint dies jedoch nicht schädlich: Sie sind es in ihrer Funktion schließlich gewohnt, in eine Art Expertenrolle zu gehen, sodass es nicht erforderlich scheint, die mögliche Aufregung durch die räumliche Gestaltung zu mildern. Die Notwendigkeit Vertrauen aufzubauen besteht jedoch gleichermaßen. Demgemäß achtet die Forscherin darauf, die Atmosphäre durch eine zugewandte Sprache, Gestik und Mimik förderlich zu prägen.

Den **Erklärungen zum Verfahren**, die von einem Informationsschreiben begleitet werden (Kap. 12.1), folgt eine Auskunft zu den ausgebreiteten Unterlagen. Sodann wird ein Ausblick auf den Ablauf des Gesprächs gegeben: u. a. Hinweis auf den Interviewleitfaden, das Tonbandgerät sowie die Transkription. Ziel dieser Explikation besteht – über o. g. Ziele der Anfangsphase hinaus – darin, den IP in die Situation des „informed consent“ (Lamnek, 2011, S. 364) zurückzusetzen. Er soll seine Interviewentscheidung auf Basis hinreichender Informationen über Sinn und Zweck der Untersuchung reflektieren können. Im Besonderen wird bei Erläuterung der Rolle des Interviewleitfadens betont, dass der IP den Interviewablauf mitgestalten und sich frei einbringen kann. Dazu gibt die Forscherin an, sich im Gespräch flexibel den inhaltlichen Prioritäten des IP (Expertenposition, Kap. 12.2.1) anzupassen („Definition des Arbeitsbündnisses“, s. o.). Es folgt das Angebot, mögliche Fragen zu klären.

Abgeschlossen wird diese Aufklärung durch die **Bitte um Unterschrift** der Einverständniserklärung (Anhang C), die die Forscherin den Teilnehmern bereits beim Erstkontakt zur Verfügung gestellt hat. Einige IP haben das unterschriebene Dokument der Forscherin bereits vorab zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise wird die Genehmigung zum weiteren Vorgehen erteilt. Die Interviewerin sichert den Kandidaten zu, ihnen das Formular im Anschluss an das Interview in elektronischer Form zukommen zu lassen. Darauf folgend kommt es zu einer gemeinsamen **Bearbeitung des Kurzfragebogens**, auch Datenbogen genannt (Kap. 12.6, Anhang C), um personenbezogene Daten zu ermitteln. Diese werden dazu genutzt, den Gesprächseinstieg und die spätere Einordnung des Interviews in seinen Gesamtkontext zu erleichtern. Der Datenbogen enthält nicht zuletzt auch eine Art **Präskriptum** (Mey & Mruck, 2004), in dem die Forscherin Vorinformationen zu den IP expliziert, aber auch ihre Erwartungen formuliert. Sie werden in der Forschungssupervision und dem Auswertungsprozess berücksichtigt (ebd.).

Das **Forschungsgespräch** selbst wird mit einer **Eröffnungsfrage** (Interviewleitfaden, Anhang C) eingeleitet: Sie dient dem Bestreben, zu erheben, wie sich die Kandidaten in ihrer neuen Position eingelebt haben, und welche Erfahrungen sie bereits sammeln konnten (Aktivierung des Redeflusses). Nach einem zumeist freien Erzählstrang des IP wird die Bedeutung des Hauptthemas aus der Perspektive der Forscherin gespiegelt: Die Beschaffenheit der ersten Monate der Betriebszugehörigkeit neuer Mitarbeiter, ihr Erleben und das Verhältnis zu vorab generierten Erfahrungen mit dem Arbeitgeber. Da die Schilderung eigener Deutungen als Suggestion (Kap. 12.2.1) gewertet werden kann, bleibt diese Beschreibung des Forschungsgegenstands aus der Perspektive der Forscherin eine Ausnahme. Sie soll die

„Sanktionsfreiheit“ des Gesprächs unter Beweis stellen (Lamnek, 2011, S. 358) und durch Offenlegung eigener Gedanken einen Vertrauensvorschuss an den IP symbolisieren. Zugleich bietet es eine Überleitung zur **Phase der allgemeinen Sondierung** (Kap. 12.2.1): In dieser Phase werden die Teilnehmer gebeten, ihr Verständnis der Begriffe „Einarbeitung“ bzw. „soziale Eingliederung“ und „Onboarding“ darzulegen. Auch soll beschrieben werden, welches Zielbild sie mit den Begriffen verbinden („general aims“, Kap. 12.2.2), um erarbeiten zu können, in welchem Verhältnis die kritischen Ereignisse zu ihrer Idealvorstellung der Phänomene stehen.

Um die Aspekte fokussieren zu können, die – um in der Sprache Flanagans zu bleiben – „der Beobachter“ als zentral bewertet (1954, Kap. 12.2.2), präzisiert die Forscherin ihre Instruktionen: Sie definiert die beobachtete Situation („Onboarding“ = „The situation observed“, Kap. 12.2.2) mittels Spezifikation von Ort, involvierten Personen, Rahmenbedingungen und Handlungen sowie Beispielen. Zudem nimmt sie insb. die Inhalte in den Blick, denen Relevanz für das übergreifende Ziel („relevance to the general aim“, Kap. 12.2.2) zugeschrieben wird. Sie bittet in einer Rückfrage darum, das Ausmaß des Effektes auf das übergreifende Ziel in seinem positiven oder negativen Beitrag („extent of effect on general aim“, 1954, S. 12, Kap. 12.2.2) zu bewerten. Als interessierter und engagierter Zuhörer hält die Forscherin den Expertenstatus des Interviewten durch Zurückhaltung und Adaption eigener Aussagen innerhalb des Gesprächsverlaufs aufrecht (Lamnek, 2011, S. 355). Zur Überwindung eigener Befangenheiten (ebd.) und Maximierung der Verständnisabsicherung werden auch „Selbstverständlichkeiten“ angesprochen, die dem Befragten ggf. zunächst von geringer Bedeutung erscheinen.

Im Anschluss an die Behandlung übergreifender Inhalte versucht die Forscherin das Gespräch zur neuen Tätigkeit und dem direkten Interaktionsumfeld des IP überzuleiten. Dies soll ein Verständnis für die Beschaffenheit seiner Verantwortlichkeiten, diejenigen seiner Abteilung und den Stand seiner Integration ermöglichen. Neben gesprächsfördernden Maßnahmen, wie Nicken und Lächeln (deMarrais, 2004), beginnt die Interviewerin je nach Erzählfluss und Verständnis Nachfragen zur Unterstützung der Erzähldetaillierung einzubringen – etwa zur Situation des Erstkontakts mit direkten Kollegen (erste Gedanken etc.). So leitet sie dann die **Phase der spezifischen Sondierung** (Kap. 12.2.1) ein. Die Forscherin ist insb. bei Follow-up-Fragen (Kap. 12.2.1) darauf bedacht, sich des Wortlauts der Kandidaten zu bedienen. Dies dient i. S. einer gegenstandsbezogenen Diskussion (Kap. 8.2) der Verständnisabsicherung.

Sodann wird der IP darum gebeten, die letzten Monate seit seinem ersten Arbeitstag im Unternehmen zu reflektieren und den Verlauf widerzugeben. Begleitet werden soll dies durch die Benennung beteiligter Akteure sowie zentraler verhaltens- und situationsbezogener Aspekte und Gedanken. Die Retrospektivbetrachtung verfolgt den Zweck, einen Einblick in die Ereignisse zu gewinnen, die dem Kandidaten widerfahren sind. Versetzt in einen Zustand unmittelbaren Empfindens damaliger Erfahrungen, erfragt die Interviewerin Meilensteine bzw. Wendepunkte (CI, Kap. 12.2.2), die die Einarbeitungszeit subjektiv geprägt haben. Auffällig ist, dass bei dieser Frage nicht die gleichen Momente benannt werden wie bei der Bitte um prozessuale Reflexion. Dies lässt vermuten, dass unterschiedlichen Fragetechniken voneinander abweichende Selektionsmechanismen für die Preisgabe von Informationen aktivieren.

Von besonderer Bedeutung ist es bei der Erhebung kritischer Ereignisse, die in der

Vorgehensplanung entwickelte Spezifikation nach der CIT (Kap. 12.2.2) einzubringen. Dabei liegt die Schwierigkeit nicht so sehr darin, die Situation klar abzugrenzen. Denn die IP betrachten den Eintritt in ein Unternehmen als deutlich abgrenzbares Phänomen. Schwieriger ist es für sie, die geschilderten Ereignisse immer wieder ins Verhältnis zum von ihnen beschriebenen Ziel des Onboarding-Prozesses zu setzen und das Ausmaß ihrer Relevanz zu beschreiben („relevance to the general aim“, Kap. 12.2.2).

Darauffolgend stehen Erwartungen und Wünsche an den Einarbeitungsprozess im Mittelpunkt. Sie sollen mit tatsächlichen Erlebnissen verglichen werden. Durch die Bitte, Empfehlungen für eine hypothetisch bevorstehende Einarbeitung bzw. die Gestaltung von Einarbeitungsprozesse auszusprechen, versucht die Interviewerin die Teilnehmer in eine Situation gedanklicher Abstraktion zu versetzen. Die Konstruktion hypothetischer Gedankengänge, die sich nicht realisieren können, soll bewirken, dass sich die Interviewteilnehmer von Zwängen sozialer Erwünschtheit befreien und ungefilterte Bewertungen aussprechen. Der letzte Abschnitt des Hauptteils fordert dazu auf, das Gefühl erfolgreicher sozialer Integration durch alltagsnahe Redewendungen (bspw. „angekommen sein“) in seiner subjektiven Bedeutung zu erläutern. Daran anschließend soll das Verhältnis zum letzten Arbeitgeber reflektiert werden (Gründe des Austritts, Einstellungsvergleich zum heutigen vs. zum vorherigen AG etc.).

VERTEILUNG DER INTERVIEWDAUER

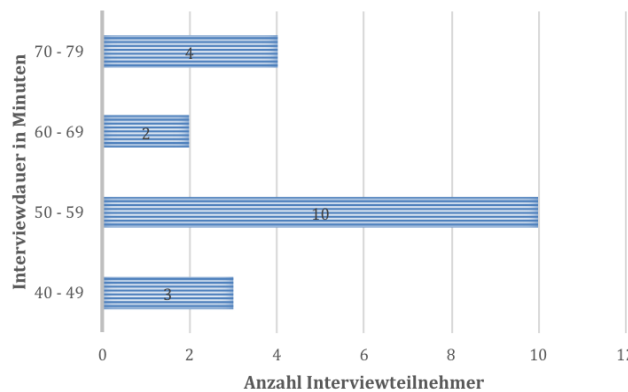


Abb. 12.4 Verteilung der Interviewdauer über das betrachtete Sample (eigene Darstellung)

Sofern keine weiteren Ergänzungen vorgenommen werden, wird durch die Frage nach noch nicht angesprochenen oder aus der Sicht des IP vergessenen Themen der **Schlussteil** des Gesprächs eingeleitet. Nach einem Dank für die Teilnahme wird das Tonband gestoppt. Die Interviewerin fragt, wie der IP das Gespräch wahrgenommen hat, um zum einen ihr Interesse zu bekunden und zum anderen Feedback zu ihrem Interviewstil und ihrem Umgang mit dem IP zu erhalten. Nach seinem offiziellen Abschluss wird das Gespräch zumeist unmittelbar fortgeführt. Nach offizieller Beendigung des Gesprächs und einer mittlerweile gewonnenen Vertrautheit geben die IP z. T. persönlichere und vertraulichere Informationen preis, ohne dass die Interviewerin danach fragt. Es ist zu vermuten, dass sich die Teilnehmer ohne eine parallele Tonbandaufnahme weniger beobachtet fühlen und somit freier erzählen. Dabei erlangte Informationen werden – wie die Interviewdauer, die je nach Interview zwischen 44 und 79 Minuten variiert (Abb. 12.4) – im Postskriptum festgehalten (Kap. 12.6). Die meisten Interviews dauern dabei zwischen 50 und 59 Minuten. Vor Verabschiedung und Trennung der Gesprächspartner kommt es meist wieder zur Ansprache von Alltagsthemen (Kap. 12.2.1).

12.6 Interviewdokumentation: Kurzfragebogen, Tonbandaufnahme und Postskriptum

Die Interviewdokumentation ist ein unerlässliches Erfordernis zur Wahrung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Forschungsprozess (Kap. 8.2). Zugleich stellt es die Ausgangsbasis für die Datenanalyse dar (Kap. 13). Daher wird die Datenerhebung vorliegender Arbeit für jedes einzelne Interview dokumentiert. Die Dokumentation beinhaltet folgende Elemente (Anhang C, D): Kurzfragebogen bzw. Datenbogen, Tonbandaufnahme mit einem Tablet der Firma „Apple“, Postskriptum und Interview-Transkript.

Nach einer Verfahrenserläuterung und der Unterschriftsvergabe durch den IP auf der Einverständniserklärung werden seine soziografischen und berufsbezogenen Daten im **Kurzfragebogen** (Anhang C) erfasst. Es folgt die **Aktivierung des Tonbands**, welches während des gesamten Interviews aktiv bleibt, jedoch – wie in der Einverständniserklärung erläutert – durch den Teilnehmer unterbrochen werden kann. Abgesehen von einer Interviewunterbrechung aufgrund eines Anrufs, wird das Recht des Abbruchs nicht in Anspruch genommen. Dies ist für die spätere Analyse von elementarer Bedeutung, da die Tonbandaufnahme die Basis des Transkripts, dem zentralen Analysegegenstand der Datenauswertung, darstellt. Zugleich fließt sie selbst zur Wahrung von Gegenstandsangemessenheit (Kap. 8.2) in die Auswertung ein.

Jedem Interview folgt die Anfertigung eines **Postskriptums** (Memo), in dem Interviewdauer, -umgebung und tonal nicht zu erfassende Beobachtungen des Gesprächs (Interviewatmosphäre, Bewegungen des IP und subjektive Wahrnehmungen) festgehalten werden. Wie in Kap. 12.5 dargelegt, werden vor und nach dem Hauptinterview geführte Kurzgespräche, die nicht über das Tonband festgehalten werden, schriftlich dokumentiert (Mey & Mruck, 2004). Dies beinhaltet nonverbale Auffälligkeiten, Eindrücke und Befindlichkeiten einschließlich theoretischer Bezüge und Implikationen für das Sample. So lässt sich der aktuelle Stand der Studie datenbasiert reflektieren und auch retrospektiv nachvollziehen (Luege, 2009). Gemeinsam mit dem Kurzfragebogen fließen Tonbandaufnahme, Transkript (auf Basis der Tonbandaufnahme erstellt, Kap. 13.1) und im Postskriptum erfasste Informationen in die Interviewanalyse ein. Zur Wahrung von Anonymität wird jedes Postskriptum für eine sichere Zuordnung zu einzelnen Interviewaufnahmen mit dem Kürzel „IP“ und einer eindeutigen Ziffer versehen.

13 Datenauswertung der qualitativen Interviewstudie

Neben dokumentarischen Forschungsschritten werden nachstehend ausgewählte Instrumente der Datenauswertung im Kontext ihrer theoretischen Grundlagen skizziert (Kap. 13.1, 13.2). Zudem erheben Darstellung und Auswertung qualitativer Daten den Anspruch, die ihnen zugrundeliegenden Strukturen zu erkennen und ihre kontextuelle Einbettung zu verdeutlichen. So mündet das Kapitel in einem Überblick zum Vorgehen der Datenanalyse (Kap. 13.3).

13.1 Transkriptum

Der Transkriptionsprozess repräsentiert in der qualitativen Forschung die „technische [...] Voraussetzung für weitere Analyseschritte“ (Textwissenschaft, Lamnek, 2011, S. 366). Ein Transkript macht das „flüchtige Gesprächsverhalten“ als Abschrift verbaler Kommunikation (Dresing & Pehl, 2010) für wissenschaftliche Analysen dauerhaft zugänglich (Kowal & O’Connell, 2000, S. 438). Über die Interviewerfahrung und die Tonbandaufnahme hinaus („general reading, followed by careful reading“, Bendassolli, 2013, Abs. 25) bietet es den ersten analytischen Kontakt zum Forschungsmaterial. Über das verschriftlichte Wort hinaus sind folgende „Verhaltensmerkmale“ zu transkribieren (Kowal & O’Connell, 2000, S. 438):

- **Verbale Merkmale:** Geäußerte Wortfolgen
- **Prosodische Merkmale:** Tonhöhe, Lautstärke
- **Parasprachliche Merkmale:** Redebegleitendes Verhalten (Lachen etc.)
- **Nichtvokale Merkmale:** Außersprachliches Verhalten (Blicke)

„[D]urch die grafische Darstellung ausgewählter Verhaltensaspekte von Personen, die an einem Gespräch [...] teilnehmen“ soll das Transkript Similarität von Verhalten und Notation erkennbar machen („Ähnlichkeitsbeziehung“, ebd.). „[G]eäußerte Wortfolgen“ und nonverbale Merkmale (ebd.) werden erfasst, um Besonderheiten des Gesprächs zu verdeutlichen.

Die Transkription entspricht einem „Transformationsprozess, einer Audio- oder Videoaufzeichnung in eine Schriftform“ (Dresing & Pehl, 2010, S. 724). Dabei steht das Transkript an dritter und letzter Stelle der Prozesskette: Ausgehend von Primärdaten (Originalgespräch) werden Sekundärdaten (Tonband- oder Videoaufnahmen) in Tertiärdaten überführt. Sie spiegeln sich im Transkript wider (ebd., S. 440). Es repräsentiert derweil kein vollständiges Abbild der aufgezeichneten Interaktion (Dresing & Pehl, 2010), sondern geht mit ihrer Reduktion einher. Das **allgemeine Merkmal** der „Informationsreduktion“ ist darauf zurückzuführen, dass es nicht möglich ist, die Situation in ihrer vollen Beschaffenheit zu verschriftlichen. Das Ausmaß der Informationsreduktion hängt derweil von dem Detailgrad ab, in dem der Forscher Äußerungsmerkmale, wie Stimmung, Pausen, Zögerungslaute oder außersprachliche Merkmale (Lachen etc.) erfasst. Zudem wirken laut Dresing und Pehl auch implizite ggf. dem Transkribierenden unbewusste Reduktionsmechanismen, die aus „Wahrnehmungsmuster[n] und Sprachgewohnheiten des Transkribierenden“ resultieren (ebd., S. 725). Konsequenterweise ist es bedeutsam, die Güte des Transkriptionsprozesses zu reflektieren. Denn Transkripte sind „reflexionsbedürftige Artefakte“, die nicht mit der aufgezeichneten Tonbandaufnahme gleichzusetzen sind, sondern von Grundannahmen des Transkribierenden beeinflusst werden (ebd.).

Ein weiteres Charakteristikum der Transkription bildet ihr hoher Zeitaufwand. Sie kann je nach Form das sechs bis 20-Fache der Aufzeichnungsdauer einnehmen (Dresing & Pehl, 2010), sodass der Forscher sich die ressourcentechnische Frage stellen muss, wie situationsgetreu

er die Transkription gestalten kann. In der Praxis unterscheiden sich Transkriptionsformate durch ein unterschiedliches Maß an Situationstreue (Lamnek, 2011); d. h. wie detailgetreu die Aufnahme mikrosprachlicher Details, nonverbaler Äußerungen, von Sprechüberlappungen etc. erfolgt (Dresing & Pehl, 2010). Häufig wird mit erheblichem Mehraufwand viel mehr transkribiert als analysiert wird (ebd.). Für ein pragmatisches Vorgehen folgt vorliegende Studie dem Effizienzgedanken von Kowal und O’Connell (2000), sich auf diejenigen Inhalte zu beschränken, die später tatsächlich analysiert werden. Dazu wird die „einfache Transkription“ nach Drehsing und Pehl gewählt (2013). Über ökonomische Aspekte hinaus sind folgende Entscheidungskriterien für die Auswahl der gewählten Transkriptionsform relevant:

- **Anspruch, die Gesprächssituation möglichst vollständig abzubilden**
- **Vereinfachtes Leseverständnis** durch Überführung von Dialekten (1), Glättung von Ausrufen („ähm“, 2), Glättung von Wort- und Satzabbrüchen (3) und Zuordnung eines eigenen Absatzes für jeden Sprecher pro Beitrag (4)

Um auch (non)verbale Aspekte wie Sprechpausen bei der Interpretation von Textpassagen zu berücksichtigen (Lamnek, 2011), ist ein strukturiertes regelbasiertes Transkriptionsvorgehen mit einer einheitlichen Symbolverwendung erforderlich. Sie macht kenntlich, nach welchen Kriterien die Transkription entstanden ist („Gesamtheit der Entscheidungen, welche Aspekte festgehalten werden.“, Dresing & Pehl, 2010, S. 727). Auswahlkriterien und Notationszeichen werden in einem **Transkriptionssystem** zusammengefasst (Tab. 13.1).

Tab. 13.1 Übersicht verwendeter Sonderzeichen der Transkription (eigene Darstellung)

(non)verbale Aspekte	Transkription
Pausen	/, //
Prosodische Merkmale (Lautstärke, Tonhöhe)	nicht transkribieren
Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden („mhm, aha“ etc.)	nicht transkribieren (Ausnahme: Antwort besteht nur aus einem Verständnissignal)
Wort- und Satzabbrüche, Gedankenfüller („ähm“)	nicht transkribieren (Ausnahme: Antwort besteht nur aus dem betroffenen Ausruf)
Besondere Betonung von Wörtern oder Äußerungen	GROSSSCHREIBUNG
Emotionale nonverbale Äußerungen, die die Aussage unterstützen (parasprachliche Merkmale)	(lachen)
Unverständliche Wörter	(unv.)
Längere unverständliche Passagen	(unv., Handy-Geräusch) – möglichst mit Ursache
Interviewende Person	„I“
Befragte Person	„B“

Das benannte Transkriptionssystem konkretisiert sich in der Verschriftlichung der 19 Tonbandaufnahmen über einen manuellen Abtippprozess nach dem benannten Regelwerk. Anschließend wird die Tonbandaufnahme mit dem verschriftlichten Text abgeglichen, um zu überprüfen, ob als unverständlich gekennzeichnete Wörter bei einem zweiten Hörversuch doch vollständig verschriftlicht werden können. Zudem werden identifizierte Hör- und Tippfehler (Lamnek, 2011) korrigiert. Sodann folgt die Anonymisierung von Personalien durch Kennelemente (<Name>). Für die weitere Datenverarbeitung in der Analysephase wird das Transkript manuell in eine Excel-Liste überführt. Die Struktur der Liste unterstützt eine granulare Betrachtung einzelner Teilpassagen inkl. einer „1:1“-Zuordnung von Memos, Kommentaren und Paraphrasen. Sie findet sich einschließlich der Original-Transkripte in Anhang D.

13.2 Auswertungsmethode

In der qualitativen Forschung lassen sich unterschiedliche Verfahren der Datenauswertung unterscheiden, die der „sozialwissenschaftlichen Handlungserklärung“ dienen (Reicherts, 2000, S. 278). Reicherts differenziert drei Verfahren zur „Rekonstruktion sozialer Ordnung“ (2000, S. 278): Deduktion, Induktion und Abduktion. Sie repräsentieren „Formen gedanklicher Operationen“ (ebd.), deren Gültigkeit an die Sinnzuschreibungen und Interpretationsleistungen der beobachteten handelnden Subjekte gebunden ist:

1. Die **Deduktion** nutzt das Auswertungsverfahren der Subsumption und bereits bekannte Merkmalszusammenhänge als Ausgangspunkt (type, Kap. 8.4). Sie versucht sie im betrachteten Datenmaterial wiederzufinden bzw. in Anlehnung an bestehende Modelle zu analysieren (Bendassolli, 2013). Demnach wird der Einzelfall einer bekannten Regel zugeordnet, was auf einen tautologischen Charakter der Deduktion schließen lässt: Sie entdeckt nichts Neues, sondern wirkt „wahrheitsübertragend“ (Reicherts, 2000, S. 279).
2. **Induktion** wird in quantitativer und qualitativer Forschung unterschiedlich eingesetzt:
 - a) **Nach dem quantitativen Forschungsparadigma** repräsentiert sie eine relevant erscheinende Merkmalskombination innerhalb des empirisch erhobenen Datenmaterials und den Ausgangspunkt der Forschungstätigkeit. Diese Merkmalskombination wird zu einer Regel verlängert, indem es zu einer Generalisierung der Eigenschaften für eine größere Gesamtheit kommt. So wird der Rückschluss von der quantitativen Eigenschaft einer Stichprobe auf ihre Grundgesamtheit möglich.
 - b) Auch **nach dem qualitativen Forschungsparadigma** bilden Eigenschaften des empirischen Materials den Ausgangspunkt der Forschungstätigkeit. Ziel ist es, von der Existenz qualitativer Strukturen, auf andere bereits bekannte Zusammenhänge zu schließen (Lamnek, 2010; Reicherts, 2000; Kap. 8.4). Die Basis bilden Kategorisierungen. Sie lassen Strukturen aus den Daten erkennen („categorizing, and conceptualizing processes“, Bendassolli, 2013, Abs. 24), indem es zur Reduktion von Datenmaterial und zur Erhöhung seines Abstraktionsgrads kommt (Bendassolli, 2013). Vergleich und Diskussion mit anderen Funden und Theorien (Bendassolli, 2013) machen neue Formen bereits bekannter Theorien erkennbar (Reicherts, 2000). Trotz der Debatte zur mangelnden Prognostizierbarkeit zukünftiger Ergebnisse ist die Induktion ein Hauptanwendungsgebiet qualitativer Forschung (Bendassolli, 2013).
3. **Abduktion** beschreibt die Identifikation von Merkmalskombinationen, für die die bisherige Forschung keine Erklärung gefunden hat (Lamnek, 2011). Sie geht mit einem Moment der Überraschung bzw. des mangelnden Verständnisses einher, nachdem keine bekannte Regel auf das Datenmaterial übertragen werden konnte. In einem mehrstufigen Untersuchungsprozess wird eine neue Regel gesucht (Reicherts, 2010, S. 285):
 - a) Hypothesenfindung mittels Abduktion
 - b) Ableitung von Voraussagen, die das Datenmaterial erfüllen muss
 - c) Suche nach Fakten, welche die Regeln verifizieren (Induktion)
 Folglich setzt die Abduktion eine Haltung voraus, die die Bereitschaft mitbringt, „alte Überzeugungen aufzugeben und neue zu suchen“ (Reicherts, 2010, S. 284). Der kontinuierliche Wandel gesellschaftlicher Ordnung macht ihre Rekonstruktionen vergänglich, sodass sie kontinuierlich abduktiv re-evaluiert werden sollten (ebd.).

Die Auswertung der empirischen Datengrundlage vorliegender Studie orientiert sich an der GT

(Kap. 13.2.1) in Kombination mit der CIT (Kap. 12.2.2). Um diese den diskutierten übergeordneten Verfahren qualitativer Ordnung zuzuteilen, lohnt sich eine Reflexion ihrer tabellarisch zusammengefassten Eckpunkte (Tab. 13.2). Beide Auswertungsmethoden bedienen sich – je nach Beschaffenheit des erhobenen Datenmaterials – deduktiver Verfahren induktiven Charakters. Sie können auch abduktiv sein, sofern man auf Strukturen trifft, die sich nicht auf Basis bestehender Forschung erklären lassen. Die Verfahrenskombination von GT und CT soll die methodischen Vorwürfe gegenüber induktiven Verfahren (s. o.) durch ihre Kombination mildern (Bendassolli, „hybrid method“, 2013, Abs. 5). Vor Explikation des konkreten hybriden Vorgehens (Kap. 13.3) werden die Methoden im Kontext theoretischer Grundannahmen diskutiert.

Tab. 13.2 Zusammenfassung der Kernmerkmale der Verfahren qualitativer Forschung (Abgrenzung von Deduktion, Induktion und Abduktion; eigene Darstellung)

VERFAHREN DER DATENAUSWERTUNG			
Merkmale	Deduktion	Induktion	Abduktion
Ausgangspunkt	Bekannter Merkmalszusammenhang	Merkmalskombination innerhalb des empirisch erhobenen Datenmaterials; Zusammenhänge durch bereits bekannte Regeln erklärbar	Merkmalskombinationen innerhalb des empirisch erhobenen Datenmaterials, für die die bisherige Forschung keine Erklärung bietet
Ziel	Wahrheitsübertragung auf den Einzelfall	<ul style="list-style-type: none"> – Quantitativ: Kenntnisgewinn über die Grundgesamtheit – Qualitativ: Reduktion von Datenmaterial und Erhöhung seines Abstraktionsgrads 	Identifikation neuer Regeln zur Erschließung intersubjektiv geteilter Wahrheit
Charakter	Tautologisch	<ul style="list-style-type: none"> – Quantitativ: wahrscheinlichkeitsbezogen – Qualitativ: Wiedererkennen neuer Formen bekannter Theorien 	Explorativ und verifizierend

13.2.1 Grounded Theory

Die Grounded Theory (GT) repräsentiert ein integriertes Gesamtkonzept, das den Forschungsprozess holistisch von der Fragestellung bis zur Berichterstellung einpreist (Lueger, 2009). Nach Erstveröffentlichungen von Glaser und Strauß (1967) und deren Übersetzung in die deutsche Sprache (1998, Lüger, 2009), entwickelt sich die GT zu einem der prominentesten Forschungsstile und somit zu einem festen Bestandteil qualitativer Forschung in Soziologie, Psychologie und anderer Wissenschaften („Synonym qualitativer Forschung“, Konopásek, 2011, S. 387; Mey & Mruck, 2010; Reicherts, 2000; Lueger, 2009). Lueger stellt dazu den Grund voran, dass sie insb. Forschungseinsteigern eine gute Orientierung und Leitlinie bietet (ebd.).

Ihre Begründer verfolgten das Ziel, die Kluft zwischen Theorie und Empirie durch auf Daten beruhenden Theorien („grounded“ = empirisch verankert, Glaser & Strauß, 1980) zu schließen und die bis dato noch geringe wissenschaftliche Akzeptanz qualitativer Forschung methodologisch zu fundieren (ebd.). Entsprechend wird der Begriff GT sowohl für die Methode als auch für ihre Forschungsergebnisse verwendet (Böhm, 2000). Über die Förderung einer strategischen Verankerung von Forschung im Feld (Lueger, 2009, S. 192), liegt ihr sowohl ein abduktives als auch ein induktives Vorgehen zugrunde (Reicherts, 2000; Kap. 13.2). Innerhalb einer Forschungsstrategie, die nicht an ein festes Regelwerk gebunden ist, treibt sie über die konsequente Datenanalyse den Verlauf der Datenerhebung an (Lueger, 2009). Diesem Postulat

steht Hildebrands (2000) Forderung gegenüber, dass die GT ausschließlich der Entdeckung und Validierung theoretischer Konzepte an empirischen Daten dient. Ihre theoretischen Grundzüge (Kap. 13.2.1.1) und konkrete Einzeltechniken (Kap. 13.2.1.2) werden beleuchtet.

13.2.1.1 Kerngedanken und theoretischer Überbau

Zentrales Ziel der GT ist die systematische Überprüfung der Verbreitung eines Phänomens (Lamnek, 2011). Dies dient seiner Spezifizierung zwecks Theorieentwicklung und -validierung auf der Basis von Felddaten (Lueger, 2009). Auf diese Weise kehrt sie den bis dahin gängigen Forschungsprozess um; d. h. sie nimmt empirische Daten als Ausgangspunkt von Forschung und Theorieentwicklung und nicht als Bezugspunkt empirischer Prüfung (ebd., S. 194). Zugleich geht sie davon aus, dass hinter empirischen Daten latente Kategorien bzw. Konstrukte liegen (Borz & Döring, 2006; Böhm, 2000), die als vorläufig gelten („provisional“, Strauss & Corbin, 1990, S. 6). Je mehr Indikatoren („im Material vorfindbare empirische Sachverhalte“, Lueger, 2009, S. 197) für ein Konstrukt gefunden werden („Konzept-Indikator-Modell“, ebd., S. 197), desto höher ist sein Sättigungsgrad (Böhm, 2000). Ähneln sich Konstrukte, ist zu vermuten, dass die Kernkategorie eines Gegenstands gefunden wurde (Borz & Döring, 2006).

Diese Annahmen haben sowohl Folgen für das Verhältnis von Empirie und Theorie als auch für die gesamte Steuerung des Analyseprozesses (Lueger, 2009):

- **Verknüpfung verschiedener Schlussverfahren** im Mittelpunkt (Lueger, 2009) des Forschungsprozesses: Durch Induktion (Kap. 13.2) entstandene vorläufige Vermutungen werden „deduktiv Implikationen aus den abduktiv gewonnenen Hypothesen abgeleitet“ (ebd., S. 195). Der Wechsel zwischen „Feldarbeit (Datenerhebung) und Reflexion (Datenanalyse und Theoriebildung; Mey & Mruck, 2010, S. 616) lässt einen deutlichen Gegensatz zu Vorgehensweisen des logischen Positivismus (Trennung von Beobachtung und datenbasierter Theorieentwicklung, Bendassolli, 2013) und insb. zum traditionell qualitativen Vorgehen erkennen. Letzteres erfolgt schließlich nicht iterativ, sondern sequenziell, d. h. in hintereinander folgenden Phasen (Planung, Datenerhebung, -analyse und Theoriebildung). Im Rahmen der GT liegt stattdessen ein „two-handed process“ vor (Bendassolli, 2013, Abs. 30), dessen Ergebnisse keine unumstößliche Theorie bilden. Sie unterliegen wie die Realität selbst stetig Veränderungen, die wissenschaftlich zu spiegeln sind („Offenheit wissenschaftlicher Begriffsbildung“, Lueger, 2009, S. 196).
- **Abgrenzung zur Inhaltsanalyse nach Mayring (2002)**: Die GT macht nicht die Daten selbst mittels Zusammenfassung zugeordneter Textstellen, sondern dahinterliegende Konstrukte als Kategorien zu ihrer Analyseeinheit.
- **Zentrale Stellung sozialer Schlüsselprozesse** für die Theoriekonstruktion aus drei Gründen (Lueger, 2009). Dabei unterscheidet sich wissenschaftliches Handeln nicht strukturell, sondern durch stärkere Explikation von Alltagshandeln (Lueger, 2009):
 1. Annahme, eines hohen Erklärungswerts für das Geschehen im Untersuchungsfeld
 2. Annahme der Integrationsfunktion vieler Einzelkonzepte
 3. Annahme einer Ergänzungsfunktion für den Blick auf strukturelle Bedingungen
- **Konstruktivistische Interpretationen** als Strategie zur begrifflichen Erfassung eines Phänomens: Basis dieser Interpretationshandlungen bildet die Strategie des kontinuierlichen Vergleichs (Kap. 13.2.1.2). Mit dieser werden Fälle (Kap. 8.4) zu zentralen und zunehmend abstrakten Kategorien transformiert (Bendassolli, 2013). Der

Zusammenfassung von Subkategorien zur Kernkategorien (Strauss & Corbin, 1990) folgt die Reflexion ihrer Bedeutung und Handlungen in konkreten Situationen (Lueger, 2009). Sie leitet zum triadisch zirkulären Prozess hin (Hildebrand, 2000; Strauss & Corbin, 1990).

Der triadisch zirkuläre Prozess verknüpft Datensammlung, -analyse und Theoriebildung (ebd.; Reichertz, 2011) und beginnt mit dem ersten erhobenen Material (Mey & Mruck, 2011; Hildebrand, 2000; Böhm, 2000). Dabei verbinden sich im Rahmen des permanenten Vergleichs Erhebung, Analyse und das Festhalten vorläufiger Ergebnisse in Memos (Kap. 12.6) zu einer „integrierten Forschungsstrategie“ (Lüger, 2009, S. 195). Sie treiben so die Theorieentwicklung über das theoretische Sampling (Kap. 8.4) als Erhebungsstrategie an (Lueger, 2009, S. 195).

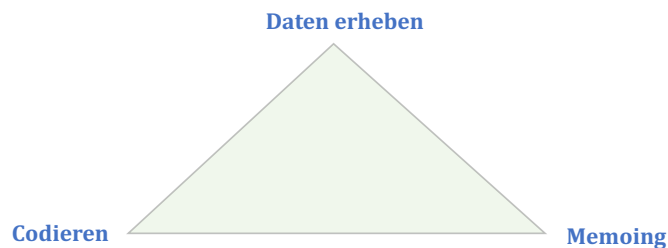


Abb. 13.1 Grounded Theorie als triadischer und zirkulärer Prozess (nach Hildebrand, 2000, S. 34)

Insgesamt speist sich die benannte Triade aus den drei Prozessschritten „Daten erheben“, „Memoing“ und „Codieren“ (Hildebrand, 2000, S. 34; Abb. 13.1). Lüger verwendet teils andere Begriffe für das gleiche Phänomen: „Theoretisches Sampling“ (hier „Daten erheben“), „Codieren“ und „Verfassen von Memos“ (hier: „Memoing“, 2009, S. 196). Somit bestehen ähnliche wissenschaftliche Auffassungen, die sich wie folgt verdichten lassen:

- **Daten erheben** stellt einen Teil der Erweiterung des theoretischen Verständnisses eines sozialen Feldes dar. Sie wird mittels der komparativen Analyse erzielt (ebd.). Das theoretische Sampling erfasst dabei als Prozessschritt eine höhere Aggregationsebene.
- **Codieren** leitet den Beginn der Datenauswertung ein und bezieht sich auf einzelne Fälle (Wrona, 2006; Kap. 8.4). Dabei wird das empirische Material in Sinneinheiten zerlegt (Mey & Mruck, 2000), die auf Basis ihres konzeptionellen Gehalts über eine Deskription hinausgehen („conceptual work“, Glaser, 2002, S. 616; „Interpretationsarbeit“, Lueger, 2009, S. 197). Dies bedeutet, dass ausgewählte Textstellen – einzelne Begriffe oder ganze Sätze – Codes zugewiesen werden (Wrona, 2006, S.197), die „konzeptionell dichte Beschreibungen“ darstellen (Lueger, 2009, S. 196). Im Zentrum dieser Tätigkeit steht immer die Frage: „Worüber gibt das zu interpretierende Material Auskunft?“ (Lueger, 2009, S. 196). Unter Sinneinheiten oder Codes sind indes den Textstellen zugeordnete Schlüsselwörter zu verstehen (ebd.). Den Daten werden also zur Beantwortung einer Forschungsfrage spezifische Bezeichnungen zugeordnet (Mey & Mruck, 2000; „signposts that point to things in the data“, Seifert, 1998). Sie sollten so benannt sein, dass sie für andere Interviews wiederverwendet werden können (Wrona, 2006, S.197). Codes haben einen sequenziellen Charakter und weisen eine größere Datennähe bzw. höhere Kontextbezogenheit auf als Kategorien (Berg & Milmeister, 2011). Mit fortschreitender Codierung werden sie auf der Grundlage eines „heuristischen Bezugsrahmens“ (Wrona, 2006, S.197) zueinander in Beziehung gesetzt (Wrona, 2006, S.197; „axiales Kodieren“, Kap. 13.2.1.2). Sie bilden somit Kategorien übergeordneter Art (s.o.; Mey & Mruck, 2011;

Lamnek, 2011). Entsprechend stehen Codes und Kategorien – wie „Atome zu einem Molekül“ (Muckel, 2010, S. 347) – in einem zu determinierenden Verhältnis zueinander.

- **Memoing** ist ein weiteres kontinuierlich anzuwendendes Element der Theoriebildung, das der Dokumentation und Kommentierung aller relevanten Ereignisse und Ergebnisse dient (Mey & Mruck, 2011; Böhm, 2000, S. 477; Explikation, Kap. 8.2). Dabei fördert es nicht nur die Formulierung von Theorien, sondern unterstützt auch den Reflexionsprozess (Lueger, 2009). Da Memos einen Aspekt der subjektiv gefilterten Wirklichkeit des Forschers darstellen, sollten sie einer klaren Abgrenzung von den dazugehörigen Daten unterliegen (ebd.). Die simultanen Prozessschritte der GT macht Skepsis gegenüber eigenen Analyseergebnissen erforderlich, sodass Memos als Strukturierungs- und Ordnungshilfe dabei unterstützen, Ideen und Gedanken im Fluss der Analyse nicht zu vernachlässigen (Lueger, 2009). Durch ihre kontinuierliche Supervision kann es gelingen, Distanz einzunehmen und Einseitigkeit sowie subjektive Verzerrungen zu mindern (Muckel, 2011; Böhm, 2000).

Aufgrund divergierender sozialtheoretischer Haltungen (Strübing, 2011; Mey & Mruck, 2000) entwickeln Glaser und Strauss die GT auf unterschiedlichen Wegen mit verschiedenen Forschungskollegen weiter (Mruck & Mey, 2010). Während Strauss die Berücksichtigung theoretischen Vorwissens fordert (Lamnek, 2011; „sensibilisierende Konzepte“, Böhm, 2000, S. 477; Kap. 8.2), lehnt Glaser dies zur Vermeidung von Voreingenommenheit (Lamnek, 2011) und einer Verengung des analytischen Blickes ab. Stattdessen verfolgt er eine strikte Emergenz wissenschaftlicher Erkenntnis aus der Datenanalyse (Lueger, 2009, S. 192). Als Anhänger der Columbia School nach Paul Lazarsfeld (Mey & Mruck, 2000) misst er der Methode des kontinuierlichen Vergleichs große Bedeutung bei (Strübing, 2011, s. o.) und fordert, sich dem Feld ohne Forschungsfrage zu nähern (Lueger, 2009, S. 30). Analysiert man die Sichtweisen der Begründer der GT hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten, finden sich diese in der Differenzierung gegenstandsbezogener und formaler Theorien (Glaser & Strauss, 1976). Obwohl Glaser das Emergenzprinzip (s. o.) und Strauß eine gedankenexperimentelle Vorgehensweise in den Vordergrund stellt (Lueger, 2009, S. 193), sehen beide in den gegenstandsbezogenen Theorien eine hohe Nähe zu den Daten. Formale Theorien hingegen abstrahieren von betrachteten Gegenständen und bilden dahinterstehende Wirkzusammenhänge ab (Glaser & Strauss, 1976). Die vorliegend verwendete Auswertungsstrategie konzentriert sich auf die gemeinsamen Konzepte der Autoren. Sie werden über verwendete Einzeltechniken konkretisiert (Kap. 13.2.1.2).

13.2.1.2 Einzeltechniken

Strauss und Corbin (1996) nutzen ein „Handlungs- und Interaktionsmodell“ (Mruck & Mey, 2010, S. 619) aus drei Schritten: Offenes Codieren, axiales Codieren und selektives Codieren.

1. **Offenes Codieren** vollzieht sich in einer Verkürzung von Daten durch Extraktion von Texteinheiten, die für eine Fragestellung relevant erscheinen (Berg & Milmeister, 2010; Konzept-Indikator-Modell, Mey & Mruck, 2010, S. 615 ff.). Nach dem Prinzip freier Assoziation (Muckel, 2010) weist der Forscher den Texteinheiten Begriffe abstrahierende Begriffe zu (Borz & Döring, 2006). Diese werden nicht wissenschaftlichen Theorien, sondern dem Untersuchungsfeld selbst entlehnt (in Vivo-Codes, Muckel, 2010, S. 340; Böhm, 2006).

Konkret gefasst beginnt das offene Codieren mit der Analyse kurzer und später längerer Abschnitte (Strauss & Corbin, 1990). Mit der Prämisse die Gesamtproblematik einer

Textpassage nicht zu übergehen (Muckel, 2010), unterstützt dies dabei, die Datenmenge überschaubar zu machen und einen Überblick über den Text zu gewinnen. Um die weitere Untersuchung nicht nur auf Paraphrasen, sondern einen interpretativen Text stützen zu können (Strauss & Corbin, 1990), helfen die „W-Fragen“ Böhms (2000):

- **Was?** Worum geht es? Welches Phänomen wird angesprochen?
- **Wer?** Welche Personen? Was sind ihre Rollen und wie interagieren sie?
- **Wie?** Welche Aspekte des Phänomens werden angesprochen, welche nicht?
- **Wann?** Wie lange? Wo? Wie viel? Wie stark? (raumzeitliche Dimensionen)
- **Wozu?** Zu welchem Zweck/welcher Absicht? Welche Folgen werden antizipiert?
- **Womit?** (Mittel, Strategien und Taktiken der Zielerreichung)

2. **Axiales Codieren** als nächster Schritt der Datenanalyse dient der Verdichtung vorhandener Konzepte zu Kategorien. Dabei entstehende Kategorien bilden den Mittelpunkt eines ausgearbeiteten Beziehungsnetzes (Böhm, 2000), das von vier Achsen umgeben wird

1. **Kontext und intervenierende Bedingungen:** zeitlich-räumliches, sozial-politisches und kulturelles Umfeld
2. **Ursächliche Bedingungen:** kausale, argumentative, motivationale Zusammenhänge
3. **Handlungsstrategien:** Handlungssequenzen, die an Beweggründe geknüpft sind
4. **Konsequenzen:** Folgen der Handlungssequenzen (ebd., S. 479; Abb. 13.2).

Demnach wird bei Identifikation einer potenziellen Kernkategorie bzw. eines zentralen Phänomens A im Text nach ursächlichen Bedingungen für sein Auftreten, nach seinen Konsequenzen, den intervenierenden Bedingungen und Handlungsstrategien von A gesucht. Die Achsenkategorien werden danach ausgewählt, welche Phänomene die meisten Bezüge zu handlungs- und interaktionsbezogenen Daten aufweisen. Diese angenommenen Zusammenhänge werden deduktiv am Material validiert (Borz & Döring, 2006), d. h. es werden diverse Textbelege für diese Wirkstrukturen gesucht. Bei einer Bestätigung der anfänglichen Hypothese ist zur weiterführenden Validierung nach Gegenbeispielen zu suchen, die die Hypothese falsifizieren. Je nach Ergebnis ist die Theorie zu modifizieren oder bestätigt.

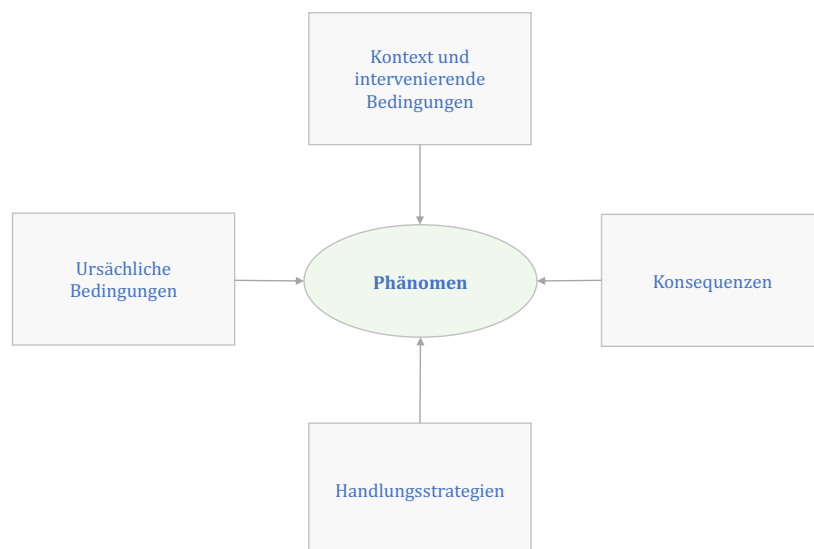


Abb. 13.2 Codierparadigma nach Strauss und Corbin für sozialwissenschaftliche Fragestellungen (Darstellung angelehnt an Böhm, 2000, S. 479)

3. **Selektives Codieren** beschreibt die Analyse in Suchrichtung (der vorab bestimmten

Kategorien). Dabei besteht ein höheres Abstraktionsniveau als in der axialen Codierphase. Ziel ist es, die gewonnenen Analyseergebnisse über die simple Synthese von Beobachtungen hinaus zu einem schlüssigen theoretischen Konzept zusammenzuführen und formal-wissenschaftlich zu erklären (Bendassolli, 2013). Dabei kann die Notwendigkeit entstehen, sich von den Achsenkategorien zu lösen und durch Subsumption oder Reformulierung neue Kategorien zu bilden (Böhm, 2000). Auf diese Weise werden Codes entwickelt, mit anderen verbunden und neu geordnet bis sie ein abstrakteres Konzept repräsentieren (Bendassolli, 2013). Subkategorien und dazugehörige Hypothesen ohne oder mit geringem Bezug zu anderen Kategorien, können dabei vernachlässigt werden – auch wenn sie für sich genommen interessant sein könnten (Lüge, 2009). Es folgt die Festlegung der Kernkategorie einschließlich ihrer Dimensionen und Reichweite: Sie steht in einer zu definierenden Beziehung mit allen anderen Kategorien („relationales Gefüge“, Mey & Mruck, 2010, S. 619) und ist durch den Wechsel zwischen Hypothesengenerierung und Textabgleich zu identifizieren (Berg & Milmeister, 2000). Dabei wird vorausgesetzt, dass der Weg von den Daten zu den relativ abstrakten Kategorien lückenlos dokumentiert ist. Dies geht mit einem erhöhten Analyseaufwand einher, der forschungsmethodisch einzupreisen ist. Vorliegend behilft sich die Forscherin mit Memos und Mind-Maps (Kap. 13.3) als Grundlage für den Abstraktionsprozess zum theoretischen Konzept.

Das vorangestellte Codierparadigma verstößt nach Glaser gegen das Prinzip der Offenheit (Mruck & Mey, 2010; Böhm, 2010; Kap. 8.2). Denn die vier Achsenkategorien geben bereits eine Strukturierung des Feldes vor. Zur Beschreibung sozialen Geschehens empfiehlt er stattdessen einen flexiblen Einsatz inhaltlicher und formaler „Codier-Familien“ (Glaser, 1978), die je nach Datenbasis und Forschungsfrage (Mruck & Mey, 2010) zur Anwendung kommen:

- C-Familie (causes, contexts, consequences, conditions)
- Identitäts-Familie (Identität, Selbstkonzept, Identitätswandel, Fremdbilder)
- Kultur-Familie (Normen, Werte, sozial geteilte Einstellungen)
- Grad-Familie (Ausmaß, Grad, Intensität, Grenzwert, Niveau und kritischer Wert)
- Strategie-Familie (Strategie, Taktik, Techniken, Management, Mechanismen)

Böhm hält diese Differenzen für überbrückbar (2000). Schließlich kommt die „C-Familie“ den Ursachen im Codierparadigma nach Strauss und Corbin sogar sehr nah (s. o.). Er regt an, die Codier-Familien in das axiale Codieren nach Strauss und Corbin einfließen zu lassen (2010).

13.2.2 Besonderheiten der Datenauswertung in der CIT

Anders als die GT (Kap. 13.2.1) nimmt die CIT (Kap. 12.2.2) nicht nur Einfluss auf die Struktur der Datenauswertung. Sie muss von der Untersuchungsplanung bis hin zur Durchführung in der Studienkonzeption berücksichtigt werden. Entsprechend wird ihr Einfluss auf das Erhebungsinstrument bereits in Kap. 12.2 beleuchtet. Der vierte Schritt der „5 Steps of CIT“ (Flanagan 1954), die Datenanalyse („analyzing the data“, ebd.), wird in Kap. 12.2.2 ausgespart. Er wird nun in Ergänzung zur GT vorgestellt, um ihre Methodenintegration in der Phase der Datenanalyse zu erläutern (Kap. 13.3).

Ziel der Datenauswertung nach Flanagan ist es, die erhobenen Daten so zusammenzuführen und zu beschreiben, dass ihre Nützlichkeit erhöht wird ohne ihre Reichweite, Spezifität und Validität (qualitativer Art) zu vermindern (ebd.). Der Nutzen kritischer Ereignisse liegt

darin, aus beobachteten Ereignissen leichter Rückschlüsse zu ziehen und sie mit anderen Ereignissen zu vergleichen. Zur Erarbeitung kritischer Ereignisse unterscheidet die CIT drei Schritte der Datenanalyse, die insb. im axialen und selektiven Codieren berücksichtigt werden:

1. **Selection of Reference** (Auswahl des Referenzrahmens): Die Klassifikationsmöglichkeiten für die Ereignisanalyse sind vielfältig und von dem betrachteten Referenzgebiet abhängig, d. h. von der übergeordneten Problemstellung der Studie (Qualifizierung: Lernziele; Personalauswahl: psychologische Merkmale etc., Flanagan, 1954). Sie bestimmt die Ordnung der zu definierenden Kategorien. Da die vorliegende Arbeit nicht restlos einem der von Flanagan vorgeschlagenen Gebieten zuzuordnen ist, bedient sich die Forscherin seiner übergreifenden Hilfestellung: Ausrichtung des Klassifikationssystems an einem eindeutig abgrenzbarem Arbeitsverhalten. Dies wird vorliegend nicht von einer einzelnen Phasenbetrachtung geleitet, sondern von den Antworten aus dem Feld:
 - a) Was zeichnet Phasen des Onboarding-Prozesses, die benannt werden, aus?
 - b) Was scheint den Kandidaten wichtig zu sein?
 - c) Welche Ziele des Phänomens werden von den Kandidaten benannt?

Dieser Referenzrahmen soll dabei helfen, identifizierte Ereignisse zu beschreiben, wobei ihre globale Klassifikationsstruktur unter Gesichtspunkten der zukünftigen Datennutzung zu erörtern ist („uses to be made of the data“, Flanagan, 1954, S. 19). Er ist mit dem Netz der Hauptkategorien der GT zu vergleichen (Kap. 13.2.1), grenzt sich aber zugleich durch einen Fokus auf die Betrachtung von Ereignissen von der GT ab.

2. **Category Formulation** (Kategorienbildung, Flanagan, 1954, S. 19) steht für den Prozess der Aggregation identifizierter Ereignisse zu kleinen „Stapeln“ („piles“, ebd., S. 20), die mit dem Referenzrahmen in Beziehung stehen. Kain (2004) empfiehlt, mit der Ordnung nach positiven und negativen Events zu beginnen und im Anschluss eine Strukturierung nach Themen vorzunehmen. Danach beginnt er Ursachen für positive bzw. negative Ereignisse zu formulieren. Es besteht also eine Analogie zum Codierparadigma nach Strauß und Corbin, das auch Ursachen der Phänomene einpreist (Kap. 13.2.1.2). Diese Synergieeffekte werden genutzt, indem sich die Analyse und Strukturierung der CI Einzeltechniken der GT bedient. Die Kategorisierung nach positiven und negativen findet sich auch bei Kammeyer-Mueller et al. (2013), indem die Interaktionen neuer Mitarbeiter in soziale Unterstützung von Kollegen und FK als Positivereignis und wenig wohlwollende Verhaltensweisen von Kollegen und FK als Negativereignis geclustert werden (vgl. Kap. 5.3.4). Nach Bildung und Definition der Kategorien wird ihre Adäquanz in zwei Prüfschritten validiert:
 - a) **Ereigniszuordnung**: Lassen sich der Kategorie weitere identifizierte Ereignisse zuordnen? Wenn ja, wird dies so lange fortgeführt, bis alle Ereignisse vollständig zugeordnet sind. Größere Kategorien werden dabei in Subkategorien unterteilt und Ereignisse hoher Ähnlichkeit zusammengelegt. Insgesamt kann es auch zu einem Redefinitionsbedarf bzw. der Umgestaltung gewählter Kategorien kommen.
 - b) Die **Prüfung auf Konsistenz** der Kategorienüberschriften und der ihnen zugeordneten Ereignisse erfolgt über eine Validierung durch Dritte. Nach Fitzgerald et al. (2008) hat dieser Analyseschritt einen ausschließlich induktiven Charakter, da nicht mit vordefinierten Kategorien gearbeitet wird (Deduktion, Kap. 13.2): „a pretermimed category system is not imposed, but the categories emerge from data“ (ebd., 2008, S. 301).
3. **General Behaviours** (Flanagan, 1954, S. 20) beinhaltet die Definition eines sinnvollen Verallgemeinerungs- bzw. Spezifikationslevels („level of specificity“, ebd., S. 20). Dieser

Prozessschritt ist an Nutzenüberlegungen auszurichten: Das Kriterium praktischer Anwendbarkeit helfe, den optimalen Verallgemeinerungsgrad zu bestimmen (ebd.).

Der **Orientierungsrahmen für die Formulierung von Überschriften und Kategorien** umfasst nach Flanagan (1954) fünf Kategorien:

1. Abgrenzbarkeit, Logik, einfache und schnell erkennbare Struktur
2. Selbsterklärender Charakter: Für alle Überschriften sind Definitionen, Erklärungen und Abgrenzungen zu notieren. Sie sollten jedoch auch ohne weitere Details verständlich sein.
1. Homogenität von Stil und Logik: Parallelitäten bzgl. Struktur und Inhalt
2. Neutralität: Keine Aufnahme der Einteilung in (un-)zufriedenstellende Verhaltensweisen
3. Umfassender Charakter: Aufnahme aller Ereignisse erheblicher Häufigkeit (i. S. der CIT)

13.3 Konkrete Vorgehensweise bei der Datenanalyse

Die Differenzen der beiden „Urväter“ der GT (Kap. 13.2.1) führen zu einer Vielfalt ihrer Anwendungsvarianten (Berg & Milmeister, 2011; Mey & Mruck, 2000). Mey und Mruck (ebd.) empfehlen es, sich die hohe Anzahl möglicher Codieralternativen zu eigen zu machen. Sie bieten die Flexibilität, je nach Forschungsfrage und Rahmenbedingungen angepasst zu werden. Ihre Adaption sei immer dann sinnvoll, wenn nachvollziehbar wird, wie sie der Theorieentwicklung zu Gute kommt (ebd.) und ihre Anwendungsform transparent expliziert wird (Strübing, 2011; Mey & Mruck, 2000; vgl. Gütekriterien, Kap. 8.3). Vorliegend entscheidet sich die Forscherin für eine Orientierung an der Haltung Strauss' und Corbins. Die Codier-Familien Glasers werden nach der Empfehlung Böhms als Reflexionsinstrument genutzt (Kap. 13.2.1.2). Darüber hinaus achtet die Forscherin darauf, sich an die speziellen Anforderungen zu halten, die die CIT (Kap. 13.2.2) an die Auswertung kritischer Ereignisse stellt. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Kriterien der Kategorienbildung und General Behaviours gelegt (Kap. 13.2.2).

Konkret umgesetzt werden die vorangestellten Verfahren anhand folgender Analyseschritte:

1. **Jedes Interview wird vor seiner Transkription mehrfach angehört**, um das Gespräch in seiner Gesamtheit aus einer gewissen Distanz zu erfassen.
2. Auf dieser Basis werden **Postskripte** (Anhang C; Kap. 12.6) verfasst, in denen nach jedem Interview insb. methodische und theoretische Auffälligkeiten, aber auch situationelle und raumzeitliche Aspekte dokumentiert werden. Zuletzt wird geprüft, ob sich Implikationen für das Sample und den Leitfaden ableiten lassen (für Adaptionen vgl. Kap. 12.3).
3. Resümierende **Fallbeschreibungen** zeigen Gesprächsschwerpunkte auf (Anhang C).
4. Die Aufnahmen werden für die textliche Analyse **transkribiert** (Kap. 13.1).
5. Die entstandenen Texte werden mittels **Codier-Techniken der GT** (Kap. 13.2.1) vor dem Hintergrund der besonderen Anforderungen an die **Analyse kritischer Ereignisse** (CIT, Kap. 13.2.2) in Excel mit in-Vivo-Codes versehen (Anhang D; Abb. 13.3). Wird aus diesen Codes die feldbasierte Identifikation kritischer Ereignisse durch die Beobachter möglich, wird dies einschließlich einer Konkretisierung in einer separaten Spalte niedergelegt. Zugleich wird das Free-Ware-Programm „Free Mind“ zur **Erstellung von Mind-Maps** verwendet, um die Verbindungen zwischen den (Sub-)Kategorien und später auch zwischen Hauptkategorien (axiales Codieren) zu visualisieren (Anhang D). Die Entstehung der Hauptkategorien wird in Theoriememos prozessual erfasst. Zugleich werden die so entwickelten Kategorien in der Codierungsliste (Abb. 13.3, Spalten „Axiales Codieren“), bei dem entsprechenden Zitat hinterlegt, um Wiederauffindbarkeit sicherzustellen. Auch

erfolgt eine Dokumentation von Code-Memos (ebd., vorletzte Spalte) bei dem entsprechenden Datenmaterial. Besonders aussagekräftige Zitate, die helfen die Logik der Codes nachvollziehbar darzustellen, werden farbig (rot) markiert, um diese später in die Niederschrift der Ergebnisse aufzunehmen (Abb. 13.3, Spalte 4, Zeile 5-8).

Kennung IP	Zitat Nr.	Zeilen Nr.	Zitat - Text	Offenes Codieren: Invivo Code	Axiales Codieren: Unsicher/ Kontext/ Intervariierende Variable/ Handlungsstrategien/ Konsequenzen	Axiales Codieren: Kategorie	Code-Memo	Verbindung zu anderem Code/Kategorie
5	1	14-16	Engelble, ich bin schon mittendrin, ich war eigentlich von Anfang an schon ziemlich schnell mittendrin in fachlichen Thema. Das hängt dann aber damit zusammen, dass die Arbeitssicherheit gut gemacht worden ist, soweit sie es eben möglich war mit 2 Personen.	IP erklärt, dass sie sich gemacht mer in einer Phase des Einlebens befindet, sondern das Gefühl hat bereits "mittendrin". In den Thema ihrer fachlichen Verantwortung war dies sogar bereits von Beginn an der Fall. Sie glaubt, dass dies damit zusammenhängt, dass ihre Kollegen dabei bereits gute Arbeit geleistet hatten, soweit dies mit einer Person weniger als aktuell möglich war	Kontext aufgabenbezogene Einarbeitung: <ul style="list-style-type: none">• bestehende Strukturierung der aufgabenbezogenen Infrastruktur• Unmittelbarkeit fachlicher Involvement• Unmittelbarkeit der operativen Verantwortungsübernahme	Onboardingdimension s) aufgabenbezogen	Überschneidung mit IP 11 (Zeitpunkte: Berufserfahrung, Gemeinsamkeit: Geschwindigkeit der Verantwortungsübernahme)	
5	2	17-23	Der Bereich ist aber in der Historie sehr stark beschritten und es sind noch viele Dinge zu tun. Und dadurch, dass es schon immer mein tägliches Geschäft war, bin ich da auch direkt eingestiegen. Bin dann aber auch direkt mit dem Vorstand (Name Vorstand) aufzuführen, was alles gemacht werden, wo geht die Reise hin? Da arbeite ich jetzt konsequent, (sachen)	IP erklärt, dass ihre Einarbeitung in der sie nun gestartet ist, in der Vergangenheit personell unterbesetzt war, sodass es sehr viel zu tun gab. Dafür hinaus konnte sie auch unmittelbar in ihre Tätigkeit einsteigen, da sie viel Berufserfahrung in dem Thema ihrer Verantwortung hatte.	Kontext Zeitgruppe Berufserfahrung: <ul style="list-style-type: none">• fachbezogenes Theoriewissen vorhanden• Erfahrungswissen• positionsbezogenes Erfahrungswissen Konsequenz: <ul style="list-style-type: none">• Intensität des Unterstützungsbedarfs	Allgemeine Kontextkategorien (pre-entry)	Dokument vergrößern	
5	2	17-22	Zu Beginn hat sie sich so erstmal ein Verständnis für die Perspektive und die Aufgabenpriorisierung ihres Verantwortungsbereichs verschafft, indem sie ein Klärungsgespräch mit dem Vorstand hatte.	Zu Beginn hat sie sich so erstmal ein Verständnis für die Perspektive und die Aufgabenpriorisierung ihres Verantwortungsbereichs verschafft, indem sie ein Klärungsgespräch mit dem Vorstand hatte.	Kontext Beschaffenheit der Abteilungsstruktur: <ul style="list-style-type: none">• Abteilungsgröße• Betriebszugehörigkeit der Kollegen• Auslastung der Abteilung/Kapazitätsbedarf	Allgemeine Kontextkategorien (pre-entry)		
5	2	17-23			Handlungsstrategie: <ul style="list-style-type: none">• Auftrags- und Rollenklärungsgespräche Intervenierende Variable: <ul style="list-style-type: none">• Proaktivität• Geschwindigkeit der Involvement	Onboardingdimension s) aufgabenbezogen		
5	3	21-23	Also ich bin schon lange mittendrin, ich habe zwar jetzt gerade erst die Probezeit run, aber ich fühle mich schon, als wenn ich schon deutlich länger hier war als diese guten 6 Monate.	IP betont erneut, dass sie bereits lange das Gefühl hat "mittendrin" zu sein. Teil des ganzen zu sein. Auch hat sie das Gefühl bereits länger im Unternehmen zu sein, als sie tatsächlich ist.	Handlungsstrategie: <ul style="list-style-type: none">• Abgleich subjektiv wahrgenommener mit tatsächlicher Betriebszugehörigkeit Konsequenz erfolgreicher Integration: <ul style="list-style-type: none">• Selbstwahrnehmung als integrativer Organisationsbestandteil	Einarbeitungs-/ Onboardingertag	Kritisches Ereignis: sozialer Einarbeitungszeitpunkt: <ul style="list-style-type: none">• Gefühl abgeschlossener Integration• Vollwertigkeit der Organisationsmitgliederschaft• Wahrgenommene Dauer der Betriebszugehörigkeit überschreitet den tatsächlichen Wert	Parallellisten mit IP 4 (Grad der Integration) <ul style="list-style-type: none">• IP 14 (Entwicklung zu einem internen Akteur)
5	4	27-33	Doch, das war schon nach der ersten bis zweiten Woche. (Lachen) Aber schon tatsächlich schnell. Viel ich von meiner Chefin, direkt eingebunden worden bin und sie mir auch schon vieles erzählt hatte. Und ich einfach fachlich weiß, was gemacht werden muss und direkt Fragen gestellt habe und natürlich dann direkt wusste, was ist gut, wo müssen wir dringend dran arbeiten und was ist okay da haben wir noch Zeit.	IP erklärt, wie sich die erste aufgabenbezogene Einarbeitungsphase gestaltet hat: <ul style="list-style-type: none">• sehr frühe Einbindung in das eigene Verantwortungsbereich• hohe fachliche Expertise führt zu einem erhöhten Kontrollerleben und geringem Antriebsbedarf• hat viele Fragen gestellt um herauszuarbeiten, welche Form der Tätigkeitspriorisierung sinnvoll sei Hintergrund: <ul style="list-style-type: none">• frühzeitige Einbindung durch die Führungskraft (Kontext: Führungssituation), die ihr bereits viel erzählt hatte	Kontext aufgabenbezogene Einarbeitung: <ul style="list-style-type: none">• Unmittelbarkeit fachlicher Involvement• Unmittelbarkeit der operativen Verantwortungsübernahme Handlungsstrategie: <ul style="list-style-type: none">• Proaktivität der Informationsgenerierung Konsequenz: <ul style="list-style-type: none">• Priorisierung und zeitliche Strukturierung der Aufgabepalette	Onboardingdimension s) aufgabenbezogen		
5	4	27-34			Kontext Zeitgruppe Berufserfahrung: <ul style="list-style-type: none">• fachbezogenes Theoriewissen vorhanden• Erfahrungswissen• positionsbezogenes Erfahrungswissen Konsequenz: <ul style="list-style-type: none">• Intensität des Unterstützungsbedarfs	Allgemeine Kontextkategorien (pre-entry)		

Abb. 13.3 Auszug einer beispielhaften Visualisierung der Codierliste vorliegender Studie (Vollversionen für eine bessere Lesbarkeit, Anhang D)

6. Anschließend werden über die Mind-Maps entwickelte Kategorien und Theorien für einen höheren Abstraktionsgrad in zusammenfassenden Grafiken visualisiert (Kap. 15-16.2). Das Mind-Mapping ist somit als Vorstufe des selektiven Codierungsprozesses zu betrachten und mündet in der Erstellung theoretischer Konzepte.

Kennung IP	Zitat Nr.	Zeilen Nr.	Zitat - Text	Offenes Codieren: Invivo Code	Axiales Codieren: Unsicher/ Kontext/ Intervariierende Variable/ Handlungsstrategien/ Konsequenzen	Axiales Codieren: Kategorie	Code-Memo
1	8	86-92	Da würde ich damit starten, dass A, wenn der Mitarbeiter eingestellt wird, die Vertragskonditionen von A bis Z in Gänze mit dem Mitarbeiter besprochen werden und auch wirklich der Vertrag so erklärt wird, dass der Mitarbeiter, der sich eventuell nicht mit Konzernkonditionen, nicht mit Tarifkonditionen oder sonstigen auskennt, einfach genau Bescheid weiß, was in seinem Arbeitsvertrag steht, da geht es für mich los. Das wäre wichtig, ist bei mir nicht passiert.	IP hält es für besonders wichtig, den Mitarbeiter über seine Vertragskonditionen in folgender Form bei Vertragsantritt, d.h. vor dem Unternehmensantritt darzubereiten: <ul style="list-style-type: none">• Vertrag in Gänze in einer Form besprechen, dass MA sich über die unternehmensbesonderheiten im Rahmen der Vertragsgestaltung (Tarifkonditionen, etc.) bewusst ist und diese verstanden hat• IP selbst war dies nicht wiederfahren.	Onboardingmaßnahme vor Arbeitsantritt: <ul style="list-style-type: none">• Vollständige Erläuterung vertraglicher Konditionen/Vertragsgestaltung Konsequenz: Transparenz und Verständnis über den eigenen Arbeitsvertrag und die Regularien des Unternehmens	Pre-Onboarding	
1	9	98-107	Und wenn sich dann derjenige für den Kandidaten oder wenn sich die NAME UNTERNEHMEN für den Kandidaten entscheidet und der Kandidat auch für die Stelle und man geht da in die Vertragsverhandlungen, dass in dem Moment, wo mit dem Bewerber schon über das Gehalt gesprochen wird, wo es auch nur verhandelt wird, schon solche Sachen geklärt werden wie: Wir haben 13,85 Monatsgehälter, es gibt 60 Prozent im November, es gibt 50 Prozent im Mai und noch einmal 0,55 Erfolgsbeihilfe im Sommer. Das muss schon besprochen werden, dann auch so genau wie: Es gibt eine 38-Stundenwoche und nicht eine 40-Stundenwoche, ich rede jetzt von Tarifangestellten, es wird gestempelt.	IP beschreibt, dass sie es für wichtig erachtet bereits in der Vertragsverhandlung, d.h. bei einem sehr weitgeschrittenen Prozessschritt, in dem Bewerbungsprozess die groben Vergütungsschemata des Unternehmens, die Gehaltszusammensetzung und die Arbeitszeiteinregelungen zu erklären zu erklären	Onboardingmaßnahme vor Arbeitsantritt (vorvertraglich): <ul style="list-style-type: none">• Vollständige Erläuterung vertraglicher Konditionen/Vertragsgestaltung (Vergütungsschemata, Gehaltszusammensetzung, Arbeitszeiteinregelungen) etc. offizierlicher Kontakt; bereits vor der Vertragsverhandlung	Pre-Onboarding	
1	11	111-118	Es gibt ja auch Bewerber, die sagen: "Ich brauche Betrag X im Monat", ist ungewöhnlich, so habe ich es, zum Beispiel, aber auch gemacht, weil ich auf Monatsbasis rechte. Wenn dieser dann zugesagt wird und es stellt sich am Ende dann heraus, dass das aber nicht zwölf geteilt wird, das Gehalt, sondern eben durch 13,85, was auf die Jahr gesehen das Gleiche ist, auf den Monat gesehen aber wesentlich weniger bedeutet. Ist das schon so ein erster Punkt, wo man sagt: Wenn dann der Vertrag aufgesetzt wird, also es sollte alles vorher besprochen sein, der Kandidat sollte informiert sein, dann sollte der Vertrag aufgesetzt werden, durch den BRK und so weiter. Wenn der Vertrag postalisch an den Kandidaten herausgeschickt wurde, sollte eine Info an den Kandidat gehen, der Kandidat meldet sich zurück, ich habe den Vertrag erhalten, und dann sollte telefonisch ausführlich oder persönlich sogar ausführlich der gesamte Vertrag mit dem Kandidaten besprochen werden.	IP erläutert, dass die Kandidatenspektive und das Kandidatenverständnis ohne explizite Klärung das Risiko von Missverständnissen birgt, da die zugrunde liegende Logik der beiden zu unterschiedlichen Konsequenzen in der Vergütung führen kann.	Konsequenzen fehlende vorvertragliche Onboardingmaßnahme: Erläuterung der im Konzern üblichen Vertragsgestaltung Missverständnisse durch die Gefahr offenerer Perspektiven	Pre-Onboarding	
1	12	116-122	Wenn dann der Vertrag aufgesetzt wird, also es sollte alles vorher besprochen sein, der Kandidat sollte informiert sein, dann sollte der Vertrag aufgesetzt werden, durch den BRK und so weiter. Wenn der Vertrag postalisch an den Kandidaten herausgeschickt wurde, sollte eine Info an den Kandidat gehen, der Kandidat meldet sich zurück, ich habe den Vertrag erhalten, und dann sollte telefonisch ausführlich oder persönlich sogar ausführlich der gesamte Vertrag mit dem Kandidaten besprochen werden.	Neben der vorvertraglichen Klärung der grundsätzlichen Regularien zur Vertragsgestaltung im Konzern, sollte dem MA laut IP nach postalischem Versand des Arbeitsvertrages eine persönliche oder telefonische Besprechung des gesamten Vertrages angeboten werden.	Kontext Onboardingmaßnahme vor Arbeitsantritt: Vollständige Erläuterung vertraglicher Konditionen/Vertragsgestaltung <ul style="list-style-type: none">• persönlich/telefonisch• vor dem Arbeitsantritt	Pre-Onboarding	Ablauf Soll-Situation Erhalt und Besprechung des Vertragsangebots
1	13	124-137	Zumindest die Punkte, wo der Kandidat Rückfragen hat, sollte offen von NAME UNTERNEHMEN-Selbst kommuniziert werden: Bevor Sie den Vertrag unterschreiben, wenn Rückfragen sind, wir nehmen uns gerne die Zeit und besprechen den kompletten Vertrag ausführlich mit Ihnen, sodass Sie sich sicher sind, dass alles genauso ist, wie Sie sich, also wie das besprochen war, wie Sie sich das wünschen und dass Sie auch alles verstehen: Nicht dass die Rückfragen nachher kommen, wenn man bei der NAME UNTERNEHMEN angestellt ist und man hier und da nur mitkommt, wie das Ganze funktioniert, das Konstrukt. Genau, dann wird der Vertrag besprochen, der Mitarbeiter unterschreibt den Vertrag, wenn alles passt, und dann kommt der Punkt Information: Wie läuft das Ganze ab? Sagen wir einmal, Sie fangen in oder der Bewerber fängt in einem Monat an oder in sechs Wochen oder was auch immer, dann sollte schon kommuniziert werden: "In vier Wochen erhalten Sie von mir schon einmal folgende Vorabinformationmaterialien."	IP betont die Bedeutung des offenen Angebots der Vertragsbedingungen durch den Arbeitgeber anhand folgender Merkmale: <ul style="list-style-type: none">• Angebot Rückfragen zu Unklarheiten zu stellen• Betonung des Anliegens des Arbeitgebers, dass MA seinen eigenen Vertrag verstanden hat und sich sicher ist, dass alles sich so bewahrheitet, wie besprochen Darüber hinaus betont er die Bedeutung der Erklärung des Inhalts von Informationen zum 1. Arbeitstag	Beschaffenheit der Onboardingmaßnahme vorvertragliche Vertragsklärung im Sollprozess: <ul style="list-style-type: none">• proaktives Angebot bei Unklarheiten Fragen zu stellen• Verdeutlichung des Arbeitgeber, dass Mitarbeiterverständnis und ein Sicherheitsgefühl ihm ein Anliegen sind. Onboardingmaßnahme Informationsvermittlung vor Arbeitsantritt	Pre-Onboarding	Kritische Bedeutung des Gefühligen Fragen im Onboardingprozess stellen zu dürfen wird also bereits vor dem Arbeitsantritt deutlich. Wie hier auf der Basis der Häufigkeit der Erhaltung unterstreichen.

Abb. 13.4 Beispielhafte Darstellung der Extraktion von Codes bei der Entwicklung der Kategorie „Pre-Onboarding als Vorbereitungsphase“ (Vollversionen für eine bessere Lesbarkeit, Anhang D)

Der dargelegte Prozess lässt sich am Beispiel der Kategorie „Pre-Onboarding als Vorbereitungsphase“ (Kap. 15.2.1) veranschaulichen (vgl. Anhang D für bessere Lesbarkeit): Nach Filterung der Codierungsliste (Abb. 13.4) nach einem Kernphänomen, wird es visuell zusammengeführt und strukturiert. Während des Mind-Mappings (Abb. 13.5) wird zudem überprüft, ob in der Codierungsliste weitere Implikationen für eine Literaturrecherche zu finden sind. Im Sinne des iterativen Prozesscharakters qualitativer Forschung (Kap. 8.2) handelt es sich bei den u. g. Darstellungen um Zwischenstadien der Ergebnisse. Kategorien und Eindrücke werden in späteren Analyse- und Codierphasen ausdifferenziert bzw. verkürzt.

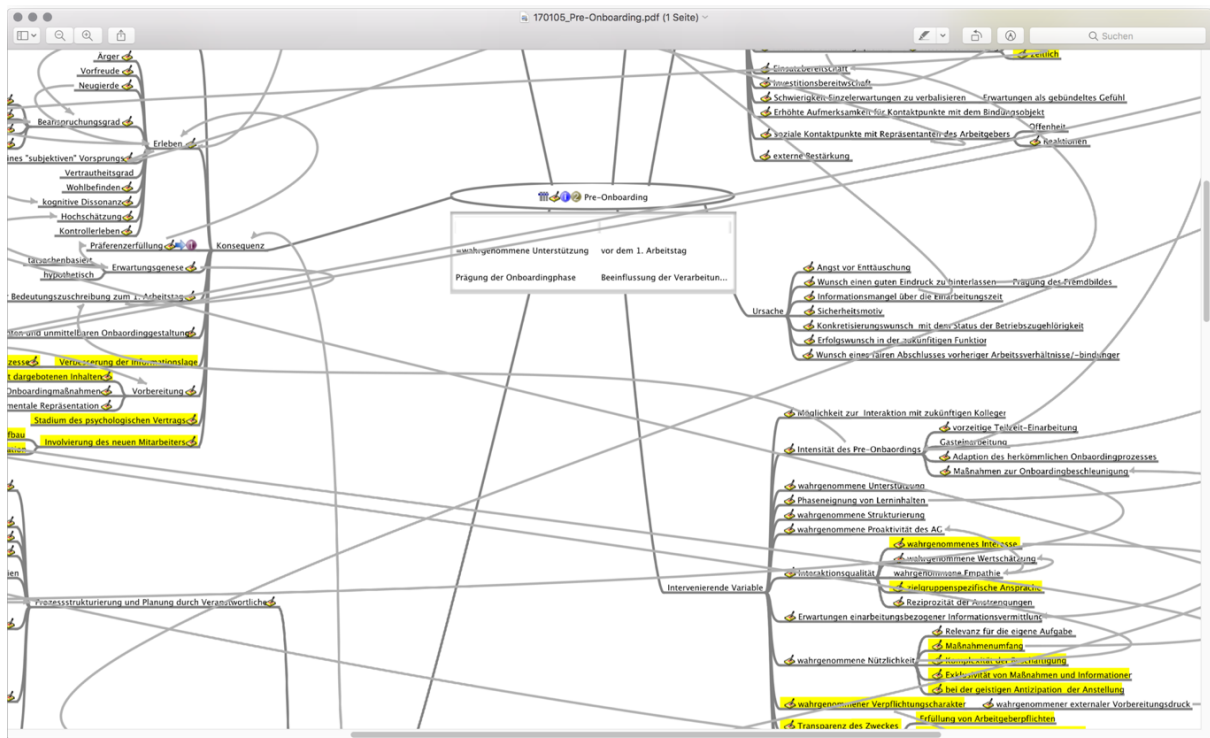


Abb. 13.5 Herangezoomte Ansicht der Mind-Map zur Ableitung der Pre-Onboarding-Kategorien (Vollversionen für eine bessere Lesbarkeit, Anhang D)

Für die Übertragung dieses Prozederes auf die Entwicklung des Gesamtkonzepts wird zunächst für alle nach dem ersten Arbeitstag stattfindenden Einarbeitungsaktivitäten eine Grobkategorie gewählt. Subkategorien basieren bis zu diesem Zeitpunkt ausschließlich auf Vorannahmen der Forscherin und finden nun ihre empirische Bestätigung. Alle in einer Phase stattfindenden Aktivitäten werden dieser Oberkategorie zugeordnet. Mit der zunehmenden Anzahl analysierter Interviews wird die Einarbeitungsebene folgenden Themenclustern zugewiesen. Sie weisen Überschneidungen mit Bauers „4 C’s“ (Kap. 4.4) auf:

Onboarding-/Einarbeitungs-/Sozialisationsdimensionen

- Aufgabenbezogene Einarbeitung
- Technisch-organisatorische Einarbeitung (Funktionsfähigkeit, Vollständigkeit, Befähigung zur Nutzung)
- Soziale Integration (Team, Führungskraft, etc.; d. h. (un-)mittelbares soziales Umfeld)
- Organisationsbezogene Einarbeitung (Kultur, übergreifende Prozesse, Ortskenntnis etc.)

Ihre erste Anwendung findet diese Analysestruktur ca. nach dem achten Interview. Bei vorangegangenen Interviews findet eine Annäherung an diese Struktur nur auf Ebene des axialen

Codierens statt. Nach dem 14ten Interview stellt die Forscherin erste Indizien für eine theoretische Sättigung fest, da keine zusätzlichen kritischen Ereignisse mehr identifiziert, sondern nur noch deren Facetten und mögliche Besonderheiten ausdifferenziert werden. Dies nimmt bis ca. zum 17ten Interview weiter zu. An dieser Stelle hätte die Interviewerin unter optimalen forschungsbezogenen Rahmenbedingungen, die Analysephase auf Einzelinterviewebene beenden können. Da sich zwei weitere Teilnehmer zum Interview bereit erklärt haben, werden diese Interviews zur Validierung bisheriger Erkenntnisse genutzt.

Es zeigt sich, dass insb. Kontaktpunkte (Informationsvermittlung, sozialer Austausch etc.), die vor dem ersten Arbeitstag stattfinden hatten, besonders geschätzt werden. Die Phase vor Eintritt ins Unternehmen wird demnach als gesonderte Kategorie („**Pre-Onboarding Phase**“) aufgenommen (s. o.). Sie wird von den anderen Onboarding-Dimensionen getrennt, um ihrer zeitlichen Dimension Rechnung zu tragen (Kap. 5.3.4). Darüber hinaus zeigen sich innerhalb der Analysestruktur nach den „4 C's“ von Bauer (Kap. 4.4) Merkmale, die dimensionsübergreifend auftreten, sodass die darüberstehende Dimension „**Onboarding-Phase**“ (Kap. 15.2.3) als übergreifende Kategorie beschrieben wird. Zugleich wird diese von der „**Post-Onboarding-Phase**“ (Kap. 15.2.4) abgegrenzt, in der sich der individuell bewertete Abschluss des Onboarding-Prozesses durch ein subjektives Gefühl der Zielerreichung konkretisiert.

Teils werden bei der Erarbeitung der Dimensionen Überlappungen von Kernkategorien innerhalb der Mind-Maps identifiziert. Diese werden durch **Farb-Codes** kenntlich gemacht, die darauf hinweisen, welcher Hauptkategorie eine Subkategorie hauptsächlich anzugliedern ist:

- Phasenübergreifende Phänomene subjektiven Erlebens (gelb)
- Kontextfaktoren (türkis)
- Pre-Onboarding (dunkelgrün)
- Newcomer-Situation (pink)
- Aufgabenbezogene Einarbeitung (dunkelblau)
- Soziales Onboarding (hellblau)
- Organisatorisch technisch (dunkelgrau)
- Unternehmensbezogen (hellgrau)
- Onboarding-Erfolg (hellgrün)
- Kritische Ereignisse (rot)

Nach der Orientierung an prozessualen Phasen und Lernfeldern des Onboarding-Prozesses (Aufgabe, soziale Ebene, Unternehmen, organisatorisch-/technische Aspekte) zeigt sich, dass alle Kategorien weitere Überlappungen bzgl. grundlegender Handlungsmechanismen aufweisen. Folglich wird eine Kernkategorie entwickelt, die das subjektive Erleben und Bewältigungsmechanismen erfasst, die ein Individuum nutzt, das in eine für ihn unbekannte Organisation und Rolle eintritt („**Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien**“; „**Zirkuläres Wirkmodell**“, Kap. 16.1). Darüber hinaus wird eine **Dimension kritischer Ereignisse** hergeleitet, die das Erleben und die Entwicklung des Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesses ereignisbezogen beeinflusst (Kap. 16.2). Einzelne phasenspezifische Kategorien erfassen für das jeweilige Bezugsobjekt (Aufgabe, soziale Interaktion, Unternehmen etc.) markante Faktoren. Sie finden sich in den dafür entwickelten Grafiken wieder (Kap. 15.2). Die komplette Extraktion der kritischen Ereignisse einzelner Phasen birgt die Gefahr, wertvolle Vernetzungen und

Zusammenhänge zu anderen Kernkategorien zu verlieren. Infolgedessen werden Überlappungen innerhalb der Mind-Maps durch Farben (Legende, s. o.) und explizite Benennung von Schnittstellen zu anderen Kernkategorien aufgenommen (bspw., Pfeil links oben, zu Nr. 1: Sozialisationsvoraussetzungen, Abb. 13.5). Darüber hinaus wird die Relevanz einer Kategorie über eine Fundstellenanalysen verifiziert (Tab. 13.3, Anhang D).

Tab. 13.3 Beispielhafte Darstellung einer Fundstellenanalyse im Validierungsprozess

1

Fundstellen aller Phasen & Dimensionen			
Name Kategorie	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT
Kontextfaktoren und Sozialisationsvoraussetzungen (=Antezedenz-Bedingungen kontinuierlicher Einwirkung)		1	20
		2	14
		3	24
		4	11
		5	15
		6	2
		7	46
		8	51
		9	17
		10	25
		11	26
		12	12
		13	29
		14	13
		15	11
		16	18
		17	18
		18	14
		19	38
			404
			21,26
			Fundstellen Streuung (VAR)
			155,65
			Fundstellen Streuung (STD)
			12,48

14 Darstellung von Stichprobe und Auswertungsstruktur

Nach Matt (2000) stellt die Beschreibung der Ergebnisse eigener qualitativ sozialwissenschaftlicher Studien eine Hürde für jeden Wissenschaftler dar. Um die Ergebnisdarstellung (Kap. 15-16.2) einschließlich der datenbasierten subjektiven Konstruktion, Interpretation und theoretische Einordnungen so nachvollziehbar wie möglich zu vermitteln, wird zunächst die Stichprobe vorgestellt (Kap. 14.1). Die Gegenstandsbezogenheit (Kap. 8.2) der Ergebnisdarstellung wird sodann mit einer „Vogelperspektive“ auf die Gesamtauswertung verbunden: Sie konkretisiert sich in der Auswertungsübersicht (Kap. 14.2), die einen Überblick über alle Auswertungskategorien der Arbeit bietet. Sie stimmt den Leser auf die detaillierten Darstellungen einzelner Analyseeinheiten und die Struktur des Ergebnisteils der Arbeit (Kap. 15-16.2) ein.

14.1 Beschreibung der Stichprobe

Im Folgenden wird die Teilnehmergruppe, die aus den Stichprobenkriterien (Kap. 8.4, 11.4) resultiert, in ihren Kernmerkmalen beschrieben. Abb. 14.1, Abb. 14.2 und Abb. 14.3 visualisieren die Stichprobenmerkmale und -verteilung für ein leichteres Leseverständnis.

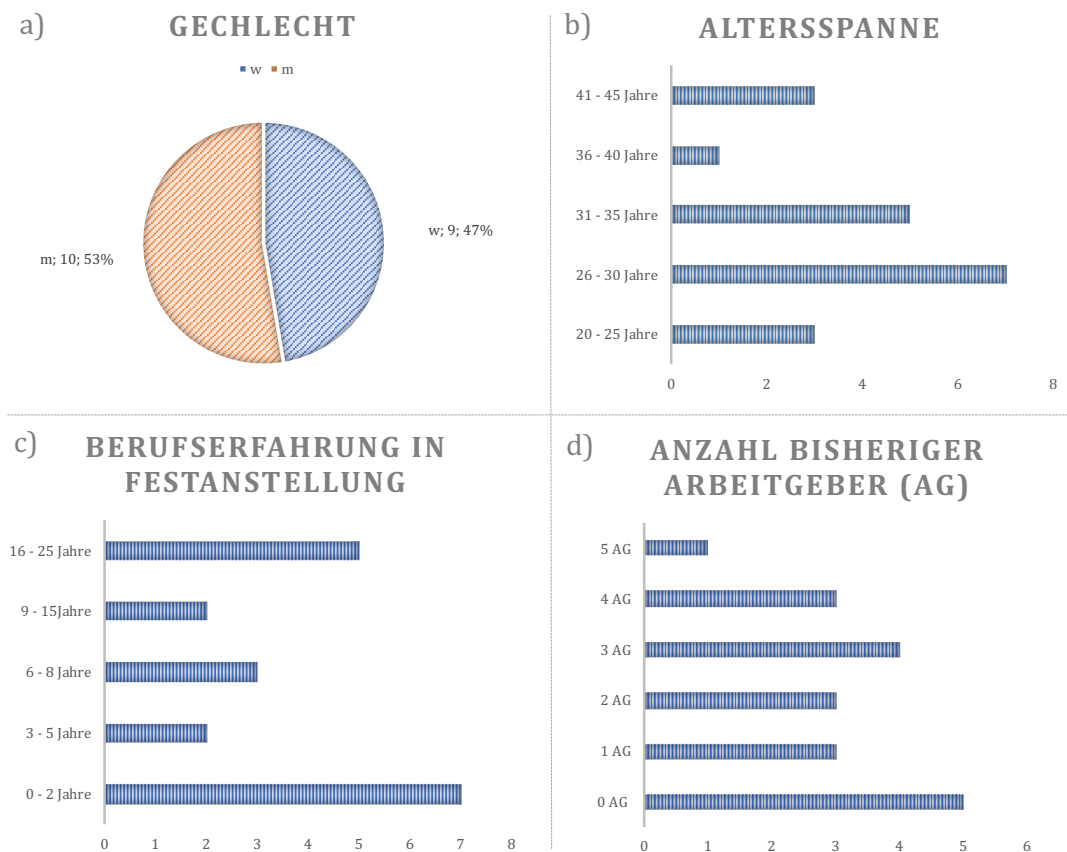


Abb. 14.1 Stichprobenübersicht (1, eigene Darstellung)

Die 19 durchgeführten Interviews ($N_{\text{gesamt}}=19$) setzen sich aus einer Teilnehmergesamtheit zusammen, die mit neun Frauen und zehn Männern relativ gleichverteilt ist (Abb. 14.1, a)). Ihre **Altersstruktur** erstreckt sich von 25-45 Jahren (Abb. 14.1, b)). Dabei lassen sich innerhalb der betrachteten Altersstufen Vertreter diverser Lebensphasen identifizieren, die für unterschiedliche in Kap. 11.4 beschriebene Zielgruppen stehen. Dies spricht für eine breite Betrachtung des Feldes: Mit neun Vertretern, befindet sich der größte Teil der Stichprobe im Alter von 25 bis 30 Jahren, gefolgt von fünf Personen im Alter zwischen 31 und 35 Jahren. Die

Altersstufen „36 bis 40 Jahre“ (N=1) und „41 bis 45 Jahre“ (N=3) sind weniger repräsentiert.

Betrachtet man die Kategorien „Altersspanne“ und „**Berufserfahrung in Festeinstellung**“ (Abb. 14.1, b), c)) im Vergleich lassen sich deutliche Parallelen erkennen: In Analogie zur meist vertretenen Altersstufe „26-30 Jahre“ weist auch der größte Teil der Interviewpartner (IP, sieben Personen) nur wenige Berufsjahre in Festanstellung (0-2 Jahre) auf. Praktika oder andere studienbegleitende Tätigkeiten werden aufgrund der andersgearteten und kurzfristigeren arbeitgeberbezogenen Anstellungsbeziehung nicht berücksichtigt:

„[...] für mich (ist) das schon noch etwas anderes, so die Perspektive: Ich bin hier gerade einmal zwei Monate als Praktikantin oder ich steige jetzt einmal fest ein.“ (IP04, Nr. 96, Z. 586-588)

Demgegenüber weisen fünf Personen mehr als 16 Jahre Berufserfahrung auf. Dies bietet Potential für eine Betrachtung kontrastierender Fälle (Kap. 8.4). Darüber hinaus sind die weiteren Spannen relevanter Berufsjahre mit mehr als einer Person vertreten: Jeweils zwei Personen können auf „3-5 Jahre“ bzw. „9-15 Jahre“ Berufserfahrung zurückgreifen. Weitere drei Personen sind der Spanne „6-8 Jahre“ zuzuordnen, sodass eine breite Fallvariation gegeben ist.

Qualitativ betrachtet (Kap. 8.3) variiert die **Anzahl bisheriger Arbeitgeber** (Abb. 14.1, d)) je nach Wechselverhalten der IP mit ihrer „Berufserfahrung in Festeinstellung“ (Abb. 14.1, c)). Vorliegend liegt die Anzahl der bisherigen Arbeitgeber, die in einer Festanstellung kennengelernt wurden, zwischen null und fünf. Die Verteilung der Berufsjahre zeigt, dass die meisten IP vor dem betrachteten Arbeitgeber bei noch keinem (N=5) oder nur einen Arbeitgeber (N=3) gearbeitet haben (Berufseinsteiger). Darüber hinaus variiert die Bandbreite der Erfahrungswerte bzgl. der Unternehmensrealitäten unterschiedlicher Arbeitgeber (potenziell kontrastierende Fälle, Kap. 8.4): Zwei IP greifen auf Erfahrungen aus zwei, vier IP aus drei und drei IP aus vier Unternehmen zurück. Zudem bieten alle aufgeführten Fälle – abgesehen von der Kategorie „5 AG“ – mit mehr als einem IP Potenzial für eine gesättigte Fallbetrachtung (Kap. 8.4).

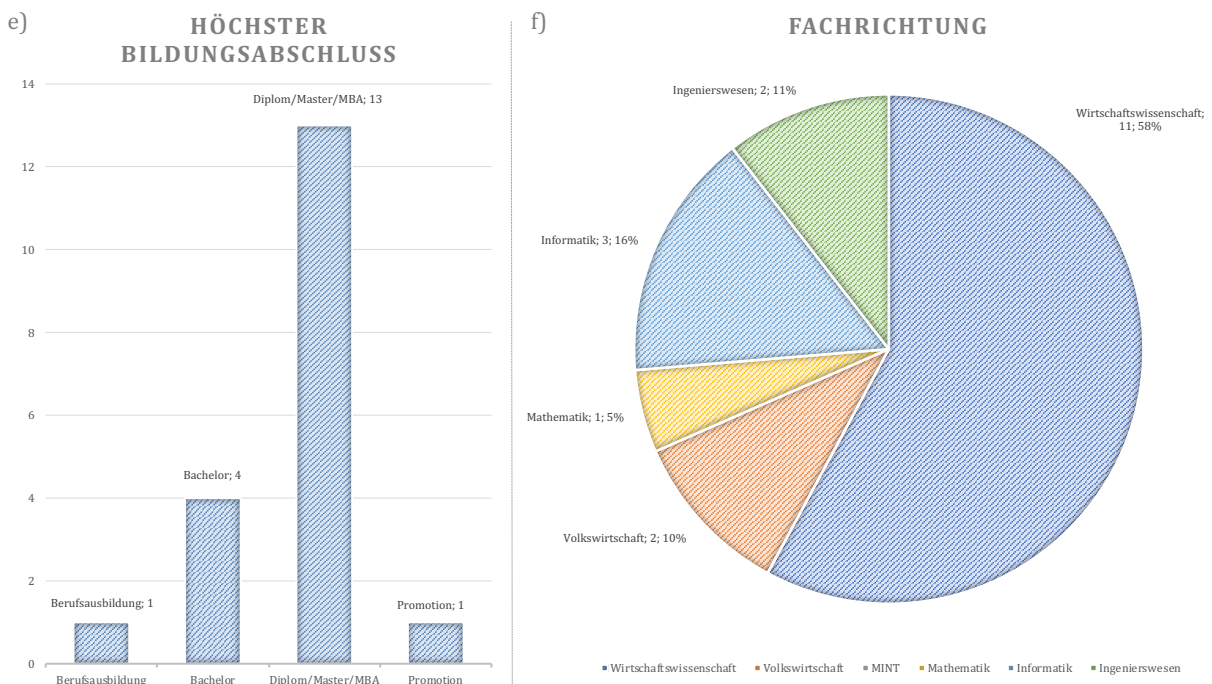


Abb. 14.2 Stichprobenübersicht (2, eigene Darstellung)

Entsprechend der in Kap. 11.1 beleuchteten Einstellungspolitik des Unternehmens weist die Stichprobe über einen hohen Bildungsgrad auf (Abb. 14.2, e)): Mit dreizehn Personen haben die meisten Befragten einen Masterabschluss – „*Ich war noch in den Endzügen meiner Masterarbeit und habe noch für einen anderen Arbeitgeber gearbeitet. [...]*“ (IP10, Nr. 6, Z. 35-37) – oder einen vergleichbaren Studienabschluss (Diplom/MBA) erworben. Vier Personen haben ihren Bildungsweg mit einem Bachelorstudium beendet. Eine Person weist eine Promotion bzw. eine kaufmännische Ausbildung als letzten Bildungsabschluss auf. Demnach verfügt nur eine Person über keinen universitären Bildungsabschluss. Sie holt ihn jedoch zum Zeitpunkt der Studie berufsbegleitend nach. Die Studienschwerpunkte (**Fachrichtung**, Abb. 14.2, f)) der Kandidaten variieren – bei Dominanz der Wirtschaftswissenschaften (13; 60% der IP) – von Informatik (N=3), Ingenieurwesen (N=2), Volkswirtschaft (N=2) bis hin zur Mathematik (N=1).

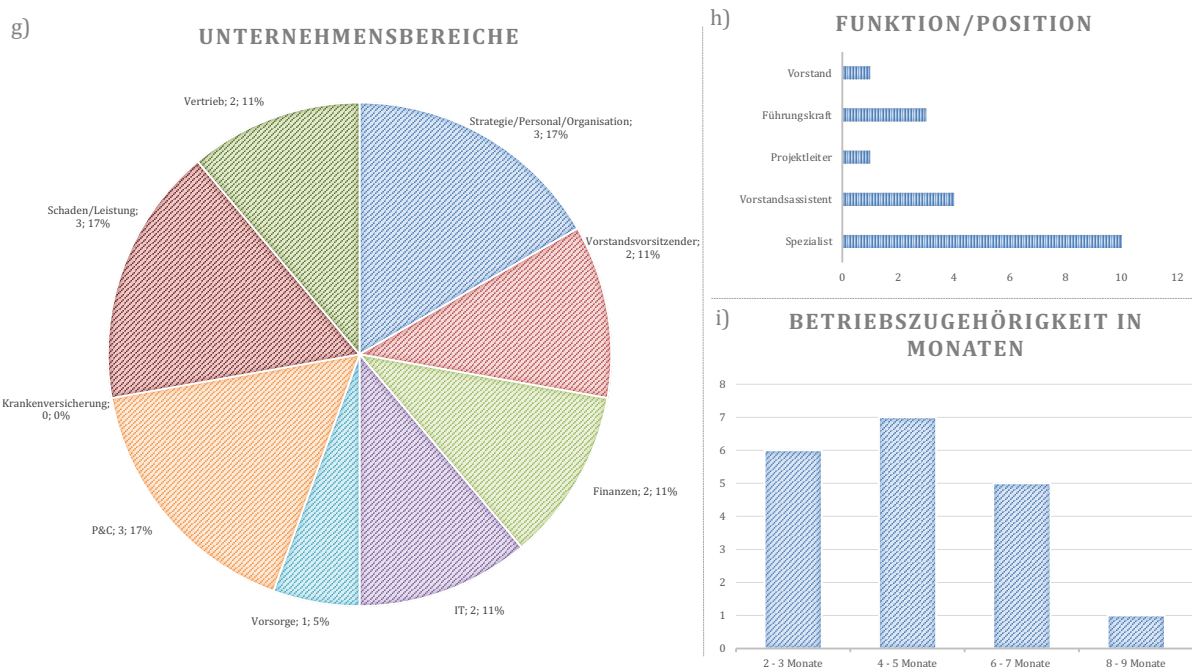


Abb. 14.3 Stichprobenübersicht (3, eigene Darstellung)

Bei Betrachtung der repräsentierten **Unternehmensbereiche** (Abb. 14.3, g)) lässt sich eine Streuung der Teilnehmer über neun Ressorts erkennen. Sie macht die Bandbreite der Studienrichtungen und daraus zu erahnende heterogene „Skill-Bedarfe“ (Kap. 11) nachvollziehbar. Bis auf das Ressort „Krankenversicherung“ als eine der Versicherungssparten sind alle Bereiche mit mindestens einem IP vertreten. Dies bietet das Potenzial, ein breites Abbild der im Unternehmen anzutreffenden Onboarding-Phänomene zu erfassen: Je drei Personen stammen aus den Ressorts „Strategie, Personal und Organisation“, „Schaden/Leistung“ (Einheit, die sich – sehr vereinfacht beschrieben – mit der Abwicklung von Versicherungsfällen beschäftigt) und „P&C“ (Property & Casualty; Schaden- und Unfallversicherung für Industrie- und Großkunden). Bis auf den Bereich „Vorsorge“ (Lebensversicherung), aus dem nur ein Befragungsteilnehmer stammt, sind alle anderen Unternehmensbereiche (Vertrieb, Ressort des Vorstandsvorsitzenden, Finanzen und IT) mit zwei Personen vertreten.

Die Darstellung verteilter **Funktionen/Positionen** (Abb. 14.3, h)) ist feingranularer als diejenige, die bei der Beschreibung der Teilnehmerrekrutierung verwendet wird (Kap. 12.1). Grund dafür ist, dass sich im Laufe der Gespräche gezeigt hat, dass nicht nur

Führungsverantwortung ein Differenzierungsmerkmal für tätigkeitsbezogene Einarbeitungs- und Sozialisationsvoraussetzungen bildet. Auch der fachliche Tätigkeitsspielraum ist bspw. von Bedeutung. Ohne Aufschlüsselung der Arbeiterebene in die Untergruppen „Spezialist“ (N=10), „Vorstandsassistent“ (N=4) und Projektleiter (N=1) wären diese jedoch nicht aus den Stichprobenmerkmalen zu erkennen. Daher wird eine zielgruppenspezifische Betrachtung der Einarbeitungs- und Sozialisationsrealität neuer Mitarbeiter verfolgt (Kap. 15.1):

„Wir haben jetzt in der anderen Abteilung einen neuen Kollegen, der bei [Name Unternehmensberater] war. Der muss mit Sicherheit anders eingearbeitet werden, als jemand, der aus zwölf Jahren Bundeswehr kommt, aber das muss man einschätzen können, glaube ich.“ (IP16, Nr. 32, Z. 239-243)

Einem Projektleiter etwa, dem zwar keine disziplinarische Führungs-, aber eine fachliche Steuerungsverantwortung zukommt, schreibt das Feld einen anderen Onboarding-Bedarf zu als einem Spezialisten: *„[...] Man muss ja immer gucken. [...] War der schon mal hier und war der vorher Führungskraft, also was für ein Setting bringt er mit? [...]“ (IP07, Nr. 43, Z. 279-288).* Vorstandsassistenten (4 Personen) weisen dadurch, dass sie auf einer Ebene hoher strategischer Relevanz und Exponierung tätig sind, spezielle Anforderungen auf.

„Und dann muss man, glaube ich, auch ein bisschen Trennen durch die Rolle der Vorstandsassistenten und, dass es uns mehrfach im Unternehmen gibt, haben wir natürlich ein ganz spezielles Netzwerk. Und das hat auch bei der Einarbeitung unheimlich geholfen.“ (IP12, Nr. 13, Z. 65-73)

Da auch der Alltag von Vorständen und Führungskräften auf Bereichs- und Abteilungsleiter-ebene Unterschiede aufweist (Entscheidungen unter Ungewissheit, Verantwortungs- und Exponierungsgrad): *„[...] Führungskräfte Funktionsstufe 1,2 oder 3 oder was auch immer [...]“ (IP14, Nr. 72, Z. 525-537)*, wird auch hier eine Unterscheidung vorgenommen. Neben der Befragung von drei Führungskräften nimmt auch die „Onboarding-Realität“ eines Vorstandes Eingang in die vorliegenden Studienergebnisse:

„[...] also es gibt Vorstandssitzungen, es gibt Aufsichtsratssitzungen, es gibt Vertretungen, wo ich hingehen muss. Es gibt Betriebsräte, die einen sehen wollen. Also, ich habe so wenig Freiheiten, dass ich nicht fremdgesteuert bin, aber es gibt gewisse Dinge, da komme ich nicht drum herum.“ (IP14, Nr. 11, Z. 65-69)

Abschließend lässt sich zeigen, dass die Verteilung der Stichprobenmerkmale eine aus qualitativen Gesichtspunkten (Kap. 8.2, 8.3) breite Erschließung des Feldes ermöglicht. Die Abfrage der **Betriebszugehörigkeit** (Abb. 14.3, f)) leitet sodann zur zentralen Gemeinsamkeit aller Akteure und somit zum forschungsrelevanten Kernphänomen hin: Die ersten Monate der Betriebszugehörigkeit in einem Unternehmen. Bis auf einen abgrenzenden Fall (8-9 Monate) ist die Stichprobe in der Form homogen, als dass alle IP max. sechs Monate vor ihrem Interview in das Unternehmen eingetreten sind. Der Einschluss dieses „Ausreißers“ ist insofern sinnvoll, als dass er als Vorstand im Vergleich zu allen anderen Zielgruppen innerhalb der für die Stichprobe relevanten Population und der Gesamtbelegschaft unterrepräsentiert ist. Als kontrastierender Fall zeitlicher und zielgruppenbezogener Art wird er daher trotz Nichterfüllung der Stichprobenkriterien (Kap. 8.4; <6 Monate Betriebszugehörigkeit) einbezogen. Darüber hinaus unterstützt die Abfrage der Betriebszugehörigkeit auf Monatsebene die zeitraumbezogene Untersuchung der Einarbeitungsphase. Sie mündete in der Kernkategorie „Zeit-Ereignis-Modell“ (Kap. 16.2). Die IP werden vier Phasen zugeordnet (Typenbildung, Kap. 8.4):

1. Frühe Einarbeitungsphase bis zur „Einarbeitungshalbzeit“: „zwei bis drei Monate“ (N=6)
2. Einarbeitungsphase höherer Reife: „vier bis fünf Monate“ (N=7)
3. Offizielles Onboarding-Ende (Probezeitbeendigung): „sechs bis sieben Monate“ (N=5)
4. Frühe Post-Einarbeitungsphase: „acht bis neun Monate“ (N=1)

Diese Phasenbetrachtung zeigt über eine relativ weit gestreute Verteilung der IP, dass sich

die Kandidaten in unterschiedlichen Phasen ihres persönlichen Einarbeitungsprozesses befinden. Die studienrelevante Periode kann so über eine tiefe Erschließung des Feldes untersucht werden. Sie wird in Kap. 16.2 unter empirischen Analysegesichtspunkten diskutiert und in den Kontext identifizierter Kategorien des Phänomens gestellt.

14.2 Zusammenfassende Auswertungsübersicht und Fundstellenübersicht

In Analogie zur Struktur des Interviewleitfadens (Anhang C) erfolgt die Auswertung der Interviewreihe zunächst aus einer sequenziellen Mitarbeiterperspektive auf die erste Phase ihrer Betriebszugehörigkeit. Diese schlägt sich in der Beschreibung „phasenspezifische(r) Phänomene“ nieder (Nr. 2; Abb. 14.4), die anhand eines Zeitstrahls in Abb. 14.4 temporär eingeordnet werden. Phänomene, die nicht nur punktuell und prozessual auftreten, sondern über eine wiederkehrende Ansprache der IP übergreifende Relevanz erlangen, werden in phasenübergreifenden Rahmenkategorien (Abb. 14.4, Nr. 1 und 3) erfasst.

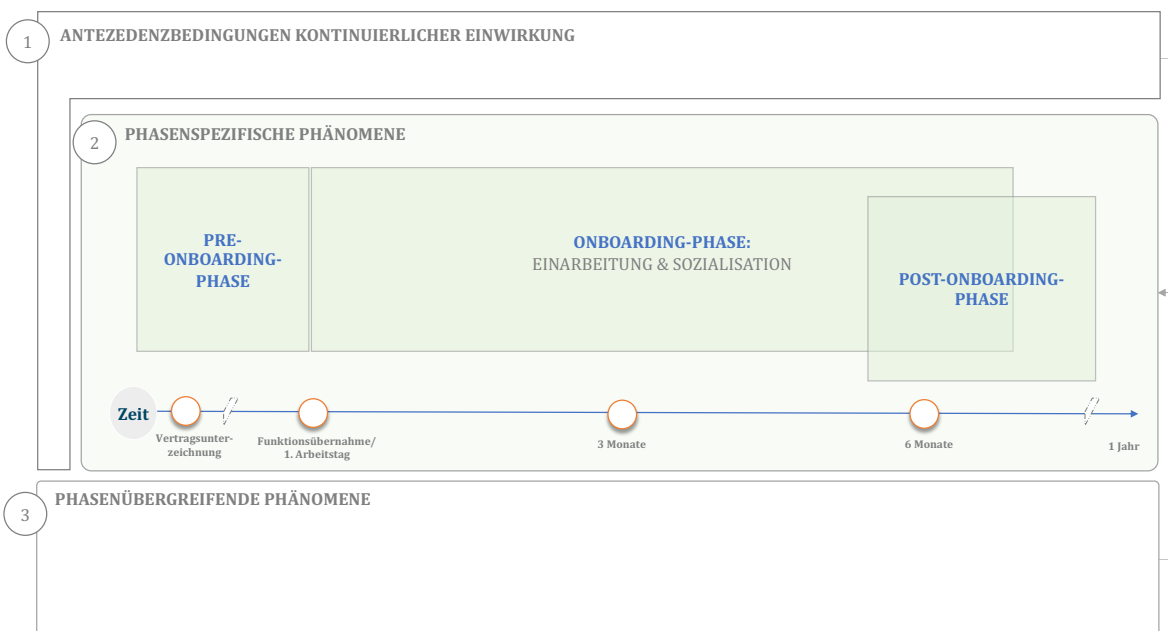


Abb. 14.4 Zusammenfassende Auswertungsübersicht (eigene Darstellung)

Daraus ergibt sich eine Auswertungsstruktur, die die Ergebnisse nach der Reichweite ihres Bezugsrahmens ordnet (phasenspezifisch vs. phasenübergreifend). Zur Unterstützung des Leseverständnisses und zur kontextuellen Einordnung nachstehend erläuteter Phänomene bietet Abb. 14.5 eine integrierte Ansicht unten erwähnter Subkategorien bzw. Dimensionen:

1. Situative Kontextfaktoren, die sich für ein Verständnis der Teilnehmerreflexionen als bedeutsam erweisen, werden als **Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung** erfasst: Diese Ausgangsparameter haben bereits vor dem Eintritt in ein Unternehmen Bestand. Sie leisten einen Erklärungsbeitrag für emotionale, einstellungs- und verhaltensbezogene Aspekte späterer Prozessphasen. In ihrer Gesamtheit bilden sie das Aggregat der Einarbeitungs- und Sozialisationsvoraussetzungen neuer Mitarbeiter. Sie wirken als individuelle Einarbeitungsanforderungen und -bedarfe auf sozialer, aber auch auf fachlich-kompetenzbezogener Ebene auf die Onboarding-Prozessphasen ein (Kap. 15.1).
2. Darauf folgend werden **Phasenspezifische Phänomene**, die im Feld wiederkehrend beschrieben werden, in ihrem chronologischen Verlauf subsumiert (Pre-Onboarding-Phase, Onboarding-Phase und Post-Onboarding-Phase, Kap. 15.2). Im Kontext ihrer

spezifischen Bedingungen, Kernmechanismen und Einflussvariablen sowie Fortschrittsindikatoren werden sie voneinander abgrenzend dargestellt. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei der Onboarding-Phase. Die Beschreibung ihrer Beschaffenheit wird strukturell an ihren Bezugsobjekten (Aufgabe, Soziales, Infrastruktur, Organisation) ausgerichtet. Eine Erläuterung ihrer Beziehungs- und Wechselwirkungsstruktur wird eingebettet.

3. Im Abschnitt **Phasenübergreifende Phänomene** (Kap. 16) werden Strategien der Einarbeitung und Sozialisation beschrieben, derer sich die Individuen bedienen: Von Informationsaufnahme-, Informationsverarbeitungs- und Bewertungsprozessen bis hin zu daraus folgenden Handlungsstrategien. Die Ergebnisdarstellung mündet in einer Deskription ihrer Wirkweise auf das subjektive Erleben. Zudem werden Zielgrößen der Onboarding-Phase beschrieben, indem kritischer Ereignisse mit einarbeitungs- und sozialisationsförderlicher bzw. -hemmender Wirkung in einem integrierten Zeit-Ereignis Modell dargestellt werden.

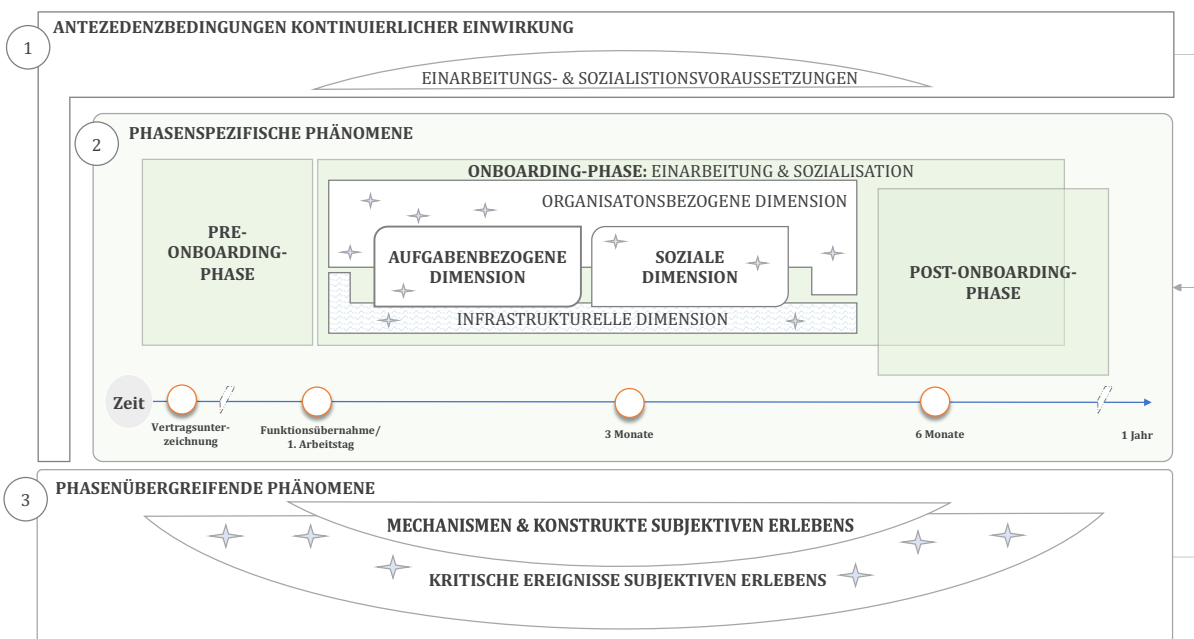


Abb. 14.5 Auswertungsübersicht inkl. Subdimensionen (Detailansicht, eigene Darstellung)

Eine ergänzende Sicht auf die Struktur der Interviewreihe bietet die häufigkeitsbezogene Analyse von Fundstellen (Kap. 13.3). Fundstellen entsprechen der Anzahl axialer Kategorien, die den Intervieweinheiten zugeordnet werden (Bsp. Pre-Onboarding; Kap. 13.3). Sie bilden die strukturelle Grundlage für die Einordnung der Teilnehmeraussagen in den Prozess der Einarbeitung und Sozialisation. Durch einen Abgleich der Auswertungsübersicht mit den Fundstellen lassen sich die Struktur bzw. Bedeutung der extrahierten Kategorien bestärken (Abb. 14.6):

- Die **Anzahl der Fundstellen pro IP** untermauert die Bandbreite des Forschungsmaterials, das o.g. Auswertungskategorien zugrunde liegt. Bei einer Streuung von $STD=28,46$ um einen Mittelwert von $M=127$ pro Interview (Anhang D) ist eine Streubreite von 88 bis 178 Fundstellen feststellbar (Abb. 14.6, oben). Diese Variation lässt sich u. a. auf die Berücksichtigung der individuellen Erlebensstruktur und Wirklichkeitsverarbeitung der IP zurückführen. Sie äußern sich in unterschiedlich langen und intensiven Erzählsträngen.
- Die Aggregation der **Fundstellen der Phasen und Dimensionen** von Auswertungskategorie zwei (Abb. 14.5) ergibt eine Fundstellensumme von 91 für jede Dimension (Abb. 14.6, links unten). Somit liegt ihr mind. soviel Analysematerial zugrunde wie einem

Gesamtinterview (M=127). Dies bildet einen Indikator dafür, dass eine umfassende Analysegrundlage auf Individualebene und auf Ebene der Analyseeinheiten vorliegt. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, ein Stadium der theoretischen Sättigung (Kap. 8.4) erzielt zu haben und das betrachtete Feld pro Themenstrang in der Tiefe zu erschließen.

- Ein Vergleich der **Fundstellenwerte pro Dimension** (Abb. 14.6, rechts unten) lässt unterstützende Argumente für das vorliegende Wirkmodell zu. So weisen alle gebildeten Dimensionen auch häufigkeitsbezogen auf eine Relevanz der IP-Schilderungen hin:
 - Nicht nur Onboarding-Dimensionen, werden – als Kerngegenstand der Arbeit – gehäuft diskutiert. Auch die Betrachtung dauerhaft einwirkender Kontextbedingungen (Antezedenzbedingungen, 404 Fundstellen) und dimensionsübergreifender Elemente (Teil der Analyseeinheit 3, 453 Fundstellen) scheinen aus subjektiver Sicht der IP sehr präsent zu sein. Entsprechend wird diesen Rahmenkategorien eine ähnlich dezidierte Betrachtung gewidmet (Kap. 15.1, 16) wie den Onboarding-Dimensionen selbst (Kap. 15.2).
 - Innerhalb der vier Dimensionen der Onboarding-Phase lässt die Anzahl der Fundstellen erahnen, dass einzelne Dimensionen voneinander abgrenzbare Rollen annehmen. Dies wird später in der Ergebnisdarstellung konkretisiert (Kap. 15.2.3):
 - Die aufgabenbezogene Dimension ist mit 543 Fundstellen (M=28,6; STD=22,4) im Vergleich zur sozialen Dimension dominant (218 Fundstellen, M=11,5; STD=8,71).
 - Erwartungsgemäß sind die Nebendimensionen mit einem Mittelwert von sieben Fundstellen pro Interview (organisationsbezogen: 132 Fundstellen, STD=8,4; organisatorisch/technisch: 134 Fundstellen, STD=7,6) geringer repräsentiert.

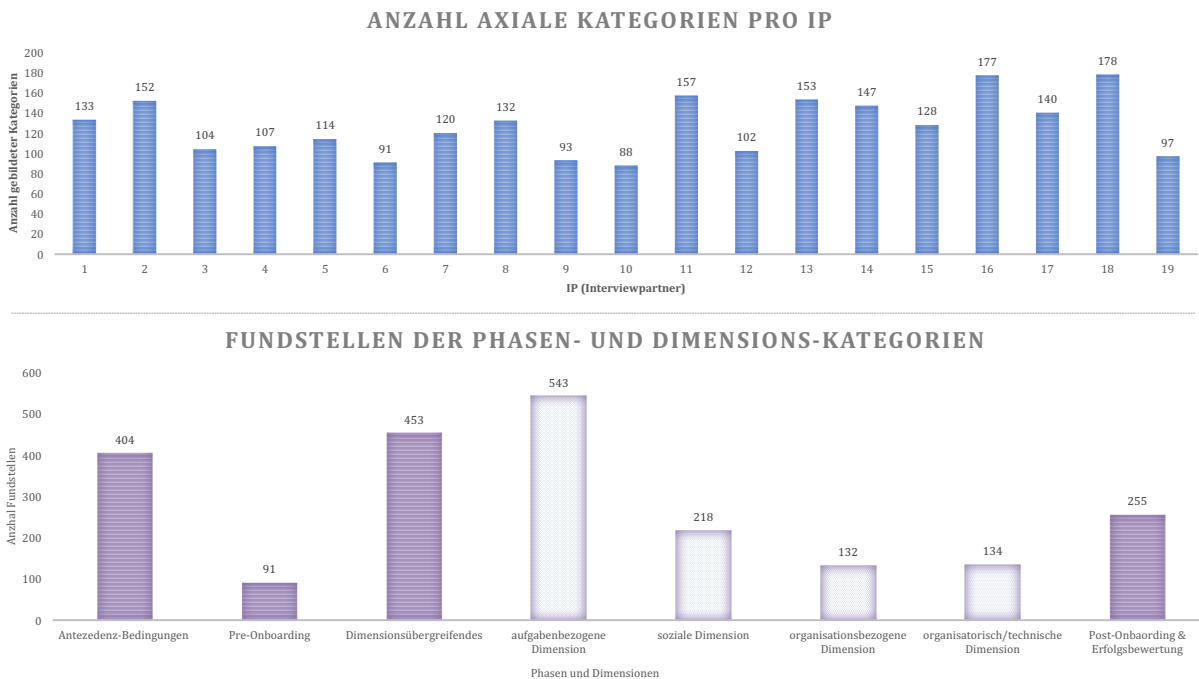


Abb. 14.6 Fundstellenübersicht verwendeter Auswertungskategorien (eigene Darstellung)

Bekräftigt durch die quantitative Affirmation der übergreifenden Auswertungsstruktur folgt die Ergebnispräsentation der Auswertungskategorien nach Abb. 14.5.

15 Ergebnisdarstellung phasenspezifischer Phänomene

Die Darstellung erhobener Wirklichkeit basiert immer auch auf subjektiven Konstruktionen des Forschers (Matt, 2000, S. 581). Neben grundlegenden Bedenken über die Angemessenheit der gewählten Strukturierungen kommt vielfach die Befürchtung auf, sich dem Vorwurf von Beliebigkeit stellen zu müssen. Schon die Datenauswahl sei schließlich eine „Interpretation der Signifikanz des Wiedergegebenen“ (ebd., S. 585). Die vorliegende Arbeit verschließt sich dieser Problematik nicht, sondern verpflichtet sich einer methodischen Sorgfalt (Matt, 2000): Dazu wird die Nachvollziehbarkeit theoretischer Überlegungen und ihrer Interpretationen mittels Originalzitate der Transkripte (Anhang D), Literaturhinweisen sowie Schaubildern unterstützt. In Anlehnung an Surma (2011) wird eine kompromisshafte Lösung zwischen einer prozessualen und ergebnisorientierten Darstellung gewählt. Dies soll sowohl dem Anspruch gerecht werden, methodische Herleitung und inhaltliche Auseinandersetzung nicht zu stark zu vermischen als auch Ergebnisse stringent darzustellen. Dazu werden die Analyseeinheiten im Folgenden erläutert und unter Bezugnahme zur Theorie interpretiert.

15.1 Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung

Basierend auf einem Wirklichkeitsverständnis, das menschliches Erleben und Verhalten als Ergebnis des Zusammenwirkens diverser Kräfte versteht, erfassen **Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung** Kontextfaktoren. Kernmerkmal dieser Faktoren ist, dass sie als individuelle Ausgangssituation eines Individuums bereits **vor dem Eintritt in ein Unternehmen** Bestand haben – „[b]evor derjenige kommt. [...]“ (IP08, Nr. 87, Z. 547) – und auf sein weiteres Erleben bzw. Handeln einwirken. Die identifizierten Antezedenzbedingungen setzen sich aus drei Merkmalsebenen zusammen, die in ihrer individuellen Konstellation die personenspezifischen „**Einarbeitungs- und Sozialisationsvoraussetzungen**“ repräsentieren: Situative (a)), endogene (b)) und exogene Merkmale (c), Abb. 15.1).

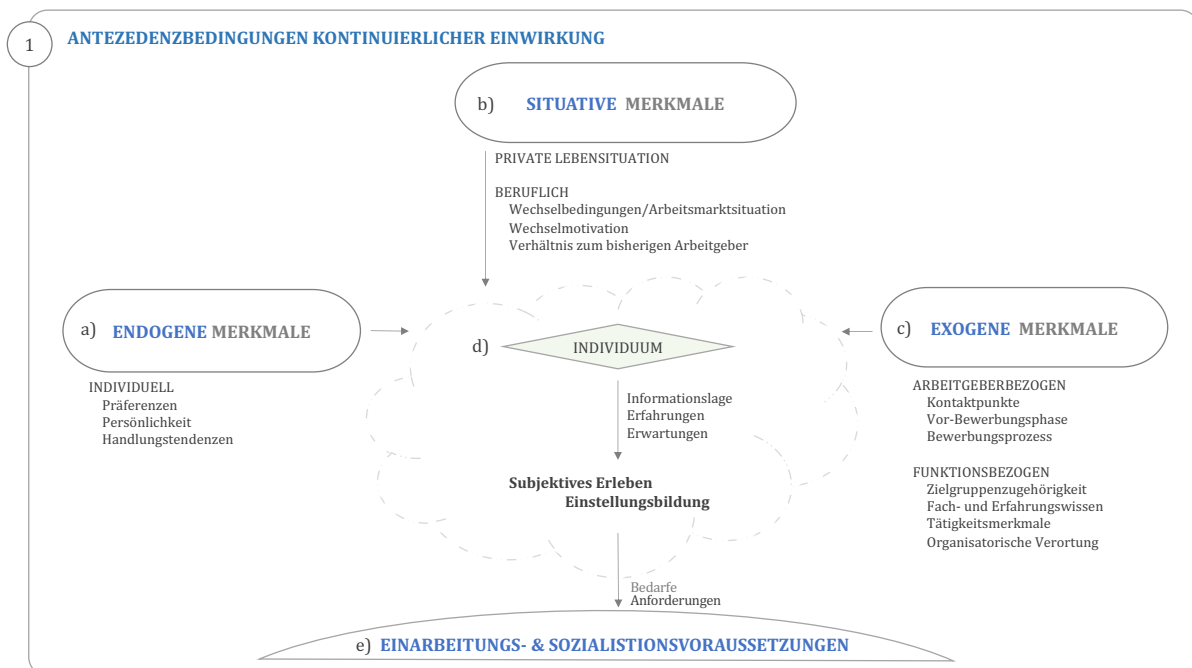


Abb. 15.1 Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung (eigene Darstellung)

Weitergehende Analysen (Kap. 15-16) werden in ihren Kontext gestellt, da erst ihre

Berücksichtigung ein Verständnis der individuellen Wirklichkeit einzelner Individuen ermöglicht. Das Individuum steht innerhalb dessen im Zentrum der Antezedenzmerkmale (d).

Endogene Merkmale, a)

„Die Entwicklung des Menschen vollzieht sich in der Wechselwirkung von exogenen und endogenen Faktoren“ (Jogschies, 2008, S. 19). Endogene Merkmale entsprechen individuellen Attributen aus dem Inneren einer Person. In Analogie zu Jobschies leisten sie einen Beitrag für das Verständnis der Onboarding-Voraussetzungen einzelner Mitarbeiter. Im betrachteten Feld lassen sich endogene Faktoren in Präferenzen, Persönlichkeit und Fähigkeiten sowie Handlungstendenzen des Individuums einteilen. Sie werden nachstehend spezifiziert.

Individuelle **Präferenzen** neuer Mitarbeiter erlangen als Gegenstände subjektiver Bevorzugung (Frey, 2016) Bedeutung. Ihre Relevanz manifestiert sich über unterschiedliche Bezugsgrößen, die bei einer Vielzahl der IP Erwähnung finden (IP01, 02, 11, 13, 15, 16, 18; Anhang D). Ihre Tragweite für das betrachtete Themengebiet resultiert daraus, dass sie die subjektive Eindrucksbildung der IP nennenswert beeinflussen. Es zeigt sich bspw., dass objektiv sichtbare Arbeitgebermerkmale, wie Größe und Internationalität, für den Arbeitgeberwahlprozess eine Rolle spielen. Das Maß ihrer Bedeutung entwickelt sich dabei dynamisch:

„Anfangs war es mir auch ehrlich gesagt relativ egal, wo erstmal. Ich habe halt gesagt, ich möchte schon in ein größeres Unternehmen. Ich habe früher bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] in Dortmund Praktika immer gemacht. Also etwas kleiner. Nicht international. Und ich habe eben gesagt, so nach dem Studium würde ich schon gerne, einen Schritt weiter, was Größeres, gerne international.“ (IP13, Nr. 122, Z. 594-598)

Neben der arbeitgeberspezifischen Branchenpositionierung – „Das war auch mein eigener Anspruch zu sagen: Wenn ich das alles so durchgezogen habe, dann möchte ich auch bei einem der Größeren arbeiten.“ (IP13, Nr. 128, Z. 627-629) – verweisen die IP bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität auch auf symbolische Attribute wie Dynamik und Innovationskraft:

„Ich habe (ich) es immer als ein sehr dynamisches Arbeitsumfeld, sehr innovativ empfunden. Das ist auch einer der Gründe, warum ich wiedergekommen bin.“ (IP08, Nr. 52, Z. 325-330)

Auch die mit der Versicherungsbranche und dem betrachteten Arbeitgeber assoziierte Arbeitsplatzsicherheit ist ein Beispiel für einen immateriellen Faktor, der eine Rolle spielt:

„Für mich hat, ganz stupide erst einmal, eigentlich große Relevanz gehabt, dass ich die [Name betrachteter Arbeitgeber] als sehr sicheren Arbeitgeber sehe. Also es ist kein Unternehmen, wo man vom Gefühl her sagen könnte: ‚Okay, die melden morgen Insolvenz an.‘ [...]“ (IP15, Nr. 45, Z. 287-292)

Nicht außer Acht gelassen wird der Standort des Unternehmens. Insb. die räumliche Nähe zum persönlichen Lebensmittelpunkt wird dabei reflektiert:

„[...] Für uns, meine Familie, war es wichtig, dass wir hier im Raum Köln-Bonn etwas bekommen, weil wir hier familiär verwurzelt sind.“ (IP16, Nr. 27, Z. 160-171)

Bzgl. der Präferenzfaktoren materieller Natur („instrumental factors“, Lievens & Highhouse, 2003, S. 58) fällt auf, dass diese insb. von Kandidaten mit wenig Berufserfahrung referenziert werden. Mit fortschreitender Erfahrung wird der Stellenwert kultureller, d. h. immaterieller Spezifika des Unternehmens betont („symbolic factors“, ebd.). Sie ergeben sich u. a. aus zugeschriebenen Unternehmensattributen auf organisationaler (1) und interpersoneller Ebene (2).

(1) *„[Name betrachteter Arbeitgeber] ist ein hochmodernes Unternehmen, was viele Aspekte bereithält, die für mich sehr, sehr attraktiv sind. Einfach die Offenheit der Menschen, ich habe sie eben schon mal mit der ‚Willkommenskultur‘ bezeichnet. [...]“ (IP09, Nr. 39, Z. 251-256)*

(2) *„[...] Ich persönlich könnte nicht mit Leuten zusammenarbeiten, die jetzt schon, ich sage einmal [...]nichts mehr bewegen wollen [...]. Von daher, das passt wirklich super, weil wir alle das gleiche Ziel verfolgen, nämlich uns selber, unser Team, die Reputation, aber auch den Arbeitgeber eben weiterzubringen und da*

arbeiten wir auch wirklich hart daran und wir ziehen da alle an einem Strang.“ (IP01, Nr. 2, Z. 30-39)

Die Rangfolge, in der diese Merkmale herausgestellt wurden, ist dabei heterogen: Arbeitgeberbezogene Präferenzmerkmale werden z. T. auch nachgelagert betrachtet und stattdessen persönliche Arbeitspräferenzen stärker pointiert:

„[...] also, für mich gibt es halt eben diese zwei Bereiche: ‚Passt die Stelle für mich, also was sind die Aufgaben, passt das zu dem, was ich suche, zu meinem Profil?‘ Und dann: ‚Kann ich mich da wohlfühlen, wie ist die Unternehmenskultur, passt das?‘ Und das ist für mich halt super wichtig [...].“ (IP04, Nr. 90, Z. 532-537)

Partiell werden Arbeitgeberattribute genutzt, um auf Arbeitsbedingungen (hier: Home-Office) zu schließen und diese mit bereits bekannten Arbeitsbedingungen in Verbindung zu bringen.

„Im Sinne von: ‚Die sind innovativ, es ist sehr hip, was das passiert. Es passt ganz gut zu dem wie ich gerne arbeite.‘ Ich mag dieses Flexible. Ich mag die Möglichkeit, von Zuhause aus zu arbeiten, auch als Führungskraft das vorleben zu können, dass das funktionieren kann. Das kenne ich aus der Beratung, das macht Spaß, wenn man es gut macht. Das passte einfach alles zu meinen persönlichen Werten. [...]“ (IP07, Nr. 103, Z. 723-732)

Zudem wird Merkmalen präferierter Arbeitsausführung eine motivationsförderliche Bedeutung für den Verlauf des subjektiven Erlebens zugewiesen: Effizienz der Arbeitsweise (1), Sequenz bzw. Parallelität der Tätigkeiten (2) oder subjektive Verantwortungsaversion (3).

(1) *„Ich glaube nicht, dass ich das superlangsam mache, sondern recht schnell auf die Kette bekomme. [...] Diese Art zu arbeiten, finde ich sehr gut. [...]“ (IP16, Nr. 92, Z. 838-845)*

(2) *„Ich fand so, dass ich gesagt habe, ich möchte auch mit verschiedenen Leuten zusammenarbeiten, andere Themen haben, fand ich das jetzt eigentlich sehr spannend. [...]“ (IP08, Nr. 37, Z. 245-249)*

(3) *„Da gibt es dann drei Leute. Der eine hat die wichtige Aufgabe, die verantwortungsvolle Aufgabe und die zwei anderen nicht. Aber alle drei, man braucht drei Personen jetzt im Team. Und die Firma hat sich irgendwann mal gedacht, ja, wir rotieren das, dass jeder das mal machen darf. Um diese Verantwortung nicht nur zu verteilen, sondern auch, um sich einfach mal abzuwechseln, damit die anderen auch mal die Herausforderung haben. Und das hat überhaupt nicht funktioniert. Weil, die Leute wollten das nicht. Die wollten nicht diese Verantwortung haben.“ (IP11, Nr. 16, Z. 87-94)*

Im Sinne der Bedeutsamkeit von Lernprozessen für die Onboarding-Phase (Kap. 5.2.2) sind auch individuelle Lernpräferenzen von Bedeutung. Sie leisten u. a. einen Erklärungsbeitrag für darauf aufbauende Präferenzen bzw. einer ablehnenden Haltung des Mitarbeiters gegenüber einzelnen Einarbeitungsformaten: *„Ich bevorzuge ‚learning by doing‘ und nicht, mir etwas durchzulesen. [...]“ (IP10, Nr. 56, Z. 375-386)*. Zur Evaluation subjektiver Präferenzen ist die wahrgenommene Passung (Kristof, 1996) als zugrunde liegende Mechanik zu erkennen. Sie findet aufgrund ihrer phasenübergreifenden Bedeutung vertieft Betrachtung in Kap. 16.

„Sowas waren dann auch Themen, wo ich das Gefühl hatte, die grundsätzliche Einstellung [...], die [...] ein bisschen für mich überkamen, die müssten eigentlich passen.“ (IP02, Nr. 90, Z. 581-584)

Letztlich lässt sich je nach persönlicher Bedeutungszuschreibung einzelner Präferenzfaktoren und ihrer Erfüllung auf die Kompromisshaftigkeit der Arbeitgeberwahl schließen.

„Also, für den einen ist es wahrscheinlich eine Katastrophe, wenn der Mülleimer da noch nicht steht, für den anderen ist es halt, dem fällt das gar nicht auf oder so. [...]“ (IP04, Nr. 99, Z. 610-613).

Rationale Akteure wollen sachgerechte Entscheidungen treffen (Kahneman, 2015): Sie sollen die Funktion erfüllen, Interessen, die sich in gegenwärtigen und zukünftigen Präferenzen spiegeln, maximal zu fördern. Dies schlägt sich auf die Haltung des Mitarbeiters nieder und bildet einen Teil der Sozialisationsvoraussetzungen (Abb. 15.1, e)). Dabei ist zu betonen, dass die Verarbeitung der Präferenz Erfüllung einem „Wesentlichkeitsprinzip“ folgt: Es kommt bei der Bewertung nicht darauf an, dass persönliche Präferenzen vollständig bedient werden, sondern, dass sie im „Wesentlichen“ erfüllt werden. Diesen Wesentlichkeitsfaktor zu quantifizieren, obliegt dem Ermessen des Betroffenen, d. h. seiner „subjektiven Toleranzgrenze“.

Angelehnt an den Toleranzbegriff Köhlers (2016) werden Situationen, in denen Präferenzen nur unzureichend bedient werden, zwar abgelehnt, zugleich herrscht jedoch eine gewisse Akzeptanz für besagte Differenzen. Sie führt zur Duldung der Gegebenheiten.

Eine weitere Antezedenzbedingung, die eine immerwährende Konstante entlang des Onboarding-Prozesses bildet, besteht in der **Persönlichkeit** neuer Mitarbeiter (vgl. individuelle Unterschiede, Kap. 5.4). Sie äußert sich bspw. als Konglomerat persönlicher Verhaltenstendenzen (Frey, 2016), die darüber entscheiden, zu welchem Verhalten Personen neigen:

„Manche Leute [wollen] vielleicht vom Typ her gesagt bekommen, was sie zu tun haben, wollen vielleicht ein bisschen mehr geführt werden – was völlig wertfrei ist – also, völlig in Ordnung ist auch. Und andere wollen das vielleicht eher weniger. Insofern, ich fand es gut. Aber ich kann mir auch gut vorstellen, dass jemand, der hier anfängt, vielleicht sagt: ‚Nein, ich hätte lieber eine intensivere, direktere Betreuung.‘“ (IP11, Nr. 17, Z. 96-102)

Verhaltenstendenzen äußern sich etwa in der Ausprägung des Selbstbewusstseins (1) oder der persönlichen Anspruchshaltung (2). Letztere lässt sich im Selbstverständnis des Individuums begründen und unterstützt das Verständnis emotionaler und kognitiver Prozesse.

(1) *„[...] ich habe einfach recht viel Selbstbewusstsein in der Hinsicht, dass ich auch mit Vorgesetzten genauso sprechen kann wie mit Kollegen auch. Da habe ich sehr wenig Scheu, aber ich denke, nicht jeder ist so in der Lage, das zu machen.“ (IP17, Z. 89, Z. 777-783)*

(2) *„Also, ich will es ja möglichst perfekt oder gut machen und da ist natürlich immer die Angst, schafft man es dem gerecht zu werden. Sind die Erwartungen, die an einen gestellt werden, die die man auch erfüllen kann.“ (IP06, Nr. 94, Z. 591-593)*

Verankert in der persönlichen Ausprägung einzelner Pole der Big Five (Kap. 5.4) – etwa Extraversion, als Grad sozialer Offenheit bzw. Zurückhaltung (1) – bieten individuelle Eigenschaften in ihrer Merkmalskombination Aufschluss über interaktionale Verhaltensursachen (2). Zugleich können sie sich in Sensibilität (bspw. Empathie) für ihr soziales Umfeld äußern (3).

(1) *„(...) Ich bin eigentlich auch relativ zurückhaltend, das heißt so am Anfang da habe ich viel dazu gelernt in den letzten Jahren. [...]“ (IP08, Nr. 114, Z. 706-710)*

(2) *„[...] Ich würde sagen, dass ich nicht auf den Mund gefallen bin [...].“ (IP10, Nr. Z. 53, 351-355)*

(3) *„Das sind Sachen, die auf meiner Seite liegen, was man an Sozialkompetenz mitbringen muss. [...]“ (IP14, Nr. 17, Z. 94-95)*

Persönliche Eigenschaften werden verwendet, um Attribute, wie Kompromissbereitschaft bzw. Flexibilität im sozialen Umgang mit signifikanten Anderen (1) oder Reaktionen auf Situationen geringer Präferenzkonformität zu erklären (hier: manifeste vs. latente Konfliktverarbeitung; 2).

(1) *„Also, ich kann mich auch gut anpassen. Ich [...] ändere auch einmal meine Meinung oder bin auch durchaus an der einen oder anderen Stelle flexibel genug, dass ich sage: ‚Das Eine finde ich vielleicht hier nicht so, aber dafür habe ich das und das.‘“ (IP04, Nr. 74, Z. 431-434)*

(2) *„Das wäre jetzt bei mir nicht der Fall gewesen, glaube ich, weil wenn ich nach zwei Wochen festgestellt hätte, so gefällt es mir nicht, wäre ich hingegangen, hätte gesagt: ‚Mir gefällt es nicht.‘ Aber ich weiß auch, 80% der Leute sind nicht so, würde ich jetzt mal ganz stramm behaupten. [...] die meisten Leute würden das in sich reinfressen.“ (IP16, Nr. 45, Z. 330-336)*

Persönlichkeitsmerkmale weisen eine handlungsleitende Rolle auf – etwa erfahrungsbasiert durch subjektive Ergebniserwartung (Bandura, 1977; Kap. 5.2.2). Sie entscheiden in einer Kritik- oder Misserfolgssituation (Umgang mit Fehlern, Enttäuschungen) über die Wahrnehmung der Wirklichkeit (1) und die persönliche Frustrationstoleranz (2). Folglich eröffnen persönliche Eigenschaften die Möglichkeit, individuelle **Handlungstendenzen** zu erschließen. Sie konstituieren somit u. a. Bedingungen sozialer Integration (3) bzw. die Beschaffenheit von individueller Arbeitsmotivation (Kap. 6.1) und Wertsetzung (4). Zugleich implizieren sie eine persönliche Neigung zu einem bestimmten Problemlösungsverhalten (5).

- (1) „Also ich bin einfach gewöhnt, ich mache das gut. Und ich will das auch gut machen und wenn dann Änderungen kommen, also wenn ich irgendeinen Text schicke und der kommt zurück, und eigentlich sehe ich überall nur Änderungsmodus, alles in rot. Das ist dann manchmal ein kurzes Tal, manchmal ein längeres Tal, je nachdem wie viel ich reingesteckt habe.“ (IP18, Nr. 45, Z. 201-205)
- (2) „Ich lerne erst seit zwei, drei Jahren so wirklich was Kritik heißt [...]. Davor war immer alles super, alles top. Aber ein reiner Verbesserungsvorschlag fällt mir manchmal schon relativ schwer Das in dem Moment erst einmal ganz sachlich zu betrachten.“ (IP18, Nr. 44, Z. 198-201)
- (3) „Ich bin sehr offen, sehr freundlich [...], so wie ich mir wünsche, dass Leute interessiert an mir sind, bin ich auch interessiert an den Leuten und das trägt unfassbar viel dazu bei.“ (IP03, Nr. 41, Z. 438-441)
- (4) „[...] spielt auch noch eine große Rolle, dass [...] Motivation bei mir [...] durch Lob und Anerkennung [...] erfolgt, gerade im Hinblick darauf, dass ich eher intrinsisch motiviert bin.“ (IP19, Nr. 37, Z. 338-342)
- (5) „Das ist glaube ich eine persönliche Sache, dass ich einfach immer erst lieber probiere, die Lösung zu finden als jemanden zu fragen. Das ist, glaube ich, einfach so bei mir.“ (IP13, Nr. 92, Z. 429-431)

Insgesamt zeigen die benannten endogenen Merkmale, dass viele Verhaltensweisen, Neigungen und Formen intrasubjektiven Erlebens sowie ereignisbezogener Attributionen in der persönlichen Merkmalkonstitution verankert sind. Um ein ganzheitliches Verständnis der Onboarding-Situation sicherzustellen, fließen diese in die Analyse von Handlungssträngen ein.

Situative Merkmale, b)

Auf der Ebene **situativer Merkmale**, die vor Eintritt in ein neues Unternehmen bestehen, lassen sich **private und berufliche Merkmale der Lebenssituation** unterscheiden (Abb. 15.1, b)). Ein Verständnis für die Beschaffenheit der persönlichen Lebenssituation (Bsp.: familiäre Verpflichtungen) kann erforderlich sein, um den Umfang zeitlicher Ressourcen, die (nicht) in den beruflichen Kontext eingebracht werden können, nachvollziehen zu können (1). Darüber hinaus nimmt Privates Einfluss auf die **Wechselbereitschaft** der Akteure: Finanzielle Verpflichtungen prägen bspw. die Risikobereitschaft (2). Über familiäre Verpflichtungen hinaus kann nebenberufliches Engagement wie etwa ein Studium kapazitative Ressourcen binden (3). Dies beeinflusst u. a. die wahrgenommene Adäquanz des Wechselzeitpunktes. Der räumliche Lebensmittelpunkt spielte indes insofern eine Rolle, als dass er die Mobilität der IP und somit auch die Auswahl der für sie relevanten Arbeitgeber begrenzt (4). Andere sehen in der Distanz zum Unternehmensstandort keine Hürde für die Arbeitgeberwahl, sondern nehmen Anstrengungen wie die Verschiebung des eigenen Lebensmittelpunkts in Kauf (5):

- (1) „[...] dadurch, dass ich eben Kinder habe zu Hause und in Teilzeit bin. Ich kann nicht jeden Abend bis zehn Uhr sitzen und alles, was ich nicht weiß, vielleicht gerade ausgleichen. [...]“ (IP08, Nr. 96, Z. 596-599)
- (2) „[...] Vor allem, weil wir im Moment bauen und ich für die Finanzierung die Probezeit möglichst schnell beendet haben sollte [...]“ (IP16, Nr. 26, Z. 147-157).
- (3) „Und dann auch das Ganze nebenan im nebenberuflichen Studium, denkt man sich auch so, ist das jetzt wirklich das richtige, ist das der richtige Zeitpunkt, aber ich habe dann für mich irgendwann entschieden, es gibt diesen richtigen Zeitpunkt einfach nicht. [...]“ (IP17, Nr. 13, Z. 91-96)
- (4) „Ich wollte in Köln bleiben. Und da war [Name betrachteter Arbeitgeber] [...]“ (IP13, Nr. 123, Z. 598-603)
- (5) „[...] ich habe mich in der Schweiz abgemeldet, ein Haus verkauft, eine Wohnung gesucht, in Köln dort musste ich mich anmelden. Da war viel, was nicht direkt mit dem Geschäft zu tun hatte, aber natürlich durch das Geschäft getrieben eine große Veränderung war. Mit meiner Frau nach Köln, von den Kindern verabschieden im Sinne von, wir sind jetzt 500 km weiter weg als vorher. [...]“ (IP14, Nr. 63, Z. 453-459)

Neben der Einwirkung privater Lebensumstände beeinflussen auch **berufliche Wechselbedingungen** das Erleben neuer Mitarbeiter vor ihrem Amtseintritt: Sofern bereits ein Anstellungsverhältnis besteht, wird die Gefühlslage auch von der Reflexion der Arbeitsplatzsicherheit, finanzieller Zufriedenheit und ihrer unternehmensinternen Positionierung geprägt.

„Es war dann schon so ein Gedanke und vor allem natürlich auch das Thema Sicherheit, weil ich meine, wenn man einen guten Arbeitsplatz hat, gut verdient und man mit der Arbeit zurechtkommt, muss man sich natürlich schon Gedanken machen, gibt man das Ganze auf, um erstmal sich das Ganze wieder zu erarbeiten.“ (IP17, Nr. 12, Z. 87-91)

Die Bereitschaft, sich mit anderen Arbeitgebern zu beschäftigen, wird in dieser Phase davon geprägt, ob persönliche Karrierewünsche – trotz aktueller arbeitgeberbezogener Zufriedenheit – erfüllt (1) oder unerfüllte Präferenzen bzw. arbeitsbezogene Störfaktoren bestehen (2).

(1) „Aber es war auch klar, aufgrund der Situation bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] wird eine Führungsrolle nicht jetzt nächste Woche möglich sein, weil die in einen Transformationsprozess im HR-Bereich gegangen sind und dadurch erst mal alles auf Eis lag und in so einem Freeze-Modus war. Und dann war das natürlich attraktiv. Normalerweise hätte ich es mir gar nicht angehört.“ (IP02, Nr. 86, Z. 551-555)

(2) „[...] ich wollte die Fäden auch in der Hand haben, ja. Und man ist dann gewissermaßen als Agenturmitarbeiter Spielball, zum einen vom Kunden selber und zum anderen aber eben auch von der Agentur, dass man da gewissermaßen eine dreistellige Drucksituation hat.“ (IP19, Nr. 67, Z. 544-547)

Von Bedeutung erweist es sich auch, ob Anstellungsalternativen am Arbeitsmarkt verfügbar sind und wahrgenommen werden (1). Besteht eine Situation erhöhter Arbeitsmarktnachfrage, äußert sich die situative Komplexität darin, die Attraktivität der Tätigkeiten im Verhältnis zueinander zu bewerten (2). Gepaart mit der Erfüllung persönlicher Präferenzen mündet die spezifische Arbeitsmarktsituation in einem Handlungsdrang unterschiedlicher Intensität (**Wechselmotivation**; 3), in Äußerungen, die auf Offenheit für Anstellungsangebote schließen lassen (4), bis hin zu aktivem Suchverhalten (Mangel wahrgenommener Zukunftsperspektiven; 5):

(1) „[...] weil ich nie gedacht hätte, dass das sofort klappen könnte, weil ich immer gedacht habe, dass Unternehmen manchmal sagen: ‚Der soll erst mal zeigen, dass er nicht nur Bundeswehr kann.‘ [...]“ (IP16, Nr. 28, Z. 171-180).

(2) „[...] Es war für mich schon ein Risiko hier hinzugehen. Ich hatte andere Angebote, die glaube ich weitaus mehr im sicheren Hafen gewesen wären. Weil es im Endeffekt thematisch einfach mehr zu meinem Lebenslauf gepasst hätte. Weil ich ebenfalls von den Aufgaben da auch weitaus mehr, glaube ich, sehr viel enger noch betreut gewesen wäre mit sehr viel mehr Rückmeldung. Weniger Gestaltungsspielraum, aber natürlich ebenfalls weniger Spielraum etwas falsch zu machen.“ (IP18, Nr. 36 und 37, Z. 167-177)

(3) „Ich wäre auch nicht gegangen, wenn ich nicht angesprochen worden wäre. Also, ich hatte in keinster Weise eine Not.“ (IP05, Nr. 85, Z. 481-482)

(4) „Dann ist das so ein schleichender Prozess bis man irgendwann mal gesagt hat, wenn ihr was habt, dann sagt mal Bescheid. (...)“ (IP08, Nr. 113, Z. 695-699)

(5) „Also, das hat mir grundsätzlich auch Spaß gemacht, nur ich habe keine große Perspektive mehr gesehen, weiterhin auf Agenturseite zu arbeiten, weil man da gewissermaßen auch in ein Korsett dann gezwängt wird. Und eben auch NICHT so frei entscheiden kann oder auch neue Sachen dann umsetzen kann. Und das hat mich zu dem Schritt bewogen, mich nach etwas Neuem umzuschauen.“ (IP19, Nr. 71, Z. 562-567)

In den Daten zeigen sich interne und externe Quellen der Wechselmotivation. Ein internes Beispiel bildet die Neugierde, einen anderen Wettbewerber kennenzulernen (1). Auch kann die Wechselmotivation aus mittel- bis langfristigen persönlichen Karriereziele resultieren (2). Für externe Motivationsquellen bieten sich Befunde wie eine mangelnde Verfügbarkeit interner Stellen mit Entwicklungsperspektive (3) oder die Verlockung, sich einer Karriereoption höheren Anspruchs zu stellen (4). Nicht zuletzt kann der den Reiz, eine neue Funktion mit besseren finanziellen Bedingungen anzutreten (5), ein Grund sein. Die Wechselentscheidung selbst ergibt sich meist in einem Entwicklungsprozess, der u. a. auf die emotionale Bindung (Kap. 6.4.2; residuale Bindung) zum bisherigen Arbeitgeber zurückgeführt wird (6).

(1) „Pass auf, ich guck mich mal um. Im Sinne von, mal Blick über den Tellerrand, was machen Wettbewerber. Ich bau mein Methodenköfferchen bisschen breiter. Immer nochmal ein anderer Wettbewerber sehen, dann jetzt, die Beratung. Das war der Beweggrund.“ (IP07, Nr. 107, Z. 757-760)

(2) „Es ging mir darum, dass ich in meiner Tätigkeit als Schadenregulierer oder allgemein in der

Schadenabteilung fachlich so hoch wie möglich komme, dass ich neben meinen allgemeinen Fortbildungen mit meinem Studium und den ganzen Nebenher, zumindest in meiner Tätigkeit, die ich jetzt ausübe, so den höchsten fachlichen Rang erlange. Und das war bei meinem jetzigen Arbeitgeber leider auf kurze Sicht oder auf lange Sicht so gar nicht möglich.“ (IP17, Nr. 7, Z. 57-62)

- (3) *„Da war es einfach so, dass die Stellen, die in den nächsten drei bis vier Jahren erst verfügbar wären und das war mir dann insgesamt zu lange. [...]“ (IP17, Nr. 8, Z. 62-69)*
- (4) *„Und mich hat jetzt einfach eine riesen Herausforderung zur [Name betrachteter Arbeitgeber] gelockt, sage ich jetzt mal. Ich bin jetzt nicht im Groll irgendwo weggegangen.“ (IP09, Nr. 38, Z. 247-251)*
- (5) *„Aber es war wahrscheinlich doch der Reiz des Neuen. Um was Anderes auszuprobieren und die Rahmenbedingungen an sich hier waren natürlich, klar das Finanzielle spielt da auch eine Rolle, aber das war jetzt nicht nur das ausschlaggebendere.“ (IP05, Nr. 86, Z. 482-485)*
- (6) *„Ja. Also, es war für mich persönlich ein sehr langer Prozess, ob ich jetzt tatsächlich meine alte Arbeitsstelle aufgabe und ein[en] Neuanfang beginne, weil ich finde einfach, bei einem Arbeitsverhältnis geht es nicht nur um die Arbeit selbst und darum, dass man Geld bekommt, sondern es ist einfach auch eine emotionale Bindung, die es zum Arbeitgeber einfach gibt.“ (IP17, Nr. 9, Z. 74-78)*

Das **Verhältnis zum bisherigen Arbeitgeber** wird z. T. als sehr intensiv beschrieben. Es geht partiell so weit, dass die kognitive Präsenz der Neuanstellung damit gleichgesetzt wird, sich vom vorherigen Arbeitgeber zu trennen und die sozialen Konsequenzen zu tragen.

„[...] also, für mich war die Entscheidung gefällt, [...] dass ich den unterschreibe. Allerdings war es/ war die Vertragsunterzeichnung für mich im Kopf sehr stark mit der Kündigung bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] verbunden. Und damals habe ich mich noch tatsächlich ein bisschen davor gefürchtet vor den Reaktionen und den Auswirkungen, die damit nach sich ziehen.“ (IP17, Nr. 76, Z. 638-643)

Parallel zu dieser Form stark ausgeprägter Verbundenheit wird vermehrt von einer langen Dauer der Betriebszugehörigkeit berichtet. In Verbindung mit einem hohen Grad sozialer Integration und Vernetzung entfaltet sie eine bindungsstärkende Wirkung (1). Darüber hinaus prägend ist das persönliche Entwicklungsstadium zum Zeitpunkt des Einstiegs beim vorherigen Arbeitgeber und der darauf aufbauende Entwicklungspfad (2). Auf einer interaktionalen Beziehungsebene betonen affektiv gebundene IP beim Gedanken an den vorherigen Arbeitgeber eine Hochschätzung der erlebten sozialen Unterstützung (Kap. 5.4) bei der Anstellung (3). Im Trennungsgespräch vernommene Reaktionen scheinen hingegen unabhängig von ihrer emotionalen Bindung reflektiert und bewertet zu werden (4).

- (1) *„Ich war in meinem alten Unternehmen gute zehn Jahre beschäftigt und kannte vom Vorstand bis zur Putzfrau jeden. Und das an jedem Standort. Da wusste ich, wen ich fragen kann. [...]“ (IP17, Nr. 4, Z. 36-40)*
- (2) *„Das fällt mir deswegen ein bisschen schwer, weil ich bei meinem alten Arbeitgeber, da war ich wirklich von der Pike auf. Da habe ich direkt nach dem Studium angefangen. Da war ich Sachbearbeiter und ging dann am Schluss bis zum leitenden Angestellten, in unterschiedlichen Facetten.“ (IP09, Nr. 76, Z. 631-634)*
- (3) *„[...] Und ich konnte da tatsächlich ja überall immer Ansprechpartner finden und ich habe mich da auch gut aufgehoben gefühlt in der Arbeit.“ (IP17, Nr.22, Z. 141-148)*
- (4) *„Also, mein Vorgesetzter war enttäuscht, also auf ja menschlicher Seite war er etwas enttäuscht. Er meinte auch, ich würde meinen Weg auch bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] machen.“ (IP17, Nr. 18, 115-117)*

Im Gegensatz dazu führen konfliktbehaftete Beziehungen zu bisherigen Arbeitgebern (1) bzw. Arbeitsverhältnisse, bei denen Unbehagen vernommen wurde (2), dazu, dass die Trennung nicht mit Melancholie, sondern mit Erleichterung über die erfolgreiche „Flucht“ einhergeht.

- (1) *„Also, es waren so Punkte, die meine Meinung über meinen letzten Arbeitgeber total vergiften haben, warum ich jetzt im Nachhinein sagen würde, ich habe die Erfahrung gemacht, es war super, es hat mir auch persönlich für meine Weiterentwicklung viel gebracht, aber man könnte mir 200.000 Euro geben, ich würde da nicht wieder anfangen. Auch nicht für eine Million.“ (IP01, Nr. 106, Z. 787-792)*
- (2) *„Und dieses, ja, am Schreibtisch sein Brötchen mummeln, das sind halt alles so beklemmendere Sachen irgendwo, wo ich dann immer, wenn ich dann nach Hause gegangen bin, erst einmal aufatmen konnte, wenn ich aus dem Gebäude heraus war. Und das ist, dieses Beklemmende [...]“ (IP18, Nr. 165, Z. 934-942)*

Exogene Merkmale, c)

Neben der endogenen und der situativen Merkmalsebene lassen sich **exogene Merkmale** erkennen (Abb. 15.1, c)). In Analogie zur Begriffsverwendung in der Literatur beinhalten sie „Impulse, die aus der Umwelt auf das Individuum wirken und damit Einfluss auf dessen Erleben und Verhalten und somit auf seine Entwicklung nehmen“ (Jogschies, 2008, S. 19). Im betrachteten Feld weisen sie einen direkten Funktions- bzw. Arbeitgeberbezug im Kontext des organisationalen Eintritts auf. Exogene Faktoren erlangen erst im relationalen Kontakt zwischen Arbeitgeber und Individuum – bzw. Funktion und Individuum – Relevanz. Sie bilden den Ausgangspunkt der frühen Arbeitgeberbeziehung, die durch **arbeitgeberbezogene Kontaktpunkte** in der Vorbewerbungsphase sowie im Bewerbungsprozess geprägt wird.

Die **Vor-Bewerbungsphase** inkludiert in der betrachteten Definition alle Kontaktpunkte eines Kandidaten mit einem Arbeitgeber. Dabei können unterschiedliche Lebensbereiche als Kontaktquelle dienen. Während eine vorausgegangene Anstellung beim Unternehmen die intensivste Form des Kontakts bildet (1), sind Informationslage und gedankliche Repräsentationen, die Personen von dem betrachteten Arbeitgeber bzw. der Branche haben, durch das berufliche Umfeld geprägt (hier: vorausgegangene Tätigkeit mit Unternehmensbezug; 2).

(1) *„Ich hatte den Vorteil, dass ich das Praktikum hier gemacht habe. Deshalb [habe ich] schon bisschen was mitgekriegt [...] und dadurch ist mir der Einstieg bei der Stelle relativ leichtgefallen.“ (IP13, Nr. 1, Z. 12-14)*

(2) *„Und [Name Direktversicherer] war natürlich auch ein Zufall, dass das jetzt ein Kunde geworden ist, bei uns, den ich dann betreut habe, aber ich hatte auch zum Beispiel [Name Versicherer] als Kunden, ne. Die ja Rechtsschutzversicherungen dann auch vertreiben, auch online und ja, daraufhin hat sich gewissermaßen dann auch eine Affinität zu Versicherungsprodukten ergeben. [...]“ (IP19, Nr. 93, Z. 737-743)*

Eine weitere Prägung kann sich durch Personen aus dem privaten Umfeld ergeben. Sie können als rein funktionale Informationsquelle genutzt werden, die bei Bedarf angefragt wird (1). Zudem können sie aber auch durch Involvierung familiärer Bezugspersonen emotional beladen sein und mit einem subjektiv hohen Grad der Vertrautheit einhergehen (2).

(1) *„Also, ich kenne jemanden, der hier arbeitet, mit dem habe ich natürlich vorher ausgiebig gesprochen. Oder versucht, so viel zu erfahren, wie möglich. Da habe ich auch viele Informationen bekommen, so bezüglich, wie verhält sich die Firma selber. Ist es [eine] offene Kultur oder nicht, welche Sachen funktionieren hier, welche nicht.“ (IP11, Nr. 112, Z. 758-761)*

(2) *„Hier ist es so, wenn ich das Gefühl beschreiben kann, dadurch, dass ich halt, wie gesagt, privat mit der [Name Unternehmen] auch verbunden bin, über meine Eltern, über meinen Freund. [...], ich kenne das halt. Und viele meiner Bekannten arbeiten auch bei der [Name Unternehmen] [...]“ (IP01, Nr. 107, Z. 792-804)*

Über diese interaktionsgebundenen Kontakte hinaus sind erste Referenzpunkte zum Arbeitgeber je nach Bekanntheitsgrad durch Werbung und Medien geprägt. Inwieweit sich Kandidaten von dem medienvermittelten Bild beeinflussen lassen, entscheidet sich dabei je nach

- der wahrgenommenen Seriosität der Informationsquelle
„Und ich glaube, wenn Firmen aufmerksam werden auf so ein Portal, dann versuchen sie, darauf auch Einfluss zu nehmen. Und ich weiß nicht, wie sehr [Name Arbeitgeberbewertungsportal] da objektiv ist. Also ich habe mich damit nicht wirklich viel beschäftigt. Ich gucke dann, ich gucke natürlich nach dem Unternehmen und lese mir da die Einträge durch und so was an sich.“ (IP11, Nr. 128, Z. 903-909)
- dem beobachtbaren Medienverhalten (Ernsthaftigkeit der Kommunikation)
„Und aber ich finde das gut, einen offenen Umgang. Weil, das zeigt ja dem Bewerber, dass die Firma das weiß und sich damit auseinandersetzt und es nicht ignoriert. Wenn man es ignoriert, dann hat das schnell so einen Touch von, da gibt es irgendein Portal, das interessiert uns nicht. Das ist uns gar nicht wichtig [...]. Insofern, dieses Social Media, Digitalmäßige, das ist, glaube ich, schon wichtig.“ (IP11, Nr. 129, Z. 913-919)
- der wahrgenommenen Informationsqualität und -repräsentativität
„Und insofern ist auch [Name Arbeitgeberbewertungsportal] für mich wichtig, weil die Leute, bei denen alles

gut ist, das will ich ja gar nicht, das interessiert mich ja nicht. Weil, ich will wissen, was lief, worüber beschwerten sich die Leute. Und das, worüber sich die Leute beschwert haben, fand ich, hat sehr schnell gezeigt, dass es eigentlich, ich fand, es war sehr viel Unüberlegtes dabei. Also nichts, wo ich gesagt hätte, okay, also wenn das stimmt, das ist aber echt ein harter Brocken.“ (IP11, Nr. 133, Z. 944-951)

- Nähe zur späteren Anstellungssituation

„Nicht sonderlich viel Neues, weil ich vor meiner Einstellung hier schon als Praktikant drei Monate tätig war und dementsprechend eigentlich schon wusste, worauf ich mich einlasse. [...]“ (IP15, Nr. 1, Z. 8-10)

- Frequenz, Kontinuität und Intensität des Vor-Bewerbungskontaktes.

„[...] Ich habe eigentlich vorher über die [Name betrachteter Arbeitgeber] nicht viel [gewusst], ich konnte ja aber auch über die [Name betrachteter Arbeitgeber] nicht viel wissen. [...]“ (IP11, Nr. 111, Z. 754-758)

In ihrer Wirkung determiniert das spezifische Konglomerat aller Kontaktpunkte die arbeitgeberbezogene Haltung der IP. Sie reicht vom subjektiven Grad der Vertrautheit (1) bis zum resultierenden Konkretisierungsgrad der Vorstellung zur Arbeitsrealität (2, 3).

(1) *„[...] wenn ich hier keine Stelle gefunden hätte und mich hätte woanders bewerben müssen, dann ist das erst einmal in gewisser Weise distanzierter. Ich finde es jetzt etwas hoch gegriffen zu sagen, ‚Ich habe hier eine gewisse Nähe dazu‘, aber das beschreibt es tatsächlich am besten.“ (IP15, Nr. 48, Z. 299-303)*

(2) *„[...] Okay, wenn das die Führungskräfte sind, gehe ich davon aus, dass das auch eine Kultur ist, die wir transportieren wollen. Dann wird mich das in ähnlicher Weise erwarten.“ (IP14, Nr. 68, Z. 493-496)*

(3) *„Es war für mich tatsächlich irgendwo entscheidend, dass ich positive Erfahrungen im Praktikum gemacht habe. Ich wusste vom Gefühl her: Wenn ich hierhin komme, habe ich ein Gefühl, was mich erwartet in meiner Abteilung.“ (IP15, Nr. 46, Z. 292-295)*

Die einstellungsprägende Wirkung des **Bewerbungsprozesses** manifestiert sich sodann durch persönliche Interaktionserfahrungen. Dabei erweist sich der prozessuale Verlauf der Erfahrung als entscheidender als einzelne Kontaktpunkte: Exemplarische Merkmale einstellungsprägender Wirkung (hier: assoziierte Professionalität) sind Dauer, Reaktionsgeschwindigkeit und Prozesslinearität (1). Überdies erfüllen die erlebte Form der Interaktion und der Ansprache im Prozess im Arbeitgebervergleich eine Differenzierungsfunktion (2).

(1) *„Da ist mir eingefallen, dass ich dies als sehr professionell empfunden habe. Man hat sehr schnell auf meine Bewerbung reagiert. Es wurden schnell verbindliche Termine gemacht. Der Prozess lief gut. Das ist mir als Bewerber sehr positiv aufgefallen. Das gibt auch ein Bild von einem Unternehmen ab. [...] Das hat mir auch ein gutes Gefühl gegeben: ‚[Name betrachteter Arbeitgeber] scheint ein gutes Unternehmen zu sein.‘“ (IP10, Nr. 72, Z. 529-535)*

(2) *„Aber so grundsätzlich und das war für mich auch, um ehrlich zu sein, durchaus auch ein ausschlaggebendes Argument, dass ich mich für [Name betrachteter Arbeitgeber] und nicht für ein anderes Unternehmen entschieden habe, hat mir halt gut gefallen der Umgang untereinander, also schon im Bewerbungsgespräch hat es mir sehr gut gefallen, sehr sympathische Leute getroffen zu haben.“ (IP04, Nr. 32, Z. 167-171)*

Das für die Bewerbersituation charakteristische „Informationsdefizit“ (Kap. 5.3.2; 1), führt zu einer Entscheidungssituation unter Unsicherheit (2). Dies wird insb. dann augenscheinlich, wenn IP Vergleiche mit ihrem informationsbezogenen Vorsprung in Bezug auf vorherige Arbeitgeber herstellen können (3). Sie reflektieren mögliche Maßnahmen, die ihnen helfen können, ihre neue defizitäre Informationslage an diejenige anzunähern, die sie aus ihrer ehemaligen Anstellung kennen wie etwa durch das Kennenlernen von Teamkollegen im Bewerbungsprozess oder durch die Durchführung von Hospitationen (4). Entsprechend besteht ein hohes Bewusstsein für die Gefahr, ein verzerrtes Bild der Unternehmensrealität zu gewinnen, sofern eine authentischen Informationsvermittlung ausbleibt (5, RJP, Reilly et al., 1998, Kap. 4.1).

(1) *„[...] Also, ist ungewiss, was letztlich dabei herauskommt. Die ersten Eindrücke können auch täuschen. [...]“ (IP10, Nr. 74, Z. 548-551)*

(2) *„Das ist so das eine, dass man eigentlich immer einen Arbeitsvertrag unterschreibt, bevor man sich sicher ist. Jetzt kann ich eine bessere Einschätzung dazu treffen, aber [...] jetzt sage ich natürlich, jetzt warte ich*

bis zu meiner Probezeit und dann entscheide ich mich.“ (IP11, Nr. 32, Z. 195-199)

- (3) „Genau, bei [Name vorheriger Arbeitgeber]. Ich kannte dort schon etwas, hatte ein Netzwerk, kannte das Unternehmen. Man kann es natürlich nicht damit vergleichen: man ist als duale Studentin im, ich sage mal, Welpenschutz. Ich wusste von Kollegen, die dort fest arbeiten, dass nicht alles Gold ist, was glänzt. Trotzdem hatte ich mein Netzwerk, meine Ansprechpartner. Hier habe ich mich auf etwas Neues eingelassen, die Katze im Sack.“ (IP10, Nr. 69, Z. 510-515)
- (4) „Weil ich glaube, ein Team ist auch etwas, wo man schnell überlegt, ok irgendwie kann ich in dem Team überhaupt nicht arbeiten und das ist vielleicht doch nichts für mich. Also, ich glaub, so ein Kennenlernen vorab hat Vorteile, weil man das Team dann schon mal kennt, kann aber auch schon mal Nachteile haben, wenn man im ersten Treffen das Team kennenlernt und sich dann vielleicht denkt: ‚Oh Gott, mit denen will ich nicht zusammenarbeiten‘ [...]“ (IP03, Nr. 57, Z. 619-626)
- (5) „Ich weiß nicht, wie man es macht, aber eine Annahme von mir wäre, dass Menschen halt dann nicht das vorfinden, was zur Realität passt, wenn man es zu sehr anpreist.“ (IP02, Nr. 66, Z. 444-446)

Nichtsdestotrotz sehen die Kandidaten kurzfristig nicht das Potenzial, ihr informationsbezogenes Dilemma überwinden zu können (1). Sie schreiben ihrem informationsbezogenen Dilemma Reziprozität und Normalität zu (2), was die Akzeptanz der kurzfristigen Unüberwindbarkeit der informationsbezogenen Abhängigkeit fördert. Die Probezeit wird darauf aufbauend als beidseitige Möglichkeit gesehen, die getroffene Entscheidung bei einer verbesserten Informationslage zu validieren und ggf. zu korrigieren (3).

- (1) „Hätte es mir etwas gebracht, wenn ich schon mal hier hospitiert hätte? Auf der einen Seite ja. Auf der anderen Seite muss ich auch sagen, Dinge, die negativ sind, hätte mir in den ersten beiden Tagen auch niemand gesagt. [...]“ (IP10, Nr. 76, Z. 558-565)
- (2) „[...] der Bewerber sowie der Arbeitgeber, präsentieren sich von der Honigseite und man kann noch so viele Fragen stellen und noch so clever sein, man kriegt zwar zusätzliche Informationen, vielleicht hat man auch ein Netzwerk, aber trotzdem bleibt es erst mal dabei [...]“ (IP02, Nr. 53, Z. 385-392)
- (3) „[...] Man kann ja im Bewerbungsgespräch nie sich so gut kennenlernen, dass man eine Entscheidung für Jahre trifft. Und die Probezeit ist dafür da, das von beiden Seiten aus so ein bisschen zu testen.“ (IP11, Nr. 21, Z. 117-121)

Die zweite Kategorie exogener Antezedenzbedingungen bildet die funktionsbezogene (zukünftige) Rolle der Kandidaten. Aus Arbeitgeberperspektive lassen sich Mitarbeiter u. a. nach ihrer **Zielgruppenzugehörigkeit** clustern. Zielgruppen können dabei bspw. nach **Fach- und Erfahrungswissen** differenziert werden. Es beeinflusst die funktionsbezogene Verhaltenssicherheit und Bedarfe der bevorstehenden Einarbeitung (1): Denn es ist davon auszugehen, dass die Geschwindigkeit der Funktionserfüllung, je nach fachlicher Expertise und des daraus resultierenden Erfüllungsgrads der Funktionsanforderungen, höher ausfällt (2).

- (1) „Von daher beeinflusst das [...] auch ein bisschen das Gefühl, dass man sagt: ‚Och, das schaffe ich schon und wenn dann hilft die mir eben auch, dann machen wir das zusammen.‘“ (IP08, Nr. 50, Z. 309-311)
- (2) „Also, ich bin ja Projektleiter und ein Projekt ist ein Projekt. Ob ich hier eins mache oder in meiner Vergangenheit, ist ja unerheblich. Insofern bin ich sofort inhaltlich eingestiegen. [...]“ (IP11, Nr. 9, 43-46)

Eng mit diesem Kriterium verbunden ist das Merkmal allgemeiner Berufserfahrung: „[...] Also, jeder hat ja auch andere Voraussetzungen, der eine kommt als Berufsanfänger, der andere hat vielleicht schon jahrelang Berufserfahrung und steigt als Vorstand ein oder so. Das sind natürlich schon einmal per se unterschiedliche Voraussetzungen.“ (IP04, Nr. 32, Z. 167-171). Mit dem Ausmaß des Zugriffs auf kristalline d. h. soziografisch begründete Fähigkeiten (Catell, 1971; 1) ist individuell zu validieren, inwieweit bestehende Kenntnisse über Anwendungssysteme, die in der Berufswelt etabliert sind, übertragen werden können (2). Auch geht höhere Berufserfahrung zumeist mit der Bekanntheit organisationaler Umgangsformen einher (2).

- (1) „Ich glaube, das ist, wenn man nach der Uni kommt, schon oft dieser Berufsalltag und sich da einzufinden ist schon schwieriger. Viele Dinge die man noch nicht gehört hat, die man nicht berücksichtigt.“ (IP08, Nr. 79, Z. 407-409)
- (2) „Jetzt kommt man ja auch nicht aus einem luftleeren Raum. Man hat ja in anderen Unternehmen ähnliche Systeme gehabt, man hat Methoden gehabt. SAP gestützte Mitarbeiter-, Jahresgespräche, Zielvereinbarungsdokumente. Das heißt, man bringt ja, man bringt ja auch seine Historie mit.“ (IP09, Nr. 19, Z. 102-105)
- (3) „Also zum einen, das hat natürlich dann auch eine Historie beim [Name Vorgesetzter], der kommt ja auch aus einer Agentur, der ist das eben auch gewohnt. Und [Name Bereichsleiter] hat mir das dann eben auch immer gesagt, dass bei seinem ehemaligen Arbeitgeber das für ihn dann auch Standard war, dass er dann sehr offen war und letztlich eine sehr FREIE Kultur dann auch gepflegt hat.“ (IP19, Nr. 16, Z. 92-98)

Berufseinsteiger hingegen berichteten von anfänglichen Habitualisierungsbedarfen an den Umgang mit Akteuren unterschiedlicher Altersklassen. Sie begründen dies damit, dass sie mit der Universität aus einem Umfeld kommen, in dem die Interaktion mit Gleichaltrigen dominiert. Diese Diskrepanz mündet in einer geminderten sozialen Verhaltenssicherheit (1), die neben einem funktionsbezogenen Entwicklungsbedarf fachlicher Natur die Initiierung von interaktionalen Lernprozessen erfordert bzw. in der Aufgabengestaltung zu berücksichtigen ist (2).

- (1) „[...] In der Uni ist man gewohnt meistens mit Gleichaltrigen, auch generell die Schulzeit davor. Und dann plötzlich diesen Alterssprung, da hat man ein ganz anderes Verhältnis zu diesen Leuten und ist vielleicht auch distanzierter als zu jemandem, wo man das Gefühl hat ‚Okay, der ist wenigstens fast noch so alt wie ich‘. Wo man dann im Umgang dann vielleicht auch etwas lockerer ist.“ (IP 15, Nr. 75, Z. 470-477)
- (2) „Also, das hat man auch mal festgestellt, dass, wenn man einen Kollegen hat, der schon ein paar Jahre gemacht hat oder auch zufällig genau das gemacht hat. Das ist natürlich wesentlich einfacher ist, als wenn jetzt jemand nach der Uni kommt, wo man sagt: Ja das muss eben auch noch vielleicht mehr durchgelesen werden oder die Aufgaben sind kleiner oder der kann nicht so viel von Anfang an selber machen, das ist auch immer ein Unterschied.“ (IP08, Nr. 77, Z. 492-497)

Darüber hinaus ermöglicht es die Kenntnis diverser Arbeitgeber, ein Verständnis für „typische“ Onboarding-Prozesse zu entwickeln und die neuen Prozesse einzuordnen (1, 2).

- (1) „Das ist einfach was anderes von der Einarbeitung her. Wesentlich mehr Sensibilität dahinter. In der Beratung war es viel, viel strukturierter. Da gab es eine Onboarding-Week sozusagen, wo man Inhalte vermittelt bekommt. Ich glaube, für Mitarbeiter gibt es das hier auch noch. Da gibt es auch irgendwie so ein Format?“ (IP07, Nr. 94, Z. 662-666)
- (2) „Eine Katastrophe. Das war in Italien. Mein Chef da, der hat mich zwar überall kurz vorgestellt mit Namen, aber nicht wirklich engagiert. Der hat mich mal so kurz rumgeführt und mich dann noch an meinem Arbeitsplatz geparkt. Das war's dann.“ (IP03, Nr. 74, Z. 764-770)

Weitere aus dem Feld extrahierte Quellen erhöhter kristalliner Intelligenz sind:

1. Unternehmensbezogene Erfahrung als „Wiederkehrer“ (s. o., bisherige Kontaktpunkte)

„[...] ich bin ein Wiederkehrer. Wiederkehren heißt ja, in der Vergangenheit hat es mir schon ganz gut gefallen. Ich bin auch schon in derselben Einheit wie früher. Also ich habe früher hier im Controlling gearbeitet, zwei Jahre, und bin auch jetzt wieder im Controlling.“ (IP07, Nr. 3, Z. 34-37)
2. Branchenerfahrung

„[...] ich bin quasi in das ganze Versicherungsgeschäft mit der [Name vorheriger Arbeitgeber] hineingewachsen oder bin da irgendwie groß geworden [...]“ (IP17, Nr. 24, Z. 166-169)
3. Erfahrung mit Unternehmen gleicher Größe (hier: Konzernenerfahrung)

„[...] Das war beides auf Augenhöhe. Beides ist international, hier europäisch, [Name vorheriger Arbeitgeber] weltweit. Die persönliche Weiterentwicklung in dieser Rolle der Assistenz ist das, warum ich mich dafür entschieden habe. [...]“ (IP10, Nr. 71, Z. 519-526)

Die Gesamtschau der Erfahrungen bedingt die Bedarfe der Wissensvermittlung (1, 2) und das Maß der Verhaltenssicherheit (3):

- (1) „Wenn sie das Konzernunternehmen gar nicht kennt, braucht sie eine Anleitung, wie das Konzernunternehmen funktioniert.“ (IP07, Nr. 45, Z. 295-299)
- (2) „Bei manchen Leuten macht es vielleicht keinen Sinn mehr, wenn sie schon sehr routiniert sind. Aber gerade bei jungen, neuen Mitarbeitern ist sowas immer super wertvoll.“ (IP07, Nr. 97, Z. 681-685)

- (3) *„Ich war vorher in einem relativ jungen Unternehmen, Start-up, und dachte eigentlich, ich komme jetzt in eine Konzernatmosphäre, da sind mehr Strukturen, es ist sicherer, sage ich jetzt einmal, also sicher im Sinne von: Es gibt ein[en] Kontext, in dem man sich bewegt.“ (IP01, Nr. 29, Z. 229-232)*

Die Art des Beschäftigungsverhältnisses (hier: vertragliche Befristung; 1) und die Art der Einstellung (interne Versetzung bzw. externe Einstellung) bildet eine weitere Zielgruppenkategorie mit Relevanz für Einarbeitungsbedarfe und das subjektive Erleben (2). Aus Gründen forschungsmethodischer Transparenz wird darauf hingewiesen, dass sich die letztgenannte Hypothese nur auf die Befragung extern eingestellter Mitarbeiter beruft. Sie hat somit noch keine Rückkopplung durch intern versetzte Mitarbeiter erfahren (Kap. 18.1). Einen quantitativen Vergleich der Perspektiven bietet Studie II (Kap. 19 ff.).

- (1) *„Das mache ich daran fest, dass meine Position einfach unsicher ist. Also die anderen Positionen sind sicher und deswegen auch wahrscheinlich einfach alle unbefristet. Meine Position ist, so wie ich es jetzt mitkriege, ist die eigentlich noch nicht ganz fix etabliert. Die ist relativ unsicher. [...]“ (IP01, Nr. 111, Z. 820-826)*
- (2) *„Ich glaube bezogen auf das direkte Umfeld ist der Unterschied gar nicht so groß, weil es eine ähnliche Situation, eine ähnliche Herausforderung ist, der man sich dann stellt. Ich glaube aber, das Sicherheitsgefühl ist vielleicht ein anderes. [...] Das größere Umfeld ist das gleiche geblieben, beim Wechsel in eine neue Funktion.“ (IP12, Nr. 88, Z. 657-661)*

Auch lässt sich eine Zielgruppenkategorisierung auf **Tätigkeitsmerkmale** zurückführen. Die Beschaffenheit der neuen Tätigkeit wird durch folgende Charakteristika beschrieben:

- **Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum**
„Also, dass ich dann auch die Fäden, wie gesagt, in der Hand habe und dann auch selber Sachen dann ausprobieren kann. Nicht in ein Korsett gedrängt werde, wie das zum Beispiel auch in der Agentur sein kann, dass der Kunde einen permanent gängelt und dann sagt, du machst das jetzt hier so und so, ne, sondern ich kann jetzt halt auch selber dann auch entscheiden [...].“ (IP19, Nr. 66, Z. 533-539)
- **Eigenverantwortung inkl. der Möglichkeit, neue Ansätze auszuprobieren**
„[...] auch eine gewisse Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung und auch Freiheit in der Umsetzung, damit man auch mal was ausprobieren kann, gucken kann, ob es funktioniert und es wieder verwirft. Glaub, das hat auch sehr viel dazu beigetragen.“ (IP03, Nr. 23, Z. 374-378)
- **Selbst-/Fremdbestimmung bspw. in Bezug auf die zeitliche Einteilung (1), durch hierarchiebedingte, gesetzliche, aber auch unternehmensinterne Vorschriften (2) oder schnittstellenbedingte Abhängigkeiten (3).**
 - (1) *„[...] Wirklich frei, also wo ich sagen kann: Okay, jetzt habe ich mal/ Selbst das ist nicht wirklich frei. Ich hätte noch so viele Dinge zu lesen und ich hätte noch das zu tun, aber es ist nicht verplante Zeit in meiner Agenda, die ich eigentlich nutze, um nachzudenken oder um Smalltalk zu machen oder eben zu lesen, mich vorzubereiten. Ist vermutlich um die 20 Prozent.“ (IP14, Nr. 21, Z. 138-143)*
 - (2) *„[...] weil es gibt halt Dinge, da kann ich nicht sagen: Da gehe ich nicht hin. Da muss der Vorstand sein. Gesetzliche, also es gibt Vorschriften, die verlangen auch gewisse Dinge und das ist auch richtig so und dann gibt es halt das Thema, dass gewisse Sachen von Vorständen gemacht werden sollen oder sich Vorstände zeigen müssen oder Vorstände halt da präsent sein müssen. Es würde nicht gut ausschauen, wenn ich an keinem Leadership Teammeeting dabei wäre als Leader.“ (IP14, Nr. 12, Z. 69-79)*
 - (3) *„Dadurch, dass ja dieses Thema auch gar nicht bei uns lag, sondern eben in einem anderen Bereich, bin ich ja dann auch auf die Hilfe von denen angewiesen. [...]“ (IP13, Nr. 28, Z. 130-132)*

Diese tätigkeitsbezogenen Regulationsbedingungen (Modell vollständiger Handlung, Laur-Ernst, 1990) bestimmen den Raum für Einarbeitungs- und Sozialisationsmaßnahmen mit. So hinterfragen IP etwa bei hoher Exklusivität und strategischer Relevanz ihrer Funktion (**organisatorische Verortung**) die Angemessenheit zeitintensiver Einarbeitungsinvestitionen.

„Aber ehrlicherweise darf man aber auch mal die Frage stellen, ob man als neuer Bereichsleiter eines großen Bereiches tatsächlich in seiner Startzeit sich so viel Zeit nehmen soll, all das was an vielen, vielen Dokumenten hinter den Links waren, dezidiert zu lesen. Man könnte es mal in Stunden zusammenrechnen, dann würde ich,

glaub ich, heute noch nicht all meinen Mitarbeitern die Hand geschüttelt haben oder an allen Standorten gewesen sein.“ (IP09, Nr. 17, Z. 96-101)

Auf einer geringeren Aggregationsebene nimmt die Struktur einzelner Aufgaben Einfluss. Sehr heterogene Aufgabenbündel mit geringer Standardisierung führen zu einer höheren Komplexität von Einarbeitungsinhalten und -planung als bei Funktionen mit repetitiven Aufgaben (1). Zugleich führen hohe tätigkeitsbedingte Interaktionsraten in Form erhöhter Schnittstellenaktivität bspw. bereits zu einer tätigkeitsimmanenten Initiierung sozialer Kontakte. Sie macht einen zusätzlichen einarbeitungsbezogenen Interaktionsbedarf ggf. sogar obsolet (2)

(1) *„Also, aus so einem starren Plan ist das, glaub ich, schwierig. Das muss man auch wieder differenzieren. Es kommt aber auch wieder drauf an, welche Funktion ist das. Ich rede aus einer Sicht ‚Finanzen‘, mit Sicherheit nicht das einfachste Gebiet. Mit Sicherheit auch kein Gebiet, dass sehr singulär ist, im Sinne von ‚Es gibt Geschäftsfälle, die jeden Tag gleichermaßen abzuarbeiten sind‘. Ich glaub, das unterscheidet so ein bisschen von einem KPPS-Mitarbeiter beispielsweise.“ (IP07, Nr. 34, Z. 220-225)*

(2) *„Das ist die eine Schnittstelle ins Haus rein, das sind also von Abteilungsleitern, Bereichsleitern, Vorstand, Mitarbeitern, das ist eine große Mischung, je nach Gesprächen. [...]“ (IP08, Nr. 14, Z. 92-97)*

Ein weiteres funktionsbezogenes Merkmal, das die Strukturierung möglicher Einarbeitungsszenarien beeinflusst, ist der Etablierungsgrad einer Funktion innerhalb ihrer Abteilung. In etablierten Abteilungsstrukturen weisen Rollen häufig eine gewisse Similarität auf (1). Bei neu eingeführten Funktionen oder Rollen weist das Umfeld zumeist nur geringe Einarbeitungserfahrungen auf. Dies führt zu einem Mangel vorstrukturierter Einarbeitungshilfen (2).

(1) *„Ja ich glaube, dass wir alle eine ähnliche Rolle haben. [...] Da hat jeder in dem Prozess eigentlich so die gleiche Scheibe quasi, die er so wahrnimmt.“ (IP08, Nr. 15, Z. 101-103)*

(2) *„Er ist teilweise auch umstrukturiert. An der Stelle ist es natürlich etwas schwierig zu sagen, auch wer jetzt was macht. Das ist jetzt auch so eine Findungsphase, was es natürlich auch sehr spannend macht. Und die anderen sind eben auch alle noch nicht so lange dabei. Also 1 Jahr, ein halbes Jahr und ich jetzt quasi. Die anderen arbeiten schon länger bei [Name Unternehmen]. Aber dadurch findet sich der Prozess eigentlich jetzt.“ (IP08, Nr. 12, Z. 66-72)*

Aggregation der aktuellen Informationslage, persönlicher Erfahrungen und Erwartungen zu subjektivem Erleben und Einstellungsbildung („Wolke“, Abb. 15.1, d)).

Alle drei Merkmalsebenen (endogen, exogen, situationsbezogen) zusammengenommen prägen als individuelle Antezedenzbedingungen intrapsychische Elemente des Individuums:

- Die individuelle **Informationslage** unterliegt trotz Validierungs- und Recherchehandlungen beschönigenden Verzerrungstendenzen.

„[...] Ich finde das völlig normal, dass man von dieser heilen, tollen Welt, die man ja am Anfang suggeriert bekommt, wenn man irgendwo sich bewirbt/ Kein Arbeitgeber sagt: ‚Bei uns ist es aber eigentlich scheiße anstrengend‘ [...]“ (IP02, Nr. 53, Z. 385-392)

- Bereits erwähnte berufs- und arbeitgeberbezogene **Erfahrungen** (s. o.) früherer Anstellungen verhelfen Mitarbeiter zu einer kompetenten Informationsbewertung.

„Ich war in der Beratung und hab auch dort auch viele andere Wettbewerber kennengelernt und war auch vorher bei [Name Wettbewerbsunternehmen] und hab da auch HR kennen gelernt. Ich hab so das Gefühl, es ist überall gleich gut, gleich schlecht, will das gar nicht bewerten. [...]“ (IP07, Nr. 18, Z. 135-148)

- Erfahrungsbedingte onboarding-bezogene **Erwartungen** entstehen durch eine kognitive Eigenschaftszuschreibung. Sie unterliegt der Prägung durch wahrnehmbare Unternehmensmerkmale (1) sowie der individuellen Arbeitgeberinteraktion (exogene Faktoren; 2).

(1) *„Hier ist es aber so, dass man davon ausgeht, dass das schon existiert, dass ein gewisser Prozess schon existiert, Thema Onboarding, und dass man auch dementsprechend, bei knapp 5.000 Mitarbeitern hier am Standort, auch abgeholt wird. [...] Und das ist halt nicht passiert. Von daher, die Erwartungshaltung damals war, dass es chaotisch ist und das war auch so. Und die Erwartungshaltung jetzt war, es ist geordnet und es war chaotisch.“ (IP01, Nr. 101, Z. 731-739)*

- (2) „Das was dazu geführt hat, ist, dass man natürlich mit einer gewissen Erwartung an eine neue Aufgabenstellung herangeht. Die macht sich ja ein Stückchen fest aus den vielen Gesprächen, die man vorher geführt hat.“ (IP09, Nr. 57, Z. 525-527)

Zeichnet sich die frühe Phase der Arbeitgeberinteraktion durch Erwartungskonformität aus, wirkt sich dies positiv auf das **subjektive Erleben** (affektive Aktivierung, Vorfreude, Neugierde, Kap. 15.2.2) und die wahrgenommene Qualität der eigenen Entscheidung aus (1). Diese Annahme greift, obwohl eine zukunftsbezogene Unsicherheit bzgl. der Unternehmensrealität (2) oder das mit dem Arbeitgeberwechsel assoziierte Risiko weiterhin Bestand haben können (3).

- (1) „[...] Ja. Also, es war einfach sehr, sehr viel Neugier dabei und natürlich auch Aufregung. Weil es ist einfach ein großer Schritt und man weiß auch gar nicht, was die Zukunft bringt. Stand heute ist, es war eine richtig gute Entscheidung und ich fühle mich auch absolut wohl.“ (IP17, Nr. 74, Z. 622-625)
- (2) „Die Neugierde. [...] Das Unternehmen an sich, was ja auch positiv ist und vielleicht auch einfach zu sagen, ich mache jetzt in meinem Bereich, ich bleibe ja in dem Bereich, was ich tue und was ich kann und wo ich weiß, was ich gut kann, aber gehe nur eine andere Richtung, die auch interessant sein kann. Also, es war schon ein neues Spiel, neues Glück.“ (IP05, Nr. 84, Z. 474-487)
- (3) „Gefühlslage ist sehr, sehr positiv. Also, war im Endeffekt dadurch, dass ich aus der Technik komme ein bisschen ein riskanterer Schritt, den Quereinstieg zu wagen. So gesehen, weil ich von der Versicherungsbranche, eigentlich bisher so gut wie gar keine Ahnung hatte.“ (IP18, Nr. 1, Z. 8-11)

Ähnlich wie das subjektive Erleben ist das Phänomen der **Einstellungsbildung** grundsätzlich von übergreifender Relevanz, sodass ihre vertiefte Reflexion Kap. 16 zu entnehmen ist. Ihre Betrachtung wird an dieser Stelle allein auf ihre Rolle in der Antezedenzphase beschränkt. Zu dieser Zeit bildet sich die arbeitgeberbezogene Einstellung als Aggregat aus bisher erworbenen Informationen, Erfahrungen, Erwartungen und des subjektiven Erlebens.

„[...] Zu einem, weil ich mir immer gesagt habe, auch als ich gegangen bin, ich komme irgendwann zurück. Also, würde mich freuen, wenn das irgendwann klappt. Das war das eine und zum anderen, weil ich [Name Unternehmen] persönlich für den besten Arbeitgeber hier in Ecke halte.“ (IP07, Nr. 102, Z. 719-723)

Einarbeitungs- und Sozialisationsvoraussetzungen, e)

Zieht man im Ergebnis Bilanz über alle Antezedenzbedingungen hinweg, lassen sich **Einarbeitungs- und Sozialisationsvoraussetzungen** (Abb. 15.1, e)) als individuelle Einarbeitungsanforderungen, -bedarfe bzw. Gestaltungsanforderungen an die Onboarding-Phase extrahieren. Sie nehmen Facetten interaktional-sozialer und fachlich-kompetenzbezogener Art an. Ihre Rolle bestärkt die Unabdingbarkeit eines dezidierten Verständnisses der individuellen Ausgangssituation, um einen erfolgreichen Onboarding-Prozess sicherstellen zu können.

„Um Aufgaben zuzuteilen, die leistungsniveaugerecht sind. Dass man also nicht irgendwo eine Aufgabe bekommt, vor der man sitzt und sagt: ‚Ich habe keine Ahnung, wie ich das machen soll.‘ Oder eine Aufgabe, wo man sagt: ‚Mach das mal eine Woche, danach weißt du, wie es geht.‘ Und nach drei Minuten ist man fertig und denkt sich: ‚Was mache ich die sechs Tage?‘“ (IP16, Nr. 36, Z. 259-269)

Je nachdem, in welchem Verhältnis Funktionsanforderungen und individuelle Fähigkeiten des Mitarbeiters stehen, entscheiden sie über Einarbeitungsbedarfe auf der sozialen, der inhaltlich-fachlichen und organisationsbezogenen Ebene. Sie haben Implikationen für

- die gewünschte Betreuungsintensität
„Gerade da ich ja vorher im Praktikum war, als Praktikant wird man dann eher noch – sage ich mal, an die Hand genommen – ist das schon im ersten Moment etwas befremdlich, weil man es drei Monate genau anders gewohnt war. Aber man gewöhnt sich entsprechend schnell daran und das ist eigentlich, glaube ich, auch gar nicht so verkehrt, weil es dann doch ein bisschen Eigeninitiative fördert.“ (IP15, Nr. 5, Z. 21-36)
- den erforderlichen Unterstützungsbedarf bei der Tätigkeitsausführung (1) und in Bezug auf das Kennenlernen des allgemeinen Berufsalltags (bspw. Infrastrukturbezug: Prozesse

und Systeme; Verhaltensroutinen, 2). Dies beginnt „[...] bei ganz einfachen Sachen, wie Outlook, Word, Excel [...].“ (IP08, Nr. 78, Z. 500-502)

(1) „Auch so bei der Arbeit, dass ich ja anfangs auch auf Hilfe angewiesen bin, natürlich, und, dass da auch immer jeder sofort bereit ist auch zu helfen. Auch wenn man sich dann mal eine halbe Stunde oder Stunde zusammensetzen muss und mir was erklären muss. [...]“ (IP13, Nr. 9, 39-43)

(2) „[...] Ist für mich natürlich erstmal wichtig, wie funktioniert so ein Arbeitstag hier. So gewisse Routinen und wie verhält man sich dann. Sowas war für mich vor allem erstmal wichtig.“ (IP13, Nr. 9, Z. 39-43)

- die Zuordnung angemessener Maßnahmen einschließlich ihrer Strukturierung. Dies kann die Nutzung eines Maßnahmenstandards auf allgemeiner Mitarbeiterebene (1) oder die Vermittlung fachspezifischer Inhalte auf Spezialistenebene sein (2). Zugleich kann sie zur Feststellung führen, dass einzelne Maßnahmen erlässlich sind (3) bzw. ein exklusives Angebot für exponierte Funktionen geschaffen werden muss (4).

(1) „[...] Auf der Mitarbeiterdimension sieht es ganz, ganz, ganz anders aus. Da kommt ja jemand der geht auf eine Planstelle, die Planstelle hat idealerweise ein zugeordnetes Aufgabenportfolio. Und anhand des Aufgabenportfolios weiß man wie derjenige einzuarbeiten ist.“ (IP07, Nr. 32, Z. 212-217)

(2) „Ich glaube, die Unterstützung, die er dann vielleicht braucht, ist spezifischer. Spezifischer auf Bereichen und Abteilungen. Ich glaube das ist etwas, das dann durch Übergabe von Vorgängern, durch das erste Gespräch mit Vorgesetzten, durch diese erste Teamrunde dann eher zu leisten ist, als durch eine zentrale Stelle an der Stelle.“ (IP12, Nr. 90, Z. 671-674)

(3) „[...] Dann wäre ich der Meinung, wenn es eine Führungskraft ist, die ist externer Natur, so ein bisschen breiter aufgestellt im Setting, dann braucht die außer der Infrastruktur nichts. Die braucht eine Infrastruktur, die muss funktionieren.“ (IP07, Nr. 44, Z. 292-295)

(4) „Es macht dann besonderen Sinn, wenn es diese Verantwortung halt ziemlich exklusiv gibt. Also, es ist jetzt eher ein singuläres Ereignis, dass so ein großer operativer Bereich von einem in den anderen Bereich überwandert, als wenn ich jetzt beispielsweise in meinem Bereich als Sachbearbeiter eben unterwegs wäre. Das gibt es einen Pflegesachbearbeiter. Ich sag mal einer hört auf oder einer wird neuer Pflegesachbearbeiter. Dann hat ja auch ich sag mal ein Netzwerk von Kollegen, die im Prinzip die gleiche, analoge Aufgabe machen. Und ich glaub da ist das etwas entbehrlicher.“ (IP09, Nr. 12, Z. 65-72)

Entsprechend vorangegangener Bedarfsbeschreibungen kann sich die **Anforderungssituation** auch für gestaltende Akteure heterogen gestalten. So unterscheiden sich Aufwände bspw. durch die Notwendigkeit der Ableitung individueller Einarbeitungsangebote (1). Auch können Erwartungen handelnder Akteure an die Einarbeitungsgeschwindigkeit neuer Mitarbeiter divergieren, etwa bzgl. Kompetenzen, die jemand noch erlernen muss (2). Dies äußert sich in der Unterstützungsbereitschaft des sozialen Umfelds oder dem Zugeständnis von Wissenslücken (3), das wiederum mit der Empathie für die Situation neuer Mitarbeiter zusammenhängt (4). Dabei wird ein Verständnis von Empathie zugrunde gelegt, das einen kognitiven Prozess der Analyse, Evaluation und die Annäherung an emotionale Zustände der Mitmenschen beschreibt (5, Funk, 2016; Schramm & Wirth, 2006).

(1) „Also, man muss viel, viel mehr erklären. Definitiv muss man viel, viel mehr Grundsätze erklären, also sind ja auch oft Begriffe, mit denen man seit Jahren um sich schmeißt, bei denen man denkt, dass die jeder kennt. Und die aber wenn vielleicht jemand von der Uni kommt oder ich hatte eine Kollegin, die kam von der Bank. Die konnte ganz viele Sachen, aber die kannte sich überhaupt nicht aus mit Versicherungen.“ (IP08, Nr. 80, Z. 412-417)

(2) „Weil während der Ausbildung oder gerade am Anfang hat man ja einfach einen persönlichen Betreuer als Ausbilder, der einen hier langsam einführt. Da ist diese zeitliche Spanne viel größer. Ich komme aber her und von mir wird erwartet von Anfang an, mich einzulernen und entsprechend mich auf meine neue Tätigkeit vorzubereiten.“ (IP17, Nr. 43, Z. 318-322)

(3) „Das so gewisse Sachen einfach die einem so selbstverständlich sind, dass die einfach nicht da sind. (...) Was auch nicht da sein kann. Das ist einfach so. Wusste ich damals auch nicht.“ (IP08, Nr. 83, Z. 424-426)

(4) „Und das waren dann viele Dinge, wo ich gemerkt habe, ja die traute sich auch gar nicht immer so zu fragen. Man setzt oft viel zu viel voraus. Was die Leute dann schon wissen und wo sie sich nur immer Notizen machen und irgendwo alles nachgooglen.“ (IP08, Nr. 81, Z. 418-420)

- (5) „Dann das Zweite ist halt: Was ist so fachlich gefordert, inhaltlich, da hat natürlich auch jeder unterschiedliche Voraussetzungen, von daher ist es für mich da auch eher so ein bisschen die Pflicht und Aufgabe des jeweiligen Bereiches der Abteilung zu schauen: ‚Okay, jetzt haben wir hier einen neuen Kollegen und Kollegin, wo ist der, was brauchen wir, wofür haben wir ihn eingestellt?‘“ (IP04, Nr. 35, Z. 180-184)

Antezedenzbedingungen bilden demnach eine Einarbeitungs- und Sozialisationsbasis. Die nachfolgend beschriebenen Onboarding-Phasen schließen direkt an diese Basis an.

15.2 Mehrdimensionales Wirkungsmodell des Onboarding-Erlebens

Ein wichtiges Element jedes Interviews besteht in der Vergegenwärtigung der subjektiven Wahrnehmung der ersten Phase der Betriebszugehörigkeit der IP. Das daraus abgeleitete Feldverständnis des Phänomens „Onboarding“ schafft die Grundlage für die gebildeten Auswertungseinheiten. Es wird daher einleitend umrissen (1). Zugleich bildet es eine Hinführung zum mehrdimensionalen Wirkungsmodell des Onboarding-Erlebens und somit zur Struktur des folgenden Kapitels. Diese Implikationen werden in einer Übersicht subsumiert (2).

Übergreifendes Onboarding-Verständnis und Definitionen (1)

Aus Sicht der IP verfolgt Onboarding das Ziel, **Sicherheit im Handeln** zu gewinnen.

„Das Ziel ist, glaube ich, eine ganz stabile Basis zu kriegen. Dass ich innerhalb des Zeitraums hier mit, also nach Ende der Zeit oder wie auch immer, immer steigender im Endeffekt eine Grundsicherheit gewinne, aus der ich agieren kann.“ (IP18, Nr. 125, Z. 644-647)

Mittel zur Erlangung mehrdimensionaler Handlungsfähigkeit sind dabei u. a. im Gefühl subjektiven Wohlbefindens und im Aufbau eines „Grundstocks“ an Wissen repräsentiert (1). Dem zugrunde liegt der Wunsch, nicht nur eigene Fähigkeiten, sondern auch durch seine Tätigkeit einen Mehrwert unter Beweis zu stellen, der seine Einstellung begründet (2).

(1) „Und das kann ich nur, indem ich mich klar auch persönlich irgendwo aufgehoben fühle, also zumindest nicht abgestoßen fühle. Das kann neutral sein, noch besser wenn es jetzt so, wie jetzt ist, dass ich da auch mich persönlich schon einmal sicher fühle und dann im Endeffekt auch thematisch-organisatorisch das Grundwissen habe, um dann in alle Richtungen agieren zu können.“ (IP18, Nr. 126, Z. 647-652)

(2) „Und ich möchte ja hier Erfolg haben und habe irgendwelche Motivationen, hier zu arbeiten. Und das kann ich ja nur dann erfüllen, wenn ich wirklich auch arbeiten kann und ich Gas geben kann, wenn ich was zeigen kann. Und das kann ich insofern auch nur, wenn ich so früh wie möglich starte.“ (IP11, Nr. 11, Z. 58-62)

Das Feld schreibt Onboarding im Allgemeinen aus Unternehmenssicht das Ziel zu (vgl. Kap. 4.1), Arbeitsfähigkeit neuer Mitarbeiter sowie ihre zu Beginn für gewöhnlich hoch ausgeprägte Motivationslage zu erhalten (1). Nutznießer dieses Phänomens ist – neben Unternehmen und neuen Mitarbeitern – das gesamte soziale Arbeitsumfeld, also das soziale System (2).

(1) „Also die Phase am Anfang sollte eigentlich der Arbeitgeber dazu nutzen, neue Mitarbeiter richtig auf Gleis zu ziehen und eben auch die Motivation, die man natürlich am Anfang mitbringt, auch einfach bestehen zu lassen und hochzuhalten und die, das hat eher zum Gegenteil geführt.“ (IP01, Nr. 33, Z. 240-243)

(2) „Neben dem neuen Arbeitnehmer und der Unternehmenssicht? Ich glaube das ganze Umfeld profitiert davon. Also, auch die anderen Kollegen haben natürlich ihre Vorteile davon, wenn ein neuer Mitarbeiter gut aufgenommen wird, sich wohlfühlt und direkt auch zurechtfindet.“ (IP12, Nr. 18, Z. 109-112)

Die vertiefte Reflexion des Begriffes „Onboarding“ bringt die Betonung **unterschiedlicher Facetten des Phänomens** hervor. Sie helfen dabei, seine Gestalt holistisch zu erschließen:

- Schaffung von Kompatibilität von Unternehmensanforderungen und Mitarbeiter Voraussetzungen (1; u. a. „P-O-Fit“, Kap. 1; Kap. 4.4; „outcome stage of socialisation“, Kap. 6.4.1): Dies inkludiert einen onboarding-bezogenen Individualisierungsanspruch, der in der Literatur u. a. mit der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter assoziiert wird (2; Kap. 5.4).

- (1) „[...] jedes Unternehmen hat seine Eigenarten. Dass man versucht, so schnell wie möglich das irgendwie kompatibel zu machen, weil jeder hat andere Voraussetzungen, [...] es gibt andere, unterschiedliche Anforderungen. Dass man da versucht, einen sanften Einstieg hinzukriegen.“ (IP04, Nr. 31, Z. 156-162)
- (2) „[...] ,dass ich den neuen Mitarbeiter da abhole, wo er gerade steht.“ (IP04, Nr. 8, Z. 54-55)
- Herstellung von Selbstständigkeit für einen effektiven Ressourceneinsatz (1): Dabei besteht ein hoher Geschwindigkeitsanspruch an die Herstellung effizienter Tätigkeitserfüllung (2) und die Reduktion subjektiver Unsicherheit (3; Kap. 5.2.1; 5.2.3; 5.3.2).

(1) „Einarbeiten heißt, für mich einfach nur, ich arbeite jemanden ein, ich befähige ihn Dinge selbstständig zu tun. Das ist für mich Einarbeitung. Irgendwie Selbständigkeit, Mitarbeiter kann laufen. [...] Und was wichtig dabei ist, dass sowas schnell erfolgt. Also umso schneller hat das Unternehmen eine entsprechende Rendite davon.“ (IP07, Nr. 61, Z. 410-415)

(2) „Aus Unternehmenssicht würde ich sagen, dass man möglichst schnell möglichst effizient arbeiten kann. [...]“ (IP16, Nr. 51, Z. 414-416)

(3) „[...] Dass man weiß, [...] [w]o auch so die gesteckten Rahmenmöglichkeiten sind und sich nicht mit zu viel Unsicherheit, ich glaube Unsicherheit ist immer bei was Neuem mit dabei, aber nicht mit unnötig viel Unsicherheit auseinandersetzen muss.“ (IP12, Nr. 20, Z. 123-127)
 - Heranführung an den Arbeitsalltag (kurz-, mittel- und langfristig)

„So ein bisschen einfach primär das Tagesgeschäft der Abteilung zu verstehen: Was wird gemacht? Wieso wird es gemacht? Im Bezug darauf auch so ein bisschen: Was sind meine eigenen Aufgaben? Wo sieht man mich? Und zwar jetzt nicht dann, um zu sagen: Wo sieht man mich in den nächsten Monaten, sondern wo sieht man mich in fünf Jahren oder wenn ich fertig eingearbeitet bin? Wo soll der Weg hinführen? Ich glaube, das sind so, zumindest für mich, die zentralen Punkte.“ (IP15, Nr. 9, Z. 67-73)

Auch die Betrachtung der **Wesensmerkmale des Onboarding-Prozesses** macht seine Vielschichtigkeit und damit einhergehende Komplexität deutlich (Kap. 4.1). Onboarding ist kein linienförmiger Handlungsstrang, sondern ein Konglomerat von Ereignissen, Maßnahmen und Prozessen früher Betriebszugehörigkeit. Es inkludiert die interaktionale Komponente interpersoneller Einzelbegegnungen (1) und nimmt Einfluss auf Funktionsausübung und -erfüllung (2).

- (1) „Wichtig war für mich jede einzelne Arbeitsbegleitung. Jedes Element, was mir geholfen hat, ich sag mal in Kontakt zu kommen. Mit ganz, ganz vielen Menschen in meinem Bereich, mit den Betriebsräten, [...] mit den Führungskräften, mit den Mitarbeitern, mit den Betriebsräten, mit der HR-Lern.“ (IP09, Z. 51, Z. 459-463)
- (2) „[...] Jedes kleine Element, was mir hilft, da dichter dran zu kommen. [...] Ob das das Lesen von Scope-Kommentaren ist, ob das die Arbeitsbegleitungen sind, es diese Gespräche oder Diskussionsrunden, die helfen mir, die notwendige Ortskenntnis zu kriegen und die richtigen Managemententscheidungen anzustreben.“ (IP09, Nr. 53, Z. 492-497)

Indem neue Mitarbeiter „[...] aus verschiedenen Gesprächen [...] Puzzleteile zusammenführen.“ (IP09, Nr. 55, Z. 505-508), erfassen sie die Individualbedeutung von Einzelereignissen und führen sie zu einem Gesamtkomplex zusammen (1). Die Kritikalität seiner Bedeutung lässt sich dabei u. a. auf seine geringe Reversibilität zurückführen. Sie zeigt sich etwa dadurch, dass Fehlern und Mangelerscheinungen, die das subjektive Wohlbefinden und die Tätigkeitserfüllung beeinträchtigen, keine Möglichkeit der Kompensation zugeschrieben wird (2).

- (1) „[...] jeder einzelne Moment zählt und manchmal sind es so die Kombinationen von verschiedenen Tausenden, die man irgendwie aufgegriffen hat und man die wieder selbst zusammenknüpfen muss. Da merkt man auf einmal, da wird das Bild rund, aber das ist, glaub ich, relativ normal [...]“ (IP 09, Nr. 56, Z.516-519)
- (2) „[...] gerade so die ersten Wochen sind extrem entscheidend [...]. Also, wenn man einmal irgendwie nicht diese Sicherheit hat, beziehungsweise so irgendetwas schief eingeordnet ist, wenn man sich nicht ganz aufgehoben da fühlt, sondern eher in so einem halb stabilen Zustand schwebt, dass das erst einmal schlecht, also erst einmal sehr viel schlechtere Arbeit, aber auch Wohlfühlfaktor sehr stark beeinflusst und dann auch nachträglich sehr, sehr schwierig nur zu korrigieren ist.“ (IP18, Nr. 129, Z. 659-666)

Bei der Betrachtung von **Abgrenzungsmerkmalen** zur Konkretisierung des Phänomens wird die Forscherin mit der konzeptionellen Trennung der Begriffe „Einarbeitung“ und „Onboarding“ konfrontiert: Die Unterscheidung bringt u. a. eine hierarchische Ordnung hervor (1). Während

Einarbeitung in einem individuell funktionsgebundenen Rahmen stattfindet, der aufgabenbezogene Wissens- und Kompetenzaneignung verfolgt (Kap. 15.2.3.1), nimmt Onboarding eine übergeordnete Rolle mit Gültigkeit für eine größere Mitarbeiterschaft ein.

- (1) „Onboarding und Einarbeitung sind für mich zwei verschiedene Sachen. Unter Onboarding würde ich etwas Allgemeines verstehen. Dass man mit seinem Equipment ausgestattet wird, alles gezeigt bekommt, vielleicht auch, dass im Rahmen eines Programms Sachen mit einem durchgegangen werden.“ (IP10, Nr. 17, Z. 85-88)
- (2) „Einarbeitung ist meiner Meinung nach speziell die Position, die man einnimmt. Dass man, wie [Name Vorgänger/in], die mit mir die Sachen durchging, immer wieder sagte, dass ich bei Fragen auf Sie zukommen könne, also die Tätigkeit an sich. Onboarding ist für mich das Rahmenprogramm, das für mehrere Mitarbeiter an Prozessen und Strukturen gilt. Einarbeitung ist speziell auf meine Aufgabe gemünzt, die ich ausübe.“ (IP10, Nr. 19, Z. 93-98)

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal bildet die zeitliche Dauer der Phänomene – bei Übereinstimmung der grundsätzlichen Annahme zeitlicher Begrenztheit. Onboarding wird erfasst als „[...] einmaliger Prozess, direkt am Anfang. Einarbeitung ist etwas, was einen über mehrere Tage oder Wochen begleitet [...].“ (IP10, Nr. 20, Z. 103-106). Darüber hinaus unterscheidet sich die zugeschriebene Steuerungsverantwortung: Onboarding wird eine zentrale Zuständigkeit attestiert (1). Die persönliche Einarbeitung sehen Mitarbeiter hingegen als selbstgesteuerten, selbstgestalteten und selbstinitiierten Prozess der Verständnisgenerierung (2), für den die jeweilige Führungskraft einen Handlungsrahmen bieten sollte (2, 3).

- (1) „Einarbeitung: Die tiefgründigere Aufgabe an sich. Ich verbinde diese Beispielseite gar nicht mit HR, sondern mit demjenigen, für den man arbeitet oder dessen Aufgaben man übernimmt. Onboarding würde ich dem Konzern, HR, an sich zuordnen.“ (IP19, Nr. 22, Z. 114-117)
- (2) „Also, Onboarding ist für mich vor allem ein selbstgesteuerter Prozess, [...] den ich, wenn ich in ein neues Unternehmen komme, selber idealerweise antriggere und gestalte, gerahmt von meiner Führungskraft mit dem Ziel, so schnell wie möglich ein Grundverständnis für das Unternehmen zu entwickeln, einmal mit Blick auf Inhalte, Themen, Herausforderungen, und dann aber auch mit Blick auf Personen. Das wäre so das, was ich jetzt unter Onboarding verstehen würde.“ (IP02, Nr. 9, Z. 58-63)
- (3) „Also, ich glaube, damit so ein selbstinitiiertes Prozess funktioniert, müssen einfach andere Personen ihre Türen öffnen. Also, das ist ja so ein gegenseitiges Spiel und das muss erlaubt sein.“ (IP02, Nr. 10, Z. 72-73)

Implikationen für das im Feld erschlossene Modell (2)

Die weitere Differenzierung der Beschaffenheit von Onboarding mündet in der Entwicklung eines mehrdimensionalen Wirkungsmodells. Es findet bei iterativer Feldvalidierung Bestätigung (Abb. 15.2) und führt zu folgender **zeitlicher Differenzierung**:

- **Pre-Onboarding-Phase:** vor Organisationseintritt (Kap. 15.2.1)
- **Onboarding-Phase:** nach Organisationseintritt (Kap. 15.2.3)
- **Post-Onboarding-Phase:** nach Abschluss der Einarbeitungsphase (Kap. 15.2.4)

Auf der Basis inhaltlicher Gemeinsamkeiten dieser zeitlichen Rahmendimensionen lassen sich Cluster bilden. Diese weiterführenden Strukturelemente des mehrdimensionalen Wirkungsmodells unterliegen einer **Differenzierung nach ihrem Bezugsobjekt**:

- a. Dimension mit Aufgabenbezug (im Feld als Einarbeitung bezeichnet, s. o.; Output-Größe: selbstständige Tätigkeitserfüllung)
- b. Dimension mit sozialem Bezug mit dem Schwerpunkt der sozialen Integrationsunterstützung (im Feld häufig als „Eingliederung“ bezeichnet).

„Eingliederung ist, ich integriere den ins Team. Das ist für mich Eingliederung. Das hat sowas Klassisches, Kette, Glied irgendwie, ich versuch den da auf das Level zu bringen. Das kann auch einfach nur sozialer Natur sein. Also, dass man in soziale Interaktion in seinem Umfeld tritt. Das ist so ein bisschen ein anderer Charakter.“ (IP07, Nr. 60, Z. 406-409)

c. Dimension mit organisationalem Bezug (Maßnahmen institutioneller Quelle)

„Also, möglichst schnell mit den Spezifika [Name betrachteter Arbeitgeber] vertraut zu werden, um möglichst schnell seine Kernaufgabe ausfüllen zu können. Das ist das, worum es beim Onboarding geht.“ (IP09, Nr. 32, Z. 201-203)

d. Dimension mit infrastrukturellem Bezug (technischer Arbeitsplatz etc.)

„Dann ein zweiter Aspekt ist so organisatorische Sachen, finde ich wichtig. [...] wo kann ich etwas beantragen, wo ist die Kantine, allein hier schon einmal, wie ist dieser Campus aufgebaut, was heißen die Raumnummern? Das waren jetzt in diesem Fall die konkreten Sachen.“ (IP18, Nr. 86, Z. 420-424)

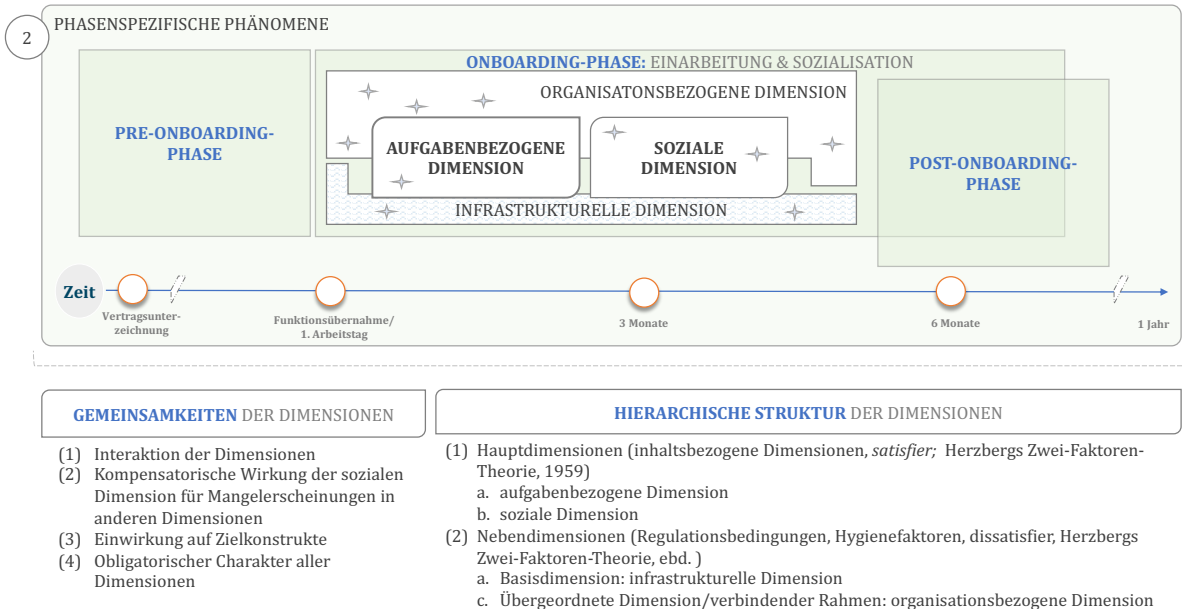


Abb. 15.2 Strukturelemente im mehrdimensionalen Wirkungsmodell des Onboarding-Erlebens (eigene Darstellung)

Während Zielgrößen der Dimensionen (aufgabenbezogen, sozial, infrastrukturell und organisationsbezogen, Kap. 15.2.3) zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfüllt werden können, sind die vier Elemente nicht unabhängig voneinander. Im Rahmen Ihrer **Gemeinsamkeiten** (Abb. 15.2, unten links) interagieren sie, indem Lerninhalte der einen Dimension Fortschritte der anderen begünstigen (interaktives Abhängigkeitsverhältnis): So bedingen aufgabenbezogene Meetings soziale Interaktionen (1). Die Vermittlung organisationsbezogener Inhalte kann auch aus der sozialen Dimension resultieren (2). Schließlich sind beide Dimensionen auf Kultur- und Werteebene miteinander verwoben: Proklamierte Kultur und Werte spiegeln sich als manifestierte Unternehmenskultur bestenfalls in sozialen Interaktionen wider (Kap. 5.2.3; 3). Zugleich besteht eine aufgabenbezogene Verknüpfung mit der organisationsbezogenen Dimension. So bildet Kultur einen Gestaltungsrahmen für Prozesse und Strukturen der Tätigkeitsausführung. Sie verhilft neuen Mitarbeitern zu erkennen, „[...] wo gibt es vielleicht auch Widerstände, die man aushalten muss zugunsten von etwas Neuem? Und wo kann man versuchen, Widerstände gar nicht erst irgendwie entstehen zu lassen? [...]“ (IP02, Nr. 48, Z. 361-364)

- (1) „[...] Das ergibt sich dann auch in den Gesprächen [...], die man führt. Dass man so jedes Mal wieder was in verschiedensten Gesprächen auch wieder in Meetings was aufschnappt [...].“ (IP08, Nr. 27, Z. 183-187)
- (2) „Und ansonsten bin ich sehr intensiv dann ab der zweiten Woche über Einzelgespräche, die ich aber dann mir selbst auch gesucht habe, mit den realen Werten und der Kultur konfrontiert worden. Also, das eine war so dieses Wunsch- und Soll-Bild.“ (IP02, Nr. 44, Z. 341-344)
- (3) „Und in den persönlichen Gesprächen, [...] weil ich halt natürlich auch immer gefragt habe: ‚Mensch, wie ist so eine Veränderungsenergie? Wie ist denn das für dich?‘, kam dann entweder: ‚Finde ich auch total gut‘ und das und das raus. Aber es kamen halt natürlich auch dann relativ schnell auch kritische Töne oder

Leute, die Probleme hatten mit Duzen, Siezen. Und da hat sich so an der Spitze des Eisbergs gezeigt, dass die gelebte Kultur dann doch an der einen oder anderen Stelle anders ist.“ (IP02, Nr. 45, Z. 344-349)

Die Onboarding-Dimensionen verbindet zugleich, dass sie gemeinsame Zielkonstrukte subjektiven Erlebens aufweisen; d.h. die Unterstützung einer schnellen Tätigkeitserfüllung ist durch die Veranlassung zentral gesteuerter Einarbeitungs- und Onboarding-Maßnahmen aller Ebenen geeignet, Sozialisationsfolge, wie Orientierung, Vertrautheit sowie Wohlbefinden und affektive Bindung herbeizuführen (1). Zugleich besteht das Risiko, dass operative Zwänge (Kap. 15.2.3) überproportional hohe Investitionen in das aufgabenbezogene Onboarding oder nur in die direkte Tätigkeitsverrichtung hervorrufen. Eine Vernachlässigung der anderen Dimensionen kann die Folge sein (2): Die Gefährdung der Output-Größen sozialer und organisationaler Integration kann etwa mit langfristigen Folgen für die aufgabenbezogene Produktivität einhergehen. Trotz einer **kompensatorischen Wirkung** der sozialen Dimension (3) für Mangelerscheinungen der anderen Dimensionen besteht kein Raum für einseitige Onboarding-Strategien. Denn die Kompensationsfunktion sozialer Interaktionen wird monodirektional: Ein Mangel sozialer Dimensionen lässt sich nicht durch aufgabenbezogene oder technische Maßnahmen kompensieren. Entsprechend erschließt sich die Notwendigkeit mehrdimensionaler Onboarding-Investitionen (**obligatorischer Charakter**, Abb. 15.2, unten links).

(1) *„[...] da trägt das Onboarding viel bei, dass ich mich als neuer Mitarbeiter wohl, in einer neuen, ungewohnten Struktur fühle, aber das Gefühl habe, eine sichere Basis zu haben. (IP12, Nr. 19, Z. 116-121)*

(2) *„[...] dass ich da in den vier Wochen die Erwartungen, die ich eigentlich für mich hatte, von denen ich auch aus der Erfahrung weiß, dass ich die als Erfolgsziele brauche, die musste ich mal so vier, fünf Wochen so ein bisschen zurückstellen. Das kann sich natürlich, wenn das jetzt über Monate so funktionieren würde, weil ich so stark eingebunden bin in andere Themen, ja irgendwann auch mal rächen, weil ich dann vielleicht Dinge falsch einschätze, weil mir im Gespür Informationen fehlen, weil ich vielleicht noch kein stabiles Netzwerk hab, auf das ich bauen kann, so.“ (IP02, Nr. 14, Z. 93-101)*

(3) *„Deswegen war es nicht negativ so gesehen. Klar, habe ich mir gedacht, das hätte man vielleicht etwas anders machen können: so schneller, dann muss ich nicht jedes Mal irgendwann dann fragen. Aber dadurch, dass alle so hilfsbereit und nett waren, war das dann auch nicht schlimm.“ (IP05, Nr. 58, Z. 334-337)*

Unter Hinzunahme relevanter Modelle der psychologischen Forschung eröffnet sich eine **hierarchische Struktur** der vier Dimensionen (Abb. 15.2, unten rechts). Sie führt zu einer Einteilung in **zwei Hauptdimensionen**, die in Analogie zu den Motivatoren („satisfier“) nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie („two factors theory“, 1966) Wirkung entfalten: „aufgabenbezogene Dimension“ und „soziale Dimension“. Als Rahmengebilde sind die beiden **Nebendimensionen** zu betrachten, die mit den Hygienefaktoren („dissatisfier“) Herzbergs vergleichbar sind (ebd.) und Regulationsbedingungen darstellen. Die infrastrukturelle Dimension prägt zudem als **Basisdimension** die Grundlage, auf der alle weiteren Dimensionen aufbauen. Indem – exemplarisch betrachtet – technische Arbeitsplatzbedingungen geschaffen werden, wird es schließlich überhaupt erst möglich, im Unternehmen agieren zu können. Übergreifend umgeben werden die drei Strukturelemente (aufgabenbezogen, sozial, infrastrukturell) durch die übergeordnete organisationsbezogene Dimension. Ein tieferes konzeptionelles Verständnis der inhaltlichen Modellstruktur wird im Laufe der weiteren Niederschrift eröffnet (Kap. 15.2.3). Die Visualisierungen der einzelnen Auswertungseinheiten sind entsprechend der in Abb. 15.3 visualisierten Legende zu lesen.

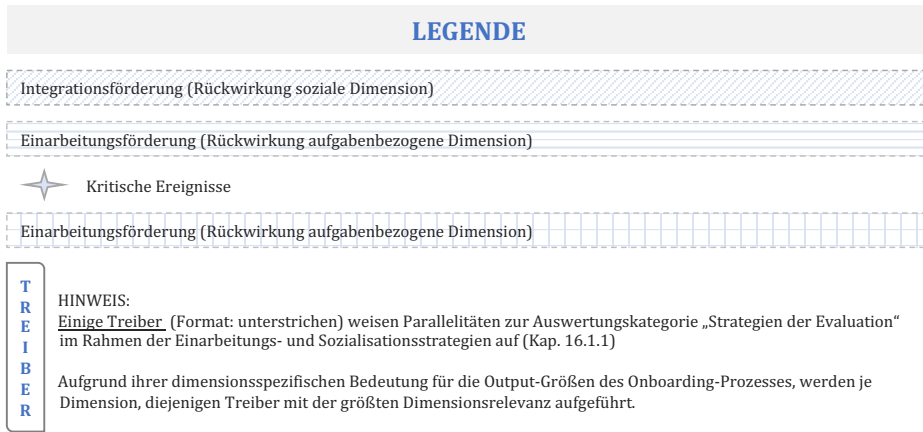


Abb. 15.3 Legende der Auswertungsübersichten des mehrdimensionalen Wirkungsmodells (eigene Darstellung)

15.2.1 Pre-Onboarding als Vorbereitungsphase

Ist der Bewerbungsprozess mit einem positiven Ergebnis – Anstellungsangebot mit anschließender Unterzeichnung des Arbeitsvertrages – abgeschlossen, beginnt eine Phase, die den Zeitraum bis zum ersten Arbeitstag in der neuen Funktion überbrückt: Die Pre-Onboarding-Phase. Die Einteilung in zeitliche Phasen (Pre- und Post-Entry, Kap. 15.2) reflektiert die Annahme des Feldes, dass das Onboarding-Phänomen bereits vor dem Funktionsantritt beginnt.

„Also, ich glaube, für mich beginnt das im Prinzip schon vor dem ersten Tag. Was bekomme ich als neuer Mitarbeiter für Informationen vom zukünftigen Arbeitgeber über die Einarbeitungszeiten, die ersten Arbeitstage. Damit man sich zurechtfindet, aber auch generell Informationen und Background.“ (IP12, Nr. 7, Z. 42-45)

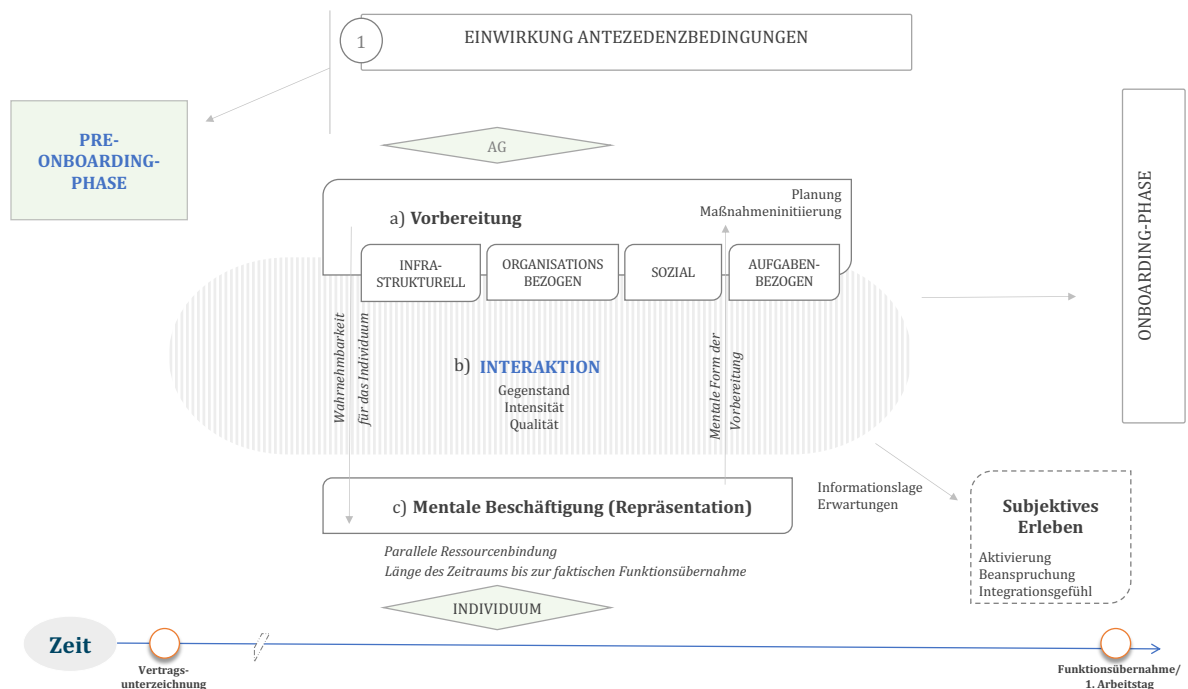


Abb. 15.4 Pre-Onboarding-Phase (eigene Darstellung)

In der Pre-Onboarding-Phase finden vorgezogene Einarbeitungs- und Sozialisationshandlungen statt, die von Antezedenzbedingungen beeinflusst werden (Kap. 15.1). Sie haben Implikationen für das subjektive Erleben vor Eintritt in die Onboarding-Phase. Eine Einordnung der Pre-Onboarding-Phase in Strukturen benachbarter Auswertungskategorien zeigt Abb. 15.4.

Vorbereitung, a)

Inhaltliches Kernelement der Pre-Onboarding-Phase bildet die **Vorbereitung** des Funktionsantritts des neuen Mitarbeiters (Abb. 15.4, a)). Initiierende Handlungen finden sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Individualebene statt. Unternehmensseitige Maßnahmen verfolgen dabei u. a. Ziel eines realitätsnahen Erwartungsmanagements über den Recruiting-Prozess hinaus (Kap. 4.1, 4.3, 5.4). Dies soll potenzielle Enttäuschungen nach Arbeitsantritt vermeiden.

„[...] tatsächlich hilfreich so einen kleinen Einblick zu geben, auf welchem Stand man erwartet wird, also, wo man einen dann gerne fachlich einsammeln würde. Sodass nicht die Person, die anfängt, denkt: ‚Okay, das reicht.‘ Der Arbeitgeber erwartet aber viel mehr. Und dann schon die erste negative Erfahrung an den ersten Tagen kommt. Wo man merkt: ‚Okay, ich finde mich hier gar nicht zurecht.‘“ (IP15, Nr. 110, Z. 719-725)

Nimmt Pre-Onboarding eine intensive Ausprägung an, kann es die Interaktionsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber nach Vertragsabschluss aufrechterhalten. Zugleich besteht das Potenzial einer Onboarding-Beschleunigung: Durch zeitliche Vorverlagerung aufgabenbezogener und infrastruktureller Onboarding-Maßnahmen kann es gelingen, die subjektive Aktivierung des Individuums bis zum ersten Arbeitstag auf einem erhöhten Niveau zu halten. Zugleich bietet sich die Chance, die Arbeitsfähigkeit neuer Mitarbeiter früher zu erzielen.

„Dass ich quasi bereits zu meinem wirklichen Zeitpunkt, 01.10., eingearbeitet bin. Das war so eine Art Kundenbeziehungskonstrukt. Ich war 6-7 Mal vorher dort. Die Einarbeitung machte [Name Vorgänger/in] mit mir. Sie hatte eine Excel-Datei, einen Bogen, in dem vermerkt war, was man alles zu tun hat. Wir begannen jedoch auch damit, dass ich eine ID brauche, einen PC. Ich musste zunächst als Externe beginnen, hatte also erst einmal eine externe User-ID. Ich bekam einen Laptop, es wurde sich gut um mich gesorgt.“ (IP10, Nr. 3, Z. 19-25)

Typische Vorbereitungshandlungen des Unternehmens bestehen in der Strukturierung und **Planung** der Onboarding-Phase durch verantwortliche organisationale Akteure (Onboarding-Verantwortliche, 1). Dazu gehört u. a. die Bewertung der individuellen Einarbeitungsbedarfe unter Berücksichtigung der Antezedenzbedingungen des Mitarbeiters (Kap. 15.1; 2). Onboarding-Verantwortliche nutzen bei der Ableitung von Einarbeitungs- und Entwicklungsmaßnahmen diverse Strukturierungsstrategien: Das Sammeln von zu vermittelnden Themen, relevanter Schnittstellen und die Reflektion von Themenverantwortlichkeiten. Mitarbeiter, die dies nicht erleben, vermissen eine klar strukturierte, chronologische Themenübergabe, um Einarbeitungskomplexität zu reduzieren (4).

(1) *„[...] Das sind Dinge, die man schon im Vorfeld machen muss oder vorbereiten muss, wo man sagt, da muss man sich anders drauf vorbereiten.“ (IP08, Nr. 86, Z. 540-544)*

(2) *„Ich glaube, dass manche auch eher einfach ein Gespür dafür haben, zu merken, was derjenige weiß oder nicht. [...]“ (IP14, Nr. 85, Z. 535-540)*

(3) *„Also, ich habe das immer so gemacht, dass ich die Themen gesammelt habe, erstmal die, die wichtig waren für das Arbeitsgebiet. Und habe wirklich geguckt, wer kann das wirklich machen und, wer kann sich mit demjenigen auch zwei, drei, vier oder fünf Stunden hinsetzen.“ (IP08, Nr. 69, Z. 449-452)*

(4) *„Ja. Dann ist es wahrscheinlich schwer durch die Übernahme der Themen auch, aber es wäre schön gewesen, wenn das alles so ein bisschen ... Erst die eine Sache, dann die andere und dann die nächste. Für mich wäre es so besser gewesen, glaube ich. Und nicht alles auf einmal, weil man selber dann am Anfang erstmal alles reflektieren muss.“ (IP13, Nr. 102, Z. 479-483)*

Neben dieser Pre-Onboarding-Maßnahmen, die sich **der aufgabenbezogenen Dimension des Modells zum Onboarding-Erleben zuordnen** lassen (Kap. 15.2.3), lässt das Feld auch erlebte bzw. vermisste Formate der anderen Dimensionen erkennen:

- **Soziale Dimension:** Kontakt zum Team zwecks Vorbereitung des Beziehungsaufbaus

„Vielleicht wäre mal bei einem der Gespräche, die ich vorab geführt habe, sinnvoll gewesen mal ‚Hallo‘ zu sagen, wenn ich einfach mal ein paar Gesichter gehabt hätte. [...] Ich glaube, ich war zwei- oder drei-mal hier, da hätte man vielleicht einfach mal eine kurze Runde durchs Team drehen können. ‚Hallo/ich bin...‘;

„es könnte sein, dass...‘. Ich glaube, das hätte vielleicht schon so ein bisschen die Angst nehmen können, wer kommt denn da eigentlich.“ (IP03, Nr. 60, Z. 639-645)

- **Organisationsbezogene Dimension: Maßnahmen der Informationsvermittlung**
„[...] was ich, zum Beispiel schön gefunden hätte, was ich auch immer mit meinen Mitarbeitern, bei meinem vorigen Arbeitgeber immer gemacht habe, ich habe vor der Einstellung, habe ich Informationsmaterialien zu unserem Arbeitgeber, also zur Firma herausgesendet, Informationsmaterialien noch einmal genau zu der Stellenbeschreibung, zum aktuellen Team, wie das aufgebaut ist [...].“ (IP01, Nr. 14, Z. 137-147)
- **Infrastrukturelle Dimension: Maßnahmen der Informationsvermittlung**
„[...] aber auch so drumherum, ne, also auch so, (lacht) und ich nenne es einmal Soft Factors, wie: Hier bei der [Name Unternehmen], wir haben ein Parkhaus, wir haben eine Kantine, wir haben [...] [einen] Massage-salon, wie auch immer, einfach um den Mitarbeiter ein bisschen abzuholen. Ja, dass man hier parken kann, das ist auch nicht selbstverständlich, umsonst, wie die Verkehrsanbindungen sind, damit er sich einfach schon einmal so darauf einstellen kann, wo er jetzt bald arbeitet.“ (IP01, Nr. 14, Z. 137-147)

Vorbereitende Handlungen, die auf durch den Mitarbeiter ausgeführt werden können, betreffen je nach Bedarf und Ausprägung der Antezedenzbedingungen (Kap. 15.1)

- **die Beschäftigung mit übermittelten Pre-Onboarding-Informationen**
„[...] Mir ist aber gerade noch etwas Anderes eingefallen, in Bezug auf meinen ersten Tag: Man bekommt ja, ich habe es sogar zwei Mal zugeschickt bekommen, so einen Brief, wo auch zum Beispiel so ein Kärtchen dabei ist, also so ein kleiner USB-Stick im Chipkarten-Format, wo ungeheuer viele PDFs drauf sind, zum Geldwäschegesetz und Sonstigem. Und ich habe schon zu meinem Praktikumsbeginn gesagt: ‚Ich habe, ehrlich gesagt, noch nicht einmal ansatzweise alles gelesen.‘“ (IP15, Nr. 101, Z. 665-672)
- **die Inanspruchnahme vorab vereinbarter (1) oder selbst abgeleiteter tätigkeitsbezogener Entwicklungsmaßnahmen (hier prozedurales Wissen; Wild & Möller, 2009, S. 4; 2)**
 - (1) *„Ich hatte im Vorhinein noch bevor ich hier angefangen habe, mich mit meinem jetzigen Chef, dem [Name Vorgesetzter], ausgetauscht und gesagt: ‚Ich bin jetzt noch bei der Bundeswehr, aber ich habe noch Resturlaubstage. Gibt es irgendeinen Kurs, den man als Vorbereitung machen kann?‘ und er hat mir einen Kurs genannt, den ich in Frankfurt gemacht habe.“ (IP16, Nr. 21, Z. 119-123)*
 - (2) *„Also, wenn ich jetzt - was weiß ich - zum Beispiel noch nie mit Excel gearbeitet hätte und dann gewusst hätte ‚Okay, die ganze Abteilung arbeitet intensiv mit Excel‘, dann hätte ich mir das vorher schon einmal angeguckt [...].“ (IP15, Nr. 109, Z. 714-719)*
- **die Reflexion und Sammlung weiterer arbeitgeber- und tätigkeitsbezogener Informationen – bspw. durch die Aktivierung sozialer Kontakte (1) oder bestehender Interaktionsbeziehungen zu Organisationsmitgliedern des zukünftigen Arbeitgebers (2)**
 - (1) *„[...] Dann habe ich hier nicht mehr die Liste mit allen Sachverständigen, mit denen ich gerne zusammenarbeite. Das sind so Dinge, die ich mir dann einfach für mich persönlich aufgeschrieben habe, die mir vielleicht in meiner Arbeit nützlich sein können.“ (IP17, Nr. 82, Z. 688-694)*
 - (2) *„Aber, ja, ich habe so ein bisschen Mäuschen gespielt, so nach dem Motto, mal gucken, wie die so ein bisschen ticken.“ (IP17, Nr. 85, Z. 738-741)*
- **die Vorgehensplanung und Zielentwicklung für die erste Phase der Einarbeitung**
„Parallel habe ich mich über die Gespräche mit den verschiedenen Interviewpartnern [Name Vorstand], also [Name Vorstand] und so. Und mit den paar Infos, die ich hatte, habe ich mir schon selber Gedanken gemacht: Vision, Strategie, was sind die Dinge, die mit der Nullerfahrung, die habe bei der [Name Unternehmen]. Aber von außen betrachtet, die ich angehen möchte, die ich thematisieren möchte. Also, ich habe mich vorbereitet auf einen Dialog mit meinen Führungskräften.“ (IP14, Nr. 64, Z. 459-465)

Gemeinsame Phasenrelevanz: Interaktion, b)

Neben beschriebenen Prozessen und Phänomenen mündet die Vorbereitung in **Interaktionen** (Abb. 15.4, Mitte). Sie beeinflussen je nach Gegenstand, Intensität und Qualität die mentale Repräsentation des Arbeitgebers beim Individuum und lässt sich zeitlich strukturieren:

- **Vor Vertragsunterzeichnung: Klärung von arbeitsvertraglichen Regularien wie Vergütung, Arbeitszeitregelung, Gehaltszusammensetzung (1) inkl. Kontaktpunkten, die zur Erfüllung von Arbeitgeberpflichten initiiert werden (2).**

- (1) „Da würde ich damit starten, dass A, wenn der Mitarbeiter eingestellt wird, die Vertragskonditionen von A bis Z in Gänze mit dem Mitarbeiter besprochen werden und auch wirklich der Vertrag so erklärt wird, dass der Mitarbeiter, der sich eventuell nicht mit Konzernkonditionen, nicht mit Tarifkonditionen oder Sonstigem auskennt, einfach genau Bescheid weiß, was in seinem Arbeitsvertrag steht, da geht es für mich los. Das wäre wichtig, ist bei mir nicht passiert.“ (IP01, Nr. 8, Z. 86-92)
- (2) „Ich war gerade am überlegen, was war vom Datenschutz, das war, glaube ich, so ein Pflichtpaket irgendwo auch natürlich. Einen ganzen Stapel an Richtlinien [...]“ (IP12, Nr. 14, Z. 77-80)
- Nach Vertragsunterzeichnung: Feedbackabfrage zum Recruiting-Prozess (1), Einladung und Teilnahme an Veranstaltungen inkl. der Möglichkeit, sich vorzustellen, auf zukünftige Kollegen zu treffen (2) sowie aufgabenbezogene Inhalte zu erfassen (3).

(1) „Also, fand ich die Karte gut und dann habe ich sie auch ausgefüllt, so, wie ich es damals gesehen habe. Also, war für mich ein valider Weg, Feedback abzufragen, den ich akzeptiert habe, der schnell geht. Nicht zu viel Zeit kostet. Also, warum nicht. Also, wenn es dem nächsten Bewerber was hilft und auch der Firma was hilft, [...] hätte ich es auch gemacht.“ (IP11, Nr. 130, Z. 919-925)

(2) „Für mich war speziell schön, weil ich eine Art Pre-Onboarding hatte. Weil im Juni die [Strategie des Unternehmens] vorgestellt wurde in der Flora in Köln. Und ich habe im Juli angefangen, war aber eingeladen und konnte mich dort zwei Minuten lang auf der Bühne vor 550 Führungskräften vorstellen. Was natürlich toll war, weil das war die Gelegenheit beim Essen, bei den Workshops mit Leuten zu plaudern. Ich kannte natürlich niemanden. Die wussten aber sofort/ hatten mich wenigstens mal gesehen. Das hat dann sicherlich im Juli auch mitgeholfen, dass wenigstens alle Führungskräfte schon mal das Gesicht gesehen haben oder viele von denen schon mit mir gesprochen hatten [...]“ (IP14, Nr. 58, Z. 412-422)

(3) „Ich hatte jetzt ein bisschen den Vorteil, dass ich auch im alten Jahr schon paar Vorgucker-Workshops hatte, wo es gerade in Vorbereitungsstrukturpaket oder sowas auch ging. Also, von daher hatte ich da so ein paar Anknüpfungspunkte und konnte mit dieser Erwartung rein.“ (IP09, Nr. 58, Z. 527-530)

Vorangestellte Zitate machen erkennbar, dass neue Mitarbeiter hoher Hierarchieebenen eine Einbindungsqualität höherer Interaktionstiefe attestieren (abgrenzende Fälle: IP09, IP11, IP14). Sie berichteten von Formen frühzeitiger Einbindung in bevorstehende Managemententscheidungen ihres zukünftigen Verantwortungsbereichs. Dies repräsentiert eine persönliche interaktionsbasierte Vorabinvestition (1). Zugleich sehen sie sich selbst in der Verantwortung bei direkt unterstellten Mitarbeitern Onboarding-Maßnahmen einzufordern (2), um sicherzustellen, dass diese ihre Erwartungen vor dem offiziellen Amtsantritt kennen. Es bietet ihnen die Möglichkeit, die Bedienung der Informationsbedarfe ihres Vorgesetzten vorzubereiten und ermöglicht ihm, sich ohne Wartezeiten einarbeiten zu können. Kurz vor dem ersten Arbeitstag besteht der Wunsch, den organisatorischen Rahmen des ersten Arbeitstags zu klären (3).

- (1) „Also, das letzte Mal war es ein intensiver Austausch mit dem CEO. Ich war der COO, also Chief Operating Officer. Mit dem CEO hatte ich einen intensiveren Austausch bevor ich gekommen bin, weil er mich mit involviert hat in Entscheidungen, die anstanden, bevor ich gekommen bin. Wo er einfach meinen Input gefragt hat, dadurch wurden mir dann High-Level Informationen im Allgemeinen gegeben, aber dann über meine zukünftige Jobfunktion hin. Dann auch schon Projekte oder auch Budgetgeschichten, wo er mir einfach sagte: ‚Hey, das sind die Dinge, du kommst zwar erst in einem Monat, aber ich will einfach deinen Input auch wenn du jetzt nicht alle Zusammenhänge siehst. Ich möchte wissen, wie du das siehst.‘ Also, dadurch war ich schon voreinbezogen in gewissen Entscheidungen.“ (IP14, Nr. 79, Z. 579-588)
- (2) „Da sehe ich mich als Treiber vermutlich, der halt so ein bisschen auch vorgibt und sagt: ‚Okay Guys, ich weiß wie viele Leute ich habe, also Direct Reports. Ich kenne die Bereiche. Ich wünsche mir, dass jeder Bereich sein Ding vorstellt‘, das schon. Also, ich denke da an Input bevor ich komme, kann man quasi auch fragen und sagen: ‚Du (Name IP), was sind die Dinge, wo wir helfen können es vorzubereiten? So dass wenn du dann in drei Monaten oder in zwei Monaten kommst, die Mitarbeiter schon gebrieft sind, und wissen, okay, wir bereiten da was vor.‘ Das meine ich jetzt damit.“ (IP14, Nr. 43, Z. 303-309)
- (3) „Dann würde es für mich weitergehen, der Kandidat, je nachdem wie kurzfristig die Einstellung natürlich ist, aber es gibt auch Kandidaten, die fangen erst nach Vertragsentwurf drei, vier Monate später an, dann ist es wichtig, dass der Kandidat spätestens in dem Fall zwei Wochen vor Start des Arbeitsverhältnisses von der [Name Unternehmen] proaktiv noch einmal kontaktiert wird, um einfach den noch einmal abzuholen, ne, UND um dann auch den zeitlichen Rahmen zu klären.“ (IP01, Nr. 18, Z. 170-176)

Geistige Repräsentation, c)

Vorbereitungsaktivitäten (a)) der Akteure, die isoliert voneinander stattfinden, unterscheiden sich insb. in ihrer **Wahrnehmbarkeit** von interaktionsgeprägten Kontaktpunkten (b)) **für das Individuum**. Sie wirken sich darauf aus, wie stark die neue Anstellung mental beim neuen Mitarbeiter repräsentiert ist (Abb. 15.4, unten). Ob der Arbeitgeber bspw. organisatorische Schritte für eine vollständige und funktionstüchtige Arbeitsplatzausstattung initiiert, sich bereits intensiv mit dem Onboarding auseinandersetzt, bleibt dem Mitarbeiter zunächst verborgen. Beinhaltet der Vorbereitungsprozess viele organisatorische Schritte (s. o.), die keine Interaktion mit dem Mitarbeiter erfordern – Seminarbuchung, Planung von Arbeitspaketen etc. –, ergeben sich wenige Anlässe zur Erhöhung der mentalen Repräsentanz des Arbeitgebers automatisch. Darüber hinaus wird die geistige Beschäftigung mit dem Funktionsantritt davon beeinflusst, ob die Forderung an den neuen Mitarbeiter gerichtet wird, sich auf die neue Rolle vorzubereiten. Wird versichert, dass keine entsprechende Forderung besteht, kann dies beanspruchungsmindernd wirken (2). Bei erhöhter erfahrungs- oder persönlichkeitsbedingter Selbstsicherheit stehen Mitarbeiter der Vorbereitungserfordernis gelassen gegenüber (3).

- (1) *„Das war jedoch alles IT-seitig, aus dem IT-Ressort heraus. Welche Prozesse im Hintergrund angestoßen wurden, weiß ich natürlich nicht. [...]“ (IP10, Nr. 4, Z. 26-30)*
- (2) *„Das fand ich persönlich sehr, sehr angenehm, dass mir auch die Möglichkeit gegeben wurde, zu entspannen noch vorher. Dass gesagt wird, erster Arbeitstag ist der 01.03. und davor muss man jetzt nicht schon sich wahnsinnig reinhängen, sondern dass dann wirklich gesagt wurde, das passt alles zum 01.03. und dann kriegst du es gut hin.“ (IP18, Nr. 52, Z. 239-243)*
- (3) *„Ich habe mich nicht großartig damit beschäftigt, was alles passieren kann. Dafür habe ich zu häufig neue Unternehmen kennengelernt, als dass mich das irgendwie stressen oder aufregen würde oder so. [...]“ (IP11, Nr. 139, Z. 1000-1004)*

Erlebt der neue Mitarbeiter aufgrund anderweitiger Verpflichtungen eine **Ressourcenbindung**, die seine Kapazitäten emotional oder zeitlich beanspruchen, kann dies limitierend wirken. Herrscht etwa zeitliche Parallelität zwischen der Beendigung des vorherigen Arbeitsverhältnisses und dem Aufbau der neuen Bindung, werden Beanspruchung höher und Beschäftigungsintensität mit dem neuen Arbeitgeber geringer ausfallen (1). Gleiches gilt etwa, wenn die Notwendigkeit besteht, kapazitative Ressourcen in ein vorheriges Anstellungs-/Studienverhältnis zu investieren (2). Gegenläufig ausgeprägt sind Beanspruchung und Beschäftigungsintensität bei der Möglichkeit, die Pre-Onboarding-Phase bspw. im Urlaub zu verbringen (3) – vorausgesetzt, es bestehen keine gesundheitlichen Einschränkungen (4).

- (1) *„[...] In dem Moment dachte ich, dass es nicht meiner Traumvorstellung entspricht. Es war kein richtiger Cut. Ich arbeitete noch für [Name vorheriger Arbeitgeber], schrieb meine Masterarbeit und fing hier schon an, musste mich auf etwas ganz Neues einlassen. (IP10, Nr. 7, Z. 37-41)*
- (2) *„[...] wenn man auf Jobsuche ist, und Leerlauf hat, dann mag das gehen, das alles lesen zu können. Aber jemand, der hier seinen ersten Arbeitstag hat und kommt gerade noch aus der Uni oder schreibt gerade noch seine Thesis oder Dissertation oder was weiß ich noch, der dürfte nicht die Zeit haben, das alles durchzuarbeiten und fängt damit schon auf dem Weg hierhin mit einem schlechten Gefühl an.“ (IP15, Nr. 103, Nr. 676-683)*
- (3) *„Die Woche davor war ich im Urlaub in Slowenien. [...] es war ein Sonntag, da sind wir wiedergekommen und Dienstag war dann der erste Arbeitstag. Ich habe am Montag einfach alle Sachen, die da waren, gebügelt, sodass die Tasche und alles bereitstand. Ich habe mich darauf gefreut, war gespannt, was mich erwarten wird, bin aber gar nicht reingegangen mit das wird jetzt passieren.“ (IP12, Nr. 59, Z. 402-407)*
- (4) *„Ich war krank. Also das war, ich war richtig krank. Ich hatte richtig mit Antibiotika und allem zu kämpfen. Und zwar schon seit Silvester. Und ich habe dann schon, also mein erster Arbeitstag war der fünfte Januar. Und ich habe seit dem ersten Januar krank im Bett gelegen. Und ich habe mich auch ernsthaft nur geschont, von Tee und gesunden Sachen ernährt und nur da gelegen und versucht, fit zu werden. [...] Und wenn es nicht der erste Arbeitstag gewesen wäre, ich wäre nicht gekommen.“ (IP11, Nr. 123, Z. 987-994)*

Durch einwirkende Belastungsquellen (Hacker, 1968) ist die Pre-Onboarding-Phase demnach auch geeignet, kein be-, sondern ein entschleunigendes Verhalten hervorzurufen, wie bspw.

- eine geistige Verdrängung des Arbeitgeberwechsels
„Aber für mich war das irgendwie ein bisschen Ferienaspekt [...]. Gerade aus dem Studium kennt man ja diesen Hintergedanken, ja eigentlich könnte ich jetzt was tun und man hat keine klare Abgrenzung zwischen, wann ist Urlaub und wann ist frei, wann ist eben lernen, diese Abgrenzung. Dass mir das so klar gesagt wurde, fand ich sehr angenehm. Mehr noch andere Sachen machen, genau.“ (IP18, Nr. 55, Z. 250-255)
- die Konzentration auf den (fairen) Abschluss der vorangegangenen Tätigkeit.
„[...] ich kann da jetzt mein Team da jetzt nicht Ende des Jahres im Stich lassen, also ich habe drei Monate Kündigungsfrist und werde jetzt nicht direkt meine sofortige Kündigung forcieren, sondern werde das dann erstmal fristgerecht zum Quartal dann auch machen.“ (IP19, Nr. 49, Z. 431-438)

Ungeachtet der Ressourcensituation des Individuums spielt auch die Länge des Zeitraums bis zur faktischen Funktionsübernahme eine Rolle für die Ausprägung der geistigen Repräsentation. Für Arbeitgeber steht der Zeitraum für die Dauer des Ressourcenmangels durch die Vakanz (1) und erfordert je nach Dringlichkeit der Stellenbesetzung große Zugeständnisse (2).

- (1) *„Es wurde schon seit Anfang des Jahres ein Nachfolger für [Name Vorgänger/in] gesucht, da sie eine Abteilung übernommen hatte. Die Idee war, ob ich nicht schon früher anfangen könnte.“ (IP10, Nr. 1, Z. 12-15)*
- (2) *„Und dementsprechend hat das nochmal zum Verzug geführt und, ja, also gerade in der heißen Phase, also war das ein K-Herbst, wo Kfz dann auch ein ziemliches Fokus-Thema war, hätte mich der Direktvertrieb halt auch schon lieber gehabt. Aber ich habe dann gesagt, ich möchte das jetzt nicht machen, ich möchte das nach den drei Monaten machen und die hatten dafür auch Verständnis.“ (IP19, Nr. 50, Z. 438-443)*

Auf Mitarbeiterebene kann eine lange Vorlaufzeit zwischen Vertragsunterzeichnung und Arbeitsantritt geringere mentale Relevanz und Aufschiebungstendenzen erzeugen (1). Über die Zeit hinweg berichteten die IP von der Entstehung eines Gefühls der Ungeduld, das in einer steigenden gedanklichen Repräsentation des neuen Berufsabschnitts münden kann (2).

- (1) *„[...] ich habe das gerne vor mich hergeschoben, da ja bis zu meinem Beginn im Januar dann doch noch ein bisschen Zeit war. Es war im September die Vertragsunterzeichnung. [...]“ (IP17, Nr. 73, Z. 604-609)*
- (2) *„Aber dadurch, dass man ja doch noch drei Monate hatte, bis man dann tatsächlich bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] angekommen ist, [...] wurde man langsam etwas unruhig und man denkt sich: ‚Wieso geht es denn jetzt nicht endlich los?‘ Aber es waren eigentlich sehr positive Gefühle.“ (IP17, Nr. 79, Z. 663-667)*

Diese Repräsentationen können sich als geistige Auseinandersetzungen beziehen auf

- eigene Gestaltungsmöglichkeiten beim Eintritt von „Worst-Case-Szenarien“
„Und ich habe mir dann tatsächlich gedacht, jetzt kommt man erstmal zur [Name betrachteter Arbeitgeber], die ja in Deutschland auch recht groß ist. Und ja was ist, wenn alles nicht so läuft, wie man sich das vorstellt. Wer sind die Personen, die diese Stellschrauben verändern können, die da Anpassungen machen können?“ (IP17, Nr. 5, Z. 40-44)
- Sorgen in Bezug auf den Einarbeitungserfolg nach Amtsantritt
„Und das wusste ich natürlich vorher noch nicht ganz genau: ‚Geht das gut?‘ Deswegen war das schon, eine abwartende Haltung, ist natürlich falsch, aber eben da habe ich es erstmal auf mich zukommen lassen.“ (IP05, Nr. 82, Z. 462-464)
- oder eine selektivere arbeitgeberbezogene Wahrnehmung im direkten Umfeld.
„Also, zum einen habe ich die [Name betrachteter Arbeitgeber] für mich dann ab dem Zeitpunkt völlig anders wahrgenommen. Also, gerade auch was die Werbung angeht. Und das Ganze, was man einfach im Versicherungsumfeld so hört. Ich habe zum Beispiel zu dem Zeitpunkt erfahren, dass ein sehr, sehr guter Freund von mir, dass der Vater von ihm in Berlin eine [Name betrachteter Arbeitgeber]-Agentur hat. Was völlig überraschend kam, das hat irgendwie keiner gewusst. Und ja, es war, ich habe das so ein bisschen als Vorbereitung empfunden, mich auch mental so wie auch fachlich auf die Dinge zu konzentrieren, die später dann meine Tätigkeit werden.“ (IP17, Nr. 80, Z. 673-681)

Zusammenfassend konstituiert sich die Pre-Onboarding-Phase durch Vorbereitungs-, Interaktions- und Repräsentationsprozesse. Innerhalb dieser unterliegen neue Mitarbeiter

typischerweise folgenden Verhaltenstendenzen:

- Aktives Impression-Management: Zustimmungstendenzen, Konfliktvermeidung mit der Tendenz erwartungskonformen Handelns

„Ich fand es am Anfang nicht so positiv, dass ich schon hierhin kommen sollte. Letztlich lag es ja in meiner Hand, ‚nein‘ zu sagen. Man möchte auch nicht direkt bei seinem neuen Vorgesetzten einen schlechten Eindruck hinterlassen. Wenn das gerne so gewollt war, war ich nicht diejenige, die am Ende sagt: ‚Ich mache es nicht.‘“ (IP10, Nr. 58, Z. 414-417)

- Demonstration von Einsatzbereitschaft.

„Das war ein Eintageskurs, hat einen nicht kriegsentscheidend weitergebracht, aber ein Gefühl dafür gegeben, dass man erstens zeigen konnte, man ist gewillt etwas zu lernen, dass das Gegenüber weiß, der Topf ist vielleicht noch recht leer, aber er hat zumindest unten kein Loch, sondern er will wirklich gefüllt werden mit Wissen. Und das war natürlich gut, dass man da zeigen konnte, dass man gewillt ist, etwas zu tun, aber gleichzeitig sich schon ein wenig einarbeiten konnte.“ (IP16, Nr. 22, Z. 123-129)

Anders als in der Recruiting-Phase, in der Präferenzkonformität handlungsleitend ist (Kap. 15.1), treten diese Konformitätsbestrebungen auch bei mangelnder Präferenzkonformität auf; d. h. auch dann, wenn der Mitarbeiter es nicht bevorzugt, die Pre-Onboarding-Phase mit einer fachlichen Vorbereitungshandlung zu verbringen (1). Neue Mitarbeiter stellen eigene Bedürfnisse und Wünsche zugunsten eines guten Arbeitgeberverhältnisses zurück. Die Qualität, in der die drei Hauptprozesse (Vorbereitung, Interaktion, Repräsentation) erlebt werden, determiniert, inwieweit folgende positive Output-Größen resultieren: Verbesserung der Informationsslage vor Arbeitsantritt (2), die die wahrgenommene Situationsklarheit erhöht (3) und einen „subjektiven“ Wissensvorsprungs ermöglicht (4).

(1) *„Das Eine hatte ich noch nicht so richtig beendet und bereits mit dem Anderen angefangen. Ich bin ehrlich, dies entsprach nicht meiner Wunschvorstellung – was ich auch kommunizierte. Aber es ist klar, man beginnt bei einem neuen Arbeitgeber und möchte nicht unmittelbar negativ aufschlagen.“ (IP10, Nr. 5, Z. 32-25)*

(2) *„Von außen kommend, so nehme ich das wahr. Jeden Tag kriege ich jetzt mehr Informationen und weiß mehr, also ändere ich dauernd mein Bild [...]. [...] Okay, jetzt weiß ich ungefähr die Größe, ich kenne die Standorte, [Name Unternehmen], man informiert sich im Internet, man hat Eindrücke, man hat Kollegen, die dort gearbeitet haben, dann habe ich mir das zurechtgestutzt.“ (IP14, Nr. 65, Z. 465-475)*

(3) *„Deswegen habe ich das doch ja lange hinausgezögert, als ich ihn dann aber unterschrieben und abgegeben habe, war das schon ein gutes Gefühl. Aber das Ganze kam dann halt wieder hoch, als es um die Kündigung ging, war das überhaupt richtig, weil man weiß ja nicht, was einen wirklich erwartet. Ja, das war einfach vor allem diese Neugier und diese Unsicherheit, was halt in Zukunft passieren wird. Wo ist mein Arbeitsplatz? Wer sind meine Kollegen? Wie genau wird meine Arbeit aussehen? Weil sieht ja auch überall ein bisschen anders aus. Ja. Das war einfach vielmehr diese Ungewissheit.“ (IP17, Nr. 77, Z. 643-650)*

(4) *„Im Nachhinein sage ich, dass es ‚voll ok‘ oder sogar gut war. Am ersten Oktober war es dadurch kein Neustart, sondern ich kannte bereits Leute, wusste, wo mein Büro ist, hatte einen PC, war teilweise on-boardet.“ (IP10, Nr. 10, Z. 49-51)*

Dabei werden (schwer explizierbare) **Erwartungen**, die in der Antezedenzphase generiert werden (Kap. 15.1; 1), onboarding-bezogenen weiterentwickelt. Dem unterliegt die Annahme, dass Pre-Onboarding-Merkmale einen realistischen Ausblick auf die bevorstehende Einarbeitungszeit bieten (Antizipation, Kap. 15.2.4; 2).

(1) *„Was ich vorher geglaubt habe? (Pause) Das kann ich gar nicht so genau sagen. Das ist schwierig. Erwartungen, die vorab zum Onboarding getätigt werden, laufen zumeist nicht auf der Bewusstseinssebene ab.“ (IP10, Nr. 57, Z. 393-394)*

(2) *„Und das ist das Gefühl, was ich die ersten anderthalb Monate von denen bekommen habe, weswegen es mir dann auch irgendwo klar ist, dass die dafür sorgen, dass es ordentlich für meine Ankunft hier aussieht.“ (IP18, Nr. 69, Z. 322-325)*

Auf emotionaler Ebene sind folgende **Ausprägungen subjektiven Erlebens** beispielhaft

- Positive Aktivierung, wie Vorfreude auf die Tätigkeit

„In dem Moment, wo du einen neuen Job akzeptierst, freust du dich natürlich darauf loszulegen. Dann willst du alles haben, was die dir liefern können. [...]“ (IP14, Nr. 80, Z. 593-598)

- Agitationsminderung (Beruhigung) bei Zusicherung einer geminderten Anforderungssituation innerhalb der Pre-Onboarding-Phase (Forderung sich vorzubereiten: ja/nein, s. o.)
 - Hochschätzung (1, 2), d. h. bewusste Anerkennung eines Gefallens (Zygar & Angus, 2016); hier die Vorab-Investitionen, die innerhalb des Pre-Onboardings in die eigene Person getätigt werden. Sie werden als Maßnahmen betrachtet, die über den Einarbeitungsstandard nach dem ersten Arbeitstag hinausgehen.
- (1) „Also, tatsächlich angefangen, was ich sehr, sehr toll am ersten Tag fand, hat meine Einarbeitung schon bevor ich überhaupt hier hingekommen bin.“ (IP18, Nr. 50, Z. 232-233)
- (2) „Wertschätzung. Ganz klar Wertschätzung irgendwie. Das ist für mich erst mal, dass man mit mir gerechnet hat, dass man auf mich (in Anführungsstrichen) gewartet hat.“ (IP18, Nr. 59, Z. 277-279)

Die Intensität der Pre-Onboarding-Maßnahmen bedingt die subjektive Bedeutungszuschreibung zum ersten Arbeitstag (hier: am Beispiel vorzeitiger Teilzeit-Einarbeitung). Kommt es vor Funktionsantritt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit involvierten Akteuren oder Inhalten, erzeugt der Gedanke an den ersten Arbeitstag ein geringeres Agitationslevel als bei einer langen Interaktionslücke. Dies kann so weit gehen, dass „der Start am ersten Oktober für mich keinen derartigen Neuanfang [darstellt]. Schließlich war ich bereits hier, kannte Leute und fühlte mich gut aufgehoben. Das war, wie gesagt, ein etwas seltsames Konstrukt.“ (IP10, Nr. 4, Z. 26-30) Die dargelegten Konsequenzen einer intensiven Pre-Onboarding-Phase lassen die Annahme zu, dass sie eine intervenierende Variable für einen positiven Einarbeitungsstart bildet. Alle IP, die integrationsförderliche Pre-Onboarding-Maßnahmen erlebt haben, betonen ihren positiven Einfluss auf ihre Haltung gegenüber der eigentlichen Onboarding-Phase. Letztere wird nachfolgend in ihrer Gesamtgestalt und dimensionspezifisch vorgestellt.

15.2.2 Die Newcomer-Situation

Die Dynamik des Onboarding-Prozesses (insb. Kap. 5.3.4) macht eine spezifische Betrachtung der Situation eines neuen Mitarbeiters erforderlich (Kap. 5.3.2). Erst dann lassen sich die Onboarding-Dimensionen des Wirkungsmodells (Kap. 15.2.3) ganzheitlich betrachten.

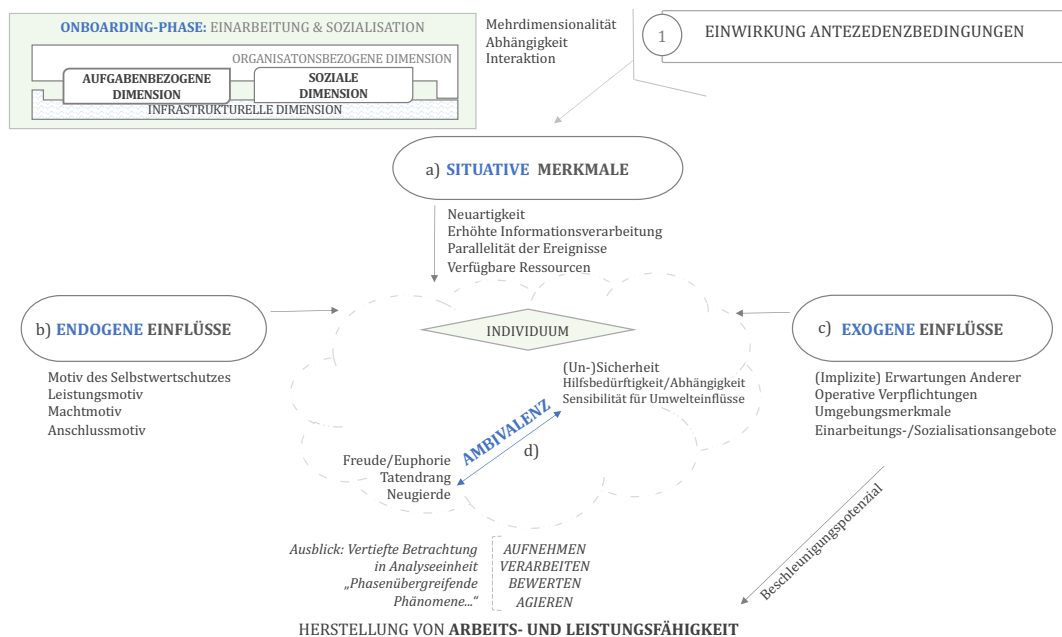


Abb. 15.5 Die Newcomer-Situation (eigene Darstellung)

Zum Zeitpunkt des Eintritts in ein Unternehmen unterliegen Mitarbeiter situativen Rahmenbedingungen, die im Folgenden als **Newcomer-Situation** zusammengefasst werden. Ihre Darstellung wird strukturell an die Rahmenelemente der Antezedenzbedingungen (Kap. 15.1, situativ, endogen und exogen; Abb. 15.5: a)-c)) sowie deren Einwirkung auf das intrapsychische Erleben des Individuums angelehnt (Abb. 15.5: d)).

Situative Merkmale, a)

Typisch für die betrachtete Situation (Abb. 15.5, a), oben mittig) ist zum einen das Merkmal der **Neuartigkeit**, welches sich auf jegliche Umgebungsebenen materieller und sozialer Art bezieht (1). Die damit verbundene Reichweite des Neuen wird insb. in Abgrenzung zu Mitarbeitern deutlich, die bei einer internen Versetzung eine neue Funktion antreten (2, 3).

- (1) „Ja, also, ich denke, so die erste Zeit war natürlich immer dieses Spannende, das Unternehmen kennenlernen und es ist ja letztendlich alles neu.“ (IP17, Nr. 1, Z. 22-23)
- (2) „Der Grad des Neuen ist natürlich hier kolossal anders. Das geht von anderen Computersystemen los, von anderen Zugangskarten [...]“ (IP04, Nr. 79, Z. 642-646)
- (3) „Ich glaube, ein Teil des Arbeitsalltages ändert sich. Das neue Arbeitsgebiet, das neue Büro, die neuen Kollegen, aber ein Teil bleibt auch gleich. Alles, was darüber hinaus über die eigenen – sage ich einmal – Arbeitsplatz und die Abteilung ist, hat sich in diesem Punkt nicht verändert. Ich kann immer noch mit den gleichen Kollegen Mittagessen gehen, wenn ich das denn möchte.“ (IP12, Nr. 89, Z. 664-668)

Der Überhang neuartiger Informationen (1) führt für extern eingestellte Mitarbeiter zu **erhöhten Bedarfen der Informationsverarbeitung**.

„Ja, man hat so viele neue Informationen und dann weiß man irgendwie am Ende des Tages vielleicht gerade nur noch die Hälfte. Also, man kann sich da nicht alles merken. Und dann weiß man vielleicht, ach, okay, gut das habe ich schon mal gehört, aber man kann das gar nicht mehr einordnen [...]“ (IP06, Nr. 12, Z. 68-72)

Sie können Merkmale der Überforderung hervorrufen, „[...] weil vor allem am Anfang ist ja alles neu und man hat einen Informations-Overflow, kann sich nicht alles merken und dann fragt man dann vielleicht auch öfter mal nach, ‚Okay, wie war das denn jetzt gleich nochmal?‘“ (IP06, Nr. 10, Z. 57-61). Das erhöhte Informationsaufkommen erlangt durch folgende situative Merkmale zusätzliche Komplexität:

- Notwendigkeit erhöhter Verarbeitungsgeschwindigkeit von Informationen
„[...] Einmal, glaube ich, ist es halt Schnelligkeit und weil man halt sonst unnötige Prozesse hat, sich Sachen zusammensuchen oder durch irgendwelche Hotlines zu telefonieren. [...]“ (IP02, Nr. 118, Z. 756-762)
- Erhöhte Anforderung an geistige Flexibilität durch Frequenz des Informationsaufkommens aus unterschiedlichen Quellen
„Weil eben auch jeden Tag neue Themen kamen und andere Leute da waren, musste man sich auch sehr stark auf unterschiedliche Situationen einstellen [...]“ (IP08, Nr. 35, Z. 239-245)

Die kontinuierlich steigende Verarbeitungsdichte von Informationen birgt die Gefahr der Überlastung (Beanspruchung, Kap. 6.3.1, 1). Sie wird metaphorisch mit der Anforderung verglichen, „Oberwasser“ zu erlangen (2). Bedenkt man, dass Neuartigkeit einen mangelnden Zugang zu implizitem organisationsbezogenem Wissen bedingt (3), wird augenfällig, dass sich das Informationsdefizit (Kap. 5.3.2) nicht auflöst und die situative Komplexität weiter steigt.

- (1) „Da ist dann vielleicht, wie soll ich es sagen? [...] Also man sollte ihn auch nicht überlasten. Am Anfang natürlich wird rein geschüttet, rein geschüttet, bis es überläuft so nach dem Motto. [...], dann habe ich aber auch gesagt: ‚Das ist zu viel, das geht so nicht.‘“ (IP13, Nr. 97, Z. 456-459)
- (2) „Also, die Anfangsphase bist du unter Wasser und musst einen langen Atem haben, bis du dann Oberwasser kriegst und ein Gefühl kriegst für die Dimensionen, die Kultur und das Arbeitsumfeld und dich dann erst richtig wohlfühlst. Jetzt bin ein bisschen der Fisch im Wasser. [...]“ (IP14, Nr. 1, Z. 8-15)

- (3) „Und das kenne ich aus der Vergangenheit überhaupt nicht. In der Vergangenheit habe ich Informationen da gestreut, wo sie notwendig waren und gut. Und hier habe ich dann das Gefühl, das geht sehr schnell einen politischeren Weg. Und solche, vielleicht dann die Gremien, waren für mich völlig undurchsichtig, welche Gremien es gibt, wie der Betriebsrat aufgestellt wird. [...]“ (IP11, Nr. 62, Z. 389-379)

So kann es etwa zur Feststellung kommen, dass als selbstverständlich geglaubte Lernangebote keinen Bestand haben (1). Zugleich besteht das Risiko folgenden Dilemmas: Noch Unbekanntes einzufordern ist eine unlösbare Aufgabe, die ein Gefühl der Hilflosigkeit schürt (2).

- (1) „[...] An meinem ersten Tag war mir das noch nicht bewusst, dass mir das fehlt, weil ich ja erst mal ausgegangen bin, das habe ich bestimmt, weil hatte ich ja vorher auch. [...]“ (IP02, Nr. 98, Z. 628-629)
- (2) „[...] Man kommt ja so mit seinem alten Rucksack halt rein oder man hat vielleicht auch noch nicht die Idee, wonach man fragen muss, weil man ja nicht alle Details im Blick hat.“ (IP02, Nr. 117, Z. 752-756)

Nicht zuletzt ist die Vielschichtigkeit der Newcomer-Situation auch durch eine **Parallelität der Ereignisse** definiert. Sie äußert sich dadurch, dass die IP Schwierigkeiten zeigen, die Vielzahl der Themen aufzuzählen (1). Konkrete Parallelereignisse sind etwa in der Gleichzeitigkeit von zu bearbeitenden Lern- und Entwicklungsfeldern zu sehen. So stehen Tätigkeiten der aufgabenbezogenen Einarbeitung einer gleichzeitig notwendigen Tätigkeitsausführung entgegen (2). Diese Mehrebenen-Beanspruchung macht Wünsche der Komplexitätsreduktion im situativen Spannungsfeld aus Informationsmangel und -überschuss nachvollziehbar (3).

- (1) „Dann muss ich jetzt mal komplett überlegen, was da jetzt notwendig ist [...]“ (IP05, Nr. 48, Z. 282-287)
- (2) „Dadurch, dass der Prozess auch direkt quasi startete dieses Jahr, musste man sich auch relativ schnell einfinden dann in die Themen, die gerade anstehen. Das war dann auch oft so bisschen ad-hoc. Dass man sagt: ‚So jetzt müssen wir aber das machen.‘ Und nebenbei versuche ich halt das alles abzarbeiten, was zu lesen ist und sich anzueignen ist.“ (IP08, Nr. 17, Z. 115-119)
- (3) „Also, ich würde zum einen anders machen, dass ich ein Organigramm präsentieren würde, dass ich nochmal aufzeigen würde, was sind jetzt die genauen Stellenbeschreibungen, wo habe ich dann eben die einzelnen Abgrenzungen, was sind die Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter. So wäre das glaube ich schon mal ein bisschen griffiger gewesen für den Anfang. Also das fehlte. [...]“ (IP19, Nr. 45, Z. 409-414)

Beschriebene situative Umgebungs-, Informations- und Ereignismerkmale vermitteln einen Eindruck über typische Belastungsfaktoren in der Newcomer-Situation. Diese Sicht wird im Feld durch eine ressourcenbezogene Perspektive (Kap. 6.3.2) komplettiert. Anders als zur Wahrung psychischer Gesundheit wünschenswert, berichten neue Mitarbeiter vermehrt von nur eingeschränkt **verfügbaren Ressourcen**. Der Ressourcenmangel kann kapazitiver, zeitlicher, kognitiver und informationsbezogener Art sein und bestimmt, inwieweit die Möglichkeit gegeben ist, Onboarding-Inhalten hoher Priorität nachzugehen (1). In seiner höchsten Ausprägung kann er dazu führen, dass auf Lernhandlungen verzichtet wird, obwohl ein erhöhter Bedarf besteht. Dann kommt es dazu, dass „[...] das Alltagsgeschäft dann irgendwann dieses Onboarding-Geschäft auffrisst.“ (IP02, Nr. 125, Z. 804-805). Ressourcenknappheit führt also dazu, dass Informations- und Reflexionsbedarfe ungestillt bleiben (2, 3). Die Unterversorgung mit zeitlichen Ressourcen (4) kann weiter verschärft werden, wenn sich tätigkeitsbezogene Kompetenzen noch in einem Entwicklungsstadium befinden (5).

- (1) „[...] Und das weiß ich auch nicht genau, wie man da dann in diesem Onboarding-Prozess da eine gute Balance hinkriegt zwischen Freiraum, auch bestimmte Dinge, die dann für den jeweiligen individuellen Onboarding-Prozess zentral sind, zu haben und gleichzeitig wäre für mich auch Onboarding durch meine On-the-Job-Arbeit und das direkte Reinschmeißen in Aufgaben, Projekte [...]“ (IP02, Nr. 13, Z. 86-93)
- (2) „[...] wäre vielleicht dieses Thema [...], ‚Verwendung der Zeit für tatsächliche Aufgaben, die anstehen‘ nicht jetzt bei 150 Prozent der Zeit gewesen, sondern zumindest irgendwie, sagen wir mal, bei 80 Prozent, sodass noch so ein bisschen Luft gewesen wäre, 20 Prozent der Woche bestimmte Themen einfach mal zu machen und sich zum Beispiel da mal irgendwie von mir aus durch das Intranet und die Communities bei One zu klicken und zu verstehen: ‚Was finde ich vielleicht zu Versicherungen?‘“ (IP02, Nr. 105, Z. 679-686)

- (3) „Dass man sagt: ‚Ich setze mich jetzt mal da in Ruhe hin, lese alles durch und schreibe meine 500 Fragen auf, also schon so ein bisschen learning by doing dabei. Also man guckt immer mal wieder da rein, und guckt, wo finde ich was dazu, wenn das Problem auftritt, aber da war auch so immer der Wunsch, sich möglichst schnell einzubringen, dass auch irgendwas dabei rauskommt, was den anderen hilfreich sein könnte und nicht nur auf sich selbst konzentrieren.“ (IP08, Nr. 21, Z. 138-144)
- (4) „Es hatte zeitliche Gründe. Das habe ich halt nicht hingekriegt, hatte ich ursprünglich auch vor, konnte ich aber dann in der Intensität nicht machen. [...]“ (IP02, Nr. 125, Z. 799-803)
- (5) „[...] Dann warum ist das noch nicht fertig? Dann habe ich gesagt: ‚Ich übernehme viele Sachen von mehreren Leuten, die ich selber noch nicht kenne und entweder ich mache das oder mache das. Ich schaffe es sonst nicht.‘ Das war eben so eine Sache da.“ (IP13, Nr. 98, Z. 460-465)

Eine Zusammenführung dieser situativen Komponenten lässt den subjektiv wahrgenommenen Druck nachvollziehbar erscheinen. Er wird vermehrt intrinsisch vermittelt und lässt die Betrachtung weiterer endogener Einflüsse der Newcomer-Situation notwendig erscheinen.

„Das kann ich, glaube ich, gar nicht beurteilen. Es hat mich jetzt keiner in irgendeiner Art und Weise spüren lassen. Ich hatte jetzt nie das Gefühl, dass ich mich hätte beweisen müssen. Das ist, glaube ich, tatsächlich eine Sache, die eher in meinem Kopf stattfindet, als in der Realität.“ (IP15, Nr. 66, Z. 420-423)

Endogene Einflüsse, b)

Die Analyse endogener verhaltensprägender Ursachen (Abb. 15.5, b), links) rekurriert im Rahmen betrachteter Fälle wiederkehrend auf Motive menschlichen Verhaltens (Kap. 6.1). Als in der Person liegende intrapsychische Kräfte bieten sie einen Erklärungsansatz, um das subjektive Erleben und damit einhergehende Handlungskonsequenzen in der Newcomer-Situation zu erschließen. Innerhalb der Onboarding-Dimensionen (Kap. 15.2.3) erlangen sie eine Bedeutung unterschiedlicher Intensität; ein Aspekt, der in Kap. 15.2.4 erneut aufgegriffen wird.

In Übereinstimmung mit der in der Wissenschaft üblichen Differenzierungslogik werden Merkmale der Motive Selbstwertschutz, Leistung, Macht und Anschluss augenscheinlich (Kap. 6.1). Die situative Dominanz des **Motivs des Selbstwertschutzes** lässt sich u. a. in einem Streben nach Selbstwerterhöhung verorten. Es äußert sich bspw. im Wunsch, das eigene Fremdbild zu beeinflussen (1). Auch erkennbar wird es in der generell erhöhten Bedeutungszuschreibung des ersten Eindrucks, den das soziale Umfeld vom neuen Mitarbeiter gewinnen könnte (2).

- (1) „[...] auch langfristig will ich natürlich möglichst viele dieser Häppchen sammeln und dann dementsprechend so auch das Gesamtbild abgeben, dass ich gut bin und für mehr befähigt bin.“ (IP18, Nr. 40, Z. 184-187)
- (2) „Ich bin generell niemand, der sich jetzt ungeheuer gerne Geld leiht. Und dann noch von Leuten, die man nicht kennt. Die man zwar kennen lernen möchte, [...] man sagt ‚Der erste Eindruck zählt.‘ und der erste Eindruck sollte nicht gerade sein ‚Ich bräuchte mal Geld von dir.‘“ (IP15, Nr. 99, Z. 657-660)

Zum einen wird ein positives Fremdbild („self-state representation actual/other“; Higgins, 1987, S. 321) in Bezug auf Eigenschaften ersucht, die der eigenen Person zugeschrieben werden. Zum anderen besteht Sorge über das leistungsbezogene Fremdbild. Sie bedingt die Gefahr, einer versuchten „Fremdbildsteuerung“ zu viel Aufmerksamkeit und somit Ressourcen zu widmen (1). Gelingt die Fremdbildsteuerung bspw. durch die partielle Kompensation der Wissenslücken im Vergleich zum sozialen Umfeld (2), kann der Selbstwert subjektiv gesteigert werden.

- (1) „Aber da ist es jetzt meine große Befürchtung, dass halt die Substanz dahinter nicht stimmt. Und ich finde, beide Eigenschaften sind extrem wichtig und ich will nicht jemand sein, der gut mit den Leuten auskommt, aber wo alle sagen: ‚Ja, aber fachlich hat der nichts drauf.‘ Und deswegen habe ich mir jetzt als Ziel gesetzt, erst einmal von der persönlichen Ebene ein bisschen zurückzufahren und dann mit der Leistungsebene, aufzuschließen. Das ist so mein Vorhaben für die nächste Zeit.“ (IP18, Nr. 113, Z. 556-567)
- (2) „Aber das ist jetzt Nichts, was mit Einarbeitung zu tun hat, eher was mit Selbstwertgefühl zu tun hat im Sinne von: ‚Okay, es ist doch nicht alles ganz so komplex.‘ Eigentlich kann man doch dann relativ schnell

die Inhalte aufholen oder den Wissensvorsprung, den die Kollegen haben, einfach aufholen. Das ist glaub ich bei Führungskräften besonders, wenn sie dann in so ein Umfeld treten, mit anderen Führungskräften. Die haben natürlich einen immensen Wissensvorsprung. Und sie rennen eigentlich immer hinterher.“ (IP07, Nr. 77, Z. 542-548)

Im vorausgegangenen Zitat wird auch die Bedeutung des **Leistungsmotivs** erkennbar: Es kann sich in dem Wunsch äußern, durch Produktivität Erfolg innerhalb der neuen Funktion zu verzeichnen (1). Das Bedürfnis, die an den neuen Mitarbeiter gestellten Anforderungen zu erfüllen, bedingt „[...] die Frage: ‚Erfüllt man das hinterher?‘ Das kann an einem selber liegen, das kann am Umfeld liegen, aber letztendlich möchte man das in jedem Fall ja auch schaffen.“ (IP08, Nr. 100, Z. 617-619). „Etwas schaffen zu wollen“ ist neben erwähnten exogenen Anforderungen auch an einen Leistungsanspruch an die eigene Person geknüpft (2). Er wirkt auf den subjektiven Erfolgsdruck und mündet in Verhaltenstendenzen, die in enger Verbindung mit dem selbstwertförderlichen Streben nach einem positiven Fremdbild (s. o.) stehen: Sie sollen dazu verhelfen, einen Nachweises über die eigene Leistungsfähigkeit zu erbringen (3). Nicht zuletzt bietet die Demonstration eigener Leistungsfähigkeit (4) – insb. von Absolventen betont – die Möglichkeit, die eigene Existenzberechtigung im Unternehmen zu bekräftigen (5).

- (1) *„[...] damit man auch Produktives von sich geben kann und nicht nur, sag ich mal jetzt, vier Wochen sich da hinsetzt und liest. (...)“ (IP08, Nr. 20, Z. 135-138)*
- (2) *„Ich weiß, wo mein Anspruch auch ist. Also, ich möchte jetzt nicht mich hier jetzt vergraben und alle anderen arbeiten, sondern versuche an den Stellen, wo ich könnte, was einzubringen, was irgendwo von Wert war [...]“ (IP08, Nr. 22, Z. 146-149)*
- (3) *„Ich möchte, wenn ich hier als fester Mitarbeiter anfangen, als Mitarbeiter gesehen werden. Das ist tatsächlich das, was ich meine mit ‚Ich will mich beweisen.‘. Also, ich will dann nicht jemand sein, wo man sagt ‚Okay, der ist – wie man so plakativ sagt – so zum Kaffee-Kochen und Kopieren hier.‘“ (IP15, Nr. 113, Z. 752-755)*
- (4) *„Gerade ich jetzt, wenn ich frisch von der Uni komme, will ja dann auch nicht überall nachfragen müssen, sondern will auch wirklich zeigen: ‚Ich kann was.‘ [...]“ (IP15, Nr. 10, Z. 135-140)*
- (5) *„Dass man, dieses Gefühl, was ich vorhin gesagt habe. Man will ja irgendwo zeigen: ‚So, ich kann was. Ich bin nicht durch Zufall hier gelandet.‘ Und, dass man dann quasi etwas vorzeigen kann. ‚Ich habe etwas Produktives beigesteuert.‘“ (IP15, Nr. 64, Z. 405-408)*

Weiterhin zeigen sich Indikatoren des individuellen **Machtmotivs**, d. h. des Wunsches, Einfluss zu gewinnen. Es äußert sich über die Klärung zeitlicher Rahmendaten des Onboarding-Fortschrittes (1, 15.2.4) etwa im Streben nach Orientierung. Dies soll ermöglichen, den eigenen Status zu bewerten (Streben nach Selbsteinschätzung, 2) und emotionale Sicherheit über die eigene Situation zu erlangen (3).

- (1) *„[...] ‚Wie lange, schätzen Sie, dauert das, bis ich hier eingearbeitet bin?‘ Weil ich kenne das von meiner Frau, die ebenfalls bei einer Versicherung gearbeitet hat.“ (IP16, Nr. 23, Z. 129-135)*
- (2) *„Und um diese Sicherheit zu verankern, glaube ich, sind so Meilensteine unglaublich wichtig, weil das sind wirklich konkrete Punkte, an denen man sich festhalten kann. Und mit der gewonnenen Sicherheit aus den einzelnen Punkten [...]. Das ist halt dann schon so eine kleine Basis irgendwie.“ (IP18, Nr. 132, Z. 685-689)*
- (3) *„Das, glaube ich, würde mir bereits helfen, [...] wenn ich jetzt wüsste, ich habe das Gespräch in dreieinhalb Monaten. Würde ich mir bei Weitem nicht so viele Sorgen machen, weil ich dann weiß: ‚Okay, das ist Einarbeitungszeit.‘“ (IP18, Nr. 29, Z. 135-138)*

Dabei gewährt Sicherheit ein Gefühl von Kontrolle über die eigene Situation, die wiederum als Mittel zur Erlangung von Macht beschrieben werden kann: Ein Streben nach vollständiger Information für eine qualifizierte Situationsbewertung und Entscheidungsbildung (1) sowie nach Autonomie bzw. Selbstbestimmung (Faust, 2016, S. 16; 2). Dies bedingt den Wunsch, eigene Unterstützungsbedarfe sukzessive abzubauen (3). Bleibt das Machtmotiv mangels Sicherheit

unbefriedigt, berichten IP von Emotionen negativer Ausprägung (4). U. a. die Tatsache, dass behandelte situative Merkmale der Newcomer-Situation, das Streben nach Sicherheit nicht umfänglich bedienen, wird die Bedeutung anfänglicher Unterstützung unerlässlich (Kap. 5.4).

- (1) *„Insofern finde ich es gut, dass ich so früh wie möglich mitbekomme, wie alt hier unsere IT-Systeme sind. Was für veraltete Technologien wir einsetzen und was hier eben auch NICHT gut läuft. Damit ich mir ein objektives, ein subjektives, mit allen Informationen ein Bild machen kann.“ (IP11, Nr. 96, Z. 622-626)*
- (2) *„Und diesen Schritt zurück zu machen, war dann irgendwie komisch. Dass man dann plötzlich wieder nicht sagen kann: Okay, ich arbeite heute selber, so für mich, sondern ich muss gucken, wann sind die Leute da. Damit ich dann entsprechend auch fragen kann und dass ich generell auch wieder fragen muss.“ (IP15, Nr. 18, Z. 127-132)*
- (3) *„[...] Jemand nimmt einen am Anfang an die Hand und sagt ‚Da und da, die Richtung schlägst du am besten ein‘ und als auch irgendwo selbst die Erfahrungen machen zu können, um nicht dieses Gefühl zu bekommen, man wird bevormundet.“ (IP15, Nr. 121, Z. 804-809)*
- (4) *„[...] oft ist so eine Anfangsphase auch sehr zäh, dass man so sitzt, nicht genau weiß, was man zu tun hat. Oder noch nicht genau weiß, wer die Kollegen sind. Das fand ich sehr unangenehm.“ (IP08, Nr. 3, Z. 14-17)*

Benannte Motive werden durch das sogenannte **Anschlussmotiv** – auch Bindungsmotiv genannt (Kap. 6.1) – arrondiert. Es äußert sich u. a. in einem unterschiedlich stark ausgeprägten Wunsch, ein Fremdheitsgefühl durch den Aufbau sozialer Nähe zu überwinden (1). Es ist am persönlichen Interesse an anderen Individuen erkennbar, die den Mitarbeiter umgeben. Interaktionen sind geeignet, Affekte des Unwohlseins (hier: „mulmig“ genannt), die für die Newcomer-Situation typisch sind, zu mindern (2). Dabei kann das Anschlussmotiv auch dadurch gestärkt werden, dass der Nutzen daran wahrgenommen wird, zukünftig von einer starken Integration in das soziale Unternehmensgefüge zu profitieren (Machtmotiv, s. o.; 3). Es steht demnach nicht isoliert neben anderen Verhaltensmotiven (Kap. 6.1).

- (1) *„Und wie schaffe ich es, mich im neuen Unternehmen einzufinden und auch ein Netzwerk aufzubauen. Also, dann auch die Eingliederung mit den Kollegen. Neue Kollegen kennenzulernen, gegebenenfalls auch ein Netzwerk auch von neuen Kollegen zu haben, wo man sich austauschen kann.“ (IP12, Nr. 11, Z. 56-60)*
- (2) *„[...] Also, das ist für mich dieser ganze persönliche Bereich. [...] das macht es direkt in den ersten Tagen, wenn man noch mit einem bisschen mulmigen Gefühl hinkommt, neues Umfeld, das finde ich, ist eigentlich das Wichtigste, was am Anfang irgendwie passieren sollte.“ (IP18, Nr. 74, Z. 345-350)*
- (3) *„Ich habe dann auch selber mir proaktiv Kennenlerntermine ausgemacht, habe auch, ist auch wirklich ernsthaftes Interesse daran, die Leute kennenzulernen, weil so versteht man auch am besten, was machen die, wo können die einem vielleicht auch einmal helfen, wo an welcher Stelle oder an welchen Stellen kann man sich einmal austauschen?“ (IP04, Nr. 52, Z. 189-193)*

Überdies nimmt das Anschlussmotiv Einfluss auf die Bedeutung sozialer Interaktion (1) bzw. sozialer Passung (Kap. 5.4; Kap. 5.2.2; 5.2.3; 5.3.3; 2). Weiterhin erhöht es die Wahrscheinlichkeit und Hochschätzung von Verhaltensweisen, die informelle Interaktion und Kommunikation über berufliche Themen hinaus unterstützen (3).

- (1) *„[...] Ich bin immer eigentlich in meiner beruflichen Vergangenheit aus dieser Nähe zu Kollegen und Kolleginnen gekommen und habe daraus so meinen Nektar gezogen.“ (IP09, Nr. 59, Z. 530-533)*
- (2) *„Und das eine war das Inhaltliche, Faktische. Und das andere war aber schon auch dieses Menschliche. Kann ich mir das vorstellen? [...] dieses Gefühl auch zu haben, das kann menschlich gut passen.“ (IP10, Nr. 84, Z. 536-541)*
- (3) *„Was für mich zur Folge hatte, dass ich mich irgendwo nicht so wirklich, also man kommt ja den Leuten beim Essengehen eigentlich hauptsächlich am nächsten, als jetzt, also da redet man über ein bisschen etwas Privates. Und dann hatte ich die Chance nicht, [...] was ich jetzt wahrscheinlich anders machen würde nach der Erfahrung, aber ich bin auch nicht auf die Leute zugegangen und habe gesagt: ‚Komm, lass uns etwas essen‘, weil da nicht so die Atmosphäre, die Offenheit für geherrscht hat.“ (IP18, Nr. 82, Z. 386-393)*

Exogene Einflüsse, c)

Innerhalb der auf Newcomer einwirkenden **exogenen Einflüsse** (Abb. 15.5, rechts), d. h. Kräften, die Quellen außerhalb ihrer Person entspringen, erweisen sich die Kategorien „(implizite) Erwartungen anderer“, „operative Verpflichtungen“, „Umgebungsmerkmale“ und „allgemeine Einarbeitungs- und Sozialisationsangebote“ als besonders prägnant. Sie bergen ein onboarding-bezogenes Beschleunigungspotenzial und prägen – gemeinsam mit kontinuierlich einwirkenden exogenen Merkmalen der Antezedenzbedingungen (Kap. 15.1) – das Erleben der Newcomer-Situation. Da sie kontextuell teilw. bei der Niederschrift der situativen Merkmale und endogenen Einflüsse Erwähnung finden, werden nun ergänzende Facetten ausgearbeitet.

Welche Akteure für neue Mitarbeiter Bedeutung entfalten, lässt sich in einer individuellen Ausprägung je nach Onboarding-Dimension differenziert betrachten (Kap. 15.2.3). Übergreifende Relevanz erlangt zumeist in der einarbeitenden Person (hier: vorheriger Stelleninhaber, 1). Zudem spielen häufig Kollegen, die in unmittelbar angrenzenden Räumlichkeiten situiert sind, eine Rolle (2). Ihre subjektive Relevanz ist insb. von der Intensität der Zusammenarbeit im Alltag (Interaktionsfrequenz) und der Kompensationsmöglichkeit der Beziehung durch Substitute geprägt. Sie mündet in mitarbeiterseitigen Erwartungen an ihr Umfeld (3).

- (1) *„[...] dass das sehr gut ging meine Position hier zu finden, was sehr stark daran lag, dass mich meine Vorgängerin sehr gut eingearbeitet hat. Einen Plan dafür aufgestellt hat, wie sie mir Stückchenweise im Endeffekt ihre Aufgaben übergeben hat. Also das hat gut geklappt.“ (IP18, Nr. 7, Z. 34-38)*
- (2) *„Logischerweise die beiden Kollegen im Büro, weil das grundsätzlich die ersten Ansprechpartner sind, wenn Probleme sind. Und ich da auch fachlich meistens ganz gut aufgehoben bin. [...]“ (IP15, Nr. 57, Z. 355-360)*
- (3) *„Das trifft es eigentlich in der Hinsicht ganz gut, dass ich jetzt nicht die Erwartung schlechthin an meine direkte Führungskraft habe, weil ich schon eher denke, so im Einarbeitungsprozess sind die direkten Kollegen wichtiger, mit denen ich dann wirklich tatsächlich täglich arbeite, die fachlich direkt bei mir sind. Da denke ich, ist das entsprechend tatsächlich schon wichtiger. Und ich hatte dementsprechend auch nur geringe Erwartungen, was das mit der Führungskraft angeht.“ (IP15, Nr. 61, Z. 384-390)*

(Implizite) Erwartungen anderer – die Anspruchshaltung aus der entgegengesetzten Richtung – können an Mitarbeiter gerichtete Erwartungen sein, die sich auf Arbeitsergebnisse und -verhalten beziehen. Sie sind z. T. nur Gegenstand subjektiver Wahrnehmung neuer Mitarbeiter – ohne, dass sie explizit von Interaktionspartnern erwähnt werden. Im Kontext der Reflexion endogener Einflüsse werden Zusammenhänge erkennbar, die die Bedürfniserfüllung diverser Motive betreffen (hier: Selbstwertschutz und Leistungsmotiv):

- „[...] Wenn man von der Uni kommt, dann wird man erst einmal begutachtet [...]. Also: ‚Kann der überhaupt irgendetwas oder kann der nur irgendwelche Bücher auswendig lernen?‘ [...]“ (IP15, Nr. 65, Z. 410-417)*

Ist selbstständiges Arbeiten noch nicht möglich, wird der potenzielle persönliche Wertbeitrag noch nicht sichtbar. Dies schürt Sorgen, den interpretierten leistungsbezogenen Erwartungen nicht genügen zu können (1). Darüber hinaus erklären sich implizite Erwartungen aus den Interessenslagen der Akteure: Inwieweit die Geschwindigkeitsanforderungen des Unternehmens an die Herstellung der Arbeitsfähigkeit neuer Mitarbeiter (Kap. 5.1, 15.2) subjektiv vom Individuum zu erwarten waren, beeinflusst seinen Umgang mit dem wahrgenommenen Fremdanspruch (Wahrnehmung und Bewertung, Kap. 16.1.1, 2).

- (1) *„Und vielleicht ist es nur ein Hirngespinnst in meinem Kopf, vielleicht ist das Protokoll ordentlich, vielleicht wurde es auch nicht so aufgefasst. Aber es ist insofern für mich ein Risiko, was ich minimieren will, dass ich eben nicht, weil ich per se eigentlich eine große Sicherheit habe mit unterschiedlichen Leuten klarzukommen, dass ich mir da zu sicher bin und dafür dann den Leistungs-, den Substanzaspekt irgendwie vernachlässige.“ (IP18, Nr. 115, Z. 578-584)*

- (2) „Für mich war das okay, weil ich das auch ein bisschen erwartet habe. Die Stelle war ja dann eine Zeit lang unbesetzt, eigentlich ja auch relativ lange. Und das hat man auch gemerkt. Dadurch sind sehr viele Themen, die nicht so intensiv bearbeitet werden konnten, dann, als ich da war, endlich quasi haben die so ihren Weg gesucht.“ (IP02, Nr. 16, Z. 109-112)

Weitere exogene Merkmale der Newcomer-Situation ergeben sich aus dem Umfang und der **Dominanz operativer Verpflichtungen**. Sie bestimmen die ressourcenbedingte Bereitschaft, die Möglichkeit der Investition in unterschiedliche Onboarding-Dimensionen und können zur Vernachlässigung einzelner Ebenen führen (Parallelität der Ereignisse, s. o.; 1). IP mit geringer Berufserfahrung berichten, dass die Beschäftigung mit der Organisation in der Onboarding-Phase für sie undenkbar sei (2). Organisationsbezogene Inhalte haben aufgrund des akuten Charakters operativer Verpflichtungen eine sekundäre Rolle.

- (1) „Das ist so ein bisschen hintenübergefallen. Also, da habe ich aber auch einen hohen Anspruch, glaube ich. [...] Fände ich jetzt für den Onboarding-Prozess, glaube ich, für Führungskräfte schon wichtig, dass man für diese Frage quasi der Analyse des eigenen Teams, der Analyse der jetzigen Aufgaben, aber auch sich Gedanken zu machen: ‚Wie muss ich das künftig aufstellen?‘ – Dass man dafür ausreichend Zeit hat und nicht zu sehr mit Fachaufgaben dann zugeschüttet ist.“ (IP02, Nr. 34, Z. 277-282)
- (2) „Also, ich sage so, ich habe im Moment andere Probleme, als mich um die Leitsätze zu kümmern, wofür das Unternehmen steht. Aber ich denke mal, da wächst man dann auch so mit rein und irgendwann identifiziert man sich.“ (IP13, Nr. 132, Z. 647-649)

Weiterhin zu betrachtende Einflüsse exogenen Charakters sind Umgebungsmerkmale, wie die Größe des Unternehmens, der Betriebsstätte (1) oder der Abteilung, in die man als neuer Mitarbeiter eingegliedert wird. Sie wirken subjektiv komplexitätserhöhend auf den Newcomer (2), indem die Größe bspw. den Umfang der etablierten Bezeichnungen und Strukturen bestimmt, die es zur Verständnisgenerierung zu erlernen gilt (3).

- (1) „[...] Am Anfang hat [Name Vorgänger/in] mir auch den Campus ausgedruckt und mir dran geschrieben, welches Ressort wo ist. Das war sehr hilfreich. Oder mir wurde gesagt, mein Haus ist eines der älteren Gebäude und es gibt eine Struktur: Die Räume, die mit null anfangen sind links, es ist sternförmig, jede Etage hat die gleiche Nummern-Struktur. Das war zu Beginn sehr hilfreich. Dass man die Räume gefunden hat, dass man sich hier auf dem Campus zurechtfindet. [...]“ (IP10, Nr. 66, Z. 482-490)
- (2) „Es war in der Hinsicht für mich schwierig, weil wir eine relativ große Abteilung sind, für mein Verständnis.“ (IP15, Nr. 67, Z. 424-428)
- (3) „[...] Ich kenne die Namen auch noch nicht, hier von [Name Vorstand], die [Name Ressortabkürzung], ne? Diese hunderttausend Abkürzungen (lacht) das liest mit Sicherheit keiner.“ (IP05, Nr. 29, Z. 153-157)

Auch kulturelle Besonderheiten des Unternehmens entscheiden je nach Ausgestaltung und Zusammenwirkung als Regulationsbedingungen darüber mit, wie beanspruchend die Onboarding-Phase auf den Einzelnen wirkt (Belastungs-Beanspruchungsmodell, Hacker, 1968):

- **Offenheit und soziale Strukturen (hier: Gleichartigkeit der Rollen im Kollegium)**
 „[...] Dadurch, dass alle neu waren, haben wir eben auch viel diskutiert, wie können wir das machen. Und da wurde auch schon viel gefragt, wie habt ihr das bei euch gemacht? Was können wir vielleicht auch davon übernehmen? Da waren wir auch thematisch schon in viele Dinge eingebunden.“ (IP08, Nr. 41, Z. 275-280)
- **Allgemeine Lernkultur inkl. etablierter Formen des Wissenstransfers**
 „Weil man oft ja intern nicht unbedingt die Kapazitäten hat und auch, sagen wir mal in einer Form einer Schulung machen kann. Glaube ich, ist ja immer die Frage, ob ich 10 Minuten irgendwas erkläre oder es wirklich erkläre, das kostet einfach viel mehr Zeit.“ (IP08, Nr. 88, Z. 552-555)
- **Formen der Zusammenarbeit (virtuelle Teams, Flexibilität der Arbeitsmodelle etc.)**
 „Und das ist für mich ein sehr, sehr positiver Punkt gewesen, der mich, ja, sehr, sehr überrascht hat. Weil wie gesagt, wir sitzen in München, Augsburg überall.“ (IP17, Nr. 37, Z. 280-282)

Ebenso haben konzeptionelle Spezifika der **Einarbeitungs- und Sozialisationsangebote**, wie ihr Institutionalierungsgrad, Implikationen für

- das Verhältnis zwischen Vorstrukturierung und Individualisierung
„[...] Und da wird es halt spannend für mich, so ein bisschen zu gucken: Was ist ein gutes Mischmodell zwischen Strukturiertheit und Systematik? Gleichzeitig aber halt auch die Themen halt drin zu haben, von denen ich im Moment überzeugt bin.“ (IP02, Nr. 128, Z. 822-826)
- Steuerungsverantwortung (prozessuale Verantwortungsverteilung; (de-) zentral; 1) einhergehend mit einem (implizit) vermittelten Rollenverständnis der Akteure (Verhältnis: aktiv – passiv, Rollenklarheit und Zuständigkeiten; 2)
 (1) *„Und dazu gehört für mich dann auch als Unternehmen, vorzuschreiben, so ist unser Einstieg hier, so ist unser Prozess dazu. Und da sollte dann der Mitarbeiter dann auch vielleicht dran merken irgendwie: ‚Das ist was für mich oder nicht.‘ Also, für mich gehört das so zusammen.“ (IP11, Nr. 22, Z. 121-125)*
 (2) *„Für mich war es nur wichtig, dass ich die Struktur kennenlerne: Wer ist für was zuständig? Wer macht wo was? Was sind das für Beschäftigte und was tun die? Und das konnte ich natürlich auf dem kleinen Dienstweg immer schnell bei dem Kollegen, der neben mir sitzt, [...] abfragen.“ (IP05, Nr. 13, Z. 72-74)*
- den Verpflichtungscharakter der Prozessschritte.
„Ich glaube nicht, dass das reguliert werden sollte. Auch das ist etwas, was das Unternehmen vorschreiben sollte, weil es die Identität des Unternehmens darstellt.“ (IP11, Nr. 18, Z. 106-108)

Die wahrgenommene Förderlichkeit von Rahmenbedingungen determiniert wie und in welchem Ausmaß das Beschleunigungspotenzial von Onboarding-Bestrebungen unter Nutzung von Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (Kap. 16.1.1) ausgeschöpft werden kann. Sie repräsentiert einen situativen „Nährboden“, der auf den bestehenden Einarbeitungs- und Sozialisationsvoraussetzungen aufbaut (Kap. 15.1).

Ambivalenz der Newcomer Situation durch zwei gegenläufige Erlebensebenen, d)

Inmitten von Strategien, derer sich das Individuum bedient (Aufnehmen, Verarbeiten, Bewerten, Agieren; Abb. 15.5, d), Mitte unten; Kap. 16.1.1 für eine detaillierte Ausführung) steht der neue Mitarbeiter im bereits angeklungenen Konflikt gegenläufiger Erlebensebenen: Die drei intrapsychischen Phänomene auf der einen Seite (1. Unsicherheit | 2. Hilfsbedürftigkeit/Abhängigkeit | 3. Sensibilität für Umwelteinflüsse) stehen dem Folgenden ihnen gegenläufigen Dreiklang gegenüber: 1. Freude/Euphorie | 2. Tatendrang | 3. Neugierde. Diese Doppeldeutigkeit wird als **Ambivalenz der Newcomer-Situation** erfasst:

„Gemischte Gefühle. Zum einem war ich froh oder stolz, dass ich es alleine geschafft habe und auch so schnell. Dann gleichzeitig war ich mir noch unsicher, ob es auch jetzt wirklich genauso war, wie ich es übernommen habe. Ob es dann auch so gewünscht ist, wie es dann auch rausgegangen ist. [...]“ (IP13, Nr. 56, Z. 271-275)

Emotionale **(Un-)Sicherheit** entsteht als Konsequenz bereits beschriebener situativer Merkmale (a) und exogener Einflüsse (c)). Beispiele sind mangelnde Situationsklarheit durch ein fragmentarisches Verständnis in Bezug auf eigene Handlungsspielräume (1) und infrastrukturelle Gegebenheiten oder personalpolitische Gestaltungselemente (bspw. Befristung von Arbeitsverträgen, Probezeitregelungen etc.).

(1) *„Und ja, dann muss man dann nochmal nachfragen. Also, ja, ich weiß schon, ich hab das schon mal gehört, aber ich weiß jetzt gerade gar nicht, wie ich das zuordnen soll.“ (IP06, Nr. 13, Z. 72.74)*

(2) *„[...] Aber wenn das so in einem strukturierten Rahmen angebracht wird, dass es diese Kantine gibt, dass es diese Cafeteria gibt und diese anderen Räume oder wo man sich zurückziehen kann oder Besprechungsräume, wie man die bucht. Das weiß ich bis heute ja noch nicht [...]“ (IP05, Nr. 90, Z. 503-508)*

Konfuse Rahmenbedingungen laufen einer kompletten mentalen Öffnung für unternehmensbezogene Onboarding-Inhalte zuwider und führen zur Vernachlässigung von

organisationsbezogenen Onboarding-Inhalten (1). Sie äußern sich auf einer intrapsychischen, mentalen Ebene, indem Gedanken in Verhalten und Haltung sichtbar werden. Sie wirken sich im Rahmen eines Systems wechselseitiger Bedingtheit auf die Interaktionen des Individuums mit seinem sozialen Umfeld aus (2). Die Schwierigkeit, das sozialpolitische Umfeld mangels gemeinsamer Interaktionserfahrungen einzuschätzen (3), und die Unmöglichkeit kurzfristig Erfahrungswissen zu „gewachsenen Strukturen“ und Handlungseffizienz zu erwerben, erzeugt ein weiteres Dilemma. Überdies ist die Gegenläufigkeit des Wunsches nach Standardisierung bei einem gleichzeitigen Individualisierungsbedarf als Phänomen ähnlich konfliktbehaftet (4).

- (3) *„Es ist wahrscheinlich verkehrt, aber ich muss sagen: Seitdem hat das für mich vorerst erst mal niedrigere Priorität, ehrlich gesagt, da ich ja ohnehin noch in der Probezeit bin, gehört das tatsächlich noch zur Zukunft, auch wenn ich vom Gefühl her sogar sagen würde: ‚Ich denke, dass ich übernommen werde.‘ Aber man muss ja auch damit rechnen, dass nach der Probezeit auch Ende sein könnte.“ (IP15, Nr. 41, Z. 258-270)*
- (4) *„[...] Also, diese Sicherheit, glaube ich, strahlt man aus, wenn man davon überzeugt ist und beeinflusst die anderen, die dann auch wieder anders auf jemanden reagieren. Und ist halt viel Einstellungssache. Klar [...], das ist irgendwie etwas, was man weiß oder nicht weiß oder da ist man gut oder nicht gut. Aber das meiste ist dann doch, was im Kopf stattfindet von dem Neuankömmling.“ (IP19, Nr. 131, Z. 679-685)*
- (5) *„[...] Wie hängen bestimmte Themen, Personen zusammen? Wenn mal irgendwo ein brennendes Nest war, wie habe ich das einzuordnen? War ich jetzt die Blöde oder sind da einfach vielleicht noch ganz andere Themen im Raum, so Sachen, für die man selber eigentlich, wenn man neu ist, relativ vielleicht dann sogar einen Tick länger braucht, um das zu verstehen und auch so rückblickend versteht, dass das eigentlich keine sachliche Komponente hat, sondern eher eine politische. [...]“ (IP02, Nr. 96, Z. 616-623)*
- (6) *„Aber mir ist vollkommen klar, dass das schwierig ist irgendwo so festzusetzen, standardisieren, wie auch immer. Weil da ist ja auch jeder anders und die Umstände, die man lernt, sind anders. Aber so als Betreuungsaspekt vielleicht.“ (IP18, Nr. 30, Z. 138-141)*

In Korrespondenz zur Dominanz des Unsicherheitsempfindens steht **Hilfsbedürftigkeit** bspw. durch Abhängigkeit von Arbeitsanweisungen (1). Die wahrgenommene Unterlegenheit, die durch den Wissensvorsprung der Akteure begründet wird (2), repräsentiert eine weitere Ausprägung dieses kompetenzbasierten Abhängigkeitsverhältnisses (3).

- (1) *„Ja gut, mein Kollege hat mich dann schon mitgenommen, weil er ja dann direkt nebenan saß, konnten wir uns dann immer gegenseitig helfen. Also hat er gesagt: ‚Das muss du so machen.‘ Dann gehen wir mal nach da und ich rufe mal den an.“ Und dieses „ich rufe mal den an“ das wusste ich ja nicht, das stand ja nirgendwo. [...]“ (IP05, Nr. 51, Z. 296-301)*
- (2) *„[...] Man wurde sehr schnell eingeordnet dahingehend, was kann der denn schon und gerade im Bereich Kapitalanlagen, wo ich bin, kann ich nicht so viel, weil ich das nie gemacht habe und die anderen, die seit ewigen Zeiten dabei sind, wissen da mehr.“ (IP16, Nr. 4, Z. 14-18)*
- (3) *„Wie sehr das funktioniert, wird sich zeigen. Das würde mir aber helfen, wenn man kurze Rücksprache halten kann, was man hier machen muss, was ich übernehmen kann. Manchmal braucht man nur eine kleine Antwort, ohne die kann man jedoch nicht weitermachen. Das würde mir helfen.“ (IP10, Nr. 40, Z. 218-222)*

Die **Sensibilität für externe Einflüsse** wird im Kontext der endogenen Einflüsse (b)) im Rahmen der Rolle menschlicher Handlungsmotive (insb. Selbstwertschutz, Leistung und Anschluss) sowie exogener Einflüsse augenscheinlich. Sie wird zur Vermeidung von Redundanz jenseits des nachgestellten Zitats nicht weiter ausgeführt.

„Und es war im Endeffekt jetzt keine konkrete Situation, wo irgendwie mit einer Person selbst, sondern das hat dann in meinem Kopf insofern stattgefunden, dass ich mir gedacht habe: Okay, die lesen dann vielleicht irgendwann das Protokoll und denken: Das ist schlecht, dann hätte der sich einmal bisschen mehr auf das Protokoll schreiben konzentrieren sollen und nicht mit uns Kickern sollen.“ (IP18, Nr. 114, Z. 573-578)

Zusammengeführt mit der zweiten positiven Erlebnisebene – Freude bis hin zu Euphorie als Ausprägung emotionaler Aktivierung – entsteht das für die Newcomer-Situation charakteristische Gefühl erhöhter **Ambivalenz**. Es beschreibt das simultane Auftreten inkompatibler

Emotionen bzw. Kognitionen (Ziegler, 2010, S. 126; 1). Auch **Neugierde** als Zeichen des Strebens nach Positionierung („Orientierung an Leistungszielen“, Mienert & Pitcher, 2011, S. 55), Kompetenzzempfinden (Kluge, 2016; 2) und **Tatendrang** bedingen im Zusammenspiel der beiden Erlebensebenen von Ambivalenz eine erhöhte Widersprüchlichkeit (3).

(1) „[...] Das schaffst du bestimmt gar nicht. Erst will man ja wechseln und sagt: „Toll“ und freut sich. Und dann denkt man: ‚OH. Das ist ein Schritt und viel Veränderung.‘ So ein bisschen Angst vor der eigenen Courage hat man da schon so ein bisschen.“ (IP08, Nr. 93, Z. 585-588)

(2) „[...] Und es war ein bisschen Aufregung und es war sehr, sehr viel Neugier.“ (IP17, Nr. 17, Z. 73)

(3) „[...] Also, wenn ich es kritisch betrachte, dann hat es sich eigentlich gut angefühlt, weil ich es mag, gefordert zu werden und auch reingeschmissen zu werden. An der einen oder anderen Stelle habe ich mich aber auch so ein bisschen eingeengt gefühlt, weil ich gerne auch noch vielleicht die eine oder andere Thematik im Rahmen meines Onboarding-Prozesses gemacht hätte.“ (IP02, Nr. 18, Z. 114-119)

Dabei äußert sich Tatendrang durch augenscheinliche Energie bzw. Motivation und Einsatzbereitschaft, mit der neue Mitarbeiter sich ihren neuen Verantwortlichkeiten stellen. Sie machen den Wunsch nach Milderung der Anspruchssituation unverkennbar und die Notwendigkeit von Unterstützungselementen in der Newcomer-Situation einmal mehr unausweichlich. Rückblickend weisen Merkmale der Newcomer-Situation zudem Analogien zu Merkmalen des Wirkmodells des Onboarding-Erlebens auf (Kap. 15.2; bspw. Mehrdimensionalität, s. o.) und unterstützen somit die Validierung des Modells. Diese Kernelemente werden im nachstehenden Kapitel dimensionsbezogen in der Tiefe beleuchtet.

15.2.3 Onboarding-Dimensionen – aufgabenbezogen, sozial, organisationsbezogen und infrastrukturell

Das mehrdimensionale Wirkungsmodell des Onboarding-Erlebens (Kap. 15.2) lässt sich in vier Dimensionen einteilen (aufgabenbezogen, sozial, organisationsbezogen und infrastrukturell). Sie weisen bzgl. ihres Aufbaus eine einheitliche Struktur auf, die in ihrer dimensionspezifischen Konkretisierung voneinander abgrenzende Merkmale herausstellt. Entsprechend bieten die nachgestellten Subkapitel eine Detailbetrachtung der Dimensionen entlang ihrer Differenzierungsfaktoren (Abb. 15.6): Kernfunktion und Gegenstand (1), Bedingungen (2), Hauptwirkmechanismen (3), Entwicklungsindikatoren und Treiber (4), Output-Größen (5) sowie Wirkweise auf Zielkonstrukte (6). Die Treiberkategorie teilt sich in Verhältnisse, Verhalten und Haltungen ein. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich im Feld Analogien zum triadischen Wirkungsmodell nach Wieland zeigen (2010; Wieland & Hammes, 2015; Wieland, 2018). Innerhalb der Treiber finden sich teilw. Parallelen zu Strategien der Evaluation (phasenübergreifende Relevanz, Kap. 16.1.1). Sie finden nachstehend Erwähnung, um ihre dimensionspezifische Bedeutung herauszuarbeiten. Der dimensionspezifische Einfluss phasenübergreifender Phänomene (Kap. 16) untermauert die enge Verflechtung der Auswertungskategorien.

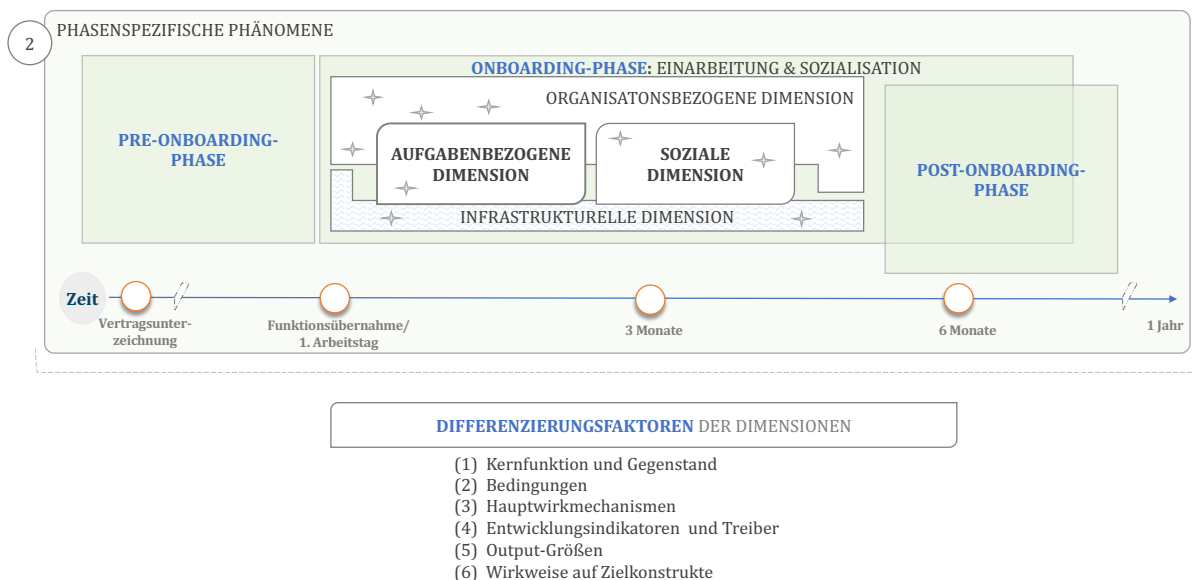


Abb. 15.6 Differenzierungsfaktoren der Onboarding-Dimensionen als Explikationsstruktur (eigene Darstellung)

15.2.3.1 Aufgabenbezogene Dimension

Die aufgabenbezogene repräsentiert gemeinsam mit der sozialen Dimension (Kap. 15.2.3.2) eine der Hauptkategorien des entwickelten Wirkungsmodells zum Onboarding-Erleben. Definitorisch macht sie sich den **Befähigungsprozess** zum Gegenstand, der einer möglichst schnellen Tätigkeitserfüllung und einer **selbstständigen Tätigkeitsverrichtung** (Output) dient (1). Die Nähe zu Definitionen von Onboarding als Gesamtphänomen (Kap. 4.1, 15) unterstreicht die Dominanz aufgabenbezogener Inhalte im Wirkungsmodell (2). Entsprechend des Ziels der Dimension beinhalten aufgabenbezogene Onboarding-Prozesse die Heranführung an fachliche bzw. funktionsbezogene Arbeitsinhalte (3; Einarbeitung, Kap. 15).

(1) „Dass man halt aufgrund seines Wissens, wie die Arbeitsprozesse laufen, so produktiv sein kann oder auch die gleichen Arbeiten machen kann wie ein Kollege, der schon länger dabei ist.“ (IP06, Nr. 31, Z. 161-163)

(2) „Ja, für mich ist das Ziel tatsächlich dasselbe. Also, dass ich selbstständig arbeiten kann. Ja gut, produktiv

bin ich zwar jetzt auch schon, aber ich glaube, nicht in dem Maße wie es so angedacht ist für die Zukunft.“ (IP15, Nr. 2, Z. 94-96)

(3) *„Aber einfach die Einarbeitung an sich erstmal so, wenn das Fachliche, wenn man an das Fachliche herangeführt wird. Also, ich hab jetzt keine Erfahrungen in der Versicherungsbranche. Von daher ist das auch neu für mich. Aber auch wie man so an die Arbeitsprozesse herangeführt wird, ob man jetzt einfach so ins kalte Wasser geschmissen wird und sagt, okay, das ist deine Aufgabe, mach mal oder ob man auch dann eben sagt: ‚Ja, so und so kann man das machen‘.“ (IP06, Nr. 8, Z. 46-52)*

Die Erläuterung der spezifischen Ausprägungen dimensionsbezogener Strukturelemente ordnet sich nach a) Bedingungen, b) Interventionen, c) Kernmechanismen, d) Entwicklungsindikatoren und e) Treiber (Abb. 15.7). Dass die Individualkonstellation der Antezedenzbedingungen (Kap. 15.1) für das Erleben der aufgabenbezogenen Dimension eine Rolle spielt, findet sich insb. in ihrer hohen Funktions- und Aufgabenbedingtheit begründet (Verwobenheit mit endogenen und exogenen Merkmalen, Abb. 15.7, Nr. 1): *„[...] dieses Individuelle, wo muss ich schauen, wie sattel ich den hier auf und wie arbeite ich den ein, so auch ein bisschen auf fachlicher und persönlicher Ebene.“ (IP04, Nr. 101, Z. 617-619)* Zugleich kommen Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien zum Einsatz (Abb. 15.7, Nr. 2), die aufgrund ihrer übergreifenden Bedeutung in Kap. 16.1.1 beschrieben werden.

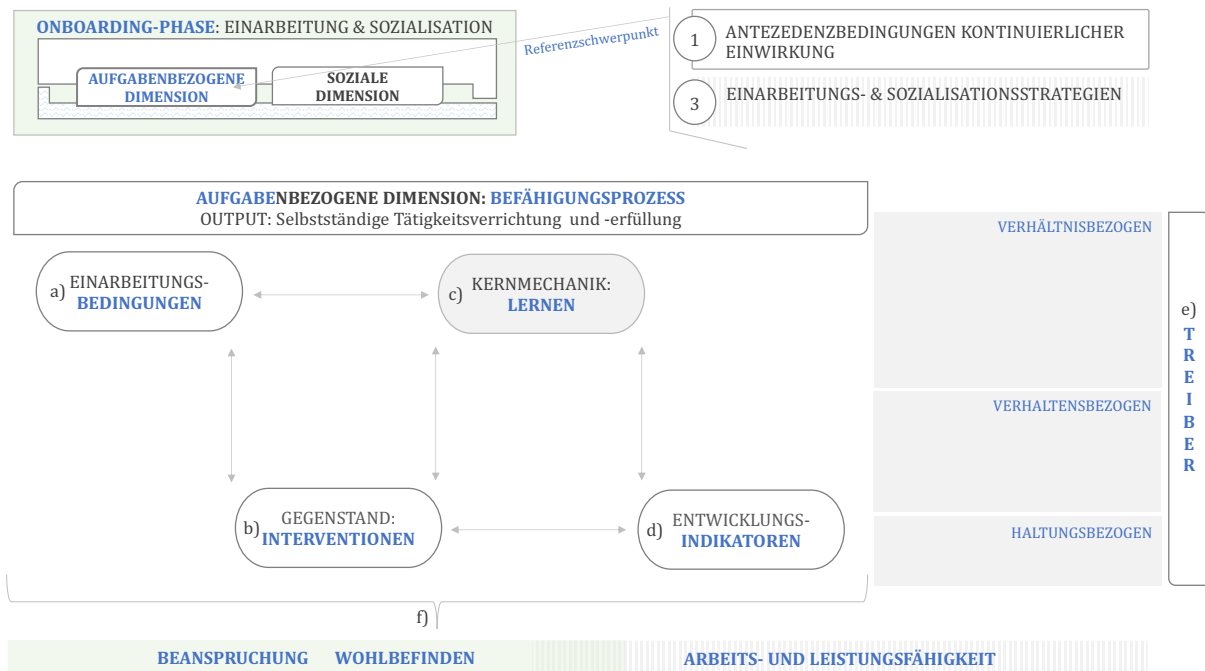


Abb. 15.7 Struktureller Rahmen aufgabenbezogene Dimension (eigene Darstellung)

Einarbeitungsbedingungen, a)

Innerhalb des Strukturelements „Einarbeitungsbedingungen“ (Abb. 15.7, a)) lassen sich drei Subkategorien identifizieren: Das Spannungsfeld **Verantwortung vs. Schonung**, die Ausgestaltung der Einarbeitungsrollen und Modi der Inhaltsvermittlung zur Erzielung des dimensionsspezifischen Outputs (selbstständige Tätigkeitsverrichtung).

Schonung neuer Mitarbeiter zeichnet sich bspw. durch vorübergehend gemilderte Anforderungen aus, die dem Mitarbeiter in Form von Fragen (1) oder einer hohen Vorstrukturierung der Tagesabläufe zugestanden werden (2). Alternativ können Überschneidungsphasen mit

dem vorherigen Stelleninhaber damit einhergehen (3), vor gänzlicher Verantwortungsübernahme persönlich begleitet zu werden. Dies kann anforderungsmildernd wirken (4).

- (1) „[...] Und man hat gerade in den ersten Tagen, die Chancen auch mal blöde Fragen zu stellen. Also, man hat noch so ein bisschen den Goodwill, ist neu, muss nicht alles wissen.“ (IP12, Nr. 75, Z. 510-513)
- (2) „Also, meine Vorgängerin hatte eben aufgeschrieben: ‚Tag eins‘, ‚Tag zwei‘, ‚Tag drei‘, hatte mir auch Outlook-Termine eingestellt und hatte die so ein bisschen genannt, wie was zu tun ist. Und, ja, hat mir dann quasi in dosierten Häppchen erklärt, was so die grundsätzlichen Aufgaben sind, sodass ich danach immer dachte ‚Viel‘, aber nicht total überfordert war.“ (IP18, Nr. 93, Z. 454-459)
- (3) „Also, dadurch, dass ich halt diese Einarbeitungszeit hatte, muss ich schon sagen, es hat mir sehr geholfen, da ich auch weiß, dass es nicht bei allen Vorstandsassistenten so ist. Also, manche haben halt einfach gar keine Überschneidungen, die müssen dann irgendwie an einem Tag, machen die so einen kleinen Crash-Kurs und Übergabe.“ (IP4, Nr. 12, Z. 70-73)
- (4) „Und dadurch hatte ich auch die Gelegenheit, schon einmal überall mitzugehen, was so in der täglichen Arbeit halt anfällt, viele Leute kennengelernt. Ich habe auch direkt am Anfang viel, sehr viele Kennenlerntermine ausgemacht mit den Bereichsleitern, mit den Abteilungsleitern bei uns im Ressort. Das hat also insgesamt ganz gut geklappt und dann, was sonst halt anfällt, Team-Meetings, weitere Komitees und Sitzungen, die so stattfinden, war ich von vornherein eben eingebunden [...].“ (IP04, Nr. 14, Z. 76-82)

Ein weiteres Beispiel, das den Gegenpol vollständiger Verantwortungsübernahme beschreibt, ist die Möglichkeit, sich bereits vor vollständiger Übernahme einer operativen Zuständigkeit mit relevanten tätigkeitsbezogenen Inhalten zu beschäftigen. Eine sehr hohe Form der Anforderungsminderung ist gegeben, wenn theoretische Auseinandersetzung, begleitete Heranführung an tätigkeitsbezogene Hilfsmittel (hier: Tools) und ihre Anwendung stufenweise hintereinandergeschaltet werden (1-3):

- (1) „[...] man hat mir erst einmal Schulungsunterlagen von der internen Schulung bereitgestellt, zur Versicherungsmathematik. [...] Und dann gibt es zu jedem Produkt einen Geschäftsplan, wo das Produkt aus rein rechtlicher und wirtschaftlicher Sicht quasi erklärt ist. Den hat man mir zur Verfügung gestellt. Und damit habe ich mich dann erst einmal etwas da durchgehangelt, um das ganze Konzept grob zu verstehen.“ (IP15, Nr. 51, Z. 318-325)
- (2) „Der nächste Schritt war dann die Einarbeitung in dem entsprechenden Excel-Tool, wo sich zwei Kollegen mit mir separat hingesetzt haben und sind Einzelteile davon durchgegangen.“ (IP15, Nr. 52, Z. 325-328)
- (3) „Der dritte Schritt, in dem ich heute quasi auch noch bin, ist dann damit arbeiten und immer mehr zurechtfinden. Beziehungsweise es gibt sozusagen fast schon einen vierten Schritt: Ein Kollege der, ich glaube, drei Monate vor mir angefangen hat, hat einen Teil des Tools durch ein Neues ersetzt. Und da war ich dann auch schon mit eingebunden, ihn zu unterstützen, damit wir das jetzt in kommender Zeit austauschen können.“ (IP15, Nr. 51-53; Z. 318-333)

Onboarding-Bedingungen können sich auch durch **unmittelbare Verantwortungsübernahme** auszeichnen und ein anders gelagertes Anforderungsniveau hervorbringen. Je nach Präferenz (Kap. 15.1) kann auch diese Ausprägung der Bedingungen hochgeschätzt werden, „weil, [...] wenn man so geschont wird, das hilft ja eigentlich nichts. Also es verlängert ja nur den Prozess, bis man ernsthaft arbeiten kann“ (IP11, Nr. 10, Z. 56-58). Eine schnellen Tätigkeitsübernahme wird mit einer einarbeitungsbeschleunigenden Wirkung und hoher Lerneffektivität in Verbindung gebracht. Sie wird in ihrer subjektiven Wirkung mit dem Erlebnis „ins Kalte Wasser geschmissen zu werden“, verglichen. Dieser kurze Schockzustand, der zur Akklimatisierung an seine Umgebung persönliche Ressourcen verbraucht, steht dem Bild geringerer Diskrepanzen zwischen endogen vorhandenen Kompetenzen und exogen geforderten Bedingungen gegenüber: Ein geringerer Akkommodationsbedarf (Schonung) wirkt also ressourcenschonend und somit weniger beanspruchend.

„Ich bin zwar durchaus auch ein Fan davon, dass man einfach auch einmal ins kalte Wasser geschmissen wird, weil ich glaube, man lernt dabei sehr, sehr viel, aber es ist halt ein bisschen sanfter, wenn man weiß, man hat hier einen Ansprechpartner, der kann einem dabei helfen. Man hat hier, weiß ich nicht, schon eine fachliche Einführung [...].“ (IP04, Nr. 42, Z. 147-153)

So zeigen sich Unterschiede in den Bedingungen hoher Schonung bzw. umfänglicher Verantwortungsübertragung im Verhältnis von geforderter Eigenständigkeit und zugestandener Begleitungsintensität (1). Bedingungen frühzeitiger und sehr weitreichender Verantwortungsübertragung sind – je nach Beschaffenheit der Tätigkeit (Kap. 15.1) – unterschiedlich leicht zu bewältigen. Zu begründen ist dies u. a. mit heterogenen Abhängigkeitsverhältnissen von der technischen oder prozessualen Infrastruktur (Kap. 15.2.3.4) des Unternehmens (2). Sie bildet den Rahmen dafür, überhaupt einen unverzüglichen Wertbeitrag leisten zu können.

- (1) „[...] Es ist jetzt nicht, dass ich sagen würde: Man nimmt sich keine Zeit für mich zur Einarbeitung. Aber es ist jetzt auch tatsächlich nicht so, dass mich irgendjemand jetzt an die Hand nehmen würde und sagen würde: ‚Gut, wir setzen uns jetzt mal einen Tag zusammen und machen // X-en da irgendetwas durch‘, sondern es werden mir quasi Aufgaben übertragen. Und wenn ich dann nicht weiterkomme, dann kann ich auf die Leute zugehen.“ (IP15, Nr. 4, Z. 22-29)
- (2) „[...] Aber inhaltlich bin ich eigentlich sofort, habe ich sofort losgelegt sozusagen. Und das konnte ich auch, weil, ich bin jetzt hier ja nicht als Datenbankadministrator, wo man vielleicht erst mal kennenlernen muss, wie sind die Systeme überhaupt aufgebaut, bevor man ernsthaft einen Mehrwert leisten kann. Ich bin auch nicht hier als Recruiter vielleicht, wo es einen Prozess gibt, den schaut man sich an. [...] Und kann vielleicht auch dann schon einen Mehrwert liefern oder so etwas.“ (IP11, Nr. 8, Z. 35-43)

Je höher die infrastrukturelle Abhängigkeit, desto wahrscheinlicher ist der Bedarf vorgelagerter Einarbeitungsanstrengungen vor Verantwortungsübernahme. Weitere Vorstufen bzw. Indikatoren einer Aufgabenintegration mit sofortiger Wirkung sind in einer unmittelbaren Einbindung in tätigkeitsrelevante Meetings bzw. einzelner Aufgaben zu sehen (1). Ihr Auftreten kann ein Resultat der Überzeugung gestaltender Akteure über die Sinnhaftigkeit direkter Verantwortungsübertragung (2) oder ein situatives Erfordernis sein (3).

- (1) „Dass man es letztendlich auch von Anfang auch in Meetings miteinbezogen wird, um möglichst viel mitzubekommen. Dass man auch sich einen Eindruck über das verschaffen kann, wo die eigene Arbeit unterstützen kann oder, wo man von der Arbeit der Anderen profitieren [...] kann.“ (IP08, Nr. 6, Z. 38-42)
- (2) „[...] schon nach der ersten bis zweiten Woche. (Lacht) Also, tatsächlich schnell. Weil ich von meiner Chefin direkt eingebunden worden bin und sie mir auch schon vieles erzählt hatte. [...]“ (IP05, Nr. 4, Z. 27-33)
- (3) „[...] Es standen schon relativ schnell Unterschriftsthemen da zu größeren Schadenzahlungen oder Versicherungsbeträgen im Millionenbereich. Oder dann war es Personalentscheidungen habe ich gefällt, relativ schnell. Auch Dienstwagenrichtlinien-Geschichten, also relativ schnell waren da Dinge bei mir auf dem Tisch, wo es hieß: ‚Okay, musst du machen.‘“ (IP14, Nr. 76, Z. 559-563)

Mangelt es bei Quereinsteigern an fachbezogenen Kompetenzen (1) bzw. bei Führungskräften an Kontrollerleben (Kap. 6.3.2), wenn sie sehr früh in der Einarbeitungszeit folgenstarke Entscheidungen treffen müssen, ist eine Verantwortungsübertragung nur in Verbindung mit einem Vertrauensvorschuss an das eigene Umfeld zu bedienen (2). Da Entscheidungen in einer Situation geringen Kontrollerlebens risikoreich und aus diesem Grunde beanspruchend sind (Kap. 6.3.2), präferieren Betroffene eine verlängerte Schonfrist, etwa in Form von Vertretungsregelungen für die Einarbeitungszeit (3).

- (1) „Ich weiß auch, dass ich ganz am Anfang einen unheimlich ins kalte Wasser geschmissen wurde. Wenn ich eine Controlling-Abteilung gelandet bin, weil Kollegen krank waren, hieß es: ‚Übernehmen Sie mal das Reporting.‘ Und ich weiß noch, ich hatte keine Ahnung, was Ebit ist. [...]“ (IP12, Nr. 85, Z. 618-622)
- (2) „Ich vertraue den Leuten, wenn sie mir sagen: ‚Das ist okay so, das machen wir so. Das stimmt. Und das ist corporate compliant und so weiter.‘ Da habe ich gesagt: ‚Okay, dann weg.‘ Meine Verantwortung ist aber trotzdem, das was ich unterschrieben habe. Dafür muss ich geradestehen. [...] Aber ich habe in dem Moment überhaupt keine Ahnung: ‚Was sind meine Kompetenzen, wie hoch darf ich gehen? Welche Vollmachten habe ich?‘“ (IP14, Nr. 77, Z. 565-571)
- (3) „[...] Und das wäre schön, nicht diesen Druck zu haben, sondern zu sagen: ‚Komm, ich bin angekommen und ich möchte jetzt fragen und euch zuhören, beobachten, lernen und dann sukzessive einsteigen ins Geschäft.‘ (...)“ (IP14, Nr. 73, Z. 542-550)

Positive subjektive Bewertungen postwendender Verantwortungsübernahme können sich ergeben, wenn sich der Vertrauensvorschuss signifikanter Anderer auch in Richtung der Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters manifestiert (1). So kann sich Verantwortungsübertragung nicht nur als Belastung, sondern auch als Indikator für exogene Quellen des Vertrauens (2) und der Wertschätzung erweisen (3).

- (1) „[...] Ja, natürlich auf der einen Seite herausfordernd, aber [...] mir gefällt es, dass meine Vorgesetzte so viel Vertrauen in mich hat oder meine Fähigkeiten, dass sie sagt, dass ich das schaffe, ja und dann werde ich das auch schaffen.“ (IP06, Nr. 71, Z. 404-407)
- (2) „Ein weiterer Punkt, der mich positiv stimmt, ist auch, dass ich hier durchaus die Gelegenheit habe, also, dass mir auch Vertrauen gegeben wird. Also, das Projekt, was ich jetzt irgendwie machen soll, das hat ein Volumen im Millionenbereich, wo auch Cash-Out eine Rolle spielt. Wo ich sage, in der Größenordnung hätte ich das für einen Einstieg nicht erwartet. Sondern da hätte ich erwartet, dass da noch ein bisschen mehr draufgeschaut wird, was ich wirklich tue. Finde ich sehr, Vertrauensvorschuss, das finde ich auch positiv.“ (IP11, Nr. 119, Z. 806-813)
- (3) „[...] ich konnte das nicht einordnen, dass das nicht selbstverständlich ist oder nicht normal ist, dann hat sie gesagt, ja, sie hat das aber mit Absicht gemacht und mich so quasi ein bisschen ins kalte Wasser geschmissen, weil sie weiß [...].“ (IP06, Nr. 70, Z. 396-402)

In dieser Merkmalskonstellation wird eine direkte Verantwortungsübernahme demnach nicht als Belastung, sondern als Mehrwert betrachtet und ist somit toleranzsteigernd. Demzufolge lässt sich die Förderlichkeit von Einarbeitungsbedingungen nicht pauschal bewerten. Es bedarf eine Betrachtung exogener, situativer und endogener Merkmale (Kap. 15.1).

Neben dem Zeitpunkt der Verantwortungsübernahme (Unmittelbarkeit vs. Sukzession) lässt sich Verantwortung auch nach der Sequenz der Aufgabenübertragung differenzieren (1). Ein Mittelweg zwischen beiden Extremen (Unmittelbarkeit vs. Sukzession) ist laut der IP eine Parallelgestaltung bzw. Variation von eigenständiger Aufgabenverrichtung und Einarbeitungsbegleitung. Dies beschleunige nicht nur die Tätigkeitserfüllung (2), sondern fördere auch das Wohlbefinden (Zielrelevanz, 3). Insb. bei Berufseinsteigern zeigt sich der Effekt, wenn dieser Mittelweg mit einer sukzessiven Steigerung der Aufgabenkomplexität kombiniert wird.

- (1) „(...) Ja, also wie das bei mir gelaufen ist, fand ich eigentlich ganz gut, weil ich eben erst dem Kollegen über die Schulter geguckt hab, was er macht, was ja jetzt auch dann zu meinem Aufgabenbereich gehört und dann hab ich das halt dann das nächste Mal dann versucht, selbst zu machen und konnte natürlich jederzeit nachfragen und ich habe auch ein kleines Einarbeitungsprojekt bekommen [...].“ (IP06, Nr. 76, Z. 440-445)
- (2) „[...] auch das ich unterstützt werde bei sowas, aber gleichzeitig wurde auch gesagt, probiere es einfach mal aus. Mir wurde auch gezeigt, wie es funktioniert und mir wurde auch immer was zur Verfügung gestellt, wo ich nachgucken kann und nachfragen kann ich auch.“ (IP13, Nr. 33, Z. 154-158)
- (3) „Ich habe mich da sehr sicher irgendwie gefühlt und hatte irgendwie direkt etwas, was ich so mitnehmen konnte, wo ich dachte: ‚Krass, hier werde ich direkt eingebunden.‘ Das ist eine Situation, die auf jeden Fall sehr positiv hängengeblieben ist.“ (IP18, Nr. 121, Z. 613-161)
- (4) „Dann wurden die dann auch immer komplexer und wurde dann eben auch in andere Aufgaben mit eingearbeitet. Dann auch in so kleineren Projekten oder Teile von Projekten mal übernommen. Das wir dann größere Aufgaben mal zu zweit gemacht haben, dass sie gesagt haben: ‚Okay wir behalten weiterhin die Verantwortlichkeit, aber du kannst mich unterstützen. Ich arbeite dich ein.‘ [...]“ (IP13, Nr. 50, Z. 236-242)

Im Sinne einer einarbeitungsadäquaten Aufgabenzuteilung schätzen junge IP die anfängliche Verrichtung von Tätigkeiten mit einem geringen Abstraktionsgrad (1). Hingegen wird die erstmaligkeit einer parallelen Bearbeitung unterschiedlicher Liefergegenstände bspw. mit unterschiedlichen Lieferfristen als beanspruchend beschrieben (2). Über den Zeitraum der ersten Monate bereitet es den IP insb. Schwierigkeiten, bereits erlangtes Wissen zu aktivieren – möglicherweise aufgrund der hohen Ereignisparallelität (Newcomer-Situation, Kap. 15.2.2, 3).

- (1) „(...) erstmal einfachere Aufgaben, wo ich mir was drunter vorstellen konnte und die ich auch jetzt immer wieder mal mache und alles auch ganz gut alleine funktioniert, wo ich jetzt auch keine Hilfe mehr brauche.“

(IP13, Nr. 49, Z. 232-236)

- (2) „[...] Es [...] waren unterschiedliche Situationen, unterschiedliche Deadlines, unterschiedliche Aufgaben. [...] man lernt das halt auch mit der Zeit, also, beim ersten Mal ist man noch so neu, man weiß gar nicht, wo die ganzen Unterlagen abliegen, was so erforderlich ist, man erreicht keine Kollegen mehr und so weiter.“ (IP04, Nr. 49, Z. 274-278)
- (3) „Es ist [...] über zwei Monate sich das alles zu merken nicht immer leicht und dadurch, dass ich noch mit anderen Sachen eben zugeschüttet worden bin, vergisst man nochmal schneller was. Und dann wäre es vielleicht besser gewesen, erstmal das eine abzuschließen [...].“ (IP13, Nr. 106, Z. 499-502)

Zwischen Schonung und Verantwortung ist auch das Phänomen der Toleranzminderung bei zunehmender Betriebszugehörigkeit prägend. Während sich „schonende“ Einarbeitungsbedingungen aus Rücksicht gegenüber der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) ergeben, wird Toleranz im zeitlichen Verlauf von einer steigenden Anspruchshaltung abgelöst (1). Sowohl signifikante Andere als auch der Mitarbeiter selbst weisen sodann eine höhere Erwartungshaltung bzgl. des aufgabenbezogenen Wissensstandes und somit auch seiner Leistung auf (2).

- (1) „Also, ich glaube alle Vorstände würden mir nicht den Kopf abreißen, aber gerade jetzt, weil ich der Neue bin, probiere ich da eigentlich in der Richtung nicht negativ aufzufallen, auch wenn alle bestimmt Verständnis dafür haben.“ (IP18, Nr. 17, Z. 80-83)
- (2) „Aber ich persönlich würde sagen, ja, wenn ich jetzt im Moment noch sage, dass ich neu bin, dass das okay ist, wenn ich das noch nicht weiß. Dann ist der Anspruch an mich selbst, dass ich nach einer gewissen Zeit vielleicht nach einem Jahr, nach zwei Jahren, alles 100-prozentig wissen muss.“ (IP06, Nr. 41, Z. 217-221)

Die zweite Ebene individueller Einarbeitungsbedingungen wird von bestehenden **Einarbeitungsrollen** geprägt. Neben der Rolle des neuen „einzuarbeitenden“ Mitarbeiters (zuvor Newcomer) sind Führungskraft und eine weitere „einarbeitende“ Partei (Pate, Kap. 4.4) zu nennen. Ein Pate hat üblicherweise aufgrund seiner tätigkeitsbezogenen Expertise den Auftrag, den neuen Mitarbeiter zu begleiten und somit einen Wissenstransfer sicherzustellen (1). Häufig wird diese Rolle durch den vorherigen Stelleninhaber („Vorgänger“) bekleidet und dabei mit dem Prozess der Aufgaben- und Verantwortungsübergabe verbunden (2). Denkbar ist auch die Verteilung dieses Übergabeprozesses auf mehrere Personen, etwa sofern tätigkeitsbezogene Aufgaben in der Vergangenheit durch mehrere Mitarbeiter verrichtet wurden (3). Die Anzahl einarbeitender Personen lässt den individuellen Grad der Streuung von Unterstützungsquellen erahnen (4). Nebst der ohnehin hohen Abhängigkeit von einarbeitenden Akteuren (Kap. 15.2.2) verleiht diese Streuung der Einarbeitungssituation weitere Individualität (5).

- (1) „[...] Zum anderen habe ich hier so einen Paten bekommen [...]. Der in meinen Augen sehr tief in den Themen drin ist, fachlich sehr kompetent [...].“ (IP11, Nr. 4, Z. 15-21)
- (2) „[...] Dadurch, dass ich eine kurze Übergabe mit der Vorgängerin hatte. Sie sagte: ‚Wenn das und das ansteht, dann sind das und das deine Aufgaben‘. Darauf musst du achten. Dann aber auch die Gespräche. Das man sich abstimmt mit dem Assistenten des Vorstandvorsitzenden. [...]“ (IP12, Nr. 43, Z. 300-304)
- (3) „[...] Ich habe keinen festen Betreuer mehr, sondern jetzt richte ich meine Fragen fachlich in die entsprechenden Richtungen. Ich weiß nicht, ob es anders gewesen wäre, hätte ich einen festen Betreuer gehabt.“ (IP15, Nr. 120, Z. 800-803)
- (4) „Anfangs war es erstmal viel auf einmal, weil das war auch der Übergabe geschuldet. Da es nicht eine Person gemacht hat, sondern mehrere Personen und auch die das dann eben auch übergeben wollten. Es war dann eben nicht, dass man zu einer Person geht und sich da was erklären lässt, sondern zu der einen und eine Stunde später zu der anderen und dann nochmal zu der nächsten.“ (IP13, Nr. 51, Z. 246-250)
- (5) „Ich glaube, dass das immer sehr stark auch individuell von demjenigen abhängt, der das macht. [...]“ (IP08, Nr. 84, Z. 532-535)

Überdies liegt im **Modus der Inhaltsvermittlung** zu erlernender Einarbeitungsgegenstände eine einarbeitungsgestaltende Bedingung. Ihre Bedeutung scheint vor dem Hintergrund der

Dominanz von Lernprozessen als Kernmechanik (Abb. 15.7, c)) der aufgabenbezogenen Dimension einschlägig. Lerninhalte können zur Erlangung eines thematischen Überblicks persönlich vermittelt werden (1). Unterstützende Dokumente („Lernen aus Texten“, Renkl, 2009, S. 14) können dabei zu einem Transportvehikel kontextuellen Wissens werden (2).

- (1) *„Mir wurde der erstmal vorgestellt und die einzelnen Punkte halt erläutert. Meine Aufgabe war dann eben zu sagen auch: ‚Habe ich da überhaupt schon Ahnung von, wo brauche ich die Unterstützung, schaffe ich da schon was alleine, habe ich es vielleicht schon irgendwann mal gemacht, in einem Praktikum oder im Studium, wo brauche ich Hilfe?‘ Also auch eine Einschätzung von mir, was ich von den einzelnen Punkten erwarte.“ (IP13, Nr. 44, Z. 103-208)*
- (2) *„Das Schöne war halt, es war eben nicht nur irgendwie ein Dokument, er ist es mit mir zusammen durchgegangen. Er hat im Prinzip auch nochmal die Geschichte hinter der Geschichte erzählt. Das fand ich sehr, sehr gut. Das war ein Thema, was es mir in dem Bereich sehr, sehr leicht gemacht [hat], schnell reinzukommen, aber auch die Fäden aufzunehmen. [...] Und das fand ich sehr, sehr gut.“ (IP09, Nr. 7, Z. 40-46)*

Der interaktionsbasierte Wissensaustausch mit Personen tätigkeitsbezogener Similarität oder Funktionserfahrung (s. Vorgänger) hilft das in der Newcomer-Situation fehlende (Kap. 15.2.2) Erfahrungswissen zumindest theoretisch aufzubauen. Der eigenständige Wissenserwerb hingegen erfordert „ein höheres Maß an kognitiven Ressourcen zur Bearbeitung eines Themas“ (Horz, 2009, S. 116; 1). Bei hoher Dialogorientierung birgt die interaktionsbasierte Form des Wissenstransfers eine Nähe zur sozialen Dimension (Kap., 2). Dabei werden persönliche tätigkeitsbezogene Empfehlungen des einarbeitenden Akteurs daraufhin geprüft, ob sie zu persönlichen Verhaltenstendenzen passen (Kap. 15.1, 3).

- (1) *„Eine vertraute Rolle. Ich glaube eine Assistenten-Funktion ist eine spezielle Aufgabe und sehr an die Person gebunden. Wenn man jemanden kennt, der das schon mal bei der gleichen Person gemacht hat, kann man sich erfahrungsmäßig gut austauschen: ‚Wie war das bei dir, soll ich dies oder das tun?‘ Da könnte man meinen, dass ich noch in der Einarbeitung bin. Man kann gute Rückschlüsse ziehen oder Fragen. Man hat Ansprechpartner für das tägliche Geschäft.“ (IP10, Nr. 37, Z. 201-206)*
- (2) *„Das ist eben nicht nur ein formaler Akt gewesen, es hat einfach geholfen. Das heißt, mit einem Dokument die strukturierten Informationen, die man brauchte zu haben, aber eben dann auch, ähnlich, wie wir es auch hier machen, auch in einem sehr, sehr strukturierten Gesprächsverlauf auf alle Stakes praktisch einzugehen. Das fand ich, also, aus der operativen Verantwortung heraus, fand ich das vorbildlich, wie es da gelaufen ist.“ (IP09, Nr. 11, Z. 57-62)*
- (3) *„Wenn sie mir sagt: ‚So und so wird das gemacht‘, oder beziehungsweise: ‚So und so habe ich das gemacht‘, dass ich dann sehen muss, was ist clever so zu machen und was kann ich, würde ich anders machen und sollte ich dann dementsprechend auch anders machen, weil ich nicht der Typ dafür bin.“ (IP18, Nr. 2, Z. 499- 503)*

Erfolgt die Inhaltsvermittlung primär dokumentationsbasiert (1) – etwa durch repetitives Lesen im Selbststudium – ist ihre Unterstützungsfunktion von der Dokumentationsqualität und der persönlichen Haltung zu autodidaktischen Herangehensweisen abhängig (2).

- (1) *„Man hat mir – wie gesagt – diese Schulungsunterlagen gegeben und auch den Geschäftsplan und hat mir gesagt, ich soll mich jetzt einmal einlesen, wenn ich Fragen habe fragen. Und wenn ich das Gefühl habe, ich kann dann anfangen, dann soll ich mich melden.“ (IP15, Nr. 93, Z. 624-627)*
- (2) *„Das ist schwer zu sagen, vieles liegt an so autodidaktischen Sachen. Wenn man an einer Fernuni studiert, muss man sich alles selber beibringen, was ich immer gut fand [...]. Und so war es hier ebenfalls bei vielen Sachen. So, dass man irgendeinen Bericht vorgelegt bekommen hat und gesagt hat: ‚Was war das denn jetzt nochmal die Deckungssumme?‘, und geht die Sache nochmal durch und bringt sich selber Sachen bei, manchmal auch zwei, drei Mal, bis man es drin hat.“ (IP16, Nr. 86, Z. 771-777)*

Weitere Ausprägungsformen der Inhaltsvermittlung werden durch ihre unternehmensseitige Gestaltung bestimmt, wie etwa die parallele Nutzung diverser Modi und Medien (1).

- „[...] Dokumente halt. So zwei, drei Ordner und dann über meine Leute, aber das allermeiste war Gespräche. Feedback, Input, Gespräche und nachher dann auch Zahlen, also im Sinne von Dossiers, die ich dann gekriegt habe mit Zahlen und Informationen, die da drinstanden.“ (IP14, Nr. 47, Z. 336-339)*

Die Hypothese der Lernförderlichkeit variierender Vermittlungsmodi („Multimediale Informationsressourcen“, „Multimediatechnik“, Horz, 2009, S. 114), wird im Feld wie folgt reproduziert:

- Vermeidung kognitiver Ermüdung durch einen flexiblen Einsatz der Methoden, bspw. durch unmittelbare Anwendung des theoretisch Erlernten

„Also, ich fand das eigentlich ganz gut, weil [...], wenn man da so sitzt und denkt: ‚Was mache ich als nächste?‘ und liest so vor sich hin, weil man eben 25 Links hat und sagt: ‚Okay, jetzt lese ich mir das Dokument und das Dokument durch.‘ Das ist auch oft ein bisschen zäh, wenn man fünf Stunden am Tag liest und in keinem Prozess und nirgendwo eingebunden ist und nichts produktiv macht.“ (IP08, Nr. 43, Z. 287-291)

- Kontextuelle Einbettung in den Arbeitsalltag; bspw. durch okkasionelle Nutzung operativer Bedarfe als Anwendungsfeld der Lerninhalte

„[Name Vorgänger] meinte, dass Sachen erst irgendwann an mir vorbeikommen werden und wird dann darüber sprechen. Das macht meiner Meinung nach Sinn. Zu Beginn alles erklärt zu bekommen und dann benötigt man das Wissen erst in einem halben Jahr, dann weiß man ohnehin nicht mehr exakt, was man zu tun hat.“ (IP10, Nr. 51, Z. 339-343)

Zugleich wird Lernförderlichkeit durch die Ganzheitlichkeit bestimmt, in der Inhalte tradiert werden. Ob Prozesse in ihrem Gesamtzusammenhang (1) oder nur als Einzelfragmente Berücksichtigung erlangen, beeinflusst die Nachhaltigkeit des Verständnisergebnisses maßgeblich (2). Der Grad der Formalisierung von Einarbeitungshandlungen hinwider prägt den verpflichtenden Charakter der Lerninhalte (3) und somit auch den Gestaltungsspielraum des Individuums.

(1) *„[...] ich habe selbst gemerkt, sich einzeln mit jemandem verabreden oder zu wissen, dass derjenige für Release-Management zuständig ist und was dies bedeutet, hilft zwar. Ich habe jedoch selbst oft gemerkt, dass mir trotzdem teilweise etwas fehlt. Ich kenne nicht den ganzen Prozess. Wenn man sich Bruchteile anschaut, sieht man irgendwann für sich die Zusammenhänge.“ (IP10, Nr. 42, Z. 236-240)*

(2) *„Also, dass man quasi nicht so als Einzelkämpfer in der Ecke sitzt und morgens ein Häufchen Arbeit hingelegt bekommt, sondern, dass man auch die ganzen Prozesse, die in einer Abteilung oder im Team laufen, auch mitbekommt.“ (IP08, Nr. 7, Z. 42-45)*

(3) *„So gesehen, er muss sich ja exkulpieren in seiner Verantwortung und dafür gibt es halt diesen Bogen. Der wird am Schluss auch schön unterschrieben von allen Gesprächsbeteiligten und formal ist man damit dann auch aus der Verantwortung.“ (IP09, Nr. 10, Z. 54-56)*

Gegenstand: Interventionen, b)

Richtet man die Aufmerksamkeit von den Einarbeitungsbedingungen (a)) auf den Gegenstand der aufgabenbezogenen Dimension, werden diverse **Interventionen** (Abb. 15.7, b)) erkennbar. Sie prägen als Einarbeitungsmaßnahmen die Inhaltsvermittlung und fördern den aufgabenbezogenen Befähigungsprozess (Ziel, ebd.). Dazu gehören: Standortbestimmung in Relation zu Funktionsanforderungen, Durchführung der Inhaltsvermittlung, Darbietung von Hilfsmitteln, Schnittstelleninteraktionen sowie Formen aktiver Heranführung an den Arbeitsalltag.

Eine **Standortbestimmung** dient der Erfassung und kommunikativen Validierung des individuellen Unterstützungsbedarfs im Verhältnis zu bestehenden Einarbeitungszielen (1). Sie erfolgt in Abstimmung mit den Einarbeitungsakteuren (2) im Rahmen eines Erstgesprächs mit der Führungskraft (3), in regelmäßigen Feedback- oder Auftragsklärungsgesprächen (4).

(1) *„Der fängt dann eben an mit: ‚Erster Tag, erste Woche‘. Und dann Ziele nach drei Monaten, nach sechs Monaten, nach neun Monaten. Dann immer: ‚Was sind die Ziele? Was brauche ich für Unterstützung dafür? Wer sind meine Ansprechpartner?‘ Dann eben die einzelnen Schritte aufgelistet.“ (IP13, Nr. 38, Z. 181-184)*

(2) *„[...] Aufgaben und das ist eben so, dass er gerade bei diesen Übergabesachen immer dabei ist und dann auch immer von mir ein Feedback haben möchte, wo mir noch was fehlt, wo er mich unterstützen kann oder wo ich noch weiter ins Detail gehen sollte.“ (IP13, Nr. 16, Z. 68-71)*

(3) *„[...] Dann will ich auch relativ frühzeitig ihm so einen Entwicklungspfad aufzeigen. Der weiß schon, auf welche Themen er kommt. Der weiß auch, glaub ich, ganz gut, wie er diese Themen entwickeln kann. Das*

will ich ihm aber nur nochmal transparent machen sozusagen.“ (IP07, Nr. 40, Z. 257-261)

(4) *„Dass man feste Termine hat für Gespräche. Dass man eventuell sagt nach zwei Wochen und das ist in Stein gemeißelt.“ (IP16, Nr. 43, Z. 314-315)*

Die **Inhaltsvermittlung** bezieht sich im Kontext der aufgabenbezogenen Dimension u. a. auf

- die Vorstellung der mit der Stelle und der Abteilung verbundenen Positionierung im Unternehmen inkl. der Aufgaben und Schnittstellen (1). Auch werden Abteilung und Bereich in die übergreifende Unternehmensstruktur eingeordnet (2).

(1) *„Also, für mich ist es ganz wichtig, dass mir ganz klar gezeigt wird, wo ist mein Platz im Unternehmen, was sind meine Aufgaben und wo sind meine Schnittstellen, mit welchen Personen hantiere ich tagtäglich.“ (IP17, Nr. 38, Z. 289-291)*

(2) *„Also klassisch, das, was man glaub ich in jeder Standardpräsentation sieht für Einsteiger. Nur, ich mach es mit ihm in einem Dialog. Denn daraus kommen Fragen. Dann breche ich runter: ‚Was heißt das für uns Finanzen? Was heißt das für uns Controlling? Was sind eigentlich so unsere Kernprodukte, da, wo wir stehen?‘ Ich gebe da einfach mal so generell den Überblick, dass er systematisch zuordnen kann, wo er grad steht und wo sein Wertbeitrag ist.“ (IP07, Nr. 3, Z. 251-256)*

- Prozesse der Tätigkeitsverrichtung inklusive vor- und nachgelagerter Schnittstellen- bzw. Abteilungs-Prozesse und Zuständigkeiten

„Den ersten Tag hat mein Chef, der Herr [Name Vorgesetzter], mir so einen Gesamtüberblick gegeben an Sachen, was wir so machen. [...]“ (IP16, Nr. 58, Z. 524-528)

- Information über offene Vorgänge und Rahmendaten zur Funktion (Übergabe)

„Also, Onboarding gehört dazu, wenn es eine bestehende Stelle ist, wo ich jemanden ersetze, dass eine Aktenübergabe stattfindet. Also, eine Übergabe der Pendenzen, Dossiers, Problemthemen, Zahlen. Damit ein Übergang stattfinden kann, wo die Geschäfte weitergeführt werden können, respektive, wo halt Entscheidungen herbeigeführt werden können, nicht wieder alles von vorne anfangen, also eine Art Übergabe von Bestehenden.“ (IP14, Nr. 38, Z. 270-257)

- einen Einarbeitungsausblick

„Gefühlt ist meine Einarbeitung zu Ende, auch wenn es de facto nicht so ist. [Name Vorgänger] sagte mir, was eventuell alles kommen würde und wir noch mal darüber sprechen.“ (IP10, Nr. 32, Z. 167-169)

Insb. benannte schnittstellenbezogene Komponenten unterstreichen den Überschneidungscharakter der Dimensionen. Sind Kollegen innerhalb der eigenen Abteilung zugleich fachliche Schnittstellen, beinhaltet sie bspw. Komponenten der sozialen und der organisationsbezogenen Dimension (Kap. 15.2.3.1, 15.2.3.2): Vorausgesetzt es wird eine gewisse Interaktionsintensität erreicht (s. u., Treiber, e)), geht aufgabenbezogene Einarbeitung mit sozialer Integration und organisationaler Orientierung einher (Output-Größen, Kap. 15.2.4). Setzen sich Schnittstellen aus abteilungsfremden Akteuren zusammen, ist darauf zu achten, dass nicht zu wenig Zeit in soziale Integrationsmaßnahmen investiert wird.

„[...] Dann ging es auch relativ zügig los, weil dieses monatige Reporting anstand, was ich übernommen habe und dann war eben auch gerade so die ersten zwei Wochen war man eben auch gar nicht so viel im Team, sondern eher bei den Leuten, die uns die Aufgaben übergeben.“ (IP13, Nr. 45, Z. 121-216)

Der Zugangsweg zu benannten Inhalten nimmt diverse Ausprägungen an: Im Rahmen der persönlichen oder dokumentenbasierten Informationsvermittlung wird von interaktiven, dialogorientierten Übergabegesprächen, von Qualifizierungsseminaren sowie Arbeitsplatzbegleitungen berichtet (1). Die Qualität der vermittelten Inhalte variiert mit den didaktischen Fähigkeiten (2), der fachlichen Kompetenz und der sozialen Vernetzung der Akteure (3). Zudem prägen ihr Erfahrungswissen, das durch spezifische Schemata („skelettartige Wissensstrukturen“, Renkl, 2009, S.6) aktiviert wird, sowie ihr politisches Gespür die Exklusivität der Inhalte (4).

(1) *„[...] Okay, die paar Bausteine, die mache ich, die arbeite ich ab. Da lese ich, da mache ich Schulungen oder da gehe ich dort hin. Da habe ich so meinen Rucksack schon so voll, dass ich mich in der [Name betrachtetes Unternehmen]-Welt unabhängig bewegen kann, selbstständig.“ (IP14, Nr. 75, Z. 552-557)*

- (2) „[...] diese persönlichen Gespräche, die ich mit dem Paten führe, sind ja auch sehr offen. Also, das wäre so eine Schulung oder so ein Einstieg dann natürlich wieder nicht. [...] also, das dürfte dann eben nicht diesen Charakter haben, also, ich sitze jetzt mit 30 anderen Leuten und muss mir irgendeinen Blödsinn anhören. Sondern es müsste dann schon Hand und Fuß haben. Das müsste gut sein.“ (IP11, Nr. 57, Z. 364-370)
- (3) „[...] Der in meinen Augen sehr tief in den Themen drin ist, fachlich sehr kompetent. Und [...] mich den richtigen Leuten bekannt gemacht hat. Was in Summe dann eigentlich dazu geführt hat, dass ich einen sehr sanften und guten Einstieg hatte [...]“ (IP11, Nr. 4, Z. 15-21)
- (4) „[...] Und der kennt sich jetzt hier eben auch sehr gut in der [Name betrachteter Arbeitgeber] aus, jetzt mit irgendwelchen Führungswechseln und so was. Der kann auch politisch dann auch viel zu erklären [...]“ (IP11, Nr. 53, Z. 345-349)

Während Informationen immaterielle Hilfestellung bieten können, meint die **Darbietung von Hilfsmitteln** manifeste, haptische Unterstützungsmaterialien (1). Innerhalb dessen ist der Einarbeitungsplan als möglichst partizipativ entwickelte Gesprächsgrundlage (2) die Basisdokumentation funktions- und personenbezogener Einarbeitungsmaßnahmen (3). Darüber hinaus erfüllt er je nach Dokumentationsqualität eine Planungs-, Strukturierungs- und Orientierungsfunktion sowie eine Priorisierungs- und Messfunktion des Einarbeitungsfortschritts (4).

- (1) „Die Kollegen haben natürlich auch viel zur Verfügung gestellt, ganze Listen an Links, wo drinnen steht, wo keine Ahnung, die Arbeitsanweisen dazu sind, wo die Prozessbeschreibungen sind, was im Vorjahr gemacht worden ist. [...] Wo auch die Prozessschritte abzulesen sind. [...]“ (IP08, Nr. 18, Z. 110-115)
- (2) „Den hat meine Führungskraft mit mir erstellt oder sie hat ihn erstellt und mit mir abgesprochen.“ (IP13, Nr. 37, Z. 178-181)
- (3) „[...] Also, ich finde die Einarbeitungspläne finde ich immer gut, wo die Themen stehen, wo man sagt: [Man möchte], dass du die mit den und den Kollegen anhörst und die auch wirklich durchgehst. Dass man auch wirklich versucht im Vorfeld schon viele Termine zu finden, wo man sagt, da können die Kollegen mitgehen auch wenn es vielleicht gar nicht direkt das Arbeitsgebiet betrifft, aber um einfach sich einen Überblick über die Themen zu beschaffen.“ (IP08, Nr. 67, Z. 431-438)
- (4) „Also, mein Einarbeitungsplan ist auf neun Monate – Ja, da ist eigentlich auch alles ganz gut dokumentiert. Also, da steht alles drin und ich weiß, was von mir erwartet wird in der Zeit und da kann ich mich dann auch so ein bisschen dran langhangeln und mal selber gucken, ob ich das wirklich schon so kann, wie es gewünscht ist oder nicht, wo ich dann selber nochmal Hilfe brauche. Es wird aber auch immer gefragt, wo ich selber sehe: ‚Okay, hier fehlt mir noch was‘.“ (IP13, Nr. 36, Z. 172-177)

Weitere Hilfsmittel, die dem Orientierungsbedarf neuer Mitarbeiter entgegenkommen, sind Organigramme (1) und zentrale Ablageorte, die als nützlich empfundene Alltagsinformationen flexibel und komprimiert zugänglich machen. Dazu gehören bspw. „Newsletter“ (2):

- (1) „Also, was auf jeden Fall hilfreich gewesen wäre, wäre ein Organigramm gewesen [...]. Um einfach nochmal diese ganzen Wirkungsmechanismen [...] aufzuzeigen.“ (IP19, Nr. 43, Z. 388-391)
- (2) „Es wäre schön, wenn es einen komprimierten Ordner gibt, wo zum Beispiel jede [Führungskräfte-Information] nachlesbar wäre. Das kann man auch nicht. Wo man die Prozesse verstehen könnte. Sowas hilft. Also das Thema Administration, also wie funktioniert das jetzt hier.“ (IP07, Nr. 46, Z. 299-302)

Die dritte Intervention betrachtet **Schnittstelleninteraktionen**. Sie erfasst jede Form der zwischenmenschlichen Auseinandersetzung mit Personen, die in einem (un-)mittelbaren Beziehungsgefüge zur Tätigkeit des neuen Mitarbeiters stehen.

„[...] [Name Vorgänger] hat mir die wichtigen Key Player, die wichtigen Personen, mit denen sie in ihrer Funktion Schnittstellen hatte, genannt. Ich habe mich mit Abteilungsleitern, Bereichsleitung, Teamleitern, wer auch immer gerade wichtig war immer für eine Stunde verabredet, dass man sich einerseits kennenlernt, aber mir auch deren Aufgaben erzählen lassen. Damit ich einordnen konnte, wen ich bei welcher Aufgabe anrufen kann. Oft hilft es schon, zu wissen, wen man fragen muss.“ (IP10, Nr. 42, Z. 230-236)

Folgende Interaktionsformen unterstützen den Befähigungsprozess der Tätigkeitserfüllung durch eine kontextuell holistische, da schnittstellenvermittelte Verständniserzeugung:

- Kennenlernen auf persönlicher Ebene

„Mir ist es auch ganz wichtig, diese Personengruppe auch persönlich kennenzulernen. Wir haben zum Beispiel in Köln die Steuerer sitzen, die uns die Aufträge zukommen lassen, [...] einfach, dass ich diese Personen auch einfach mal persönlich gesehen habe und gerade auch mit dem Innendienst, da wo meine Berichte und Co. hingehen, dass ich weiß, wie arbeiten diese Menschen überhaupt. [...]“ (IP17, Nr. 39, Z. 291-302)

- Schulungsähnliche fachliche Informationsvermittlung in Schnittstellengesprächen (1) oder Hospitationen zu gemeinsamen Prozessen (2)

(1) „Genau, und wie gesagt, ein wichtiger Punkt sind einfach Schulungen, dass sich jede Schnittstelle, mit der wir zu tun haben bezüglich Prozesse[n], Programme[n], wie auch immer, eine Stunde Zeit nimmt. Das ist bei zwei Stellen auch passiert, auf UNSERE Rückfrage hin allerdings, also nicht von der Führungskraft veranlasst, eine Stunde Zeit mit uns, also für uns genommen wurde, um einfach zu erklären: ‚So geht ihr mit dem Tool um, so kommt ihr überhaupt da herein‘ [...]“ (IP01, Nr. 28, Z. 217-222)

(2) „Die Gelegenheit nutzen, Fragen loszuwerden an der Stelle und dann sehr viel zu hospitieren. Also, das ist auch etwas, dass ich jetzt immer wieder erwähne, wenn ich merke, da ist ein Thema, das würde ich gerne tiefer verstehen, und auf die Kollegen zugehe und sage: ‚Kann ich mir das mal für zwei, drei Stunden bei euch im Team anschauen.‘ Wie arbeiten die Kollegen mit den Systemen und was muss ich mir darunter vorstellen? [...]“ (IP12, Nr. 36, Z. 236-247)

Maßnahmen, die auf die Erhöhung von Alltags- bzw. Realitätsnähe der Einarbeitungszeit abzielen (1), sind auch Teil der Einarbeitungsinterventionen (**Heranführung an Alltagsszenarien**). Dazu gehören Einarbeitungsstrategien, in denen die Unterstützung und die Mitarbeiterautonomie (Schonung vs. Verantwortung, a)) gleichzeitig erhöht werden (2). Das Kennenlernen möglicher Alltagsszenarien und -themen durch räumliche Nähe und somit ungefilterte Informationsvermittlung (3) bildet eine weitere Facette.

(1) „Seitdem ich jetzt mit [Name Vorstand] zusammenarbeite, ist das schon anders, aber [...] Ich habe immer noch nicht eigentlich das Gefühl, dass ich tatsächlich für einen Vorstand arbeite. Also, ich mache super viele Sachen und spreche mit den Vorständen, aber dass ich jetzt einen Vorstand habe, der jetzt meiner sozusagen ist und wir jetzt im Team agieren oder ich konkret wirklich ihn stärker unterstütze, das kommt jetzt erst so seit ein, zwei Wochen. (IP18, Nr. 147, Z. 803-810)

(2) „[...] Da werden Sie noch mehr ins kalte Wasser gestoßen [...]“ (IP11, Nr. 69, Z. 448-451)

(3) „Aber wenn einer im gleichen Raum sitzt, das ist natürlich von Vorteil, da sieht man auch zwischen den Besprechungen, zwischen den Terminen oder man hört einfach mit, so zwangsläufig bei den Gesprächen. [...] dann kriegt man dann auch immer was mit.“ (IP05, Nr. 9, Z. 56-59)

Kernmechanik: Lernen, c)

Die Kernmechanik, die dem tätigkeitsbezogenen Befähigungsprozess zugrunde liegt, ist das **Lernen** (Kap. 5.2.2; Abb. 15.7, c)). Lernprozesse durchdringen die gesamte Onboarding-Phase auf einem Kontinuum und rekurren insb. auf die aufgabenbezogene Dimension.

„[...] ich lerne jeden Tag etwas dazu. Das finde ich gut, also es muss auch so sein [...]“ (IP04, Nr. 5, Z. 19-20)

Entsprechend der heterogenen Landschaft möglicher Modi der Inhaltsvermittlung von Lesen bis Ausprobieren (s. o.; a)) bedienen sich neue Mitarbeiter unterschiedlicher Lernformen.

Kognitives Lernen etwa durch inhaltlich-geistige Auseinandersetzung mit tätigkeitsbezogenen Inhalten steht in enger Verbindung zu theoriebasierten Lernprozessen durch das Lesen von Dokumentationen (1). IP berichten, dass die ausschließlich kognitive Beschäftigung mit Lerninhalten Ermüdungszustände hervorruft, sodass sie versuchen ihr Lernpensum schnell abzuarbeiten (2). Weitere Lernmechanismen geistiger Betätigung ergeben sich aus der Notwendigkeit, die Vielzahl der parallel zu verarbeitenden Informationen (Kap. 15.2.2) zu bewältigen. Infolgedessen versuchen neue Mitarbeiter durch Mechanismen kognitiver Iteration und Reflexion des Erlernten bzw. Kennengelernten, ihre Informationen zu strukturieren und so zu überschauen (3). Ferner spielt kognitives Lernen durch die hypothetische Bearbeitung möglicher Sachverhalte eine Rolle. Es verhilft neuen Mitarbeitern dazu, sich auf die erstmalige

Anwendung operativer Prozesse in produktivgeschalteten Systemen vorzubereiten (4).

- (1) „[...] wenn ich mich damit beschäftige, muss ich mich thematisch mit so vielen Sachen auseinandersetzen, dass das für mich dann ein Schritt in die richtige Richtung sein wird. [...]“ (IP15, Nr. 82, Z. 524-531)
- (2) „Und ich habe das halt versucht, für mich zügig durchzuarbeiten, erstens weil ich nach acht Stunden reinem Lesen und Nichts-tun vom Kopf her einfach immer platt war. Und da spielt wahrscheinlich auch irgendwo wieder rein, dass ich zeigen wollte: Hier, ich kann auch etwas beitragen. Und dann habe ich das versucht zügig zu machen und vielleicht auch ein Stück zu zügig.“ (IP15, Nr. 94, Z. 627-632)
- (3) „Da waren die Tage schon ziemlich schnell vorbei und auch sehr voll. Dass man da selber erstmal reflektieren muss und es erstmal verstehen musste, was man in den einzelnen Terminen überhaupt erzählt bekommen hat. Gleichzeitig dann eben auch noch die Produkte kennenlernen, da war es anfangs sehr viel.“ (IP13, Nr. 53, Z. 250-254)
- (4) „Und ich dann mit dem zuständigen Sachbearbeiter besprochen, was würde ich jetzt tun an seiner Stelle. Es war nicht vorgesehen, dass ich im Innendienst tatsächlich selbst Eingaben tätige und da wirklich produktiv bin, [...] so eine Art Trockenübung war das, ich habe immer geschaut, was würde ich machen, bespreche das und manchmal haben wir das dann auch direkt gemacht.“ (IP17, Nr. 58, Z. 468-474)

Beobachtungslernen („observational learning“, Bandura, 1977, S. 193; Kap. 5.2.2) als Lernen durch visuelle Rezeption inkl. anschließender Verarbeitung wird häufig mit Imitationslernen (ebd.) verknüpft. Es werden sozial erwünschte Vorgehensweisen signifikanter Anderer nachgeahmt (1). Ob durch vorherige Reflexion (kognitives Lernen), Beobachtung oder Imitation eingeleitet oder direkt umgesetzt: **Erfahrungslernen** ist ein Kernelement des Befähigungsprozesses, dem die IP höchste Effektivität zuschreiben (2, 3; „Lernen durch Tun“, Renkl, 2009, S. 18). Die wiederholte Sammlung tätigkeitsbezogener Erfahrungen unterstützt den Verständnissgewinn und die Umsetzungsoptimierung. Wird sie im Verlauf mit umsetzungsbezogenem Feedback (Mienert & Pitcher, 2011) verbunden, wird dieser Effekt verstärkt (3).

- (1) „Also, jetzt wo ich weiß, wie es bei mir gelaufen ist, würde ich mir sehr viel davon anschauen. [...]“ (IP17, Nr. 88, Z. 772-777)
- (2) „Und dann diese inhaltlichen Sachen, da ist eigentlich auch jeder Mitarbeiter anders. Also, ich finde das eben am besten, wenn ich einfach machen MUSS, dann lerne ich am meisten“ (IP04, Nr. 39, Z. 197-199)
- (3) „Ich denke, einfach selbst die Praxis und einfach dieses Arbeiten, einfach dieses Selbsttun. Und das Gute ist, meine Berichte werden am Anfang immer erst meinem Vorgesetzten geschickt. Der schaut drüber und gibt mir dann auch persönlich Feedback darüber.“ (IP17, Nr. 62, Z. 508-511)
- (4) „Sagt mir, was ist gut, was ist weniger gut. Und das ist für mich so der Punkt, wo ich mich darauf freue, selbst zu arbeiten. Und genau diese Arbeit wird dann auch analysiert und entsprechend in die richtigen Bahnen geleitet. Deswegen denke ich, ist es jetzt auch wirklich höchste Zeit, dass ich auch mal wirklich arbeiten darf, um natürlich auch Fehler zu machen, um auch wirklich einen Wow-Effekt zu haben und damit einfach diese Erfahrungen und die Dinge, die mir noch fehlen zu lernen.“ (IP17, Nr. 63, Z. 511-517)

Derweil als förderlich bewertete Unterstützungsmaßnahmen sind etwa Einarbeitungsprojekte, bei denen neue Mitarbeiter erstmalig die Gelegenheit erlangen, sich in einem abgrenzbaren Thema in der direkten Handlungsausführung zu testen (1). Ähnliches gilt für die Verbindung der Tätigkeitsausführung mit der Entwicklung von Hilfsmitteln, wie Prozessdokumentationen. Werden diese Hilfsmittel von Mitarbeitern selbst entwickelt, profitieren sie von der Berücksichtigung der Perspektive des Lernenden und beinhalten eine automatische Reflexion der Lerninhalte (2). Auch kennzeichnend ist, dass Mitarbeiter Optimierungsmaßnahmen ihrer Handlungsausführung einleiten. Nachdem sie Erlerntes, Wissenslücken und Optimierungspotenziale identifizieren (3), bearbeiten sie ihre **Entwicklungsfelder** (4).

- (1) „Die hat, also, dass ich die Arbeit gut mache bisher und [...] ich bin jetzt auch auf einem Projekt alleine von unserer Abteilung mit anderen Abteilungen und da meinte sie, dass es ja nicht selbstverständlich ist, dass ich jetzt als Neue da schon allein von der Abteilung drin bin.“ (IP06, Nr. 69, Z. 393-396)
- (2) „Das setzt sich im Moment wie so ein kleines Puzzle Stück für Stück zusammen. Ansonsten ist es [...] Ziel, [dass ich, ...] so eine kleine Dokumentation schreibe für Praktikanten oder Ähnliches. Dass man sich hier

ein bisschen besser zurechtfindet.“ (IP15, Nr. 22, Z. 148-152)

- (3) „Und arbeite mich dann da so ein bisschen gerade raus dann immer, indem ich dann probiere es ein bisschen strukturierter zu sehen. Zu sehen, was habe ich eigentlich bereits alles verstanden, um dann runter zu brechen, welche Aspekte dann noch fehlen.“ (IP18, Nr. 14, Z. 68-71)
- (4) „Und das ist etwas, was ich halt noch in manchen Aspekten auf jeden Fall lernen muss. Also, da habe ich mir ein großes Ausrufezeichen auf ein Post-it gemalt und an den Bildschirm geklebt, dass ich einfach da einmal so ein bisschen bewusster werde, dass das eine sensible Position ist und alles, was man sagt, da Rückwirkungen hat.“ (IP18, Nr. 16, Z. 592-596)

Entwicklungsindikatoren, d)

Wie gut neue Mitarbeiter ihre Entwicklungsfelder bearbeiten, um Wissenslücken zur vollständig eigenständigen Tätigkeitserfüllung zu schließen, zeigen folgende Entwicklungsindikatoren (Abb. 15.7, d): Arbeitseffizienz, die Häufigkeit iterativer Rückschritte, die Qualität der Arbeitsergebnisse und der Anteil wahrgenommener Routine bei der Arbeitsausführung.

Als Indiz des Einarbeitungsfortschritts äußert sich **Arbeitseffizienz** etwa in der Zunahme der

- Verarbeitungsgeschwindigkeit bzw. der Schnelligkeit der Tätigkeitsverrichtung
„Zum Teil bin ich ja schon mal jetzt besser in der ganzen Sache drin und schaffe auch Sachen schneller als vorher. Das kommt natürlich schon mal sehr gut. [...]“ (IP13, Nr. 107, Z. 509-513)
- Anwendung bewährter Prozesse mit dem Vorteil erhöhter Ausführungsexzellenz
„Ich habe es dann auch gemerkt, dass ich dann wirklich mal eine Stunde dran gearbeitet habe und habe es nicht hingekriegt. Hätte ich gefragt gehabt oder die Antwort war dann: ‚Geht auch nicht, das kannst du so nicht machen.‘ (Lacht) Hätte ich früher eben gefragt, hätte ich die Stunde nicht dran suchen müssen. Ich glaube das habe ich zum Teil jetzt ganz gut abgelegt, ich frage auch öfter mal.“ (IP13, Nr. 93, Z. 434-438)
- aufwandsoptimierten Verarbeitungs- und Ausführungsstrategien zur Erschließung neuartiger Aufträge (1). Sie spiegeln sich in Erlebnissen, in denen eine hohe Ressourceninvestition zur Erreichung erwünschter Arbeitsergebnisse erforderlich ist (2).
 (1) *„Also, das fühle ich jetzt irgendwo schon so nach den anderthalb Monaten, dass ich das ganze Grundzeug habe, um mir alles, was jetzt kommt, erschließen zu können.“ (IP18, Nr. 127, Z. 652-654)*
 (2) *„[...] Ich glaube die Präsentation, die hinterher rauskam, nachdem die Schleifen gelaufen sind, war gut. Aber der Prozess dahin hat einfach unheimlich viel Arbeit gekostet.“ (IP12, Nr. 79, Z. 561-563)*

Verarbeitungs- und Ausführungsstrategien unterscheiden sich hinsichtlich der

- Eigenständigkeit nach einer Abhängigkeit (Kap. 15.2.2) bei der Tätigkeitsausführung
„[...] dass ich jetzt auch tatsächlich immer wieder merke bei Sachen, wo man eigentlich denkt, die hat man verstanden, dann doch noch irgendjemanden braucht, wo man nachfragen muss. Und ich denke, das wird sich noch dann wirklich auf einen längeren Zeitraum erstrecken.“ (IP15, Nr. 10, Z. 75-81)
- fachlichen Auskunftsfähigkeit
„[...] wenn dann so eine Anfrage reinkommt, aus einem Bereich, wo ich bisher noch nichts damit zu tun hab, dann muss ich da auch erst einarbeiten und so [...]“ (IP06, Nr. 33, Z. 181-187)
- Interpretationsqualität erhaltener Aufträge
„Ein Konzern-Bericht, den man mehr oder weniger aufgesetzt hat mit den wichtigsten Zahlen, Kennziffern für die einzelnen Ressorts und so weiter. Da war ich mit im Verteiler [...]. Das war für mich so ein Zeichen: ‚Ich bin da in ‚cc‘, d. h., ich muss da etwas machen. Ich habe dann einen Prozess angestoßen, bin auf diejenigen, der für Security und Infrastruktur etwas liefern sollte, zugegangen und einige Tage vor der Abgabe kam dann erst raus, dass ich dafür gar nicht zuständig bin.“ (IP10, Nr. 49, Z. 325-332)

Ferner repräsentiert die **Häufigkeit iterativer Rückschritte** innerhalb der Aufgabenausführung einen Indikator für die aufgabenbezogene Einarbeitungsentwicklung (1). Iterative Rückschritte können sich über die Parallelität von Erfolg und Misserfolg (Grad der Volatilität der Hilfsbedürftigkeit, 2) oder Häufigkeit des Auftretens gleichartiger Fehler konkretisieren (3).

- (1) „Es kann immer noch mal vorkommen, dass eine E-Mail kommt, wo ich nicht auf Anhieb weiß, was ich tun muss. Es kann sein, dass wir dann noch mal in diesen Einarbeitungsprozess zurückfallen, indem sie es mir zeigt. Es ist jedoch kein aktueller begleitender Prozess, dass ich eingearbeitet werde. Dieser ist für mich abgeschlossen.“ (IP10, Nr. 32, Z. 169-173)
- (2) „Sie sprachen eben von einer Achterbahn. [...] Können Sie da näher darauf eingehen? [...] B: Ja, also im Endeffekt oben, unten klar. Oben ist das Gefühl, wenn ich irgendwas gemacht habe, wo ich mich bereits recht sicher fühle. Oder beziehungsweise sogar noch besser, wenn ich etwas gemacht habe, wo ich mich noch nicht so sicher gefühlt habe. [...]“ (IP18, Nr. 31, Z. 143-151)
- (3) „In dem Moment war ich sehr froh, weil damit die Aufgabe erledigt und fristgerecht eingereicht war. Im Nachhinein könnte ich denken: ‚Das war jetzt Arbeit umsonst‘. Das fand ich jedoch nicht so dramatisch, weil es, glaube ich, lediglich einmal der Fall war, dass ich etwas umsonst angestoßen habe und sich herausgestellt hat, dass es nicht meine Aufgabe war. [...]“ (IP10, Nr. 57, Z. 402-407)

Auch die Entwicklung der **Ergebnisqualität** praktischer Umsetzungen von Arbeitsaufträgen lässt Einarbeitungsfortschritte erkennen (1). Einhergehend mit einer geringeren Häufigkeit und Tragweite des Korrekturbedarfs (2) und der Befähigung, die Gesamtheit der Tätigkeiten innerhalb Lieferfristen zu koordinieren (3), zeigt sich eine subjektive Produktivitätssteigerung (4).

- (1) „Dann beim nächsten Mal ist das halt auch, vielleicht liegt das auch daran, dann kennt man sich schon viel mehr aus, man kann auch besser improvisieren, man hat vielleicht auch mehr eigene Ideen, was man so liefern kann. [...]“ (IP04, Nr. 50, Z. 278-282)
- (2) „[...] jetzt keine wirklichen Fehler, aber vielleicht so Schönheitskorrekturen oder sowas. Das wird dann auch alles sehr toleriert und ich wurde auch drauf angesprochen.“ (IP13, Nr. 58, Z. 278-281)
- (3) „Ich dann immer mal Sachen vergessen habe und eben dann zum Teil zu viele Aufgaben waren, wenn dann drei Leute sagen: Die Sachen gebe ich jetzt an dich. Die sonst drei Leute eben in zwei Tagen gemacht haben, wird dann erwartet, dass: ‚Okay, du bist jetzt neu, du schaffst das in drei Tagen.‘ [...] das war dann einfach zu viel.“ (IP13, Nr. 103, Z. 484-488)
- (4) „Ja, gut natürlich. Also, wenn ich eine Aufgabe schnell und gut lösen kann, dann ist das natürlich immer ein Erfolgserlebnis. Aber ja, ich denke mir jetzt, okay, ich bin noch neu, [...] wenn ich sage, okay, ich hatte damit bisher noch nichts zu tun, dann ist das okay, dass ich da länger brauche oder da nochmal nachfragen muss.“ (IP06, Nr. 34, Z. 190-194)

Nicht zu vernachlässigen ist auch die Entwicklung des subjektiven **Routineanteils bei der Tätigkeitsverrichtung**. Schließlich bemisst sich die wahrgenommene Beherrschung der Fachlichkeit u. a. an der perzipierten Komplexität der Tätigkeitsbedingungen (1). Mit zunehmender Tätigkeitsausführung steigt die wahrgenommene Simplizität. Dieser „Übungseffekt“ (Renkl, 2009, S. 20) impliziert – i. S. einer (partiellen) Automatisierung, dass Aufgaben „ohne größere mentale Anstrengung (Arbeitsgedächtnisbelastung) und schnell erledigt werden“ (ebd., 2). Mit der subjektiven Routine steigt die Erreichbarkeit tätigkeitsbezogener Ziele.

- (1) „Es ist [...] immens anspornend. Es ist teilweise auch so ein bisschen wie eine Achterbahn. Also, bei mir ist es immer am Extremsten, ich bin ja jetzt in den [Vorstandssitzungen] drin, um die zu protokollieren. Und da ist es vom Tempo unglaublich schnell. Also, da kommen die Themen eins nach dem anderen. Da sitzen jetzt ja auch nicht die langsamsten Köpfe, sondern die spielen dann auch mit den Themen rum, werfen etwas in den Raum und, nicht nur, dass ich das verstehen muss, ich muss es ja auch noch irgendwo protokollieren.“ (IP18, Nr. 12, Z. 59-65)
- (2) „Deshalb war es dann im Endeffekt sehr positiv und ich war dann doch eher stolz darauf, dass es so geklappt hat, wie es gelaufen ist. Dann musste ich es diesen Monat auch wieder machen und es hat auch gut geklappt. [...] Dann geht man auch schon mit anderen Gefühlen so ran, dass man auch weiß: ‚Okay, letzten Monat, so wie du es gemacht hast, hat es auch funktioniert, dann machst du es wieder so.‘ (...) Das ist jetzt auch schon alles etwas, Routine will ich jetzt noch nicht sagen, aber alles etwas routinierter abläuft.“ (IP13, Nr. 59, Z. 281-288)

Verhältnis-, verhaltens-, und haltungsbezogene Treiber, e)

Bei Betrachtung derjenigen Variablen, die mit einem vermehrten Auftritt der aufgabenbezogenen Entwicklungsindikatoren einhergehen, lassen sich in Analogie zum triadischen Modell

nach Wieland (2015) verhältnis-, verhaltens-, und haltungsbezogene Phänomene mit einer förderlichen Treiberfunktion (Abb. 15.7, e)) für den Befähigungsprozess identifizieren. Aufgrund einer dimensionsspezifischen Bedeutung für Output-Größen des Onboarding-Prozesses, werden nachstehend die Treiber mit der größten Dimensionsrelevanz aufgeführt.

Im Rahmen der Verhältnisse bspw. zeigt die exogen determinierte **Internalisierungsmöglichkeit von Lerninhalten** treibende Wirkung für die Intensität der Fokussierung auf die Einarbeitung: Können sich neue Mitarbeiter ihrer Einarbeitung umfänglich widmen oder werden sie durch eine anderweitige Bindung persönlicher Ressourcen gehemmt (vgl., Kap. 15.1; 1). Die Möglichkeit, sich intensiv mit den Lerninhalten zu beschäftigen, bestimmt über die Anwendungsfrequenz die Nachhaltigkeit der Internalisierung (2). Förderliche Internalisierungsbedingungen sind zugleich gegeben, wenn der kommunikative Austausch fachlicher Art in der unmittelbaren Umgebung erfolgt. Dies ist bei Verbindung räumlicher und fachlicher Nähe der Fall, da neue Mitarbeiter Informationen hoher Relevanz automatisch mitbekommen (3).

- (1) *„Am Anfang war es, muss ich sagen, etwas ermüdend. Ich habe zu dem Zeitpunkt viel gelesen, meine Masterarbeit geschrieben und man hat eine Sache nicht richtig aufgehört und mit der anderen schon angefangen. Also, 100 % ist man natürlich nicht dabei. [...]“ (IP10, Nr. 55, Z. 370-375)*
- (2) *„[...] beim Onboarding kriege ich vielleicht sogar mit, wenn ich es aber nicht gleich auch in den nächsten Tagen dann auch anwende, dann geht es vermutlich vergessen und dann arbeite ich weiter wie bisher. [...] Wenn ich die ja weiß und dann regelmäßig nutze, lerne ich dabei was und gewinne Zeit, bin effizienter unterwegs, aber wenn ich das nie tue, dann arbeite ich weiter wie bisher. [...]“ (IP14, Nr. 36, Z. 244-255)*
- (3) *„Immer in Gesprächen. Also, ich war halt viel bei ihr, viel mit ihr zusammen. Und hatte auch einen Kollegen, der im gleichen Raum sitzt, was natürlich viel hilft. Und der hat mir natürlich dann viel erzählt. Der andere Kollege sitzt nicht hier in Köln, sondern der sitzt im Süden und da ist natürlich klar, da telefoniert man nur und das ist natürlich schwieriger.“ (IP05, Nr. 8, Z. 52-55)*

Überdies ist die verfügbare Zeit für die Reflexion von Lerninhalten kritisch. Sie fördert die Fundierung von Lernprozessen und kann etwa durch die kapazitative Unterstützung der Einarbeitungszeit durch den Vorgänger begünstigt werden (1). Kommt es zu Fehlern, ist ihre Lernförderlichkeit insb. gegeben, wenn Klarheit über Fehlerursachen und persönliche Einsicht zum eigenen Zutun besteht (2). Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Verhaltensänderung (3) und die Vertrautheit mit den Lerninhalten im Anwendungsfall (4).

- (1) *„Und je nachdem für Senior-Führungskräfte wäre das ein guter Einstieg und sagen: ‚Weißt du was, ich habe jetzt keinen Druck, wo ich jetzt was entscheiden muss, dass ich sowieso nur aus dem Bauch heraus‘ oder mein Bereichsleiter: ‚Das kannst du hier unterschreiben. Das geht schon in Ordnung mit dem Dienstwagen‘ und ich unterschreibe. [...] Da hätte ich Zeit für Ausbildung, Weiterbildung und mich schlau machen, um quasi nicht so viel Zeit bei mir in meinem Bereich zu verbringen, sondern in all den Bereichen, die auf mich wirken später.“ (IP14, Nr. 71, Z. 516-525)*
- (2) *„[...] Also, das ist eine Aufgabe gewesen, die ich, also beziehungsweise eine Zielsetzung, die ich von meiner Vorgängerin so bekommen habe. Ich habe es dann selber auch gesehen. Ja, es war ein bisschen zu lang. Aber ich hätte es lieber noch kürzer gemacht, sodass der Vorstand auch glücklich damit gewesen wäre. Aber ich habe es nicht gemacht, weil ich wusste, so und so sind die Vorgaben.“ (IP18, Nr. 19, Z. 89-94)*
- (3) *„Und das ist etwas, wo ich an mir arbeiten will, dass ich im Endeffekt zumindest, wenn wirklich eingearbeitet wird, dann will ich wie ein Geist sein, also eigentlich nicht wahrgenommen werden, weil ich gehöre ja per se nicht in diesen illustren Kreis, der da hoch brisante Themen bespricht.“ (IP18, Nr. 110, Z. 549-552)*
- (4) *„Aber so, dass ich schon mal Einblicke bekomme und eben schon mal kleine Sachen mitarbeiten kann. Aber das hätte man vielleicht dann auch, finde ich besser dann später gemacht, wenn es auch wirklich dringend gewesen wäre. Also, die Aufgaben kommen jetzt erst zum Teil, aber man hat am Anfang schon was davon gehört.“ (IP13, Nr. 105, Z. 496-499)*

Zieltransparenz als weiterer Treiber mit Verhältnisbezug (Transparenz, Kap. 15.2.4) schreibt Zielklarheit eine förderliche Wirkung für die Produktivität der Aufgabenverrichtung zu. Das

Verständnis für den Mehrwert, der sich für Schnittstellen und Unternehmen durch die eigene Arbeit bietet, erhöht den Grad eigener Zielgerichtetheit (1). Ist dies gegeben (2), lassen sich Fehlinterpretationen eigener Aufträge mindern, die aus einem mangelnden Verständnis für das Zielbild und den Auftrag der eigenen Rolle resultieren können (3). Voraussetzung dafür bilden die transparente Ansprache der Tätigkeitsausrichtung und ihre Sichtbarkeit in Prozessen (4). Dieses Offenheitsprinzip lässt sich auf die Phänomene **Feedback und Rückkopplung** übertragen: Ihr Mangel hemmt den aufgabenbezogenen Entwicklungsprozess (5).

- (1) „Letztendlich, dass man seine eigene Arbeit besser machen kann. Wenn man weiß, was das Ziel ist, wofür man arbeitet, wofür es hinterher verwendet wird, wofür es andere nutzen können. Da ist es letztendlich auch einfacher, die eigene Arbeit zielgerichtet fertigzustellen.“ (IP08, Nr. 9, Z. 52-55)
- (2) „[...] ich weiß ja, was ich täglich mache, worauf meine Position abzielt. [...]“. (IP01, Nr. 84, Z. 600-602)
- (3) „[...] Eine Sache von 30 Sekunden, in denen man das nachgucken kann, wenn man weiß, wie es geht. Und ich habe etwas komplett anderes gemacht, weil ich nicht genau wusste, was wir überhaupt machen. [...]“. (IP16, Nr. 61, Z. 538-543)
- (4) „Als ich wirklich vom Vorstand gesehen hatte, die Zielrichtung, meine Chefin übernimmt die Zielrichtung [...]. Die setzen quasi wirklich eins zu eins im richtigen Sinne die Zielrichtung vom Vorstand um. Das ist eine gute Basis.“ (IP05, Nr. 64, Z. 359-362)
- (5) „Ja, also es war gewissermaßen so, dass ich keinen direkten Ansprechpartner hatte, der mich hätte in dieses Aufgabengebiet einarbeiten können, ja. Das war für mich, glaube ich, so das Hauptproblem. Ich musste mich halt selbstständig da einarbeiten, ich hatte keinen, der mir da vernünftiges Feedback geben konnte.“ (IP19, Nr. 87, Z. 701-704)

Neue Mitarbeiter zehren davon, eine kontinuierliche Leistungsbewertung und -rückkopplung signifikanter Anderer zu erhalten. Sie wünschen soziale Unterstützung (Kap. 15.2.4, soziale Evaluationsprozesse, 1), wie etwa Ermutigung, die durch die Festlegung fester Rückkopplungstermine planbar, vorhersehbar wird und zugleich emotional entlastend wirkt (2).

- (1) „[...] die meisten Interaktionen hab ich mit meinem unmittelbaren Kollegen und wenn wir uns dann austauschen, meinte er schon: ‚ja, okay, das ist gut‘ oder ‚das hast du gut gemacht‘ oder ‚du schaffst das schon‘ oder manchmal, wenn er sagt, ich soll das und das machen, oh, dann glaube, ist mir schon ins Gesicht geschrieben, ob ich das jetzt schaffe und da hat er gesagt, ‚du schaffst das schon‘.“ (IP06, Nr. 66, Z. 375-379)
- (2) „Dass man dann ein Gespräch mit einem hat und wenn man dann sagt: ‚Ich fühle mich immer noch uneingearbeitet.‘, dass man dann guckt, was man machen kann. Beziehungsweise uneingearbeitet insofern, dass man von den Themen nichts mitbekommt. Aber dass man ja irgendwie so ein fixes Gespräch hat, das vom Zeitraum dahin angepasst ist [...]“. (IP18, Nr. 28, Z. 130-135)

Auch als förderlich beschrieben wird die Notwendigkeit, sich intensiv mit seiner Leistung zu beschäftigen, um an gehaltvolles Feedback zu gelangen (1). Wird dabei nicht nur Leistung bewertet, sondern proaktiv nach dem subjektiven Empfinden bei der Tätigkeitsverrichtung gefragt (Kap. 5.3.2, 16.1.1, Proaktivität), lassen sich zeitnah Optimierungsstrategien ableiten. Diese werden insb. geschätzt, wenn sie zur Selbsthilfe befähigen (2) und ehrliche sowie ungeschönte Stellungnahmen beinhalten (3).

- (1) „Erstmal wäre man gezwungen, sich darauf vernünftig vorzubereiten, indem man sich Gedanken macht, seine Beschwerden strukturiert in irgendeiner Art und Weise [...] und wenn man da einfach nur so ‚Nein, finde ich super.‘, ‚Gut, alles klar. Tschüss.‘, ist das kein gutes Bild, was man von sich selbst malt.“ (IP16, Nr. 46, Z. 342-347)
- (2) „Wirklich nachhaken: ‚Bist du damit klargekommen? Wo waren Probleme?‘ Dass man da vielleicht dann den anderen Weg einschlägt. Also zu sagen: ‚Okay, du hattest da und da Probleme. Das gucken wir uns jetzt an.‘ oder ‚Ich stelle dir da irgendwelches Material zu bereit, dann kannst du dir das selber angucken.‘ Das ist dann für mich eher, [...] Dass ich dann sagen kann ‚Okay, ich habe eine kleine Hilfestellung bekommen, aber das Problem löse ich dann trotzdem tatsächlich noch alleine.“ (IP15, Nr. 24, Z. 827-833)
- (3) „[...] Das würde ich immer erwarten, dass der Vorgesetzte kommt und sagt: ‚Nein, so geht es nicht. Das müssen wir so machen.‘ oder ‚Das war toll.‘. Daran hapert es meistens, wenn irgend etwas schlecht läuft, das war bei der Bundeswehr ebenfalls so. Das ist hier auch so, geht es recht schnell mit ‚Das müssen wir

anders machen.‘, aber wenn irgendetwas gut läuft ‚Das habt ihr aber toll gemacht.‘, das gibt es selten.“ (IP16, Nr. 42, Z. 298-303)

An dieser Stelle zeigen sich Analogien zum Phänomen der Ergebniserwartung nach Bandura (1977; Kap. 5.2.2), da aus dem Feedback anderer das Gefühl geschöpft wird, etwas bewältigen zu können („verbal persuasion“, ebd., S. 195). Erfolgt Feedback unmittelbar (Zeit-Ereignismodell; Kap. 16.2), strukturiert und unter Einbindung der Öffentlichkeit, wird von seiner Motivationsförderlichkeit berichtet (1). Dabei unterstützt spontanes Feedback den Prozess der Leistungsoptimierung bei unmittelbarer Veranlassung von Optimierungsmaßnahmen (2). Gezieltes Lob als Form der externen Rückkopplung wird in seiner positiven Wirkung auf den Befähigungsprozess durch die Erzeugung positiver Affektive betont (3). Fehlt Letzteres ist je nach Bedürfnisstruktur (Kap. 6.1; 15.1) davon auszugehen, dass eine mangelnde Würdigung erbrachter Leistungen motivationshemmend wirkt (4).

- (1) *„Durch Lob beispielsweise, also das motiviert mich schon und, dass man dann eben dann auch in einzelnen Meetings darauf hinweist, dass die Zahlen sich sehr positiv entwickeln und dass das dann eben gerade auf diese Maßnahmen zurückzuführen ist, die ich dann eben durchgeführt habe.“ (IP19, Nr. 26, Z. 161-164)*
- (2) *„[...] also, er ist natürlich viel in Terminen. Wenn der dann da ist, kann man einfach auch mal reinkommen und sagen: ‚Guck mal, passt das so oder nicht?‘ Und das war, glaub ich, ganz hilfreich, weil er von Anfang an ein bisschen nachsteuern konnte.“ (IP03, Nr. 3, Z. 34-36)*
- (3) *„Ich meine, klar, mein jetziger Chef, der [Name Vorstand], der ist auch jemand, der lobt. Das finde ich auch sehr schön. Das merke ich dann auch, dass das in dem Moment mich freut.“ (IP18, Nr. 33, Z. 154-157)*
- (4) *„Und wenn Lob und Anerkennung fehlen, sinkt auch ein wenig die intrinsische Motivation. Und das habe ich meinem Chef dann auch klar gesagt, anhand des Onboardings, dass ich eben intrinsisch motiviert bin, dass ich da eher gewissermaßen sehr positiv auf Lob und Anerkennung reagiere und dass mich das dann auch eben treiben kann hinsichtlich hundert Prozent, die ich ja eigentlich sowieso schon bringe, aber die nochmal so das Fünkchen extra Motivation dann auch noch weiter anheizen können.“ (IP19, Nr. 38, Z. 342-348)*

Richtet man das Augenmerk auf **verhaltensbezogene Treiber**, untermauern **Interaktionsintensität** und **Beziehungsqualität** das wechselseitige Aufeinandereinfließen der sozialen und aufgabenbezogenen Dimension. Interaktionsintensität wird als Intervention (Schnittstelleninteraktion) zumeist von Einarbeitungsverantwortlichen als intendierte Einarbeitungsmaßnahme betrachtet (Abb. 15.7, b)). Somit lässt sich von einer Doppelrolle als Treiber und Dimensionsgegenstand sprechen. Je nach Intensität schreiben neue Mitarbeiter einem Austausch – ohne, dass er einen institutionellen Charakter haben muss – den Status einer Einarbeitungsmaßnahme zu (1). Dabei sehen sie in der Schnittstellenkommunikation einen größeren Einarbeitungswert als in der kognitiven Beschäftigung mit Lerninhalten (2). Sind Kommunikationsstrukturen bzgl. Intensität und Frequenz subjektiv unzureichend, nehmen neue Mitarbeiter ihre Hilfsbedürftigkeit (Kap. 15.2.2) stärker wahr. Bleiben Fragen unbeantwortet, geraten Aufgaben und ggf. der gesamte Befähigungsprozess ins Stocken (3).

- (1) *„[...] jeweils die fachlichen Gespräche zu irgendeinem Thema, aber wo ich dann wusste, das ist gut und die Zusammenarbeit läuft auch gut. Aber das hatte jetzt nichts mit Einarbeitung zu tun. (Lacht)“ (IP05, Nr. 65, Z. 362-365)*
- (2) *„Ich rede einfach immer weiter mit Leuten von morgens früh, bis abends spät und dann kommt man halt ganz gut rein. Das bringt einem auch kein Anwenderhandbuch oder irgendwas, das ist meine Erfahrung [...]“ (IP07, Nr. 21, Z. 158-161)*
- (3) *„Ich sehe ihren E-Mail-Eingang, der sehr voll ist. Es ist nicht so, dass ich dann auf meine Fragen direkt eine Antwort bekomme. Dieses tagtägliche sprechen zwischen Tür und Angel würde mir helfen. Sie hat beispielsweise eine Maßnahme, die wir im Mitarbeitergespräch aufgesetzt haben. Das war jetzt aktuell, dass wir nach dem Morning-Meeting noch mal eine Viertelstunde sprechen.“ (IP10, Nr. 39, Z. 214-218)*

Eng damit verknüpft sind Folgen der Beziehungsqualität zu signifikanten Anderen (1). Die

Qualität des Verhältnisses zum sozialen Umfeld beeinflusst die Wahrnehmung der persönlichen Einarbeitungsbetreuung und das Wohlbefinden innerhalb des aufgabenbezogenen Lernprozesses (2): Tätigkeitsbezogene Abstimmungen werden bei zunehmender Vertrautheit erleichtert und wirken somit übergreifend beanspruchungsmindernd (3).

- (1) *„Also, ich komme sehr, sehr gut mit ihr klar, verstehe mich gut, aber sie ist ganz anders von der Persönlichkeit und macht dementsprechend auch Dinge anders. Und das ist noch ein Punkt, den ich für mich irgendwo abgrenzen muss.“ (IP18, Nr. 101, Z. 496-499)*
- (2) *„Wenn ich dann noch weiß, ich habe freundliche, sehr hilfsbereite Kollegen, dann komme ich auch gut klar, aber da ist vielleicht jemand anderes, der noch mehr an die Hand genommen werden möchte oder muss, da ist noch jemand anderes, der super viel Erfahrung hat und vielleicht sogar mehr weiß als überhaupt erforderlich sozusagen. Von daher ist das für mich so eine individuelle Aufgabe.“ (IP04, Nr. 40, Z. 199-204)*
- (3) *„Und es dann immer eine andere individuelle Abstimmung ist, macht man dann eine ähnliche Abstimmung. Beim zweiten Mal wird es dann immer besser als beim ersten Mal. Man kennt dann die Personen besser, mit denen man sich abstimmt, und kann da besser drauf eingehen. [...]“ (IP12, Nr. 31, Z. 209-213)*

Der **individuelle Identifikationsgrad** (Kap. 6.4.1) bzw. die Sinnzuschreibung zu eigenen Tätigkeiten repräsentiert den haltungsbezogenen Treiber der Dimension. Er ist geeignet, die Motivation und Einsatzbereitschaft neuer Mitarbeiter losgelöst von der Beschaffenheit ihrer Einarbeitungsbedingungen zu steigern (1). Neben dem organisationalen Nutzen, der aus der gesteigerten aufgabenbedingten Leistungsbereitschaft resultiert, ist das Verständnis für den organisationalen Mehrwert der eigenen Tätigkeit identifikationsförderlich. Über die Signifikanzzuschreibung (Selbstwertschutz, Kap. 15.1) des sozialen Umfelds stärken Aufgaben erhöhter organisationaler Bedeutung das Streben nach einer schnellen Tätigkeitsbeherrschung (2).

- (1) *„Ich glaube, es gibt bestimmt unterschiedliche Menschen. Wenn ich jetzt von mir ausgehe, ich habe erst mal eine Identifikation mit meiner Aufgabe oder meiner Rolle. Bei mir ist es so, das ist für mich halt sehr wichtig. Bei anderen ist es vielleicht weniger wichtig, aber ich glaube, das braucht jeder irgendwie, dass man das Gefühl hat, man hat die Identifikation mit den Aufgaben. Das passt einigermaßen. Damit kann man leben. Das motiviert einen vielleicht sogar und treibt einen dazu, mehr zu machen als man eigentlich unbedingt auf den ersten Blick tun müsste.“ (IP02, Nr. 75, Z. 490-496)*
- (2) *„Also, ich fand es halt wichtig, wenn ich merke, dass meine Arbeit auch etwas bringt. Nicht, dass ich jetzt irgendwie, also, dass meine Arbeit irgendwie in der Schublade verschwindet und sich keiner mehr dafür interessiert.“ (IP06, Nr. 62, Z. 356-358)*

Dimensionsübergreifende Output-Größen, f)

Unter Zusammenführung aller Strukturelemente und Wirkmechanismen der aufgabenbezogenen Dimension ergeben sich Voraussetzungen für die Entwicklung dimensionsübergreifender Output-Größen des Gesamtmodells (Abb. 15.7, f)). Es handelt sich um ein Parallelgeschehen neben der Erfüllung der dimensionsspezifischen Funktion (selbstständige Tätigkeitserfüllung). Da die Vertiefung der Konstrukte subjektiven Erlebens in Kap. 15.2.4 erfolgt, werden an dieser Stelle nur erste Beispiele zur Demonstration ihrer dimensionsspezifischen Relevanz benannt.

Aus der Zusammensetzung der aufgabenbezogenen Strukturelemente ergibt sich ein subjektiver **Beanspruchungsgrad** (Kap. 6.3.1). Mit zunehmendem Einarbeitungsfortschritt steigt die Bewältigungsfähigkeit des Individuums auch bei dysfunktionalen Arbeitsbedingungen (1). Die Bewältigungsqualität der aufgabenbezogenen Dimension entscheidet über die Beanspruchungsintensität persönlicher Ressourcen (2; Kap. 6.3.2). Zugleich resultiert aus dem betrachteten Bewältigungsprozess eine individuelle Ausprägung subjektiven Erlebens. Funktional ausgeprägt (**Wohlbefinden**) kann dies zu emotionaler Entlastung und Erleichterung im Sinne der Freisetzung subjektiver Belastungsfaktoren führen (3). Sie zeigen sich, wenn Mitarbeiter die an sie gerichteten Anforderungen bewältigen können (4).

- (1) „Das war dann für mich so ein bisschen, dass ich mich total gestresst gefühlt habe und mittlerweile bin ich halt schon wieder an dem Punkt, dass ich denke: Nein, auch so etwas stresst mich nicht mehr, da weiß ich einfach, habe ich jetzt allein schon in den letzten Wochen, Monaten gelernt [...], damit umzugehen, weil ich weiß, das kommt wieder. Ist aber kein Grund, in Stress zu verfallen.“ (IP04, Nr. 46, Z. 252-257)
- (2) „Also, da merke ich immer so noch den, wenn ich in [der Vorstandssitzung] war, dann bin ich eigentlich mindestens den Nachmittag danach nicht mehr zu gebrauchen. Und dann, dann qualmt der Kopf. Dann ist es zu viel. [...]“ (IP18, Nr. 13, Z. 65-69)
- (3) „[...] hat der mich irgendwo auch so ein bisschen beruhigt. [...]“ (IP13, Nr. 42, Z. 196-198)
- (4) „Erstmal erleichtert. Gerade weil ich erst noch von der Uni gekommen bin und auch noch keine Berufserfahrung hatte. Da ist die Jobsuche ja nochmal was Anderes, als wenn ich schon zehn Jahre gearbeitet hätte.“ (IP13, Nr. 75, Z. 356-358)

Insgesamt wird über den individuell erzielten Kompetenzzuwachs **Arbeits- und Leistungsfähigkeit** erzielt, die sich u. a. äußert in

- der Befähigung, systematisch Fragen zu stellen bzw. Gesprächen kognitiv Folge zu leisten und durch den eigenen Beitrag bereichern zu können.
„Inzwischen würde ich sagen, es gibt immer noch sehr, sehr viele fachliche Fragen, aber einen Grundstock an Leuten, die man kennen muss, um seine tägliche Arbeit vernünftig verrichten zu können, hat man nach drei Monaten erreicht. Dass man die Leute ansprechen konnte, wenn man eine Frage hatte und da nicht mehr von Hölzchen auf Stöckchen kommen musste, um an den Richtigen zu kommen, der einem die Antwort geben kann auf die Frage, die man gerade hat. [...]“ (IP16, Nr. 8, Z. 30-36)
- einem ausgeprägten Wissenszuwachs bedingt durch die Vielfalt zusammenwirkender Lernmechanismen im Kontext der Newcomer-Situation (hier: Neugier, Kap. 15.2.2).
„Die Lernkurve wäre eine exponentielle Kurve, weil die stärker steigt, je länger sie läuft und für mich selber war es immer so, dass ich von vorneherein gesagt habe: ‚Ich möchte so viel wie möglich wissen oder lernen.‘ [...]“ (IP16, Nr. 75, Z. 674-677)
- der Fähigkeit zur selbstständigen Arbeitsverrichtung bei erhöhter Klarheit über notwendige Vorgehensschritte (aufgabenbezogene Handlungsfähigkeit).
„Dadurch hat sich das alles so ein bisschen entzerrt und gleichzeitig ist es auch jetzt so dieses monatliche Reporting zum Beispiel. Das habe ich jetzt auch im Griff, sage ich mal. Ich kann es jetzt auch so durchführen, ohne dass ich immer noch Hilfe [...] benötige, das funktioniert. [...]“ (IP13, Nr. 109, Z. 513-517)

bis hin zur Befähigung zur vollständigen erwartungs- und anforderungskonformen Tätigkeits-erfüllung (Post-Onboarding, Kap. 15.2.4).

„Zurück gesehen auf die Berührungspunkte, wo ich schon selbst handeln durfte oder wo ich bei den Kollegen mithelfen durfte, bin ich schon sehr, sehr zufrieden. Ich konnte dort schon, ich war einmal zusammen auf Schadenbesichtigung. Dann durfte ich zum Beispiel schon mal den Bericht schreiben dafür. Und da hat es mich schon sehr gefreut, dass es dann gegen Ende hieß: ‚Klasse, den Bericht können wir genauso wegschicken, da muss ich selbst nichts mehr ändern als erfahrener Mitarbeiter. [...]“ (IP17, Nr. 53, Z. 428-435)

Für einen zusammenfassenden Überblick werden die beschriebenen Subkategorien in Abb. 15.8 in den strukturellen Rahmen der aufgabenbezogenen Dimension eingeordnet.

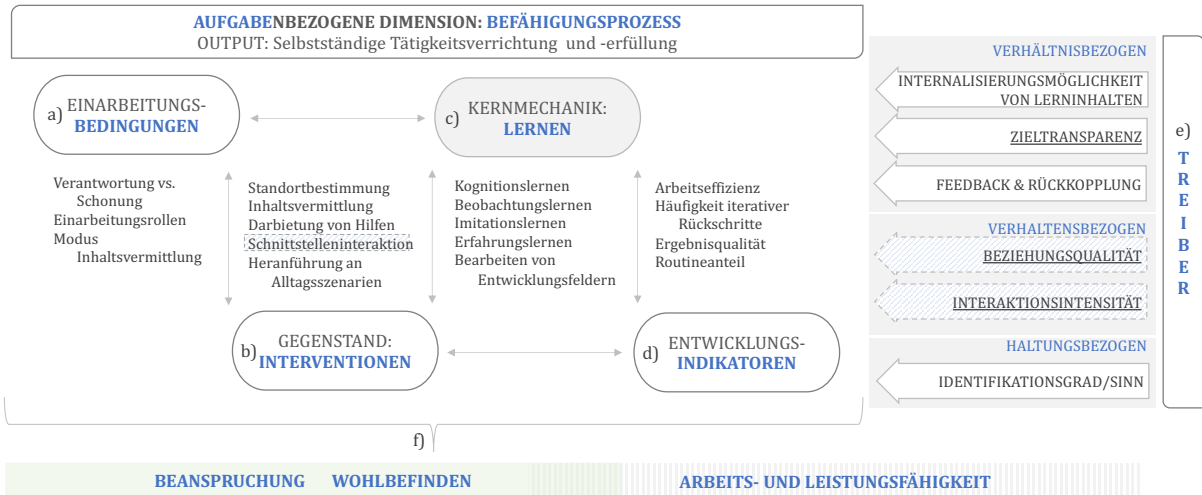


Abb. 15.8 Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: aufgabenbezogene Dimension (eigene Darstellung)

15.2.3.2 Soziale Dimension

Die soziale Dimension nimmt in der Onboarding-Phase als zweite Hauptdimension des mehrdimensionalen Wirkungsmodells (Kap. 15.2) eine zentrale Rolle ein. Die im Feld erfassten Aussagen verweisen so deutlich auf ihre Relevanz, dass ihr im betrachteten Modell eine Position zukommt, die im Verhältnis zur aufgabenbezogenen Dimension (Kap. 15.2.3.1) gleichwertig ist (Abb. 15.9; oben): Zum einen ist ihre **dimensionsspezifische Kernfunktion** – „**soziale Integration**“ – für dimensionsübergreifende Output-Größen wie Wohlbefinden und Arbeits- und Leistungsfähigkeit dienlich. Zum anderen hat sie die Funktion eines „Türöffners“ für tätigkeitsbezogene Einarbeitungserfolge. Die nachgestellte Beschreibung von Aufbau und Funktionsweise der sozialen Dimension orientiert sich an Abb. 15.9. Ihre Strukturelemente folgen der in Kap. 15.2.3 eingeführten und in Kap. 15.2.3.1 erstmalig genutzten Logik (a-f)).

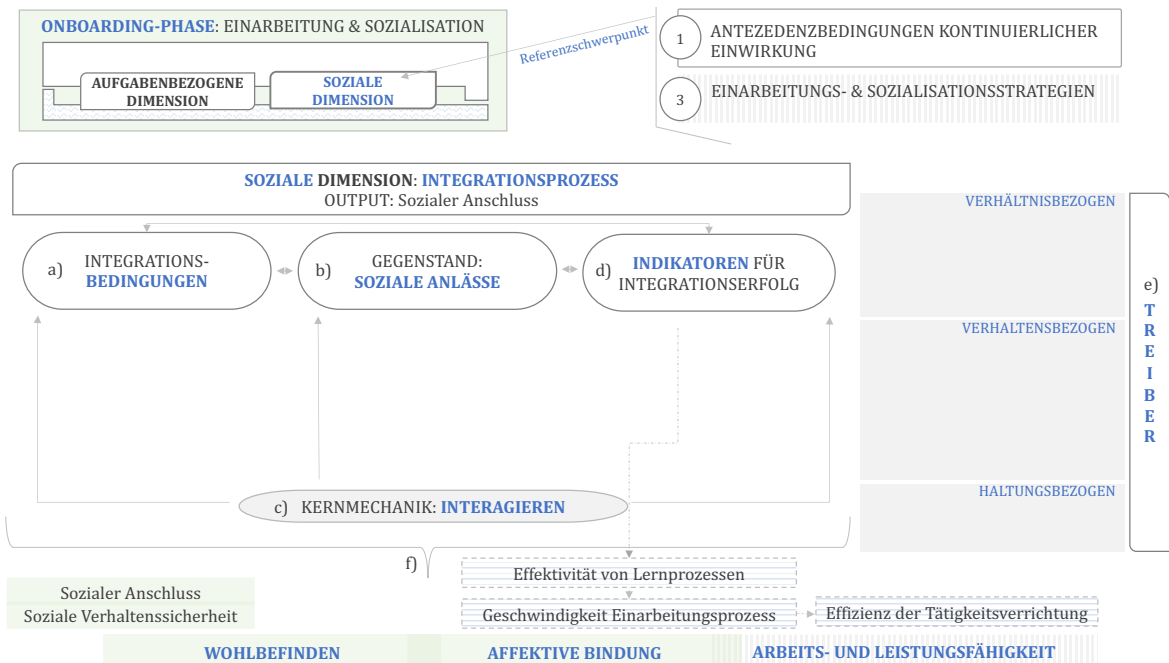


Abb. 15.9 Struktureller Rahmen: Soziale Dimension (eigene Darstellung)

Kernelement der sozialen Dimension sind **Integrationsprozesse**, die u. a. latent zustande kommen können. Denn der dimensionsspezifische Output „**sozialer Anschluss**“ kann (1) eine natürliche Interaktionsfolge sein und erfolgt teilw. automatisiert (2). Partiiell werden sie institutionalisiert, indem interpersonelle Begegnungen bewusst initiiert werden (3). Zugleich ist die soziale Dimension entsprechend der Grundannahmen des Wirkungsmodells nur unter Einbeziehung situativer, exogener (1) sowie endogener Faktoren (Persönlichkeitsmerkmale) ganzheitlich zu erfassen (Antezedenzbedingungen, Kap. 15.1; Abb. 15.9, rechts oben).

- (1) *„Also, als Erstes fällt mir bei so etwas immer ein, dass man sich erst einmal persönlich irgendwie eingebettet fühlt. Das ist für mich ein Aspekt, der jetzt in dem Fall durch diese Mittagessen und Einladungen bei mir sehr konkret war.“ (IP18, Nr. 71, Z. 331-334)*
- (2) *„Und der zweite Aspekt ist sicherlich noch die soziale Komponente. Ich weiß nicht, inwieweit das eine Rolle spielt jetzt dann hier auch. Weil, die fällt für mich immer, die ist eh da.“ (IP11, Nr. 78, Z. 413-415)*
- (3) *„Da geht viel über die Führungskraft, also, ich hab jetzt in meinem Fall nur einen Abteilungsleiter. Bei uns gibt es keinen Teamleiter und da glaub ich, so diese Initiierungen von Kennenlernen, Gesprächen zu zweit oder auch zu dritt – das lass’ ich da bei mir immer offen – ist, glaub ich, wichtig und da spielt die Führungskraft eine große Rolle.“ (IP03, Nr. 6, Z. 49-53)*
- (4) *„Selbst wenn man viel erzählen kann, weil viele Leute gesagt haben: ‚Wie war das beim Bund?‘, weil viele eine gewisse Vorstellung, so ein Klischee im Kopf haben, was größtenteils aber gar nicht so ist. Und da hatte man schon mal ein Thema, womit man anfangen kann und so nach und nach lernte man die Leute und die Abteilung kennen, die für einen wichtig sind, mit denen man zu tun hat.“ (IP16, Nr. 7, Z. 25-29)*
- (5) *„Ich weiß nicht, vielleicht weil ich von Natur aus so ein eher ruhiger Mensch bin [...]. Ich denke mir auch immer, dass es nicht sein muss, also, wenn die reden, dann ist das okay. Ja.“ (IP06, Nr. 74, Z. 426-428)*

Integrationsbedingungen, a)

Dimensionsspezifische Bedingungen (**Integrationsbedingungen**, Abb. 15.9, a)), die auf die Integration einwirken, umfassen Merkmale, die nachstehend erläutert werden: Rollen im unmittelbaren Umfeld, sozialer Umgang/Kultur, Zugang zu sozialen „Räumen“, wahrgenommene Haltung, Formalität erlebter Interaktion und Emergenz vs. strategische Planung.

Rollen im unmittelbaren Umfeld entscheiden über die Existenz von Integratoren, die die subjektiv wahrgenommene Inklusion prägen. Auf diesem Weg beeinflussen sie die tätigkeitsbezogene Einarbeitung mit positiver Beanspruchungsimplication (1). Personen aus dem unmittelbaren Umfeld, die in der besagten Form Signifikanz gewinnen können, können Führungskräfte, aber auch andere Akteure sein. Sie erlangen eine Vorbildfunktion – über ihr Wesen, ihre Seniorität in Verbindung mit ihrer Hierarchie sowie ihrer Form im organisationalen Kontext zu agieren (2). Durch Mechanismen der Idealisierung und Machtprojektion, derer sich neue Mitarbeiter bedienen, können Nachahmungstendenzen (Imitation, Kap. 15.2.3.1; Kap. 5.2.2) die Folge sein (2). Dabei nicht außer Acht zu lassen sind soziale Gegebenheiten der Schnittstellen, die durch tätigkeitsbedingte Interaktion (Kap. 15.2.3.1) erkennbar werden. Sie machen Abhängigkeiten und Überschneidungen der beiden Hauptdimensionen erkennbar (3).

- (1) *„Gelungen war so die Aufnahme von den Kollegen. Kollegen heißt in dem Fall, also die anderen Abteilungsleiter. Die haben mich ganz gut empfangen und ganz gut aufgenommen. So insgesamt dadurch, dass es relativ viel Stress gegeben hat, operativer Natur, bin ich halt ganz gut reingekommen und hab mich selber ganz gut einarbeiten können, sozusagen.“ (IP07, Nr. 2, Z. 14-18)*
- (2) *„[...] Alle so auf derselben Funktionshöhe, alle sehr nah meistens am Vorstand irgendwo und die haben einfach so einen ‚drive‘. Also, die nehmen einen voll und ganz mit und das sind so AHA-Erlebnisse, an die ich mich zurückerinnern kann, wo ich sage: Also, wenn man die dann kennenlernt; mit denen man dann in den Dialog tritt, dann ist das schon sowas, das spornt einen an. Wo man sagt: ‚Okay, das hat er aber gut gelöst‘ oder: ‚das hat er aber gut gemacht‘.‘ Das ist schon was, was dann hilft.“ (IP07, Nr. 81, Z. 567-576)*
- (3) *„Bin ich bis jetzt auch positiv von überrascht, also, es war bisher keiner dabei, mit dem wir zusammen oder mit dem ich zusammenarbeite, der irgendeiner Idee oder irgendeiner Vorgehensweise, die ich betreibe oder*

mein Team betreibt, irgendwie kritisch gegenüberstand. Im Gegenteil, also es, man hört viel positives Feedback und alle sind offen. Und das ist wieder ein Punkt, der mich bestärkt, dass es die richtige Entscheidung war, zur [Name Unternehmen] zu gehen.“ (IP01, Nr. 7, Z. 71-76)

Auch die unmittelbare Teamkonstellation ist zur Einschätzung sozialer Integrationsprozesse zu betrachten. So beeinflusst etwa der beobachtbare Grad der Teamkohäsion, welchen Eindruck neue Mitarbeiter in Bezug auf die zu erwartende Unterstützungsbereitschaft gewinnen (1). Zugleich wird subjektiv bewertet, ob der soziale Zusammenhalt im Team authentisch oder lediglich von der Führungskraft gefordert wird (2). Wird die Konstellation zusammenwirkender Individuen als produktivitäts- und effektivitätsförderlich gewertet (3) und Indikatoren gegenseitiger Fürsorge gewährt, übertragen neue Mitarbeiter dieses interpersonelle Zusammenwirken auf ihre zukünftige Bedarfssituation (Projektion, Kap. 16.1.1; 2).

- (1) *„Ich muss sagen, die ersten Monate bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] haben mich auch sehen lassen, dass es hier genauso eine Versicherungsfamilie, eine [Name betrachteter Arbeitgeber]-Familie ist. Und gerade wir Regulierer, die hauptsächlich im Home-Office arbeiten und sich selten treffen, doch eine sehr, sehr starke Gemeinschaft ist, wo man sich jederzeit Hilfe holen kann und ein Rat holen kann. Und es doch ein sehr, sehr großer Zusammenhalt ist. Das hat mich schon sehr beeindruckt.“ (IP17, Nr. 25, Z. 169-176)*
- (2) *„Er hatte irgendwas damit gesagt, dass: ‚wir gehen ja alle zusammen Mittagessen‘ und ich glaube aber, dass die Kollegen – und ich kenne sie ja jetzt auch mittlerweile seit einem halben Jahr – eigentlich ungern alle in der großen Abteilung Mittagessen gehen. Also, ich glaube, das hätte man anders transportieren können. Also, es war nicht schlimm, wir waren dann alle so Mittagessen. Das war ok. Aber man merkte, dass die Kollegen da nicht so dahinter her sind. [...]“ (IP03, Nr. 32, Z. 355-360)*
- (3) *„Und wenn man merkt, dass [...] da sehr große Unterschiede sind [...]. Sowas kam in dem Gespräch dann auch raus: ‚Was sind die Bilder von mir? Was sind die Bilder der anderen Personen? Und wo und wie passen eigentlich die Bilder zusammen?‘ Weil, irgendwie muss man ja was Ähnliches, Gemeinsames entwickeln, um dann auch gemeinsam Gas geben zu können. [...]“ (IP02, Nr. 36, Z. 293-298)*
- (4) *„[...] Das war schon, ja, das ist einfach dieser Zusammenhalt unter uns Regulierern, die dann einfach aufeinander achtgeben. Ich glaube, das ist so wie ich mir das auch vorstelle und ich denke, mehr kann ich mir da auch gar nicht wünschen.“ (IP17, Nr. 65, Z. 530-535)*

Besteht im sozialen Umfeld eine allgemeine Veränderungsaversion, kann diese die Bereitschaft, neue Mitarbeiter zu integrieren, prädeteminieren: Angst oder bloße Abneigung gegenüber dem Neuen können auf sie übertragen und bei mangelnder emotionaler Vorbereitung durch signifikante Andere verstärkt werden (1). Auch (mangelnde) Erfahrung bzw. Frequenz der situativen Konfrontation mit neuen Mitarbeitern (situative Vertrautheit) kann darüber entscheiden, ob integrationsförderliche, -erschwerende oder -hemmende Bedingungen bestehen (2). Unterschiede sind in diesem Fall an einer Sensibilität für die Situation neuer Mitarbeiter bspw. durch die Vertrautheit mit onboarding-relevanten Prozessen erkennbar (3). Mangelnde situative Vertrautheit kann eine übergreifende Verhaltensunsicherheit erhöhen, da nicht nur der neue Mitarbeiter, sondern auch das Team Unsicherheiten in die Situation einbringen.

- (1) *„[...] Vielleicht ist das ein Thema für das Changemanagement. Ich glaube, dass es etwas ist, wenn man gerade, wenn man so lang in einem Unternehmen ist, ein bisschen Angst hat vor Veränderungen. Und ich glaube, mit externen Leuten kommt doch noch eine gewisse Veränderung mit rein, weil es einfach neue Aspekte sind, die man von außerhalb mit reinbringt und das hab ich auch gemacht bei uns [...]. Und es sind mit mir auch paar Sachen gekommen, die die Kollegen nicht so gut finden [...]“ (IP03, Nr. 54, Z. 599-605)*
- (2) *„Ich weiß es nicht. Wenn ich jetzt versuche die beiden Einarbeitungsprozesse miteinander zu vergleichen, dann sind so Sachen, die mir spontan auffallen, dass man tatsächlich merkt: [...] die Abteilung, wo ich war als Praktikant, die hat quasi durchgängig immer wieder Praktikanten. Und das schafft wahrscheinlich auch eine gewisse Routine im Umgang mit den Menschen.“ (IP15, Nr. 78, Z. 499-505)*
- (3) *„Man hat ein gewisses Prozedere: ‚Wie geht man mit solchen Leuten um?‘“ (IP15, Nr. 59, Z. 505-509)*

Eine weitere Subkategorie bildet der **soziale Umgang**, der in der Organisation vorherrscht:

Kultur (1). Diese zu internalisieren, ist nicht nur zur Beschleunigung der sozialen Integration essenziell, sondern auch, um interpersonell wirksam zu werden (2). Wie integrationsförderlich der etablierte soziale Umfang ist, zeigt sich an Merkmalen wie einer positiv wahrgenommenen Atmosphäre (3), sozialer Umgangsformen (bspw. Formen der Ansprache, 4) sowie kulturell verankerter Offenheit, die sich in Interaktionserfahrungen zeigt (5). Darüber hinaus gehört die wahrgenommene Leichtigkeit dazu, hierarchieunabhängig Interaktion zu initiieren (6).

- (1) „Gut eingelebt würde ich sagen. [...] Aufgrund einer sehr, sehr offenen/ jetzt muss man heute mit dem Begriff sehr vorsichtig sein, Willkommenskultur bei der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Aber ich glaube, hier gilt es wirklich so, also, viele Menschen, die einem sehr, sehr offen entgegen.“ (IP14, Nr. 6, Z. 6-10)
- (2) „[...] Da muss man doch ein bisschen genauer hinschauen: ‚Wo muss ich eigentlich Menschen hier abholen, um auch selber wirksam zu sein?‘“ (IP02, Nr. 52, Z. 381-385)
- (3) „Ansonsten ist es für mich wichtig auch, ja, einfach einen guten Spirit zu spüren auch in anderen Abteilungen, mit denen man zu tun hat, also sprich Schnittstelle oder Schnittstellen.“ (IP01, Nr. 6, Z. 69-71)
- (4) „Das macht die Sache sehr einfach, wenn man mit dem Chef-Chef, dem Bereichsleiter, direkt per ‚du‘ ist. Das macht es unglaublich viel einfacher. [...]“ (IP16, Nr. 10, Z. 47-52)
- (5) „Und ich habe bis jetzt [...] nur positive Erfahrungen mit meinen Kollegen gemacht, alle sehr freundlich, sehr offen und sehr nett. Von daher, doch, fühle ich mich schon angekommen eigentlich.“ (IP04, Nr. 3, Z. 12-14)
- (6) „Das ist wieder dieses offene. Also, keine Berührungsängste [...]. Alte Denke wäre: ‚Oh, jetzt kommt der große Bereichsleiter mit ganz vielen Mitarbeitern.‘ Das war aber nicht so. Also, die Mitarbeiter halten auch mit ihren Anregungen nicht hinter dem Berg und deswegen finde ich das ja so spannend für Führungskräfte. Diese Ideen [...] nach oben zu tragen, zu verdichten und die Richtigen dann auch zur Umsetzung zu bringen. Weil dort ist ja die Expertise, weil dort ist die Kreativität.“ (IP09, Nr. 43, Z. 343-349)

Kulturmerkmale stellen zudem einen Rahmen für die Gestaltung von Prozessen (1). Über die situative Anwendbarkeit von Verhaltensvorschriften hinaus werden sie je nach Verbindlichkeit und Konkretisierungsgrad verwendet, um eigenes Verhalten zu legitimieren und sich abzusichern. Dies wiederum steigert (Verhaltens-)Sicherheit (Beobachten, Kap. 16.1.1).

- (1) „Ich finde halt, dass die für meinen Aufgabenbereich relevant sind, um so ein bisschen zu sehen: ‚Was ist denn eigentlich möglich?‘ Ich habe natürlich ganz viele Vorstellungen, was ich meine, was möglich sein müsste. Aber die spannende Frage ist ja: Was kann man davon halt übertragen und wie kann man dann bestimmte Dinge in die Umsetzung bringen?“ (IP02, Nr. 47, Z. 357-361)
- (2) „[...] ‚Doch, hier steht es so, dass ich das so zu machen habe.‘, weil es in einer Vorschrift steht. Hier gibt es ja auch Vorschrift[en] von Betriebsräten und so, von denen ich überhaupt keine Ahnung habe und da konnte ich mich nicht drauf berufen, was jetzt dann Phase ist, sondern einfach nur sagen, ich bin der Neue, verhalte mich jetzt erstmal so [...]“ (IP16, Nr. 100, Z. 975-985)
- (3) „Ich glaube, für [die] Psychologie ist das ebenfalls keine Riesenerkenntnis, aber genauso ist es, in Nuancen vielleicht anders und so weiß man einigermaßen die Leute einzuschätzen [...]. Ebenso [...], nicht nur wie man mit denen umgehen soll, sondern auch, was man von denen erwarten kann.“ (IP16, Nr. 39, Z. 278-283)

Zur Förderung zwischenmenschlicher Kontaktaufnahme wird weiterhin der Stellenwert eines **Zugangs zu sozialen „Räumen“** augenscheinlich (1). Die wiederkehrende Erwähnung von Räumlichkeiten der Begegnung, wie bspw. der Empfangsbereich eines Unternehmens, die Betriebsgastronomie (2), aber auch von organisationsinternen Netzwerken (hier: Vorstandsassistenten, 3) sind Indizien für den Stellenwert dieser Integrationsbedingung.

- (1) „[...] Also, wir hatten, zum Beispiel, keinen festen Mittagessen-Slot, weil es auch keine Kantine, also beziehungsweise die Kantine sehr weit weg war. Und da hat es für mich relativ lange gebraucht, weil sich halt niemand so wirklich für mich interessiert hat.“ (IP18, Nr. 80, Z. 376-381)
- (2) „Das ist das einfachste Mittel, um mit Leuten in Kontakt zu kommen. Und Sie wissen ja viel mehr, wer ich bin, als wer Sie sind. Weil [den] Vorstand kann man googlen und sieht: ‚Okay das ist der‘. Und dann kennen mich alle. Aber ich kenne ja niemanden. Also, habe ich mir gesagt: ‚Komm die wissen alle, wer du bist. Die große Mehrheit weiß es, also gehst du halt auf die Leute zu. Am Empfang genauso wie mit den Fahrern oder im Gästrestaurant, überall.‘“ (IP14, Nr. 52, Z. 373-378)
- (3) „Ich glaube, wenn es so eine Plattform zum informellen Austausch gibt. Innerhalb der Vorstandsassistenten,

die haben, da glaube ich, einfach den Vorteil, dass wir automatisch so eine Gruppe haben, der wir uns zuordnen können, mit der wir uns austauschen können.“ (IP10, Nr. 66, Z. 447-450)

Geht die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk mit sozialen Aktivitäten, wie Jahrestreffen einher, lässt sich automatisch der Interaktionsradius neuer Mitarbeiter erhöhen (1). Die Mitgliedschaft jedoch ist an die Voraussetzung geknüpft, dass eine soziale Gruppe besteht, die eine Gemeinsamkeit aufweist. Über Netzwerke, die sich aufgrund funktionsbedingter Similarität bilden (hier: Vorstandsassistenten; Kap. 16.1.1), betrachten „Newcomer“ die Gesamtheit neuer Mitarbeiter als (potenzielles) Netzwerk (2). Mit zunehmender Unternehmensgröße wird die Netzwerkbildung ohne organisationale Unterstützung nicht automatisch stattfinden: Es mangelt an dem Wissen über den Einstieg anderer neuer Mitarbeiter (3). Hier kann die Öffnung bestehender sozialer Strukturen im direkten Abteilungsumfeld den Zugang zu unterstützenden Interaktionspartnern erleichtern (Bsp.: Willkommengesten, wie individuelle Begrüßungen und Glückwünschen per Telefon oder E-Mail) und kompensatorische Wirkung entfalten (4).

- (1) *„Ich überlege gerade, der zweite Tag. Da hatte ich unheimliches Glück, weil es ein jährliches Treffen der Vorstandsassistenten wie auch der Ehemaligen gab. Das war wirklich mein zweiter Arbeitstag und irgendwer erzählte mir das und hat mir relativ schnell die Einladung weitergeleitet. Und das war dann klasse, weil ich abends dann die Gelegenheit hatte in einem informellen Rahmen kennenzulernen, die man im Rahmen des ersten Arbeitstages in der Regel noch nicht alle gesehen hat.“ (IP12, Nr. 34, Z. 227-232)*
- (2) *„Ne, ich glaub, dieses untereinander von den Neuen die dazu kommen. Ich glaub, das ist wirklich was Wichtiges. [...] Das würde mich mal interessieren, ob es sowas schon mal gegeben hat und wenn ja, warum wurde es abgeschafft.“ (IP03, Nr. 71, Z. 826-830)*
- (3) *„Also, ich hab mitbekommen, das auch andere Leute zum Beispiel im Oktober angefangen haben von extern. Die hab ich auf einer Schulung jetzt auch, die zwei, kennengelernt, die auch so in meinem Alter sind. Ich glaube, es wäre da ganz sinnvoll, wenn die Leute sich einfach mal kennenlernen zu Beginn, weil man ja nicht darauf kommt, wer in den Konzern kommt.“ (IP03, Nr. 70, Nr. 719-723)*
- (4) *„An meinem ersten produktiven Tag habe ich auch gleich mehrere Anrufe und E-Mails bekommen so nach dem Motto einen guten Start. Und schön, dass du uns jetzt unterstützt. [...] das ist einfach dieser Zusammenhalt unter uns Regulierern, die dann einfach aufeinander Acht geben. Ich glaube, das ist so wie ich mir das auch vorstelle und ich denke, mehr kann ich mir da gar nicht wünschen.“ (IP17, Nr. 65, Z. 530-535)*

Jenseits des bloßen sozialen Zugangs i. S. eines Interaktionsimpulses ist die **wahrgenommene Haltung** gegenüber dem neuen Mitarbeiter im Feld nennenswert. Bestehen Vorbehalte oder Unsicherheiten, gestaltet sich soziale Integration schwieriger (1) als bei einer uneingeschränkt inkludierenden Form der sozialen Aufnahme (2). Letztere wird durch Freude über die Ankunft des neuen Kollegen, Betonung der Wertschätzung gegenüber seiner Rolle (3) und Offenheit des sozialen Umfelds vermittelt (4). Besteht dieses Vorkommnis über geografische Grenzen hinweg, intensivieren sich Bedeutungszuschreibung und Integrationswirkung (5).

- (1) *„Mit den Schnittstellen ist es auch positiver gelaufen, also viel einfacher in der Interaktion. Schwieriger ist es mit den direkten Kollegen. Also, ich glaube, dadurch das ich von extern gekommen bin und niemand so richtig wusste ‚Wer kommt denn da jetzt? Wer ist das?‘, sind die direkten Kollegen in der Abteilung schon vorsichtiger als meine Schnittstellen. [...]“ (IP03, Nr. 53, Z. 583-594)*
- (2) *„Ich hatte das Gefühl, dass alle einen herzlichen willkommen geheißen haben. Aber auch die Kollegen die man noch nicht kennt. Das habe ich eigentlich als sehr positiv empfunden.“ (IP08, Nr. 2, Z. 7-10)*
- (3) *„Die Zusammenfassung ist einfach, dass man freundschaftlich ist, dass man zum einen wirklich sagt, dass [es einen freut], dass [die Stelle] jetzt besetzt ist, [...] dass man sich auf die Zusammenarbeit freut, dass man auch nochmal die Wichtigkeit dann hervorhebt der Rolle.“ (IP19, Nr. 27, Z. 167-170)*
- (4) *„[...] was mir auf jeden Fall im Gedächtnis bleibt, ist das Onboarding, sei es jetzt durch [Name Bereichsleiter], der mich sehr offen empfangen hat. Bei [Name Vorgesetzter] genauso, das waren [...] die prägenden, ja, Momente in der ersten Woche. [...]“ (IP19, Nr. 51, Z. 448-451)*
- (5) *„Auch außerhalb Deutschlands. Sofort Connections mit dem Ausland: ‚Ah schön, bist Du on board!‘ Die ein oder anderen kennen mich über Umwege oder haben mit mir zusammen gearbeitet sogar. Also, da ein Netzwerk aufbauen war jetzt nicht kompliziert.“ (IP14, Nr. 9, Z. 55-58)*

Weitere Formen subjektiver Haltung bzgl. Newcomern zeigen sich in folgenden Merkmalen:

- Neugierde und zwischenmenschliches Interesse machen (1) im Verhältnis zu wahrgenommener hierarchiebedingter Distanz (2) Interaktionsbarrieren erkennbar.
 - (1) *„Interessiert sich das Unternehmen, [...] die Kollegen für neue Mitarbeiter, dann kommen diese auch auf neue Mitarbeiter zu. Und dann ist das Erleben aus Sicht des neuen Mitarbeiters ein ganz anderes, als wenn dieses Bewusstsein [...] und [...] der strukturierte Prozess nicht da ist.“ (IP12, Nr. 25, Z. 146-150)*
 - (2) *„[...] indem ich dann, nicht direkt aber indirekt dann höre: ‚Vom Vorstand erwarte ich eigentlich, dass er eine Krawatte trägt‘ oder ‚Der Vorstand sollte mich siezen‘ oder ‚Ich will dem Vorstand nicht du sagen‘. Das versuche ich auch zu respektieren natürlich. Aber das zeigt dir dann, dass Menschen die Kultur prägen und Inhalte.“ (IP14, Nr. 7, Z. 45-48)*
- Bereitschaft der gegenseitigen Berücksichtigung des Anderen in eigenen Arbeitsabläufen

„Ich hab auch den Vorschlag gemacht: ‚Na gut, ich versuch das so zu modellieren, dass vielleicht wir 15 Minuten früher fertig sind.‘ Dann wären es Minuten gewesen, die man da hätte vielleicht den Termin verschieben müssen. Da gab es aber keine Bereitschaft zu, sondern da wurde gesagt: ‚Ne, das mache ich auf gar keinen Fall.‘ Das ist schon sehr engstirnig und sehr strikt.“ (IP03, Nr. 66, Z. 689-694)
- Wahrgenommene Authentizität der Integrationsbereitschaft des Teams

„Zum einen der Umgang, also, man merkt schon gewissermaßen, ob das ernsthaft gemeint ist oder ob das einfach eine Fassade ist. Also, ich schaue mir das ganz genau an und kann das [...] auch ganz gut beurteilen, ob man [...] das faked oder ob man das dann eben auch ernsthaft meint.“ (IP19, Nr. 22, Z. 139-142)

Ebenfalls bildet die **Formalität erlebter Interaktion** eine wesentliche Bedingung des Integrationsprozesses. Sie lässt sich bspw. an der Unbefangenheit geäußelter Freude, der Spontaneität und Interaktionsformen außerhalb der Arbeitsebene erkennen (1). Nähe besteht zu den Polen **Emergenz vs. strategische Planung von Interaktion**: Interaktionen geringer Formalität resultieren eher aus emergent entstandenen Interaktionen (2), sodass sich sozialer Anschluss als natürliche Folge sozialer Interaktion ergibt (3). Sie kann in Beziehungen münden, die auf dem Reziprozitätsprinzip basieren (Kap. 16.1.2, 4).

- (1) *„Das führt halt dadurch, dass man einen ganz guten [...] Austausch hat. Das ist nicht nur formell, sondern auch mal informeller Natur und das passt ganz gut, dieses Klima einfach. [...]“ (IP07, Nr. 5, Z. 43-46)*
- (2) *„Und dann gibt sich das, glaub ich, [...]. Man hat dann mit jemandem gesprochen, den man kennengelernt hat. Darüber passiert das dann wieder, dass man jemand anderes noch kennen[...]lernt der wichtig ist. [...]“ (IP03, Nr. 7, Z. 53-57)*
- (3) *„Wenn er dann da ist, im Idealfall muss ich dann nur sagen: ‚Das ist dein Kollege der Sowieso, das ist dein Kollege der Sowieso‘ und der Rest erfolgt dann automatisch. [...]“ (IP07, Nr. 65, Z. 437-442)*
- (4) *„Und ja, da habe ich mir jetzt gar nicht irgendwie einen Plan oder eine Strategie oder ein Konzept ausgedacht, wie integriere ich mich hier, sondern das ist dann, es passt irgendwie. Und wenn mir eben oder wenn man mir gegenüber auch offen ist, wenn man mir signalisiert: ‚Du bist willkommen und so weiter, du wirst integriert‘, dann erwidere ich das genauso [...].“ (IP04, Nr. 54, Z. 301-306)*

Institutionalisierte Strategien sozialer Steuerung können sich darin äußern, dass es einen festgelegten Aktivitätsrahmen gibt. Dies wird im Feld vermehrt von den Akteuren erwartet. Damit verbundene Aufwände werden anhand von Effizienzüberlegungen reflektiert.

„[...] Also, eine Art Rahmenprogramm. Gemeinsames Onboarding ist schwierig, da man nicht gemeinsam startet. Auf der anderen Seite könnte man sagen: Seitdem ich hier bin sind noch drei andere gekommen, da macht man ein zentrales Onboarding vier Mal im Jahr. Ich weiß nicht, ob das eine Idee wäre. In irgendein Raster fällt man dann ja. [...]“ (IP09, Nr. 63, Z. 446-455)

Bestehen zentral gesteuerte Interaktionsanlässe, hat die soziale Dimensionen nicht nur einen kollateralen Charakter, der aus der universellen Relevanz von Interaktion herrührt. Sie gewinnt an Verbindlichkeit und ist mehr als ein Bestandteil der anderen Dimensionen (bspw. 15.2.3.1).

Gegenstand: Soziale Anlässe, b)

Zentralen Gegenstand der sozialen Dimension bilden **soziale Anlässe** (Abb. 15.9, b)) als zentrales Element, auf dem sozialer Anschluss rekurriert. Diese Kategorie fasst typische Onboarding-Situationen zusammen, die Opportunitäten für mindestens dyadische Interaktionen bieten. Dies können Ereignisse sein, die zufällig in die Onboarding-Phase fallen, wie etwa Geburtstage (1) oder auch unternehmensspezifische Integrationsrituale. Auch können es institutionalisierte Unternehmensangebote sozialer Kontaktaufnahme sein (2).

- (1) *„Ich hatte kurz nachdem ich angefangen hatte auch Geburtstag und habe entsprechend Kuchen mitgebracht. Da sind dann auch spätestens da alle vorbeigekommen.“ (IP15, Nr. 40, Z. 249-251)*
- (2) *„[...] Wenn es aber das Angebot gibt sich zu vernetzen, sich auszutauschen im Rahmen von [einer] Abendveranstaltung oder [eines] mehrtägigen Workshop, oder einem Mittagessen kann es ja auch sein im Rahmen der Gruppe, all derer, die zum 1.10. angefangen haben oder dergleichen. Dann hat man einfach einmal Anlaufstellen im Konzern, wo man einfach ganz andere Perspektiven noch einmal mitbekommt, losgelöst vom eigenen Arbeitsalltag. Wo man aber auch die Möglichkeit hat, wenn man das möchte diesen Austausch aufrechtzuerhalten.“ (IP12, Nr. 68, Z. 456-463)*

Den emergenten Integrationsbedingungen (s. o.) zuzuordnen sind **soziale Alltagshandlungen**. Eine Verabredung zur Mittagspause bildet in der betrachteten Unternehmenskultur ein Interaktionselement (1), dem die IP zuvor nicht derart begegnet sind (Kap. 15.1; 2). Ein weiteres Beispiel ist der tägliche Gang zur Kaffeeküche mit Kollegen aus dem direkten Umfeld (3).

- (1) *„Weiß nicht, ist ja auch so ein menschlicher Aspekt: Essen verbindet Menschen ja auch, aber da bin ich nicht so der Typ für, Kuchen backen. Also, es wäre dann auch nicht wirklich echt gewesen von mir. Ich weiß es nicht.“ (IP03, Nr. 62, Z. 656-658)*
- (2) *„Und das war am Anfang jetzt erst einmal nicht so kritisch, weil ich halt, gut, dann habe ich mein Brötchen am Schreibtisch gegessen und kam mir ein bisschen einsam in dem Moment vor, aber fand das dann auch okay. Hat aber halt, langfristig habe ich dann schon gesehen, dass der Austausch halt, was jetzt die beruflichen Themen angeht, auch nicht stattgefunden hat.“ (IP18, Nr. 83, Z. 393-398)*
- (3) *„Und ansonsten, weil ich relativ früh anfangen, gibt es halt noch zwei Kollegen, die weiter hinten im Gang sitzen, mit denen ich auch ein etwas besseres Verhältnis habe, sage ich mal, weil man morgens dann schon die erste Runde in der Kaffee-Küche gemeinsam macht. (lacht)“ (IP15, Nr. 58, Z. 360-364)*

Ergänzend spielen soziale Anlässe eine Rolle, die als **„intendiertes Kennenlernen“** zusammengefasst werden: Sie erfassen gezielte Interaktionen unter Auswahl von Zeitpunkt und Personenkreis. Beispiele sind von neuen Mitarbeitern initiierte Kennenlerngespräche (1), gestaffelt nach unterschiedlichen Schlüsselpositionen (2). Sie verfolgen das Ziel, personelle Beziehungen aufzubauen und mehr über ihre Zuständigkeitsbereiche zu erfahren (3).

- (1) *„Achso, okay, also, wie ich die einzelnen Mitarbeitertypen kennengelernt habe? Ich habe, bevor ich begonnen habe, um einen Kennenlern-Termin gebeten und hatte dann, ich glaube, eine Woche, bevor ich begonnen habe, ein Meeting mit denen allen ohne [Name Bereichsleiter] und hatte dann entsprechend vorbereitet so eine Aktivität, so spielerisch mit so Post-its, um halt so ein bisschen kennenzulernen: ‚Wer sind die Personen? Was machen die? [...] Was läuft denn gut und was sind vielleicht Wünsche oder Erwartungen auch an mich? Was soll sich vielleicht ändern?‘“ (IP02, Nr. 24, Z. 208-215)*
- (2) *„Also jetzt, wenn du dir unser Ressort anschaust, dass ich zumindest mit jedem Bereichsleiter mal einen Kaffee getrunken habe, mit den Senior Businesspartnern und da zumindest in jeder Abteilung eine Person auch mal getroffen habe, recht zügig. Und die nächste Ebene ist jetzt eigentlich, das auszuweiten auf die Ressorts.“ (IP02, Nr. 5, Z. 29-33)*
- (3) *„Ich weiß, dass es auch bei einigen nicht der Fall ist, dass man rumgeführt wird, dass man alle kennenlernt, dass man die Gesichter kennt. Das man auch kennenlernt, wer an was arbeitet [...]“ (IP08, Nr. 5, Z. 34-38)*

Von Onboarding-Verantwortlichen initiierte Anlässe reichen von Termineinladungen von diversen Akteuren im organisationalen Umfeld (1) bis zu Maßnahmen zur Vorstellung der Person (Rundgang, Vorstellung-E-Mail; 2, 3). Dabei wird insb. der Möglichkeit Bedeutung zugeschrieben, die Darstellung der eigenen Person beeinflussen zu dürfen (4).

- (1) „Was auch schon vorher gemacht wurde, was ich dann gesehen habe, als ich dann erstmal mein Outlook geöffnet habe, waren unendlich viele Einladungen für Mittagessen. Das fand ich super, da hatte meine Vorgängerin im Endeffekt so den Kreis der Leute, mit denen ich viel zu tun habe, wo es auch persönlich ein bisschen enger ist, hat sie alle angeschrieben und hat gesagt, das wird mein Nachfolger, ladet ihn doch gerne mal alle zum Essen ein. Dann haben sich so die ersten Termine ergeben.“ (IP18, Nr. 56, Z. 258-264)
- (2) „Also, erstmal fällt natürlich drunter, dass man auch, sag ich mal, zum Beispiel von den Kollegen vorgestellt wird, damit fängt es schon an.“ (IP08, Nr. 4, Z. 33-34)
- (3) „[...] Ich wurde angekündigt von einer E-Mail im Bereich dann vom meinem Chef.“ (IP03, Nr. 8, Z. 67-70)
- (4) „Ach, das war schon okay. Er hätte mir vielleicht schon vorher zeigen können, was er über mich schreibt. Ich mein, das war alles richtig, aber es wäre schon mal interessant gewesen, mal darauf zu gucken. Ist aber auch interessant gewesen, weil es natürlich auch die Informationen beinhaltet, die er so am meisten von mir natürlich wahrgenommen hat und dann auch wiedergegeben hat.“ (IP03, Nr. 9, Z. 74-78)

Persönliche Einarbeitungstermine repräsentieren eine Intervention der aufgabenbezogenen Dimension (Kap. 15.2.3.1). Gemäß der Abhängigkeit der Dimensionen (Kap. 15.2), bilden diese Termine jedoch zugleich einen sozialen Anlass (1), indem sie durch aufgabenbezogene Kommunikation zu Interaktion der Beteiligten führen. Dies ist etwa bei einer Arbeitsbegleitung (2) oder einem Teamworkshop zur Erarbeitung eines gemeinsamen Zielbilds der Fall (3).

- (1) „Wir haben gemeinsam überlegt [...]: ‚Welche Stellen wären auf jeden Fall wichtig kennenzulernen?‘ Und die hatte er initial kontaktiert und die Terminfindung von diesen Hospitationen zum Beispiel anderer Abteilungen [...]. (IP03, Nr. 26, Z. 259-267)
- (2) „Also, so habe ich im Prinzip auch eigentlich so eine Art End-to-end Betrachtung. Mir mal den Schadenprozess durch Arbeitsbegleitung auch live und in Farbe mal angeguckt. Das brauche ich auch für mich. [...] dann will man auch einfach mal sehen, wie funktioniert Technik hier, wie funktionieren Masken hier. Und das schöne ist, dass jeder Standort ein Stückchen unterschiedlich ist. Man kommt immer direkt ins Gespräch mit den Kollegen.“ (IP09, Nr. 42, Z. 337-343)
- (3) „[...] deswegen, glaube ich, ist das wichtig, damit man halt einmal sich verständigt hat: Mensch, das ist doch unsere Richtung, oder? Wir laufen doch alle nach Rom. Und ob dann jemand rechts herum nach Rom läuft oder links herum nach Rom, das wäre mir persönlich egal. Aber irgendwie wäre es ja gut, wenn alle nach Rom laufen und nicht einer nach Pisa.“ (IP02, Nr. 42, Z. 319-324)

Kernmechanik: Interagieren, c)

Die vermehrte Nutzung des Begriffes „Interaktion“ zur Erläuterung von Strukturelementen der sozialen Dimension macht seine Rolle als Kernmechanik augenfällig. Während Interaktion in der aufgabenbezogenen Dimension inhaltlich angetrieben ist, liegt die Motivation zur Interaktion (1) darin sozialen Anschluss zu finden (2). Die nicht nur dimensionsspezifische, sondern auch phasenübergreifende Relevanz des Interaktionsbegriffs begründet seine vertiefte Betrachtung im Rahmen der Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (Kap. 16.1.1), sodass sie an dieser Stelle nur verkürzt dargestellt wird.

- (1) „[...] einfach jede Möglichkeit wirklich zu nutzen, neue Gesichter kennenzulernen, [...]. Wirklich in Kontakt einfach mit anderen Kollegen zu kommen.“ (IP12, Nr. 73, Z. 497-499)
- (2) „Weil es gibt einem einen guten Überblick. [...] Es geht manchmal gar nicht um die Inhalte, sondern einfach um die Leute zu sehen und das Netzwerk, was man von Anfang an aufbaut. [...] (IP07, Nr. 98, Z. 685-691)

Indikatoren Integrationserfolg, d)

Zur Einschätzung des Onboarding-Fortschritts im Rahmen der sozialen Dimension geben insb. Merkmale, die soziale Zugehörigkeit beschreiben, eine Indikation (1). **Indikatoren des Integrationserfolgs** (Abb. 15.9, c)) neuer Mitarbeiter werden subjektiv in einem stufenartigen Entwicklungsprozess wahrgenommen (2).

- (1) „[...] Zurzeit bin ich einfach Teil des Teams und nicht mehr und nicht weniger.“ (IP15, Nr. 33, Z. 210-212)
- (2) „[...] am ersten Tag habe ich schon gemerkt ‚Ich bin der Neue‘. Es war dann interessant: Es ist jemand Neues da. Und so ist das dann Stück für Stück gekommen.“ (IP15, Nr. 39, Z. 246-249)

Sie lassen sich anhand der nachstehenden Kategorien objektivieren:

- **Anteil von Interaktionsautomatismen;** d. h. mit dem Integrationsfortschritt vermindert sich zunehmend der Anteil der bewussten Ressourcenaufwendung, die es bedarf, um kommunikative Interaktion aufrechtzuerhalten. Stattdessen ergibt sich kommunikative Interaktion „wie von selbst“ durch emergentes Aufkommen von Gesprächsthemen (unbewusste Ebene; 1). Die IP berichten von steigender Vertrautheit und Natürlichkeit der Interaktion, die sich bspw. darin zeigt, dass sie sich selbst nicht mehr als „Fremdkörper“, sondern als Teil des Teams fühlen (Kap. 5.3.3, Sozialisation in Gruppen, 2).

(1) „[...] Also, man merkt, dass man auch zum Beispiel beim Essen auch gemeinsame Themen findet, so, das ist mir da tatsächlich ein Stück einfacher gefallen. Ansonsten würde ich sagen, ist das schon recht ähnlich abgelaufen.“ (IP15, Nr. 112, Z. 741-749)

(2) „[...] Ich fühle mich tatsächlich als Mitglied des Teams. Ich kann es im Zweifelsfall wirklich nur so beschreiben, dass ich jetzt nicht dieses Gefühl habe als ‚der Neue‘ oder ‚der Sonderling‘ [...], sondern man behandelt mich sozusagen wie jeden anderen auch. Und auch das ist für mich wirklich positiv in Bezug auf das, was ‚das gute Aufnehmen‘ anbelangt.“ (IP15, Nr. 37, Z. 231-236)
- **Reichweite potenzieller Interaktionsradius;** d. h. die Reichweite des persönlichen unternehmensübergreifenden Netzwerks weist als Ergebnis vergangener Interaktionsintensität und -qualität auf eine fortgeschrittene Integration hin.

„Dadurch, dass ich jetzt auch diese Übergabe auch mit da drin bin, habe ich jetzt auch für eine Einarbeitung schon mit relativ vielen Leuten im Konzern zu tun. [...] Ich mache das alles mit und kümmere mich da auch selber drum, dass ich da dann mit allen Leuten irgendwie, dass das mit der Übergabe ganz gut klappt und dass ich eben auch von mir aus auf die Leute zugehe.“ (IP13, Nr. 27, Z. 124-128)
- **Umfang und Nachhaltigkeit gemeinsamer Routinen;** d. h. in Integrationsprozessen entstandene Interaktionen haben den Status wiederkehrender Rituale unterschiedlich starker Alltagsrelevanz erlangt. Sowohl die Kenntnis bereits bestehender als auch die Initiierung und Aufrechterhaltung neuer Rituale nehmen mit zunehmender Integration quantitativ und qualitativ zu. Unter den Begriff der Nachhaltigkeit fällt auch, dass die Regelmäßigkeit gemeinsamer Interaktion über die Onboarding-Phase hinaus erhalten bleibt.

„Ich bin erstmal der Neuling, der auch dann immer mal Hilfe braucht, aber sonst treffen wir uns immer mal an der Kaffeetheke oder sowas. Bin auch sehr offen. Bin der Neue zwar, aber gleichzeitig fühle ich mich auch schon sehr integriert.“ (IP13, Nr. 23, Z. 109-112)
- **Kenntnis relevanter Akteure;** d. h. die Bekanntheit von Akteuren, die für das Individuum u. a. als soziale Informationsquelle (funktionsbezogen, bereichs- und unternehmensübergreifend) bedeutsam sind, ist zumeist eine natürliche Folge gemeinsamer Routinen. Sie gibt einen individuellen Integrationsfortschritt zu erkennen (1), da sie selbstständige Handlungsfähigkeit und -steuerung im Unternehmen erleichtert (2).

(1) „Meine Erfahrung ist, man braucht immer ein gutes Netzwerk im Unternehmen, um Dinge zu beschleunigen, um Dinge zu verstehen. Und das hat mir halt jetzt zumindest so einen guten Auftakt gegeben, um Anknüpfungspunkte zu haben, schon mal auf den ersten Blick zu verstehen: ‚Wo sind bestimmte Personen? Was machen die?‘ [...]“ (IP02, Nr. 3, Z. 14-18)

(2) „Ja, das man im Grunde genommen weiß, welche Themen ich an wen zu richten habe. Mit wem kann ich gut arbeiten? Mit wem habe ich ein gutes Verhältnis, in dem Sinne, dass man auf einer Ebene, auf Augenhöhe reden kann? Und dann auch konstruktiv auch irgendwie auf ein Ergebnis zu kommen und nicht nur fürs Reden Willens.“ (IP05, Nr. 78, Z. 435-440)
- **Effizienz des Informationszugangs;** d. h. die Geschwindigkeit, in der Informationen unter Berücksichtigung des dazu erforderlichen Aufwands erlangt werden, ergibt sich u. a. als Folge erhöhter Integration. Denn die Qualität sozialer Beziehungen erhöht gegenseitiges Verständnis und Hilfsbereitschaft, die einander entgegengebracht wird – auch in Situationen erhöhten Ressourcenmangels und Zeitknappheit (1). Gelingt es neuen

Mitarbeitern, dieses Stadium schnell zu erreichen (2), ergibt sich ein sich selbst verstärkendes System aus erleichtertem Informationszugang und Erfahrungsaustausch. Sofern erhöhte Kommunikations- und Interaktionsfrequenz bestehen, ergeben sich soziale Beziehungen, die Unterstützung von Informationsträgern in Form von relevanten Auskünften erwarten lassen. Dies fördert den Erkenntnisgewinn (3). Der mit der Informationsgenese verbundene Aufwand – durch Suchen, Antwortzeiten, Überzeugungsarbeit und anderweitige Diskussionen – verschiebt sich je nach bestehender Effizienz des Informationszugangs (4).

- (1) *„Ich glaube, wenn man mit sehr kurzfristigen Anfragen kommt und man am liebsten innerhalb der nächsten zwei Stunden eine Auswertung hätte, ist etwas schwierig. Glaube, das finden die Leute auch sehr unhöflich teilweise, wenn man Menschen so wenig Zeit gibt, zu reagieren. Es geht aber manchmal nicht anders in solchen Projekten. Ich glaube, es funktioniert und es klappt auch, wenn man mit den Menschen gut auskommt. Dann sagen die schon mal: ‚Ja, ist ok. Ich mach das mal grad schnell bevor ich meinen anderen Aufgaben nachgehe.‘ Ich glaube, das hilft unfassbar. Solche Ad-hoc-Anfragen auch schnell zu beseitigen.“ (IP03, Nr. 49, Z. 538-545)*
- (2) *„Meine Aufgabe besteht darin, als Führungskraft mit Menschen zusammenzuarbeiten, sie zu motivieren und sie zu bewegen, ihr Bestes zu geben jeden Tag. [...] Und dann sage ich mir: ‚Okay, dann muss ich ja in der Lage sein, schnell Zugang zu Menschen zu finden und zu kommunizieren.‘ Und ob das jetzt meine Leute sind oder Leute außerhalb meines Bereiches ist egal [...]“ (IP14, Nr. 53, Z. 381-388)*
- (3) *„Aber ich weiß auch nicht genau, ob das jetzt nach drei, vier, fünf oder sechs Wochen war. Aber nach einigen Wochen fing es an, dass die Leute mir erzählt haben, was hier scheiße ist. Und das war auf jeden Fall ein Wendepunkt, weil das für mich eine wichtige Information ist.“ (IP11, Nr. 93, Z. 602-606)*
- (4) *„[...] Und bisher [...], kannte ich nur die Intranetinformationen. Jetzt hat es ein bisschen mehr Fleisch am Knochen. Und sowas, finde ich, kann man sich über so Netzwerkkontakte auch gut erarbeiten. Dann trifft man sich mal für eine halbe Stunde, lässt sich erklären [...]“ (IP02, Nr. 8, Z. 42-52)*

Indem neue Mitarbeiter nicht mehr über Umwege, sondern direkt an Wissensträger für Alltagsfragen gelangen, lässt „Effizienz der Informationsgenese“ Integrationsqualität erkennen.

Treiber, e)

Der Eintritt vorangestellter Indikatoren des Integrationserfolges wird je nach Ausprägung sozialer **Treiber** (Abb. 15.9, e)) beschleunigt. Sie werden im Folgenden in Analogie zu Kap. 15.2.3 bzw. Kap. 15.2.3.1 nach dem triadischen Wirkungsmodell von Wieland (verhältnis-, verhaltens- und haltungsbezogen, 2015) strukturiert. Merkmale, die als Hemmnis sozialer Integration wahrgenommen werden, sind den einzelnen Treibern als Gegenpole nachgestellt.

„Dass man als Bereichsleiter einfach noch schneller in die Tasten greifen kann und noch schneller den Job ausüben kann, für den man eigentlich da ist. Und das ist ja nicht eigenes Wissen aufzutanken, sondern eher in Kontakt mit seinen Mitarbeitern zu gehen, seine Führungsaufgaben auch wahrzunehmen [...]. Da fühle ich mich [...] zumindest von den formalen Rahmen ein bisschen gebremst.“ (IP09, Nr. 21, Z. 119-125)

Die Kategorie **verhältnisbezogener Treiber** beinhaltet die Subkategorien Prädeterminierung eines Zugehörigkeitsstatus bzw. Unmittelbarkeit der Einbindung neuer Mitarbeiter.

- **Prädeterminierung des Zugehörigkeitsstatus** bedeutet, dass soziale Zugehörigkeit aufgrund von integrationsförderlichen Bedingungen zu einem gewissen Maß vorbestimmt ist: Objektiv bestehende Indizien der Zugehörigkeit wie zwischenmenschliche oder faktische Gemeinsamkeiten beeinflussen die Qualität des Zugangs zu sozialen Gruppen.

„Das, [...] was tatsächlich so eine Erkenntnis von mir war, ist [...], dass mir alles ein bisschen leichter gefallen ist bei einer Person, die mir altersmäßig näher ist. [...]“ (IP15, Nr. 119, Z. 794-800)

- Räumliche Nähe erleichtert Integration, indem sie einen Zugehörigkeitsstatus impliziert (Prädeterminierung), während räumliche Distanz direkte Interaktion erschwert.

„Wir haben eine vorschriftliche Rücksprache von einer Stunde, wo es dann darum geht: Was für Fragen sind für mich vielleicht aufgekommen? Und wie generell der Stand der Dinge ist. Aber ansonsten ist er

tatsächlich auch in so vielen Terminen eingebunden, dass ich ihn täglich eher selten sehe, wenn ich nicht gerade irgendein Anliegen habe. Auch räumlich sind wir im Raum relativ weit getrennt. So habe ich jetzt nicht wirklich den direkten Bezug. Ich würde schon sagen: Ich habe ein gutes Verhältnis zu ihm, aber es ist jetzt nicht so, dass ich täglich Kontakt mit ihm hätte.“ (IP15, Nr. 60, Z. 373-380)

- Strukturelle Verankerung etwa durch organisatorische Anbindung an eine Abteilung, einen Bereich oder ein Ressort verbindet unabhängig von personellen Konstellationen. Sie determiniert somit Zugehörigkeit und fördert Interaktion:

„[...] Es war ein duales Studium, aber man hatte auch da eine feste Gruppe, die gleichzeitig angefangen hat. [...] Das heißt, man hatte auch direkt einen Kreis von Kollegen, in dem man sich gut austauschen konnte über das Erlebte, über erste Erfahrungen.“ (IP12, Nr. 84, Z. 612-618)

- **Unmittelbarkeit der Einbindung** beschreibt die Geschwindigkeitskomponente, die als kritisches Onboarding-Merkmal in Kap. 16.2 vertieft wird. Zeit repräsentiert in Form direkter Integration einen verhältnisbezogenen Treiber. Er intensiviert bei hoher Ausprägung den wahrgenommenen Automatismus sozialer Zugehörigkeit.

„[...] Es war so direkt, dass die Arbeit da war, man nicht erst Tage lang rumsaß, nichts zu tun hatte. Man hatte auch direkt was zu tun, war in Meetings miteinbezogen.“ (IP08, Nr. 3, Z. 11-14)

Verhaltensbezogene Treiber bestehen aus den Kategorien soziale Gleichbehandlung, vermittelte Bedingungslosigkeit/Selbstverständlichkeit und Interaktionsfrequenz/-intensität:

- **Soziale Gleichbehandlung** fördert das Gefühl sozialen Anschlusses, indem neue Mitarbeiter eine verhaltensbezogene Konsistenz (Analogiebildung, Kap. 16.1.1) feststellen. Erhalten sie bspw. ihre Aufgabenpakete strukturell in der gleichen Weise wie erfahrenere Kollegen, nehmen sie einen gleichwertigen Status ihrer selbst an (1). Ähnliche Mechanismen greifen je nach Unmittelbarkeit der Anwendung teaminterner Verhaltensregeln auf neue Mitarbeiter (2). Gleichbehandlung führt zur Wahrnehmung sozialer Akzeptanz i. S. v. Anerkennung (Köhler, 2016) und begünstigt Mitarbeiterbindung (Kap. 16.1.2).

(1) *„[...] aber ansonsten mache ich mehr oder weniger dasselbe wie alle anderen, nur das mir vielleicht noch leichtere Probleme aufgetragen werden. Also, es ist jetzt nicht so, dass ich irgendwie eine Sonderrolle einnehmen würde.“ (IP15, Nr. 34, Z. 212-216)*

(2) *„Also, ich bin jetzt niemand, der jetzt danach, also, der unbedingt dieses ‚Du‘ braucht, aber, wenn jetzt gerade die, mit denen man täglich zusammen ist, wenn da irgendwie ein Angebot kommt, gerade wenn die sich dann halt untereinander duzen, dann finde ich das schön, wenn man da auch in diesen Kreis schnell mit aufgenommen wird. Und nicht erst irgendwo einen Vertrauensaufbau leisten muss und dann nach drei Monaten jetzt dann offiziell sich gezeigt hat oder für gut genug empfunden wurde, sage ich jetzt einmal, um in diesen Du-Kreis aufgenommen zu werden.“ (IP18, Nr. 72, Z. 334-342)*

- **Vermittelte Bedingungslosigkeit/Selbstverständlichkeit** entfaltet ihre Treiberwirkung dadurch, dass nicht zur Diskussion gestellt wird, ob der neue Mitarbeiter involviert wird. Integrative Maßnahmen werden als selbstverständlich und gegeben betrachtet (1). Dabei erhärtet die Bestimmtheit ihrer Ausführung die Treiberfunktion weiter; bspw. indem die Teilnahme an Aktivitäten mit einer gewissen Verbindlichkeit gefordert wird (2).

(1) *„[...] dass man dann für die Kollegen [...] sagt: ‚Ja, du kommst mit‘, also nicht sagt: ‚Willst du mitgehen?‘, sondern finde ich dann immer besser [...], dass es eine Selbstverständlichkeit ist. Und dass man sich da nicht in so eine zurückgezogene Rolle überhaupt hineingerät, weil man am Anfang nicht mitgegangen ist und dann vielleicht sich nicht mehr traut, zu fragen oder Ähnliches.“ (IP18, Nr. 78, Z. 262-270)*

(2) *„Dass man sich integriert fühlt, dass man, wenn man jetzt nicht, wenn man in einem Team auch ist, was jetzt bei mir nicht ist, aber, wenn man in einem größeren Team ist, dass dann klar gesagt wird: ‚Klar, du kommst mit zum Mittagessen‘ [...], dass man dann auch den neuen Mitarbeiter so ein bisschen auch zwingt mitzukommen, falls das erforderlich ist.“ (IP18, Nr. 76, Z. 350-357)*

- **Interaktionsfrequenz und -intensität** werden aufgrund der dimensionsübergreifenden Bedeutung interaktiver Phänomene in Kap. 16.1.2 vertieft (1) und an dieser Stelle nur in ihrer Wirkung auf die soziale Dimension umrissen (2). Die Häufigkeit und das Ausmaß der

Interaktion mit der Führungskraft (3) oder mit signifikanten Anderen fördert Kultur- und Wertevermittlung (4) sowie die Qualität sozialer Beziehungen (5).

- (1) „Es gibt da einfach nur ein Basisinstrument und das funktioniert immer und das ist Kommunikation. Termine, Termine, Termine, sich Sachen erklären lassen, sich mit den Leuten zusammensetzen, Schnittstellen aufbauen, Kommunizieren, Kommunizieren, Kommunizieren, das ist mein Einarbeitungsplan.“ (IP07, Nr. 19, Z. 155-158)
- (2) „Eben auch mit den [Name betrachteter Arbeitgeber]-Kollegen, aber auch mit den Kollegen des Dienstleisters eng zusammenarbeiten und auch privat. Also, was heißt privat, aber schon auch außerhalb des Büros Zeit zu verbringen. [...]“ (IP11, Nr. 89, Z. 577-581)
- (3) „Mir würde helfen, teilweise mehr mit [Name Vorgesetzte] zu sprechen. Ich habe in der Woche eine halbe Stunde Jour Fix. Wir haben immer Morning-Meeting mit dem Bereichsleiter jeden Morgen eine viertel Stunde. Wenn sie da ist, macht sie mit, sonst nicht.“ (IP10, Nr. 38, Z. 211-214)
- (4) „Es ist jetzt nicht meine Art, ich habe das jetzt nicht aufgeschrieben, aber ich habe das natürlich für mich im Kopf zusammengepuzzelt und so ein bisschen auch geguckt: Gibt es da irgendwie Muster? Habe ich jetzt zufälligerweise mit vier Personen gesprochen, die alle irgendwie aus dem gleichen Ressort kommen oder mir was grundsätzlich immer Gleiches sagen oder auf was Ähnliches hinweisen als Pain Point? So das habe ich damit gemacht als Basisinformationen für mich.“ (IP02, Nr. 49, Z. 264-370)
- (5) „Ja, einfach, dass man auch mal abseits von der Arbeit sich auch mal ganz gut versteht und auch mal sagt: ‚Wir können was essen gehen oder trinken gehen.‘ Sowas finde ich auch immer sehr angenehm. [...]“ (IP13, Nr. 13, Z. 57-66)

Bei Betrachtung **haltungsbezogener Treiber**, d. h. einstellungsbezogener Aspekte sozialer Integration wird ausschließlich der **individuelle Integrationswunsch** herausgearbeitet. Er repräsentiert die dimensionsspezifische Dominanz des Anschlussmotivs (Kap. 6.1, 15.1) und weist eine Relevanz für die Commitment-Bildung auf (Kap. 16.1.2). Der Integrationswunsch eines Newcomers lässt sich durch eine individuelle Integrationsbereitschaft umschreiben, die aus der subjektiven Bedeutung resultiert, die sozialem Anschluss beigemessen wird (1). Differenzierungsebenen ergeben sich je nach Tätigkeitsrelevanz der Interaktionspartner (2).

- (1) „[...] ,darum muss ich mich kümmern. Da hat mir niemand bei geholfen, also, als Führungskraft muss man sich darum selber bemühen, dass man sich ein Netzwerk erstellt: Dieses Thema ‚Kommunikation‘, ‚Mittagessen‘. Das hört sich lapidar an, aber das ist unheimlich wichtig. [...]“ (IP07, Nr. 99, Z. 696-700)
- (2) „Wir haben [...] überlegt, also, mein Chef hatte natürlich die Idee: ‚Wie könnte das funktionieren? Was ist so wichtig? Welche Stellen wären auf jeden Fall wichtig kennenzulernen?‘ [...]“ (IP03, Nr. 25, Z. 259-267)

Dimensionsübergreifende Output-Größen, f)

Jenseits der Darstellung phasenübergreifender Output-Größen in Kap. 16.1.2 umfasst der folgende Abschnitt Output-Relevanz sozialen Anschlusses. Die Befragten stellen ihn wiederholt in den Kontext **subjektiven Wohlbefindens** und verbalisieren dies vermehrt mit der Umschreibung „sich wohl zu fühlen“ (1). Dabei steht sozialer Anschluss in direkter Konnotation mit einem subjektiv als positiv beschriebenen Gemütszustand (2). Er gibt Auskunft über den Grad der subjektiv wahrgenommenen Integration (3) bzw. darüber, inwieweit ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gemeinschaft erzeugt wird (4).

- (1) „Und da hat man dann schon direkt Wertschätzung erfahren, also, in MEINEN Augen. Also, ich habe mich da direkt sehr wohl gefühlt und auch sehr gut abgeholt gefühlt.“ (IP19, Nr. 7, Z. 45-47)
- (2) „Und auch für mich persönlich, also, ich kann nur gut arbeiten, wenn ich in einem Umfeld bin, in dem ich mich wohlfühle, wenn ich da Kollegen habe, mit denen ich mich gut austausche, wo es keine, ja, Querelen gibt, [...] es kann Konflikte geben, aber wo halt zumindest so einmal die Grundeinstellung angenehm ist und wo man sich offen austauscht, wo man freundlich, hilfsbereit ist.“ (IP04, Nr. 63, Z. 360-365)
- (3) „Und das ist für mich so ein bisschen dieses Sinnbildliche, wenn ich jetzt da durch die Flure gehe und dann doch schon einige Leute kenne nach der kurzen Zeit und mich alle grüßen. Und das ist irgendwie dieser erste Block, persönliche Integration. Das hat mir da gezeigt: ‚Krass, das ging ja echt gut und dass ich mich hier auf dieser ganzen menschlichen Ebene unglaublich wohlfühle.‘ [...]“ (IP18, Nr. 124, Z. 631-637)

- (4) „Dass man sich nicht mehr so als der Neue fühlt. Dass man nicht mehr so jedes Gespräch beginnt, ja, das weiß ich ja nicht, weil ich bin ja eigentlich der Neue. Sondern dass man schon das Gefühl hat, ein Teil von etwas zu sein.“ (IP11, Nr. 6, Z. 29-31)

Der Grad subjektiven Wohlbefindens beeinflusst die aufgabenbezogene Leistungsfähigkeit (aufgabenbezogene Dimension, Kap. 15.2.3.1), indem bspw. interaktionsbedingt gemeinsame Ansatzpunkte für die eigene Tätigkeitsgestaltung oder die zukünftige Zusammenarbeit identifiziert werden (Steigerung der Teamproduktivität, 1). Bei einem erhöhten Wohlbefinden berichten die Teilnehmer davon, soziale Verhaltenssicherheit zu erlangen und sich für herausfordernde Arbeitssituationen gestärkt zu fühlen (2). Verhaltenssicherheit wiederum vermag es, Arbeits- und Leistungsfähigkeit als übergreifende Output-Größen der Onboarding-Phase zu fördern (3). Zudem geben die IP an, dass Wohlbefinden die Ideengenerierung (Kreativität, 4) und den Wunsch, im Unternehmen zu verbleiben, fördert (Commitment, Kap. 16.1.2; 5).

- (1) „Und das habe ich eben nicht nur bei mir als Neuling gesehen, sondern das war auch ganz stark teamintern das Problem, weil sie vielleicht in gewisser Weise von Anfang an nicht gezwungen wurden, sich zu integrieren. Jetzt ist es zu spät, jetzt ist es zu weit auseinandergedriftet, aber hätte man da von Anfang an so eine Kultur implementiert, wo jeder Neuankömmling sich irgendwie wohlfühlt und in dieses Team mit aufgenommen wird, dann, wäre diese Abteilung auch sehr viel produktiver gewesen.“ (IP18, Nr. 85, Z. 404-412)
- (2) „Also, für mich war das jetzt gut, dass ich diese Termine alle hatte und dann auch ganz schnell irgendwie in die Sicherheit gekommen bin, das ist für mich, also, weil ich eben gezwungen war, mit den Leuten mich zu treffen, habe ich daraus so eine gewisse Startsicherheit geschöpft, um jetzt auch dann selber auf die Leute alle zugehen zu können [...]“ (IP18, Nr. 77, Z. 357-363)
- (3) „[...] Und das wiederum hat dazu geführt, dass wir auch einfach selber gearbeitet haben, auch ohne einfach dann Fragen zu stellen und uns die schon an anderen Stellen irgendwie selbst erklärt oder die Fragen irgendwo anders beantwortet bekommen haben und damit nicht zu unserer Führungskraft gegangen sind.“ (IP01, Nr. 38, Z. 265-271)
- (4) „[...] Ich bin ja als Führungskraft erstmal der Anwalt der Ideen meiner Mitarbeiter und der Nöte und Sorgen, aber auch der guten Vorschläge. Also, alles, was die angeht, geht mich auch an. Und da bin als Führungskraft da ja auch gefordert. Und da will ich auch nicht, wie so ein Blinder von der Farbe reden, das muss ich doch mal gesehen haben.“ (IP09, Nr. 45, Z. 456-362)
- (5) „Das Zweite ist eine Identifikation mit Menschen, Team, Chef im engeren Sinne, aber natürlich auch all den Kollegen, denen man so begegnet. Also, was ich jetzt hier zum Beispiel sehr positiv empfinde, ist eine grundsätzliche Kollegialität und Offenheit. Und das schafft eine Atmosphäre und dann auch irgendwann so einen Identifikationsmechanismus – da gehöre ich dazu, da will ich auch dazugehören, hier möchte ich irgendwie bleiben [...]“ (IP02, Nr. 76, Z. 496-501)

Die so verdeutlichte Zielrelevanz sozialer Integration für das Zugehörigkeitsgefühl, Wohlbefinden und somit auch Commitment mündet in einer kurzen Konkretisierung entsprechender empirischer Befunde des Feldes: **Affektive Bindung** (Kap. 16.1.2) äußerte sich vorliegend auf der Basis einer evidenzbasierten Vertrauensbildung.

- „Und da hatte ich eben bei beiden den Eindruck, dass man offen reden kann. Und das wurde mir in den Terminen dann auch eben offenbart, dass ich da immer letztlich, wenn ich Probleme sehe oder beziehungsweise auch Herausforderungen, dass ich dann auf die einzelnen Personen dann zukommen kann und um dann eben dann auch die einzelnen Herausforderungen dann zu lösen.“ (IP19, Nr. 14, Z. 81-86)

Die mittelbar positiven Wirkungen von Wohlbefinden und affektiver Bindung auf **Arbeits- und Leistungsfähigkeit**, die aus der Erfüllung des sozialen Anschlussmotivs resultieren, werden durch die interaktionsbedingte Förderung der Effektivität von Lernprozessen ergänzt. Die beschriebene Effizienz des Prozesses der Informationsgewinnung (s.o., 1) steigert die Geschwindigkeit des tätigkeitsbezogenen Einarbeitungsprozesses (Kap. 15.2.3.1; 2) und somit die Wahrscheinlichkeit, seine Tätigkeit effizient verrichten zu können (aufgabenbezogene Zielerreichung in Bezug auf Geschwindigkeit und Qualität, 2). So kommt der sozialen Dimension eine soziale und aufgabenbezogene Integrationsfunktion zu, deren struktureller Rahmen in

Abb. 15.10 um die Subkategorien ergänzt und somit konkretisiert zusammengefasst wird.

- (1) „Und ich weiß bis heute noch nicht konkret, ob vielleicht andere Ressorts auch schon was nutzen, was vielleicht ich mitnutzen kann. Das heißt, wo man vielleicht Erfahrungen austauschen könnte, wo man sagen könnte, man setzt sich jetzt zusammen und guckt mal, vielleicht arbeitet ihr in die gleiche Richtung und ich mache das gerade doppelt und ihr habt aber schon Erfahrung mit was weiß ich was für Tools, Prozessen und ich steuere die jetzt neu an und ihr sagt mir aber, das hättest du gar nicht gebraucht, weil, die sind schlecht, oder wie auch immer.“ (IP01, Nr. 85, Z. 602-609)
- (2) „[...] Interesse daran, dass wir schnell auf Gleis kommen, dass wir schnell arbeiten können oder ich schnell arbeiten kann, als auch aber Interesse daran, wenn man Probleme proaktiv angesprochen hat. War auch kein Interesse da. Also, noch nicht einmal marginal: ‚Habe ich jetzt gerade keine Zeit‘ oder ‚Sprich den und den an‘.“ (IP01, Nr. 37, Z. 259-265)

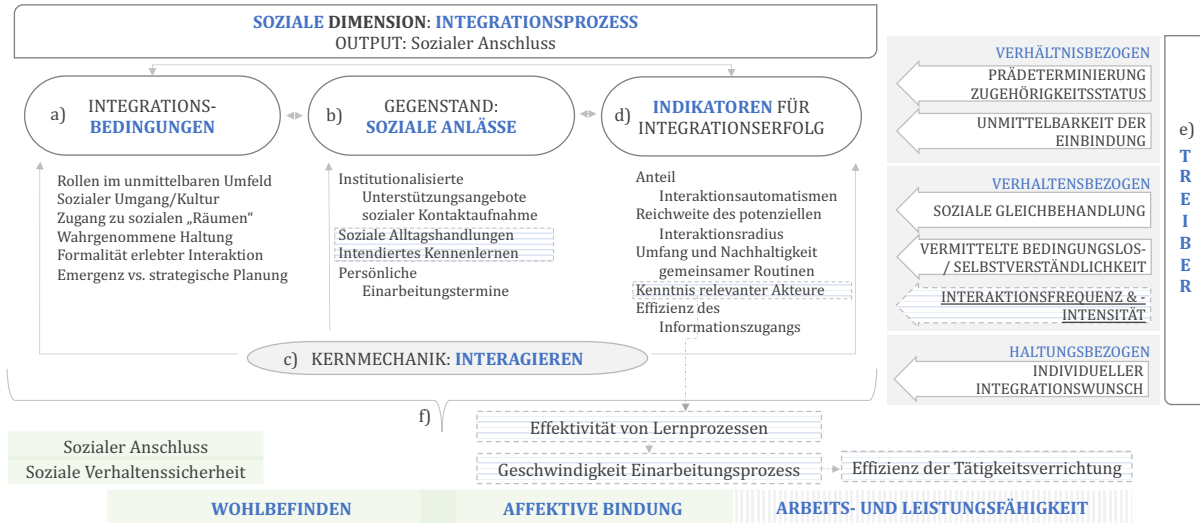


Abb. 15.10 Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: soziale Dimension (eigene Darstellung)

15.2.3.3 Organisationsbezogene Dimension

Nach Betrachtung der beiden Hauptdimensionen (Kap. 15.2.3.1, 15.2.3.2) widmen sich die folgenden beiden Unterkapitel den „Nebendimensionen“ (Kap. 15.2.3) des Wirkungsmodells. Die organisationsbezogene Dimension stellt als übergeordnete Dimension einen Rahmen dar, der die anderen Elemente der Onboarding-Phase miteinander verbindet. Definitionsansätze aus dem Feld betonen ihre Internalisierungsfunktion für Unternehmensspezifika.

„Zur Einarbeitung gehört, dass ich das Know-how erlange, das in jedem Unternehmen so spezifisch ist, dass man es nicht mitbringen kann.“ (IP11, Nr. 75, Z. 406-407)

Ihr struktureller Aufbau (Abb. 15.11, a-f)) gleicht dem der Hauptdimensionen (Kap. 15.2.3). Abgrenzend wird darauf Bezug genommen, auf welchen Befunden die Analogie zu den Hygienefaktoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (Kap. 15.2.3) herrührt. Dazu wird zunächst der dimensionsspezifische Output, **Handlungskompetenz im organisationalen Raum**, in den Fokus genommen. Diese Output-Größe umfasst Kompetenzen als „holistische(s), d. h. mehrere Wissensarten umfassende(s) und auf die Funktionalität von Wissen bezogene(s)“ (Renkl, 2009, S.5) Konzept. Es soll dem Newcomer ermöglichen, im organisationalen Raum frei agieren zu können (1). Werden organisationale Spezifika und Wirkmechanismen verinnerlicht, deckt die organisationsbezogene Dimension den umfeldbezogenen Orientierungsbedarf neuer Mitarbeiter (2). Dazu sind Inhalte zu verinnerlichen, die der Organisation so eigen sind, dass sich diese ohne organisationale Mitgliedschaft nicht aneignen lassen;

selbst Vorbildung und Berufserfahrung bieten keine ausreichende Kompensationsmöglichkeit (3). So liegt es nicht fern, dass auch Inhalte Gegenstand dieses Kompetenzerwerbs sind, die als Differenzierungsmerkmale im Verhältnis zu anderen Arbeitgebern fungieren können (4).

- (1) „Wahrscheinlich gibt es noch tausend andere Sachen, die ich noch gar nicht weiß, was man hier alles machen kann.“ (IP05, Nr. 97, Z. 533-535)
- (2) „Dann kriegt man dann natürlich auch so ein Gefühl, wie läuft der Laden hier? Wer redet, wo, mit wem? Wie ist das so strukturiert? Also, für mich war es gut, dass ich nicht ein Einzelzimmer bekommen habe. Dann kriegt man die Informationen natürlich nicht so schnell mit.“ (IP05, Nr. 15, Z. 81-84)
- (3) „Also, alles, was [...], also, wenn ich Jura studiere, dann sollte ich irgendwie das Recht kennen. Aber wenn ich dann in einer Kanzlei anfangen, dann kann ich trotzdem nicht die Prozesse dieser Kanzlei kennen.“ (IP11, Nr. 76, Z. 407-410)
- (4) „[...] das wären für mich, das sind für mich halt so die wesentlichen Aspekte, was ich mir so vorstelle oder auch, was ich in anderen Unternehmen kennengelernt habe, was vielleicht auch anders ist im Gegensatz zur [Name betrachteter Arbeitgeber]. [...]“ (IP04, Nr. 38, Z. 190-197)

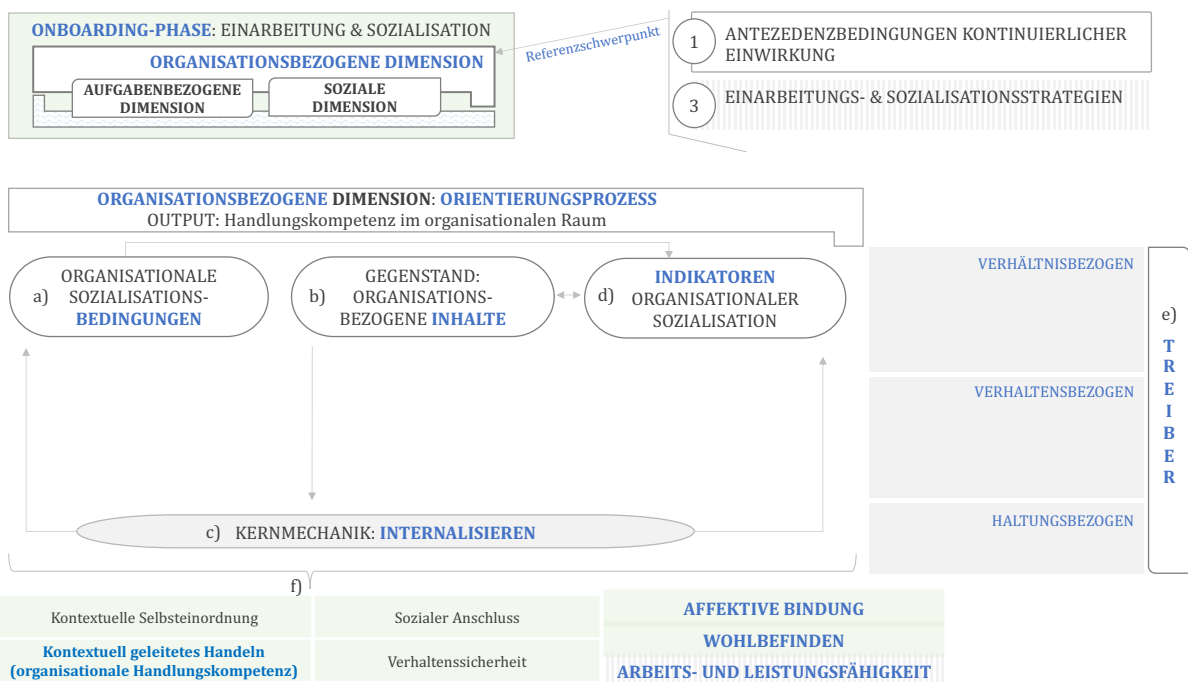


Abb. 15.11 Struktureller Rahmen: organisationsbezogene Dimension (eigene Darstellung)

Mit der Vermittlung unternehmensspezifischer Inhalte verbunden ist die Summe der Integrationsmaßnahmen neuer Mitarbeiter in den organisationalen Alltag. Sie gehen von der Organisation und einem größeren sozialen Umfeld aus (1). Auf diese Weise unterstützen sie zur Erlangung von Handlungskompetenz im organisationalen Raum die organisationale Integration. Die enge Verbindung von sozialer (direktes soziales Umfeld) und organisationale Integration (Einbindung in ein größeres systemisches Gebilde; 2) bedingt die Unterstützungsfunktion der organisationsbezogenen Dimension für den sozialen Anschluss (Kap. 15.2.3.2; 3).

- (1) „Ja, also, ich finde das schon wichtig, dass man auch mit den Mitarbeitern, wo man jetzt nicht so unmittelbar zu tun hat, aber doch jetzt, also ich finde es eigentlich schon wichtig, dass man weiß, wo man sich bewegt. Also, wenn man in dem Ressort ist, dass man dann weiß, was da vor sich geht.“ (IP06, Nr. 50, Z. 257-260)
- (2) „Und gleichzeitig, also, neben dieser Netzwerkkomponente auch eine Verständniskomponente. Das ist ja immer vielleicht auch eine Frage, was für ein Typ man ist bei der Art und Weise, ein Unternehmen auch zu verstehen. Ich profitiere da immer sehr stark von Gesprächen und wenn es nur so eine Mini-Hospitation ist für anderthalb Stunden.“ (IP02, Nr. 7, Z. 27-42)
- (3) „Und was die Erwartungen angeht, es ist so ein bisschen das, was ich eben schon meinte, dass ich zügig mein Arbeitsumfeld kennenlernen, zumindest im Sinne von einem Überblickswissen, nicht im Sinne von

Tiefenwissen, aber Überblickswissen. Was liegt da so grob thematisch in dem Bereich? Was sind die Kernthemen gerade, die wichtigsten Prioritäten und die wichtigsten Personen so? Und das war ja so eine Erwartung, die ich an mich gestellt werden [...]“ (IP02, Nr. 11, Z. 73-79)

Zwar geht der Erfolg der einen Dimension nicht zwingend mit dem der jeweils anderen einher, jedoch bestehen nennenswerte Überschneidungen. Schließlich lassen sich organisationspezifische Merkmale (organisationsbezogene Dimension) insb. in der sozialen Interaktion mit ihren Mitgliedern (Kernmechanik der sozialen Dimension, Kap. 15.2.3.2) vermitteln (1). Kultur und Werte können sich zudem in den sozialen Interaktionen als organisationspezifische Merkmale widerspiegeln. Kommt es nicht zur institutionalisierten Vermittlung organisationsbezogener Inhalte, kann die Verfügbarkeit eines Paten oder Mentors (Kap. 4.4) in der Interaktion mit dem Newcomer (soziale Dimension; Kap. 15.2.3.2) kompensatorisch wirken (2).

- (1) *„Von daher nutze ich das eher als Wissensschatz, den es aber nicht gilt eins zu eins auf [Name betrachteter Arbeitgeber] jetzt aufzustülpen, sondern dafür brauche ich halt eben die ganz vielen Gespräche, um die notwendige Ortskenntnis zu kriegen. [...]“ (IP09, Nr. 80, Z. 646-650)*
- (2) *„Sondern das ist bei mir jetzt nur so gewesen, weil bei mir eben die Paten und die Situation inhaltlich auch so war. Also, es war schon viel zu tun, als ich kam. Ich könnte mir gut vorstellen, dass es hier irgendwo anders vielleicht einen Bereich gibt, der, weiß ich nicht, vielleicht im Controlling. Wenn man da am ersten März einsteigt, der Jahresabschluss ist gerade durch, dann ist es wahrscheinlich was ruhiger. Wenn man da im November Einstieg, [...] Also das hängt, glaube ich, immer davon ab.“ (IP11, Nr. 24, Z. 128-135)*

Ggf. aufgrund ihrer übergreifenden und wenig aufgabenspezifischen Informationsrelevanz besteht in Abgrenzung dazu keine Aufgabenbedingtheit im Sinne einer Abhängigkeit von der aufgabenbezogenen Dimension. Stattdessen werden die Dimensionen als neben- bzw. nacheinander abzuarbeitende Aufgabenpakete aufgefasst (1) und die Bewertung von aufgaben- und organisationsbezogener Dimension voneinander getrennt (2).

- (1) *„Also, das eine hat mit dem anderem eigentlich nichts zu tun. Das ist ja eigentlich so der Schritt danach. Erst werde ich ja eingearbeitet und lerne bestimmte Strukturen kennen und nachher muss ich das ja umsetzen und dann fängt ja eigentlich der Spaß an.“ (IP05, Nr. 76, Z. 422-425)*
- (2) *„[...] Also, fachlich, von dem täglichen Doing, was ich zu tun habe, das funktioniert sehr gut. Aber alles, was [Name betrachteter Arbeitgeber]-spezifisch oder [Name betrachteter Arbeitgeber] global ist, das funktioniert überhaupt nicht. Da habe ich überhaupt nichts bekommen.“ (IP11, Nr. 40, Z. 253-257)*

Dass dabei der organisationsbezogenen Dimension im Vergleich zur aufgabenbezogenen Dimension eine geringere Relevanz zugeschrieben wird, führt nicht dazu, dass ihr Verzicht toleriert wird (1). Stattdessen kommt ihr ein obligatorischer Charakter zu, der eine Ergänzungsfunktion aufweist (2). Sie ermöglicht es, trotz der Trennung von aufgabenbezogenen Inhalten, organisational begründete tätigkeitsbezogene Implikationen zu erkennen (3). Dabei umfasst organisationale Handlungskompetenz vorliegend nicht nur das freie Agieren in Bezug auf kulturelle, strukturell-systemische Inhalte, sondern auch die Fähigkeit zur Einordnung der Ereignisse in das Gesamtgebilde der Organisation („einen Schritt zurückgehen“).

- (1) *„Klar, vergisst man das nachher wieder und man braucht es vielleicht auch nicht unbedingt, aber es ist gut das mal zu wissen, wer ist für was zuständig und wo bin ich angegliedert?“ (IP05, Nr. 31, Z. 161-163)*
- (2) *„[...] sich nach und nach auch das Bild rund gemacht hat. [...]“ (IP09, Nr. 41, Z. 332-337)*
- (3) *„Aber das war jetzt nicht was Strukturiertes irgendwie, also das hatte jetzt nichts mit Einarbeitung oder sowas zu tun, sondern einfach, wie funktioniert die Zusammenarbeit und wie ist die thematische Zielrichtung.“ (IP05, Nr. 63, Z. 356-359)*
- (4) *„[...] Und dann auch ein Stückchen, ich sag mal, immer mal für sich selbst so einen halben Schritt zurückzumachen und zu fragen: ‚Wo stehst du gerade im Prozess?‘ Ich sag mal, auch so ein Stückchen auch die Geduld zu haben, sonst geht man auch zu schnell in irgendwelche Interpretationen herein und meint, man versteht schon die ganze Welt.“ (IP09, Nr. 74, Z. 616-621)*

Organisationale Sozialisationsbedingungen, a)

Der Verlauf des organisationspezifischen Internalisierungsprozesses ist von der Beschaffenheit **organisationaler Sozialisationsbedingungen** (Abb. 15.11, a)) abhängig. Sie werden über die Verteilung organisationaler Sozialisationsverantwortung, der Maßnahmenstruktur und relevanter Ausrichtungsebenen beschrieben.

Die **Verteilung organisationaler Sozialisationsverantwortung** lässt sich zwischen den Polen „Verantwortungsdiffusion“ und „zentrale Steuerung“ einordnen. So lässt sich in den Äußerungen neuer Mitarbeiter ein Soll-Bild für die Zuständigkeiten bzgl. organisationaler Onboarding-Maßnahmen ableiten. Sie können bei einer übergeordneten zentralen Stelle (1) oder bei dezentralen Akteuren liegen (2). Im Individualfall zu betrachten ist, inwieweit sich die Soll-Perspektive in den tatsächlich angetroffenen Sozialisationsbedingungen niederschlägt: Wird die subjektiv als ideal gewertete Onboarding-Verantwortung tatsächlich zentral übernommen (3) oder herrscht im betrachteten Unternehmen eine Verantwortungsdiffusion (4). Wird die Aufteilung vorab nicht geklärt, ist bei Erwartungsdiskonformität (Kap. 16.1.1) Irritation denkbar.

- (1) *„Also, da hab ich mir auch gedacht, dass man vielleicht immer so, also, vom ganzen [Name betrachteter Arbeitgeber]-Campus neue Mitarbeiter sammelt. Also, ich weiß auch nicht, ob sich das rentiert vom Aufwand her oder ich weiß auch nicht, wieviel neue Mitarbeiter es immer jeden Monat gibt oder so, aber dass man da in gewissen Abständen immer so einen Welcome-Day macht oder so und dass man da mal kurz [Name betrachteter Arbeitgeber] vorstellt und sowas.“ (IP06, Nr. 45, Z. 237-242)*
- (2) *„Insofern würde ich schon sagen, die Firma sagt sich, nach dem Bewerbungsprozess ist die Verantwortung bei der disziplinarischen Führungskraft. Und die machen es alle anders.“ (IP11, Nr. 67, Z. 426-428)*
- (3) *„[...] Auch im Rahmen dieses Assistenten-Programms, was einige Rahmenbedingungen wie Seminare hat. Ich hätte gedacht, dass hier jemand aktiv auf mich zukommt. Letztlich habe ich dann nach zwei bis drei Monaten gefragt, wie es mit einem Erstgespräch wäre.“ (IP10, Nr. 12, Z. 57-61)*
- (4) *„Ich glaube nicht, dass wir uns darüber Gedanken machen, wie man das steuern könnte. Also, ich glaube, das wird den Einheiten, den Teams oder Abteilungen überlassen weitestgehend.“ (IP11, Nr. 25, Z. 135-137)*
- (5) *„In dem konkreten Fall hätte ich gedacht, dass [Name Programmbetreuer] oder [Name Programmbetreuer] sich bei mir melden. Ich kenne das so, dass sich diejenigen, die für die Ausbildung verantwortlich waren, sich bei einem gemeldet haben. In diesem Fall dachte ich, dass dies die Programmverantwortlichen sind, ich ein neues Mitglied dieses Programms bin und da irgendetwas kommt.“ (IP10, Nr. 26, Z. 138-142)*

Vorangestellte Zitate weisen auf eine Zuständigkeitsverlagerung in der subjektiven Wahrnehmung der IP hin: Während die Verantwortung für die Informationsbeschaffung im Bewerbungsprozess häufig den Bewerbern (Vorabrecherchen etc.) zugeschrieben wird (Kap. 15.1), scheinen neue Mitarbeiter die Verantwortung für die Vermittlung organisationsbezogener Inhalte des Onboarding-Prozesses als Bringschuld des Unternehmens zu sehen.

Eine weitere Sozialisationsbedingung liegt in der Beschaffenheit der **Maßnahmenstruktur**. Im Feld lassen sich hierzu folgende bipolare Ausprägungen eruieren:

- Die Unterscheidung „intendiert vs. implizit“ beschreibt, ob organisationsbezogene Onboarding-Maßnahmen willentlich (intendiert) oder zufällig (implizit) erfolgen (1). Als intendiert wahrgenommene Maßnahmen beschleunigen die kulturell politische Wissensvermittlung, da sie weniger dezentralen Klärungsbedarf erfordern (2). Ob eine Maßnahme intendiert oder zufällig erfolgt, äußert sich in der Feststellung ihres Ausbleibens und hat emotional integrative Implikationen (Kap. 15.2.3.2, 3).

- (1) *„Hier gibt es ja auch dieses ganze Haus, das habe ich per Zufall auch, erst Wochen später dann mitbekommen, dass dieses Haus 12 ein reines Besprechungshaus ist. Ja, es gab tausend andere wichtigere Dinge. Aber das sind so Kleinigkeiten.“ (IP05, Nr. 91, Z. 508-511)*
- (2) *„[...] Und vielleicht definiert man dann, dass jeder Mitarbeiter, ob irgendwie Handwerker, der hier die Lampen installiert, bis hin zu Top-Führungskraft, mindestens einen Tag oder zwei Tage irgendwie*

verbringt in den Außenstellen, wo dann tatsächlich auch vor Kunde gearbeitet wird und man das wirklich mal mitkriegt und vielleicht [...], wenn es jemand ist, der in der Zentrale arbeitet, der auch nochmal einen Tag in die operativen Einheiten geht [...].“ (IP02, Nr. 135, Z. 858-868)

- (3) *„[...] das waren Dinge wie ‚learning by doing‘, dass man beispielsweise die Kartenaufwertung über ESS durchführen kann. Das ist nicht kriegsentscheidend, aber ich glaube schon, dass einem das ein gutes Gefühl gibt: ‚Hier wird sich um mich gekümmert‘, ich erfahre Sachen nicht zufällig, die Leute wissen, was wichtig ist.“ (IP10, Nr. 65, Z. 477-482)*
- „Interaktiv/erfahrungsbasiert vs. theoretisch“ umfasst die Art, in der organisationsbezogene Onboarding-Inhalte vermittelt werden, sofern Maßnahmen gegeben sind (1). Erfahrungsbasierte Beispiele können Vorträge oder Formate mit interaktiven Aspekten sein, in denen neue Mitarbeiter aufeinandertreffen (2; Hospitationen in anderen Unternehmensbereichen (3, 4) oder explizit für neue Mitarbeiter ausgerichtete Einführungsveranstaltungen (5)). Dabei betonen die IP die Bevorzugung der erlebnisgeleiteten Maßnahmengestaltung, da ihnen eine nachhaltigere Wirkung als einer theoretischen Beschäftigung mit Inhalten zugeschrieben wird (6). Zu einer eher konsumorientierten theoretischen Verarbeitung von Informationen tragen unternehmensintern etablierte Kommunikationskanäle bei, wie unternehmensweite telefonische bzw. webbasierte Vorstandsbotschaften oder Mitarbeiter-Newsletter zur strategischen Ausrichtung. Sie bieten aus Sicht neuer Mitarbeiter eine erste organisationsspezifische Orientierung (7, 8). Zentrale Informationsplattformen werden je nach individueller Ressourcenausstattung und Nutzerfreundlichkeit (Kap. 15.2.3.4) unterschiedlich geschätzt (9). Wird die Struktur als hilfreich gewertet, da sie etwa Suchaufwände mindert, werden sie als Selbstlernangebot anerkannt (10).
- (1) *„[...] für neue Mitarbeiter, also, oder ich hab da jetzt für das Gesamtunternehmen nichts mitbekommen. Also, ich weiß nicht, gibt es sowas vielleicht für das Gesamtunternehmen so?“ (IP06, Nr. 77, Z. 448-450)*
- (2) *„Ja, vielleicht dass man so einen Vortrag macht oder auch hier irgendwie interaktiv irgendwie was, dass man das Unternehmen kennenlernt und auch die neuen Mitarbeiter.“ (IP06, Nr. 47, Z. 245-247)*
- (3) *„[...] was ich gerne halt noch integrieren würde, ist einmal, noch intensiver die verschiedenen Ressorts kennenzulernen, das heißt Hospitationen, persönliche Gespräche, um da wirklich auch so eine Form von Live-Eindruck zu bekommen.“ (IP02, Nr. 101, Z. 657-660)*
- (4) *„Also ich war einfach da vor Ort und habe mit irgendwie Paletten abgepackt, an der Kasse gestanden. Und das war natürlich sehr teuer, weil ich ja drei Wochen quasi dafür abgeordnet war, aber das hat mein Verständnis über Handel so intensiv geprägt und so nachhaltig geprägt, dass ich das rückblickend extrem wertvoll fand.“ (IP02, Nr. 104, Z. 855-858)*
- (5) *„Was mir auch gefehlt hatte, war ein erstes Seminar, das kenne ich vom [Name vorheriger Arbeitgeber], wo man so ein bisschen erzählt bekommt, wie tickt der Laden. So: ‚Wo findet man was? Wer macht was? Und was sind das alles für Sparten, die es hier gibt? Und, was ist so das Ziel grundsätzlich?‘ Braucht ja auch nicht lange zu sein, es braucht doch nur zwei Stunden zu sein.“ (IP05, Nr. 25, Z. 131-136)*
- (6) *„Ich kann mich natürlich schlau machen im Internet bevor ich mich hier bewerbe und bevor ich zusage und unterschreibe, weiß ich ja natürlich, was ist das für eine Firma und, was haben die für Bereiche? Aber das von einem Internen vielleicht nochmal erzählt zu bekommen und welches Ressort gehört dazu, genau das zu Beispiel, diese Ressort-Aufteilung. Klar, kann ich mir die Organigramme angucken, aber es ist ein Unterschied, wenn ich es aktiv selber machen soll und ich behaupte mal, dass die anderen das nicht gemacht haben.“ (IP05, Nr. 28, Z. 147-153)*
- (7) *„Also, ja die Ziele und die Werte und die [Strategie] über die Web-Calls von [Name Vorstandsvorsitzender] und über das Internet, über die [Name betrachteter Arbeitgeber]-Infos.“ (IP06, Nr. 43, Z. 229-231)*
- (8) *„Ansonsten kriegt man ja über den ganzen E-Mail-Verkehr, über die Verteiler, ja auch mit, was so im Vorstand und Ähnlichem passiert. Aber das nehme ich so täglich eher als Randnotiz wahr und verfolge das jetzt nicht sehr intensiv.“ (IP15, Nr. 42, Z. 270-273)*
- (9) *„Du hast zwar Informationen abgelegt, aber da ich jetzt so einen Zeitmangel hatte, habe ich mich jetzt auch nicht so intensiv damit beschäftigt. Ich weiß, es liegen Sachen im Personalportal. Es liegen auch irgendwelche Sachen irgendwo anders. Wenn ich irgendwie die dringend brauche, finde ich die auch. Natürlich kann ich auch mal jemanden fragen. Aber wahrscheinlich könnte man das kundenzentrierter gestalten, einfacher machen [...].“ (IP02, Nr. 11, Z. 715-723)*

(10) „So eine Form von Selbstlernangebot für die, die dann gerne, wenn sie mal eben eine Stunde Zeit haben, da irgendwie einen Zugang finden und sagen: ‚Okay, das gucke ich mir jetzt mal an.‘ Gut, aber vielleicht auch insgesamt so ein bisschen, ich weiß nicht, ob es eine eigene Seite sein muss, aber [...] manche Themen muss man sich halt ja sehr mühselig zusammensuchen.“ (IP02, Nr. 109, Z. 707-711)

- „Reichweite und Umfang“ differenziert Maßnahmen nach der Größe der Mitarbeiterschaft, an die sie sich richten, (1) bzw. danach, welchen Rahmen sie umfassen (2).

(1) „[...] dass es nichts Themenspezifisches, sondern etwas Generelles, was für alle Mitarbeiter, die anfangen wichtig ist. Daher würde ich es zentral gesteuert sehen. Aus meiner Erfahrung heraus macht es HR. Ich weiß es jedoch nicht.“ (IP10, Nr. 23, Z. 120-124)

(2) „Und wenn ich mir jetzt vorstelle, der, mein Pate diskutiert mit mir jede Woche am Anfang sicherlich so fünf Stunden die Woche, jetzt sicherlich immer noch eine oder zwei. Wenn ich das mit 100 malnehmen, multipliziere, was das für Aufwand ist.“ (IP11, Nr. 55, Z. 359-362)

- „Ganzheitlichkeit der Betrachtung“ beschreibt, ob die organisationale Aufnahme als holistisches Gesamtkonstrukt betrachtet wird und bspw. neben Gesten der Wertschätzung auch kleine alltagsbezogene Hilfestellungen berücksichtigt werden.

„Man fühlt sich bei der [Name betrachtetes Unternehmen] an den ersten Tagen eigentlich wohl aus meiner Sicht, man wird gleich gut aufgenommen. Was viele Themen noch nicht löst. Nämlich, wie komme ich an die Informationen, wie krieg ich die relevanten Informationen im richtigen Moment zugespielt. Aber grundsätzlich, heute acht Monate, neun Monate später bin ich schon längst angekommen.“ (IP14, Nr. 3, Z. 19-24)

Über die Verantwortungszuschreibung hinaus können **Ausrichtungsebenen**, d.h. ausführende Instanzen organisationsbezogener Sozialisation, vielfältige Gestalt annehmen: Auf Individualebene, bspw. der vorherige Stelleninhaber (Pate/Mentor, 1), auf Abteilungsebene (2), auf Bereichsebene (3) oder auf Unternehmensebene (4).

(1) „Aber eigentlich hat das da geendet und ich bin da irgendwo von dem Prozess, in die Obhut meiner disziplinarischen, des Teams sozusagen gerutscht. Und genau da war dann auch dieser Schritt von dokumentiertem, nachvollziehbarem Weg zu einem eben persönlichen Kommunizieren. [...] Also, ich fand meinen Einstieg gut, weil ich hatte einen guten Paten. Und der hat viel Zeit, oder ich habe ihn auch noch und der hat Zeit für mich.“ (IP11, Nr. 51, Z. 331-338)

(2) „[...] Aber das hat mir schon so ein bisschen gefehlt. Da hatte ich jetzt natürlich den Vorteil durch mein Fachgebiet, dass ich dann automatisch von den Kollegen erzählt bekommen habe, aber dann auch nur scheinbarweise. Das fände ich eigentlich ganz schön gut.“ (IP05, Nr. 26, Z. 136-140)

(3) „Gut, hier sind es jetzt extrem viele, aber vielleicht so, ja, jetzt im Resort vielleicht oder so, dass man da vielleicht so interaktive Workshops macht oder so und ja, dass man sich da einfach mal kennenlernt und da auch das Ressort oder das Unternehmen kennenlernt.“ (IP06, Nr. 48, Z. 247-250)

(4) „Und ansonsten, fand ich, ist es sehr intensiv transportiert worden in den ersten zwei Wochen durch diese Veranstaltungen, also, diesem Ressort-Tag zum Beispiel und die Diversität dort. Und da ging es natürlich auch sehr stark – da warst du ja auch dabei – um das Thema: ‚Wo stehen wir eigentlich in der [Strategie]?‘ [...]“ (IP02, Nr. 43, Z. 336-341)

Gegenstand: Organisationsbezogene Inhalte, b)

Unterschiedliche **organisationsbezogene Inhalte** (Abb. 15.11, b)) erweisen sich im betrachteten Feld als potenzieller Internalisierungsgegenstand. Sie lassen sich in zwei Bereiche einteilen, die – entsprechend der dimensionsspezifischen Definition (s.o.) – Differenzierungsmerkmale der Unternehmensidentität oder übergeordnete Interdependenzen konkretisieren.

Differenzierungsmerkmale der Unternehmensidentität veranschaulichen Merkmale der Identität einer Institution, in denen sie sich von anderen Institutionen unterscheidet (1). Sie sind bei Mitarbeitern, die sich im gleichen Unternehmen versetzen lassen, bereits bekannt und werden nur in Bezug auf den individuellen Ausprägungsgrad im neuen Bereich validiert (2). Für externe Einstellungen besteht eine deutlich größere Relevanz der vorliegenden Dimension. Sie wünschen sich, ein Gefühl für das Unternehmen als Gesamtgebilde zu erlangen

(Output: Orientierung, Abb. 15.11; 3). Dabei spielt die Kenntnis von Daten allgemeiner Art eine sekundäre Rolle, wird aber – sofern vorhanden – geschätzt (Hygienefaktoren, 4).

- (1) „[...] Worin unterscheidet sich ein Versicherungsunternehmen von anderen Konzernen in Deutschland? Was sind da grundsätzliche Mechanismen, die im Geschäft anders sind? Das kann ich mir jetzt zusammensammeln und anlesen, aber ich finde halt im Unternehmen kein Angebot dafür. Das [...] könnte man noch, glaube ich, leisten, ohne da jetzt eine riesen Geschichte daraus zu machen.“ (IP02, Nr. 108, Z. 699-707)
- (2) „Aber es war halt auch vieles, weil halt der Konzern so tickte oder so war. Also, da hatte man viel, viel Rüstzeug was, generelle Kulturfragen oder grundsätzliche Ansätze, die dann auch konzernweitlich ziemlich ähnlich waren. Also, man musste nur paar Spezifika dazulernen.“ (IP09, Nr. 78, Z. 639-642)
- (3) „Ich, für mich ist es wichtig, dass ich auch so ein Gesamtüberblick bekomme. Also, ich brauche das eher, dass ich auch einmal den Blick so von oben auf das Ganze bekomme, damit ich auch so, ja, verstehe.“ (IP04, Nr. 58, Z. 329-332)
- (4) „Also, da hätte ich schon gerne, wie gesagt so ein Seminar am Anfang. Was macht die [Name betrachteter Arbeitgeber], wo macht die das und wie sind die auch bundesweit aufgestellt. Wir haben auch Gesellschaften, was machen die alle? Oder dann auch hier auf den Standort bezogen. Was wird hier alles angeboten und sei es auch nochmal auf die Betriebssportgruppe einzugehen. Das sind alles so Nebenkriegsschauplätze, aber ist halt auch irgendwo relevant.“ (IP05, Nr. 89, Z. 498-503)

Auf materieller Ebene wünschen sich neue Mitarbeiter ein Verständnis für das **Geschäftsmodell** ihres Arbeitgebers inklusive der Erfassung deklarerter Rahmengebilde seiner Geschäftstätigkeit wie **Mission, Vision und Strategie** (1). Die Bedarfsintensität wird dabei u. a. von der Branchenerfahrung und Interessensschwerpunkten mitbestimmt, die aus individuellen Präferenzen resultieren (Kap. 15.1). Fokussierte Inhalte variieren daher von Geschäftsfeld(-entwicklung) bis hin zu Prozessen der Kundeninteraktion (2) oder etwa von einer visionären Sicht auf Ziele (3) zu einer infrastrukturellen Sicht auf die Organisation (geografisch, technisch etc.; 4).

- (1) „[...] Ich fang mit ihm an erstmal über das Unternehmen zu sprechen, [Name Unternehmen]. Gibt ihm so ein Wrap-up Strategie, wo stehen wir, was will [Name Unternehmen], wie steuert [Name Unternehmen], wie ist [Name Unternehmen] aufgebaut.“ (IP07, Nr. 38, Z. 248-252)
- (2) „Dies war für mich als Branchenfremde wichtig, um einen Eindruck von Betriebsprozessen zu bekommen. Mal nicht aus der Kundenperspektive, die man vielleicht schon privat erlebt hat, sondern wirklich speziell zu gucken, was macht eigentlich der Außendienst. Wie interagieren die mit den Kunden und dann aber vor allem vor dem Hintergrund der [Name einer Mitgliederversammlung], die an dem Samstag dann auch stattgefunden hat, zu gucken wie ist eigentlich die Stimmung.“ (IP12, Nr. 42, Z. 286-291)
- (3) „Aber für mich ist das wichtig in der täglichen Arbeit zu verstehen: ‚Was mache ich, [...] zielt das auf irgendetwas ab, ist das in Line mit den Sachen, wo das ganze Unternehmen hin will?‘“ (IP04, Nr. 57, Z. 327-329)
- (4) „[...] Woran werden wir irgendwann gemessen? Wie funktioniert das Gruppensystem? Welche Ländereinheiten gibt es überhaupt? Welche davon sind wichtig, welche nicht? Welche sind groß, welche sind klein? Wie hoch ist unser Bereich an, ich meine, gut, jetzt ist IT, ich bin jetzt in der IT. [...] Wie wichtig ist das eine, wie ist das andere?“ (IP11, Nr. 42, Z. 265-272)

Auf immateriell symbolischer Ebene unterstützt die Kategorie **Werte und Kultur** die Beschreibung der Unternehmensidentität. Als Grundsätze, nach denen eine Gruppe von Menschen ihr Zusammenleben ausrichtet oder ausrichten will (Frey, 2016), werden Werte explizit deklariert oder in der unmittelbaren Zusammenarbeit erlebbar (1). Neben ihrer Differenzierungsfunktion auf Organisationsebene, die sich insb. für Branchenerfahrene zu erkennen gibt (2), bieten sie Einsicht in Subkulturen, d. h. bereichsspezifische Unterschiede in Bezug auf Verhaltens- und Interaktionsmuster (3). Dies äußert sich etwa im Kommunikationsverhalten innerhalb von E-Mails (hier: „cc-Mentalität“, 3) oder Verhaltenspraktiken gegenüber Dienstleistern bzw. in Bezug auf die Einhaltung von internen Vorschriften (4) etc.

- (1) „Ich glaube, die Art und Weise der Zusammenarbeit. Dass man da wirklich stark guckt, wo kann man vielleicht zusammen etwas bewirken. [...] das fängt ja im Kleinen an. Nicht nur das Team alleine, sondern mit den Teams links und rechts. Das fängt an mit der Abteilung, bereichsübergreifend, dann natürlich auch ressortübergreifend.“ (IP12, Nr. 47, Z. 340-344)

- (2) „Von daher ist es klar für mich, ob das jetzt [Name Wettbewerber], [Name betrachtetes Unternehmen] oder [Name Wettbewerber] ist, wenn es Versicherung ist, die ich ja gut kenne, dann gehe ich davon aus, dass Vorstände ziemlich ähnlich getaktet sind, in Sinne von: ‚Was musst du machen als Vorstand!‘ Die Art und Weise wie die [Name betrachtetes Unternehmen] das macht, ist sicherlich anders. In welcher Kultur, wie gehen wir miteinander um, wie kommunizieren wir miteinander [...].“ (IP14, Nr. 19, Z. 124-131)
- (3) „Wobei ich dazu sagen muss, dass ich das jetzt NICHT unbedingt für das komplette Unternehmen sehe. Teilweise fällt das schon auf, dass es dann doch sehr hierarchisch ist im Vergleich jetzt zu [Name Bereich].“ (IP19, Nr. 17, Z. 98-101)
- (4) „Und wenn du jetzt aber fachlich den Projektleiter auf die Mail setzt, dann musst du doch auch den technischen Projektleiter auf die Mail setzen und solche Sachen. Also, wo ich denke, okay, aber der hat doch damit gar nichts zu tun. Ja, hat er nicht, aber nachher fühlt er sich fehlinformiert.“ (IP11, Nr. 61, Z. 386-389)
- (5) „[...] letzte Woche hieß es von unserer Rechtsabteilung, wenn wir mit den Dienstleistern einen Vertrag machen, dann muss der pro fahrlässiger Haftung hohe Haftungsbeschränkungen akzeptieren. Und der Dienstleister sagt, das machen wir auf keinen Fall. Und beide sagen mir seit fünf Wochen, das machen wir auf keinen Fall. Und heute sagen beide, wir machen das.“ (IP11, Nr. 141, Z. 1014-1020)

Ein Mischgebilde aus faktischer und implizit politischer Information bietet die **Unternehmensstruktur** mit ihren organisationsinternen Bezeichnungen, Gremien und Rollen (1). Sie bildet nicht nur einen weiteren Anhaltspunkt zur Förderung des kontextuellen Verständnisses, sondern wird von neuen Mitarbeitern auch als Kriterium zur Bewertung des organisationalen Strukturierungsgrads gewertet (2). Nicht außer Acht zu lassen ist ihre aufgabenbezogene Implikation. So ist das Verständnis von Gremienstrukturen organisationsspezifisch und somit der organisationsbezogenen Dimension zugeordnet. Ihre aufgabenbezogenen Folgen unterstreichen jedoch die Dimensionsverwobenheit: Bspw. bestimmen sie den Bürokratisierungsgrad fachlicher Entscheidungen und somit auch ihrer Geschwindigkeit mit und sind unabhängig von Nachvollziehbarkeit oder Akzeptanz in der Tätigkeitsausführung zu berücksichtigen (3).

- (1) „[...] was ist das Unternehmen, wie sind wir aufgebaut und so weiter? Das habe ich jetzt durch meine Vorgängerin, zum Beispiel, auch so ein bisschen erfahren, das könnte man vielleicht auch vereinheitlichen oder ein bisschen standardisieren.“ (IP04, Nr. 34, Z. 176-180)
- (2) „Also, es ist schon alles organisiert und gut strukturiert. [...].“ (IP05, Nr. 18, Z. 93-97)
- (3) „Und wie gesagt, ansonsten so und gerade bei diesen Prozessen, da wären wir hier [Name betrachteter Arbeitgeber]-spezifisch wieder bei den Gremien. Sowas, das ich überhaupt nicht verstanden habe, welche Gremien es gibt und wofür die da sind. Wie oft die stattfinden, solche Sachen. Das sind wieder Prozesse, die sind [Name betrachteter Arbeitgeber]-spezifisch, die kann ich, egal was ich studiert habe oder wie klug ich bin, kann ich die nicht mitbringen. Die müssen mir hier erklärt werden. Und das ist auch etwas, was für mich im Rahmen Onboarding, Einarbeitung da reingehört. [...].“ (IP11, Nr. 82, Z. 428-436)

Die mikropolitische Ebene von Gremien und unternehmensinternen Strukturen wird im direkten Kontext **übergeordneter Interdependenzen** verständlich (1). Ist bereichsübergreifende Kollaboration unüblich (2) oder bestehen Zuständigkeiten, die historisch bedingt übergreifende Prozesse und Strukturen verlangsamen, beeinflusst dies die Effizienzform der Zusammenarbeit maßgeblich (3). Folglich ist die Kenntnis dieser Abhängigkeiten für die Erfassung der Unternehmensidentität und die Befähigung zu organisationsspezifischem Handeln bedeutsam.

- (1) „Dass zum einen politische Verflechtungen dann vorliegen, also, zwischen einzelnen Bereichen, sei es jetzt Marketing und Vertrieb, die vielleicht nicht immer auf ein Ziel dann letztlich beide hinauslaufen, sondern einen starken Fokus auf ihr eigenes Ziel haben. Und dann auch gewisse Punkte von der [Name betrachteter Arbeitgeber] vorlassen. Also, sprich, sei es jetzt Gesamtumsatzziele etc.“ (IP19, Nr. 18, Z. 103-107)
- (2) „Ich bin dann mit dem Feedback da reingekommen und ich glaube in den Begrüßungsworten waren direkt ein Dank dafür, dass man bereit ist über die Ressorts hinweg auch auszutauschen. Das hat mich damals ganz überrascht, weil ich das nicht so erwartete, dass da vielleicht auch die Grenzen zwischen den Ressorts entsprechend hoch sind. Von dem informellen Austausch dieser Art.“ (IP12, Nr. 45, Z. 314-318)
- (3) „Dass wir mehr Abstimmungsschleifen drehen müssen, die dann auch zu Ineffizienzen dann führen. Also das ist so ein Punkt, der mir eben aufgefallen ist, dass teilweise deutlich politischer gearbeitet wird, als jetzt beispielsweise in einer Agentur.“ (IP19, Nr. 57, Z. 479-482)

Kernmechanik: Internalisieren, c)

Der dimensionsspezifische Output der organisationsbezogenen Dimension wird über die Kernmechanik „**Internalisieren**“ erzielt (Abb. 15.11, c)). Dies erfolgt bspw. in Bezug auf die Verhaltensinternalisierung signifikanter Anderer oder auch die Verständnisgenerierung diverser Merkmale der Unternehmensidentität (1). Auch kann es sich mittelfristig auf einen vertieften organisationalen Erkenntnisgewinn beziehen – in Bezug auf die unternehmensspezifische Einbettung der eigenen Rolle (2) oder um unternehmensspezifische Mitarbeiterangebote (2) und Produkte im Kontext der eigenen Funktion zu verinnerlichen (4). Nicht zuletzt beziehen sich Internalisierungsprozesse auf die erfahrungsbasierte Befähigung zur Beschreibung und Bewertung unternehmensspezifischer Werte (s. o.) und Selbstverständlichkeiten (5).

- (1) „[...] Einfach erkennen, was ist das für ein Unternehmen? Das ganze Unternehmen an sich. Ja, bis runter eben zu meiner Abteilung. Wo geht es hin? Wer macht was? (...)“ (IP05, Nr. 100, Z. 563-565)
- (2) „Ja, dass man da irgendwie einordnen kann, seine Arbeit oder, also, ich weiß jetzt nicht, bei uns ist das auch sehr übergreifend. [...]“ (IP06, Nr. 51, Z. 262-267)
- (3) „[...] Man ist ja ein Teil eines großen Unternehmens. Dann sollte man auch wissen, was das große Unternehmen alles so bietet. Es bietet ja auch viel.“ (IP05, Nr. 98, Z. 540-54)
- (4) „Und zum anderen möchte ich auch ganz gerne neben meiner eigentlichen Arbeit auch gerne das Umfeld meines Unternehmens kennenlernen. Weil ich bin immer sehr, sehr weitsichtig und mich interessiert es zum Beispiel, wenn es eine neue/ eine Produktneuerung gibt, die zum Beispiel in der Lebensversicherung eingeführt wird, die jetzt bei mir in der Schadenabteilung Sachversicherung gar nichts miteinander zu tun hat, aber mir ist das einfach wichtig, das Unternehmen umfänglich zu kennen, weil wenn es schon ein Unternehmen ist, das jeden Bereich abdeckt, dann finde ich, ist es auch sehr vorteilhaft, wenn ich mich auch darin gut auskenne.“ (IP16, Nr. 51, Z. 403-411)
- (5) „Ich finde die [Name Unternehmen] doch weniger traditionell, als ich dachte. Versicherungen sind ja nicht dafür bekannt, dass sie total modern sind und ich muss sagen aber, dass ich finde, dass die [Name Unternehmen] mich dahingehend überraschte, dass ich sie doch als weniger traditionell empfinde, als ich sie am Anfang eingeschätzt habe. [...] Also, irgendwie schätze ich sie moderner ein, als ich es anfangs im Kopf hatte und das finde ich sehr schön eigentlich.“ (IP03, Nr. 45, Z. 491-496)

Indikatoren organisationaler Sozialisation, d)

Der Identifikation des dimensionsspezifischen Fortschritts dienen nachgestellte **Indikatoren organisationaler Sozialisation** (Abb. 15.11, d)). „**Vertrautheit der Unternehmensspezifika**“ etwa lässt sich daran erkennen, wie den Akteuren unmittelbar Organisationsmerkmale assoziativ in den Sinn kommen (1). Dies geht damit einher, dass eine gewisse Auskunftsfähigkeit in Bezug auf organisationsbezogene Besonderheiten hergestellt ist (2).

- (1) „Beim [Name vorheriger Arbeitgeber] weiß ich ganz genau, [Name vorheriger Arbeitgeber] ist der, der meine Autos prüft. Nein, ist er nicht. Der hat noch Industrieservice, der prüft Gebäude, der macht Emissionsuntersuchungen. [...]“ (IP05, Nr. 34, Z. 173-176)
- (2) „Wir sind ja sozusagen auch Verkäufer. Ich für meinen Teil fühle mich mehr zu Hause, wenn ich weiß, wer, wo, was macht.“ (IP10, Nr. 36, Z. 180-181)

Ein weiteres Indiz fortgeschrittener Internalisierung ist danach zu beurteilen, welche **kognitive Verarbeitungsebene** durch die Sozialisationsinhalte beansprucht wird. Werden – wie für die Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) bezeichnend – Ebenen hohen Bewusstseins angesprochen oder greifen unbewusste Automatisierungsprozesse fortgeschrittener Sozialisation? Letzteres lässt sich bspw. daran erkennen, dass Mitarbeiter in eine intensive Reflexion treten müssen, um Unternehmensmerkmale des Alltags zu beschreiben.

„Ja, also die zentralen Aspekte sind für mich halt sehr vielschichtig, ja. Also zum einen, primär ist mir eben wichtig, das Arbeitsumfeld, das ist als sehr positiv zu beurteilen, ja, sei es jetzt durch sehr arbeitnehmerfreundliche Arbeitsbedingungen, das muss man ganz klar in den Fokus stellen, ja. Also, dass man zum einen Überstundenvergütung hat, man hat Home-Office, man hat Gleitzeit, man hat eine Kantine, was schon mal NICHT selbstverständlich ist, ja. Man hat ein sehr offenes Umfeld, das sind Hygienebedingungen, die hier viele nicht

SEHEN, die aber eben NICHT selbstverständlich sind. [...]“ (IP19, Nr. 58, Z. 489-497)

Nicht zuletzt wird der Integrationsfortschritt am **Grad der Identifikation** mit folgenden Bezugsubjekten erkennbar und kann Handlungsimplicationen haben (letztes Zitat).

- Unternehmen inkl. seiner hierarchischen Strukturen

„[...] Identifikation mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen: Also, sind die Entscheidungen, die Vorstände treffen, sind die für mich nachvollziehbar oder fühle ich mich irgendwie davon abgehängt, weil ich nicht weiß, was die da oben eigentlich tun? Da gibt es eine Form von Nähe? Verstehe ich, was Bereichsleiter und Abteilungsleiter da eigentlich tun und wollen und wo das Unternehmen eigentlich hingehen soll? Ich glaube, das ist auch nochmal so ein Identifikationselement.“ (IP02, Nr. 77, Z. 502-507)

- Management bspw. durch eine Transparenz der Entscheidungsfindung

„Aber so sind wir Menschen nun mal, wir haben unterschiedliche Entscheidungen. Was ich aber dann gut fand und deshalb konnte ich die Entscheidung auch sehr gut respektieren, mir wurde auch erklärt wieso. Und das ist für mich ein Punkt, wo, ja, eigentlich perfekt ist. Es gibt nun mal Dinge, die sind so. Oder er ist so, sagt muss das laufen und gibt auch gleich eine.“ (IP16, Nr. 71, Z. 578-583)

- Der etablierte Dienstleistungsgedanken und die Form des sozialen Umgangs

„Ein professionelleres Gefühl. Ich hätte gewusst, an wen ich mich wenden kann. Ich fühlte mich von meinem Umfeld und den direkten Mitarbeitern sehr gut aufgenommen. Doch ich hätte gedacht, dass seitens HR etwas kommt. Ich habe es als unprofessionell wahrgenommen.“ (IP10, Nr. 16, Z. 78-81)

- Organisationsspezifische Ziele

„Ich finde es wichtig, weil für mich ist es schon ein zentraler Faktor, ob ich mich mit dem Unternehmen, in dem ich arbeite, auch identifizieren kann. Ob ich mich mit den Zielen identifizieren kann oder ob ich denke: ‚Nein, passt irgendwie eigentlich gar nicht‘, da muss man natürlich für sich überlegen, wie man dann damit oder was man dann daraus für Schlüsse zieht.“ (IP04, Nr. 56, Z. 323-327)

Treiber, e)

Auch die identifizierten **Treiber** (Abb. 15.11, e)) der beschriebenen organisationsbezogenen Sozialisationsfortschritte werden nach dem triadischen Wirkungsmodell Wielands (2015, Kap. 15.2.3) angeordnet. **Verhältnisbezogene Treiber** setzen sich bspw. aus der „Verankerung in den Arbeitsalltag“ und der Beschaffenheit von „Multiplikatoren“ im Orientierungsprozess zusammen. Ersteres erfasst, wie präsent organisationsbezogene Inhalte, die im Rahmen des Sozialisationsprozesses verinnerlicht werden sollen, für neue Mitarbeiter sind. Die **Verankerung in den Arbeitsalltag** unterstützt eine unterschwellige Informationsaufnahme, -verarbeitung und -internalisierung, indem Unternehmensmerkmale (Ziele, Leitbild o. Ä.) bspw. repetitiv zum Kommunikationsgegenstand diverser Akteure werden (1). Es bekräftigt die Wahrnehmung, dass deklarierte Identitätsmerkmale manifest gelebt werden, was wiederum authentizitäts- und somit vertrauensdienlich ist (Kap. 16.1.2).

(1) „Das war recht einfach, weil dieses Leitbild [...] überall eigentlich über den Weg gelaufen ist und mir es auch erklärt worden ist am Anfang von meinem Chef. [...] also, alle Begriffe, die da dort stehen, sind für mich logisch, wenn man jetzt das große Ganze der Situation anguckt. [...]“ (IP03, Nr. 43, Z. 451-460)

(2) „[...] gibt ja schon zahlreiche/(unv.) ob das die [Name Unternehmen] Infos sind, ob das auch jetzt die Veranstaltungen (...) in der Sporthalle jetzt hier waren. Es gibt ja genug Sachen, wo ich finde, dass man es auch transparent macht, [...] dass es auch jeder mitbekommen kann. Das finde ich eigentlich auch gut, also dass ich Gefühl hab, das wird auch gelebt und nicht nur irgendwo abgeheftet.“ (IP08, Nr. 34, Z. 226-232)

Authentizitätsförderliche und vertrauenserweckende Impressionen werden je nach Wirkungsgrad eingesetzter Multiplikatoren begünstigt. So spielt es eine Rolle, inwiefern unternehmensinterne Akteure strategisch relevante Kernbotschaften der Organisation in ihr Auftreten integrieren und durch ihr Engagement bekräftigen (1). Durch Konkretisierung von Werten und Kultur des Unternehmens in ihrem eigenen Verhalten (Erlebbarkeit) unterstützen sie unternehmensspezifische Akkomodationsprozesse (Kap. 5.1). Ihre Vorbildfunktion impliziert, dass auch neue Mitarbeiter sich selbst im Sinne des Sozialisationsprozesses anpassen (2). IP berichten, dass

dieser Mechanismus an die Voraussetzung geknüpft ist, dass „Unternehmensbotschafter“ sich nachahmenswert verhalten. Sie lösen Begeisterung aus, wenn sie Eigenschaften aufweisen, die von neuen Mitarbeitern als erstrebenswert betrachtet werden, wie etwa eine wertschätzende Art des Umgangs mit Kollegen – trotz der eigenen hierarchischen Stellung oder die Ausgestaltung der eigenen Funktionserfüllung (3).

- (1) *„Und wenn du dann engagierte Personen hast, transportiert man, glaube ich, darüber sehr viel an ‚Was ist [Name betrachteter Arbeitgeber]?’ und schafft auch automatisch so ein wirkliches reales Erlebnis. [...] Weil, das ist das, was mich halt nachhaltig geprägt hat.“ (IP02, Nr. 136, Z. 868-872)*
- (2) *„Im Sinne von Kollegialität oder, das man das in anderen Verhaltensweisen von Kollegen, das man sagt, okay (...). Bei mir ist das relativ einfach. Ich hab halt ein ganz krasses Mentoring mit [Name Bereichsleiter]. Und so, wie er sich verhält, wie er Termine managt, wie er mit Leuten umgeht, genau das ist so das, was ich mir abgucke.“ (IP07, Nr. 79, Z. 558-562)*
- (3) *„Und das ist auch das, wo es immer wieder Erlebnisse gibt. Das ist so ein laufender Prozess. Ich kann das jetzt nicht an Dingen festmachen, aber so generell ist es schon so, (...). Ich würde jetzt gerne mal ein konkretes Beispiel dazu nennen, aber das kann man eigentlich gar nicht. Was glaub ich ganz gut ist, wenn man so ein Mentoring hat im Sinne von man hat jemanden, den man bereitgestellt bekommt. Das müssen so Leute sein, wo man echt sagt: ‚Ok. Boah, WOW!“ (IP07, Nr. 80, Z. 562-567)*

Auf der Ebene **verhaltensbezogener Treiber** zeugen die Kategorien „Beschäftigungsintensität“ und „Interaktionsradius“ von übergreifender Relevanz. Es erweist sich als maßgeblich, ob die Bereitschaft, sich mit unternehmensspezifischen Inhalten zu beschäftigen, in entsprechendem Verhalten mündet. Von den Sozialisationsbedingungen und exogenen Merkmale der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) geprägt werden die verhaltensbezogen sichtbaren Folgen, die wiederum die Sozialisationsförderlichkeit bedingen.

„[...] Also, ich habe alle Informationen, die ich gerne haben wollte, recht zeitnah bekommen bzw. ich hatte sehr, sehr viel Zeit, mir diese Informationen im Intranet und Co. selbst anzuschauen. Ich denke, das, was ich auf jeden Fall sagen würde, einfach die Augen offenhalten und wirklich die ganzen Informationsmöglichkeiten, die das Intranet, das [Name betrachteter Arbeitgeber]-Portal und Ähnliches bietet, zu durchforsten und sich auch mal Dinge durchzulesen, die nicht direkt mit einem selbst was zu tun haben.“ (IP17, Nr. 87, Z. 753-761)

Die persönliche **Beschäftigungsintensität** beeinflusst die Intensität der Verinnerlichung von Inhalten und wird durch Kombination der Vermittlungsmodi (Kap. 15.2.3.1) bekräftigt.

„Ich glaube, das, was man gleich erlebt. Sei es bei jemanden das vorträgt, präsentiert, in einem Workshop arbeitet, länger und nachhaltiger hängen bleibt, als wenn ich auf einer Internetseite oder in der PowerPoint mir selber anschau. Weil man auch die Möglichkeiten hat im Austausch Fragen zu stellen, zu reflektieren, was man glaube ich beim Lesen nicht in der Intensität macht.“ (IP12, Nr. 66, Z. 441-445)

Die Reichweite des **Interaktionsradius** stellt einen Treiber dar, der eine klare Verbindung zu der aufgabenbezogen und der sozialen Dimensionen aufweist (Kap. 15.2.3.1; Kap. 15.2.3.2). Er bestimmt die Häufigkeit der Konfrontation mit und die eigene Anwendung von unternehmensspezifischen Verhaltensweisen. Diese Manifestation von Kultur und Werten wird implizit durch Interaktion mit unternehmensinternen Akteuren sowie der Auseinandersetzung mit organisationsrelevanten Themen (s. o., organisationsbezogene Inhalte) begünstigt.

In Bezug auf einstellungsbezogene Merkmale (**haltungsbezogene Treiber**) zeigt sich analog zur sozialen Dimension, dass die **subjektive Relevanz** eines Sozialisationsgegenstands – hier die Inhalte zur Verinnerlichung von Unternehmensspezifika – den dimensionsspezifischen Fortschritt prägen. Je nach dem Stellenwert, der einer Information zugeschrieben wird, steigt oder sinkt die Beschäftigungsbereitschaft und somit die funktionale Ausprägung verhaltensbezogener Treiber. Subjektive Relevanz ergibt sich aus der wahrgenommenen Förderlichkeit für tätigkeitsbezogene Leistungsfähigkeit (1) oder einer subjektiven Nützlichkeitswahrnehmung

durch alltagsbedingte Berührungspunkte (2). Sehen neue Mitarbeiter keine direkte Verbindung mit ihrer persönlichen Interessenslage (3) oder ihrem tätigkeitsbezogenen Alltag, widmen sie selbst Vorstandsbotschaften (4) keine Aufmerksamkeit. Stattdessen betonen sie, dass ihnen Informationen mit Alltagsrelevanz eine gewisse Bedürfnisbefriedigung bieten und sie trotz einer hohen Ressourcenauslastung (Kap. 15.2.2) eine zeitliche Investition wert sind.

- (1) *„Ich bin froh, dass ich hier arbeite, aber ich glaube, da wachse ich mehr oder weniger mit rein. Ich kümmere mich im Moment eher, also, ich habe im Moment eher andere Probleme hier, als[so] finde ich, mich damit zu identifizieren.“ (IP13, Nr. 134, Z. 652-655)*
- (2) *„[...] Ja, also, einfach, um zu erfahren, also, so ein paar Eckdaten von dem Unternehmen oder von den Bereichen irgendwie oder Resorts zu bekommen. Also, ich denke oft, dass ist nochmal so ein anderer Schritt, also, einfach so ein Goody für die neuen Mitarbeiter, finde ich. Aber ob das dann wirklich effektiv oder nutzbringend ist, für die weitere Arbeit, gut, das weiß ich jetzt auch nicht.“ (IP06, Nr. 53, Z. 281-285)*
- (3) *„Einfach nochmal so, dass die Mitarbeiter sich freuen, da an so einem, ich nenne es jetzt mal Welcome Day teilzunehmen. Manche wird es vielleicht mehr interessieren, manche weniger.“ (IP06, Nr. 54, Z. 288-290)*
- (4) *„Ich muss sagen, jetzt zum Beispiel ‚Wechsel im Vorstand‘ sind mir persönlich erst einmal, ehrlich gesagt, relativ egal. Wenn ich jetzt irgendetwas lesen würde ‚Die [Name betrachteter Arbeitgeber] unterstützt irgendetwas‘ oder diese ganzen Kleingeld Dosen in den Kaffeeküchen. Das nehme ich tatsächlich schon wahr und finde das auch gut, dass man da irgendwo eine [...], Verantwortung, danke‘, (lacht) sich bewusst ist und die auch ergreift. Aber ansonsten, so wirklich rein firmenpolitische Themen sind für mich jetzt erst einmal, ehrlich gesagt, nicht relevant.“ (IP15, Nr. 44, Z. 282-284)*

Dimensionsübergreifende Output-Größen, f)

Führt man sich die Kernmerkmale der Strukturelemente dieser Dimension unterstützt durch Abb. 15.11 vor Augen, zeigt sich, dass sie durch die Internalisierung von organisationalen Kontextinformationen sowohl kognitive als auch verhaltensbezogene Befähigungsprozesse in Gang setzt. So begünstigt sie die Output-Größen Arbeits- und Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und affektive Bindung. Die **Befähigung zur kontextuellen Selbsteinordnung** etwa schafft – in Bezug auf den eigenen Leistungsbeitrag bzw. den unternehmensbezogenen Wertbeitrag der eigenen Funktion – Orientierung (1), Verhaltenssicherheit und stärkt in Form von organisationaler Integration das Gefühl, den sozialen Anschluss gefunden zu haben (2).

- (1) *„Das hätte ich wahrscheinlich ganz gut gefunden, so zu sagen, das was du machst, hat eben die und die Auswirkung und dafür brauchen wir dich. [...]“ (IP13, Nr. 135, Z. 660-666)*
- (2) *„[...] dass ich so schnell wie möglich eben vollwertiges Arbeitsmitglied werde, ja.“ (IP06, Nr. 30, Z. 158)*

Dieser Erkenntnisgewinn und ein Bewusstsein für die Differenzierungsmerkmale der Organisation versetzen neue Mitarbeiter in die Lage, **kontextuell geleitet zu handeln (organisationale Handlungskompetenz)**. Diese kann sich darin äußern, dass Handlungsstrategien kontextual abgeleitet (1) und irritierende Situationen entsprechend eingeordnet werden können (2, 3). Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Abgrenzung interner Zuständigkeiten (4) und zu systemisch vernetztem Denken (5). Ein Bewusstsein für Rollen, die Wirkung sozialer Strukturen sowie das Zusammenwirken von Unternehmensebenen (6) ermöglichen es, Optimierungsfelder zu erkennen und eine kulturelle Gesamteinschätzung geben zu können (7).

- (1) *„Sowas konnte ich mir dann an Informationen und Inputs abholen und dann mich entlasten und auch schneller einfach verstehen: Wie hängt das eigentlich zusammen und wie muss ich das entweder bespielen oder halt vielleicht sogar bewusst liegenlassen? Sowas war hilfreich [...].“ (IP02, Nr. 97, Z. 523-627)*
- (2) *„Also, wenn ich irgendwie tagsüber gesagt habe: ‚Ich habe hier zehn Themen, die ich gern besprechen würde‘, dann hat er gesagt: ‚Super, um 20 Uhr.‘ Leider waren es immer blöde Zeiten, aber: ‚Da habe ich Zeit.‘ Aber er hat sich halt immer die Zeit frei geräumt und stand da dann immer Rede und Antwort für inhaltliche Themen oder vielleicht auch kulturelle Themen, wenn mich irgendwas irritiert hat. Also das fand ich sehr wertvoll. [...]“ (IP02, Nr. 92, Z. 596-601)*
- (3) *„Ich fand es wertvoll, also, erst mal, weil ich tatsächlich auch bei vielen Punkten Dinge noch nicht*

einschätzen konnte und die eingeordnet bekommen musste, um sie zu verstehen und vielleicht auch eine Entscheidung zu treffen. [...]“ (IP02, Nr. 93, Z. 604-607)

- (4) *„Ich kann diese ganzen Sparten, Kraftfahrt und Haftpflicht, die kann ich nicht auseinanderhalten. Ich kann die Ressorts, auch die Verantwortlichkeiten der Ressorts noch nicht auseinanderhalten. Dazu weiß ich nichts. Das ist so etwas, wo ich sage, auch die Schadenaufnahmen, ich weiß nicht, welcher dezentrale Standort was macht. [...]“ (IP11, Nr. 43, Z. 272-278)*
- (5) *„[...] eine konkretere [...] Beschreibung dessen, was die [Name betrachteter Arbeitgeber] eigentlich tut. Ich kann die Ressorts nicht einordnen, ich kann die Sparten nicht einordnen, ich weiß nicht, in welchen Ressorts oder Bereichen wir viel Geld verdienen. Ich weiß nicht, was Verlustgeschäft ist.“ (IP11, Nr. 41, Z. 261-265)*
- (6) *„Ich merke so bis heute noch, dass viele Strukturen und viele Bereiche anders angehängen sind. Und wir dann doch ein bisschen anders, ja, interagieren wie in anderen Unternehmen.“ (IP11, Nr. 2, Z. 23-26)*
- (7) *„Das kann natürlich noch weiter ausgeweitet sein und vielleicht würden bestimmte Tätigkeiten schneller gehen. Vielleicht könnte ich auch Dinge mehr vorausdenken, weil ich schon mehr abschätzen kann. [...]“ (IP02, Nr. 100, Z. 650-654)*

Dieses Merkmalskonglomerat organisationaler Handlungskompetenz impliziert **Verhaltenssicherheit**, selbständig im Unternehmen zu agieren (1). Überdies unterstützt organisationale Handlungskompetenz Selbstmanagementkompetenz: Sie befähigt zur Selbsthilfe (Kanfer et al., 2012, S. 4), um über die Unterstützung signifikanter Anderer Verhaltenssicherheit zu erlangen (2). Auf diese Weise zahlt die Vermittlung organisationsbezogener Inhalte auf ein Phänomen ein, dass IP als Merkmal von Einarbeitungs- und des Onboarding-Erfolg bewerten: „Sich wohl zu fühlen“ bzw. „sich heimisch“ zu fühlen (Kap. 15.2.4).

- (1) *„[...] Wenn du das hast und kennst und weißt wie es funktioniert, dann kannst du dich in der [Name betrachtetes Unternehmen]-Welt bewegen.“ (IP14, Nr. 91, Z. 655-661)*
- (2) *„Sich selber zurechtfindet, einem eben dabei auch geholfen wird. Ja, dass man die Sachen gestellt kriegt, dass man weiß, wie man sich hier verhält, wie man sich selber organisiert, wie man an die Sachen kommt, die man benötigt? Ja, dass das dann alles unterstützt wird.“ (IP13, Nr. 8, Z. 34-37)*

Diese Facette des **Wohlbefindens** geht in den Schilderungen der Teilnehmer nicht selten mit bindungstypischen Verhaltensweisen (Kap. 6.4), wie einer erhöhten Weiterempfehlungstendenz einher. Sie erfährt im Rahmen der Betrachtung phasenübergreifender Phänomene eine vertiefte Analyse (**affektive Bindung**, Kap. 16.1.2). So berichten die IP, dass eine emotional erlebnisreiche Vermittlung unternehmensspezifischer Merkmale (Bsp.: operative Hospitationen) ungeachtet negativer Erlebnisse, dauerhaft positive Implikationen für die Identifikation mit dem Unternehmen hat. Sie haben sogar über die Zeit der tatsächlichen Unternehmensmitgliedschaft hinaus Bestand (1, 2). Die Identifikation äußert sich in euphorischen und wertenden Beschreibungen der Unternehmensmerkmale als Deklaration dessen, was einem in der Onboarding-Phase (3) exogen vermittelt wurde. Je nach Gestalt bedingt sie positive emotionale Erinnerung, die die organisationsspezifische Haltung nachhaltig prägt (4).

- (1) *„Wahrscheinlich ist danach total viel Doofes passiert und es war auch nicht alles toll da, deswegen habe ich ja da auch keine Entwicklungsperspektive gesehen, aber trotzdem, ich habe danach immer noch Werbung für [Name vorheriger Arbeitgeber], gemacht. Das mache ich bis heute.“ (IP02, Nr. 138, Z. 876-879)*
- (2) *„Und das hatte, glaube ich, was mit diesem intensiven positiven Erleben zu tun. Ich fand das auch toll zu sehen, dass da von mir aus irgendwie die Person, die die Hauptschule abgebrochen hat, mit so viel Freude in so einem Markt gearbeitet hat. Es war einfach faszinierend.“ (IP02, Nr. 139, Z. 882-885)*
- (3) *„Aber die sie nicht nutzt oder wo ich mir denke: ‚WOW, wenn wir das noch machen könnten oder wenn wir das [...]‘ Also, ich bin zugehörnt von den Möglichkeiten, die so ein Großkonzern bietet. Auch für mich individuell als Menschen, wo ich mir denke: ‚WOW, also das wäre auch interessant, das wäre interessant. Wir haben viele Ressourcen, viele Möglichkeiten. Wir sind überall auf der Welt tätig.‘ Also, für mich ist das toll.“ (IP14, Nr. 84, Z. 525-630)*
- (4) *„Und das Witzige ist, das war bei [Name vorheriger Arbeitgeber], da war ich eigentlich sehr kurz, weil ich einen anderen Entwicklungsschritt machen wollte, aber das ist das Unternehmen, was ich am Positivsten in*

Erinnerung habe. Weil, diesen Spirit, den [Name vorheriger Arbeitgeber] damals ausgemacht hat, der ist so intensiv an mich rantransportiert worden in den ersten Wochen.“ (IP02, Nr. 137, Z. 872-876)

Im Kontext einer positiven Einstellung und einer verhaltensbezogen positiven Ressourcenausstattung kann so die Befähigung zur erfolgreichen Tätigkeitsausführung beschleunigt werden (**Arbeits- und Leistungsfähigkeit**).

„Für mich ist sehr relevant der Umgang miteinander, auch das ganze Klima. Weil ich der festen Überzeugung bin, dass wenn das nicht stimmt, wenn man die Mitarbeiter nicht mitnimmt, dann wird man keine Profitabilität erreichen oder höhere Ziele erreichen, die vielleicht eher wirtschaftlich sind.“ (IP03, Nr. 62, Z. 356-360)

Folglich erlangt die organisationsbezogene Dimension trotz ihrer peripheren Stellung (Kap. 15.2) onboarding-bezogene Zielrelevanz: Identitätsbezogene Internalisierung der Unternehmensspezifika für affektive und verhaltensbezogene Ressourcen (Wohlbefinden, affektive Bindung und organisationale Handlungskompetenz) beschleunigt die Erreichung des Onboarding-Ziels: Die eigenverantwortliche Erfüllung der eigenen Tätigkeit. Ihre Subkategorien werden in Abb. 15.12 zusammenfassend in den strukturellen Rahmen der Dimension eingeordnet.

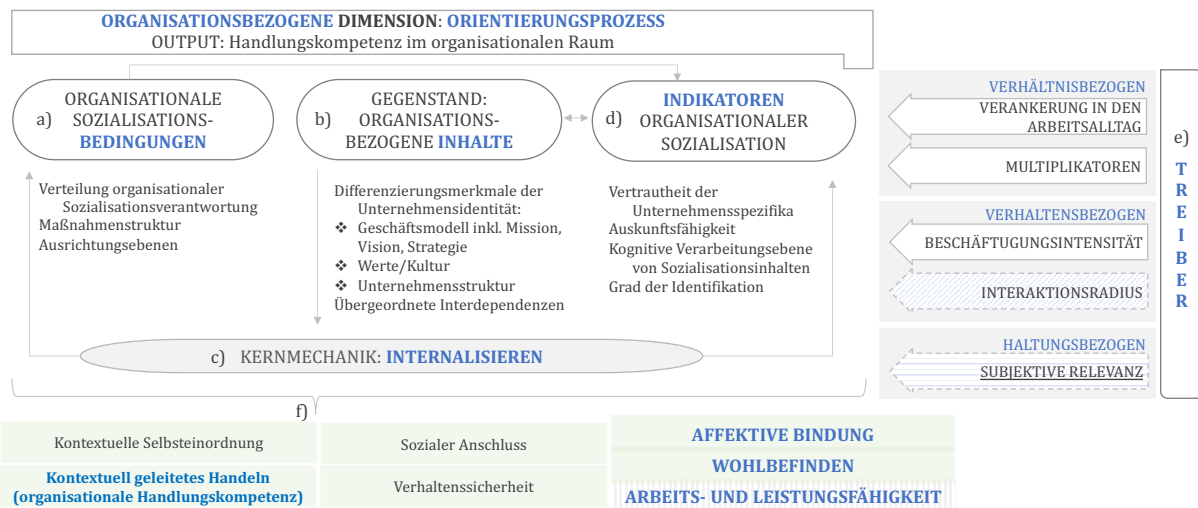


Abb. 15.12 Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: Organisationsbezogene Dimension (eigene Darstellung)

15.2.3.4 Infrastrukturelle Dimension

Der nachstehende Abschnitt vervollständigt die Beschreibung des mehrdimensionalen Wirkungsmodells (Kap. 15.2) durch Ergänzung der infrastrukturellen Dimension. Die Analyse ihres Wesens lässt auf ihre Rolle als Basisdimension schließen: Diverse IP schreiben der infrastrukturellen Dimension einen vorausgehenden Charakter zu, auf den die anderen Dimensioneninhalte (Kap. 15.2.3.1-15.2.3.3) folgen (1). Sie umfasst **Ausstattungsprozesse**, die Zugang und Nutzung der arbeitsplatzbezogenen Infrastruktur sicherstellen (2) und verfolgt das Ziel, **technische Aktionsfähigkeit** (Output) zu ermöglichen (3).

(1) „[...] Inwiefern man dazu noch eine Einweisung bekommt, weiß ich nicht. Doch zumindest die wichtigsten Links, Dinge, dass man ausgestattet ist und erst mal starten kann.“ (IP10, Nr. 18, Z. 88-93)

(2) „[...] für mich lässt sich das einteilen in diese, Hard Facts, klingt bisschen blöd, aber in diese [...] Grundausstattung, Ausrüstung und so weiter, was braucht jeder Mitarbeiter erst einmal.“ (IP04, Nr. 100, Z. 613-617)

(3) „[...] Aber im Wesentlichen [...] besteht einfach die Grundausstattung, Grundausrüstung und man kann halt quasi loslegen.“ (IP04, Nr. 21, Z. 103-106)

Welche Elemente diesen Onboarding-Subprozess determinieren, ist dem strukturellen Rahmen zu entnehmen, dem sich alle Onboarding-Dimensionen bedienen (Kap. 15.2.3.1-

15.2.3.3). Abb. 15.13 adaptiert die Strukturelemente des Wirkungsmodells für die betrachtete Dimension und gibt zugleich die Struktur ihrer Vorstellung vor (Abb. 15.13, a)-e)).

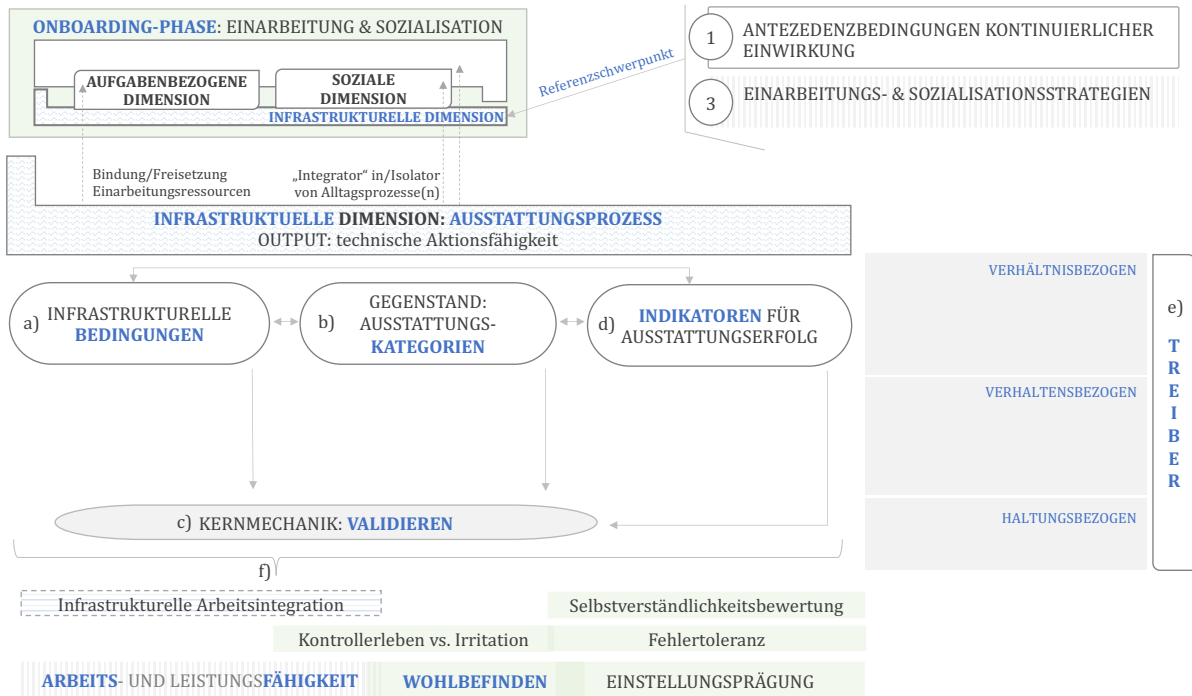


Abb. 15.13 Struktureller Rahmen: Infrastrukturelle Dimension (eigene Darstellung)

Obwohl der Referenzschwerpunkt dieses Kapitels auf der infrastrukturellen Dimension liegt, wird zugleich ihr Einfluss auf andere Onboarding-Dimensionen konkretisiert: Die Sicherstellung technischer Infrastruktur (1) ist mit sozialen Integrationsprozessen verknüpft. Denn aus technischer Aktionsfähigkeit folgt Arbeitsintegration und das Gefühl, willkommen zu sein (2).

(1) „[...] das sind die [Name betrachtetes Unternehmen]-Tools, das sind die Dinge, da gibt es keine Optionen. Also, wir arbeiten mit Outlook und nicht mit Lotus Notes. Wir arbeiten mit SAP, mit dem, dem und dem. Und so sind deine Zugriffsrechte, da kommst du rein, Passwort und also diese Techniksache, wo man auch unterscheiden sollte, schau das ist gesetzt: Intranet der [Name betrachtetes Unternehmen]-Deutschland. Das ist es. Das fände ich sehr hilfreich. Hilfsmittel, Tools, Systeme die gesetzt sind bei der [Name Unternehmen].“ (IP14, Nr. 39, Z. 257-282)

(2) „Ja, eigentlich genau das auch, was ich mir von so etwas erwarte, also, dass man wirklich sich willkommen fühlt und, dass man auch direkt in der Lage ist, eben anzufangen zu arbeiten, also dass man so einen ganz weichen, sanften Einstieg hat.“ (IP04, Nr. 28, Z. 145-147)

Kontrastierende Fälle, die zeigen wie gut oder schlecht (1) Arbeitsvoraussetzungen erfüllt werden, machen deutlich, dass die infrastrukturelle Dimension wie die soziale Dimension zum Integrator, aber auch zum Isolator von Alltagsprozessen werden kann (2). In Bezug auf die aufgabenbezogene Dimension kann die infrastrukturelle Dimension je nach Ausprägung der Indikatoren für Ausstattungserfolg (s. u.; d)) eine entwicklungshemmende oder fördernde Wirkung haben, indem sie Einarbeitungsressourcen bindet oder freisetzt (3). Denn technische Aktionsfähigkeit ermöglicht es, mentale (Konzentration) und technische Ressourcen (Zugänge, Arbeitsmittel etc.) auf den Einarbeitungsprozess auszurichten.

(1) „Und nicht: Ich fange hier an, ich nenne es jetzt einmal beim Beispiel von mir, es gab kein Büro, oder auch von meinem Team, es gab kein Büro, es gab keinen Computer, es gab kein Telefon, ich war nicht im System drinnen, ich habe vier Wochen in einem Übergangsbüro gesessen. Theoretisch hätte ich überhaupt garnicht arbeiten können, es konnte mich auch keiner erreichen im Konzern, weil meine Nummer ja nirgendwo war, ich hatte ja auch noch kein Telefon.“ (IP01, Nr. 22, Z. 188-194)

- (2) „UND man ist natürlich auch integriert, weil ganz am Anfang so, das war aber wirklich nur recht kurz, ging mein, lief mein Skype auch noch nicht, wenn man da jetzt halt irgendwelche Skype-Konferenzen oder so unmittelbar hat, die vielleicht wichtig sind, das war jetzt bei mir alles jetzt auch nicht unbedingt der Fall oder ich konnte mich dann im Zweifel auch mit Kollegen einwählen, aber da ist man manchmal auch ein bisschen gehindert, sage ich einmal. [...]“ (IP04, Nr. 22, Z. 106-112)
- (3) „Und ist halt, also, ich finde es einfach schade, wenn Zeit darauf geht, dass man dann 10.000 Mal bei der IT anruft: ‚Das funktioniert nicht, das klappt nicht, ich kann mich da noch nicht einloggen.‘“ (IP04, Nr. 19, Z. 100-103)
- (4) „Dass man halt direkt sich auf das konzentrieren kann, wofür man eigentlich da ist, nämlich die Arbeit oder die neuen Aufgaben.“ (IP04, Nr. 18, Z. 99-100)

Bildlich gesprochen bereitet die dimensionsspezifische Output-Größe „**technische Aktionsfähigkeit**“ den Weg, um Onboarding- und Arbeitsvoraussetzungen zu schaffen (1). Aufgrund der Kritikalität der technischen Arbeitsausstattung für das Onboarding-Ziel (Tätigkeitserfüllung, Kap. 15), kommt ihr die Rolle eines Hygienefaktors nach Herzberg zu (Kap. 15.2.3). Da sie nicht unmittelbar mit diesem Ziel assoziiert wird, schenken IP ihr zunächst keine besondere Beachtung. Sie betrachten es als selbstverständlich, technisch aktionsfähig zu sein (2). Misslingt der Ausstattungsprozess jedoch, besteht eine geringe Fehlertoleranz („Ablehnungskomponente“, Köhler, 2016, S. 228). Weiter toleranzmindernd wirkt die Annahme, dass sie als „selbstverständliche“ Grundvoraussetzung leicht sichergestellt werden könne.

- (1) „Optimal wäre natürlich gewesen, es ist Wunschdenken, wenn das alles am ersten oder zumindest zweiten Tag einfach schon da gewesen wäre, damit man auch vernünftig hätte direkt anfangen können zu arbeiten.“ (IP01, Nr. 27, Z. 215-218)
- (2) „Ja, finde ich schon, also, es ist nicht was womit man punkten kann, also, das sollte ein ‚Must-Have‘ sein. Und das habe ich inzwischen bei vielen anderen Arbeitgebern die Erfahrung eben gemacht, dass ich da drei, vier Wochen mir erst einmal meine Sachen zusammensuchen musste [...]“ (IP18, Nr. 62, Z. 291-297)

Infrastrukturelle Bedingungen, a)

Die dimensionsspezifischen **infrastrukturellen Bedingungen** (Abb. 15.13, a)) basieren auf folgenden drei Subkategorien: Unternehmensübliche Arbeitsplatzausstattungsprozesse, Steuerungsverantwortung und übergreifende Prozess- und Systemlandschaft. **Unternehmensübliche Arbeitsplatzausstattungsprozesse** übertragen sich üblicherweise auf das Erleben der Ausstattungsprozesse neuer Mitarbeiter. Sie bestimmen das etablierte Vorgehen zur Beschaffung von Arbeitsmitteln (1) und lassen sich anhand diverser Parameter subjektiv heterogener Relevanz differenzieren. Auf der einen Seite steht das allgemeine Dienstleistungsniveau (Self-Service vs. persönliche Betreuung). Es geht mit der Anzahl einzubindender Schnittstellen (Prozesskomplexität) und dem Grad der Entscheidungsbefugnis des Bestellers einher. Letzteres lässt Raum für Rückschlüsse auf kulturelle Artefakte (Statussymbole) und verleiht der Interferenz mit organisationalen Sozialisationsbedingungen (Kap. 15.2.3.3) Nachdruck (2). Auf der anderen Seite stehen zielgruppenspezifischen Besonderheiten und Ansprüchen (3, 4).

- (1) „Wenn Sie dann hier sind, dann können Sie einen Antrag stellen, dass Sie so ein Gerät nutzen wollen. Dann geht dieser Antrag zur Bereichsleitung. Da hängt wieder ein Workflow-System hinter. Der gibt das dann frei und in dem Moment dürfen Sie das bestellen. Es kann aber niemand für Sie bestellen, das heißt, Sie müssten erstmal einen Antrag stellen, dass Sie berechtigt sind und erst im Nachhinein können Sie selber so ein Gerät beispielsweise bestellen und das macht es halt sehr langwierig.“ (IP07, Nr. 49, Z. 321-327)
- (2) „Personalwesen generell ist etwas, was alle Mitarbeiter, nicht nur die Bereichsleiter selbst, sondern alle Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt. Und ich glaube, das ist ein sehr, sehr hohes Gut. Das ist das, was am Schluss die Unternehmen unterscheidet und ich glaube, das alles nur über das Self-Service und web-basiert zu machen über Hotlines oder über web-basierte Self-Services, das ist mir an dieser Ecke ehrlicherweise ein Stückchen zu überdreht. Das kenne ich aus anderen Konzernen anders. Bei allem Effizienzstreben, da sollte auch noch einen gewissen Grad der persönlichen Dienstleistung geben.“ (IP09, Nr. 28, Z. 164-171)
- (3) „Ich hab ja mit ein paar anderen Kollegen auch schon gesprochen, es hat auf jeden Fall was mit meiner

Position zu tun, das kriege ich schon als Rückmeldung zurück. Dass wenn der Auftrag aus dem Sekretariat Vorstandsvorsitzender kommt, dass das schon anders vorbereitet wird. Das habe ich schon von anderen Kollegen gehört, die eben auch vor Kurzem angefangen haben und nicht das hatten.“ (IP18, Nr. 64, Z. 302-307; Bsp. Vorstandsassistent)

- (4) *„Also, gerade die klassischen Personalentwicklungsinstrumente waren da eigentlich im Fokus, sag ich jetzt mal. Das fand ich vorbildlich und fand ich gut. Das wäre auch ein Tipp, den ich für [Name betrachteter Arbeitgeber] hätte, sowas in der Richtung, gerade bei Topführungs Kräften auch beizubehalten oder einzuführen. Ich glaube, das gab es noch nicht.“ (IP09, Nr. 31, Z. 192-197; Bsp. Bereichsleitung)*

Darüber hinaus wird über den Umfang des etablierten Self-Service-Gedankens (1) bestimmt, welche Systeme und Abläufe zukünftig selbst zu steuern sind (2). Er geht mit der persönlichen Betreuungsintensität durch interne Dienstleister einher (zumeist Personal und IT). Dies wiederum determiniert – je nach Prozessklarheit, Umfang und Komplexität – die Bedeutsamkeit erläuternder Hilfsmittel, wie Anleitungen bzw. lässt ihre Bedarfe entstehen (3).

- (1) *„Will mich hier nicht auskotzen, darum geht es nicht. Aber es sind halt schon sehr, sehr viele Dinge, die man hier als Führungskraft selbst erledigen muss, die man am Anfang echt nicht auf dem Schirm hat, weil das unüblich ist. Das macht der Konzern sehr effizient hier an der Stelle, indem man die Sachen wieder zurückverlagert. Sowas an der Hand zu haben, woran man sich orientieren kann.“ (IP07, Nr. 58, Z. 384-389)*
- (2) *„Da war auch noch dieses HR-Partner, Business Partner-, Gedönse‘ sag ich mal, was da bisschen umgestellt worden ist. Ich wusste halt nicht, wer mein Ansprechpartner ist. Aber das wusste auch niemand und das wusste auch niemand in HR. Das war halt alles etwas chaotisch und das hätte man, glaub ich, auch etwas eleganter lösen können.“ (IP07, Nr. 14, Z. 100-103)*
- (3) *„Sowas hätte halt geholfen, so eine Art Koffer bereitgestellt zu bekommen, wo sowas drinsteht. Ein Koffer für wie tickt das Unternehmen im Sinne von Organisation und ein Koffer im Sinne von Self-Management, weil hier muss mal die Führungskraft unglaublich viel administrative Dinge übernehmen, das ist ganz anders als in anderen Unternehmen. [...]“ (IP07, Nr. 54, Z. 348-352)*

Ein weiteres Unterscheidungskriterium besteht in der Ausgestaltung der **Steuerungsverantwortung**. Sie kann in Analogie zur organisationsbezogenen Dimension (zentral vs. dezentral) mit einem entsprechenden Aufwand auf der jeweils verantwortlichen Seite einhergehen (1). Innerhalb der IP besteht übergreifende Einigkeit darüber, dass die Umsetzungsverantwortung zu infrastrukturellen Themen außerhalb ihres Handlungsrahmens als Newcomer liegen müsse: Bei einer Verantwortungsverlagerung auf ihre Person reagierten sie konsterniert (2).

- (1) *„Und da habe ich mich dann aber auch mit Kollegen ausgetauscht, die dann auch sagten: ‚Ja, wir haben immer einmal versucht, so eine Liste oder eine Übersicht einfach für uns zusammenzustellen‘, aber das kam wohl gar nicht so gut an, dass das einmal einheitlich oder standardisiert gemacht werden sollte. Wo ich eigentlich ein Fan von bin, wenn man einfach eine Liste ablegt oder so: Man muss das, das, das, die To-do's hat man. Dann hat man natürlich auch eine einfachere Checkliste, mit der das auch JEDER dann machen kann, ne, also wenn ich nicht eine zentralisierte Person habe.“ (IP04, Nr. 24, Z. 120-121)*
- (2) *„Was ich noch viel schlimmer fand, schlimm hört sich so doof an, aber was ich viel bedauerlicher fand, ist, dass ich oder das Team insgesamt, wir mussten uns auch noch selber darum kümmern, dass wir die komplette EDV-Ausstattung bekommen und sind da ACHT Wochen am Ende, Headset und so weiter, selber am Service Point aufgelaufen, bis wir einmal die Tastatur, das Headset, Lync Headset, Bildschirm, war viel zu klein, den wir bekommen haben, bis wir einmal überhaupt einen Laptop hatten, ein eigenes Telefon, da mussten wir uns selber darum kümmern.“ (IP01, Nr. 23, Z. 194-201)*

Die **übergreifende Prozess- und Systemlandschaft** nimmt insofern in ihrer unternehmensindividuellen Kombination Einfluss, als dass sie die zu beherrschenden Anwendungen vorgibt. Je nach Vorerfahrung (Kap. 15.1) und Beschaffenheit prägt dies die subjektive Simplizität und die Geschwindigkeit der technischen Arbeitsbefähigung (1). Sie entscheiden darüber, welche technischen Anwendungen (Tools) für neue Mitarbeiter bedeutsam sind. Je nach Automatisierungsgrad bestimmen sie die Intensität der „conditio sine qua non“-Rolle von Ausstattungsprozessen für die technische Aktionsfähigkeit neuer Mitarbeiter. Im betrachteten Unternehmen scheint diese Bedeutung so fundamental, dass Akteure bei technischen Problemen von

Situationen absoluter Handlungsunfähigkeit sprechen (2).

- (1) „Wenn ich jetzt mal meine Einarbeitung, ich sag jetzt mal, all dem, was sonst an einem Bereichsleiter dranhängt, Personalgespräche zu führen. Da sind Personalinstrumente ein Stückchen anders, als das, was man vielleicht bei anderen Arbeitgebern gesehen hat. Die Technik ist ein Stückchen anders, wie man es woanders gesehen hat. Es geht beim Mail-System los, nach 20 Jahren Lotus Notes, habe ich jetzt Outlook. Laufwerkskonventionen usw. und so fort.“ (IP09, Nr. 16, Z. 86-91)
- (2) „Und es wäre jetzt, schön wenn man die IT bereitgestellt bekommt. Also, ganz ehrlich, das ist in meinem Verständnis: Ohne IT geht hier NICHTS. Sie kommen hier an. Sie haben noch nicht mal ein Gerät. Für so ein Gerät zu bestellen brauchen sie aktuell sechs bis acht Wochen. Das muss man einfach wissen. Das heißt sie rennen rum, haben sechs bis acht Wochen lang kein direktes Telefon, haben kein Mobilfunkgerät, über das sie telefonieren können. Sie haben keine Möglichkeit ihren E-Mail-Account zu nutzen. Bis dann die Technik funktioniert und wenn sie funktioniert dann können sie anfangen E-Mails zu schreiben. Das ist aber auch alles. Bis das mal wirklich alles funktioniert, dauert ewig Zeit.“ (IP07, Nr. 47, Z. 302-310)

Gegenstand: Ausstattungskategorien, b)

Wie bereits angeklungen repräsentieren diejenigen Elemente einen Gegenstand der infrastrukturellen Dimension, die Voraussetzung abbilden, um auf technischer und infrastruktureller Ebene im Unternehmen agieren zu können (**Ausstattungskategorien**, Abb. 15.13, b)).

„[...] So das ganze Thema Ausstattung, technische Ausrüstung, Laufwerksberechtigung, Zugänge und so weiter, dass man überhaupt rein technisch in der Lage, ist zu arbeiten.“ (IP04, Nr. 10, Z. 69-64)

Bei ihrer Konkretisierung treten vier Ausstattungskategorien hervor: Physische Arbeitsplatzausstattung, technische Ausstattung, System- & Prozessberechtigungen und sonstige Arbeitsmittel. Die **Gegenstände physischer Arbeitsplatzausstattung** erlangen insb. in der frühen Onboarding-Phase (erste Tage und Wochen) Relevanz. Sie reichen von Schreibtisch über Stühle bis zu Schließfächern und bilden eine rudimentäre Arbeitsbasis. Die **technische Ausstattung** schließt Hardware, wie Laptops und Mobiltelefone sowie organisationsübergreifend und funktionsspezifisch genutzte Software ein (1). Tools, die für einzelne Mitarbeitergruppen zur Verfügung stehen, können die Systemkomplexität für die Betroffenen steigern (2).

- (1) „[...] Aber wenn es darum geht, wie logge ich mich ein, welche Tools nutzen wir. All die Dinge die das tägliche Leben einfacher machen, das musst du mehrheitlich selber herausfinden. Natürlich helfen dir Leute in der IT dann, den Laptop aufzusetzen. Ich kannte das SAP-Tool überhaupt nicht zum Beispiel. Ich brauch es aber [...]“ (IP14, Nr. 22, Z. 150-156)
- (2) „[...] ,hier gibt es übrigens noch People In für Zielvereinbarungen und hier haben sie noch Self-Management-Desktop und dann gibt's die Reiter, ach ne, das ist nicht über die Reiter, sondern dann müssen sie in Ihr persönliches ESS-Szenario gehen und da auf die Kartei Sonstiges und eine Anfrage stellen.' Sie sind gefühlt überall unterwegs. Dann haben sie noch SAP und HR, wo sie sich gewisse Informationen rausziehen. Dann haben sie aber noch andere Systeme, die intern bei ihnen herrschen.“ (IP07, Nr. 57, Z. 376-384)

Um die beschriebene Software und darüber hinaus bestehende Prozesse bedienen zu können, bedarf es **System- & Prozessberechtigungen**, bspw. für relevante Laufwerke (1). Sonstige Initiierungsprozesse betreffen Zugänge zu Gebäudeflächen und Räumlichkeiten (2). Auch Nutzungsmöglichkeiten der Betriebsgastronomie etwa durch unternehmensinterne Zahlungsmittel gehören mit ihren funktionsspezifischen Besonderheiten dazu (3). Nicht zuletzt sind Zugänge zur Einsicht eigener personalrelevanter Daten inkludiert (4).

- (1) „Dass ich da eben beisaß und alles erklärt bekommen habe und das waren eigentlich so die ersten zwei Wochen hauptsächlich. Wenn ich dann mal wirklich am Platz war und mein Computer dann da war. [...] Dann waren ebenso die ganzen Berechtigungen und so was erstmal. Das war die ganze erste Woche.“ (IP13, Nr. 46, Z. 217-212)
- (2) „Es fängt ja schon an, dass man den Ausweis sich beantragen muss. Und dann, soweit ich das erfahren konnte, immer mal wieder etwas Glück braucht, dass das alles reibungslos läuft.“ (IP15, Nr. 96, Z. 641-643)
- (3) „Dass ich meinen Patch nicht aufladen musste, musste ich auch erstmal lernen. Also, das ist so ein witziger Moment, wo einer nebenan steht und sagt: ‚Wieso geht das nicht?‘ Ich sag: ‚Ich weiß auch nicht, es geht einfach nicht.‘ Er wusste nicht, dass ich Vorstand bin. Und irgendwann sind wir darauf gekommen, dass ich vermutlich den Patch gar nicht brauch. Ich soll's mal versuchen an der Kasse. Und das hat dann auch

wunderbar funktioniert. Das sind so kleine Momente.“ (IP14, Nr. 56, Z. 401-407)

- (4) „Und was ich zum Beispiel sehr, sehr, sehr gut fand, als ich mich das erste Mal im System angemeldet habe, habe ich von irgend so einem [Name betrachteter Arbeitgeber]-Gruppen-Postkorb so eine Willkommens-Mail bekommen mit allen wichtigen Informationen. Wo finde ich meine Gehaltsabrechnungen, wo sind meine privaten beruflichen Daten und das ganze Drumherum. Oder zum Beispiel die private Internetnutzung, die Einverständniserklärung dafür und lauter so Sachen.“ (IP17, Nr. 40, Z. 302-309)

Kernmechanik: Validierungsprozesse, c)

Während die Beschaffungsprozesse zumeist wie von den Newcomern gewünscht durch Dritte initiiert werden, bezieht sich die Kernmechanik der Dimension auf **Validierungsprozesse** (Abb. 15.13, (c)), die durch das Individuum durchgeführt werden. Dabei sind insb. Handlungen bedeutsam, die darauf abzielen, Ergebnismerkmale (d)) wie Funktionsfähigkeit verfügbarer Technik (1) und Vollständigkeit der Ausstattung zu überprüfen (2).

- (1) „[...] (Lacht) Also, ein Meilenstein als die IT endlich lief, das war so, keine Ahnung, Ende Januar (Lacht). Das war schon ein riesen Meilenstein, wo ich sagte: ‚Boah, geil, ich hab jetzt Laufwerkszugriff, ich sehe meine Mitarbeiter, es sind meine Mitarbeiter.‘ Also, einfach alles abgeschlossen.“ (IP07, Nr. 75, Z. 533-537)
- (2) „Ja. Also, dass alle Tools drauf waren, dass die liefen, dass keine Fehlermeldungen mehr kamen, diese Sachen. Und mein Skype ging nicht, da läuft ja hier viel. Dann war ich den Nutzerverzeichnissen nicht, weil [Name betrachteter Arbeitgeber] Frankreich irgendwas umgestellt hatte zwischen den Jahren. Und dann fehlte irgendeine Kennung. Und dann, solche Sachen.“ (IP11, Nr. 126, Z. 872-876)

An dieser Stelle ist zu betonen, dass die Bedeutung von Vollständigkeit und Funktionsfähigkeit technischer Infrastruktur – insb. wenn unzureichend erfüllt – kritische Bedeutung (Kap. 16.2) erlangt. Dies bekräftigt ihre Rolle als Hygienefaktor (Kap. 15.2.3).

Indikatoren Ausstattungserfolg, d)

Im Gegensatz zur Funktionsweise des eher defizitorientierten Validierungsmechanismus (s. o.) orientiert sich die Extraktion von **Indikatoren des Ausstattungserfolgs** (Abb. 15.13, d)) an Positivmerkmalen des Fortschritts. Sie resultiert aus der Qualität, in der die Ausstattung bereitgestellt wird, sowie Ergebnismerkmalen des Ausstattungsprozesses.

Neue Mitarbeiter bewerten die **Qualität der Bereitstellung** anhand folgender Attribute:

- Reibungslosigkeit und Geschwindigkeit (Vertiefung, Kap. 15.2.4,;1), die sich u. a. durch die jeweilige Prozesseffizienz und -struktur (2) sowie die Sensibilität im Umgang mit persönlichen Daten (Implikationen für Vertrauen; 3) auszeichnet.

(1) „Was, ehrlich gesagt, ein bisschen, ja, wo es ein paar mehr (lacht) Hindernisse oder Hürden gab, war bei diesem gesamten Block: Technische Ausstattung, Ausrüstung, da muss ich schon sagen, das war insgesamt ein bisschen sehr holprig für mein Verständnis, also, da war es nicht so, dass ich angekommen bin und es war alles fertig oder alles da. Ich hatte zwar immerhin meinen Laptop, das hat, zum Glück, noch gerade so rechtzeitig gereicht, aber ich hatte mehr als einen Monat lang kein Telefon und auch so und teilweise Laufwerksberechtigungen und Zugänge und so Zugriffsrechte hat dann teilweise ein bisschen gedauert.“ (IP04, Nr. 15, Z. 82-89)

(2) „Und danach, beziehungsweise in den Situationen habe ich die, habe ich mir die ganze Zeit gedacht und habe da auch viel darüber gelacht, dass es NOCH unorganisierter ist als im Start-up vorher.“ (IP01, Nr. 30, Z. 232-234)

(3) „Man hat halt die Unterlagen an die falsche Adresse geschickt. Also, nicht an die Adresse, wo ich drunter gemeldet worden bin, sondern an eine andere Adresse. Persönliche Unterlagen, die zu mir kommen sollten, sind an falsche Adressen gegangen. Also, ich weiß nicht, woher diese Adressen herkommen, kann ich mir selber nicht erklären, aber das ist halt auch sowas, wo man halt so das Vertrauen so ein bisschen verliert. [...]“ (IP07, Nr. 16, Z. 117-126)
- Qualität der Informationsvermittlung; bspw. durch die Nützlichkeit von Prozesshilfen oder ihre strukturelle Logik (Schwierigkeitsgrad der Informationsverarbeitung)

„Bei uns war das so, immer wenn mir dann was aufgefallen ist, so nach dem Motto, ‚ach, das muss ich auch

noch machen, wie mache ich das überhaupt?’ dann hat mir das jeder auch erklärt, aber da fehlte mir einfach so eine Struktur für das tägliche Leben sozusagen oder wenn man Zeit nachhalten soll oder wie auch immer. Dass das wie so eine Checkliste auch dem Vorgesetzten quasi an die Hand gegeben wird, damit er seinen neuen Beschäftigten dann wirklich alles gleich erzählen kann.“ (IP05, Nr. 47, Z. 276-282)

- **Beiläufigkeit der Feststellung von (mangelnder) Funktionsfähigkeit**
„Dann habe ich irgendwann erfahren: ‚Oh, toll, es gibt ein Softphone.‘ Dann hatte ich irgendwann eine Telefonkonferenz, habe festgestellt: Oh, ich habe gar kein Tool dafür. Und sowas könnte man ja eigentlich vielleicht ‚convenient‘ irgendwie aufbereiten, entweder zentral über die Community oder das Intranet oder halt, dass es halt ressortspezifische Angebote gibt.“ (IP02, Nr. 112, Z. 726-730)

Um bei seinen Validierungshandlungen zu erkennen, ob auf Basis der Ausstattung technische Aktionsfähigkeit gegeben ist oder nicht, nutzt das Individuum **Ergebnismerkmale** des Ausstattungsprozesses. Die Befähigung, technisch agieren zu können, mündet in Arbeits-(un-)fähigkeit und beeinflusst so übergreifende Output-Größen (Kap. 16.1.2, 1). Relevante Ergebnismerkmale der Ausstattungselemente sind Vollständigkeit (2) und Funktionstüchtigkeit (alltäglicher Standard-Tools und -prozesse; 3). Sie bestimmen bspw. durch technische Erreichbarkeit über digitale Kommunikationssysteme, ob eine Tätigkeitserfüllung möglich ist (4). Auch die Korrektheit einsehbarer funktions- und personenbezogener Daten (5) ist zu nennen.

- (1) *„Ich mein, das mache ich jetzt nicht am Handy fest, man kann auch ohne Handy, glaub ich, arbeiten. Wenn halt nichts funktioniert, dann ist das unheimlich frustrierend. Also, E-Mails schreiben ging nach zwei Tagen bei mir, das war dann auch nicht mehr so das Thema. Aber ansonsten, ich kam nicht aufs Laufwerk drauf, Sie können sich keine Unterlagen anschauen, Sie haben kein Telefon.“ (IP07, Nr. 50, Z. 327-332)*
- (2) *„Nach, ich muss kurz überlegen, vier, fünf oder sechs Wochen konnten wir in unser Büro ziehen und waren dann auch über eine Telefonnummer erreichbar. Was noch schlimmer war, waren die ganzen Berechtigungen für Laufwerke, für das Intranet, für die einzelnen Foren, Portale [...]“ (IP01, Nr. 25, Z. 201-206)*
- (3) *„[...] Ich glaube, am ersten Tag haben wir uns als erstes mit dem PC befasst. (Lacht) Das Standardthema glaub ich immer, bis der ging.“ (IP08, Nr. 38, Z. 254-257)*
- (4) *„[...] es gab kein Büro, oder auch von meinem Team, es gab kein Büro, es gab keinen Computer, es gab kein Telefon, ich war nicht im System drinnen, also theoretisch, ich habe vier Wochen in einem Übergangsbüro gesessen, theoretisch hätte ich überhaupt gar nicht arbeiten können, es konnte mich auch keiner erreichen im Konzern, weil meine Nummer ja nirgendwo war, ich hatte ja auch noch kein Telefon.“ (IP01, Nr. 22, Z. 188-194)*
- (5) *„Als die Technik dann funktioniert[e] [...], hab ich mir natürlich als aller erstes, man verschafft sich ja einen Überblick, erstmal mein Stammdatenblatt erzeugt. Also, geguckt welche in der Organisationsstruktur mir zugeordnet sind, da ich die Mitarbeiter historisch schon kannte und ich da andere Namen wiedergesehen hab, war für mich die Erkenntnis: ‚Okay, da stimmt irgendwas nicht‘.“ (IP07, Nr. 12, Z. 90-94)*

Treiber, e)

Entsprechend vorangegangener Dimensionsbeschreibungen (Kap. 15.2.3.1-15.2.3.3) fördern infrastrukturelle **Treiber** die Erzielung von Ausstattungserfolg. Sie folgen dem triadischen Wirkungsmodell Wielands (2015, Kap. 15.2.3). Um Redundanz zu vermeiden, wird bei Schnittmengen mit phasenübergreifenden Sozialisationsstrategien auf Kap. 16.1.1 verwiesen.

Als **verhältnisbezogener Treiber** lassen sich „Transparenz der Prozesskommunikation“ und der persönliche Aufwand, der mit dem Ausstattungsprozess verbunden ist, extrahieren. **Transparenz der Prozesskommunikation** beinhaltet Klarheit über den Beschaffungsprozess, d. h. dass der Mitarbeiter die einzuleitenden Schritte kennt (1). Ist dies nicht erfüllt, berichten IP von geringer Handlungseffizienz (2). Zudem sei es – wie in der Dienstleistungspsychologie bekannt (Nerdinger, 2011) – insb. bei langen Wartezeiten beruhigend, wenn „Rüstzeiten“ kommuniziert werden (3). Denn gezieltes Erwartungsmanagement bzgl. der üblichen Dauer einzelner Prozessschritte vermeidet Agitation (Kap. 16.1.1, Vertiefung, 4).

- (1) „Weil ich weiß, der Bereichsleiter kriegt vielleicht noch ein Diensthandy oder einen Dienstwagen oder irgendetwas und der Sachbearbeiter, der kriegt das halt nicht. [...] Im besten Falle, dass dann genau steht, was zu tun ist, also wer ist Ansprechpartner, das kriegt man dann auch relativ schnell heraus, aber ich muss sagen, hätte ich da jetzt nicht selber herumtelefonieren müssen und herumfragen müssen, hätte ich mir vielleicht auch zwei, drei Anrufe gespart, ohne das jetzt negativ zu sehen, ne?“ (IP04, Nr. 86, Z. 500-506)
- (2) „Dann war ich natürlich unter Stress, weil, ich wollte ja pünktlich sein. Die witzige Situation war dann, dass ich in so einem verdunkelten, verstaubten, alten Video-Dingsda-Raum gesessen habe und am Ende eigentlich mein Notebook hochgefahren habe, meine Webcam irgendwie auf einer Wasserflasche deponiert habe und mich dann darüber eingeloggt habe, weil das halt schneller ging und einfacher. Ich hätte eigentlich an meinem Arbeitsplatz sitzen bleiben können.“ (IP02, Nr. 121, Z. 777-782)
- (3) „Und das andere ist halt, dass auch vieles sehr lange dauert, also, zum Beispiel, die ganze technische Ausstattung, wie Laptop und so. Da brauchten die Kollegen mindestens zwei Wochen, zwei Arbeitswochen, sagten die mir, und dazu brauchen sie aber schon die Personalnummer und die wiederum konnten wir jetzt oder ging auch nicht so schnell, dass wir die bekommen haben von Personal.“ (IP04, Nr. 26, Z. 179-184)
- (4) „Wichtig ist auch zu wissen in diesem Zuge, aber das würde ich mir dann auch da so erhoffen oder wünschen, dass man hineinschreibt, was wie lange [es] braucht, weil das ist schon ein wichtiger Hinweis zu wissen: Die IT braucht zwei oder drei Wochen oder vier Wochen Vorlaufzeit, wie lange brauche ich für die Freigabe, für Laufwerksberechtigungen etc.? [...]“ (IP04, Nr. 88, Z. 517-522)

Für das subjektive Prozess erleben maßgebend ist auch der **Umfang des persönlichen Aufwands**, der zumeist an die **wahrgenommene Prozesskomplexität** gebunden ist: Empfindet der neue Mitarbeiter den Prozess als komfortabel (1) oder muss er einen gewissen (Such-)Aufwand in Kauf nehmen, um ohne klare Erfolgsaussichten an für ihn relevante Informationen zu gelangen (2)? Kleine Zeitaufwände für einzelne Suchprozesse werden dabei in ihrer Summe betrachtet. So ist insb. der aggregierte Zeitaufwand geeignet, Frustrationsmomente zu erzeugen (3). Werden entsprechende Suchprozesse als vermeidbar (s. Selbstverständlichkeitswahrnehmung) und für eine schnelle Tätigkeitserfüllung (Onboarding-Ziel) schädlich angesehen, verstärkt sich dieser Effekt (4).

- (1) „Und die Person war am ersten Tag sofort da, hat mit allen den Arbeitsplatz eingerichtet, hat einem die wichtigsten Sachen da fertig gemacht, hat es auch freiwillig gemacht, so als quasi Nettigkeit neben dem Job. Und als Grundlage dafür hat man halt dann so eine Word-Datei – es war ein Handbuch – bekommen, wo so die wichtigsten Infos drinstanden.“ (IP02, Nr. 114, Z. 735-739)
- (2) „Sie haben [ein] mehr oder weniger total unübersichtliches Intranet. Da können sie jetzt wirklich durchklicken. Da fehlt ihnen ehrlichweise die Zeit für das dann auch noch zu tun und auch die Müße. Sie setzen sich ja nicht um zehn Uhr abends hin und klicken sich noch durchs Intranet auf die verzweifelte Suche nach der Information, die sie jetzt benötigen. Oftmals finden sie sie gar nicht. Und über Stichworte oben eintragen finden sie sowieso nicht das, was sie suchen. Das macht es halt so schwierig.“ (IP07, Nr. 53, Z. 342-348)
- (3) „Und ich glaube, das ist ein schönes, aber banales Beispiel, wie in so alltäglichen Situationen halt unnötige kleinere zeitliche Aufwände entstehen können, die sich irgendwann summieren, die ein bisschen verhindern, dass man schnell ist und die wahrscheinlich mit so ganz banalen Sachen verhindert werden können.“ (IP02, Nr. 122, Z. 783-787)
- (4) „Um eine entsprechende Schnelligkeit zu haben, [...] damit man nicht irgendwie Zeit verschwendet mit so Suchprozessen. [...] Wenn ich mir jetzt vorstelle, es hätte am ersten Tag jemanden, der die internen Themen auch kennt, gegeben, der mit mir die ganze IT-Einrichtung gemacht hätte, dann wäre es am ersten Tag fertig gewesen und dann hätte ich nicht irgendwie Wochen später festgestellt: ‚Oh, habe ja irgendwie noch gar keine Telefonkonferenz.‘“ (IP02, Nr. 116, Z. 747-752)

Lenkt man die Aufmerksamkeit auf **verhaltensbezogene Treiber**, zeigt sich „**reziprokes Erwartungsmanagement**“. Die Treiber dienen als Indiz für eine gegenseitige Bedingtheit der Triade entsprechend des Wirkungsmodells von Wieland (2015, Kap. 15.2.3). Neben der Wechselwirkung von Erwartungsmanagement und Transparenz von Prozesskommunikation (s. o.) sprechen wenige IP den Aspekt der Reziprozität an. Sie gehen davon aus, dass sie durch die Äußerung eigener Erwartungen über Handlungserfordernisse, infrastrukturelle Bedingungen ihres Umfelds mitprägen können. Dabei appellieren sie an ihre Eigenverantwortung (1). Trotz

einer in Kap. 16.1.1 folgenden vertieften Behandlung des Erwartungskonstrukts sei auf die unternehmensseitige Gestaltbarkeit von Fehlertoleranz verwiesen. Sie hat bei proaktiver authentischer Informationsvermittlung die Folge der Erwartungsadaption (2).

- (1) *„War auch interessant nochmal selber Revue passieren zu lassen, wie es denn eigentlich war das Ganze. Und weißt du was? Beklagen würde ich mich nie, weil wenn ich mich beklagen müsste, würde ich mich bei mir selber beklagen. Wenn ich ein Dossier zusammenstellt [haben möchte], dann hätte ich auch sagen können, wenn ich gekommen bin und ich feststelle, da ist nichts.“ (IP14, Nr. 90, Z. 651-655)*
- (2) *„Ja gut, das ist mir ja schon gesagt worden. Also, darauf hatte ich mich schon drauf eingestellt. (An welche Stelle?) JA, schon relativ am Anfang.“ (IP05, Nr. 50, Z. 295-296)*

Ein nicht nur wahrnehmungs- sondern auch ergebnisprägender verhaltensbezogener Treiber besteht in **„Engagement und Prozesskompetenz“** der Initiatoren“. So zeigen die Schilderungen, dass der persönliche Einsatz der Verantwortlichen bei dezentraler Steuerungsverantwortung für den Ausstattungserfolg entscheidend ist (1). Besteht dieses Engagement nicht, bleibt dieses Potenzial der Prozessoptimierung ungenutzt. Dies ist für den neuen Mitarbeiter i. S. mangelnder sozialer Unterstützung mit negativen Folgen für das emotionale Erleben (Kap. 5.4, 6.2) verbunden (2). Dabei macht sich die Relevanz des Treibers u. a. dadurch bemerkbar, dass neue Mitarbeiter den Handlungsplan entwickeln, ein entsprechendes Engagement in ihr Verhaltensrepertoire aufzunehmen, sobald sie in die Rolle des Initiators rücken (3).

- (1) *„Vor allen Dingen mit den Leuten, die dahinterstehen. Also, dass die wirklich da jetzt meine Vorgängerin und auch die Sekretärin vom Vorstandsvorsitzenden, die da im Endeffekt für mich die Sachen vorbereitet haben, dass die sich da auch hinter geklemmt haben, das glaube ich schon.“ (IP18, Nr. 65, Z. 307-311)*
- (2) *„Ja, also es war nicht wirklich Interesse da, [...] vom proaktivem Kümmern um die Belange war schon einmal überhaupt gar keine Rede.“ (IP01, Nr. 35, Z. 253-255)*
- (3) *„Das, denke ich einmal, wäre zu optimieren, wir bekommen auch jetzt einen neuen Kollegen, da kümmere ich mich jetzt so ein bisschen darum und da bin ich jetzt auch umso mehr dahinter, (lacht) dass das dann auch wirklich zum Eintrittsdatum da ist.“ (IP04, Nr. 16, Z. 89-92)*

Der Umgang mit Fehlern, der sich vornehmlich in der Geschwindigkeit der Fehlerbehebung bemerkbar macht, stellt im folgenden Beispiel einen Indikator für die Prozesskompetenz der Initiatoren dar. Weitere Merkmale liegen in der Dauer der Fehlerbehebung oder einer erhöhten Fehlerhäufigkeit (1). Kennen Onboarding-Verantwortliche die bestehenden Prozessstrukturen nicht genau, entsteht ein weiteres Hemmnis für den Ausstattungsprozess (2). Dabei beeinflusst der Grad wahrgenommener zentral gesteuerter Standardisierung (3) die Toleranz für Ineffizienzen – je nach Routine der Onboarding-Verantwortlichen (4).

- (1) *„Ich habe von einigen gehört, dass es immer mal wieder Probleme gab. Also, dass die bei der Ausweisdienststelle Probleme hatten, die Karten auszustellen. Zum Beispiel die Person, die vor mir angefangen hat, hat wohl über eine Woche auf ihre Karte gewartet. Ich persönlich hatte bis jetzt immer Glück. [...]“ (IP15, Nr. 97, Z. 645-649)*
- (2) *„Und ich hab einen ‚F3er‘ bei mir in der Orga. Der ‚F3er‘ war halt einfach der falsche ‚F3er‘ und das weiß man ja. Ich hab auch vorher mit ihm schon gesprochen. Als sein Name da nicht auftauchte, war ich halt dafür sensibilisiert. Dann hat es aber auch sehr lange gedauert, ehrlicherweise, bis dass es behoben worden ist, weil der Workflow nicht ganz klar war. Mach ich jetzt ein Ticket oder kann man das auch auf dem direkten Weg klären? Wenn muss ich ansprechen?“ (IP07, Nr. 13, Z. 94-99)*
- (3) *„Angenommen, ich mache das jetzt [...] zum ersten Mal und möchte jetzt dem neuen Mitarbeiter [...] seinen Laptop bestellen, ganze, weiß ich nicht, Headset beantragen und so weiter, dann wäre es für mich optimal, wenn ich wüsste: Auf Laufwerk so und so liegt ja die Checkliste ab und da steht genau drinnen: ‚Was ist die Grundausstattung?‘ und dann: ‚Was ist vielleicht noch so eine extra Ausstattung?‘“ (IP04, Nr. 85, Z. 495-500)*
- (4) *„[...] Von daher, denke ich einmal, das war aber vielleicht so ein Punkt, dass man auch nicht unbedingt ja im Kopf hat. Das ist ja auch nicht eine alltägliche Aufgabe. Also, für mich jetzt ja auch nicht, (lacht), dass man einfach auch Dinge vergisst, was ich auch niemanden übel nehme.“ (IP04, Nr. 25, Z. 128-134)*

Als **haltungsbezogener Treiber** sind **wahrgenommene Alltags- und Tätigkeitsrelevanz** zu erwähnen. Denn die persönlich zugeschriebene Tätigkeitsrelevanz dargebotener Informationen (1) prägt bei ausbleibendem Ausstattungserfolg die persönliche Agitation mit (2). So wirkt der Grad persönlicher Bedeutungszuschreibung auf das subjektive Erleben unabhängig vom tatsächlichen Prozesserfolg. Er sollte in der Prozessgestaltung Berücksichtigung finden.

- (1) „Ja, man bekommt ja schon eine Meldung, also, auch eine E-Mail. ‚Wir sind ihre Mitarbeiteragentur und wenn Sie interessiert sind, dann mailen sie uns an.‘ Aber das ist aber auch so eine Hemmschwelle. Das ist ja überhaupt gar nicht wichtig. Als ich meinen Job angefangen habe, da will ich mich mit anderen Themen befassen. [...]“ (IP05, Nr. 96, Z. 526-533)
- (2) „Also, das war direkt durchgetimt. Also, ich habe den Rechner, dass mein Rechner funktioniert hat, hat über eine Woche gedauert richtig, weil ich keine Zeit hatte, mit der Hotline vernünftig zu telefonieren. Weil ich nur irgendwie schon eben involviert wurde. Aber wie gesagt, auch das fand ich eigentlich dann eher gut, weil, also ich will am ersten Tag nicht mein Outlook einrichten.“ (IP11, Nr. 124, Z. 858-863)

Dimensionsübergreifende Output-Größen, f)

Der dimensionsspezifische Abschluss bildet einen Zustand **infrastruktureller Arbeitsintegration** (Abb. 15.13, f)). Die Option, technologisch und infrastrukturell unterstützt zu agieren (1), ermöglicht Arbeits- und Leistungsfähigkeit, indem sie wie eingehend erwähnt, Arbeitsvoraussetzungen sicherstellt (2). Eine Konkretisierung infrastruktureller Arbeitsintegration zeigt sich bspw. in der Befähigung zu systematischem und selbstständigem Handeln (3).

- (1) „Von daher, ja, Wertigkeit ist jetzt schwer zu sagen oder schwer auszudrücken, aber dadurch, dass für mich absolut das Fachliche, der Job dann im Vordergrund steht, denke ich so, sollte das halt so die Basis darstellen, dass man halt komplett ausgerüstet ist.“ (IP04, Nr. 82, Z. 479-482)
- (2) „Und dann ist man halt einfach arbeitsfähig in dem Moment und tingelt dann nicht erst noch über den Campus. [...]“ (IP02, Nr. 123, Z. 787-791)
- (3) „[...] Ich weiß jetzt, wo ich überall hin muss. Ich kann mir die Sachen jetzt auch alle selbst organisieren und bin nicht mehr so auf die Hilfe angewiesen.“ (IP13, Nr. 4, Z. 23-25)

Je nach Ausprägung der Indikatoren des Ausstattungserfolgs kann das subjektive Erleben der Akteure stark variieren. Persönlich relevant ist der Ausstattungserfolg dann, wenn er besonders gut (**Wohlbefinden**) oder besonders schlecht ausgeprägt ist (1). Die Erlebensebenen reichen von erhöhtem **Kontrollerleben** (2) bis hin zu **Irritation** (3) und Unbehagen.

- (1) „Weil es ist halt schon ein besseres Gefühl, wenn du weißt: Okay, du hast dann auch direkt, kannst auf alle Laufwerke zugreifen, als wenn du jedes Mal, wenn ein Link kommt, du musst noch einmal irgendwie neu die Berechtigung beantragen. Was ja alles kein Thema ist und so, aber wenn man es halt noch optimieren kann oder will, dann ist das auf jeden Fall, ja.“ (IP04, Nr. 17, Z. 92-97)
- (2) „[...] Das ist wie zu Hause: ‚Du weißt wie deine Küche organisiert ist und wo welche Pfanne steht.‘ [...] (IP14, Nr. 81, Z. 598-605)
- (3) „Was ich ein bisschen unglücklich gelöst finde in dem Zusammenhang ist halt, dass man ersten Tag mit seiner Karte noch nicht zahlen muss und folglich immer genötigt ist, jemanden zu bitten für einen in der Kantine zu bezahlen. Ich zum Beispiel empfand es jetzt auch nicht als angenehmstes Gefühl Leute, die man mehr oder minder gerade erst kennengelernt hat, direkt anpumpen zu müssen. Das ist jetzt nicht so das Schönste.“ (IP15, Nr. 98, Z. 650-655)
- (4) „Ja genau. Aus den Punkten Technik und aus den Punkten HR. Aus diesen beiden Punkten hatte ich kein gutes Gefühl. Also war das eine Katastrophe.“ (IP07, Nr. 42, Z. 273-274)

Die individuelle **Selbstverständlichkeitsbewertung** des Ausstattungserfolgs (1) kann durch positive Alternativerfahrungen Bekräftigung finden und prägt so die subjektive Anspruchshaltung an die Prozessqualität (2). Zugleich ist sie geeignet, das (mangelnde) Verständnis neuer Mitarbeiter für prozessuale Ineffizienzen zu erklären (3, 4). Nicht zuletzt wird z. T. bei Negativerfahrungen die positive Folge erhöhter Interaktionsfrequenz betont, die zur Fehlerbehebung zustande kommt (5). Letzteres führt dazu, dass ein zwischenzeitlich gescheiterter

Ausstattungsprozess soziale Integrationsprozesse in Gang setzt, wenn Akteure sich dazu entscheiden, dem Misstand durch Interaktion und nicht durch Untätigkeit entgegenzutreten (6).

- (1) „[...] Das hätte man glaub ich schon/ das sind so Basics die kann man als Arbeitgeber schon sicherstellen, dass es am ersten Arbeitstag funktioniert. Das hätte man machen können. (IP07, Nr. 11, Z. 74-83)
- (2) „Klar, ich habe auch auf diesen Tag gewartet, aber es ist dann sehr schön zu wissen, dass auch von der anderen Seite ebenso ein gleiches Interesse daran besteht. Und klar, ich mag auch effiziente Prozesse und Optimierung und so, dass es auch wieder das Technische irgendwo von der Art her und wenn ich weiß, dass solche Prozesse wo ich immer [...], wo es nicht geklappt hat, wo ich gedacht habe ist doch nicht so schwierig das zu organisieren, dann mache ich das, wenn das schon so läuft.“ (IP18, Nr. 60, Z. 279-286)
- (3) „[...] technische Ausstattung ist ja im Prinzip für alle gleich, das sollte für mich auch eigentlich, das sollte für mich noch nicht einmal so eine richtige Aufgabe sein. Da das sollte für mich eigentlich einfach da sein (lacht) und funktionieren.“ (IP04, Nr. 37, Z. 187-190)
- (4) „[...] Das ist ja so etwas ganz Normales, dass ich jetzt einen neuen Mitarbeiter ausstatte mit Büromaterialien oder mit einem Laptop.“ (IP04, Nr. 81, Z. 474-479)
- (5) „Ja, auf der anderen Seite, man lernt auch viele Leute kennen, wenn man es nicht hat, von daher, ich sehe das durchaus auch positiv. (Lacht) Ich habe sehr nette Leute bei der IT kennengelernt, (lacht) von daher, ja, also ist schwer, kann ich jetzt nicht so sagen, welche Wertigkeit.“ (IP04, Nr. 82, Z. 482-486)
- (6) „Das ist ja auch ein bisschen was von Networking. Aber, ob das immer dann effizienteste Methode ist, weiß ich nicht. Also, ich finde schon, dass wir als Bereichsleiter großer Einheiten, sag ich jetzt mal, besondere Verpflichtung haben, aber vielleicht auch etwas Exklusivere.“ (IP09, Nr. 23, Z. 137-141)

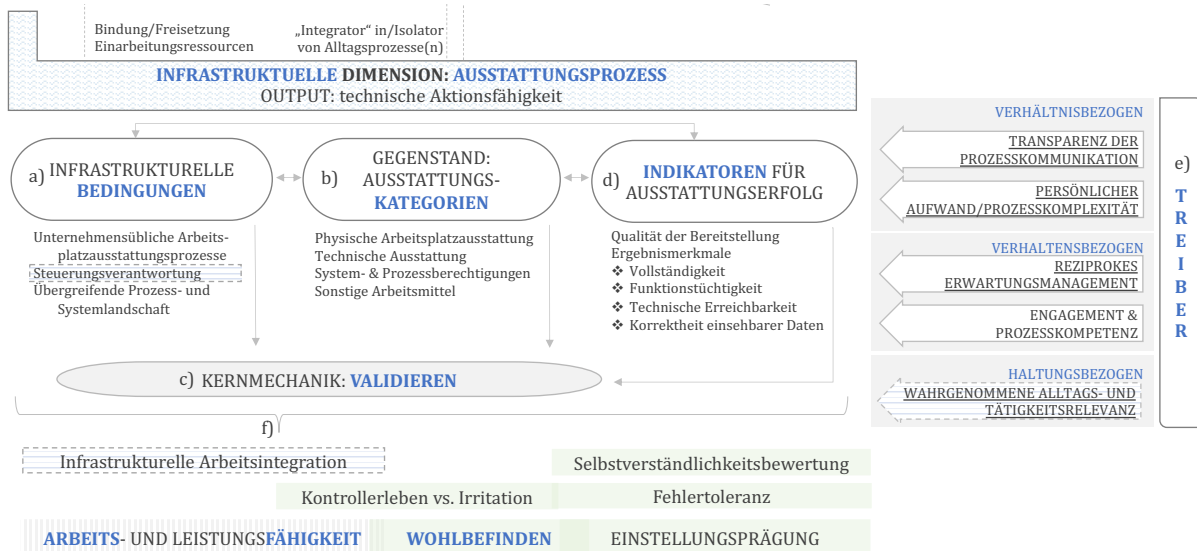


Abb. 15.14 Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: infrastrukturelle Dimension (eigene Darstellung)

In der Gesamtschau dimensionsspezifischer Strukturelemente, Wirkmechanismen und Output-Größen ist die einstellungsprägende Wirkung zum Unternehmen nicht außer Acht zu lassen. Eigenschaftszuschreibungen wie die Fähigkeit, Ordnung zu wahren (1), oder Professionalität des Unternehmens (2) sind bei Betrachtung der Commitment-Bildung eines vieler Elemente, die in ihrer Aggregation über alle Dimensionen hinweg die Gesamteinstellung prägen (Kap. 16.1.2). Um die Wirkung aller Subkategorien in ihrer Gesamtheit reflektieren zu können, finden sich diese in Abb. 15.14 als zusammenfassende Visualisierung wieder.

- (1) „Das direkt von der ersten Sekunde. Büro war fertig, Laptop war da, Account war da, ich wurde abgeholt, Mitarbeiterausweis hat alles geklappt. Also, dass ich weiß nicht wie selbstverständlich das ist, aber für mich war das / ich habe mich da bestens betreut gefühlt und gefreut, dass das so ein gut organisierter Laden hier ist vor allem. Das war schon mal sehr positiv und von den ersten Schritten /.“ (IP18, Nr. 58, Z. 270-274)
- (2) „[...] Gerade von so einem großen Konzern erwarte ICH so ganz grundsätzlich schon höchste Professionalität und da hätte ich jetzt schon gedacht, dass ich nicht noch 20 Mal hin- und herlaufen muss und zur IT: ‚Und hier, das habe ich noch nicht und das Telefon geht nicht und ich habe aber immer noch keinen Mülleimer‘, und so weiter. [...]“ (IP04, Nr. 77, Z. 450-456)

15.2.4 Post-Onboarding: Reflexionsphase subjektiver Zielerreichung

Im fortgeschrittenen Stadium der vier Onboarding-Dimensionen und ihrer individuellen Erlebnis- und Wahrnehmungskonstellation beginnt die Post-Onboarding-Phase. Für diesen Phasenübergang lässt sich aus den Berichterstattungen des Feldes kein allgemeingültiger fester Startzeitpunkt identifizieren. Stattdessen werden Fortschrittsindikatoren extrahiert, die zugleich Merkmale des Onboarding-Abschlusses darstellen. Treiberelemente nach der Logik des triadischen Wirkungsmodells Wielands (Kap. 15.2.3) intensivieren ihre Wirkung. Unter Hinzunahme der Kategorie „Feststellungsmechanismen subjektiver Zielerreichung“ – als Komponenten, derer sich Individuen bedienen, um sich selbst über den Start ihrer Post-Onboarding-Phase bewusst zu werden – werden die Elemente in Abb. 15.15 zusammengeführt. Sie leitet den Aufbau des Kapitels als struktureller Rahmen von a) – f).

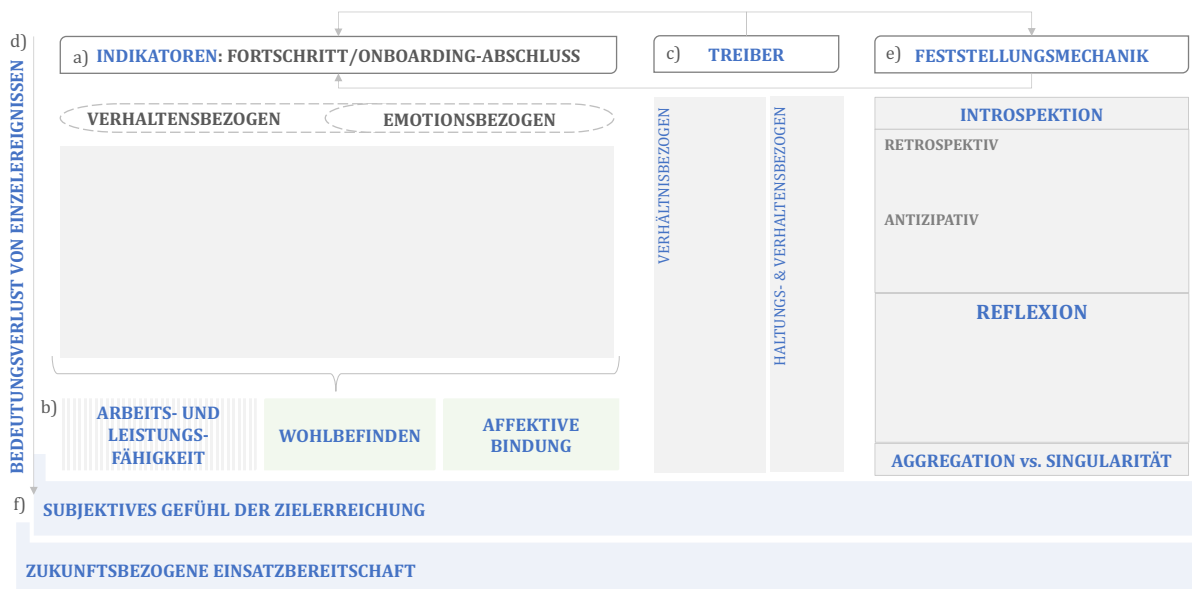


Abb. 15.15 Struktureller Rahmen: Feststellung subjektive Zielerreichung (eigene Darstellung)

Ein allgemeines Merkmal der Post-Onboarding-Phase zeigt sich in der Individualität ihres Erlebens. Sie spiegelt sich u. a. in einer Heterogenität der Begriffsverwendung sowie angeführter Voraussetzungen von Sozialisationserfolg wider.

„Ja, der ganze Begriff so, man sagt ja auch so im Leben angekommen zu sein. Würde ich sagen, vielleicht wenn man in Rente ist, wenn man nichts mehr zu erreichen hat. Also, so ist das für mich zu definieren, also mit dem Satz hab ich irgendwie so meine Schwierigkeiten.“ (IP06, Nr. 82, Z. 505-510)

Geleitet von o. g. Argumenten wird der Beginn der Post-Onboarding-Phase als zeitlich und inhaltlich nicht klar determiniert erfasst. Stattdessen ist ein Indizien-Set zu formulieren, das neuen Mitarbeitern ein subjektives Gefühl der Zielerreichung vermittelt. Es ist nicht obligatorisch, dass sich die Indikatoren jeweils auf alle Onboarding-Dimensionen beziehen: Während sich die soziale Dimension bereits in einem hohen Entwicklungsstadium wiederfinden kann, ist denkbar, dass noch aufgabenbezogene Lücken bestehen. Dies führt dazu, dass sich Post- und Onboarding-Phase nicht überschneidungsfrei voneinander trennen lassen. Der Onboarding-Abschluss wird von einem schleichenden Überlappungsprozess eingeläutet.

„Das hat bisher ganz gut geklappt. Ich würde aber jetzt nicht sagen: ‚Ich bin noch nicht mal nach 100 Tagen sozusagen eingearbeitet‘, sondern das dauert noch, aber nichtsdestotrotz hab ich ein schon ganz guten Überblick verschaffen können in der kurzen Zeit.“ (IP07, Nr. 11, Z. 171-174)

Auf verhaltensbezogener Ebene verschiebt sich die hohe wahrgenommene Parallelität von Ereignissen (Kap. 15.2.2) zu einem Gefühl von Wohlbefinden. Dabei ist anzunehmen, dass Wohlbefinden aus einer Interdependenz der individuellen Tätigkeitserfüllung und der Handlungskontrolle resultiert (Kap. 16.1.2). Zugleich wird auf emotionaler Ebene von Indikatoren berichtet, die Similarität zur Genese affektiver Bindung aufweisen (Kap. 16.1.2).

Neue Mitarbeiter verzeichnen ein überaus ausgeprägtes Bedürfnis ihren Einarbeitungsfortschritt zu kennen, konkretisieren und bestenfalls operationalisieren zu können (1). Dies geht einher mit ihrem Wunsch, ihren Fortschritt bzw. Erfolg anhand eines Referenzwertes messbar zu machen oder zumindest grob einzuordnen. Dazu versuchen sie stetig ein Soll-Bild zu finden (2). Die zuvor beschriebene Fluidität und Dimensionsspezifität des Eintritts eines Onboarding-Abschlusses führt jedoch zum Dilemma erschwerter Messbarkeit. Insb. zahlenorientierte Mitarbeiter (engodene Merkmale, Kap. 15.1) können sich dem z. T. schwer fügen (3).

- (1) *„Das ist auch so die Frage, womit ich mich sogar so ein bisschen beschäftige: ‚Wie lange darf eine Einarbeitung dauern?‘ Also, viele wünschen mir jetzt noch einen guten Start. Keine Ahnung. Eineinhalb Monate, finde ich dann nett, ist okay. Andererseits denke [ich] auch so, nach eineinhalb Monaten müsste man eigentlich bereits so ein bisschen angekommen sein.“ (IP18, Nr. 22, Z. 102-106)*
- (2) *„Das ist jetzt schwierig zu sagen, ich glaube, wenn ich [...] zehn von zwölf. Ich glaube es ist mehr passiert, als wir am Anfang wirklich geplant hatten.“ (IP03, Nr. 2, Z. 216-217)*
- (3) *„Ja, ich weiß, dass das häufig nicht geht, eigentlich so gut wie gar nicht geht. Ich bin aber vom Mindset eher auf den Studiengang technisch. Ich mag das, wenn Sachen messbar sind, wenn ich das abschätzen kann. Und das ist jetzt diese ganze Einarbeitung liegt klar jetzt nur noch an mir.“ (IP18, Nr. 25, Z. 119-121)*

Indikatoren Onboarding-Fortschritt/-Abschluss, a)

Dass Messbarkeit als Idealsituation angestrebt wird, aber subjektiv unerreichbar scheint, steigert die Bedeutung von **Indikatoren des Onboarding-Fortschrittes bzw. -Abschlusses** (Abb. 15.15, a)). Sie sind einer verhaltens- und emotionsbezogenen Verarbeitung zuzuordnen.

Verhaltensbezogene Indikatoren können sich im tätigkeitsbezogenen Handeln (aufgabenbezogene Dimension, Kap. 15.2.3.1), aber auch in Handlungen innerhalb des organisationalen Raumes niederschlagen (Kap. 15.2.3.3). Gemeinsam ist dieser Kategorie, dass Mitarbeiter sich zur Erkennung fortgeschrittener Onboarding-Stadien daran orientieren, wie ihre persönliche Kompetenzwahrnehmung ausgeprägt ist. Ein allgemeines Beispiel bietet der perzipierte Zeitpunkt, in dem sie zur kompetenten Gesprächsbeteiligung befähigt sind (1). Dabei wird wiederkehrend erkennbar, dass Mitarbeiter eine Entwicklung wahrnehmen, die die Auflösung eines defizitären Zustands hin zur Annäherung an einen Idealzustand beinhaltet (Baumeister & Vohs, 2007). So entwickeln sie sich etwa von einer Lage fehlenden Verständnisses hin zu Klarsicht und somit zumeist von einem Gefühl der Unterlegenheit hin zu einem Gefühl der Gleichstellung. Faktisch erkennen IP dies bspw. daran, in der sozialen Interaktion kognitiv folgen zu können und einen Beitrag leisten zu können, der Mehrwert stiftet (2).

- (1) *„Nachher hat es sich so ein bisschen angefühlt, ‚okay bin jetzt da‘. Und dann gab es einen zentralen Meilenstein für mich persönlich. Das war so ein Aha-Erlebnis, wo man sagt: ‚Okay, ich war jetzt im Termin und ich konnte mitreden.‘ Das war mit [Name] ein Termin: ‚Okay, davon redet er jetzt gerade, okay, verstanden, das und das hier. Ich kann jetzt einen Wert von Information beisteuern [...]“ (IP07, Nr. 76, Z. 537-542)*
- (2) *„An den Diskussionsrunden, ich sitze halt in den Diskussionsrunden und kann mitreden. Daran merke ich, dass ich eingearbeitet bin.“ (IP07, Nr. 25, Z. 178-179)*

Das allgemeine Muster in der Reflexion zu erkennen, dass sich persönliche Defizite auflösen (Abb. 15.15, d)), zeigt sich verhaltensbezogen insb. in folgenden vier **Kategorien**

tätigkeitsbezogener Handlungen: Zunehmende Selbstständigkeit, verminderte Ressourcenbindung, Abnahme von Absicherungshandlungen und zunehmende Verantwortung.

Zunehmende Selbstständigkeit zeichnet sich als Indiz autonomer Tätigkeitserfüllung aus durch eine erhöhte Eigenständigkeit der Aufgabenausführung (1), durch die eigene Entwicklung von Lösungen für nicht vordeterminierte Vorgänge (2) und die Vertrautheit mit der Aufgabenbeschaffenheit sowie ihrer kontextuellen Einbettung (3). Zudem stellt sich bei erhöhter Tätigkeitsbeherrschung ein selbstregulierendes Prinzip der Handlungsoptimierung ein. Es kommt zur autonomen Urteilsbildung, ohne dass die Einwirkung extern steuernder Kräfte notwendig wird. Während signifikante Andere in einem Defizitstadium den Handlungserfolg durch Feedback und Abstimmenschleifen mitbestimmen (4), sind „Newcomer“ in einem fortgeschrittenen Post-Onboarding-Stadium zunehmend befähigt, die eigene Aufgabenqualität und -erfüllung selbstständig zu bewerten (5) und Fachthemen thematisch richtig einzuordnen (6).

- (1) *„[...] Also, ich würde sagen, der Einarbeitungsprozess ist erfolgreich, wenn man selbstständig arbeiten kann. [...]“ (IP06, Nr. 83, Z. 515-521)*
- (2) *„[...] ich habe [...] eine gute Basis bisher erlangt, dass ich sagen kann, ich weiß wer meine Ansprechpartner sind. Ich weiß, was meine Aufgaben sind und wenn ich dann tatsächlich mal Fragen habe, ich dann auch sehr, sehr schnell Lösungen finde. Also, das hat mich dann doch eher etwas positiv überrascht. Ich habe mir das schlimmer bzw. schwieriger vorgestellt.“ (IP17, Nr. 3, Z. 26-31)*
- (3) *„[...] also, vom Tätigkeitsbereich ist es gleich, da ist absolute Transparenz, ich weiß, was ich mache, was ich tue und wofür. Ich glaube, das beschreibt das ganz gut.“ (IP03, Nr. 3, Z. 19-21)*
- (4) *„Dass man am Anfang mehr Schleifen gedreht hat. Es braucht so eine Weile bis man natürlich selber irgendwie eingespielt ist. Sei es mit dem Chef, sei es mit dem Ressort und dann auch mit den Bereichsleitern, dass man am Anfang da viel mehr Schleifen gedreht hat. Noch einmal drüber gucken, sollen wir noch etwas anpassen? Ist da noch etwas zu ändern, haben wir alles berücksichtigt? [...]“ (IP12, Nr. 87, Z. 532-536)*
- (5) *„Ja gut, da unterscheide ich jetzt einfach so was Einarbeitung bedeutet und dieses Fachliche und zu merken, mache ich das richtige oder bin ich in der richtigen Umgebung für die Tätigkeit, die ich ja gelernt habe oder wofür ich eingestellt bin.“ (IP05, Nr. 77, Z. 429-431)*
- (6) *„Ich meine, es gibt ja Menschen, die das eigentlich beurteilen müssen. Ich würde mal sagen die ersten 100 Tage sind, glaube ich, gut verlaufen. Das ist meine natürlich vollkommen subjektive Einschätzung. Das ist bei mir aber typisch, die mache ich aber nicht nur bei meinem eigenen Gefühl fest. Weil man natürlich immer mehr ankommt und man immer mehr Themen beurteilen kann.“ (IP09, Nr. 33, Z. 210-214)*

Ein Newcomer ist zum Ende der Onboarding-Phase nicht nur zur selbstständigen Tätigkeitsausführung planbarer Arbeitsvorfälle befähigt – dies zeigt sich bspw. bei der ersten urlaubsbedingten eigenständigen Arbeitsausführung (1). Zur Befähigung kommen ein erhöhter Gestaltungsanspruch sowie die Erlaubnis zur eigenständigen Tätigkeitsausführung dazu (2).

- (1) *„[...] angenommen, wenn jetzt der Dienstälteste mal drei Wochen im Urlaub ist und man dann wirklich quasi auf sich selbst gestellt ist, natürlich gibt es noch andere Kollegen, die man auch fragen kann, aber wenn man halt wirklich total selbstständig alles erledigen kann und da keine Bedenken haben muss, ‚oh Gott, jetzt ist sie mal drei Wochen nicht da oder so.‘ [...]“ (IP06, Nr. 84, Z. 521-530)*
- (2) *„Das sind Themen, wo ich meine, was beitragen zu können. Wo ich aber auch das Gefühl habe, da kann man gestalten. Das hat auch was damit zu tun, dass ich von meinen Führungskräften oder auch von Vorgesetzten, mit denen ich ja dann über diese Ideen auch schon gesprochen habe, aber auch das Gefühl kriege: Mensch, auch Bestärkung, Mensch.“ (IP09, Nr. 61, Z. 540-544)*

Der Indikator „**verminderte Ressourcenbindung**“ resultiert aus einer erhöhten Effizienz durch die Internalisierung und Automatisierung von Handlungsabläufen der Tätigkeitserfüllung (Kanfer et al., 2012; 1). Insb. Newcomer, die ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu Beginn ihrer Einarbeitungsphase als defizitär bewerten, beschreiben Phasen dysfunktionaler Beanspruchung (2): Bis die gewünschten Arbeitsergebnisse erreicht werden, ist der zeitliche und

kapazitative Investitionsbedarf sehr hoch und läuft auf einer manifesten Bewusstseinssebene ab. An der Schwelle zum Einarbeitungsabschluss stellt sich latent Handlungskompetenz ein (3). Einem konkreten Moment zugeschrieben wird diese Wahrnehmung zumeist nicht (4).

- (1) „Eingelebt hat immer so einen Charakter, ist man angekommen irgendwie. Und das, würde ich sagen, auf der einen Seite, ja. Also, es ist schon sehr viel routiniert und sehr viel ein Standardablauf geworden. Und ich habe auch das Gefühl, schon angekommen zu sein, mich eingelebt zu haben.“ (IP11, Nr. 05, Z. 21-25)
- (2) „Erstmal die ganzen, ich hatte keine Automatismen, die ich mittlerweile habe, also, dann einfach, dass man auch schnell Entscheidungen treffen kann. Dieses ganze Abwägen dann erstmal, mache ich jetzt das Richtige, oh Mist, haut mir jetzt gleich einer einen über den Kopf, ja, weil ich hier irgendwie Mist gebaut habe. Also, man war halt extrem unsicher, also ich war extrem unsicher mit Sicherheit. Dann hat sich das dann aber auch nach einem Jahr gegeben. Aber so das erste halbe Jahr, dreiviertel Jahr, das war schon hart.“ (IP19, Nr. 84, Z. 681-687)
- (3) „[...] man fühlt sich unwohl und auch irgendwie dann ein bisschen frustriert, weil man [...] mehr Zeit aufwendet, um irgendwie die Lösung zu finden und je nachdem wie oft das vorkommt, also, bei mir kam es jetzt nicht so oft vor, dann denkt man sich halt auch immer: ‚Okay ich könnte jetzt die Zeit auch anders nutzen, wenn ich den jetzt fragen könnte oder wenn ich ihn fragen würde.‘“ (IP06, Nr. 27, Z. 143-147)
- (4) „Ich weiß so auch gar nicht, ob sich das bei mir irgendwie irgendwann mal einstellt. Wie würde man das sagen, wenn man genau immer weiß, was zu tun ist? [...] Wo dann so ein Alltag dann schon eingelebt ist.“ (IP06, Nr. 80, Z. 492-495)

Die Freisetzung von Ressourcen für zusätzliche Tätigkeiten ist nicht nur Folge der Automatisierung von Handlungsabläufen, sondern auch von der **Abnahme von Absicherungshandlungen** (1). Letzteres wird anhand folgender Tendenzen erkennbar: Abstimmungsbedarfe werden zu einer Randerscheinung (2). Bestehende Abhängigkeiten von Hilfestellungen lösen sich auf (3, 4) und der Newcomer verzichtet auf die Validierung seiner Liefergegenstände (5).

- (1) „[...] Ist natürlich das Ziel, dass das dann immer weniger wird, aber für mich ist es auf jeden Fall noch einmal eine ganz gute Absicherung, dass ich weiß, sie wird in Köln bleiben am Standort.“ (IP18, Nr. 98, Z. 485-489)
- (2) „Für mich ist die Einarbeitung komplett fertig, in dem Moment, wo ich selbstständig arbeiten kann. Wo ich dann sagen kann: ‚Okay, es gibt immer Sachen, wo man sagt, die weiß ich jetzt nicht. Da muss ich nachfragen.‘ Aber wo das dann eher eine Randerscheinung ist und ich nicht täglich irgendwo mir irgendetwas erklären lassen muss.“ (IP15, Nr. 11, Z. 86-90)
- (3) „Ich meine, im Meer schwimmen. Ich meine, vorher war es so, dass man da immer mal wieder noch irgendwie ein paar Schwimmärmchen braucht, damit man definitiv nicht untergeht. [...]“ (IP16, Nr. 67, Z. 584-586)
- (4) „Weil mir lange nichts untergekommen ist, wo ich nicht wusste, was ich tun muss, an wen ich mich wenden muss, ohne, dass ich über [Name Vorgänger] gehe. In die Richtung Einarbeitung findet eigentlich nichts mehr statt.“ (IP10, Nr. 33, Z. 175-177)
- (5) „Ist der Kollege wieder da, sage ich: ‚Der wollte das und das wissen. Ich habe etwas rausgesucht. Geht das so?‘, ‚Ja, kann man so machen.‘ und dann habe ich es dem gesagt. Wenn der nachgefragt hätte, hätte ich wieder zurücklaufen müssen und dem die Frage stellen müssen. Das wäre jetzt nicht mehr so, wenn jetzt einer aus der anderen Abteilung kommt und sagt ‚Könnt ihr das auch irgendwo darstellen?‘, mit Sicherheit nicht alles, 80 Prozent vielleicht und bei 20 Prozent müsste ich sagen, das müsste ich nochmal nachfragen.“ (IP16, Nr. 69, Z. 596-602)

Im Gleichklang bildet eine Zunahme der Verantwortung einen Indikator für einen erfolgreichen Einarbeitungsabschluss (1). Er wird häufig von Abschlusshandlungen des vorherigen Stelleninhabers oder der abschließenden Übergabe von Arbeitspaketen eingeläutet. Diese Entwicklung weist dem neuen Mitarbeiter den Status eines kompetenten Ansprechpartners zu (2). Darüber hinaus zeugen Neuaufträge hohen Anspruchs bzw. hoher Sensibilität (3) sowie Möglichkeiten, Sonderprojekte zu bearbeiten, von einem Verantwortungszuwachs (4).

- (1) „Dann gab es dann irgendwann mal so einen Cut und hatten dann gesagt: ‚Ab jetzt bist du dafür verantwortlich.‘ Wir haben es jetzt einmal alles zusammen gemacht.“ (IP13, Nr. 54, Z. 261-263)
- (2) „Ja gut, ich habe dann zum einem dieses monatliche Reporting übernommen und das habe ich jetzt schon auch zweimal, dann eben selber gemacht. Das ist halt so eine Sache, wo ich sage: ‚Okay, das wurde dann eben mal abgeschlossen und ging dann an mich und jetzt bin ich auch dafür verantwortlich und ich bin auch

der Ansprechpartner dafür.“ (IP13, Nr. 53, Z. 257-261)

(3) „Das war schon gut, aber ich habe schon gemerkt, das war meine Aufgabe, das ist das, was ich jetzt zu tun habe. Und dann im Endeffekt so Art Schichten im Endeffekt immer mehr darauf gelegt hat, von dem, was sie mir überträgt. [...] Ende dann, als sie jetzt dann in den Urlaub gefahren ist, das war dann quasi der Moment, wo sie dann gesagt hat: ‚Okay, jetzt stelle ich mein Telefon dann auch auf dich um und alle sollen sich an dich wenden.‘“ (IP18, Nr. 69, Z. 470-475)

(4) „[...] man hat noch so eine Sonderbehandlung, weil man die Neue ist, aber man ist natürlich auch nicht so eingebunden, als wie wenn man schon länger dabei ist und man hat noch keine Verantwortlichkeiten. Jetzt hab ich ja auch meine eigenen Projekte [...]. Man fühlt sich natürlich besser.“ (IP06, Nr. 86, Z. 536-539)

Ferner lassen sich zur Bewertung des tätigkeitsbezogenen Onboarding-Abschlusses **emotionsbezogene Indikatoren** erkennen. Im Sinne einer tätigkeitsbedingten Aktivierung nehmen sie die Gestalt intrapsychischer oder extern sichtbarer Erlebenszustände funktionaler Beanspruchung an. Zugleich weisen sie Nähe zum phasenübergreifenden Phänomen „Wohlbefinden“ (Kap. 16.1.2) auf. **Intrapsychische Erlebenszustände positiver Funktionalität** zeigen sich in unterschiedlichen Situationen emotionaler Agitation: Während der Tätigkeitsverrichtung (1), bei Vergewärtigung von Möglichkeiten, die mit der Tätigkeit verbunden sind (2), oder wenn sich der Newcomer typische Arbeitsszenarios (3) bzw. motivationsförderliche Arbeitsbedingungen vor Augen führt (Räumlichkeiten, Arbeitszeit etc.; 4).

(1) „Aber wichtig ist eben MIR, dass mir meine Arbeit auch selber Spaß macht, ja, dass ich dann auch DIE Tätigkeiten ausüben kann, die mir Spaß machen. Und das ist eben hier auch gegeben, also ich habe eben genau diese Umfelder dann vorgefunden, die ich mir dann auch vorgestellt hab.“ (IP19, Nr. 59, Z. 497-501)

(2) „[...] Im Bereich Online ist das für mich ein schlafender Riese. [...] Wir haben noch sehr viel Potenzial und meine Aufgabe ist es jetzt eben auch gewissermaßen, im Rahmen meiner Kanäle eben diese Potenziale dann auch zu heben. Und das finde ich halt auch spannend.“ (IP19, Nr. 64, Z. 525-529)

(3) „Was ich halt gerne habe, ist, dass ich morgens aufstehe und mich auf die Arbeit freue, das ist auch auf jedem Fall so, weil mir die Arbeit wirklich sehr viel Spaß macht, gerade wegen dem Punkt, dass ich selber auch hier Strukturen hereinbringen kann. Ich arbeite quasi, ich arbeite so, wie ich es für richtig empfinde, und das ist eben toll. Und ich dachte, das geht im Konzern nicht, ich dachte, das geht immer nur im Start-up. [...] das ist ein sehr positiver Punkt, was mich auch positiv überrascht hat, dass es tatsächlich hier geht.“ (IP01, Nr. 39, Z. 278-284)

(4) „[...] Die Arbeitsbedingungen sind in meinen Augen hervorragend. Also, wenn man das jetzt auch mal vergleicht mit Gleitzeit, dass man die Möglichkeiten hat, dann auch eben Überstunden dann auch abzufeiern, oder auszahlen zu lassen. Das sind alles sehr große Benefits, die eben nicht selbstverständlich sind. [...] Es ist auch ein Anreiz für Mehrarbeit.“ (IP19, Nr. 75, Z. 600-606)

Mit zunehmender Annäherung an den Onboarding-Abschluss werden überforderungsbedingte Negativaffekte (wahrgenommener emotionaler Druck, Unwohlsein mangels Kontrollerleben) seltener. Sie werden der Vergangenheit zugeschrieben und prägen die Bewertung der aktuellen funktionalen Beanspruchungssituation (Positivaffekt) weiter (1). Es mündet je nach **Veränderungsintensität** (Abb. 15.15, c), Treiber) in erhöhter emotionaler Aktivierung (2), situativer Zufriedenheit (etwas sachlicher, 3) und/oder erhöhter subjektiver emotionaler Sicherheit (4).

(1) „Ich kann mich noch daran erinnern, als ich drei Wochen oder so etwas da war und es stand einer aus dieser Mathematikerabteilung aus dem Asset Liability Management vor mir und suchte den Kollegen, der neben mir sitzt, der aber nicht da war. ‚Kannst du mir da vielleicht helfen?‘, ich sage: ‚Was denn?‘ und schon total angsterfüllt mehr oder weniger, dass er mir eine Frage stellt, die ich können müsste und ich sage: ‚Nein, weiß ich nicht, keine Ahnung.‘, ‚Ja, kannst du das mal nachgucken?‘. ‚Ja, ich gucke das mal nach, ich komme nachher auf dich zu.‘“ (IP16, Nr. 68, Z. 586-593)

(2) „Und, also, ich bin wirklich UNGLAUBLICH glücklich. Das hätte ich nicht gedacht, dass das klappt. Also, hatte immer gedacht, wie ich es schon einmal anfangs gesagt hatte, hoffentlich klappt es dann, wenn es darauf ankommt. Und bisher bin ich absolut der Überzeugung, dass es irgendwie menschlich passt, die Aufgaben sind jetzt spannend. [...]“ (IP18, Nr. 137, Z. 713-718)

(3) „Ich bin zufrieden. [...] Ich komme sehr gerne zur Arbeit, jeden Tag. Ich ärgere mich nicht, wenn ich länger im Büro bleibe, um was fertig zu machen, das stört mich überhaupt nicht. Ich sehe auch Erfolge, das ist

eben auch sehr schön und daran mache ich das eigentlich fest.“ (IP03, Nr. 24, Z. 244-247)

- (4) *„Ja, dass ich mich mehr oder minder sicher fühle, bei den Tätigkeiten oder Aufgaben, die ich jetzt zu bewältigen habe oder die ich angehen will. Dass ich in etwa weiß, an wen habe ich das zu richten und mit wem kann ich da weiterkommen? Und vor allen Dingen, natürlich, dass ich [...] als adäquater Gesprächspartner dann auch angenommen werde.“ (IP05, Nr. 79, Z. 440-445)*

Beispiele funktionaler emotionaler Aktivierung fortgeschrittener neuer Mitarbeiter nehmen folgende Gestalt an: Stolz auf die eigene Leistung und den eigenen Beitrag in der Wertschöpfungskette (1), Freude und Spaß (Kap. 16.1.1) an der Tätigkeitsverrichtung (2) sowie Vorfreude auf und Dankbarkeit für die eigene Tätigkeit (3).

- (1) *„Jeder kocht ja nur mit Wasser. [...] ich bin schon stolz auf mich, dass ich für so ein großes Unternehmen arbeiten kann und dass ich auch einen Mehrwert leiste.“ (IP06, Nr. 60, Z. 346-348)*
- (2) *„Wenn meine Frau zu Hause sagt: ‚Musste das jetzt heute wieder sein, so lange?‘, sage ich: ‚Ja, aber es ist nicht so, dass ich gezwungen werde da hin zu kommen, sondern das macht wirklich Spaß.‘“ (IP16, Nr. 70, Z. 617-620)*
- (3) *„Dass man gerne zur Arbeit geht, würde ich schon sagen. Also, ich gehe wirklich gerne zur Arbeit und ich merke dann auch Sonntag abends so, dass ich mich auf Montag dann auch freue dann zur Arbeit. Das ist jetzt nicht so, dass ich jetzt sage, ‚Ach scheiße, jetzt ist Montag, ja.‘ Ist klar, manchmal denkt man so, [...] jetzt schon wieder eine ganz schöne Taktung‘, also von tausenden von Terminen an einem Tag. Aber grundsätzlich bin ich immer noch froh, dass ich dann arbeiten kann. [...]“ (IP19, Nr. 79, Z. 650-656)*

Neben deskriptiven Aussagen, die auf Nachfrage von IP als intrapsychische Erlebenszustände hoher Funktionalität erkennbar werden, lassen sich für die Außenwelt **sichtbare Erlebenszustände funktionaler Beanspruchung** ableiten. So sei bspw. Spaß bei der Arbeit ein exogen wahrnehmbarer Indikator positiver Aktivierung (1). Die Wahrscheinlichkeit sichtbarer Erlebenszustände funktionaler Beanspruchung steigt in einem Prozess reziproker Begünstigung: Wird ein Verhalten erhöhter positiver Aktivierung bekräftigt, wird die Aktivierung weiter verstärkt (2).

- (1) *„Und ich glaube auch, dass die Kollegen es schätzen, wenn sie merken, dass jemand nicht nur arbeitet, um arbeiten zu gehen, um Geld zu verdienen, sondern arbeitet, weil es einem Spaß macht und dementsprechend auch gerne arbeitet. [...]“ (IP03, Nr. 42, Z. 441-445)*
- (2) *„Das wird in meinem direkten Umfeld positiv gesehen. Mir wurde auch gesagt: ‚Sieh zu, dass du danach gut aufgestellt bist‘. [Name Vorgesetzte] möchte, dass man sich weiterentwickelt. Sie möchte einen schon für ihr eigenes Ressort gewinnen. Wichtiger ist ihr aber, dass man selbst zufrieden und glücklich ist, eine Aufgabe findet, die einem Spaß macht. Deswegen empfinde ich das als Sache, die ich offen kommunizieren kann und tue das auch.“ (IP10, Nr. 83, Z. 623-628)*

Lenkt man die Aufmerksamkeit von den tätigkeitsbezogenen Indikatoren auf diejenigen mit Organisationsbezug (**Handeln im organisationalen Raum**), werden zwei verhaltensbezogene Indikatoren erkennbar: Umfänglichkeit kontextueller Handlungskompetenz und Automatisierungs-/Internalisierungsgrad. Die **Umfänglichkeit kontextueller Handlungskompetenz** erfasst das Ausmaß, in dem organisationale Bedingungen fachlicher, sozialer und politischer sowie organisatorischer und struktureller Natur im eigenen Handlungsspektrum berücksichtigt werden (1). Sie wird deutlich an der Kenntnis impliziter Verhaltensregeln (2) und indem situative (3) und soziale Organisationsmerkmale sowie -strukturen (4) bei Entscheidungen einfließen. Weitere Indikatoren sind die Fähigkeit, organisationale Implikationen für eigenes Handeln einzuschätzen (5) und die Tätigkeitsverrichtung kontextabhängig zu adaptieren (6).

- (1) *„Ich kenn mich mit den Strukturen mittlerweile aus. Ich hab verstanden wie es funktioniert. Ich verlaufe mich nicht, ist glaub ich auch ganz wichtig hier, wenn ich in der Gegend rum wandere. Ich kenn viele Leute. Ich wüsste auch, wen ich anrufen muss, wenn ich irgendwas brauche und wenn ich nicht weiß, wen ich anrufen muss, dann weiß ich, wen ich fragen muss, um zu wissen, wen ich anrufen muss. (Lacht)“ (IP03, Nr. 2, Z. 14-19)*
- (2) *„Doch, ja, also ich hätte sie mir selbst geben müssen, in Bezug auf diese Gremien, in Bezug auf diese*

Präsentationen, die ich hier alle schon halten musste. In Bezug auf, wenn hier einer sagt, nein, das machen wir nicht, dann heißt es noch nicht, dass wir es nicht machen. Sondern dann heißt das erst mal nein, aber dann können wir das noch diskutieren.“ (IP11, Nr. 140, Z. 1010-1014)

- (3) *„Bin ja jetzt befähigt, in der Situation, in der ich jetzt bin, ganz wichtige Entscheidungen zu treffen im Sinne von, ich weiß, ich kann abwägen, was ist gut, was ist jetzt vielleicht weniger gut.“ (IP07, Nr. 27, Z. 184-187)*
- (4) *„Und von daher braucht man auch nach 100 Tagen das Gefühl, Zugriff bekommen zu haben. Das man irgendwie meint, so an ein paar Themen bin ich jetzt schon dran, da kristallisiert sich jetzt was raus, dass ich weiß, wo ich auch strukturell hin will mit meiner Mannschaft. Weil ich einfach die ein oder anderen Menschen jetzt auch einschätzen kann. Weil ich viele Gespräche geführt habe, die mir einfach ein Gefühl dafür gegeben haben, wo sind die Pain Points, wie man so schön sagen würde. [...]“ (IP09, Nr. 60, Z. 533-540)*
- (5) *„Du weißt nichts. Und wenn dir ein Vorstand etwas erzählt, was du vor fünf Tagen schon im E-Mail-Postfach des anderen Vorstands gesehen hast, dass man dann nicht sagt: ‚Ja, klar.‘ Sondern, dass man da aufpasst und sich lieber dumm stellt und sagt: ‚Aha, okay, wusste ich noch nicht.‘“ (IP18, Nr. 117, Z. 588-592)*
- (6) *„Also, nicht den Zusammenhang mit der Leistung, aber im Endeffekt schon. [...] Da ging es eher um Sachen, was darf man wissen, also es ging so ein bisschen um dieses Dummsstellen.“ (IP18, Nr. 116, Z. 586-588)*

Neben der Kompetenz zur kontextgebundenen Handlungsausführung repräsentiert ihr **Automatisierungs-/Internalisierungsgrad** i. S. der Zunahme unbewusster Handlungsabläufe ein weiteres Anzeichen der Post-Onboarding-Phase. Die Verinnerlichung organisationaler Charakteristika führt zur Wahrnehmung hoher Vertrautheit (1). Sie lässt sich an der Orientierung an und der Internalisierung von Umgebungsanforderungen (Akkommodation, Kap. 5.1) erkennen (2). Dies ist in der frühen Onboarding-Phase zumeist noch nicht zu verzeichnen (3). Im Rahmen der Post-Onboarding-Phase mündet es in einer hohen wahrgenommenen Leichtigkeit der Handlungsausführung als Teil des organisationalen Systems: Eine Beschreibung, die an das „Flow“-Konzept nach Csikszentmihalyi (1985; Kap. 6.3) erinnert, in der der Akteur mit seiner Umgebung sprichwörtlich „verschmilzt“ und den Kontext um sich herum „vergisst“ (4).

- (1) *„Also, ich muss das Gefühl haben, dass ich weiß, was zu tun ist, was meine Arbeit ist, dass ich morgens komme und sage: ‚So, da weiß ich wo ich anfangen muss, da weiß ich, wie ich meine Arbeit einteilen kann, was ich tun muss‘ und das Gefühl haben, dass man auch so mit den Leuten so ein bisschen warm geworden ist. Dass man das Gefühl hat, man kommt morgens rein und es ist irgendwie eine vertraute Umgebung.“ (IP08, Nr. 89, Z. 562-566)*
- (2) *„Das ist für mich eben vor allem, dass man erstmal in dem Unternehmen ankommt. (IP13, Nr. 7, Z. 33)*
- (3) *„[...] ich find es hier halt jetzt schwierig, speziell bei [Name betrachteter Arbeitgeber], weil es halt hier immer so ein Riesenunternehmen ist. Ich weiß nicht, ob man da sagen kann, dass man jetzt, speziell in Bezug auf das Unternehmen, ob man jetzt da irgendwie angekommen ist.“ (IP06, Nr. 81, Z. 498-501)*
- (4) *„Bei der [Name betrachtetes Unternehmen], bei der [Name betrachtetes Unternehmen], fühle ich mich mehr zu Hause. Und ich weiß nicht, ob es damit zu tun hat, dass ich damals mal bei der [Name betrachtetes Unternehmen] war, vor 150 Jahren. Ich fühle mich fast wie zu Hause. [...] Ich bewege mich [...] locker durch das ganze [Name betrachtetes Unternehmen]-Gebilde.“ (IP14, Nr. 82, Z. 614-619)*

Auf der Ebene sozialer Integration zeichnet sich eine Abnahme der Notwendigkeit aktiver und somit bewusster Integrationshandlungen ab (1). Bspw. schwindet die Notwendigkeit der Selbstvorstellung – u. a. bei Zunahme bzw. Erhalt des aufgebauten Interaktionsradius (soziale Dimension, Kap. 15.2.3.2). Besonders augenscheinlich ist im betrachteten Fall, die zunehmende Natürlichkeit des Zustandekommens von Mittagessensterminen; d. h. ohne ressourcenbindende Organisation (2). Damit einher geht die Kenntnis der bedeutsamsten Ansprechpartner inkl. ihrer Historie und eine mittelfristige Vernetzung mit diesen (3). Dabei wird der funktionsbezogene Handlungs- und Erwartungsrahmen latent konkretisiert und verinnerlicht (4). Das Bewusstsein für die räumlich-zeitliche Distanz vom organisationalen Einstieg schwindet (5) und mündet in seiner extremsten Ausprägung in einem Überraschungsempfinden, wenn reflektiert wird, dass ein Zeitraum „X“ vergangen ist (6).

- (1) „Ja, es ist immer aufregend und man weiß nicht so ganz, was einen erwartet. Von daher bin ich persönlich immer umso erleichterter, wenn ich weiß: ‚Du hast ja schon einmal nette Leute um dich herum. Die geben dir das Gefühl, willkommen zu sein. Es ist kein Problem, wenn einmal irgendetwas nicht läuft. Das regelt sich alles.‘“ (IP04, Nr. 97, Z. 593-596)
- (2) „Die Verselbstständigung meiner Mittagessenstermine, glaub ich, ich glaube, wenn man kein Problem hat Mittagessenstermin zu finden und mit unterschiedlichsten Leuten geht und da auch interessante Gespräche dabei führt und merkt, die sind auch interessiert an dem, was man macht und nicht nur an dem, was man macht, sondern auch, wer das eigentlich macht. Das ist für mich etwas sehr Schönes und sehr Positives gewesen. [...]“ (IP03, Nr. 38, Z. 412-420)
- (3) „Ich glaube, das hilft einem egal in welcher Position ungemein ein Verständnis für einen neuen Konzern zu entwickeln. Aber eben auch zu wissen, auf wen gehe ich zu, wer kann mir bei was weiterhelfen, wen kann ich dazu etwas fragen, auch wenn es vielleicht garnicht direkt in dessen Verantwortungsbereich liegt. Aber ich weiß, er hat das in der Vergangenheit mal gemacht, sich einfach mit den Leuten auseinanderzusetzen.“ (IP12, Nr. 74, Z. 502-507)
- (4) „Die Aufgabe hat sich jetzt etwas mehr konturiert, also, das ist ja klar. Weil man jetzt mehr und mehr Ortskenntnis erlangt hat und mehr Details, wird einem noch etwas klarer. Für mich ist es noch klarer, dass das, was es da an Erwartungen an mich gibt, dass ich da auch, glaub ich, was dazu beitragen kann, wenn man sein Vergangenheitswissen dazu beitragen kann. Also, das ist somit das, was zum guten 100-Tage-Fazit geführt hat.“ (IP09, Nr. 67, Z. 574-579)
- (5) „Also, ich bin schon lange mittendrin. Ich habe zwar jetzt gerade erst die Probezeit rum, aber ich fühle mich schon, als wenn ich schon deutlich länger hier wäre als diese guten sechs Monate.“ (IP05, Nr. 3, Z. 21-23)
- (6) „Ich glaube, man ist dann angekommen, wenn man sich eigentlich selber aufhört zu überlegen, wie lange man eigentlich hier schon dabei ist und plötzlich feststellt, Mensch so viel Zeit ist schon vergangen. Aber dann rast es irgendwann so an einem vorbei. So ist es mir auch gegangen.“ (IP12, Nr. 22, Z. 134-137)

Emotionale Indikatoren, die den organisationsbezogenen und sozialen Abschluss der Onboarding-Phase erkennen lassen, werden in wahrgenommener organisationaler Zugehörigkeit offenkundig. Als Gefühl erhöhter Integration und Inklusion (1) steigert sie die soziale Interaktionsrate. Sie führt in ihrer intensivsten Ausprägung zu einem subjektiven Statusverlust der Newcomer-Rolle (2). Ferner werden neue Rolle, Umgebung etc. nicht mehr als fremd, sondern Teil des eigenen Selbst vernommen und beeinflussen das Selbstwertgefühl (Kap. 16.1.1).

- (1) „Dass ich mich wohlfühle, dass ich das Gefühl habe, ich bin gut in einem Team drinnen [...]“ (IP04, Nr. 4, Z. 18-19)
- (2) „Die erste Woche denkt man, eine Woche, zwei Wochen, drei Wochen, plötzlich sind dann vier Monate vorbei. Und dann merkt man wie tief man in den Themen schon drin ist, wie wohl man sich vielleicht auch in dem Netzwerk fühlt. Wie gut man sich mit den Kollegen schon zusammengefunden hat und fühlt sich vielleicht gar nicht mehr so unbedingt als neuer Mitarbeiter.“ (IP12, Nr. 23, Z. 137-141)

Subjektiv organisationale Zugehörigkeit zeichnet sich durch eine **wahrgenommene Vollwertigkeit organisationaler Mitgliedschaft** aus (1). Sie kann bei entsprechender Intensität in einem mittel- bis langfristigen **Wunsch der Mitgliedschaftsfortführung** münden (2). In den Schilderungen der IP geht sie zumeist mit einer Bewunderung der Organisationsstruktur und -kultur einher (3). Zudem impliziert sie die Hoffnung etwaige bindungserschwerender Rahmenbedingungen aufzulösen (bspw. arbeitsvertragliche Unstimmigkeiten, 4).

- (1) „Ich glaube, das ist dieser Punkt, wo man angekommen ist. Wo man sich als Teil des Unternehmens fühlt.“ (IP12, Nr. 93, Z. 705-706)
- (2) „Und vom Unternehmen her könnte ich mir durchaus vorstellen, angekommen zu sein. Dass das auch quasi das Unternehmen ist, wo ich auch mit 60 noch bin oder wo ich in Rente gehe.“ (IP01, Nr. 94, Z. 655-657)
- (3) „Ich muss sagen, die ersten Monate bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] haben mich auch sehen lassen, dass es hier genauso eine Versicherungsfamilie, eine [Name betrachteter Arbeitgeber]-Familie ist. Und gerade wir Regulierer, die hauptsächlich im Home-Office arbeiten und sich selten treffen, doch eine sehr, sehr starke Gemeinschaft ist, wo man sich jederzeit Hilfe holen kann und ein Rat holen kann. Und es doch ein sehr, sehr großer Zusammenhalt ist. Das hat mich schon sehr beeindruckt.“ (IP17, Nr. 25, Z. 169-175)
- (4) „Wobei ich finde, dass die negativen Sachen, zumindest theoretisch, schnell behoben werden können und die positiven Sachen, wenn die andersrum nicht der Fall wären, also, wenn ich kein Gefühl zu [Name

Unternehmen] hätte, also, kein Verbundenheitsgefühl und das Team schlecht wäre, wäre es, glaube ich, so rum noch schlimmer. Weil, das kann man nicht ändern. Das ist so oder es ist nicht so. Von daher habe ich noch Hoffnung, dass das Ganze auch noch ein positives Ende nimmt. Ja.“ (IP01, Nr. 126, Z. 934-939)

Dimensionsübergreifende Output-Größen (Abb. 15.15, b))

Der Indikator „Wunsch der Mitgliedschaftsfortführung“ ist für die Commitment-Bildung bedeutsam. Er wird in Kap. 16.1.2 als Output-Größe reflektiert. Bleibt der Wunsch aus, kann dies die Entscheidung bekräftigen, das Unternehmen frühzeitig zu verlassen, weil man sich bspw. nicht als integriertes Organisationsmitglied wahrnimmt (1). Die gleiche Struktur greift, wenn sich systemisch bedingte Muster – hier: „Silo-Denken“ – nicht mit dem eigenen Wertegebäude und den Handlungsleitlinien oder Zielzuständen (Frey, 2016, S, 7) vereinbaren lassen (2).

(1) *„Ich bin angekommen, weil ich merke ich gehöre dazu, ich fühle mich nicht als derjenige, der von außen das alles beobachtet und sich denkt: ‚Was mache ich denn da im falschen Film?‘. Weil Leute mit mir so umgehen, als wäre ich schon Jahre dabei. Und ich umkehrt auch sagen kann: ‚Hey, ja ich hatte auch gute andere Arbeitgeber. Aber mit diesen Menschen, die ich hier kenne, in der Kultur, in der die [Name betrachtetes Unternehmen] sich im Moment befindet, passt das.‘ Ich würde sonst auch gehen, weil, wenn das nicht passt, hat alles keinen Sinn.“ (IP14, Nr. 62, Z. 440-444)*

(2) *„Das, was mir negativ auffällt ist die Vogelperspektive, die ich habe, dass hier verstärktes Silo-Denken herrscht. Manchmal frage ich mich: ‚Ist das ein Unternehmen, wo ich dauerhaft arbeiten möchte?‘, da manchmal gefühlt durchaus politische Machenschaften im Gange sind oder vielleicht auch oben sich alle nicht sonderlich grün sind.“ (IP10, Nr. 78, Z. 578-582)*

Je nach Entwicklung der persönlichen Einstellung zum Arbeitgeber (kognitiv, 1; emotional, 2) werden unterschiedliche Stati affektiver Bindung in dieser Phase des Modells erkennbar. Folglich können Geschwindigkeit und Ausprägung der Commitment-Bildung nicht pauschal antizipiert werden können. Es ist denkbar, dass Commitment in der Post-Onboarding-Phase noch sehr gering ausgeprägt ist (3). Bestehen hingegen Hinweise mittelfristiger Bindungsbereitschaft, gepaart mit Indizien übergreifenden Einarbeitungserfolgs (4), ist von einer Beschleunigung der selbstständigen Tätigkeitserfüllung und somit von erhöhter **Arbeits- und Leistungsbereitschaft** auszugehen (5). D. h. einzelne Einarbeitungsdimensionen weisen fortgeschrittene Stadien auf und entfalten eine interdependente Wirkung (6). Gleichermaßen wird die Bleibeintention durch das Gefühl allgemeinen Wohlbefindens (s. o.) gestärkt (7).

(1) *„Deswegen hat sich die Einstellung jetzt nicht großartig geändert. Also, es ist nach wie vor dynamisch. Es ist innovativ, es sind viele neue Ideen. Es ist eine Diskussion auch innerhalb der Gruppe ein unheimlich intensiver Austausch, auch wenn man Fragen hat. [...]“ (IP08, Nr. 53, Z. 331-334)*

(2) *„Bisher habe ich aber ein ganz gutes Gefühl. Also, von den ganzen Menschen, von dem Unternehmen sowieso. Vom Bauchgefühl, was auch eigentlich so ein Kernpunkt war, warum ich hier hingekommen bin. Das war eins der ersten klaren Argumente, dass das Bauchgefühl gepasst hat. Das hat sich bestätigt, sogar verbessert. Also, von der Weise wie ich mich hier persönlich wohlfühle.“ (IP18, Nr. 3, Z. 18-22)*

(3) *„Ich muss ganz ehrlich gestehen, ich identifiziere mich jetzt noch nicht, nach zwei Monaten 100% mit der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Ich bin froh, dass ich hier arbeiten kann, aber sage noch nicht [Name betrachteter Arbeitgeber] sonst nichts.“ (IP13, Nr. 133, Z. 649-652)*

(4) *„Von daher, ich denke immer, in den nächsten zehn, zwanzig Jahren, das ist schon eine große Zeitspanne, das würde für mich bedeuten, ich bin angekommen, wenn ich eine Stelle habe, die mir Spaß macht, wo das Team passt, wo ich aber auch, das ist ganz wichtig, Entwicklungschancen noch sehe. Und wo ich einfach denke, das ist ein Job, den ich auch in zehn Jahren noch gern mache. Das bedeutet für mich angekommen.“ (IP01, Nr. 92, Z. 646-651)*

(5) *„(...) Also ich glaube, durch die persönlichen Meilensteine, dass man Leute kennt, mit denen man sich auch gut versteht, kann man finde ich die Arbeit auch besser und schneller erledigen und die Ziele dementsprechend besser verfolgen, weil man zielgerichteter Kollegen ansprechen, man kann zielgerichteter Anfragen stellen, man vor allem auch mal kurzfristige, schnellebige und notwendige Informationen abfordern kann ohne dass das negativ irgendwo aufstößt.“ (IP03, Nr. 48, Z. 528-534)*

(6) *„Ich glaube, das ist auch der Punkt, an dem man sich spätestens wohlfühlt. Wenn man sagt, ja ich bin hier angekommen, ich bin hier richtig, hier gefällt es mir, hier möchte ich bleiben.“ (IP12, Nr. 94, Z. 708-710)*

Treiber, c)

Für die subjektive Feststellung der Indikatoren des Onboarding-Abschlusses lassen sich diverse begünstige **Treiber** nach dem triadischen Wirkungsmodell Wielands (Abb. 15.15, c)) herausarbeiten. Sie wirken entweder auf Verhältnis-, Verhaltens- oder Haltungsebene.

„**Visibilität und Lokalisierbarkeit von Erfolgen**“ erfasst als verhältnisbezogene Kategorie, inwieweit Einarbeitungs- bzw. Sozialisationserfolge manifest werden. Es macht einen Unterschied, ob Leistungen und Arbeitsergebnisse exponierten Gremien vorgestellt werden dürfen und somit sichtbar werden oder lediglich in der eigenen „Schublade“ verweilen (1). Auch die Offenkundigkeit der Funktionstüchtigkeit entwickelter Produkte als Ergebnis der eigenen Arbeit bekräftigt die Einschätzung persönlicher Einarbeitungserfolge (2).

(1) *„Als Erstes, dass die PMR, die Projektprogramm-Managerunde, die ja hier ein großes, ein größeres Gremium, ein besetztes Gremium irgendwie ist. In der ich mein Projekt, das ich auch, also das größte der Projekte, die ich leiten soll, vorstellen musste. Und was halt die IT-Projektleiter eigentlich nicht tun, sondern nur die Gesamtprojektleiter. Und in dem Projekt bin ich auch Gesamtprojektleiter. Und deswegen musste ich auch dann darein.“ (IP11, Nr. 83, Z. 554-559)*

(2) *„Das man mal sieht, dass was funktioniert hat. Also, bei gerade diesen IT-Projekten ist es oft so, man hat eine Idee und die ist dann am Anfang blau am Ende ist die orange und das Ergebnis ist aber rot und man sieht, das finde ich immer ganz interessant, diese Bewegung von der ersten Idee zur letzten Idee und dann wirklich zur Umsetzung, das ist extrem interessant bei diesen IT-Projekten und was am Ende rauskommt und, dass es gut funktioniert hat.“ (IP03, Nr. 19, Z. 199-204)*

Merkmale der Arbeitsaufgabe, die Visibilität begünstigen, sind

- Wahrnehmung von Handlungsergebnissen des neuen Mitarbeiters durch das Umfeld, indem Veränderungen bzw. Entwicklungen des Aufgabenfelds erkennbar werden
„Ich sage jetzt mal so, das scheint man zumindest gemerkt zu haben, dass auf dieser Funktion jemand neu angekommen ist. Es war eigentlich immer so „dieser mit dem frischen Wind“ als Bild dabei. Das ist ja genau das, worum es geht. Ich bin Führungskraft, ich will gestalten, wir wollen Kundenwirkung, Vertriebswirkung optimieren. [...]“ (IP09, Nr. 35, Z. 223-229)
- Transparenz der Entwicklung von der Ideengenerierung bis zur Umsetzung
„Läuft eigentlich ganz gut, ja, also am Beispiel des Supportings: das war erst eine Idee und mittlerweile ist das sogar ein operativer Prozess geworden, das ist also fertig. Das ist ganz schön, da sieht man auch: Man hat etwas konzipiert und kann das umsetzen. Ja, das funktioniert ganz gut.“ (IP03, Nr. 30, Z. 328-331)
- Identifizierbarkeit von Zwischenergebnissen (1): Dies geht mit der Kenntnis über die Weiterverwertung eigener Liefergegenstände und der Erkennbarkeit des eigenen Wertbeitrags innerhalb des Gesamtprozesses einher (2). Somit lassen sich Teilerfolge auf das eigene Handeln zurückführen (3).
(1) *„Die Meilensteine sind dahingehend schon wichtig, aber ich habe sie mir selber nie so gestellt, deswegen ist es schwer so etwas zu sagen.“ (IP16, Nr. 75, Z. 668-669)*
(2) *„Wenn sie dann das erste Mal merken: „Okay, ich habe jetzt hier mein Themengebiet und jetzt da ein gewisses Know-how mir erarbeiten können, das heißt ich kann auch was Wertvolles dazu beitragen, zum Gesamtgefüge.“ Das ist so ein Meilenstein, dann geht's aus meiner Erfahrung einfach besser, dann geht es ihnen gut.“ (IP07, Nr. 78, Z. 548-552)*
(3) *„Und da kann man sich dann die Nächste aufbauen und ohne diese Sicherheit, da habe ich wirklich etwas Konkretes geschafft, wäre es dann auch schwierig, vielleicht den nächsten Schritt zu wagen.“ (IP18, Nr. 133, Z. 689-692)*

Benannte Merkmale bedingen die Möglichkeit, die eigene Leistung zu bewerten – selbst, wenn Zieldimensionen nicht offiziell festgelegt sind (1) oder Leistungsergebnisse nur eingeschränkter Messbarkeit unterliegen (2). Unabhängig davon erleichtern vordefinierte Feedbackzeitpunkte, sich selbst einzuordnen, da sich mit ihrer Hilfe die Entwicklung der eigenen Leistung

referenzieren lässt (3). Dies bedient nicht nur den Orientierungswunsch, den viele IP äußern, sondern auch den Bedarf, das Gefühl der Unsicherheit innerhalb der Newcomer-Situation zu überwinden (4). Geht dies mit externer Verstärkung einher, gehen sie davon aus, sich im Rahmen ihrer Einarbeitung auf einem Erfolgspfad zu befinden (Belohnung, 5). Letzteres ist jedoch keine unverzichtbare Bedingung. Es wird z. T. bereits als ausreichend gewertet, wenn Arbeitsergebnisse akzeptiert und weiterverwendet werden (6). Existieren jedoch weder klare Zielformulierungen noch Feedbackzeitpunkte, berichten IP von mangelnder Orientierung und dem Gefühl der Unberechenbarkeit der Leistungsbewertung durch signifikante Andere (7).

- (1) *„Ich finde, dass es sehr gut gelaufen ist. Wenn man so will, dass [...] outperformed wurde, dass das Ziel erreicht wurde, aber das ist natürlich schwierig, wenn man keins hat, aber es war für mich auch nicht greifbar. Ich konnte nicht am ersten neunten sagen ‚So, und in einem halben Jahr möchte ich Auktionspreise berechnen können.‘ So etwas habe ich mir nie gesetzt, weil ich gar nicht wusste, was ein Auktionspreis ist.“ (IP16, Nr. 71, Z. 633-637)*
- (2) *„Das habe ich definitiv noch nicht ausgeschöpft. Sieben vielleicht, aber das ist halt auch, ich finde es schwer zu sagen und auch schwer zu quantifizieren, weil der Job bringt mit sich, dass man wiederkehrende Aufgaben hat, eher so, in Anführungsstrichen, Sachen, Routineaufgaben vielleicht.“ (IP04, Nr. 41, Z. 215-218)*
- (3) *„Andere Assis haben mir gesagt, sie haben sechs Monate gebraucht, um in den Themen einigermaßen drin zu sein. Andere haben gesagt, beim Assi-Programm ist es so ein Jahr Einarbeitung und ein Jahr dann Routine. Also, da wurde sogar ein Jahr gesagt, bis man sich an alles gewöhnt.“ (IP18, Nr. 23, Z. 106-110)*
- (4) *„[...] ich weiß aber auch nicht, wie man es messen kann, aber es wäre schön, wenn es irgendwie gehen würde, dass man sagt ja, bis dahin, also, noch nicht einmal detailliert, sondern: ‚Warte mal, keine Ahnung, vier Monate ab und dann sprechen wir das erste Mal.‘“ (IP18, Nr. 27, Z. 126-130)*
- (5) *„[...] Es gibt ja immer so eine Führungskräftekonferenz hier bei der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Da sind die Projektleiter auch immer eingeladen. Und das heißt, da bin ich auch im April dabei. Und da kommt unter anderem auch der CEO aus der Gruppe, aus Frankreich, hierher. Und der hat darum gebeten, mit jüngeren Leuten Mittagessen zu dürfen oder gehen zu können. Und da wurden jetzt zwei, drei Leute ausgesucht, unter anderem ich.“ (IP11, Nr. 90, Z. 580-586)*
- (6) *„Im Endeffekt, wenn ich eine gute Rückmeldung bekomme. Es muss noch nicht einmal ein Lob sein, sondern, wenn ich einfach bemerke: ‚Okay, es läuft, es wird so akzeptiert, ich habe jetzt hier durch meine Aktion etwas geschaffen, was dann auch so Wirklichkeit wird.‘ Das, finde ich, ist ein gutes Gefühl irgendwo.“ (IP18, Nr. 32, Z. 151-154)*
- (7) *„Und es kann jeden Tag sein, dass jemand zu mir kommt und sagt, so, jetzt zeig mal, was du die letzten Monate gemacht hast. Ich kann das machen. Die Frage ist, wie beurteilt man, ob das gut oder schlecht war? Und dementsprechend auch mich und meine Arbeit. [...]“ (IP01, Nr. 117, Z. 855-858)*

Auch einen **verhältnisbezogenen Treiber** stellt die **„Geschwindigkeit des Eintritts“** zuvor benannter Indikatoren oder onboarding-spezifischer Output-Faktoren dar. In Bezug auf eine persönliche Erfolgswahrnehmung wird diese Geschwindigkeit in der Post-Onboarding-Phase über die Unmittelbarkeit positiver emotionaler Befindlichkeiten bedeutsam. Sie gehen mit einem schnellen Fortschrittserleben einher.

„Also, das war auf jeden Fall jeden Tag sehr aufregend (lacht), also es kam quasi jeden Tag auch was Neues. Dadurch, dass der Prozess halt startete und man irgendwie so direkt drin war, fand ich es unheimlich spannend.“ (IP08, Nr. 35, Z. 237-239)

Die Wahrnehmung von Wohlbefinden steht aus Sicht der Teilnehmer in enger Verbindung mit der sozialen Dimension (Kap. 15.2.3.2) und lässt sich schnell einschätzen (1). Demgegenüber wird dem übergreifenden Zeitraum, der erforderlich ist, um die Post-Onboarding-Phase zu erreichen, ein größerer Zeitbedarf zugeschrieben (2). Er kann sich je nach fachlicher Expertise und Tätigkeit potenzieren (3). Grundsätzlich ist die Dauer bis zur Erkenntnis persönlichen Onboarding-Erfolgs (bspw. anhand der Wahrnehmung von Fortschritten innerhalb des aufgabenbezogenen Befähigungsprozesses, Kap. 15.2.3.1) nicht allgemeingültig festlegbar. Sie ist individuell zu bewerten und nicht mit einer hundertprozentigen Zielerreichung verbunden.

- (1) „Eigentlich schon nach dem ersten Monat. Also, ich war soweit dann eigentlich auch schon in den Themen relativ schnell drin und bin auch gut angenommen worden, also, hatte auch direkt einen guten Draht zu den Kollegen. Von daher war das eigentlich schon nach dem ersten MONAT, also, ich wusste, ich fühle mich hier wohl. Also, das ging eigentlich ziemlich schnell. Ja.“ (IP18, Nr. 78, Z. 643-647)
- (2) „Ich würde sagen, so nach vier Wochen, war das schon so. Wie gesagt, das liegt aber auch daran, dass der soziale Punkt sowieso schon sehr schnell ist. Ich glaube, dass es sonst grundsätzlich, selbst wenn man weiß, was man zu tun hat, etwas länger dauert bis man sich eingefunden hat.“ (IP08, Nr. 90, Z. 569-572)
- (3) „Da wurde direkt am ersten Tag gesagt: ‚Sie brauchen mindestens zwei Jahre.‘ Da ging ich einfach davon aus, das würde hier noch viel länger dauern, weil ich die Arbeit hier für komplexer halte und dann sagt der [Name Vorgesetzter]: ‚Ich gehe davon aus nach einem Monat, zwei Monaten, können Sie schon richtig mitarbeiten.‘“ (IP16, Nr. 24, Z. 135-139)
- (4) „Also, das ist sehr vielfältig. Ich glaube, da ist man noch in zehn Jahren nicht fertig mit der Entwicklung wirklich. Aber wenn ich das jetzt vergleiche, mit das was gewünscht war zu diesem Zeitpunkt oder gewünscht ist zum Ende der Einarbeitungsphase dann würde ich da schon sagen, dass ich auf einer Skala von eins bis zehn so bei sechs oder sieben schon bin, glaube ich.“ (IP13, Nr. 35, Z. 164-168)

Auch die **Verlaufsstruktur subjektiven Erlebens** entlang des Onboarding-Prozesses zeichnet sich als Treiber für die subjektive Wahrnehmung der Zielerreichung ab. Neben seiner phasenübergreifenden Relevanz („Relevance of Time“, Kap. 16.2) wird das subjektive Erleben an dieser Stelle in seiner phasenspezifischen Bedeutung berücksichtigt. Aufgrund der engen Verbundenheit von emotionalem Erleben und darauf basierenden Reaktionen (Kap. 6.2) wird diesem Treiber ein Verhaltensbezug zugesprochen: Sei es i. S. eines Abbaus zurückhaltender Verhaltenszüge oder der Identifikation anderer Fortschrittsindikatoren (s. o.).

„Jetzt kann ich sagen, habe ich alles schon einmal gemacht. Dann ist zum einen die Scheu davor so ein bisschen weg. Und man merkt dadurch natürlich auch, wie hier gearbeitet wird und man kann das alles besser einschätzen. Insofern eigentlich fand ich das gar nicht so verkehrt. Aber ich glaube, das muss nicht jeder gut finden. [...]“ (IP14, Nr. 14, Z. 74-79)

Das größte Augenmerk der IP liegt auf der wahrgenommenen Veränderungsintensität der Fortschrittsindikatoren. Sie scheint ihnen ihren persönlichen Einarbeitungserfolg am deutlichsten vor Augen zu führen. Entweder bezogen auf das eigene (1) oder das Verhalten signifikanter Anderer – bspw. i. S. veränderter Reaktionen auf Verständnisfragen neuer Mitarbeiter (2). Verlängerte Reaktionszeiten werden darauf zurückgeführt, dass sich die Komplexität ihrer Fragen erhöht haben muss und wird als Symbol aufgabenbezogenen Fortschritts interpretiert. Sie fördern die subjektive Interpretation eines Verlustes des für die Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) typischen „Neulings-Status“ (3). Das Ausbleiben schonender Verhaltenskomponenten und der Anstieg externer Anforderungen – etwa durch den verminderten Schutz von Paten bzw. vorherigen Stelleninhabern – sind Beispiele dafür (4). Sie führen dazu, dass die eigene Leistung deutlicher erkennbar und Feedback direkter und weniger gefiltert erfolgt (5). Dies kann mit einer subjektiven Annäherung an die langfristige Tätigkeitsrealität einhergehen (6).

- (1) „Diese Meilensteine würden für mich symbolisieren, am Anfang dieser ersten Woche, wo ich gar nicht wusste, um was es in der Abteilung überhaupt geht, [...], wo ich danach zu den Leuten, die die Präsentation gehalten haben, gesagt habe: ‚Der letzte Teil‘, da ging es um so ein Stake-Modell, ‚da würde ich gerne mal mehr zu wissen, das finde ich interessant.‘ [...]“ (IP16, Nr. 74, Z. 654-662)
- (2) „Wenn ich mir aber Ziele setzen würde anhand von Kollegen, merke ich anhand der Antworten, je länger es dauert, wenn ich im September, Oktober, November Fragen gestellt habe ‚Komm her, ich erkläre dir das.‘ und danach wurde es mehr und mehr so ‚Das weiß ich selber nicht, das müssten wir da nochmal nachgucken. Ich glaube, das steht da, aber ich weiß es nicht.‘ Das wird immer mehr und daran merkt man ebenfalls, man stellt Fragen, die nicht mehr total klar sind. [...]“ (IP16, Nr. 57, Z. 480-486)
- (3) „Aber ich merke das auch, klar, man kann nicht alles wissen und wenn dann Kollegen, die auch schon länger dabei sein, die wissen ja auch nicht alles und da denke ich ja auch nicht: ‚Oh, der sollte das wissen!‘, sondern, dann ist das dann völlig okay. [...]“ (IP06, Nr. 42, Z. 221-225)
- (4) „Was ich jetzt so ein bisschen merke, wo ich länger da bin, wo ich jetzt auch seit eineinhalb bis zwei Wochen

ist das jetzt ungefähr, dass ich nicht mehr so wirklich mit dem Schutz meiner Vorgängerin agieren kann, sondern die ist jetzt auch im Urlaub. Von daher bin ich jetzt mal ganz alleine.“ (IP18, Nr. 8, Z. 38-41)

- (5) *„[...] Und ich hatte ja eben gesagt, dass ich das gut finde, dass ich dann jetzt ganz vorne und das Gute und Schlechte gleichermaßen direkt abkriege. Und wenn dann etwas gut ist, was ich abgeliefert habe, aber wo eine Kette erst mit meinem Namen verbunden wird, das habe ich dann aber auch gedacht [...]. Und ab jetzt wird ja sehr viel mehr dann von mir persönlich geschickt werden.“ (IP18, Nr. 142, Z. 745-751)*
- (6) *„[...] Also von daher merke ich jetzt gerade, [...] es ist normal, aber es frustriert mich so ein bisschen, weil ich normalerweise gefühlt immer sehr schnell in allen Sachen bin und jetzt wo es aber das erste Mal wirklich darauf ankommt voll in die Tiefe einzusteigen, nicht. Bisher war es immer irgendwie in dieser Blase Praktikum oder Werkstudent, da war es nicht so notwendig.“ (IP18, Nr. 10, Z. 47-53)*

Ausschlaggebend für die grundsätzliche Erkennbarkeit und Offensichtlichkeit des Überganges in die Post-Onboarding-Phase ist der wahrgenommene Unterschied im Vergleich zu bereits erlebten Eingewöhnungsphasen (1). Zugleich stellt sich die Frage, inwieweit sich Reichweite und Heterogenität des sozialen Netzwerks (soziale Dimension, Kap. 15.2.3.2; 2), Produktivität (aufgabenbezogene Dimension, 15.2.3.1; 3) und Bewältigungsstrategien im Umgang mit Herausforderungen (persönlich und fachlich, 4) verändert haben. Gleiches gilt für Kompetenzerleben und Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977; Kap. 5.2.2; 5), ein kontextuelles Verständnis ursprünglicher Unklarheiten (6) sowie die allgemeine Informationslage (7). Nehmen die Betroffenen eine hohe Veränderung wahr, ist ein Onboarding-Fortschritt wahrscheinlich.

- (1) *„Ehrlich gesagt gar nicht so anders, also, vielleicht fühle ich mich immer noch als Neue.“ (IP06, Nr. 85, Z. 533-534)*
- (2) *„[...] ich hab mittlerweile ein schon recht großes Netzwerk und auch übergreifend in unterschiedlichsten Funktionen und Abteilungen und das funktioniert sehr gut und daher habe ich mich sehr gut eingelebt und fühl mich auch dementsprechend.“ (IP03, Nr. 1, Z. 5-8)*
- (3) *„Das ist heute natürlich anders. Heute weiß ich genau, das was ich eben auch schon gesagt habe, ich habe von den wichtigen Stellen die Rückendeckung im Moment. Es läuft gut und es läuft auch. ES LÄUFT AUCH. Es wird nicht nur beraten und geredet und beschriftlich, sondern es wird auch umgesetzt. [...]. Das ist schon ein riesen Unterschied, zu dem Zeitpunkt bei Vertragsunterzeichnung.“ (IP05, Nr. 83, Z. 464-469)*
- (4) *„Aber es ist halt auch positiv zu sehen [...], weil das, glaube ich, auch so meine Fähigkeit verbessert hat, auch Troubleshooting zu betreiben, Probleme dann auch selbstständig dann auch zu lösen. Also, von daher ist das, auch wenn das eine harte Zeit war, war das durchaus eine sehr lehrreiche Zeit und auch eine Zeit, die mich dann weitergebracht hat. [...]“ (IP19, Nr. 89, Z. 707-713)*
- (5) *„[...] , dass man sagen kann: „Am Anfang konnte er mehr oder weniger zufällig schwimmen, weil er gerade die richtige Frage zur richtigen Zeit gestellt hatte, als der Kollege da war, hat sich aber nochmal vom Bademeister die Bestätigung geben lassen, dass er auch wirklich schwimmen kann und ist zurückgegangen.“ Und das würde ich heute nicht zwangsläufig machen, sondern ich würde sagen, das sind die Zahlen, die ich rausbekommen habe.“ (IP16, Nr. 73, Z. 645-651)*
- (6) *„Das hat mich schon ein bisschen, ja, beunruhigt ist vielleicht etwas zu übertrieben, aber das hat mich schon etwas nachdenklich gemacht. Aber mit der Zeit kam natürlich auch heraus, wo der Sinn dahinter ist und vor allem wie die Mitarbeiter damit umgehen und da habe ich gemerkt, dass die Mitarbeiter das sehr schätzen und das für sich persönlich nutzen. Das gar nicht als Kontrolle sehen oder als Regulierung sehen, sondern vielmehr als ein Backup für sich selbst zu sagen, okay, wenn ich jetzt eine Ablehnung an einen Kunden schicke, weiß ich, dass mein Chef noch mal darüber schaut. Und da ist auch ein gewisses, ja, an die Hand nehmen und etwas führen in der Hinsicht.“ (IP17, Nr. 30, Z. 202-207)*
- (7) *„Und klar, dass der, ich meine, [Name Vorstandsvorsitzender] mich dann so beobachtet hat, um zu gucken, passt es, deswegen war das Gespräch auf der [Name betrachteter Arbeitgeber]-Seite sinnvoll, aber für mich war es im Endeffekt mehr so ein bisschen eine Farce, weil es war damals, könnte ich mir schon, müsste es eigentlich schon klar gewesen sein, dass er nicht mehr so lange bleibt.“ (IP18, Nr. 154, Z. 849-854)*

Bedeutungsverlust von Einzelereignissen/-erfahrungen, d)

Während benannte Treiber die subjektive Wahrnehmung persönlicher Zielerreichung intensivieren, sprechen nachfolgende Befunde für einen **Bedeutungsverlust von Einzelerfahrungen**, der mit dem individuellen Onboarding-Fortschritt zunimmt (Abb. 15.16). IP berichten davon, dass die Bewertung ihres Onboarding-Erfolgs nicht an Einzelergebnisse, sondern an ihr

Gesamterleben geknüpft sei. Dies bekräftigt die Wechselwirkungsannahme der Onboarding-Dimensionen (Kap.15.2.3). Zugleich lässt es vermuten, dass die Gesamtheit der Erfahrungen eine andere Qualität aufweist, als die Summe ihrer Teile: Während sich Onboarding-Erfolg als Sammlung vieler Einzelerfahrungen ergibt, machen einzelne Erfahrungen Erfolg konkret und identifizierbar. Sie bilden fixe Orientierungspunkte, an denen sich Einarbeitungserfolg messen lässt (Treiber, d)), was ihre Zielrelevanz untermauert. Die Kenntnis relevanter Einarbeitungsmeilensteine (Einzelereignisse) unterstützt das Selbstbewusstsein über die Erreichung von Verhaltenssicherheit (Zeichen für Onboarding-Erfolg, Kap. 15.2.3.1).

„Also, ich würde es nicht an den einzelnen Momenten festmachen, bin ich im Unternehmen angekommen. Ich glaube, das sind mehrere Faktoren, die da in Summe darauf einwirken.“ (IP12, Nr. 51, Z. 366-368)

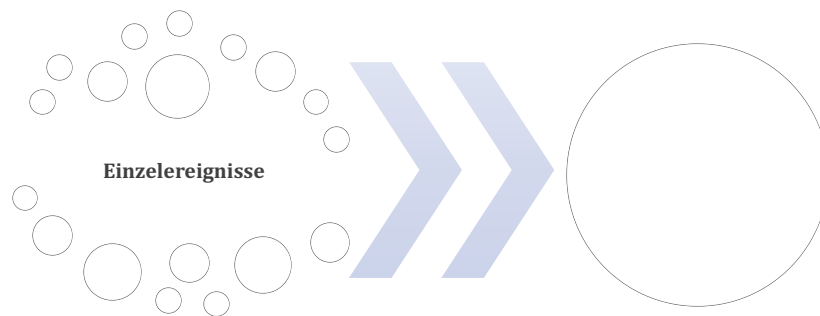


Abb. 15.16 Schematische Darstellung des Bedeutungsverlustes von Einzelereignissen durch subjektive Aggregationsprozesse (eigene Darstellung)

Insgesamt lässt sich die Bedeutung von Einzelereignissen schwer von denen eines Gesamteindrucks abgrenzen: Man stellt den Onboarding-Erfolg durch die Registrierung von Einzelmomenten fest. Dass man ihn jedoch tatsächlich verzeichnet, ist Ergebnis ihrer Sammlung (1).

- Einzelmomente: Identifikations- und Konkretisierungsinstanz von Indizien des Onboarding-Erfolgs bzw. Orientierungsfunktion
- Konglomerat der Einzelmomente: Bestärkung des wahrgenommenen Onboarding-Erfolgs bzw. Entstehung tatsächlichen Onboarding-Erfolgs

Im Rahmen des allgemein identifizierbaren Verhältnisses zwischen Einzelereignissen und ihrem Aggregat sind subjektive Wahrnehmungsunterschiede möglich. Während die Feststellung der eigenen Einarbeitungserfolge von manchen IP an einzelnen Ereignissen festgemacht wird, kann bei anderen eine persönliche Tendenz bestehen, die Summe der erlebten Ereignisse bzw. einen stetigen Prozess wahrzunehmen (2).

(1) *„Das wären dann eher so Momente, wo ich es festmachen würde. Das ist dann vielleicht auch der Erfolg des Onboardings gewesen.“ (IP12, Nr. 53, Z. 374-375)*

(2) *„Meilensteine, ja, kann ich jetzt gar nicht so groß zu etwas zu sagen. Also, weil das schon eher auch so ein Prozess war, ohne dass ich sage: ‚Da sticht jetzt das eine oder das andere sehr heraus.‘“ (IP04, Nr. 64, Z. 371-372)*

Feststellungsmechanik, e)

Ereignisse bilden den Wahrnehmungsgegenstand des Onboarding-Erfolgs, beantworten jedoch nicht die Frage nach der Mechanik, in der es zu dieser Feststellung kommt. In der Post-Onboarding-Phase greifen nicht nur phasenübergreifende Informationsverarbeitungs- und Evaluationsstrategien (Kap. 16.1.1), sondern insb. auch die nachstehenden **Feststellungsmechanismen**: Introspektion, Reflexion und Aggregation bzw. Singularität (Abb. 15.15, e)).

Introspektion beschreibt die Beobachtung des Inneren der eigenen Person, um sein subjektives Erleben analysieren und bewerten zu können (Ispaylar, 2016).

„Wie habe ich mich in der jeweiligen Situation gefühlt? War es ein Gefühl der Unsicherheit, das ich hatte oder bin ich positiv durch die Situation gegangen? Konnte ich die gut managen aus einer persönlichen Perspektive, weil vielleicht ich den entsprechenden Kollegen gut gefunden habe auf Antrieb und lösungsorientiert ein Problem gelöst habe? Und dann gemerkt habe, es ist eine gute Zusammenarbeit gewesen, das hat gut geklappt, ich habe mich direkt zurechtgefunden.“ (IP12, Nr. 52, Z. 368-374)

Auf diese Weise stärkt sie das Selbstbewusstsein und kann zur Selbsterkenntnis führen (ebd., S. 181). Im betrachteten Feld werden Introspektionen retrospektiv bzgl. vergangener Erfahrungen oder antizipativ, d. h. mit einem hypothetischen Charakter eingesetzt.

Beginnend mit **Retrospektionen** werden in der Vergangenheit Indizien zur Bewertung der eigenen Onboarding-Entwicklung gesucht (hier: Enttäuschungen, 1). Beispiele sind der Vergleich des vergangenen mit dem gegenwärtigen Informationsstand (2) oder der Vergleich des emotionalen Empfindens gegenüber anderen Arbeitgebern (3).

- (1) *„[...] das ist nicht korrekt und das ist nicht korrekt und das ist nicht korrekt. Noch viel schlimmer war, und das sind keine Punkte, wo man sagt, ist nicht so schlimm oder das muss auch nicht drinstehen oder das steht mir ohnehin nicht zu, sondern das sind Punkte, die wirklich elementar sind.“ (IP01, Nr. 69, Z. 484-487)*
- (2) *„Und ich meine gesehen zu haben, dass das wirklich sehr ernsthaft war, weil ich dann auch im Nachhinein herausgefunden habe, dass gerade auf dieser Stelle ein gewisser Bedarf besteht beim [Name Abteilung] und dass die Leute wirklich froh sind, dass da jemand kommt mit Sachverstand, der sich diesen einzelnen Themen dann auch annehmen kann.“ (IP19, Nr. 23, Z. 142-146)*
- (3) *„Und da waren die Rahmenbedingungen halt deswegen einfach ganz anders. Aber der Unterschied ist, wenn man in einem Startup anfängt, weiß man, dass es chaotisch ist. Und man weiß, dass man sich alles selber beibringt, weil halt alles einfach noch nicht existiert.“ (IP01, Nr. 100, Z. 728-731)*

Diese Retrospektionskategorien tun sich somit als wiederkehrende Muster hervor: Prä-Post-Vergleiche, Verlaufsbeachtung und Reflexionen erfahrener arbeitgeberseitiger Maßnahmen.

Prä-Post-Vergleiche bieten eine Hypothesenvalidierung anhand des mittlerweile erweiterten Informationsstandes eines Mitarbeiters in der Post-Onboarding-Phase (1). Sie können subjektive und objektive Integrationsindikatoren (Kap. 15.2.3.2) untermauern, die je nach Diskrepanz (s. Treiber, c)) onboarding-bezogene Fortschritte verdeutlichen (2).

- (1) *„Die Aufnahme durch die Kollegen war hervorragend. Die Anekdote dazu, am allerersten Tag hat die Sekretärin vom Chef mich hier rumgeführt und sagte schon von vorneherein: ‚Da sind Sie aber in ein sehr nettes Team gekommen.‘, das konnte man noch nicht wirklich einschätzen, war aber so.“ (IP16, Nr. 2, Z. 7-10)*
- (2) *„Ich dachte mir: ‚Oh Gott, was erwartet der von mir?‘. ‚Sie sind aber ohnehin ein Versuch‘, weil er gesagt hatte, er hatte bisher noch nie jemanden eingestellt, der nicht vom Fach war, was natürlich zunächst super viele Lorbeeren sind für jemanden, dass man sagt ‚aber den will ich trotzdem mal einstellen und mal gucken, was daraus wird.‘, aber auf der anderen Seite natürlich auch so eine gewisse Unsicherheit mit sich bringt. Vielleicht sagt man: ‚Gut, der hat sechs Monate Probezeit, nach drei Monaten, nein, Versuch ist gescheitert. Auf Wiedersehen! Machen Sie es gut.‘, aber das Gefühl hatte ich nicht.“ (IP16, Nr. 25, Z. 139-147)*

Als **Verlaufsbeachtung** wird der Mechanismus der Retrospektion verwendet, um zum einen eine Rekapitulation des Bewerbungsprozesses als ersten Referenzpunkt vorzunehmen (1). Zum anderen finden sie statt, um den Onboarding-Prozess retrospektiv zu bewerten (2), sich diese lediglich noch einmal zu vergegenwärtigen (Rekapitulation; 3) oder um eine Abwägung zwischen positiven und negativen Ereignissen zu tätigen (4). Überdies gehören die Reflexion von Optimierungspotenzial der Onboarding-Gestaltung (5) sowie die Identifikation eigener Einarbeitungserfolge in vergangenen Arbeitsdurchgängen (6) zu den Zweckdimensionen.

- (1) *„[...] Und das Bauchgefühl war eigentlich von Anfang an: ‚Hier passt es.‘ Einfach vom, wenn man hier hereinkommt, ins Foyer kommt, ist es hell. Die Leute sitzen im Foyer und trinken Kaffee und die Fragen, die gestellt werden, wie ich von HR-Recruiting aus betreut wurde, fand ich sensationell gut. Das habe ich so*

nirgendwo erlebt.“ (IP18, Nr. 163, Z. 918-925)

- (2) „Ich soll zum Beispiel auch ihre E-Mails lesen. Dass ich proaktiv manche Sachen übernehmen könnte. Wenn ich an Themen zurückdenke, die am Anfang auf mich trafen, verstand ich die Zusammenhänge nicht. Ab Mitte Dezember verstand ich dann, was wie zusammenhängt. [...]“ (IP10, Nr. 35, Z. 185-192)
- (3) „Im Nachhinein würde ich sagen, dass es gut war. In dem Moment dachte ich, dass es nicht meiner Traumvorstellung entspricht. Es war kein richtiger Cut. Ich arbeitete noch für [Name vorheriger Arbeitgeber], schrieb meine Masterarbeit und fing hier schon an. [...]“ (IP10, Nr. 7, Z. 37-41)
- (4) „Also, ich habe diese Pro-Con-Liste, habe ich mir letztes noch einmal angeguckt und es ist eigentlich, ja, also, von der Con-Seite ist halt nur noch so ein bisschen das übrig geblieben, dass ich halt der Quereinsteiger immer bleiben werde und dass das in manchen Situationen schwierig ist. Aber ich habe dafür auch gesehen, in einigen Situationen kann es mir hier sehr gut helfen.“ (IP18, Nr. 135, Z. 702-707)
- (5) „Wenn ich die Leute alle die erste Woche in einen Raum stecke und, ich sage mal, ein bisschen konzentrierter darauf trimme, würde ich mir vielleicht Aufwand sogar noch sparen.“ (IP11, Nr. 56, Z. 362-364)
- (6) „Vielleicht von Anfang an noch ein bisschen besser organisieren, also, mich selbst organisieren. Das merke ich und lerne ich immer dazu, dass ich anfangs etwas unorganisiert selber war. Das hätte man mit Sicherheit noch etwas besser gestalten können.“ (IP13, Nr. 88, Z. 411-414)

Anhand dieser Beobachtungs- und Verarbeitungsbasis kann die Wahrnehmung der Adäquanz gewählter Onboarding-Strategien ein erstes Verarbeitungsergebnis darstellen (1). In Analogie zum Treiber „Veränderungsintensität“ wird der Entwicklungszuwachs über die retrospektive Identifikation ehemaliger Entwicklungsfelder (2) und eigener Fortschritte erkennbar (3).

- (1) „[...] Ich probiere dann oft auch dann die Probleme selber dann zu lösen, als zu fragen. Dann aber an mancher Stelle doch der bessere Weg gewesen wäre, direkt zu fragen, als einen halben Tag damit zu vergeuden.“ (IP13, Nr. 91, Z. 422-425)
- (2) „Das finde ich sehr, sehr gut, weil man merkt, jetzt kommt man langsam in Sphären, wo man keine Fragen stellt, die jeder beantworten kann. Jetzt muss man da langsam in das Stadium kommen, wenn man in so einem Bereichs-Jour Fixe sitzt, ebenfalls [...] die Hand [zu] heben [...] und [zu] sagen: ‚Das habe ich jetzt nicht verstanden.‘ und nicht alle anderen einen angucken: ‚Oh, wieder der Letzte, der es versteht.‘ [...]“ (IP16, Nr. 79, Z. 702-707)
- (3) „Da würde ich tatsächlich denken, dass ich gerade einmal so bei 20 bis 30 Prozent stehe. Ich hatte letztes mit meinem Abteilungsleiter dieses [Mitarbeitergespräch, ...], wo wir dann auch schon Zielvereinbarungen gesetzt hatten, wo man mich in etwa in fünf Jahren sieht. Und dafür müssen tatsächlich jetzt noch Grundlagen geschaffen werden. Deswegen ist das noch ein Stückchen.“ (IP15, Nr. 13, Z. 100-104)

Die Rückschau auf **erfahrene arbeitgeberseitige Maßnahmen** (1) kann zur Identifikation fehlender Onboarding-Maßnahmen (2) führen – etwa in Bezug auf die Evaluation der Einarbeitungsintensität (3). Hinzu kommt die Identifikation von Optimierungspotenzialen (4) inkl. der Reflexion von Onboarding-Hilfen technischer und sozialer Art (gegenseitige Unterstützung, Offenheit der Schnittstellen; 5, 6), die subjektiv den höchsten Relevanzgrad erlangt haben.

- (1) „[...] ich bin, ich denke, heute schon an dem Punkt, den ich mir damals schon gewünscht [hätte] für diesen Zeitraum. Also, es ist nicht so, dass ich jetzt irgendwie hinterherhinke und sage, ich habe hier noch einiges vor mir bis ich angekommen bin, sondern es ist schon so, ich weiß klar meine Richtung und mir wurden die Werkzeuge in die Hand gelegt und jetzt kann ich Gas geben, um entsprechend meine[n] Ziele und meine[n] Anforderungen gerecht zu werden.“ (IP17, Nr. 75, Z. 625-631)
- (2) „Also, die Interaktion mit den Kollegen ist für mich extrem wichtig und das ist für mich etwas, was ein sehr großer Meilenstein ist. Dieses Bemerkten davon, dass das funktioniert und klappt und ansonsten Meilensteine? Ich glaube mit jedem neuen Arbeitspaket, das ich bekomme[n] habe [...], weil es auch etwas war, wofür ich mich interessiert habe und ich das angefragt habe [...]“ (IP03, Nr. 38, Z. 420-427)
- (3) „Da wurde keine Interaktion gefördert oder irgendwas. Das kann man natürlich auch selbst machen. Das habe ich auch getan. Aber er hat nicht wirklich viel dazu beigetragen. Er war nicht wirklich engagiert. Und die Kulturen in dem Unternehmen, ist eh was steifer, sagen wir mal so: Sehr hierarchisch, sehr traditionell in der Zentrale in Mailand und das war nicht so schön. Ich hab mein Ding gemacht, klar. Das hat auch funktioniert und ich hab auch meine Aufgaben bekommen, aber so richtig die Idee dahinter zu verstehen, das hat mein Chef einfach verpasst zu vermitteln. [...]“ (IP03, Nr. 71, Z. 723-730)
- (4) „[...] Gerade von so einem großen Konzern erwarte ICH so ganz grundsätzlich schon höchste Professionalität und da hätte ich jetzt schon gedacht, dass ich nicht noch 20 Mal hin- und herlaufen muss und zur IT:

„Und hier, das habe ich noch nicht und das Telefon geht nicht und ich habe aber immer noch keinen Mülleimer“, und so weiter. [...]“ (IP4, Nr. 77, Z. 450-456)

- (5) *„Und ich muss ganz ehrlich sagen, wäre das Team insgesamt nicht komplett neu und hätten wir uns nicht insgesamt alle unterstützt und einfach geholfen und hier und da etwas herausgepickt, weil der ein oder andere doch schon ein paar Kontakte gehabt hat [...].“ (IP01, Nr. 5, Z. 53-63)*
- (6) *„Und dann gab es in der ersten Woche auch ein paar Hospitationen. Eine ist zustande gekommen, weil mich eine Kollegin aus dem Qualitätsmanagement Medizin sofort angesprochen hat, die musste ich gar nicht ansprechen, die hat gesagt, sie kommt nochmal zu mir. ‚Ich erzähl Ihnen dann was. Es könnte ganz interessant sein‘. Also, das fing dann auch an mit diesen Kennenlerngesprächen auch und mal Mittagessen hier und Mittagessen da, aber wurde auch viel konzeptionell auch erstmal gearbeitet.“ (IP03, Nr. 35, Z. 376-382)*

Im Gegensatz dazu repräsentiert die **antizipative Introspektion** die mentale Vorwegnahme von Zukunftsszenarien. Auf diese Weise werden zukunftsbezogene Implikationen für folgende Ebenen abgeleitet: Emotional und personen-, funktions- oder unternehmensbezogen (1). Sie beziehen sich auf die eigene Handlungsoptimierung, etwa durch die hypothetische Reflexion erneuter Einarbeitungssituationen (2) oder Handlungspläne, die sich auf Basis der Onboarding-Erfahrung ergeben (3). Dazu gehört die Imagination des weiteren Onboarding-Verlaufs als Ausblick auf die Post-Einarbeitungszeit, bspw. bzgl. der subjektiven Sicherheit, weiterhin Fragen stellen zu dürfen (4) oder in Bezug auf aktuelle Entwicklungsfelder (5).

- (1) *„[...] weil das ist ja mein Job. In diesem Bereich die Zukunft reinzubringen und, ich glaube, es wird am Schluss mit mehr Flexibilität nur gehen, mit mehr Entwicklungsanreizen. [...] meine Vision ist halt, wenn ich bei den allen genau diese Seiten zum Schwingen bringe, wo die nach vorne gehen und sagen, es macht Spaß, mich da auch in die Weiterentwicklung einzubringen und aus mir selbst das Maximale rauszuholen, weil es ein cooler Laden ist. [...]“ (IP09, Nr. 49, Z. 437-446)*
- (2) *„Aber das waren dann eben so Sachen: ‚Philipp, hast du schon mal gemacht?‘ Dann habe ich gesagt: ‚Nein, habe ich nicht, habe ich wirklich vergessen.‘ Das war dann eben so eine Sache. Mein eigener Fehler. [...] wenn ich nochmal starten könnte, das wäre auf jeden Fall sowas, wo ich von Anfang an dran arbeiten würde.“ (IP13, Nr. 90, Z. 417-422)*
- (3) *„Was ich sonst noch aus der Zeit mitgenommen habe, dass ich probieren muss, zurückhaltender zu werden in den Situationen, wo ich mit den Vorständen bin. Das hat mir meine Vorgängerin auch so gesagt“ (IP18, Nr. 18, Z. 540-543)*
- (4) *„Da bin ich noch sehr gespannt, ich weiß nicht, welche Berührungspunkte ich da noch in Zukunft haben werde. Aber da bin ich gespannt, wie, ja, wie das laufen wird, wenn man einen disziplinarischen und einen fachlichen Vorgesetzten hat.“ (IP17, Nr. 32, Z. 223-226)*
- (5) *„Wie hat sich das geäußert? Bis irgendwann dann mal was kam, wo ich sagte: ‚Okay, das habe ich tatsächlich vergessen‘. Es mir dann selber eingestehen musste [...]: ‚Hätte ich es wirklich ordentlich strukturiert und organisiert, hätte ich es nicht vergessen.‘ (IP13, Nr. 89, Z. 414-417)*

Über die Konstruktion von Zukunftsszenarien durch die mentale Weiterentwicklung vergangener Erlebnisse kommt es zur **Ableitung potenziell vorbeugender Maßnahmen**. Sie haben das Potenzial die wahrgenommenen Entwicklungen zu vermeiden oder sie in eine andere Richtung zu lenken (1). Neue Mitarbeiter behelfen sich der hypothetischen Konstruktion alternativer Handlungsabläufe ihres nun erweiterten Informationsstandes (2) und reflektieren Verhaltensoptionen für den kontextuellen Wiederholungsfall (3).

- (1) *„Um ganz klar festzulegen, wer ist für was zuständig und nicht wie früher, eher auf Zuruf. Wenn ein Unfall passiert, wird man aktiv. Thema ist Prävention und präventiv heißt immer zuerst denken und dann tun. (lacht) Also, denken, was kann passieren. Organisieren, was kann ich dagegen tun, dass es nicht passiert und dann fangen die Beschäftigten erst an. [...]“ (IP05, Nr. 7, Z. 40-45)*
- (2) *„Vielleicht hätte ich Kuchen mitbringen sollen, ich weiß es nicht. (lacht)“ (IP03, Nr. 61, Z. 652)*
- (3) *„[...] JA und in der Funktion glaube ich schon. Und es macht mir auch mehr Spaß. [...] Also, ich glaube, ich würde es wieder so machen.“ (IP14, Nr. 96, Z. 681-682)*

Neben Feststellungsmechanismen, die über die Innensicht (Introspektion) arbeiten, nutzen

neue Mitarbeiter den Mechanismus der **Reflexion**. Mittels vier Kategorien bestimmen sie ihren „Standort“ im Übergang zwischen Onboarding- und Post-Onboarding: Selbsteinordnung, Re-Evaluation der Arbeitgeberwahl, Reflexion von Onboarding-Maßnahmen sowie Ursachen und Kompensationsmöglichkeiten von Kompetenz- oder Integrationslücken.

Die Kategorie der **Selbsteinordnung** steht in enger Verbindung mit einem großen Teil der Fortschrittsindikatoren (a)). Sie situiert das Individuum auf einem Kontinuum zwischen Einarbeitung, Integration und Orientierung sowie der Erreichung dieser Zielebenen (1). Auf funktionaler Ebene bedienen sich Mitarbeiter dazu retrospektiver Bewertungen des eigenen Verhaltens (s. o., 2), Reflexionen sozialer Verstärker in Aussagen signifikanter Anderer (Kap. 16.1.1, 3) sowie eigener Stärken und des eigenen Beitrags (4). Auch reflektiert werden die aktive Ansprache des Abschlusses von Einarbeitungsabschnitten (5).

- (1) *„[...] ich habe mich damit schon ein ganzes Stück in die richtige Richtung bewegt. Allerdings ist, der Weg bis zu dem Gefühl ‚So, ich bin jetzt fertig eingearbeitet‘ / ‚Ich bin selbstständig‘, [ist] noch wirklich groß [...] So von der persönlichen Ebene her fühle ich mich eingearbeitet, also fühle ich mich wirklich als Teammitglied.“ (IP15, Nr. 80, Z. 515-519)*
- (2) *„[...] ich würde versuchen, alles ein bisschen ruhiger anzugehen, weil man hat mir theoretisch Freiheiten gegeben, die ich nicht sinnvoll genutzt habe, habe ich rückblickend das Gefühl.“ (IP15, Nr. 92, Z. 622-624)*
- (3) *„Wenn man darüber redet und ich sage: ‚Das und das sind die Themen, die ich mir vorstellen kann, lieber [Name Vorstand] oder [Name Vorstand]: Ich sag jetzt mal, so ein Gespräch endet damit: ‚Mensch, da bist du auf den richtigen Themen unterwegs und wie können wir dir dabei noch helfen?‘ Das sind ja auch die Punkte, die man auch braucht. Auch mir geht es ja nicht anders.“ (IP09, Nr. 62, Z. 544-548)*
- (4) *„Ich kann viele Erfahrungen mit einbringen, Zusammenwirken von Standorten, Zusammenwirken Kunde – Vertrieb mit Mitarbeiterzufriedenheit. [...] Ich kann viele prozessuale Dinge mit einbringen, aber es gibt eben nicht den Plan A. Von daher denke ich gerne mal an meinen alten Arbeitgeber und bringe die Erfahrung mit ein [...].“ (IP09, Nr. 84, Z. 672-678)*
- (5) *„Ich würde ja auch fachlich gerne ernst genommen werden und hatte dann auch am Anfang das Gefühl // Also, am Anfang war das natürlich schwer zu beurteilen, weil wenn ich nichts abliefere, dann kann ich auch keine Resonanz dafür bekommen. Aber, wie gesagt, mit den ersten Problemen, die ich dann gelöst habe und die ich dann auch abliefern konnte, war das an sich auch alles kein Thema mehr, weil die Resonanz ganz gut war.“ (IP15, Nr. 114, Z. 755-761)*

Infolgedessen kommt es in den Hauptdimensionen der Onboarding-Phase zur Einordnung bzw. Einschätzung des eigenen Onboarding-Erfolgs (Selbstbewertung):

- Der aufgabenbezogene Einarbeitungserfolg variiert von hoher Zielerfüllung (1) und Klarheit über das eigene Entwicklungsstadium (2) bis hin zu subjektiver Bescheidenheit (3), vereinzelt Rückschritten (4) und dem Bedarf weiterer Einarbeitungszeit (5).
- (1) *„Eine ganze Menge, ja. Also, ich finde es schwierig zu bewerten in so einer Skala, aber, ich glaube auch, für mich persönlich ist es sehr gut gelaufen, also, in den letzten [...] Monaten.“ (IP03, Nr. 21, Z. 228-230)*
 - (2) *„Natürlich bei 100 Prozent. Nein, es gibt jetzt einige Themen, die gerade anstehen und ich habe das Gefühl, dass mich das dahingehend arbeitsfähig gemacht hat, dass ich halt wusste: Wo kann ich jetzt einfach loslegen, wo nicht? [...] Und auch die Informationen und die Kenntnis über Personen habe und die ich zumindest aktuell im Minimum brauche, um das tun zu können.“ (IP02, Nr. 99, Z. 646-650)*
 - (3) *„Da ich immer tief staffele, da ich immer alles perfekt machen würde, (Lacht) würde ich immer sagen, ich weiß nicht, wie die anderen das sehen würden, aber ich würde sagen 70, 75% [...]. Also, ich glaube aber, da sind bestimmte Themen da kann ich mehr und bei anderen Sachen weniger, also, von daher.“ (IP08, Nr. 11, Z. 166-170)*
 - (4) *„Jetzt speziell würde ich schon schätzen, dass ich noch Minimum ein Jahr brauche, um tatsächlich halbwegs vernünftig eingearbeitet zu sein, weil, was wir machen, tatsächlich schon extrem komplex ist, und ich das jetzt auch tatsächlich immer wieder merke bei Sachen, wo man eigentlich denkt, die hat man verstanden, dann doch noch irgendjemanden braucht, wo man nachfragen muss. Und ich denke, das wird sich noch auf einen längeren Zeitraum erstrecken.“ (IP15, Nr. 10, Z. 75-81)*
 - (5) *„Ach, das ist jetzt gar nicht so, dass ich da mehr zu brauche, ich glaube, das ist für mich einfach so, dass ich das jetzt noch ein bisschen Zeit brauche, wenn ich jetzt noch ein, zwei, drei Monate mehr hier bin,*

mich noch, jeden Tag noch ein bisschen sicherer fühle und so.“ (IP04, Nr. 43, Z. 235-238)

- Sozialer Integrationserfolg (soziales Integrationsstadium).

„Sehr gut, glaub ich, ich hab mittlerweile ein schon recht großes Netzwerk und auch übergreifend in unterschiedlichsten Funktionen und Abteilungen und das funktioniert sehr gut und daher habe ich mich sehr gut eingelebt und fühl mich auch dementsprechend.“ (IP03, Nr. 1, Z. 5-8)

Darüber hinaus ist eine **Re-Evaluation der Arbeitgeberwahl** typisch für diesen Phasenabschnitt. Sie erfolgt etwa durch Reflexion eigener Entscheidungskriterien (1) und Re-Evaluation ihrer Gültigkeit (2). Zugleich kommt es zur Re-Evaluation von persönlichen Wertungen in früheren Einarbeitungsphasen (3) und der Validierung des Probezeiterlebens (4).

- (1) *„Ja, Einstellung. Also, es haben mir schon einige diese Frage gestellt und ich komme mir immer so kitschig vor, wenn ich sage: ‚Ja, die Erwartungen sind halt wirklich übertroffen‘, aber es ist halt wirklich so.“ (IP18, Nr. 134, Z. 700-702)*
- (2) *„[...] meine Antwort: ‚Klasse, endlich einmal jemand vom Fach.‘ Also, das ist im Endeffekt das Einzige, was so ein bisschen vom Con übrig geblieben ist, aber selbst das sehe ich derzeit mehr als Chance. Und der Rest hat sich irgendwie immens gesteigert von dem, was ich [...] erhofft hatte.“ (IP18, Nr. 136, Z. 707-713)*
- (3) *„Das hatte mich meine Vorgängerin auch gefragt, was hätte sie anders machen können, aber mir ist nichts eingefallen. [...] Sachen, die mich vielleicht kurz einmal gestört haben, haben sich langfristig dann doch als gut herausgestellt.“ (IP18, Nr. 139, Z. 728-731)*
- (4) *„Ja, das ist ja das, was ich anfangs gemeint hatte, wenn ich diese Rückendeckung am Anfang nicht gespürt hätte, also in der Probezeit, dann hätte ich mir das überlegt. [...]“ (IP05, Nr. 87, Z. 488-492)*

Infolge dieser Evaluationshandlungen lassen sich diverse Ergebnisgrößen extrahieren:

- Bestärkung der Arbeitgeberwahl (1) und Entscheidungszufriedenheit, die sich in einer „Bleibeentscheidung“ manifestiert (2). Sie geht häufig mit der Betonung einer Abwesenheit von Reue einher (3), die vom Newcomer als Signal genutzt wird, um Entscheidungszufriedenheit zu messen (4):
 - (1) *„[...] positiv würde ich, um zusammenzufassen, bewerten, [Name Unternehmen] als Arbeitgeber nach wie vor. Positiv würde ich bewerten das Team. Negativ würde ich bewerten, dass es keine Einarbeitung gab und wie gesagt, das Gefühl, dass man so ein bisschen verkackeiert wurde, aufgrund der ganzen Bedingungen. Also, es steht quasi 50:50 gerade bei mir.“ (IP01, Nr. 125, Z. 926-930)*
 - (2) *„Waren auch Sachen besser, aber Gefühle, also, der Wechsel war richtig, gut und ich möchte auch nicht zurück. Also, so würde ich das sagen.“ (IP11, Nr. 145, Z. 1053-1054)*
 - (3) *„Und ich bereue die Entscheidung nicht, weil selbst wenn ich irgendwann merke, die [Name betrachteter Arbeitgeber] ist vielleicht doch nicht das Richtige, habe ich trotzdem eine Erfahrung gesammelt, die mich einfach persönlich und auch beruflich sehr weiter gebracht hat.“ (IP17, Nr. 16, Z. 100-103)*
 - (4) *„Weiß ich nicht, Gefühl [...]. Keins. Also, wie gesagt, ich habe hier Perspektiven, deswegen bin ich gegangen, deswegen war es auch gut, dass ich gegangen bin. Ich bereue die Entscheidung nicht.“ (IP11, Nr. 143, Z. 1046-1048)*
- Wechselüberlegungen im Falle eines negativen Evaluationsergebnisses (1) einhergehend mit einer Veränderungsbereitschaft zum Probezeitablauf (2).
 - (1) *„Also, ich will jetzt hier nicht so ein Drama machen im Sinne von, es trifft jeden, aber ich habe das schon an der einen oder anderen Stelle auch mitgekriegt. Und es sind dann auch häufig Menschen, die dann auch schnell gehen.“ (IP02, Nr. 63, Z. 435-437)*
 - (2) *„Also, ich sehe das, ich bin jetzt ja noch was jünger. Ich bin noch nicht in der Situation wie andere Kollegen hier vielleicht, die sagen, ich bleibe bei der [Name betrachteter Arbeitgeber], weil ich finde keinen neuen Job mehr oder so was. Also, für mich muss sich auch das Unternehmen anstrengen, mich zu behalten, wenn es das möchte. Genau wie ich mich auch anstrenge, dass das Unternehmen mich behalten möchte.“ (IP11, Nr. 99, Z. 633-639)*

Reflexion kann sich auch auf die Optimierung von **Onboarding-Maßnahmen** beziehen, indem Alternativszenarien (kognitive Repräsentation optimierter Onboarding-Szenarien) hergeleitet werden (1). Letzteres erfolgt u.a. anhand der Fragen „Wie wäre es gewesen?“, der

emotionalen Repräsentation damit verbundener Wahrnehmungen (2) sowie einer Bewertung der Onboarding-Qualität (3). Das Qualitätskriterium wird nicht nur im Kontext ihres persönlichen Vorteils, sondern auch in Anbetracht einer unternehmensbezogenen Aufwandsbetrachtung bewertet. Sie mündet teilw. in einer negativen Investitionsrechnung (4). Reflektiert werden auch Optimierungsmöglichkeiten (5), es werden Gestaltungsempfehlungen ausgesprochen (6) und Vermeidungsstrategien für negative Onboarding-Szenarien (7) abgeleitet. Nicht zuletzt bedingt Reflexion, mit den Ursachen (8) von Kompetenz- bzw. Integrationslücken mit Bedacht umzugehen. Dies macht ihre Kompensation wahrscheinlicher (9).

- (1) *„Dann müsste ich mir genau die Dinge, die ich eben gesagt habe, die müsste ich mir jetzt ausdenken oder niederschreiben und quasi wie eine Checkliste, würde ich ihm dann auch als Punkte verschriftlichen. Also, nicht jetzt alle Inhalte, sondern so als Thema. [...]“ (IP05, Nr. 99, Z. 555-560)*
- (2) *„Klar, ich hätte jetzt zur Personalabteilung gehen können und sagen können / Du kriegst dann einen extra Zusatzadapter oder was weiß ich. Aber das war mir dann gerade in dem Moment nicht wichtig genug. Weil ich dachte, das kriege ich auch so noch heraus. Ich meine, die Dinge sind auch im Portal noch zu finden.“ (IP05, Nr. 22, Z. 117-120)*
- (3) *„Das war im Abgleich jetzt für den anderen Part ein Stückchen anders. Da war es dann eher, rein ins kalte Wasser und einfach mitmachen. Von daher fand ich den strukturierten Bogen schon sehr, sehr gut.“ (IP09, Nr. 8, Z. 46-48)*
- (4) *„Also, ich sehe das eher so aus der Aufwandsperspektive. Für mich selber habe ich eigentlich nicht viel erwartet. Also, ich würde sagen, [...] ich habe nicht viel erwartet. Was soll ich auch erwarten? Soll ich erwarten, dass ich hier hinkomme und dann ist alles irgendwie feinsäuberlich, ich meine, ich kriege hier Geld [...] / Ich komme ja hier[her], um einen Job zu erledigen. Und da kann auch von mir erwartet werden, dass ich diesen Job erledige. Dafür will ich ja auch mein Geld haben.“ (IP11, Nr. 74, Z. 487-493)*
- (5) *„Weil dann kann man auch mal Rückfragen stellen. [...] Mit diesen ganzen Links da verbirgt sich ja auch Leitbild und Unternehmenskultur hinter. Und das kann man alles nachlesen, aber noch viel spannender, wenn es auch durch HR vermittelt wird in solchen Onboarding-Gesprächen. Das fände ich schon gut, wenn das eher auf eine persönliche Art und Weise wäre.“ (IP09, Nr. 71, Z. 601-606)*
- (6) *„Das finde ich sehr, sehr gut. Ich würde immer den Tipp geben, ich sag mal über alle Dimensionen, mit allen Menschen zu reden, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Das sind Führungskräfte, das sind HRler, das ist eben halt auch [der] Betriebsrat. Ich würde immer die Schnittstelle Vertrieb mit dazugeben. Das wären auch Tipps, die ich geben würde.“ (IP09, Nr. 70, Z. 592-596)*
- (7) *„Ja, eine Empfehlung vielleicht noch mehr zu fragen, vielleicht. [...] Ich denke mir immer, dass die anderen Leute immer mehr wissen oder besser sind als ich und da lasse ich mich da immer ein bisschen einschüchtern, sage ich mal, obwohl das eigentlich total unangebracht ist. Aber da vielleicht weniger oder da selbstbewusster einfach zu sein oder sicherer, sag ich mal.“ (IP06, Nr. 72, Z. 413-417)*
- (8) *„Das ist auch oft so dieses Detailwissen, was sich auch oft ergibt, wenn man lange in einem Unternehmen ist. Wenn es um bestimmte Risiken geht, wo man auch schon weiß: ‚Ach, das hatten wir schon, das ist ein Projekt, das läuft schon länger.‘“ (IP08, Nr. 25, Z. 172-174)*
- (9) *„Also, dieses nachträglich dann irgendwie noch Sachen wieder hinzubiegen, geht dann nur, wenn beide Seiten, glaube ich, da Interesse daran haben und auch die Fähigkeiten haben, das dann richtig einzuordnen. Insofern, glaube ich, ist so für die ganze Grundeinstellung, wie man zur Arbeit kommt und was man, wie viel man an Engagement hereinsteckt, das ist extrem wichtig.“ (IP18, Nr. 130, Z. 666-671)*

Im Kontext des Bedeutungsverlusts von Einzelereignissen (d)) steht der Feststellungsmechanismus **„Aggregation vs. Singularität“**: Während Aggregation eine zusammenfassende Reflexion der Onboarding-Wahrnehmung darstellt (1), bezieht sich Singularität eher auf die Betrachtung der Summe einzelner Ereignisse (2). Neue Mitarbeiter nutzen Aggregationen zur Bewertung der Nützlichkeit von Onboarding-Maßnahmen (3). Dazu werden alle Ebenen und Dimensionen inkl. subjektiver Störfaktoren zu einer Grundeinschätzung zusammengeführt (4) – der Onboarding-Prozess also in einem Gesamtbild kumulativ bewertet (5). Dieses zusammenfassende Urteil bildet sich aus fragmentarischen Wissens-elementen (6), während bei singulären Betrachtungen (Singularität) einzelne Ereignisse eine größere Rolle spielen (7).

- (1) *„Ich muss sagen: Alles in allem ist es etwas komplexer, als ich erwartet habe.“ (IP15, Nr. 14, Z. 108)*

- (2) I: „Okay. Verstehe ich Sie denn richtig, dass Ihr Gefühl angekommen zu sein, unabhängig [davon] ist, wie Sie relevante Momente in Ihrem Arbeitsalltag bewältigen?“. B: Zumindest von den Einzelerlebnissen losgelöst. Ja.“ (IP12, Nr. 50, Z. 361-364)
- (3) „Insgesamt ziemlich gut. Also, ich bin auch, ich hatte, ehrlich gesagt, einen ganz angenehmen Start, dadurch, dass meine Vorgängerin und ich noch einen gemeinsamen Monat hatten zur Übergabe, Einarbeitung.“ (IP04, Nr. 1, Z. 6-8)
- (4) „Also, eingewöhnt sehr gut. Es gibt jetzt nichts, wo ich jetzt irgendwie welche Probleme mit hätte und ich glaube auch, dass ich schon ganz gut hier angekommen bin.“ (IP13, Nr. 2, Z. 14-16)
- (5) „[...] Gefühl, würde ich sagen, ist das falsche Wort. [...] Insofern ziehe ich eine positivere Bilanz für die [Name betrachteter Arbeitgeber] im Vergleich zu meinem alten Arbeitgeber.“ (IP11, Nr. 146, Z. 1057-1062)
- (6) „Ich habe in meinem Umfeld im Spaß gesagt, es ist ein bisschen wie eine TV-Serie schauen, die jeden Tag weitergeht. Man sammelt neue Informationen über Personen. Vorher war es nur der [Name Kollege] am ersten Tag. Am zweiten Tag war es der [Name Kollege], der verheiratet ist und zwei Kinder hat. Am dritten Tag war es der [Name Kollege], der vorher da und da war in der Abteilung.“ (IP02, Nr. 58, Z. 410-415)
- (7) „Es hat sich entwickelt Stückchen für Stückchen. Da zählten die Momente, die ich eben beschrieben habe als Einzelmomente rein, aber nicht, dass ich sagen würde, es war ein Riesenausschlag und plötzlich bin ich dem Ziel um 50 Prozent nähergekommen.“ (IP12, Nr. 55, Z. 381-384)

Insgesamt münden Aggregation und Singularität trotz ihrer Gegensätzlichkeit in einem Onboarding-Gesamtfazit, das in Bezug auf das eigene Onboarding-Erleben (1) und das Unternehmen tendenziell positiv oder tendenziell negativ ausfällt (2).

- (1) „Also, grundsätzlich war das für mich alles positiv, also, ich habe eigentlich so keine direkten Negativerfahrungen erlebt, wo ich jetzt sage, das stört mich jetzt fundamental. Klar, es gibt immer so ein paar Punkte, wo man dann sagt, ok, also das hätte ich jetzt vielleicht anders gemacht, aber das hat sich eigentlich im Großen und Ganzen wirklich nur auf ganz ganz wenige Punkte dann beschränkt.“ (IP19, Nr. 55, Z. 465-469)
- (2) „Deswegen würde ich sagen, dass ich da so in diesen ersten drei Monaten angekommen war, weil ich entsprechend nette Menschen kennengelernt habe, auch über dieses Projekt hinaus, zügig auch gut vernetzt war und mich aufgehoben gefühlt habe und gleichzeitig aber auch nach drei Monaten für mich verstanden habe oder so ein bisschen das Gefühl hatte, ich verstehe, wie so die [Name vorheriger Arbeitgeber] tickt und an welchen Herausforderungspunkten die eigentlich gerade stehen. Und da war ich, glaube ich, so menschlich, aber auch inhaltlich wie im Unternehmen angekommen.“ (IP02, Nr. 141, Z. 916-932)

Dimensionsspezifische Output-Größen, f)

Wie bereits adressiert, repräsentiert ein **subjektives Gefühl der Zielerreichung** die übergreifende Output-Größe der Post-Onboarding Phase (Abb. 15.15, f; 1)). Demnach geht Einarbeitungserfolg nicht verpflichtend mit vollständiger Befähigung zur Ausführung der eigenen Tätigkeit einher. Sie wird vom Gefühl begleitet, zu so viel befähigt zu sein, dass man zuversichtlich ist, die restlichen tätigkeitsbedingt geforderten Skills und Praktiken etc. auch noch lernen zu können (d. h. subjektive Realisierbarkeit der Kompensation; 2).

- (1) „Also, ich glaube, bei [Name betrachteter Arbeitgeber] bin ich noch nicht 100 Prozent angekommen. Menschlich bin ich in meinem Umfeld angekommen. Ich glaube, ich bin auch zumindest für mich gefühlt gut in der Aufgabe angekommen.“ (IP02, Nr. 140, Z. 894-896)
- (2) „Aber das heißt, dass der Mitarbeiter einfach dann loslaufen kann, aber auch die Grundlagen schon dafür geschaffen sind.“ (IP01, Nr. 21, Z. 187-188)

Das subjektive Gefühl der Zielerreichung (erfolgreiche Integration) wird – wie einer Vielzahl vorangestellter Zitate zu entnehmen – häufig mittels der Redewendung „angekommen zu sein“ beschrieben (selbst beobachtet und benannt; 1). Sie unterstreicht die Entwicklung von einem „Fremdkörper“ zu einem integralen Teammitglied, inkl. des subjektiven Gefühls ausgeprägten Wohlbefindens (Abb. 15.15, b); 2). Auch zeugt sie davon, ohne ursprünglich notwendige Hilfsmittel, selbstständig agieren zu können – hier „alleine loslaufen“ und „schwimmen können“ (3).

- (1) „Prinzipiell ganz gut. Also, ich bin gut angekommen. Was mir auch ein Stück ein weit leicht gemacht wurde, zum einen dadurch, dass ich von meinem Vorgesetzten einen Einarbeitungsplan zugeschickt bekommen

habe. Auch schon, bevor ich den ersten Tag hatte.“ (IP11, Nr. 2, Z. 7-10)

- (2) *„Ja, das ist für mich eigentlich eher so ein inneres Gefühl. Also, wie ich, ob ich mich wohlfühle, ob ich das Gefühl habe, ich bin noch irgendwie so ein Fremdkörper, ob ich integriert bin im Team, ob ich gut mit den Kollegen klarkomme [...]“ (IP04, Nr. 6, Z. 23-27)*
- (3) *„Und das gibt einem ebenfalls ein gutes Gefühl. Wenn ich jetzt dagesessen hätte und die hätten gesagt: ‚Wir machen das deswegen‘ und ich mir gedacht hatte: ‚Ach, ich dachte die ganze Zeit, wir machen das deswegen.‘, wegen etwas anderem. Das hätte mir ein schlechtes Gefühl gegeben und das war so etwas, dass ich jetzt behaupten würde, ich wäre jetzt angekommen. Ich könnte jetzt sagen, ich kann alleine laufen, sie brauchen mich nicht mehr festhalten, ich kann schwimmen.“ (IP16, Nr. 66, Z. 576-582)*

Eine weitere phasenspezifisch verwendete Metapher ist das Bild des „luftleeren Raums“ (1). Es bezieht sich auf die Impression, zu schweben; d. h. aufgrund bestehender Bedingungen den Boden – als Symbol von Festigkeit und somit Sicherheit – nicht berühren zu können. Stattdessen „schwebt man“ bei gleichzeitiger Assoziation von Hilflosigkeit mangels persönlicher Handlungskontrolle. In der Post-Onboarding-Phase wird dieses Bild bestenfalls vollkommen von der Befähigung abgelöst, im Unternehmen selbstgesteuert tätig zu werden und ein Stadium ausreichender Information zu erreichen. Viele IP verwenden das Bild der „Schwebe ohne festen Boden unter ihren Füßen“ entweder, wenn der Onboarding-Fortschritt ausbleibt oder um ihre Entwicklung mit der Anfangsphase zu vergleichen (2).

- (1) *„Das Ziel vom Onboarding ist für mich, dass man im Unternehmen ankommt. Ich finde dieses Paket, was man an die Hand bekommt, umschreibt das ganz gut. Man weiß, an wen man sich wendet, was die wichtigsten Stellen sind, dass man nicht das Gefühl hat, in einem luftleeren Raum zu sein. Man weiß, dass man damit loslaufen kann, sich nicht hilflos fühlt, informiert ist. [...]“ (IP10, Nr. 21, Z. 110-114)*
- (2) *„Aber ich glaube, gerade so die ersten Wochen sind extrem entscheidend, wie man sich so langfristig dann. Also, wenn man einmal irgendwie nicht diese Sicherheit hat beziehungsweise so irgendetwas schief eingeordnet ist, wenn man sich nicht ganz aufgehoben da fühlt, sondern eher in so einem halb stabilen Zustand schwebt, dass das erst einmal [...] sehr viel schlechtere Arbeit, aber auch Wohlfühlfaktor sehr stark beeinflusst und dann auch nachträglich sehr, sehr schwierig nur zu korrigieren ist.“ (IP18, Nr. 129, Z. 659-666)*

Je nach Ausprägung einzelner Elemente dieser Phase sowie der Antezedenzbedingungen (Kap. 15.1) ergeben sich Folgen für die zukünftige Einsatzbereitschaft neuer Mitarbeiter. Sie lassen sich auch als zukunftsbezogenes Engagement umschreiben, das sich bspw. in der Bereitschaft konkretisiert, als Arbeitgebermarkenbotschafter zu agieren (1). Ein weiteres Indiz liegt in der proaktiven tätigkeitsbezogenen Verantwortungsübernahme (2). Eine erhöhte Leistungsbereitschaft wird u. a. mit der Zuversicht verbunden, die eigenen entwicklungsbezogenen Zukunftsperspektiven positiv beeinflussen zu können (3) und ist intrinsisch motivationsförderlich (Kap. 15.2.2; 4). Sie mündet in Leistungsgrößen wie Produktivität, Ergebnisqualität oder auch soziale Kollaborationsqualität. Zudem besteht eine Tendenz Handlungsempfehlungen, für zukünftige neue Mitarbeiter auszusprechen. Dies kann sich auf die Nutzung von Hilfsmitteln oder das Selbstmanagement des eigenen Beanspruchungsniveaus beziehen (5)

- (1) *„Und ich denke, das ist für das Image, weil wir sind ja auch die Transporteure nach außen, schon wichtig. Also, in der Beziehung fühle ich mich noch nicht so richtig fit jetzt bei der [Name betrachteter Arbeitgeber].“ (IP05, Nr. 33, Z. 170-173)*
- (2) *„Aber viel ist halt auch Eigeninitiative und ich kann selber auch zu meinem Chef gehen und sagen: ‚So, jetzt habe ich mich sehr gut eingearbeitet‘, ich fühle mich jetzt immer noch so, ja, ich bin jetzt knapp fünf Monate da, so fühle ich mich jetzt, ich fühle mich jetzt wohl, ich fühle mich auch einigermaßen angekommen und jetzt fühle ich mich, [...] sicher bei den Aufgaben, die ich so wiederkehrend habe.“ (IP04, Nr. 42, Z. 218-223)*
- (3) *„[...] Wenn ich mich jetzt nicht allzu dumm anstelle, [...] das sind richtig, richtig gute Perspektiven. Und, ja, dementsprechend passt das irgendwie alles, also.“ (IP18, Nr. 138, Z. 718-721)*
- (4) *„Dann, also, das war das, was sich nach einer gewissen Zeit eingestellt hat. Dann hat sich die Chance eingestellt, also, was dahintersteckt, dass das eigentlich sehr spannend ist. Dass, wenn der Neue kommt im September, ich ihn so ein bisschen einarbeiten kann. Das fand ich, ist eine tolle Möglichkeit, aber auch*

dann gleichzeitig eine Motivation eben zu sagen: ‚Bis September muss ich hier voll drin sein, um das zeigen zu können.‘“ (IP18, Nr. 152, Z. 837-842)

- (5) *„Das ist schwierig. / Also, ich habe doch alle Informationen, die ich gerne haben wollte, recht zeitnah bekommen bzw. ich hatte sehr, sehr viel Zeit mir diese Informationen im Intranet und Co. selbst anzuschauen. Ich denke, dass was ich auf jeden Fall sagen würde, einfach die Augen offen halten und wirklich die ganzen Informationsmöglichkeiten, die das Intranet, das [Name betrachteter Arbeitgeber]-ONE-Portal und Ähnliches bietet, einfach mal zu durchforsten und sich auch mal Dinge durchzulesen, die nicht direkt mit einem selbst was zu tun haben.“ (IP17, Nr. 87, Z. 753-760)*
- (6) *„Mach dir nicht so viel Stress. Also, ich glaube, [...] man will ja unbedingt so schnell wie möglich zeigen, was man kann. Und das ist natürlich Schwachsinn. Und ich [...] würde sagen, mach dir nicht so viel Stress. Ansonsten an Empfehlungen, glaube ich, eigentlich nichts. [...]“ (IP11, Nr. 136, Z. 978-982)*

Darüber hinaus ist die Auseinandersetzung mit **Kompensationshandlungen für Wissenslücken** in den Ausführungen der IP präsent. Neue Mitarbeiter leiten unaufgefordert eigene Entwicklungsmaßnahmen für die Post-Einarbeitungs-Phase ab oder halten diese bereit (1). Schließlich motiviert die Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Situation als Korrektiv dazu eine Verhaltensänderung anzustreben („Perceived negative discrepancies between performance and standards create dissatisfactions that motivate corrective changes in behavior.“, Bandura, 1977, S. 193). Die Akteure leiten also Pläne ab, wie bisher aufgeschobene Inhalte (Fydrich, 2009) aufgearbeitet werden können: Etwa durch die proaktive Mitarbeit an persönlichen zukunftsrelevanten Themen oder die proaktive Initiierung zukunftsförderlicher Kontakte (2). Auch tragen nachträgliche Kompensationshandlungen dazu bei (3).

- (1) *„Also, da könnte man noch was nachholen. Ich glaube, wenn man jetzt sagen würde: ‚Nennen sie mir mal die Top-Ziele‘, glaub ich, da müsste ich noch mal nachgucken.“ (IP08, Nr. 33, Z. 209-210)*
- (2) *„Ich glaube, also, was ich noch mir vorgenommen habe und was ich gerne halt noch integrieren würde, ist einmal, noch intensiver die verschiedenen Ressorts kennenzulernen, das heißt Hospitationen, persönliche Gespräche, um da wirklich auch so eine Form von Live-Eindruck zu bekommen.“ (IP02, Nr. 101, Z. 657-660)*
- (3) *„Und idealerweise wäre das vielleicht nochmal von mir selbst gesteuert ein bisschen [...] systematischer gelaufen. Als Beispiel, die ersten vier Wochen waren gut, in den zweiten vier Wochen hatte ich schon sehr viele Themen und die haben natürlich mich in vielen Punkten so absorbiert, dass ich das, was ich jetzt vom Gefühl her eigentlich brauchen würde, um tatsächlich meine Arbeit in verschiedenen Punkten auch richtig schnell und gut zu machen, jetzt versuche so ein bisschen nachzuarbeiten [...]“ (IP02, Nr. 12, Z. 79-86)*

Dem zugrunde liegt der Rückschluss auf partielle Einarbeitungsversäumnisse durch die Identifikation von Wissenslücken im Arbeitsalltag. Sie resultieren u. a. aus der Beschaffenheit der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2). Bei Feststellung dieser zusätzlichen Entwicklungsbedarfe entsteht ein nachträglicher Mehraufwand. Er impliziert einen Entwicklungsprozess. Dieser ist von bestehenden Kompensationsvoraussetzungen sowie der persönlichen Nachholbereitschaft abhängig, einarbeitungsbezogene Tätigkeiten über die Onboarding-Phase hinaus zu vollziehen. Im Sinne eines „lebenslangen“ Lernprozesses stellt die Einarbeitungsphase die Ausgangsbasis für die weitere berufliche Entwicklung in der betrachteten Organisation dar.

„Daran, dass ich viele Sachen, wenn ich die noch einmal nachgucken muss, ich mir überlege: ‚Hättest du dir damals eine Woche Zeit noch dazu genommen oder so, dann wüsstest du das jetzt vielleicht so.‘ Ich hole das jetzt Stück für Stück wieder nach, was jetzt auch kein Problem darstellt. Aber es wäre, glaube ich, bequemer anders herum gewesen.“ (IP15, Nr. 95, Z. 634-638)

Eine Zusammenfassung aller Elemente der Post-Onboarding-Phase bietet Abb. 15.17, indem alle Subkategorien abschließend in ihren strukturellen Rahmen eingeordnet werden.

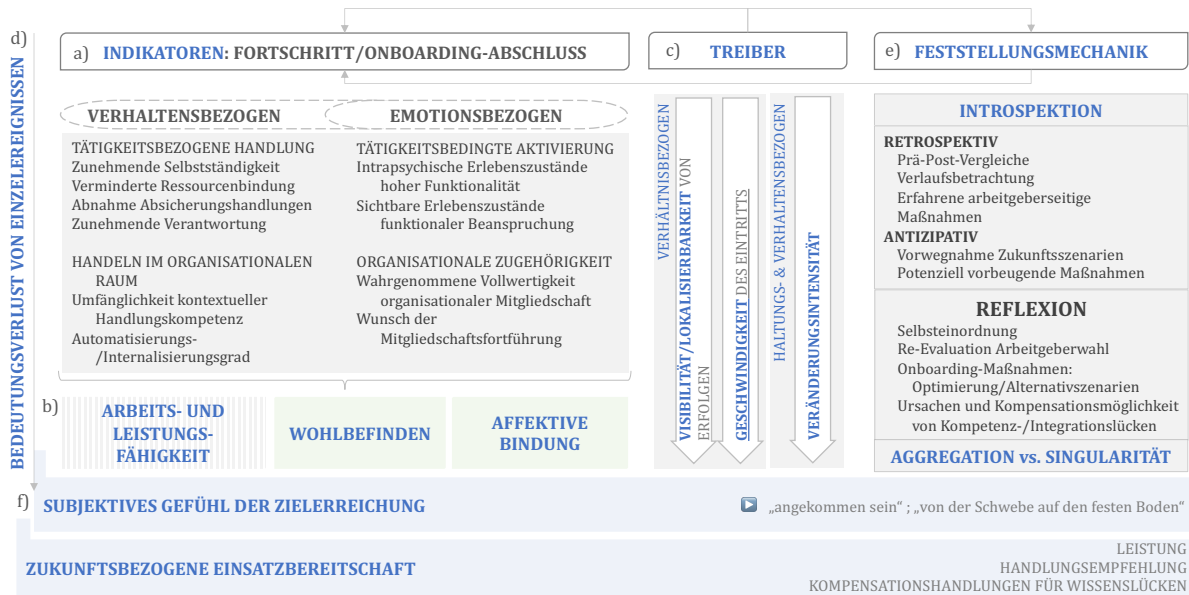


Abb. 15.17 Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in das strukturelle Rahmenmodell: Feststellung subjektive Zielerreichung (eigene Darstellung)

15.3 Zusammenfassende Darstellung des mehrdimensionalen Wirkungsmodells

Nach einer dimensionsspezifischen Betrachtung der Strukturelemente einzelner Onboarding-Dimensionen werden nachstehend Kernthesen des Modells verdichtet. Dies soll die Differenzierung ihrer Charakteristika und das Verständnis ihres Zusammenwirkens erleichtern (Abb. 15.18). Auch dient es der globalen Rekapitulation des mehrdimensionalen Wirkungsmodells des Onboarding-Erlebens (Kap. 15.2) vor Vertiefung phasenübergreifender Phänomene (Kap. 16). Dimensionsspezifische Strukturen, Kernfunktionen und Output-Größen werden aufgrund der bereits erfolgten Detailanalyse (Kap. 15.2) nicht wiederholt (Abb. 15.18, Nr. I, II). Sie werden in den Visualisierungen des Kapitels aggregiert aufgegriffen. Noch nicht erörterte Aspekte hingegen werden auf einer Makroebene a posteriori aufgearbeitet.

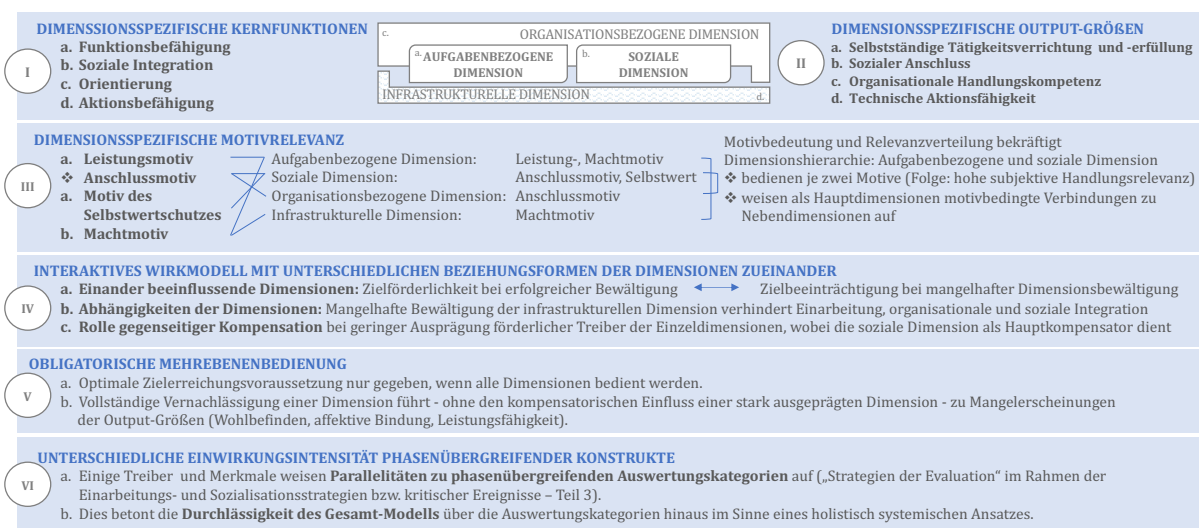


Abb. 15.18 Kernthesen zu Onboarding-Dimensionen in der Gesamtbetrachtung (eigene Darstellung)

Dimensionsspezifische Motivrelevanz, III

Die dimensionsspezifische Bedeutung einzelner Motive (Kap. 6.1) verdient – neben ihrer

Rolle im Rahmen der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) – gesonderte Erwähnung. Sie bietet einen Erklärungsbeitrag für endogene Steuerungsmechanismen pro Dimension und bekräftigt Kernaussagen des Gesamtmodells. Die Bedeutung einzelner Motive unterscheidet sich je Onboarding-Dimension: Für die organisationsbezogene Dimension (Kap. 15.2.3.3) etwa erweist sich bspw. das Anschlussmotiv als besonders wirksam, während innerhalb der infrastrukturellen Dimension (Kap. 15.2.3.4) das Machtmotiv dominiert. Dies korrespondiert mit Erkenntnissen der Detailanalyse der einzelnen Dimensionen: Das Anschlussmotiv wird durch den Wunsch und die Output-Größe – organisationale Zugehörigkeit – bedient. Ausstattungsbezogene Vollständig- und Funktionstüchtigkeit (ausstattungsbezogene Erfolgsindikatoren, infrastrukturelle Dimension; Kap. 15.2.3.4) hingegen sind die Grundvoraussetzung für eine autonome Aktionsbefähigung (Output der Dimension) und somit für Kontrollerleben (Basis zur Erfüllung des Machtmotivs; Kap. 6.1). Diese Zuordnung hat keinen absoluten Charakter, sondern beschreibt die Annahme, dass die Motive in den benannten Dimensionen eine höhere Relevanz einnehmen als andere. Getreu ihrer wissenschaftstheoretischen Grundlage wirken die vier Handlungsmotive (Kap. 6.1) in ihrer Wechselwirkung verhaltenssteuernd.

Im Rahmen der Auswertung der beiden Hauptdimensionen (aufgabenbezogene und soziale Dimension, Kap. 15.2.3.1, 15.2.3.2) erscheinen mehrere Motive bedeutsam, was als Indiz der hohen subjektiven Handlungsrelevanz der Dimensionen gewertet wird. So wird bei der aufgabenbezogenen Dimension der Stellenwert von Leistungs- und Machtmotiv hervorgehoben. Newcomer versuchen diese Motive durch die dimensionsspezifische Kernmechanik „Lernen“ (Kap. 15.2.3.1) zu bedienen. Bei der sozialen Dimension nehmen die Handlungsmotive Selbstwertschutz und Anschluss (Kap. 15.2.3.2) eine dominante Stellung ein. Dies steht im Einklang mit der dimensionsspezifischen Integrationsfunktion, die individuelle Verhaltenssicherheit, Wohlbefinden und affektive Bindung bewirkt (Output-Größen und Zielkonstrukte). Neben der in Kap. 15.2.3 beschriebenen Verwobenheit der Dimensionen untermauert die „Doppelmotivbelegung“ der Hauptdimensionen motivbedingte Relationen der Dimensionen und die erarbeitete „Dimensionshierarchie“ aus Haupt- und Neben- (organisationsbezogen) bzw. Basisdimension (infrastrukturell). Gemäß der Relevanzkriterien der GT (Kap. 13.2.1) erklärt das vermehrte Auftreten der Motive über Auswertungskategorien hinweg den Rückschluss einer „dimensionsspezifischen Motivrelevanz“. Schließlich nimmt die GT einen Zusammenhang von Vernetzungs- und Bedeutungsintensität einzelner Phänomene an (Abb. 15.18; Nr. II).

Interaktives Wirkungsmodell unterschiedlicher Beziehungsformen, IV

Der Gedanke, dass die einzelnen Dimensionen im interaktiven Wirkmodell unterschiedliche Beziehungsformen zueinander aufweisen, wird als Kernthese in Kap. 15.2.3 erwähnt. Bei ihrer Betrachtung auf globaler Ebene wird deutlich, dass die Annahme gegenseitiger **Beeinflussung**, Abhängigkeit und Kompensation insb. nach den Anforderungskriterien der CIT Bestätigung erlangt (Kap. 12.2.2). Schließlich orientiert sich diese bei der Herleitung kritischer Ereignisse an den Kriterien „Zielförderlichkeit“ und „Zielbeeinträchtigung“. Die beschriebene Beziehung wird je nach Bewältigung dimensionsspezifischer Herausforderungen empirisch bestätigt: Die Dimensionen beeinflussen einander durch gegenseitige Zielförderlichkeit, sofern sie erfolgreich bewältigt werden. Werden einzelne Dimensionen unzureichend bewältigt, beeinträchtigen sie die Zielerreichung der jeweils anderen im Rahmen der Dimensionshierarchie.

Partiell bestehen **Abhängigkeiten der Dimensionen**: Eine mangelhafte Bewältigung der infrastrukturellen Dimension etwa verhindert Einarbeitung, organisationale Orientierung und soziale Integration; d. h. eine erfolgreiche Bewältigung aller anderen Dimensionen. Die Abhängigkeit von der infrastrukturellen Dimension ist monodirektional. Ein Merkmal, das die **Kompensationsbeziehung** der Dimensionen aufweist: Geringe Ausprägungen förderlicher Treiber der Einzeldimensionen können auf subjektiver Erlebensebene durch erfolgreiche Bewältigung anderer Dimensionen aufgewogen werden. Die soziale Dimension erweist sich dabei als Hauptkompensator: Es kommt etwa zum Ausgleich mangelnder Technik/Arbeitsmittel (infrastrukturelle Dimension) durch Mitnutzung fremder Ausstattung, zu der man Zugang erlangt, da man sozialen Anschluss gefunden hat (Output: soziale Dimension). Der Ausgleich einer mangelnden Einführung in organisationsbezogene Inhalte kann durch soziale Vernetzung erfolgen.

Obligatorische Mehrebenenbedienung, V

Da alle vier Dimensionen trotz der Dimensionshierarchie (Kap. 15.2.3) ein erfolgskritisches Erfordernis darstellen (Kap. 15.2.4), ist es obligatorisch alle Ebenen zu bedienen („**obligatorische Mehrebenenbedienung**“, Abb. 15.18, Nr. IV). Dies steht nicht im Widerspruch zur Kompensationsmöglichkeit einzelner Dimensionen, da eine optimale Zielerreichungsvoraussetzung nur gegeben ist, wenn neue Mitarbeiter in allen Onboarding-Dimensionen Fortschritte machen. Dies äußert sich, indem die extreme Vernachlässigung einer Dimension – ohne den kompensatorischen Einfluss einer stark ausgeprägten Dimension (s. o.) – zu Mangelerscheinungen der Zielkonstrukte führt (Wohlbefinden, affektive Bindung, Leistungsfähigkeit).

Unterschiedliche Einwirkungsintensität phasenübergreifender Konstrukte, VI

Einige Treiber und Merkmale der Dimensionen weisen Parallelitäten zur Auswertungskategorie „Strategien der Evaluation“ auf, die einen Teil der Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien bzw. kritischer Ereignisse und somit phasenübergreifender Phänomene bilden (Kap. 16). Aufgrund der dimensionsspezifischen Treiberbedeutung für Output-Größen des Onboarding-Prozesses, werden je Dimension diejenigen Treiber mit der größten Dimensionsrelevanz aufgeführt (Kap. 15.2.3). Diese Mehrfachwirkung dimensionsspezifischer Treiber (**Unterschiedliche Einwirkungsintensität phasenübergreifender Konstrukte**, Abb. 15.18, Nr. V) betont die **Durchlässigkeit des Gesamtmodells** über die Auswertungskategorien hinweg. Diese wiederum impliziert das Vorliegen eines holistischen systemischen Ansatzes. Er wird gleichermaßen in der schematischen Zusammenführung der Kernprozesse, Wirkmechanismen, dimensionsspezifischen Output-Größen und Wirkweisen auf Zielkonstrukte deutlich, die die Dimensionen voneinander abgrenzbar machen. Abb. 15.19 soll durch vereinfachte Zuordnung von Kerngrößen und Onboarding-Dimensionen den entsprechenden Überblick bieten.

Neben Treibern und Wirkmechanismen entfalten auch die Zielkonstrukte dimensionsübergreifend Bedeutung für das Modell (Durchlässigkeit). Die Stärke der Beziehung der Dimensionen zu einzelnen Zielkonstrukten variiert, was zur Kategorisierung in unmittelbare und mittelbare Bezüge führt (Abb. 15.19; Spalte „Verhältnis zu Zielkonstrukten“). Die Differenzierung ist nicht trennscharf, sondern modellhaft und somit komplexitätsreduzierend: Der Bezug zum Zielkonstrukt „Wohlbefinden“ ist meist unmittelbar, was die Entscheidung bekräftigt, ihm in Kap. 16.1.2 neben dem Konstrukt affektiver Bindung gesonderte Aufmerksamkeit zu widmen. Auch stärkt es die Annahme, dass eine Betrachtung leistungsförderlicher Faktoren ohne die Analyse

psychosozialer Ressourcen (Kap. 6.3.2) nennenswertes Erkenntnispotenzial ungenutzt lässt.

DIMENSION	ONBOARDING-SUBPROZESS <i>Was passiert?</i>	FUNKTION <i>Welchen Auftrag hat die Dimension?</i>	KERNMECHANIK <i>Welche Handlung führt subjektiv zur Output-Größe?</i>	DIMENSIONS-SPEZIFISCHE OUTPUT-GRÖßE	VERHÄLTNIS ZU ZIELKONSTRUKTEN: (un-)mittelbarer Bezug
AUFGABEN-BEZOGEN	Befähigungsprozess	Funktionsbefähigung	Lernen	Selbstständige Tätigkeitsverrichtung und -erfüllung	❖ Wohlbefinden: primär ❖ Affektive Bindung: sekundär über Wohlbefinden ❖ Leistung: primär und sekundär über Wohlbefinden
SOZIAL	Integrationsprozess	Soziale Integration	Interagieren	Sozialer Anschluss	❖ Wohlbefinden: primär ❖ Affektive Bindung: sekundär über Wohlbefinden ❖ Leistung: sekundär über Wirkung auf aufgabenbezogene Dimension (Einarbeitung)
ORGANISATIONS-BEZOGEN	Orientierungsprozess	Orientierung	Internalisieren	Organisationale Handlungskompetenz	❖ Wohlbefinden: primär ❖ Affektive Bindung: sekundär über implizite Identifikationsvalidierung ❖ Leistung: sekundär über Wirkung der Selbsteinordnung auf aufgabenbezogene Dimension (Einarbeitung) und Erhöhung von Leistungsbereitschaft durch Bindung
INFRA-STRUKTURELL	Ausstattungsprozess	Aktionsfähigkeit	Validieren	Technische Aktionsfähigkeit	❖ Wohlbefinden: sekundär ❖ Affektive Bindung: sekundär ❖ Leistung: sekundär über Arbeitsfähigkeit

Abb. 15.19 Übersicht phasenspezifischer Phänomene der Onboarding-Dimensionen (eigene Darstellung)

Dementgegen wird die Zielgröße „Leistung“ im Onboarding-Kontext abgesehen von der aufgabenbezogenen Dimension lediglich mittelbar bedingt: Sie wird aufgabenbezogen über Wohlbefinden und sozial über die Wirkung sozialen Anschlusses auf die aufgabenbezogene Dimension gefördert. Die organisationsbezogene Dimension bedingt Leistung über die Wirkung von Selbsteinordnung in organisationale Strukturen, organisationaler Handlungskompetenz auf die aufgabenbezogene Dimension (Einarbeitung) sowie durch die Erhöhung von Leistungsbereitschaft über Bindung. Leistungsimplikationen der infrastrukturellen Dimension wirken über die Output-Größe „Aktionsfähigkeit“ – somit über Arbeitsfähigkeit (Abschnitt III; s. o.).

16 Ergebnisdarstellung phasenübergreifender Phänomene

Die bisherige Ergebnisvorstellung (Kap. 15, Teil 1: 15.1, Teil 2: 15.2) spart die Beschreibung frühbetrieblicher Sozialisationsphänomene aus, die sich nicht einzelnen Dimensionen zuordnen lassen. Diese Lücke wird über das vorliegende Kapitel geschlossen. Es behandelt phasenübergreifende Phänomene mit zwei Kerngebieten (Teil 3, Abb. 16.1): Mechanismen und Konstrukte (Kap. 16.1) und kritische Ereignisse (Kap. 16.2) subjektiven Erlebens.

Mechanismen und Konstrukte subjektiven Erlebens weisen folgende Substrukturen auf: Die Erste umfasst Mechanismen der AOP-Forschung zur Beschreibung von Informationsaufnahme-, -verarbeitungs- und Bewertungsprozessen inkl. daraus folgender Handlungsstrategien. Sie werden als Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien zusammengefasst (Kap. 16.1.1). Dieses psychologische Konzept konkretisiert das Vorgehen neuer Mitarbeiter zur Erreichung eines Ziels (Einarbeitung und Sozialisation; Zempel, 2002). In diesem Zusammenhang wird nicht nur betrachtet, wie Mitarbeiter die Onboarding-Phase organisieren (ebd.). Auch wird die Wirkweise von Zielgrößen der Onboarding-Phase, die im Feld beschrieben werden – Wohlbefinden, affektive Bindung sowie Arbeits- und Leistungsfähigkeit – mit Implikation für das subjektive Erleben der Newcomer beschrieben (zweite Substruktur; Kap. 16.1.2). Die Kategorie kritischer Ereignisse phasenübergreifender Natur wird in ihrer einarbeitungs- und sozialisationsförderlichen Wirkung als integriertes Zeit-Ereignis-Modell erfasst (Kap. 16.2). Das Modell integriert drei Elemente: Abgrenzung der Ereignistypen (1), dreidimensionale Rolle von Zeit („Relevance of Time“, 2) sowie „Moments of Truth“ („Momente der Wahrheit“, 3).

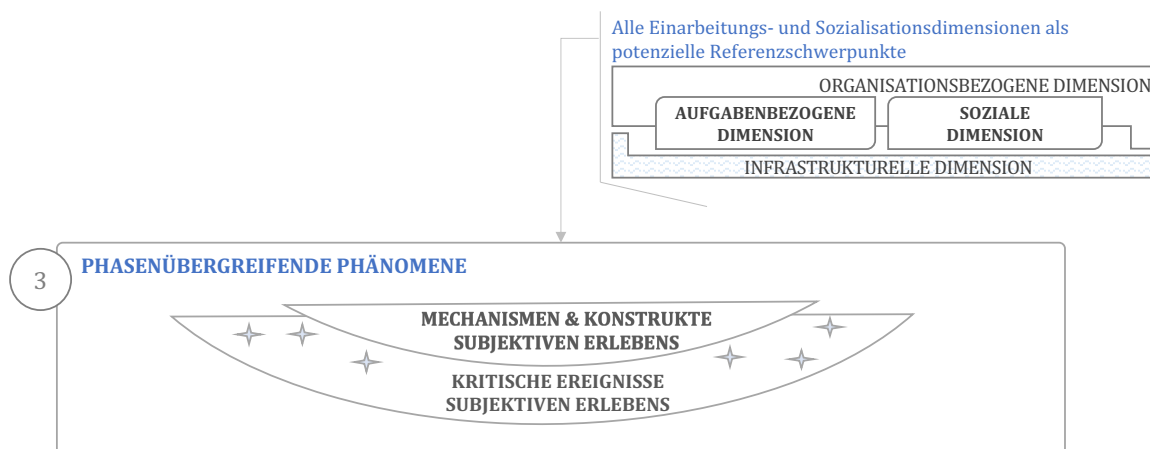


Abb. 16.1 Strukturelemente phasenübergreifender Phänomene des Onboarding-Erlebens (eigene Darstellung)

16.1 Mechanismen und Konstrukte subjektiven Erlebens

Das folgende Kapitel beschreibt Mechanismen und Konstrukte, für die eine dimensionsbezogene Analyse Redundanzen schaffen würde, da sie sich in allen Onboarding-Dimensionen wiederfinden. Um ihrer dimensionsbezogenen Verflechtung Rechnung zu tragen, werden sie z. T. in dimensionsspezifischen Subkapiteln aufgegriffen (bspw. ereignisgeleitete Evaluation, Kap. 15.2.4). Während bisher Wert auf die Abgrenzung der Dimensionen gelegt wurde, liegt das Augenmerk nun darauf, Wirkmechanismen und Konstrukte, die den Dimensionen übergreifend zugrunde liegen, zusammenzuführen. Die extrahierten Mechanismen werden als Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien bezeichnet (Kap. 16.1.1). Sie werden von Newcomern genutzt, um ihre neue Arbeitsumgebung und neue -inhalte (Kap. 15.2.3) zu erschließen.

Die gleiche Logik findet im darauffolgenden Abschnitt in Bezug auf Konstrukte des subjektiven Erlebens der Onboarding-Phase Anwendung (Kap. 16.1.2). Ihre Bedeutung und Wirkweise wird von den Onboarding-Dimensionen losgelöst, bestehende Verflechtungen jedoch nicht ignoriert, sondern über Bezüge vermittelt. Merkmale der erlebens- und einstellungsbezogenen Konstrukte werden im zirkulären Wirkungsmodell konkretisiert. Zusammengeführt bilden Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien sowie das zirkuläre Wirkungsmodell ein holistisches Bild. Es unterstützt ein kontextspezifisches Verständnis des Erlebens neuer Mitarbeiter.

16.1.1 Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien

Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien neuer Mitarbeiter sind als phasenübergreifende Phänomene auf alle Onboarding-Dimensionen beziehbar (Kap. 15.2.3). Es handelt sich um Strategien intentionaler Handlungsausführung (Groeben & Scheele, 2010), denen übergreifende Modellrelevanz innewohnt: Neue Mitarbeiter nutzen sie – teils bewusst, teils unbewusst – um ihre neue Arbeitsumgebung zu erschließen. Die identifizierte Struktur der Strategien umfasst vier Elemente: Aufnehmen (Informationsgenese, 1), Verarbeiten (Informationsverarbeitung, 2), Bewerten (Evaluation, 3) und Agieren (Situationsbewältigung, 4).

Neue Mitarbeiter wenden ihre Ressourcen bei Reflexion und Wiedergabe Ihrer subjektiven Wirklichkeit vornehmlich für die Beschreibung von Strategien der Informationsverarbeitung (1.208 Fundstellen) und ihrer Evaluation (961 Fundstellen) auf. Dies lässt sich bei Betrachtung der Fundstellenübersicht (Abb. 16.2; a) über die visuelle Repräsentation der Redeanteile innerhalb der Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien untermauern. Es führt zu einer großen phänomenologischen Auswertungsbasis, sodass ein Augenmerk auf diese Strategien gelegt wird. Teile b) und c) der Abbildung stellen die Fundstellen der Subkategorien dieser beiden dominanten Elemente aus a) dar. Die hohe Intensität des Auftretens dieser Subkategorien bestätigt die Notwendigkeit ihrer dimensionsübergreifenden Betrachtung.

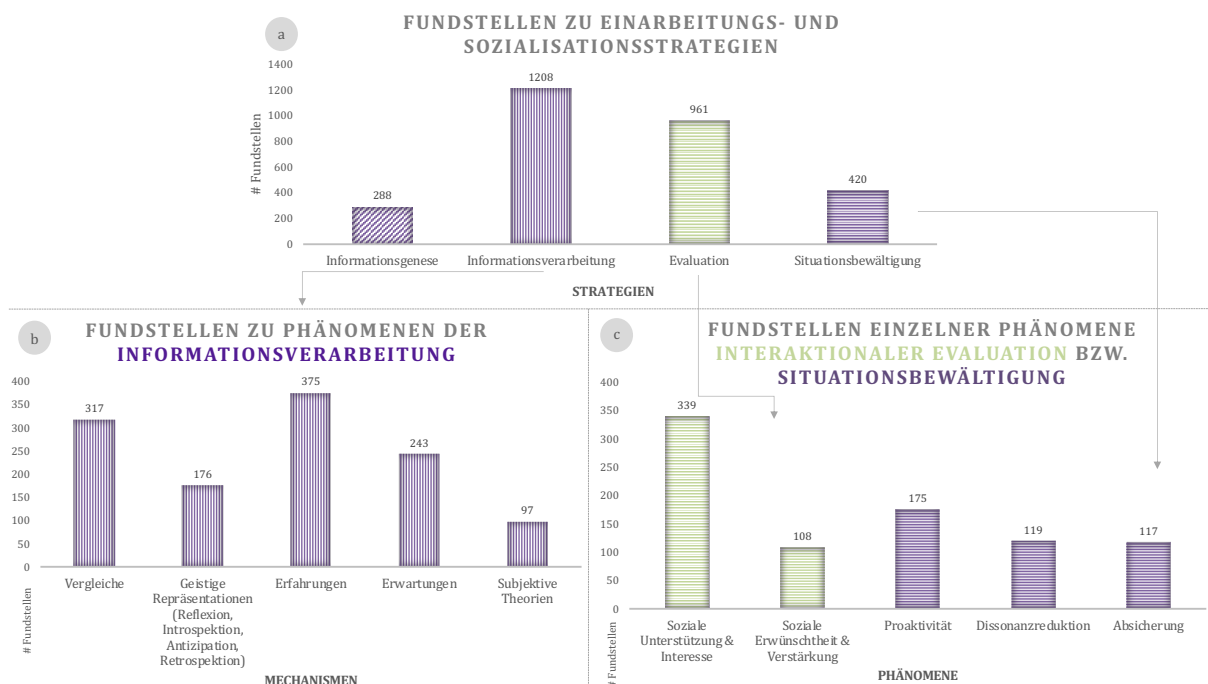


Abb. 16.2 Fundstellenübersicht zu Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (eigene Darstellung)

Die nachstehende Auswertungsübersicht der Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (Abb. 16.3) führt die vier Elemente zusammen und bettet sie in die Kernkonstrukte der Auswertungskategorie drei (Wohlbefinden, affektive Bindung sowie Arbeits- und Leistungsfähigkeit ein) ein (Rahmenstruktur). Zwar werden Genese, Kernmerkmale und Treiber der Zielkonstrukte erst im nachstehenden Kapitel betrachtet (Kap. 16.1.2), jedoch ist es für ein systemisches Verständnis essentiell, die Implikationen von Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien für erlebens- (Wohlbefinden), einstellungs- (affektive Bindung) und leistungsbezogene Konstrukte (Arbeits- und Leistungsfähigkeit) bereits einfließen zu lassen.

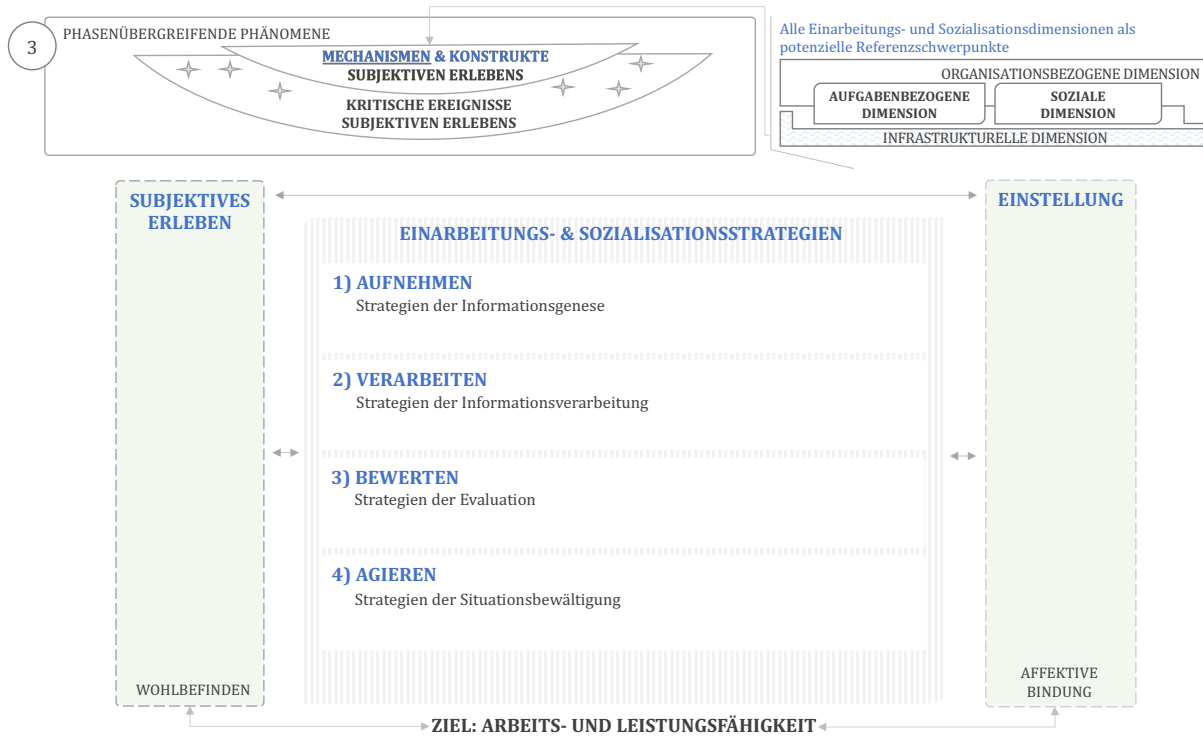


Abb. 16.3: Struktureller Rahmen: Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (eigene Darstellung)

Aufnehmen: Strategien der Informationsgenese (1)

Strategien der Informationsgenese (Abb. 16.3, 1) umfassen Aktionen, über die das Individuum Informationen registriert. Zu Vereinfachungszwecken wird es prädikativ auch unter dem Begriff „Aufnehmen“ erfasst. Die Kategorie lässt sich in zwei Subkategorien unterteilen: Zum einen in den Kernmechanismus **Beobachtung** zwecks Informationssammlung und zum anderen in Größen, auf die sich angehäufte Informationen beziehen (**Bezugsobjekt/-subjekt**).

Beobachtungsaktivitäten neuer Mitarbeiter ermöglichen es, je nach Kontinuität und angesprochener Bewusstseinssebene eine Umfeldanalyse zu erstellen und sich einen Überblick zu verschaffen (1). Aus dieser Analyse ziehen sie durch den Einsatz von Verarbeitungsstrategien (Abb. 16.3; Nr. 2: Verarbeiten) Rückschlüsse (Nr.3: Bewerten), um eigene Verhaltensweisen abzuleiten (Nr. 4: Agieren). Sie werden eingeleitet, um das allgegenwärtige Informationsdefizit (Kap. 15.2.2) zu reduzieren und den Informationszuwachs zu maximieren (3).

(1) „Es hat natürlich geholfen, so ein bisschen Informationen auch dann zu sammeln und ich hatte viele positive Eindrücke, aber auch natürlich an der einen oder anderen Stelle ernüchternde Eindrücke, weil darüber ja auch klar geworden ist, dass bestimmte Themen, die für mich vielleicht schon völlig im Unbewussten abgespeichert sind [...], wo ich jetzt an der einen oder anderen Stelle auch nochmal lernen muss, die bewusster

zu machen, auch für andere bewusster.“ (IP02, Nr. 28, Z. 243-248)

- (2) „[...] wenn ich diese Rückendeckung am Anfang schon nicht gespürt hätte, also, in der Probezeit, dann hätte ich mir das überlegt. Und gemerkt hätte: ‚Großer Laden.‘ Ist ja oft so, große Unternehmen, da mahlen die Mühlen langsamer als in Mittelständischen. Gut, es gibt auch Unterschiede. Aber das ist ja so das Übliche.“ (IP05, Nr. 87, Z. 488-492)
- (3) „Fände ich nett, aber fürs Onboarding ist es so, dass der Mensch intuitiv ja versuchen wird, die Informationen zu kriegen oder das Wissen zu erlangen, wo er oder sie das Gefühl hat, er braucht es bei seiner täglichen Arbeit.“ (IP14, Nr. 92, Z. 661-663)

Neben der Informationsgenese durch visuell perzeptive Aktivitäten werden interaktive Mechanismen genutzt, um den verfügbaren Informationsfundus zu erhöhen. Mitarbeiter stellen etwa fachliche Fragen und vernehmen darauffolgende Reaktionen (1), hinterfragen Rahmenbedingungen (2), nutzen einzelne Informationsfragmente, wie Verhaltenselemente, Interaktionsepisoden sowie Inhalte öffentlicher Informationsquellen (3). Diese gedankliche Zusammenführung subjektiv isolierter Einzelelemente zu einem Gesamtkomplex (4) überdauert den gesamten Onboarding-Prozess und entwickelt sich stetig weiter (5).

- (1) „Wenn ich mir aber Ziele setzen würde anhand von Kollegen, merke ich anhand der Antworten, je länger es dauert, wenn ich im September, Oktober, November Fragen gestellt habe ‚Komm her, ich erkläre dir das.‘ und danach wurde es mehr und mehr so: ‚Das weiß ich selber nicht, das müssten wir da nochmal nachgucken. Ich glaube, das steht da, aber ich weiß es nicht.‘ Das wird immer mehr und daran merkt man ebenfalls, man stellt Fragen, die nicht mehr total klar sind [...]: ‚Oh, das ist eigentlich ein guter Hinweis.‘“ (IP16, Nr. 57, Z. 480-486)
- (2) „[...] Mir hat etwas nicht gefallen oder mir hat etwas wirklich gut gefallen. Weil man kommt in etwas Bestehendes hinein und versucht sich erst einmal zurecht zu finden. Da stellt man vielleicht Sachen nicht so in Frage, wie man das tut, wenn man diese Sachen schon seit Jahren so handhabt.“ (IP15, Nr. 26, Z. 172-175)
- (3) „Das sind alles Fragen, die [...] auf der Internetseite steh[en], so für den Prozess, also, die Kennzahlen, die kannte ich zum Bewerbungsgespräch natürlich. Wenn mich einer gefragt hätte, wie viel Umsatz hat denn/ oder wer ist denn der Chef der Gruppe oder so etwas [...]. Ich bereite mich auf das Bewerbungsgespräch vor, klar. Aber jetzt hier als Mitarbeiter, wenn ich jetzt im Schadenprojekt irgendeine Anforderung vom Fachbereich, von einem dezentralen Standort mache und dann stehen da irgendwie 20 AK oder sowas. Das sind dann Infos, die muss ich [...] mühsam in den Meetings abzapfen sozusagen.“ (IP11, Nr. 44, Z. 278-286)
- (4) „Das setzt sich [...] wie ein kleines Puzzle Stück für Stück zusammen. [...]“ (IP15, Nr. 22, Z. 148-152)
- (5) „Ich habe in meinem Umfeld im Spaß immer gesagt, es ist so ein bisschen wie eine TV-Serie schauen, die jeden Tag halt weitergeht. Man sammelt neue Informationen über Personen. [...]“ (IP02, Nr. 58, Z. 410-415)

Wiederkehrende Strukturen, die Auskunft darüber geben, auf welche Objekte und Subjekte sich Strategien der Informationsgenese beziehen, weisen eine Dreiteilung auf: Das Selbst des neuen Mitarbeiters (1, Kap. 6.1), signifikante Andere (2, Kap. 5.2.2) und Strukturen und Prozesse der Organisation (3, Kap. 15.2.3.3). **Das Selbst** zeigt seine Relevanz bereits in der Post-Onboarding-Phase zur Bewertung des subjektiven Zielerreichungsgrads (Kap. 15.2.4), aber auch im Sinne der endogenen Faktoren als Handlungstreiber innerhalb der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2). Gesteuert wird es insb. durch das Motiv des Selbstwertschutzes (Kap. 6.1) und dem Streben nach Selbsterkenntnis (Groeben & Scheele, 2010). Dabei ist die Strategie der Informationsaufnahme ein zentraler Mechanismus, durch den das Individuum Aufschluss über die Beschaffenheit seines Selbst erlangt. Ein Anwendungsbeispiel ist die Selbstbeobachtung, d.h. die „Beobachtung des eigenen Bewusstseins und des eigenen Erlebens“ (Krotz, 1999, S. 9). Sie dient der Bewertung des eigenen Onboarding-Fortschritts, indem Handlungsabläufe sukzessive als leichter durchführbar wahrgenommen werden.

„Wenn es schon mal so Sachen sind, wie sich hier zurechtzufinden. Jetzt, wo ich dann hierüber musste, das ging jetzt schon mal ganz einfach, auch wenn es nur so einfache Sachen sind oder wie man die Sachen so organisieren kann. Was alles so dazu gehört.“ (IP13, Nr. 3, Z. 18-21)

Selbstbeobachtung steht repräsentativ für Prozesse subjektiver Identifikation eigener Wahrnehmungsveränderung. Sie bezieht sich auf eigene Handlungsausführungen und wie sie subjektiv erlebt werden (1). Das Empfinden zu beschreiben, ist für die Betroffenen teilweise komplex (2). Weiter ist die Beobachtung eigener Handlungsabläufe für die Identifikation eigener Wissenslücken bzw. Informationsdefizite (3) und Entwicklungsfelder in der Interaktion mit anderen Akteuren (4) relevant. Auch für die Identifikation offener Fragen bzw. Fehler bei der Aufgabenverrichtung ist sie das Mittel zum Zweck (5).

- (1) *„Es war schon teilweise so, dass ich demotiviert war, dass ich auch nicht so unbedingt gerne zu der Arbeit dann natürlich hingegangen bin. Dass ich mir aber gesagt habe, du ziehst das jetzt durch, ja, also, ich bin jetzt auch kein Typ, der da jetzt irgendwie aufgibt.“ (IP19, Nr. 85, Z. 689-692)*
- (2) *„Aber, dass das ja da stecke ich gerade so voll drin. Aber ich bin jetzt nicht irgendwie frustriert oder demotiviert. Also, ich habe gerade frustriert gesagt, aber ich meine eigentlich eher so [...] wie beschreibe ich es richtig?“ (IP18, Nr. 11, Z. 53-55)*
- (3) *„Daran, dass ich viele Sachen, wenn ich die noch einmal nachgucken muss, ich mir überlege: ‚Hättest du dir damals eine Woche Zeit noch dazu genommen oder so, dann wüsstest du das jetzt vielleicht, so.‘ [...]“ (IP15, Nr. 95, Z. 634-638)*
- (4) *„[...] Nein, also es war jetzt kein besonderes Ereignis, aber so wenn man jetzt in einem Meeting ist oder so und die anderen Leute, also, die Kollegen sich dann unterhalten über das Thema, dann ziehe ich mich dann immer eher zurück ein bisschen und höre zu, was die sagen und, ja, aber da vielleicht mich mehr mit einbringen. Genau.“ (IP06, Nr. 73, Z. 420-424)*
- (5) *„Wie hat sich das geäußert? Bis irgendwann dann mal was kam, wo ich sagte: ‚Okay, das habe ich tatsächlich vergessen.‘ Es mir dann selber eingestehen musste, dass es dann eben, ja, hätte ich es wirklich ordentlich strukturiert und organisiert, hätte ich es nicht vergessen.“ (IP13, Nr. 89, Z. 414-417)*

Als zweites Bezugsobjekt zur Förderung der Informationsgenese verhilft dem Newcomer die Beobachtung **signifikanter Anderer** – etwa zur Erhebung der gelebten Kultur (1). Dies erfolgt insb. durch die Erfassung ihrer Reaktionen auf seine Person (2) oder von Kommunikationsstrukturen und sonstigen Interaktionen subjektiv bedeutsamer Individuen oder Gruppen als Repräsentanten der organisationalen Gesamtheit (3).

- (1) *„[...] persönliche Implikationen waren eher zu erfahren, dass es doch an der einen oder anderen Stelle andere Verhaltensweisen gibt und man sich auch an die halten sollte oder sie halt bewusst umgeht.“ (IP02, Nr. 50, Z. 374-377)*
- (2) *„[...] Highlight war zu beobachten, wie die Leute reagieren, wenn man nicht so angezogen ist, wie sie es erwartet hatten. Highlight ist zu beobachten oder E-Mails zu kriegen von Mitarbeitern, die mir schrieben, dass sie in sieben Jahren [Name betrachtetes Unternehmen] noch nie einen Vorstand bei ihnen in Büro gesehen hätten. Ich wäre der Erste. Also, die haben mit Onboarding in dem Sinne nichts zu tun, aber es war für mich Bestätigungen, dass das, was ich tue oder der, der ich bin und wie ich mich gebe, nicht so verkehrt ist. [...]“ (IP14, Nr. 59, Z. 423-429)*
- (3) *„Und, ja, um es zusammenzubinden über einzelne Gespräche und natürlich auch Meetings und Beobachtungen der Art und Weise: Wie kommuniziert man hier miteinander? Vorher wird vielleicht gesagt: ‚Ist bei uns alles total offen‘, aber dann sitzen alle ganz angespannt in so einem Meeting-Raum – sowas, Beobachtungen“ (IP02, Nr. 46, Z. 350-353)*

Nicht zuletzt besteht ein weiteres Bezugsobjekt in **Strukturen und Prozessen der Organisation**. Diese können Onboarding-Prozesse oder auch ressourcenbezogene Strukturen bzw. Bedingungen sein (Kap. 15.2.3.3), die sich auf die eigene Situation auswirken (1). Innerhalb der Bedingungen der organisationsbezogenen Dimension (Kap. 15.2.3.3) nicht direkt angesprochen wird das räumlich-situative Umfeld der Organisation wie manifeste Gebäudemerkmale und Services. Sie prägen die Organisationsidentität als beobachtbare Symbole (Schein, 1985) mit. Neue Mitarbeiter gehen davon aus, dass diese bei längerer Betriebszugehörigkeit nicht mehr bewusst wahrgenommen werden (2). Auch gehören übergreifend beobachtbare Verhaltensmerkmale (ebd.) dazu, die als organisationsspezifisch eingeordnet werden. Sie

werden nicht mehr auf einzelne Individuen, sondern Gruppen (Kap. 5.3.3) und ihre Arbeitsatmosphäre (3) oder die Gesamtorganisation bezogen (4).

- (1) „Das drückt so ein bisschen die Teamstimmung. Und wenn man das halt jeden Tag wieder hört, drückt das halt natürlich auch die eigene, selbst wenn man nicht persönlich davon betroffen ist. [...]“ (IP01, Nr. 80, Z. 564-565)
- (2) „Ne, das war nur das, was mich überrascht hat. Ansonsten doch hat mich überrascht, [...] wie schön das alles hier ist. Ob den Leuten das alles klar ist, auf was für einen Boden die sich hier befinden. (Lacht) Also, von dem ganzen Ambiente jetzt, gebäudetechnisch und auch den ganzen Services [...]“ (IP05, Nr. 73, Z. 400-404)
- (3) „Und ich bin jetzt gerade in einer Abteilung, wo sehr viel mit Life Factory gearbeitet wird, und entsprechend viel Hektik ist. Und ja, es waren dementsprechend drei stressige Monate bis jetzt.“ (IP15, Nr. 2, Z. 13-15)
- (4) „Also, es war schon interessant so ein bisschen anzutasten, wie ticken die Kollegen oder meine zukünftigen Kollegen und wie professionell sind die Antworten auf meine Fragen, die ich da gestellt habe. Und wie sehr bemühen die sich auch mir zu helfen. [...] da habe ich halt sehr stark darauf geachtet und es war schon wirklich so, [...] weil die waren sehr offen.“ (IP17, Nr. 83, Z. 623-629)

Zudem beobachten neue Mitarbeiter übergreifende Prozesse (1), Hierarchien und allgemeine Abstimmungsaufwände (2) und nutzen dies, um auf einen möglichen Führungsstil und den Gestaltungsspielraum zu schließen, der sie erwarten könnte (Bewerten; 3). Einen weiteren Beobachtungsgegenstand bildet der Einfluss politischer Verflechtungen (4).

- (1) „Zum einen ging es darum, dass ich zum Beispiel meinen Dienstwagen bestellt habe und zum einen der Kostenstellenverantwortliche das Ganze genehmigen musste und dann auch noch der disziplinarische Vorgesetzte. Dann war es halt so, dass der eine Kollege in München sitzt und der disziplinarische hier in Stuttgart bei mir. Und ich dann auch noch mal zu ihm bin, um das quasi zu regeln. Zum anderen ging es auch darum, dass meine Gehaltsabrechnung etwas nicht gestimmt hat. Habe ich erst mit meinem Chef gesprochen und dann musste ich da noch mal mit dem anderen sprechen. [...]“ (IP17, Nr. 33, Z. 233-241)
- (2) „Es gibt Briefe, die tatsächlich über den Abteilungsleiter gehen, unterzeichnet werden und erst dann zum Kunden gehen. Solch eine Situation ist für mich völlig neu, weil ich einfach bis zu einem gewissen wesentlich höheren Rahmen Vollmachten hatte [...]. Das war ein bisschen befremdlich. [...] Die Mitarbeiter können es doch, wieso soll jetzt tatsächlich da jemand noch mal drüber schauen.“ (IP17, Nr. 27, Z. 181-187)
- (3) „Allerdings gab es natürlich auch so zwei, drei Dinge, wo ich gedacht habe, das ist jetzt wirklich anders und das gefällt mir auch nicht besonders. Das ist zum einen, das habe ich im Innendienst erlebt, dass die Strukturen und Hierarchien bzw. die Verantwortungsvollmachten wesentlich flacher sind. Es ist so, dass es viel klarer strukturiert ist, welcher Mitarbeiter darf welche Zusagen machen, welche Auszahlungen tätigen und welche Briefe an den Kunden schreiben.“ (IP17, Nr. 26, Z. 175-181)
- (4) „Ja, das ist das Politikum, also, unter anderem zwischen Marketing und Vertrieb. Ja, das muss ganz klar so sagen, dass es da so ein paar Verflechtungen gibt, die in meinen Augen jetzt nicht so wahnsinnig sinnvoll sind, die ja auch nicht der Zielerreichung dann beitragen. Was allerdings auch der Gesamtstruktur geschuldet ist, weil Marketing und Vertrieb gehören gewissermaßen zusammen, die haben aber eigentlich unterschiedliche Ziele und das halte ich jetzt nicht unbedingt so für sinnvoll.“ (IP19, Nr. 56, Z. 471-476)

Verarbeiten: Strategien der Informationsverarbeitung (2)

Die Ebene des Verarbeitens folgt Strategien der Informationsgenese (Abb. 16.3, 2)). Sie bedienen sich kognitiv-emotionaler Prozesse zur Verarbeitung generierter Informationsströme und können auf unterschiedlichen Ebenen des Bewusstseins ablaufen. Zunächst unbewusster Natur – können sie nach Interaktionen (1) oder bei Reflexion in die Bewusstseins Ebene gelangen (2; Kap. 15.2.4). Strukturell lassen sich die Strategien der Informationsverarbeitung in sechs Stränge einteilen. Anhand dieser werden erlangte Rohinformationen so weiterverarbeitet, dass sie kategorisiert und evaluiert (Abb. 16.3, 3) werden können. Sie lauten: Abgleich mit persönlichen Referenzwerten (Kap. 15.1, endogene Merkmale), Analogiebildung, Antizipation (Kap. 15.2.4), Assoziationsbildung, subjektive Theorien sowie Ursachenanalyse.

- (1) „Es gibt viele Punkte, die sind für mich völlig selbstverständlich, wie man halt bestimmte Themen macht oder auch Projekte macht. Das ist aber dann vielleicht nicht für jede Einzelperson so selbstverständlich. Und das war so eine Erkenntnis nach dem Gespräch.“ (IP02, Nr. 29, Z. 248-251)

- (2) „Also nicht, dass ich mich konkret daran erinnere. Ich hatte da auch ein Sonderkonstrukt, was nicht normal ist. Daher ging das sehr schnell von der Unterschrift hin zu: ‚Ich komme einmal die Woche‘. Aber, dass mir offiziell etwas erzählt worden wäre, wüsste ich nicht. Natürlich könnte man sich fragen, warum ich überhaupt eine Erwartungshaltung hatte, weil ich es so kannte und nicht, weil man mir sagte, dass dies passiert.“ (IP10, Nr. 30, Z. 157-162)

Der **Abgleich mit persönlichen Referenzwerten** beschreibt Vergleichsstrategien, die Beobachtetes Bezugspunkten gegenüberstellen, die im kognitiven Repertoire des Individuums verfügbar sind (Bezugssysteme, Hettlage, 1991, S. 102). Der eigene Referenzwert und die neue Information werden bzgl. Gemeinsamkeiten und Unterschiede überprüft (1). Persönliche Referenzwerte prägen das persönliche Anspruchsniveau (2) und befähigen je nach Beschaffenheit zu einer strukturierten Clusterbildung (2) und zur Bewertung der Informationen (Abb. 16.3, 3). Die Darstellung der Referenzwertabgleiche als Abfolge impliziert nicht, dass diese nicht isoliert voneinander in Vergleichsprozesse der Informationsverarbeitung einfließen: Unterschiedliche Referenzwerte einer Person wirken parallel (4).

- (1) „[...] Ich habe in der ersten Zeit natürlich immer alles irgendwie damit verglichen, weil das war das, was ich von hier kannte. Und alles was dann anders lief, war dann im ersten Moment erst einmal komisch [...].“ (IP15, Nr. 73, Z. 454-458)
- (2) „Also, mir hätte es einfach sehr geholfen, wenn ich aus dem Personalbereich einfach nur eine Gesprächsreihe gehabt hätte. Ich bin vor nicht allzu langer Zeit leitender Angestellter in meinem alten Konzern geworden. Da war es so, da gab es eine Personalreferentin für die leitenden Angestellten. Und für die war das total normal [...]“ (IP09, Nr. 29, Z. 179-183)
- (3) „Ja, das Fachliche. Und es ist umfangreicher, als ich mir das vorgestellt habe. Ich bin in der Hinsicht ja geprägt durch das Praktikum vorher [...].“ (IP15, Nr. 15, Z. 111-115)
- (4) „Das Ablaufdatum war immer näher. Man war kaum zwei Wochen drin und wusste, es sind nur mehr vier oder sechs Wochen und dann geht es auch schon weiter. Aber ich glaube, das ist auch einfach durch die Ausbildung eine ganz andere Situation gewesen. Weil es auch der erste Job nach der Schule war. Und weil man da auch wirklich ohne Vorkenntnisse reingegangen ist. [...] in jedem weiteren Job hat man dann immer wieder etwas mitnehmen können. Und das kann man beim ersten Job nicht.“ (IP12, Nr. 86, Z. 627-633)

Referenzwerte besonderer Relevanz stellen Erfahrungen dar (Dewey, 1925; erfahrungsbasierte Referenzskala, Hettlage, 1991, S. 105). Die dazugehörige Verarbeitungsstrategie ist der **Erfahrungsabgleich**. Er gibt neuen Mitarbeitern die „Möglichkeit, eine Parallele zu ziehen. Es ist mir irgendwann in den ersten Tagen und Wochen [aufgefallen], als man dann mit den ersten Kollegen gesprochen hat. Von verschiedensten Abteilungen mitbekommen hat, das wollen wir nächstes Jahr [...], da war irgendwo so ein Punkt, wo man natürlich den Vergleich gezogen hat.“ (IP12, Nr. 92, Z. 698-702). Die Kategorisierung aufgenommener Informationen erfolgt demnach in Relation zum bereits Erfahrenen. Dies bestärkt die Aussage Hettlages, dass davon auszugehen ist, dass Umweltinformationen laufend verarbeitet werden (1991, S. 105; 1). Im Vergleich zur individuellen Erfahrungswelt wird den kategorisierten Inhalten Höher-, Gleich- (Normalitätszuschreibung) oder Minderwertigkeit zugeschrieben (2).

- (1) „Aber ich hatte da wo ich als Werksstudentin gearbeitet hab, da gab es schon Leute, [...] da hatte man öfter mal das Gefühl, wenn man die mal etwas gefragt hat, dass sie einfach so un-nett reagiert haben und da finde ich, wird dann die Schwelle höher einfach, dass man da das nächste Mal nochmal so eine blöde Frage stellt oder eine einfache Frage.“ (IP06, Nr. 26, Z. 135-139)
- (2) „Ja, also, der eine Moment ist definitiv gewesen als ich den ersten Tag Homeoffice gemacht habe, wirklich so schnell, weil es einfach dieses, wir vertrauen in unsere Mitarbeiter [...] / Also, ich kenne das nämlich auch noch von der [Name vorheriger Arbeitgeber] früher, wenn jemand in Homeoffice übergangen ist, dann hat man das immer halbtags gemacht und langsam, um zu sehen, wie dieser Mitarbeiter tatsächlich zu Hause arbeitet.“ (IP17, Nr. 66, Z. 543-548)

Vergleichsobjekte können organisationale Besonderheiten vorheriger Arbeitgeber (1),

Aufgabenreichweite (2) und das geforderte Anforderungsniveau (3) einer Tätigkeit sein. Zudem werden Onboarding-Prozesse etwa bzgl. der Intensität der persönlichen Begleitung (4) und einzelner Maßnahmen (5) zum Vergleichsgegenstand. Auch dazu gehört der Vergleich von Begegnungen mit unterschiedlichen Akteuren der gleichen Organisation (6).

- (1) *„Aber die Kultur ist eine komplett andere. Also, dort wo es manchmal zugeht: ‚Get to the point und don't waste your time.‘ Ist hier vielleicht nochmal zu viel Kuschelfaktor: ‚Und wie fühlst du dich heute?‘ Und um viertel nach zehn: ‚Wie geht es denn jetzt?‘ (Lacht) Also übertrieben jetzt formuliert. Was ja ganz schön ist, wenn man sich wohl fühlt.“ (IP14, Nr. 88, Z. 640-644)*
- (2) *„[...] Und da war das Tätigkeitsfeld eben einfach auch ein ganz anderes. Es ist schwer zu beschreiben. Es ist schon anders.“ (IP15, Nr. 15, Z. 111-115)*
- (3) *„Schon von den Praktika, die ich schon vorher gemacht habe, weil es da eher in die Richtung ging und ja gut, Praktika ist ja dann natürlich nochmal was anderes, als jetzt so eine Stelle, aber da war es dann auch eben erstmal, ging es eher so in die Richtung: ‚Setze dich erstmal daneben und wir machen das mal zusammen und du kannst mich da so ein bisschen unterstützen.“ (IP13, Nr. 62, Z. 306-310)*
- (4) *„Also, ich bin immer mehr rumgegangen mit den Leuten, die neu waren. Vielleicht liegt es aber auch daran, dass das Unternehmen etwas kleiner war [...]“ (IP08, Nr. 72, Z. 466-469)*
- (5) *„Und der zweite Punkt dann, wenn man startet, ich kenne das von, von [Name alternativer Arbeitgeber] ist das allgemein bekannt, dass man in der ersten Zeit das Unternehmen noch mal durchläuft. Also, bei [Name alternativer Arbeitgeber] ist es ja so, man muss dann auch in die Filialen und Regale einräumen, Prozesse kennenlernen, einen Tag an der Kasse sitzen und so weiter, bis oben hin.“ (IP11, Nr. 36, Z. 231-236)*
- (6) *„Also, das wäre eine persönliche Implikation im Sinne von – ich überspitze es mal – ich begegne [Name Vorstand] in der einen Woche und die sagt: ‚Super, wir duzen uns hier alle‘ und dann triffst du irgendeinen Kollegen von der [Name Tochtergesellschaft] oder so und der sagt aber erst mal ‚Sie‘ und tut sich auch total schwer, irgendwie ein ‚Du‘ anzunehmen.“ (IP02, Nr. 51, Z. 377-381)*

Das Ergebnis des Erfahrungsabgleichs kann bei geringer Diskrepanz zum Erfahrenen Vertrautheit implizieren. Vertrautheit geht mit der Anwendbarkeit von Vorwissen einher (1), indem etwa internalisierte Handlungsabläufe auf die neue Situation übertragen werden. Dass die Ähnlichkeit zu einer vergangenen Situation, die positiv erlebt wurde, ein Gefühl der Sicherheit (Kap. 15.2.2; 2) bedingt, führt zu einer besonderen Bedeutung von Erfahrungen: Über die benannte Vergleichsstrategie werden sie zur Erfordernis, um sich selbstsicher eines erweiterten Handlungsspektrums bedienen zu können. Schließlich führt erst die Verfügbarkeit von Referenzwerten zur Möglichkeit, positive Gefühle zu reaktivieren oder individuelle Wettbewerbsvergleiche aufzustellen, die Mitarbeitern neben subjektiver Wertsetzung eine repräsentativ anmutende Statuszuordnung und somit Orientierung (Output-Größe; Kap. 15.2.3.3) bietet (3).

- (1) *„Ich kenne es auch nur so, dass man direkt Unterstützung bekommt und alle sagen, komm, wir machen mal was zusammen. Deshalb fühlt es sich für mich sehr gut an.“ (IP13, Nr. 25, Z. 117-119)*
- (2) *„Ich habe mich erstmal gefreut, weil ich das grundsätzlich gewohnt bin, weil ich aus einer Agentur komme und da auch eine relativ hohe Taktung gewohnt bin und dementsprechend, also, ich finde nichts ist langweiliger, wenn man dann jetzt wirklich Leerlauf hat und das ist bis jetzt hat sich das bei uns in der Abteilung auch überhaupt noch nicht eingestellt.“ (IP19, Nr. 11, Z. 64-68)*
- (3) *„Es gab keinen Einarbeitungsplan. Es hat keine faktische, inhaltliche Einarbeitung stattgefunden. Dadurch, dass ich ja aber bereits fünf Arbeitgeberwechsel ehrlicherweise intus habe, habe ich gelernt damit umzugehen. Ehrlicherweise ist es überall so schlecht.“ (IP07, Nr. 7, Z. 49-52)*

Durch einen höheren Grad der Verhaltensautomatisierung ist von einem verhältnismäßig geringen Beanspruchungsniveau auszugehen. Zusätzlich beobachtbar ist, dass der Erfahrungsabgleich mit Phänomenen der Erwartungsgenese und des Erwartungsabgleichs verwoben ist (1). Führt man den Gedanken fort, dass Erfahrungen eine „konstitutive Rolle“ für die Wahrnehmung von Normalität (Wehrle nach Husserl, 2010, S. 169) haben und das Anspruchsniveau prägen, bestärkt dies die Annahme, dass sie erwartungsprägend sind (2). Denn die normale Erfahrung ist auf ein Optimum ausgerichtet, das als Referenzwert wirkt (ebd.):

- (1) „In Finanzen, bei [Name Abteilung]. Ja. Und das Team war halt auch schon super nett. Deshalb war meine Erwartung auch schon relativ hoch, aber die ha[ft] sich dann auch voll erfüllt.“ (IP13, Nr. 79, Z. 377-379)
- (2) „Die Erwartung kam eindeutig aus der Erfahrung, die ich bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] gesammelt habe, in der Verantwortung, die ich dort hatte und die dort auch wirklich alle Mitarbeiter genießen. Und am Anfang war es ja so, dass ich tatsächlich in allem Einblick im Innendienst hatte und ich mir nicht sicher war: ‚Ist das jetzt hier überall so oder ist das tatsächlich nur in diesem Bereich so?‘“ (IP17, Nr. 29, Z. 197-202)

Diese Verwobenheit bietet eine Überleitung zur dritten Substrategie der Informationsverarbeitung: Der **Erwartungsabgleich**. Erwartungen repräsentieren als geistige Antizipation des zukünftig zu realisierenden Handlungsergebnisses (Bandura, 1977) einen allgegenwärtigen Referenzwert, der sich durch unterschiedliche Mechanismen bilden kann (1). Neben der benannten erfahrungsbasierten Erwartungsbildung führt auch der Informationsfluss im Rahmen von Recruiting- und Pre-Onboarding-Prozessen (RJP, Kap. 4.1, 15.2.1) zur Erwartungsgenese (2). Sie mündet nach dem organisationalen Eintritt in einen Wirklichkeitsabgleich (3).

- (1) „Ich hatte, als ich angefangen habe, mir gedacht: ‚Okay. Du hast ein neues Projekt, du kennst die Aufgaben nicht, du weißt garnicht so richtig, um was es eigentlich [geht]. Du hast da bestimmt Zeit, [...] Ich hab mir gedacht, mir wird Zeit eingeräumt, mich da einzulesen, mich einzufinden und hätte damit gerechnet, dass ich unfassbar viel lesen muss in der Anfangszeit. Und das war so meine Einstellung, mit der ich hierher kam. Das war überhaupt nicht so.“ (IP03, Nr. 51, Z. 564-569)
- (2) „Und dass auch ich eben dann auch direkt ich die Sachen übernehmen soll. Das hat mir schon so gezeigt, weil es auch immer so in den Bewerbungsgesprächen auch eben immer darauf hinauslief, dass ich eben diese Sache machen soll.“ (IP13, Nr. 68, Z. 325-328)
- (3) „Und B, stellt man sich dann die Frage, wenn man merkt, dass auch die Führungskraft sich nicht wirklich dafür interessiert, was man macht, da habe ich mir sofort die Frage gestellt: ‚Wo ist der Zusammenhang zwischen der Suggestierung im Vorstellungsgespräch und zwischen dem, was jetzt tatsächlich hier vor Ort passiert?‘“ (IP01, Nr. 42, Z. 300-304)

Der Vergleich tatsächlicher und proklamierter Informationen, die zur Erwartungsbildung geführt haben, kann unterschiedliche Facetten und – je nach Ergebnis – auf emotionaler Ebene sowohl positive als auch negative Folgen haben: Von Frustrationsmomenten bei stark negativer Abweichung (1) bis hin zur Entscheidungsbekräftigung nachdem der Vergleich seiner Assoziation mit dem tatsächlichen Erleben positiv ausfällt (2).

- (1) „Und sie wurden aber eigentlich vorher gebrieft: Ihr seid die Veränderer. Und dann kommt man irgendwohin und die Strukturen sind so fest und eingefahren, dass es gar nicht dazu passt und man es vielleicht auch nicht unterstützt. Hatten da also Frustrationselemente [...] bis hin zu [...] dem einen oder anderen, der gesagt hat: ‚Nein, also von der Atmosphäre her, ich habe gedacht, das wäre hier cooler. Ich gehe jetzt in ein Startup-Unternehmen. Ich halte das hier nicht mehr aus. Das ist mir hier zu starr.“ (IP02, Nr. 72, Z. 468-474)
- (2) „Das waren meine Erwartungen an das Unternehmen insgesamt. Da habe ich jetzt weniger geschaut: ‚Wo will [Name betrachteter Arbeitgeber] 2020 stehen, wie viel Umsatz soll da geschrieben werden?‘ Und das hat sich aber auch bestätigt, also, da muss ich sagen, das passt [...] für mich.“ (IP04, Nr. 64, Z. 402-405)

Weiter zu identifizieren ist die Vergleichskonstellation „Wirklichkeitsabgleich“. Hier stellt etwa das Unternehmensimage ein erwartungsähnliches Konstrukt dar, das mit dem tatsächlichen Erleben („Wirklichkeit“) abgeglichen wird (1). So entwickelt sich die Informationslage der Kandidaten weiter und sie re-evaluieren bspw. ihr Identifikationspotenzial mit dem Arbeitgeber (2).

- (1) „[...] gerade von so einem großen Konzern erwarte ICH so ganz grundsätzlich schon höchste Professionalität und da hätte ich jetzt schon gedacht, dass ich nicht noch 20 Mal hin- und herlaufen muss und zur IT: ‚Und hier, das habe ich noch nicht und das Telefon geht nicht und ich habe aber immer noch keinen Mülleimer‘ und so weiter. [...]“ (IP04, Nr. 77, Z. 450-456)
- (2) „Also, ich konnte mir eigentlich schon in der ersten Woche ein ganz gutes Bild davon machen, was mich erwartet. Und jetzt auch rückblickend kann ich wirklich sagen, dass sich das seitdem auch nicht großartig geändert hat. Also, letztlich war das schon relativ klar, was dann die nächsten Monate dann bei uns passiert in der Abteilung.“ (IP19, Nr. 9, Z. 50-54)

Die diversen Konstellationen des Wirklichkeitsabgleichs nehmen je nach Diskrepanzen bzw. Konformitätsgrößen Einfluss auf Bildung und Status des psychologischen Vertrags (Kap. 5.4) zwischen Mitarbeiter und der Organisation. Die Führungskraft steht aus Mitarbeitersicht substituierend für das Unternehmen (1). Daraus lässt sich schließen, dass die Onboarding-Phase und vorausgegangene Kontaktpunkte eine hohe Gestaltungsrelevanz für den psychologischen Vertrag haben, ihn schwächen oder stärken können (2). Dies verstärkt die Bedeutung von Erwartungsmanagement (Kap. 4.3) – u. a. durch kommunikative Maßnahmen. Es ist geeignet, akzeptanzförderlich für Situationen geringer Präferenzkonformität (anspruchsmindernd) zu wirken, sofern Abweichungen von eigenen Erwartungen nicht zu groß sind (3).

- (1) *„Was ich aber mit dem Knick meine, ist, wenn man merkt, beziehungsweise wenn das Vorstellungsgespräch auch ein großes Interesse der Führungskraft oder auch ein großes Interesse der [Name Unternehmen] an [...] meiner neu zu besetzenden Position besteht und da auch konkret besprochen wurde: ‚Das Thema soll hochgebracht werden, super wichtiges Thema, es wird ausgebaut und ganz dringend und wir suchen jemanden‘ und alles toll. Und man fängt dann, man hat da eine gewisse Erwartungshaltung, die suggeriert wurde im Vorstellungsgespräch. Auf die man sich tatsächlich auch freut und stützt und man fängt dann an am ersten Tag und realisiert, je länger man hier ist, [...] jeden Tag ein bisschen mehr, dass es gar nicht so ist, wie man sich das vorgestellt hat.“ (IP01, Nr. 40, Z. 284-294)*
- (2) *„Dieses Thema, wir sind ein großer Dampfer, Veränderungen brauchen lange. [...] Gut, das wäre mir wahrscheinlich eh klar gewesen. Aber solche Punkte konnte ich schon vorher abfragen. Aber ansonsten hatte ich ja keinen Eindruck von der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Jetzt habe ich den schon.“ (IP11, Nr. 113, Z. 762-766)*
- (3) *„[...] Und ich finde das in Ordnung und ich habe es erwartet und von daher,“ (IP02, Nr. 17, Z. 112-114)*

Letzteres Beispiel leitet zum **Präferenzabgleich** hin. Die Rolle von Präferenzen als haltungs- und entscheidungsleitendes Konstrukt (1) wird in der Auswertungskategorie „Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung“ (Kap. 15.1) betrachtet. Darüber hinaus unterstreicht ihre Verwendung als phasenübergreifender Referenzwert zur Verarbeitung gesammelter Informationen ihre Relevanz. Mitarbeiter validieren über Fragen folgender Art, ob ihre Erwartungen und Wünsche realisierbar erscheinen: Hält der Präferenzabgleich von geschätzten/störenden Tätigkeitsmerkmalen der Antezedenzphase nach Verbesserung der Informationslage stand (2)? Wie ist das Verhältnis von Präferenzkonformität und -nonkonformität über alle Betrachtungsmerkmale verteilt (3)? Besteht Präferenzkonformität bzgl. der eigenen Tätigkeitsverrichtung, bspw. Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum (4)?

- (1) *„Natürlich wie jeder Mensch habe ich Leitplanken. Die haben auch mit Zielen und Notwendigkeiten zu tun. Aber ich brauche halt auch das Gefühl, gestalten zu können und gestalten zu dürfen und das bekomme ich von meinem direkten Chef, von den anderen Vorständen, von den Kollegen auch in so einer Klausurtagung, wie letzte Woche.“ (IP09, Nr. 63, Z. 548-552)*
- (2) *„Ich glaube das, es ist nur eine Vermutung, ich habe es jetzt nicht gemacht, aber das war im Endeffekt damals hatte ich ein Konkurrenzangebot was wirklich ernst für mich war und ich habe mir Pros und Kontras aufgeschrieben und [Name betrachteter Arbeitgeber] hatte weitaus mehr Pros und mehr Kontras.“ (IP18, Nr. 38, Z. 177-180)*
- (3) *„Ja, kann ich mich schon, in Prozent will ich es jetzt gar nicht sagen, also ich kann mich schon mit vielen Dingen identifizieren, aber auch lange nicht mit allen. Also, das ist wahrscheinlich auch normal, (lacht) dass man auch vielleicht nicht mit allem so d' accord ist.“ (IP04, Nr. 59, Z. 340-343)*
- (4) *„Also, dass ich dann auch die Fäden, wie gesagt, in der Hand habe und dann auch selber Sachen dann ausprobieren kann. Nicht in ein Korsett gedrängt werde, wie das zum Beispiel auch in der Agentur sein kann, dass der Kunde einen permanent gängelt und dann sagt, du machst das jetzt hier so und so, ne, sondern ich kann jetzt halt auch selber entscheiden und kann sagen, ich möchte jetzt gerne diese Maßnahme umgesetzt haben [...].“ (IP19, Nr. 66, Z. 533-539)*

Aussagen der Betroffenen im Kontext von Präferenzkonformität bzw. -erfüllung geben Auskunft über das subjektive Erleben (1): Es gestaltet sich, je nach Bedürfnisbefriedigung und der

Bedeutung, die dem betrachteten Bedürfnis beigemessen wird, unterschiedlich (2).

- (1) „[...] erstmal Erleichterung. Das ich dann auch was habe und auch, das was ich auch wollte. Und gleichzeitig war ich sehr froh, dass ich hierbleiben konnte, weil es mir schon sehr gut gefallen hatte bei der [Name betrachteter Arbeitgeber].“ (IP13, Nr. 76, Z. 358-361)
- (2) „[...] Mein Bild vom Arbeitgeber ist an sich eigentlich // habe ich das Gefühl, dass die [Name betrachteter Arbeitgeber] ein sehr guter Arbeitgeber ist. Gerade, was für mich auch wirklich von Relevanz war, ist, dass ich flexible Arbeitszeiten habe, also, hier nicht irgendwann ‚Punkt‘ da sein muss, und dann auch ‚Punkt‘ irgendwann aufhöre.“ (IP15, Nr. 68, Z. 563-568)

Ferner bilden Werte und Ziele als „interne Repräsentationen von erwünschten Zuständen“ (Gröppel-Klein & Königstorfer, 2010, S. 61) Referenzwerte übergreifender Relevanz für die Verarbeitung gesammelter Informationen (1). **Werte- und Zielabgleiche** werden u. a. zur Validierung der persönlichen Kompatibilität (2) mit erhaltenen Handlungsempfehlungen genutzt. Sie verhelfen bei Konformität zu einer positiven Einstellungsbildung und Wohlbefinden.

- (1) „[...] Und da ich es für mich selber immer so gehalten habe, dass ich Herausforderungen total super finde und am liebsten immer irgendwelche Ziele habe, die man vielleicht gar nicht erreichen kann, weil das nicht schlimm ist, wenn ich es nicht erreiche, aber wenn ich weiß, ich habe so viel wie möglich erreicht.“ (IP16, Nr. 77, Z. 691-694)
- (2) „Für mich war es von großem Vorteil, dass eben [Name Vorstand], die Richtung, die sie hat, die zielte genau in meine Richtung. [...]“ (IP05, Nr. 5, Z. 33-40)

Ohne dem Werte- und Zielabgleich seine Relevanz abzusprechen, ist die Dominanz des signifikanten Anderen als Referenzwert in den empirischen Daten deutlicher zu vermerken. Die dazugehörige Strategie, die neue Mitarbeiter nutzen, um ihren Erfolg, ihren Fortschritt oder auch die Fairness dieser Ergebnisse (distributive Fairness, Folger & Greenberg, 1985; Cropanzo et al., 2001) zu beurteilen, nennt sich **sozialer Vergleich** („theory of social comparison processes“, Festinger, 1954, S. 118). Der Vergleich mit anderen Akteuren im Unternehmen hat vielfältige Ausprägungsformen. Zu identifizieren sind Vergleiche mit

- vorherigen Stelleninhabern bzgl. deren Einarbeitungsgeschwindigkeit (1) oder Persönlichkeitsmerkmalen, die genutzt werden, um sich ihre Verhaltensweisen zu erklären und sie mit eigenen Präferenzen bzw. Handlungstendenzen abzugleichen (2).

(1) „Für mich ist es in Ordnung, weil ich mit [Name Vorgesetzte/r] im Austausch bin, auch mit [Name Vorgänger/in] oder [Name Kollege/Kollegin], die auch Assistentin von [Name Vorgesetzte/r] war, einen Erfahrungsaustausch betreibe, wie das bei ihr war. Bei ihnen scheint es nicht anders gewesen zu sein. Daher fühle ich mich, als wäre ich statusmäßig da, wo ich sein soll.“ (IP10, Nr. 36, Z. 194-198)

(2) „Ich glaube, ich bin vom Typ her diplomatischer als sie. Also, das ist immer schwierig, zu sagen mit gut und schlecht, das ist schwierig, ne? Aber sie ist in ihrer Art direkter, ich könnte mir vorstellen, dass sie das im Laufe der letzten zwei Jahre mit der Erfahrung geworden ist, dass sie gesehen hat, sie kommt mit der diplomatischen Weise nicht weiter.“ (IP18, Nr. 104, Z. 511-515)
- Kollegen in der gleichen Funktion bzgl. der Aufgabenverteilung (distributive Fairness, 1) oder ihrer Leistung (Referenzwert zur eigenen Standortbestimmung, Kap. 15.2.4, 2).

(1) „[...] Und da gibt es welche, die weisen einem quasi zu, welche Aufgaben man bekommt, und da sieht man im Zweifelsfall auch, was in Anführungsstriche[n] andere bekommen und was man selbst bekommt.“ (IP15, Nr. 35, Z. 218-221)

(2) „Ich merke allein daran, dass ich jetzt nicht irgendwie nur so ‚Male mal irgendein Kästchen bunt aus‘-Aufgaben bekomme und dass ich nicht stupide immer nur dasselbe mache, sondern auch die Aufgaben gestreut werden. Dass ich alles so ein bisschen kennenlerne und nicht man sagt: ‚Okay, der kann jetzt eine Sache. Dann gib ihm nur noch diese Sachen.‘“ (IP15, Nr. 36, Z. 221-226)
- Kollegen längerer Betriebszugehörigkeit zur Einordnung der Toleranz für eigene Wissenslücken (1) oder der Exklusivität eigener Aufgaben und Verantwortung (2).

(1) „Aber ich merke das auch, klar, man kann nicht alles wissen und wenn dann Kollegen, die auch schon länger dabei sein, die wissen ja auch nicht alles und da denke ich ja auch nicht: ‚Oh, der sollte das

wissen!’, sondern, dann ist das dann völlig okay [...]“ (IP06, Nr. 42, Z. 221-225)

(2) „[...] Also, ich hatte jetzt schon in den drei Monaten, ich war schon im Projektboard, ich war schon in der [...] -Runde, ich war schon in dem [...] -Gremium. Ich war schon in den Betriebsratsgremien vom Fachbereich wie auch von der IT. Ich war schon in allen möglichen Mittagsrunden und Eskalationen von Bereichsleitern, wo andere Kollegen mir sagen, die jetzt auch in meiner Abteilung arbeiten, da wären sie noch nie drin gewesen. Oder halt das erst, in zehn Jahren einmal. [...]“ (IP11, Nr. 13, Z. 65-74)

- anderen neuen Mitarbeiter in Bezug auf deren Einarbeitungsgestaltung (1) bzw. die Betreuung durch Verantwortliche ihres Umfelds (2).

(1) „Wie gesagt, andere Kollegen, nicht ich selber. Ich hatte das eher immer weniger. Ich kenne das so von anderen, die auch so dann angefangen haben, in anderen Abteilungen, wo man gesehen hat, so jetzt legen die denen erstmal einen Stapel zum Lesen hin.“ (IP08, Nr. 75, Z. 485-488)

(2) „[...] Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass es hier andere Paten gibt, die vielleicht da nicht so enthusiastisch sind, sich nicht so sehr freuen, dass sie entlastet werden. Und vielleicht auch nicht so viel Zeit investieren. Und dann auch solche Sachen nicht erzählen. Und ich weiß nicht, wenn ich dann hier als Neueinsteiger bin, nach drei Monaten und mein Pate erzählt mir nicht viel, hat nicht viel Zeit. Und ich laufe dann durch die Kaffeeküche und nerve [...]“ (IP11, Nr. 102, Z. 667-674)

- hypothetischen Mitarbeitertypen in Bezug auf allgemeine Betreuungsbedarfe.

„Und ich glaube, ähnlich ist das auch, wenn man in einer Firma anfängt. Manche Leute wollen vielleicht eher von Typ her eher gesagt bekommen, was sie zu tun haben. Wollen vielleicht ein bisschen mehr geführt werden, was völlig wertfrei ist, also völlig in Ordnung ist. Und andere wollen das vielleicht eher weniger. Insofern, ich fand es gut. Aber ich kann mir auch gut vorstellen, dass jemand, der hier anfängt, dann vielleicht sagt: ‚Nein, ich hätte aber lieber eine intensivere, direktere Betreuung.‘“ (IP11, Nr. 17, Z. 96-101)

Diese Vielfalt bezieht sich auf Bezugssubjekte (s. o.), die die Rolle des signifikanten Anderen annehmen, und auf Vergleichsgegenstände. Der soziale Vergleich mündet in der Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zu signifikanten Anderen, die unterschiedlich leicht zu konkretisieren sind (1). Diese Konsequenz ist allen Vergleichsstrategien gemeinsam, die persönliche Referenzwerte zum Gegenstand haben: Differenzen (2) oder Similaritäten werden identifiziert und auf einem Kontinuum klassifiziert (3).

(1) „[...] Es ist von der reinen Mathematik etwas ganz Anderes. Und auch von den Themengebieten her. Es lässt sich schwer allein greifen, was da explizit anders ist.“ (IP15, Nr. 16, Z. 118-120)

(2) „[...] Was mir persönlich aufgefallen ist: Ich habe ja im Praktikum logischerweise auch wie einen kleinen Einarbeitungs-Prozess gehabt. Dass das schon ein Unterschied ist, wie groß die Diskrepanz im Alter zu der Person, die einen einarbeitet, ist. Im Praktikum hatte ich noch jemanden, der, ich weiß sein Alter nicht genau, aber ich schätze jetzt mal so zehn bis 15 Jahre nur älter als ich. Das ist schon ein Unterschied, als wenn dann jemand 30 Jahre älter ist, als man selbst. Das merkt man tatsächlich.“ (IP15, Nr. 74, Z. 461-468)

(3) „[...] es ist eigentlich quasi so von der Taktung wie in der Agentur, also das hat sich eigentlich nicht geändert, wobei die Rahmenbedingungen deutlich besser sind, in meinen Augen. Und das ist das Entscheidende, dass hier Leistung gewissermaßen honoriert wird, ja, sei es, dass man Gleizeit nehmen kann, dass man zum einen Home-Office nehmen kann, dass man auch gewissermaßen freier entscheiden kann, ja. Das sind für mich entscheidende Maßnahmen, die da auch einen deutlichen Unterschied dann auch bewirken, im Vergleich zum Agenturdasein.“ (IP19, Nr. 72, Z. 572-578)

Der Grad der (Non-)Konformität beeinflusst – unter Berücksichtigung der persönlichen Wertung der Vergleichsgröße – das Ausmaß der Veränderung des emotionalen Befindens: „Wie wichtig ist meine Vergleichsgröße aufgeprägt (positive (1) oder negative (2) Bedeutungszuschreibung)?“ Sie kann bei hoher Diskrepanz zu Überraschung bzw. Verwunderung (3) oder zu Begeisterung (positive Diskrepanz) bzw. Enttäuschung (negative Diskrepanz) führen. Dies geschieht entweder, indem Erwartungen übertroffen (4) oder nicht erfüllt werden. Dabei wirkt der Erwartungsabgleich nicht isoliert: Kommt eine hohe Präferenz Erfüllung (positive Bedeutungszuschreibung) hinzu, wird der Referenzabgleich emotional verstärkt (5):

(1) „Also, mir wurde halt attestiert, ich werde als Pionier letztlich gesehen. Und dementsprechend, ich habe [...] Spaß daran, neue Sachen dann auszuprobieren, neue weitere Maßnahmen zu testen und online-Marketing ist halt sehr viel mit Tests verbunden, und die Möglichkeiten habe ich hier.“ (IP10, Nr. 65, Z. 529-533)

- (2) „Das finde ich auch okay. Mir wurde gesagt, dass es ein sehr eigenverantwortlicher Job [ist], sowieso. Es gibt kaum jemanden, der sagt wie ich es zu tun habe. Hauptsache, ich mache es irgendwie und es ist am Ende da [...]. Dass [es] mit der Einarbeitung genau so läuft, war abzusehen und ist jetzt auch für mich kein Grund, dass ich verzweifle.“ (IP18, Nr. 26, Z. 122-126)
- (3) „Und dann ging das auch schnell. Mich hat es verwundert, dass es nicht zentral gesteuert war. Natürlich kann man sagen, dass man eigenverantwortlich, alt genug, proaktiv und so weiter ist, das geht vielleicht auch so herum. Ich kannte es anders und daher hatte ich die Erwartung, dass es hier auch so passiert.“ (IP10, Nr. 28, Z. 148-151)
- (4) „[...] es haben mir schon einige diese Frage gestellt und ich komme mir immer kitschig vor, wenn ich sage: ‚Ja, die Erwartungen sind halt wirklich übertroffen‘, aber es ist halt wirklich so.“ (IP18, Nr. 134, Z. 700-702)
- (5) „Ich habe, glaub ich, mir vom ersten Tag an paar Sachen durchgelesen. Dann hab ich aber angefangen zu machen und zu tun. Das ist komplett anders gelaufen, als ich es gedacht habe, aber viel positiver. Also, ich habe für mich selbst wieder gemerkt, dass die Einarbeitung durch Lesen, Informationen aufnehmen, mich unfassbar langweilen wird und, dass ich es tun muss, um die Prozesse auch zu verstehen. Dabei lernt man ja auch unfassbar viel und man kann ja auch viele Fragen stellen bei solchen Gestaltungen. Deswegen ist das für mich viel positiver als ich es am Anfang angenommen habe.“ (IP03, Nr. 3, Z. 569-577)

Mit dem subjektiven Erleben variieren auch emotionale Reaktionen. Affektive Reaktionen schwanken von Überraschung (aktiv (un-)erwartetes Ereignis, Kahneman, 2015, S. 97; 1) oder Faszination (2) bis hin zu Euphorie, wenn die positiven Faktoren im Verhältnis zu divergierenden Aspekten überwiegen (3). Neutrale Reaktionen sind denkbar, wenn die Diskrepanz zu den Referenzwerten und die Bedeutungszuschreibung gering ausfällt (4). Sie stellen in den Daten des vorliegenden Feldes jedoch die Ausnahme dar. Die Onboarding-Phase ist grundsätzlich mit Reaktionen hoher emotionaler Bewegung verbunden (Kap. 15.2.2).

- (1) „Also, vorgestellt habe ich mir, glaube ich, weniger jetzt nach zwei Monaten. Also, ich finde ich habe zum Teil schon mehr mitgekriegt oder kann schon mehr eigenständige Sachen erarbeiten als ich mir von Anfang an gedacht hätte. Deshalb bin ich da selber überrascht eigentlich.“ (IP13, Nr. 13, Z. 142-145)
- (2) „Absolut positiv, sehr beeindruckend und das war schon so ein Moment, ja, mit denen kann ich gut zusammenarbeiten.“ (IP17, Nr. 86, Z. 745-746)
- (3) „[...] Also, das ist im Endeffekt das Einzige, was so ein bisschen vom Con übrig geblieben ist, aber selbst das sehe ich derzeit mehr als Chance. Und der Rest hat sich irgendwie alles, ja, immens gesteigert von dem, was ich eigentlich so erhofft hatte.“ (IP18, Nr. 136, Z. 707-713)
- (4) „Also, nein, es gab jetzt nichts, was mir besonders negativ aufgefallen wäre oder wo ich jetzt so super positiv überrascht gewesen wäre, wo ich mir dachte: ‚Okay, da hätte ich jetzt nie damit gerechnet.‘ Weiter fällt mir jetzt gerade nichts ein.“ (IP06, Nr. 95, Z. 369-372)

Abb. 16.4 führt das Zusammenwirken der Vergleichsstrategien und seine Implikationen für das subjektive Erleben modellhaft zusammen. Einen Ausblick auf die Betrachtung dynamischer Entwicklungen (Kap. 16.2) bietet die Berücksichtigung des zeitlichen Verlaufs (Kap. 5.3.4) affektiver Reaktion. Er kann begeisterungsmindernd wirken.

„Und wenn man dann irgendwo ankommt, entzaubert sich das Stück für Stück. Und das hat natürlich dann auch eine persönliche Implikation gehabt, dass sich an der einen oder anderen Stelle Dinge im Positiven, aber vielleicht auch jetzt im Negativen, aber nicht schlimm entzaubert haben und man da ein bisschen [...] geerdet wird. [...]“ (IP02, Nr. 54, Z. 392-397)

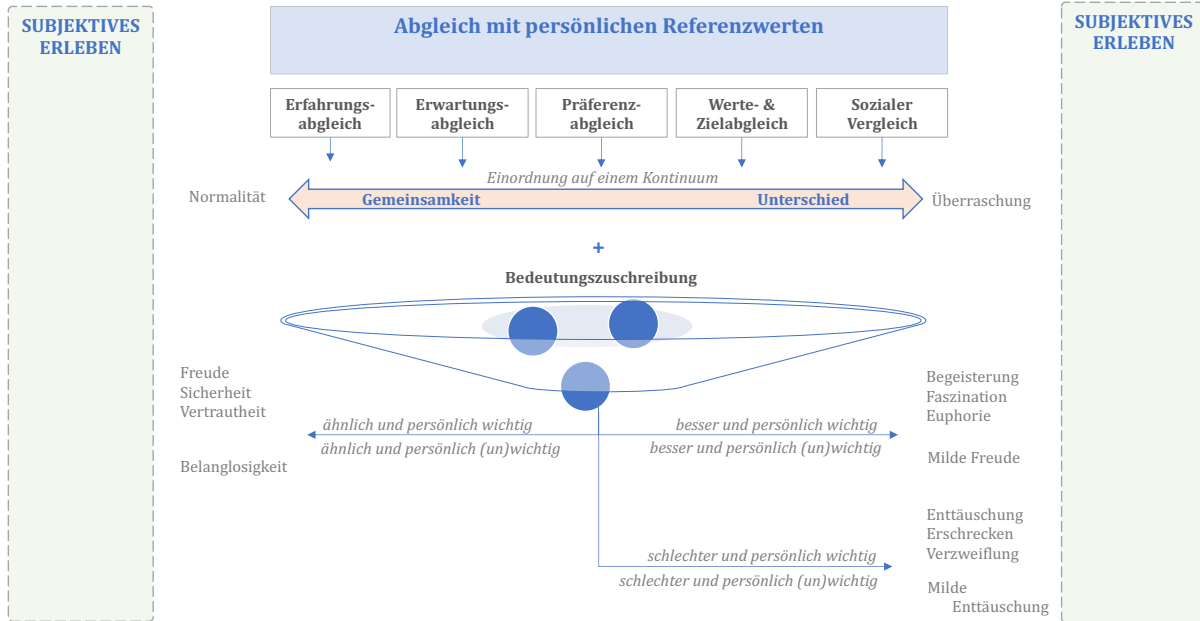


Abb. 16.4 Modellhafte Darstellung: Zusammenwirken von Referenzwerten und Implikationen für das subjektive Erleben (eigene Darstellung)

Über den Vergleich mit persönlichen Referenzwerten hinaus spielt der Mechanismus der **Analogiebildung** eine Rolle. Führt man die Erkenntnisse des Feldes zu einer Definition zusammen, zeigt sich folgendes Muster: Eigene Handlungsstrategien der Vergangenheit werden unter Einfluss des neuen Erfahrungsschatzes stetig hypothetisch reflektiert. Dabei werden nicht nur Handlungsstrategien (hypothetisch) auf die vorliegende Situation übertragen. Weitere Gegenstände der Analogiebildung sind die Übertragung von Erfahrungen aus einem anderen Kontext auf einen Soll-Prozess (1), auf die aktuelle Situation (2), die zukünftige Beschaffenheit der Tätigkeit (3) sowie die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation (4). In letzterem Fall werden Einzelbegegnungen auf das ganze soziale System übertragen bzw. generalisiert.

- (1) „[...] Insofern, ich fand es gut. Aber ich kann mir auch gut vorstellen, dass jemand, der hier anfängt, dann vielleicht sagt, nein, ich hätte aber lieber eine intensivere, direktere Betreuung.“ (IP11, Nr. 17, Z. 96-101)
- (2) „Das, was ich [...] jetzt in den letzten Monaten, also, das, was ich jetzt mache, habe ich ausschließlich komplett, ganz alleine in den letzten Monaten mir erdacht, erarbeitet, natürlich da auch vor allen Dingen von den Erfahrungen und von den Aufgabengebieten meiner letzten Position profitiert.“ (IP01, Nr. 49, Z. 350-353)
- (3) „War für mich auch irgendwie ganz gut so vom Gedankeneinstieg, um so ein bisschen das Tempo hinzukriegen. Das waren jetzt nur Mittagessentermine, aber alleine dieser Moment, man öffnet das erste Mal Outlook und will die ganzen Mails runterrutschen, denkt man so: ‚Aha, das hier wird ein anderes Tempo sein.‘ Aber das fand ich cool irgendwie, ich dachte: ‚So, jetzt geht es los.‘“ (IP18, Nr. 57, Z. 264-269)
- (4) „Ich war einfach erst einmal überrascht von der Einstellung, von der Grundhaltung, aber es war ja dann ein sehr, sehr offener Austausch in der Tat. Von daher glaube ich, ist es auch eine Zeit, in [der] sich in diesem Unternehmen vieles in die Richtung eben wandelt.“ (IP12, Nr. 46, Z. 333-336)

Neben dem Gegenstand kann auch das Zielobjekt der Analogiebildung divers sein: Tätigkeitsmerkmale, der bevorstehende Onboarding-Prozess (1) oder allgemeine Merkmale der Organisation (2) gehören dazu. Auch bedienen sich Individuen zur Bildung von Analogien verschiedener Quellen: Dazu gehört im Arbeitskontext die Projektion vorausgegangener Erfolge auf die Zukunft, die die individuelle Ergebniserwartung stärkt (Kap. 5.2.2, 3). Merkmale des Onboarding-Prozesses werden auf die Organisation, die wahrgenommene Wertschätzung seiner Funktion (4) oder kulturell verhaltensbezogene Besonderheiten übertragen (5). Weitere Quellen, die herangezogen werden, liegen im Freizeitbereich (6) oder dem familiären Umfeld (7).

- (1) „Wenn ich das ummünzen würde auf die Bundeswehr und ich bekomme jemanden in meine Einheit, der seit 30 Jahren bei der Bundeswehr ist, den muss ich nicht so einarbeiten, wie einen Reservisten, der draußen in der zivilen Welt gearbeitet hat und jetzt nur für seine Wehrübung für einen begrenzten Zeitraum zu mir kommt.“ (IP16, Nr. 31, Z. 236-239)
- (2) „Und ich denke, dass das mit der [Name betrachteter Arbeitgeber] durchaus möglich ist, weil die [Name betrachteter Arbeitgeber] auch recht groß ist, weltweit gesehen, das ist mir auch sehr wichtig. Und, ja, ich habe mir gedacht, wenn ich es jetzt nicht wage, werde ich es nie erfahren.“ (IP17, Nr. 14, Z. 96-100)
- (3) „Für mich war die unsichere Komponente wirklich nur das Kulturthema, aber ich wusste ich hatte gute vier Jahre in Hamburg, also geh ich davon aus. Ich bin zwar ein anderer Mensch als vor zehn Jahren, aber trotzdem ist die DNA noch da und ich kriege das hin.“ (IP14, Nr. 69, Z. 502-505)
- (4) „D. h., in dem Fall war es jetzt eben besonders bedauerlich, man selber kommt mit einer super Motivation hierhin und wird dann aber komplett ausgebremst. [...] aus welchen Gründen es auch immer passiert ist, aber weil man dann merkt, dass ‚A‘, das Equipment nicht da ist, um den Job ausüben zu können. Dann stellt man sich halt selber die Frage: ‚Kann es dann wirklich so wichtig sein, der Stellenwert dieser Position im Konzern?‘ (IP02, Nr. 41, Z. 295-300)
- (5) „[Name Vorgesetzter] ist ja nochmal einen Tick anders, aber auch da hat man gemerkt, er kann auch durchaus mal lustig sein und in der Art der Gesprächsführung ist jetzt nicht alles irgendwie so steif gewesen: ‚Jetzt folgen wir hier den Fragen XY.‘ Es hat natürlich einen professionellen Rahmen, aber auch von der anderen Seite her hatte ich das Gefühl, es geht auch sehr stark darum: ‚Passt diese Person irgendwie menschlich in das Thema rein?‘ Und das hatte natürlich auch eine andere Form von Zwischengesprächen, aber auch Gesprächsführung an sich zur Folge.“ (IP02, Nr. 88, Z. 565-572)
- (6) „Vielleicht habe ich es auch bei einer Firma gemacht, wo nichts daraus geworden ist, ohne dass die Firma mich gebeten hat. [...] wenn ich im Urlaub bin, dann suche ich mein Restaurant auch über [Name Reisebewertungsportal], weil es einfach gut funktioniert. Also, warum soll ich nicht so was auch beim Bewerbungsprozess mit in die Waagschale werfen.“ (IP11, Nr. 131, Z. 925-929)
- (7) „[...] Sondern eher ein bisschen unkomplizierter, leichter, spontaner, was in die Richtung Französisch geht. Also, um das vielleicht mit den Nationalitäten so ein bisschen, war es dann jetzt halt Zufall [Name betrachteter Arbeitgeber] auch Französisch. Aber, dass so eine Art irgendwie spricht mich an, sonst hätte ich meine Frau nicht geheiratet. (Lacht)“ (IP18, Nr. 160, Z. 902-906)

Mit der Verarbeitungsstrategie der Analogiebildung verbunden ist die **Antizipation**. Sie bringt einen Zukunftsbezug ein („capacity to represent future consequences in thought“, Bandura, 1977, S. 193). Der gedankliche Vorgriff auf potenziell zukünftige Gegebenheiten ist für die Post-Onboarding-Phase (Kap. 15.2.4) und von grundsätzlicher Bedeutung für die Verarbeitung von Informationen. In Vorbereitung auf die Bewältigung einer neuen Situation wird der antizipative Vergleich unterschiedlicher hypothetischer Szenarien und Chancen (1) geführt und mit Antizipation ihrer Handlungskonsequenzen verbunden (2). Inhaltliche Gegenstände der Antizipation können die Vorwegnahme von Onboarding-Szenarien oder des Verhaltens signifikanter Anderer sein. Sie konkretisieren sich in einer zukunftsbezogenen Verhaltenserwartung in Reaktion auf eine Handlung (3) oder grundsätzliche Interaktionsmuster (4). Auch wird affektiv-kognitiv antizipiert, wie die hypothetische Fortführung einer bestehenden oder zukünftigen Arbeitssituation sowie sozialer Zukunftsszenarien erlebt werden könnte (5).

- (1) „Ich glaube, da kann man von vielen Menschen auch etwas mitnehmen und da werde ich bestimmt auch von seinem Nachfolger etwas mitnehmen können. Dass [Name Vorstandsvorsitzender] jetzt ein Extremfall ist, das sieht man, das wäre bestimmt spannend gewesen, auch was so ein bisschen ‚Zeigen-was-man-kann‘ angeht, also, auch langfristige Perspektive. [...]“ (IP18, Nr. 151, Z. 829-837)
- (2) „[...]wenn ich mir vorstelle, ich hätte jetzt die Situation, die viele andere im Konzern haben, die meisten Einstellungen, dass ich alleine eingestellt werde in ein bereits vorhandenes Team, vielleicht auch schon länger vorhandenes Team, oder vielleicht auch einfach alleine für eine Position, die kein anderer bekleidet, und ich würde mir vorstellen, dass dann so etwas passiert wäre, dass gar keine Einarbeitung, gar keine Abholung am Anfang stattgefunden hätte, wüsste ich ganz ehrlich nicht, wie ich jetzt das alles bewerkstelligen soll, also, das ist so etwas, was mir gefehlt hat.“ (IP01, Nr. 5, Z. 53-63)
- (3) „Ich hab mehr über diese Nachricht nachgedacht, die verschickt worden ist und darauf bin ich dann gekommen, dass man da echt mal drauf gucken muss. Wenn ich mal so eine Nachricht verschicke, ich glaube, dann überlege ich erstmal: ‚Wen könnte das dann treffen? Wem könnte es unangenehm aufstoßen?‘“ (IP02, Nr. 13, Z. 113-116)“

- (4) „Aber ich sag mal so, die haben zumindest irgendwie gemerkt: ‚Da kommt einer und der hat ein paar ganz vernünftige Ansichten‘ und das ist ja die Basis dann für alles, was wir zusammen mit den Kollegen dann weiter erarbeiten wollen. Also von daher der Prozess, würde ich sagen, ist gut verlaufen.“ (IP09, Nr. 36, Z. 229-232)
- (5) „Sind es Menschen, mit denen ich zusammenarbeiten möchte, mit denen ich mir das vorstellen kann zusammenzuarbeiten? Haben wir vielleicht auch ähnliche Bilder, was wir eben hatten? Aber funktioniert es halt auch so vom Grundgefühl her auf so einer persönlichen Ebene, auch wenn es nur so ein Momenteindruck ist von zwei oder vier Stunden?“ (IP02, Nr. 83, Z. 531-536)“

Quellen, aus denen sich gedankliche Vorwegnahmen speisen, können Erfahrungen sein (erfahrungsbasierte Antizipation). So wird etwa die Bewerberinteraktion auf zukünftige Interaktionen projiziert (1). Ein weiteres Beispiel ist die Projektion vorheriger Anstellungserfahrung auf die Zukunft (2), die von Wunschvorstellungen (Präferenzabgleich, s. o.) mitgeprägt wird.

- (1) „Man hat vorher so ein paar Überlegungen, wie das sein könnte, wenn man hierhin kommt. Gerade, wenn man von was komplett anderem kommt, also, von der Bundeswehr zur Versicherung ist schon ein großer Klimasprung. Das hat aber alles sehr, sehr gut geklappt.“ (IP16, Nr. 3, Z. 10-14)
- (2) „[...] Ich konnte mir vorstellen, hier zu arbeiten, weil von den Kollegen her, die ich dann schon so halbwegs aus dem Praktikum kannte // Ich war auf derselben Etage, eben nur auf einem anderen Flügel, da begegnet man sich ja doch schon gelegentlich. Das konnte ich mir vorstellen.“ (IP15, Nr. 47, Z. 295-299)
- (3) „Ich hatte auch gehofft, dass es sich nicht so verändert hat. Ich meine, klar, die da sind sagen immer: ‚Es hat sich alles verändert.‘ Das ist, glaub ich, immer irgendwie so. Es ist schon sehr ähnlich und meine Einstellung war immer positiv. [...]“ (IP08, Nr. 54, Z. 334-338)

Anders als Antizipationen sind Assoziationen nicht zwingend zukunftsbezogen. Sie repräsentieren die geistige Aktivierung von Vorstellungen in Reaktion auf einen Reiz (Kahneman, 2015) bzw. „das kategorisierende Zuordnen von Ähnlichem“ (Hartmann-Kottek, 2013, S. 14). Mitarbeiter bedienen sich der **Assoziationsbildung** zwecks Komplexitätsreduktion. Dabei wird eine direkte Verbindung von Reizen mit Gedanken hergestellt, die aufgrund von subjektiver Kohärenz (Kahneman, 2015) zugehörig erscheinen (1). Diverse Bezugsobjekte sind als Merkmalsträger denkbar, mit denen Eigenschaften verbunden werden. Sie werden im Einzelfall ähnlich einer Stigmatisierung dem individuellen Merkmalsträger zugeschrieben. Vorliegend erfolgt dies in Bezug auf Wertesysteme und Kommunikationstugenden (2), informelle Rollen (3) oder Verhaltensweisen (4), die mit einem Berufszweig assoziiert werden.

- (1) „Man merkt recht schnell, wenn man so etwas schon länger gemacht hat, stört den das jetzt total, dass ich hier stehe und eine Frage stelle und will der einfach nur, dass ich weg gehe, weil er vielleicht keine Lust hat etwas zu erklären, weil er vielleicht nicht gut erklären kann? [...]“ (IP16, Nr. 40, Z. 283-285)
- (2) „[...] weil ich Vorbild bin, denke ich mir: ‚Okay, als Vorbild solltest du dich immer so verhalten, wie wir es gerne von unseren Mitarbeitern auch gerne hätten.‘ Offen, transparente Kommunikation, verantwortungsvoll, also, versuche ich, das auch zu tun.“ (IP14, Nr. 54, Z. 388-391)
- (3) „[...] Da liegt absolut die Verantwortung auch auf meiner Seite, also, da erwarte ich jetzt nicht, dass irgendwie mein Chef zu mir kommt und sagt: ‚Hier, soll ich dir noch einmal helfen?‘, und so weiter, weil ich weiß jetzt auch, bei meinem Chef, der ist da total offen, der fragt ständig, wie es mir mit allem geht, ob ich zu viel, zu wenig Arbeit habe. [...] Liegt dann eher in meiner Hand sozusagen, so ist meine Einschätzung, ja.“ (IP04, Nr. 44, Z. 238-243)
- (4) „Natürlich haben die schon vom Chef gehört ‚Wir stellen jetzt einen Neuen ein, der war zwölf Jahre bei der Bundeswehr.‘ ‚Oh Gott, was wird das für Einer? Der schreit uns morgens erstmal an, wenn der hier reinkommt‘, was natürlich totaler Unsinn ist. Es gibt sowas, aber man muss für sich selbst entscheiden, wo man gerade ist und das einordnen können und, dass man hier nicht bei der Bundeswehr ist, hat seine Unterschiede, die einem auch klar sein müssen.“ (IP16, Nr. 16, Z. 88-95)

Auch wird die Größe eines Unternehmens als Bezugsobjekt genutzt – etwa in Bezug auf Prozessgestaltungen, wie Fairness und Transparenz von Gehaltsverhandlungsprozessen (1), die Qualität und Standardisierung von Onboarding-Prozessen sowie Services (2). Assoziiert

werden mit den Unternehmen „Persönlichkeitsmerkmale“ im Verhältnis zu bisherigen Arbeitgebern (3) oder sonstigen Kontextfaktoren, die mit der relevanten Branche verbunden werden (4; Kap. 15.1). Selbst ein Titel bzw. eine Bezeichnung löst in Individuen gedankliche Repräsentationen aus, die es mit dem Bezugsobjekt verknüpft. Dies geht damit einher, dass Eigenschaften, die den Assoziationen innewohnen, auf das Bezugsobjekt übertragen werden. Dies führt zu einer entsprechenden Erwartungshaltung. Werden diese Eigenschaften nicht erfüllt, greift das vorgestellte Konzept des Erwartungsabgleichs (s. o.) inkl. emotionaler Risiken bei Nichterfüllung der Erwartungen (5).

- (1) *„Das war für mich der absolut kritischste Moment und da muss ich ganz ehrlich sagen, bin ich innerlich fast geplatzt. Ist auch teilweise immer noch so, weil sich daran noch nicht viel geändert hat, weil das wieder so ein Déjà-vu war und genau das wollte ich eigentlich nicht haben. Genau deswegen bin ich eigentlich zu einem Konzern gegangen, weil ich eigentlich dachte, dass hier Gleichheit und Fairness herrscht und dass auch neue Mitarbeiter, gerade in dieser Position, in der wir uns befinden, auch dementsprechend fair behandelt werden. [...]“ (IP01, Nr. 66, Z. 456-463)*
- (2) *„Ich dachte, dass derartiges etablierter ist, da es sich bei [Name betrachteter Arbeitgeber] um ein großes Unternehmen handelt. Ich erwarte nicht, dass man zwei Tage irgendwo hinfährt. Aufgrund der unterschiedlichen Starttermine ist es ja auch so, dass nun keine Gruppe von Assistenten zu einem bestimmten Datum beginnt und man diese gemeinsam einführen könnte. Aber so ein bisschen was hätte ich schon gedacht. Dass bspw. jemand wegen eines Erstgespräches auf mich zukommt und nicht, dass ich das proaktiv anstoßen muss.“ (IP10, Nr. 15, Z. 69-76)*
- (3) *„Also, die Verbundenheit zum dem Unternehmen [Name Unternehmen] ist doch schneller passiert als ich dachte, eigentlich. Ich hab eigentlich gedacht: ‚Na gut, ist ja auch nur dein Arbeitgeber, ist ja eigentlich auch egal.‘ Aber irgendwie, ich mag [Name Unternehmen] einfach und ich hab eigentlich gedacht, die [Name vorheriger Arbeitgeber] als vorheriger Arbeitgeber ist sehr familiär, sehr besonders. Man hat da auch so eine extreme Verbindung untereinander und es ist ja auch viel kleiner. Ich dachte eher: ‚Na gut, so eine Verbundenheit zum Unternehmen ist natürlich schwierig bei so einem großen Campus auch hier.‘ Aber ich finde das geht auch.“ (IP03, Nr. 77, Z. 795-802)*
- (4) *„Ich glaube, dass ich in den nächsten Jahren unheimlich viel verändern wird, sodass es spannend bleibt. Ja und dann habe ich mich irgendwie bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] Funktion wiedergefunden. Dass ich sagte, in der Versicherungswirtschaft sind viele große Treiber, sei es aus Kapitalmarktsicht, sei es aus Change-Aspekten, Globalisierung, Regulatorik. So viele Aspekte, die darauf einwirken, dass ein Umbruch stattfindet. Das ist ein Thema, das mich gereizt hat [...]“ (IP12, Nr. 81, Z. 588-594)*
- (5) *„Ich glaube, wenn man nicht die Erwartung hat, dass es so ein richtiges Programm ist, sondern es ‚Programm‘ heißt, sich dahinter aber gar nicht so viel verbirgt oder so viele Rahmenbedingungen, die für alle Assistenten gelten existieren, würde man an dieser Stelle nicht enttäuscht werden. Wobei ich es auch nicht dramatisch finde. Ich hätte es einfach anders erwartet. Mit einem Trainee kann man es nicht vergleichen, da wechselt man die Abteilungen, das ist etwas ganz anderes. Trotzdem hätte ich es mir etwas strukturierter gedacht.“ (IP10, Nr. 61, Z. 427-434)*

Darüber hinaus können Assoziationen eine retrospektive Kategorisierungsfunktion für kennengelernte Persönlichkeiten (1) oder Erlebnisse einnehmen. Kategorisierungsebenen bilden ihre Außerordentlichkeit (Standard vs. Ausnahme), Rangordnung oder Relevanz; d. h. Erlebnisse werden gedanklich mit einer Kategorie verknüpft: Nachstehend das eigene Onboarding mit einer Konzernvorstandssitzung (KVS-Sitzung, 2) oder eine frühzeitige Verantwortungsübernahme mit einem Vertrauensvorschuss (3). Den ausführenden Subjekten werden dabei Eigenschaften wie Empathie zugeschrieben (Fähigkeit einen Perspektivwechsel einzunehmen; Schramm & Wirth, 2006, S. 33; 4). Weitere Beispiele sind Attribute wie Professionalität und Kompetenz (5), Kollegialität (6) oder das Maß der Bemühungen signifikanter Anderer (7).

- (1) *„Und genauso hier, das haben wir im Kameradenkreis stets gesagt: ‚Die Leute, die es bei der Bundeswehr gibt, die Charaktere, die gibt es in jedem Unternehmen.‘ Da wird ein Name genannt und so, wie der ist, gibt es auch hier einen. Das ist hier genauso. Ich könnte von allen, die in meiner Abteilung sind Pendants nennen mit Dienstgrad und Name, die es bei der Bundeswehr gibt. [...]“ (IP16, Nr. 38, Z. 273-278)*
- (2) *„Onboarding, was ich denke. Erste KVS-Sitzung [...]. Das war direkt am dritten Tag, also, als alles noch ganz frisch war. Das habe ich extrem positiv in Erinnerung. Ich saß direkt in dieser illustren Runde irgendwie und es war extrem spannend, aber gleichzeitig saß meine Vorgängerin neben mir.“ (IP18, Nr. 120, Z. 609-613)*

- (3) „Ein weiterer Punkt, der mich positiv stimmt, ist auch, dass ich hier durchaus die Gelegenheit habe, also dass mir auch Vertrauen gegeben wird. Also, das Projekt, was ich jetzt irgendwie machen soll, das hat ein Volumen im Millionenbereich, wo auch ‚Cash-Out‘ eine Rolle spielt. Wo ich sage, in der Größenordnung hätte ich das für einen Einstieg nicht erwartet, sondern da hätte ich erwartet, dass da noch ein bisschen mehr draufgeschaut wird, was ich wirklich tue. Finde ich sehr, Vertrauensvorschuss, das finde ich auch positiv.“ (IP11, Nr. 119, Z. 806-812)
- (4) „Dass sich da jemand darüber Gedanken gemacht hat, dass auch jetzt neue Mitarbeiter ins Unternehmen kommen, die eben nicht bei einer Ausbildung oder ähnlichen eingestiegen sind.“ (IP17, Nr. 42, Z. 316-318)
- (5) „[...] Das sind Gehaltsdaten, das sind Zieldaten, das sind Gehaltsentwicklungsdaten, Skill-Daten, Krankenstatistik – ich kann da alles einsehen, alles. Und das ist natürlich schon sowas, da fühlt man / also, ist meine Erwartung einfach an den Arbeitgeber, dass man mit diesen Daten, sensiblen Daten einfach wesentlich professioneller umgeht.“ (IP07, Nr. 15, Z. 104-112)
- (6) „Einmal ganz massiv, weil mich eine bestimmte Person dann aus [Name Abteilung] tatsächlich mich angerufen hatte und nicht jemand anderes. Da hatte ich mir natürlich auch gedacht: Er ruft mich an, er will meine Meinung hören und spricht mit mir das ab.“ (IP05, Nr. 71, Z. 383-385)
- (7) „Und das aber tatsächlich jemand von der Personalabteilung sich schon länger wahrscheinlich Gedanken gemacht hat, Mensch, wenn da neue Mitarbeiter kommen, was wollen die als Erstes wissen, was ihnen nicht gleich der Chef alles vorlegt. Und diese Sammlung, die an sich sehr viel enthalten hat und auch durchdacht war, ja, war schon eher ungewöhnlich, also, ich hätte damit nicht gerechnet.“ (IP17, Nr. 44, Z. 322-327)

Auf weitaus intensiveren Reflexionsprozessen basiert der Mechanismus **subjektiver Theorien** (Groeben & Scheele, 2010). Sie gehen auf subjektive Hypothesen (1) und Interpretationen zurück, die genutzt werden, um sich der sozialen Wirklichkeit anzunähern (2).

- (1) „Und ich glaube, wenn man so diese verschiedenen Schalen halt hat, dann hat man auch eine hohe Bindung, wäre jetzt meine Annahme.“ (IP02, Nr. 78, Z. 507-509)
- (2) „Er hatte irgendwas damit gesagt, dass: ‚Wir gehen ja alle zusammen Mittagessen‘ und ich glaube aber, dass die Kollegen [...] eigentlich ungern alle in der großen Abteilung Mittagessen gehen. Also, ich glaube, das hätte man anders transportieren können. Also, es war nicht schlimm, wir waren dann alle so Mittagessen. Das war ok. Aber man merkte, dass die Kollegen da nicht so dahinter her sind. Wie man damit umgeht oder, ob man es schlimm findet oder nicht.“ (IP03, Nr. 32, Z. 355-360)

Dabei werden funktionale Zusammenhänge sozialer Wirklichkeit erschlossen – in Bezug auf

- Soll-Prozesse der Sozialisation (1), inklusive typischer Erfolgsfaktoren, die eigenen Sozialisationsprozessen zugeordnet werden (2, 3)
 - (1) „[...] Irgendwie, man sieht sich und dann duzt man sich. Irgendwann kann man gut zusammenarbeiten, irgendwann läuft das besser, sage ich mal. Und das ist immer so ein Prozess, der geht was schneller, der geht was langsamer. Mal so, es hängt immer auch wieder von den Menschen ab. Also, ich glaube, das kann auch ein Unternehmen sicherlich steuern wieder [...]“ (IP11, Nr. 79, Z. 415-421)
 - (2) „Ich glaube, es liegt ganz viel an einem selbst, also, wie man auch selbst, wie man mit den Leuten umgeht. Ich glaube, jemand, der fies, gemein und abweisend zu Leuten ist, [...] jetzt auch aufs Mittagessen jetzt mal symbolisch übertragen, auch weniger Möglichkeiten mit jemanden Mittagessen zu gehen. Ich glaube, dass man da schon offen sein muss. Ich glaube, das bin ich.“ (IP03, Nr. 40, Z. 434-438)
 - (3) „Ich meine, man kann alles lernen und viel fragen und es wird irgendwas geben, wo die Kollegen bestimmt auch mal irgendwann mich fragen werden. Also da bin ich immer relativ optimistisch.“ (IP08, Nr. 46, Z. 299-301)
- Verhaltensursachen und -intentionen signifikanter Anderer

„[...] keiner kann mir die Informationen geben, weil die Leute arbeiten hier ja alle seit 20 Jahren. Die kommen ja nicht mehr auf die Idee, das zu erklären. Das ist ja jedem bewusst, nur mir halt nicht. Insofern bedeutet es für mich eigentlich nur, dass sich offensichtlich das Unternehmen nicht die Gedanken macht, dass die Bewerber das interessieren könnte.“ (IP11, Nr. 65, Z. 416-421)
- Erklärungen für die Beschaffenheit von Unternehmensprozessen (1), ihrer Folgen für das Verhalten neuer Mitarbeiter (2) oder einzelner Etappen im Onboarding-Prozess (3)
 - (1) „Das war am Anfang für mich so ein gewisses Misstrauen, was ich da erstmal gesehen habe, aber mit der Zeit habe ich gesehen, dass das einfach ein sehr, sehr struktureller Schutzmechanismus ist, damit die Kunden tatsächlich auch nur das erhalten, was sie erhalten sollen. Und so einfach versucht wird Fehler zu vermeiden.“ (IP17, Nr. 26, Z. 187-191)
 - (2) „Insofern ist auch das was, ich finde, das kann man Leuten nicht früh genug sagen. Also, je transparenter

ich bin und je weniger Geheimnisse ich habe, umso mehr ist der, bin auch ich natürlich offener und habe wenige Geheimnisse. Und umso besser ist auch dann die Zusammenarbeit.“ (IP11, Nr. 97, Z. 626-630)

- (3) *„Also, offensichtlich ja nicht, denn ansonsten gäbe es dazu ja irgendein Merkblatt. Ich habe ja auch Merkblätter zu den Versicherungen bekommen, die es hier gibt. Also, oder zu den Sportarten, die es hier gibt. Offensichtlich interessiert sich die Firma dafür, dass ich hier einen der Sportkurse wahrnehme, sonst hätte ich dieses Blatt ja nicht bekommen.“ (IP11, Nr. 66, Z. 421-425)*

Neue Mitarbeiter behelfen sich auf diese Weise aus der Falle des Informationsdefizits. Es prägt die Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) – u. a. mit seinen negativen Implikationen für das persönliche Wohlbefinden. Ein weiterer Einsatzzweck ist die Auflösung kognitiver Dissonanz (Festinger, 1957) bei der Wahrnehmung von Umgebungsvariablen, die ihnen missfallen bzw. schwer mit ihren Einstellungen und Überzeugungen zu vereinbaren sind (Fischer et al., 2013). Die von ihnen geschaffene Erklärung kann dazu dienlich sein, diese Irritationen durch einen subjektiven Verständnissgewinn zu mildern (1). Entsprechend dienen subjektive Theorien nicht nur zur Erschließung der sozialen Wirklichkeit. Sie bilden auch eine „Sinndimension des Handelns“ (Groeben & Scheele, 2010, S. 152), die geeignet ist Prozesse, Intentionen, Ursachen und Zusammenhänge außerhalb der eigenen Person zu erklären (2). Sie werden jedoch auch entwickelt, um sich das eigene Verhalten erklären zu können – wie bspw., dass die Unzufriedenheit mit einem vorherigen Arbeitgeber dazu führt, dass ein Kandidat leicht zu beeindrucken sei (3). Auch die Erklärung eigener Erwartungen ist ein mehrfach genanntes Feld. Es bringt einander widersprechende subjektive Theorien hervor: Während die einen betonen, wie allgegenwärtig Erwartungen innerhalb der Onboarding-Phase sind (4), gehen die anderen davon aus, ihre Erwartungen ausblenden zu können. Sie führen dies darauf zurück, dass ihre Erfahrung sie gelehrt hat, dass sich Erwartungen nicht verwirklichen (5).

- (1) *„Vielleicht ist das da bei mir so eine künstliche Schwelle oder Hürde oder Problem, dass ich selbst habe mit mir oder die Ansprüche an mich selbst oder an meine Leistungen.“ (IP06, Nr. 40, Z. 215-218)*
- (2) *„Ganz angenehm eigentlich. Er war selber noch nicht so lange dabei, das heißt, er kann am ehesten auch nachvollziehen: Wo sind für mich Stolpersteine? Man kennt das ja. Wenn man ewig lange mit ein und derselben Sache arbeitet, dann wird man, ich glaube, man nennt das ‚betriebsblind‘ und sieht viele Anfangsprobleme nicht mehr. Und da war es tatsächlich so, dass ich viele Sachen nicht fragen musste, weil er schon wusste: ‚Okay, da wird es wahrscheinlich schwieriger‘. Und er hat dann schon vorgegriffen. Oder entsprechend schon vorab, bevor ich die Frage stellen konnte, schon gefragt, ob er das noch einmal erklären soll.“ (IP15, Nr. 54, Z. 337-345)*
- (3) *„Vielleicht war ich die Situation bei meinem alten Arbeitgeber zu leid. [...] Es gab ja Gründe für meinen Wechsel. Wenn jetzt die [Name betrachteter Arbeitgeber], das, was mein bisheriger Arbeitgeber falsch gemacht, wenn die [Name betrachteter Arbeitgeber] das besser macht, dann rennt sie damit natürlich auch eine offene Tür ein, sozusagen.“ (IP11, Nr. 106, Z. 704-709)*
- (4) *„Deswegen ist es bei mir nicht so, so absolut, sage ich jetzt einmal, dass ich sage: ‚So, auf der Liste muss stehen: Tolle Kollegen und jede Woche das und das neu lernen‘, und so. Deswegen sage ich nicht so eine krasse Erwartungshaltung, aber unterbewusst natürlich schon, [...] gehe ich einmal davon aus, (lacht) dass man nichts ohne Erwartungen macht.“ (IP04, Nr. 75, Z. 434-439)*
- (5) *„Ja, ich hatte aber nicht wirklich Erwartungen, also, ich bin immer so ein Mensch, wenn ich mir irgendwelche Erwartungen mache oder wenn ich mir irgendwas so genau vorstelle, dann kommt es doch immer irgendwie anders.“ (IP06, Nr. 64, Z. 267-269)*

Ein ähnliches Konzept, das zur Verarbeitung von Informationen u. a. auch Quellen eines Sachverhalts erörtert, ist die hypothetische **Ursachenanalyse**. In Abgrenzung zu subjektiven Theorien sind keine Indizien angenommener Allgemeingültigkeit der Hypothesen zu erkennen. Die hypothetische Ursachenanalyse begibt sich damit nicht auf ein höheres Abstraktionsniveau, sondern betrachtet die situative Ursache in ihrem Kontext („referring to the perception or inference of cause“, Kelley & Michela, 1980, S. 458).

„Nein, anders. Es gab jetzt so beispielsweise, es wurde der Bogen jetzt nicht genutzt. Ich weiß jetzt nicht, da erlaube ich mir jetzt auch gar kein Urteil drüber, ob das vielleicht dem einem Kollegen nur bekannt war, dass es

so einen Übergabebogen überhaupt gibt und dem anderem vielleicht nicht. Also, ist gar kein Finger-Pointing.“ (IP09, Nr. 14, Z. 79-82)

Gemeinsam ist den Elementen jedoch, dass sie ähnliche Bezugsobjekte haben, wie

- die Reflexion handlungsleitender Intentionen des signifikanten Anderen oder seines Verhaltens (1), durch Ableitung von Hypothesen zu seinen persönlichen Eigenschaften (2)
 - (1) „Das war wieder so ein Positivpunkt, wo ich gesehen habe, das war, zum Beispiel, bei meinem letzten Arbeitgeber nicht so, dass die [Name Unternehmen] proaktiv auch Investitionen in die Mitarbeiter tätigt, damit die auch ihren Job besser machen können und sich auch weiterentwickeln können. Das war für mich bis jetzt der positivste Moment, ja.“ (IP01, Nr. 59, Z. 413-417)
 - (2) „Sondern das ist wirklich, ich schätze sowohl meine Vorgängerin als auch nicht/ Die Sekretärin sind keine Personen, die sagen: ‚Ja, ich rufe jetzt hier gerade im Namen vom Vorstandsvorsitzenden an, bitte machen Sie schnell.‘ Sondern, dass das eher noch viel stärker daran liegt, dass das einfach zwei Personen sind, die unglaublich konsequent und engagiert und gut einfach irgendwie sind. Und denen, die dann daran bleiben und das nicht schleifen lassen.“ (IP18, Nr. 66-68, Z. 314-322)
- optimierungsbedürftige Onboarding-Bedingungen inklusive möglicher Gründe

„Dann hätte ich den Vortrag, den ich letzte Woche gehört habe, nach einem Monat spätestens gehört. Ich habe so ein Versicherungseminar Anfang Januar gemacht. Das hätte ich auch früher gemacht, aber ich meine, es kann nicht jede Woche angeboten werden, das ist vollkommen klar, weil ein paar Sachen für jeden, der bei einer Versicherung arbeitet total klar sind, aber ich abends bei meiner Frau sitze und sage: ‚Sag mal, ist dir eigentlich bewusst bei was für einer Art von Firma wir arbeiten?‘, ‚Nein, was denn?‘, ‚Ja, bei jeder anderen Firma auf der Welt leistest du erst das Produkt, bekommst dann das Geld. Bei einer Versicherung ist es genau andersherum.‘ Natürlich war einem das klar, aber es war einem nicht so klar, dass man das hätte sagen können.“ (IP16, Nr. 83, Z. 732-741)
- eigene Reaktionen und Emotionen, so etwa Irritation (1) oder die eigene emotionale Verbundenheit zu einem Objekt (2, Kap. 16.1.2).
 - (1) „Wobei ich dann bei solchen Sachen auch immer gucke, [...] stört mich Tatsache, dass das jetzt so gelaufen ist oder stört es mich, dass ich mich darüber jetzt ärgere.“ (IP18, Nr. 143, Z. 756-758)
 - (2) „Weil das war vielleicht Routine oder wie auch immer, ich hätte es nie so, also ich nehme es auch nicht so wahr, dass das irgendwie böse gemeint wäre oder so etwas. Und da habe ich dann für mich eher aus der Situation den Punkt herausgenommen, dass ich mich da nicht so darüber aufregen sollte. Also, ich habe mich jetzt auch nicht extrem darüber aufgeregt, aber dass es mich auch nicht jucken sollte, wenn es da steht.“ (IP18, Nr. 141, Z. 739-744)

Infolge dieser Analyse kommt es zur Ursachenzuschreibung (1, Attribution, Heider, 1944). Damit einhergehen kann, dass einem Objekt oder Subjekt Verantwortung für den Sachverhalt attribuiert wird (2). Es entsteht das Gefühl, die Gesamtsituation besser zu verstehen (3).

- (1) „Wieder auf denjenigen zugegangen, es ist wieder nichts passiert. Und das war so der schlimmste Moment, wo ich gedacht habe, es interessiert hier keinen, wenn was falsch ist. Und es ist, objektiv betrachtet, einiges falsch.“ (IP01, Nr. 72, Z. 499-501)
- (2) „Wie hat sich das geäußert? Bis irgendwann dann mal was kam, wo ich sagte: ‚Okay, das habe ich tatsächlich vergessen.‘ Es mir dann selber eingestehen musste, dass es dann eben, ja hätte ich es wirklich ordentlich strukturiert und organisiert, hätte ich es nicht vergessen.“ (IP13, Nr. 89, Z. 414-417)
- (3) „Dann war das, glaube ich, eine Sache von einer Woche, wo das hätte alles passieren müssen, deshalb hatte ich mir das schon fast so gedacht. War jetzt nicht, dass da irgendjemand was großartig vergessen hätte oder sowas. War, glaube ich, einfach dadurch das alles, die Umstellung vom Praktikum auf die jetzige Stelle halt so schnell funktioniert hat.“ (IP13, Nr. 48, Z. 228-232)

Bewerten: Strategien der Evaluation (3)

Der Informationsverarbeitung folgt der Einsatz von **Strategien der Evaluation** (Abb. 16.3; 3). Dabei handelt es sich um Bewertungsmechanismen, derer sich Individuen bedienen, um Informationen so zu strukturieren, dass sie einen relationalen Standpunkt zu diesen beziehen können. Die im betrachteten Feld identifizierten evaluativen Verhaltensstrategien der Newcomer lassen in einer fortgeschrittenen Phase des Codierungsprozesses auf drei Substrategien reduzieren. Sie unterscheiden sich nach ihren Evaluationsobjekten/-subjekten:

- Evaluation der Kompatibilität mit persönlichen Referenzwerten (Fit; als evaluative Dimension des Abgleichs mit persönlichen Referenzwerten, Verarbeiten; Abb. 16.3; 2)
- Interaktionale Evaluation zur Einordnung der Interaktion mit organisationalen Akteuren
- Prozessuale Evaluation als ablaufbezogene Bewertungsinstanz der Gesamtorganisation

Die **Evaluation der Kompatibilität mit persönlichen Referenzwerten** hat nicht nur einen relational-evaluativen Charakter (1), sondern auch verhaltensbezogene Implikationen (Abb. 16.3; 4, Agieren). Indem neue Mitarbeiter über ihre Kompatibilität entscheiden, gelingt ihnen die Abwägung unterschiedlicher Handlungsalternativen (2). Welche Referenzwerte für die Kompatibilitätsbewertung noch in Frage kommen, resultiert aus der zweiten Strategieebene (Verarbeiten, s. o.) sowie den Onboarding-Dimensionen (Kap. 15.2.3). Bspw. kann der Schwierigkeitsgrad der Einarbeitungssituation über einen Erfahrungsabgleich evaluiert werden (3). Indem neue Mitarbeiter Onboarding-Inhalten (hier: soziale Dimension; 4) im Rahmen des Präferenzabgleichs (s. o.) Bedeutung zuschreiben, bewerten sie sie nach Wichtigkeit (5).

- (1) *„Sehr viel, weil ich glaube echt nicht, dass das selbstverständlich ist. Aber wie gesagt, ich habe ja keine Vergleichsmöglichkeiten, aber das liegt natürlich auch an dem Menschen, wie der Mensch an sich vom Charakter her ist und von der Persönlichkeit. Aber ich fand das sehr, sehr gut.“ (IP06, Nr. 17, Z. 91-94)*
- (2) *„Wenn ich da schon gesagt hätte: ‚Okay, ich glaube so mit dem Team klappt jetzt nicht so unbedingt.‘ Dann hätte ich es mir auch nochmal überlegt, aber dadurch, dass ich auch da schon ein sehr gutes Gefühl hatte, war das natürlich auch nochmal ein Entscheidungskriterium.“ (IP13, Nr. 83, Z. 385-388)*
- (3) *„Ich glaube, das hat auch viel mit Erfahrung zu tun. Weil letztendlich ist es halt so, mein erster Arbeitgeber, da war ich quasi noch absoluter Anfänger. Ne, da musste ich erstmal Lehrgeld zahlen. Da ist mir wirklich jeder Arbeitsschritt extrem schwer gefallen.“ (IP19, Nr. 80, Z. 666-669)*
- (4) *„Für mich ist beim Arbeiten [in] diese[m] Team halt sehr, sehr wichtig, dass ich mich da wohlfühlen kann. Das ist für mich auch schon [ein] Entscheidungskriterium. Aber das hat sich bei mir auch erfüllt, deshalb bereue ich meine Entscheidung auch nicht.“ (IP13, Nr. 80, Z. 379-382)*
- (5) *„Zum einen war das die erste Woche, wo ich das Team, oder der erste Tag, wo ich das Team kennengelernt habe und gesehen habe: ‚Okay, das passt persönlich‘. Da ist mir ein riesen Stein vom Herzen gefallen, weil das ist etwas, was mir wichtig ist, und wenn das nicht funktioniert, funktioniere ich auch nicht.“ (IP01, Nr. 56, Z. 401-404)*

Neben der Strukturierung der Inhalte nach dem Bedeutungsgrad für die eigene Person oder Funktion, werden im Rahmen des Präferenzabgleichs auch die wahrgenommenen sozialen Umgangsformen bewertet (1). Die Erfüllung von Präferenzfaktoren, wie Offenheit der Kommunikation, Transparenz und das Risiko verhaltensbezogener Sanktionen für sich selbst wird bspw. im Verhältnis zur Organisation (2), aber auch im interpersonellen Vergleich evaluiert (3). Auf dieser Basis kommt es dann zur Einschätzung übergreifender sozialer Passung (4). Diese kann je nach Bedeutungsbeimessung und Ergebnis der Evaluation als Missstand bewertet werden, der dringend geändert werden muss (5) oder akzeptiert wird (6).

- (1) *„Auch mit dem Du, wenn ich jemanden duze respektiere ich ihn ja nicht weniger, als wenn ich ihn sieze. Das hat überhaupt nichts zu tun miteinander. [...]“ (IP14, Nr. 60-61; Z. 435-438; 438-440)*
- (2) *„Also, grundsätzlich ist, mir sind zwei Punkte wirklich wichtig, das ist zum einen Offenheit und letztlich auch dementsprechend auch Transparenz, also, dass man sehr direkt Probleme dann ansprechen kann, dass man auch wenn Probleme entstehen, dass man dann auch offen kommunizieren kann intern und dass das jetzt nicht irgendwie versteckt oder hinter vorgehaltener Hand passiert. [...]“ (IP19, Nr. 13, Z. 76-81)*
- (3) *„Was mir besonders gut gefallen hat und, was ich auch jetzt wieder so empfinde, ist halt das Team im Sinne der Auswahl der Leute, die Leute dort selektiert worden sind. Die, die zusammenarbeiten müssen, passen auch sehr gut zusammen. Ich sag mal ein sehr starkes Harmoniebedürfnis, was da einfach vorherrscht. Was jeder hat, aber was auch so für Rahmenbedingungen gegeben wurden. (IP07, Nr. 4, Z. 38-42)*
- (4) *„Ich weiß nicht, bei mir ist es so, ich habe da, glaub ich, so ein Gefühl dafür, ob es passen könnte oder nicht. Ich muss sagen mein Bereichsleiter hat das schon immer vorgelebt. Der hat dafür auch ein totales Gefühl. Er hat schon immer die Leute auch so gecastet, dass sie miteinander interagieren können.“ (IP07, Nr. 66,*

Z. 442-446)

- (5) „Wenn du sowas nimmst wie [...] bleibe ich bei dem Alten im Sinne von Qualifizierung oder bin ich offen für was Neues? Das finde ich halt wichtig. Man muss nicht in allen Facetten das gleiche Bild haben. Man kann sich ja auch befruchten, indem man unterschiedliche Bilder hat und dann diskutiert. Aber zumindest muss man [...] eine Form von gemeinsamer Grundhaltung und Offenheit haben.“ (IP02, Nr. 37, Z. 300-305)
- (6) „Wär ich jetzt die Person gewesen, hätte ich meinen Termin um eine halbe Stunde verschoben. Es wäre für mich kein Weltuntergang gewesen, aber das ist für andere halt eben anders.“ (IP03, Nr. 68, Z. 700-703)

Auch nutzen Akteure ihre individuelle Fit-Bewertung (Kristof, 1996; Kap. 15.1), um das Risiko abzuschätzen, das der Arbeitgeberwechsel eine Fehlentscheidung war (1). Sie kann je nach Risikoaversion Wechselüberlegungen stärken (2). Die Zusammenführung der Evaluation der Fit-Perceptions (ebd.) resultiert aus dem Aggregat der Kompatibilitätsprüfungen und mündet in einem übergreifenden subjektiven Gefühl des Wohlbefindens (3). Zudem wird die Einstellung zu Referenzobjekten geprägt (4) – ein Ausgangspunkt zukünftiger Verhaltensweisen.

- (1) „Also, deswegen war es einfach von den Extremen größer. Und dann habe ich gesagt, ich find das, eigentlich bauchgefühlbezogen, dass das jetzt passt. [...], wenn ich jetzt die Rückmeldung bekomme, dann weiß ich insofern, das hat sich [ge]lohnt irgendwie das Risiko.“ (IP18, Nr. 39, Z. 180-184)
- (2) „Also, wenn sie gut sind und wenn sie auch mutig sind und vielleicht auch von den familiären Rahmenbedingungen die Möglichkeit zu schnellen Wechseln haben, sind es oft Menschen, die nur so ein halbes Jahr oder ein Jahr dann irgendwo bleiben, weil sie eigentlich dort nicht finden, was sie glaubten, dort zu finden. Und dann gehen sie halt wieder. Und das ist ja eigentlich aus einer Unternehmensperspektive sehr ungünstig.“ (IP02, Nr. 64, Z. 437-442)
- (3) „Ich sehe bei mir keinen kritischen Punkt. Ich fühle mich hier wohl. Ich habe das Gefühl, dass die grundsätzlichen Dinge, weshalb ich hier hingekommen bin, dass ich die vorfinde. [...]“ (IP02, Nr. 61, Z. 427-430)
- (4) „Ja, man ist sicherer. Dass man nicht in irgendeiner Klitsche gelandet ist. Auch wenn es riesengroß ist und die irgendwie nur in eine Richtung denkt, sondern dass man einfach auch das ganze Unternehmen erlebt.“ (IP05, Nr. 37, Z. 184-186)

Dieses Aggregat der Fit-Bewertungen kann aus folgenden Facetten zusammengesetzt sein:

- Bewertung des Person-Supervisor- und Person-Team-Fit (ebd.) i. S. einer zusammenfassenden sozialen Präferenzkonformität mit signifikanten Anderen
 „Ein paar der Kollegen oder Kolleginnen des Teams waren auch schon einige Monate vorher an Bord, bevor ich jetzt speziell eingestiegen bin. Von daher konnten wir da schon aus der Erfahrung schöpfen und uns gegenseitig helfen. Wir verstehen uns alle sehr gut, arbeiten uns gut zu, unterstützen uns alle, von daher, das passt sehr gut. Also ich fühle mich in dem Kontext, wie ich aufgenommen wurde vom Team, aber auch von den Teamkonstellationen sehr wohl.“ (IP01, Nr. 1, Z. 19-24)
- Bewertung der umfeldbezogenen Passung (Person-Environment-Fit, ebd.)
 „Ich finde das ganz passend, weil ich teilweise auch sehr schnell bin. Ich finde es dann auch ganz schön, dass mein Umfeld, das dann auch auffangen kann. Der Arbeitgeber und der Rahmen irgendwie da ist, dass ich das auch dann machen kann, also, dass ich mich nicht selbst unbedingt immer selbst bremsen muss, sondern dass das irgendwie miteinander auch im Einklang steht.“ (IP03, Nr. 47, Z. 511-515; Positivbeispiel)
- Bewertung kultureller Passung (ebd.)
 „Ja, also, so wie der, was ich eben schon einmal angedeutet habe, dass für mich einfach das Unternehmensbild oder die Unternehmenskultur, so wie ich sie kennengelernt habe jetzt wirklich nur im Bewerbungsprozess oder während des Bewerbungsprozesses, für mich einfach stimmig war und für mich passend war, also, für mich persönlich jetzt.“ (IP04, Nr. 67, Z. 398-402)
- Bewertung des Person-Job-Fit (ebd.) im Sinne einer (In-)Kongruenz von Anforderungen und persönlicher Befähigung und Präferenzen
 „[...] der letzte Prozessschritt ist im Endeffekt das Gespräch mit dem Vorstand und das war für mich von Anfang klar: Klar, ich muss ihm gefallen, aber er muss auch mir gefallen. Und wenn das persönlich nicht passt, dann hörte sich das alles gut an, aber dann mache ich das nicht.“ (IP18, Nr. 153, Z. 842-848)

Interaktionale Evaluation ist weniger eine Merkmals- als vielmehr eine Verhaltensbewertung. Sie begründet sich in der Wechselbeziehung der handelnden Akteure (1). So kommt es bspw.

innerhalb aufeinander bezogenen Handelns mehrerer Personen zur verhaltensbasierten Kultur- oder Authentizitätsbewertung (2). Newcomer bedienen sich dieser Strategie insb., um interaktionale Strukturen und Kommunikationsmuster zu verstehen und zu bewerten (3).

- (1) *„Es ist quasi auch in den ersten Wochen jeder mal irgendwie da gewesen und hat sich kurz mit mir unterhalten, sodass ich auch über alle so ein Bisschen Bescheid weiß und auch nicht nur weiß, wenn ich irgendwie eine fachliche Frage habe, dann gehe ich zu dem und dem, sondern auch so ein Bisschen alle kennen lerne. Es ist nicht nur ‚Hallo, mein Name ist ...‘, fertig, sondern man hat so eine Minimal-Beziehung zu einem.“ (IP15, Nr. 38, Z. 239-244)*
- (2) *„Man merkt das selber, dass man gerade in Kommunikation oftmals in die falsche Rolle fällt, aber manchmal auch zu emotional ist. Einfach Sachen falsch auffasst. Und diese Neutralität oder diese Methodenkompetenz dann einfach zu haben. Trotzdem noch authentisch zu bleiben. Wenn einem das begegnet, ist man besonders geflasht. [...]“ (IP07, Nr. 84, Z. 593-599)*
- (3) *„So den grundsätzlichen Aufbau zu verstehen. Wer mit wem wie kommuniziert. In welchen Bereichen ich wo die Zusammenhänge knüpfe, wo ich die Schnittstelle bin. Also, auch dahingehend, dass ich dann verstanden habe, wenn etwas Neues kommt, was aktuell nicht [...] abzusehen ist. [...]“ (IP18, Nr. 6, Z. 30-34)*

Interaktionale Evaluation zeichnet sich vornehmlich durch vier **Ebenen der Interaktionsqualität aus**: Soziale Unterstützung, soziale Erwünschtheit, soziales Interesse sowie soziale Bestärkung. Ihnen kommt vor allem innerhalb der sozialen Dimension (Kap. 15.2.3.2) eine zentrale Bedeutung zu. Dabei strahlt die Beziehungsqualität der Akteure auf alle Dimensionen ab (Kap. 15.3). **Soziale Unterstützung** (Kap. 5.4) repräsentiert das „Ergebnis kognitiv-emotionaler Verarbeitung und Bewertung gegenwärtiger und vergangener sozialer Interaktionen“ (Fydrych et al., 2009, S. 43). Entsprechend der betrachteten Newcomer-Situation analysierten Fydrych et al. das Konstrukt während Interaktionen, in denen Hilfestellungen erlebt oder erwartet werden. Die Hilfe dient dazu, Aufgaben und Belastungen zu bewältigen und persönliche Ziele zu erreichen (ebd.). Newcomer evaluieren anhand der wahrgenommenen sozialen Unterstützung, inwieweit sie von ihrem sozialen Umfeld Beistand und Förderung erfahren:

„Also, was ich wichtig finde, ist einfach die Hilfsbereitschaft der Kollegen, also, das ist aber nach wie vor noch da, auch wenn man schon länger da ist. Ich merke das ja auch unter den Kollegen an sich, wenn der eine mal ein Problem hat oder so, dass man wirklich jeden fragen kann.“ (IP06, Nr. 55, Z. 295-298)

Es zeigen sich folgende Umfeldfaktoren, bei denen sich Newcomer sozial unterstützt fühlen:

- Bei einer ihnen persönlich gewidmeten Einarbeitungsbegleitung durch einen Paten (1) oder den vorherigen Stelleninhaber (2)
 - (1) *„Idealerweise kommt man dann schnell auch in die Möglichkeit, Dinge einfach zu tun, irgendwo mitzugehen, vielleicht nicht in allem sofort alleine zu sein, aber sofort eigentlich in der Verantwortung auch gefordert zu werden, aber dabei halt gut begleitet.“ (IP02, Nr. 130, Z. 832-835)*
 - (2) *„Dass sie einen Monat parallel die gleichen Aufgaben machen. Dass es [...] es eine Zeit gab, zu der es zwei Assistenten gab. Den alten zur Einarbeitung, den neuen, der eingearbeitet wird. Das fände ich gut. [...]“ (IP10, Nr. 46, Z. 280-286)*
- Bei wahrgenommener Empathie signifikanter Anderer (1), die sich bspw. in Sensibilität für den Informationsbedarf neuer Mitarbeiter zeigt (2). Auch besteht dann zumeist eine wahrgenommene Toleranz für Verständnisschwierigkeiten (4).
 - (1) *„[...] er ging davon aus, dass das vollkommen klar ist, was die machen und für mich war das aber auf Grund der Stellenbeschreibung anders klar [...]“ (IP15, Nr. 62, Z. 547-550)*
 - (2) *„[...] habe ich mich im Nachhinein gefragt, dass die doch wissen müssen, dass ich das gar nicht machen muss oder dass sie die Information schon an anderer Stelle herausgeben. Das hätte man mir vielleicht sagen müssen.“ (IP10, Nr. 50, Z. 332-337)*
 - (3) *„Ich hatte immer das Gefühl, es haben erst einmal alle Verständnis dafür, dass ich viele Sachen nicht verstehe und viel nachfragen muss. Das ist schon angenehm, wenn man merkt, dass man nicht gerade der ‚Dummkopf vom Dienst‘ ist, sozusagen. (lacht)“ (IP15, Nr. 30, Z. 187-190)*

- Bei sofortiger Hilfeleistung durch das direkte soziale Umfeld.

„Da habe ich ja immer offene Arme gehabt. Da ist mir wirklich direkt weitergeholfen oder irgendwas gemacht worden, damit es weitergeht [...] Ist bei uns vielleicht auch anders, also, wenn man halt im großen Schadensbereich oder irgendwie sowas da reingeht und wir ein relativ kleines Team sind. Da konnte ich jeden fragen und der hat mir immer weitergeholfen. Das war sehr gut.“ (IP05, Nr. 57, Z. 329-334)

Wird einer Bezugsperson etwa eine Vorbildfunktion („social model“, Bandura, 1994, S. 71) attestiert, ist ihre Unterstützungsfunktion davon abhängig, wie sehr ihr Handeln bzw. ihr Auftreten emotionale Aktivierung bzw. Bewunderung hervorruft (1). Darüber hinaus sind allgemeine Verfügbarkeit im Bedarfsfall (2), spontane bzw. kontinuierliche Disponibilität (3) bzw. Begleitungsintensität relevanter Ansprechpartner (4, Kap. 15.2.3.2) Merkmale sozialer Unterstützung. Die Begleitungsintensität durch signifikante Andere kann dabei je nach kapazitiver Auslastung beeinträchtigt sein (Rollenkonflikt, Hippler & Krüger, 2014; 5) und wird in diesem Fall besonders geschätzt (6). Sie entscheidet über das Maß, in dem persönliche Eigeninitiative und Strategien der Selbsthilfe erforderlich werden (Abb. 16.3; Nr. 4, Agieren; 7).

- (1) *„[...] das ist wirklich nicht normal, also, man konnte wirklich alles fragen und auch öfters. Immer sehr ruhig und hat das mit einer Engelsgeduld erklärt, was das ist. Das war schon echt gut.“ (IP06, Nr. 16, Z. 86-89)*
- (2) *„Wichtiges Element, was vorher vereinbart war, [...] ich hatte nie irgendwie einen Tag mit [Name Vorgesetzter], sondern wir hatten vorher vereinbart, immer, wenn ich das Gefühl habe, ich brauche es, dann kann ich halt daran ziehen und dann haben wir ein Gespräch. Und das hat gut funktioniert und das fand ich super.“ (IP02, Nr. 91, Z. 593-596)*
- (3) *„Aber insgesamt, [...] was für mich wichtiger ist, [...], ist [...], dass ich fachlich eingearbeitet werde oder wurde. Und das ist auch der Fall und ich kann auch immer noch mit meiner Vorgängerin sprechen, falls ich eine Frage habe, oder ich kann jederzeit irgendjemand anderen ansprechen.“ (IP04, Nr. 79, Z. 460-464)*
- (4) *„Wenn es sie nicht war, dann mein Mentor, weil er dann auch zum Teil dann, eben dann auch bei den Terminen und den Gesprächen dabei war. Deshalb hat er auch gesagt, er kommt erstmal überall mit. Dass, wenn dann mal irgendwie sowas ist, dass er dann auch mal mich unterstützen kann. Also, es war auf jeden Fall immer jemand da, der dann auch mal gesagt hat: ‚Halt das reicht dann auch. Das schafft er nicht, das schaffen wir nicht.‘“ (IP13, Nr. 117, Z. 552-556)*
- (5) *„Und da brauchen ja die Kollegen auch Zeit dafür, weil wenn die einem zeigen, wie jetzt die Arbeitsprozesse laufen. Dann dauert das ja auch immer länger als normalerweise. Und da finde ich schon wichtig, dass da auch vom Vorgesetzten den Kollegen die Zeit genommen wird, den neuen Mitarbeiter auch einzuarbeiten, etwas, genau.“ (IP06, Nr. 11, Z. 60-64)*
- (6) *„An der Bereitwilligkeit auf die Fragen einzugehen, an der Zeit, die sich genommen wird. Weil das sind ja wirklich operative Bereiche, wo man auch berücksichtigen muss, in der Zeit, in der man daneben sitzt, werden die Mitarbeiter nicht so viel schaffen, wie in den Zeiten, wo sie in Ruhe ihre Themen abarbeiten können.“ (IP12, Nr. 39, Z. 261-267)*
- (7) *„Also, es war einfach schade und das geht auch dem Rest des Teams genauso. Es ist einfach schade, dass man das so erlebt hat, und hat auch dazu geführt, dass irgendwie, also wir haben uns [...] verloren gefühlt. [...] man wird neu hingestellt. Man hat eine Führungskraft, die man aber irgendwie nicht ansprechen kann, und dann sitzt man da und macht einfach auf gut Glück irgendetwas.“ (IP01, Nr. 34, Z. 244-248)*

Nebst wahrgenommener Unterstützung besonderer Bezugspersonen sind auch Indikatoren systemischer Unterstützung dafür ausschlaggebend, wie gut Newcomer sich unterstützt fühlen. Besteht ein durchdachtes, zielgruppenspezifisches Angebot an Onboarding-Hilfsmitteln für den Alltag, wird dies als große Erleichterung wahrgenommen (1). Gleichmaßen wird die wahrgenommene Team-Unterstützung, die von einer Gruppe ausgeht (2; Kap. 5.3.3), als wesentlich betrachtet. Dies ist insb. dann der Fall, wenn die Initiative vom Umfeld ausgeht: Vom Kollegium allgemein (3), indem dem Newcomer einzelne Aufgaben abgenommen werden (4) oder indem Informationen und Hilfsmittel proaktiv und zentral gesteuert vermittelt werden (5).

- (1) *„[...] ich denke, dass es enorm die Sache erleichtern würde, wenn man quasi so definieren könnte, vielleicht noch Funktionsstufe auch: ‚Weißt du was? Wenn du zur [Name betrachtetes Unternehmen] kommst, hier in der ersten Woche, das sind die Dinge, auf die wir sowieso stoßen und hier sind die Shortcuts‘, respektive:*

„So kannst du es machen. Also, so installierst du dein Outlook oder so machst du dein SAP fit mit HR-Dingen. So gehst du in deine Ziele hinein und kannst sie abändern.“ So die Dinge, die sowieso irgendwann mal kommen und die ich immer wieder mal brauche.“ (IP14, Nr. 23, Z. 156-164)

- (2) *„Also, ich glaube ein großer Punkt ist, dass wir in uns in dem Team gut verstehen. Dass wir von der Arbeitsweise gut miteinander auskommen, [man] sich aufeinander verlassen kann, [...] auch offen gesprochen wird, dass man sich gegenseitig hilft, sich unterstützt.“ (IP08, Nr. 61, Z. 395-397)*
- (3) *„[...] das, was mir schon aufgefallen ist, es ist immer Kollegeninitiative gewesen, wo ich das hier sehr gut erlebt habe.“ (IP09, Nr. 15, Z. 83-86)*
- (4) *„Und gleichzeitig eben, dass dann auch viele gesagt haben: ‚Okay, wir übernehmen wieder einen kleinen Teil oder unterstützen ihn da in einer anderen Weise.‘“ (IP13, Nr. 111, Z. 524-526)*
- (5) *„Prinzipiell ganz gut. Also, ich bin gut angekommen. Was mir auch ein Stück [...] leicht gemacht wurde, zum einen dadurch, dass ich von meinem Vorgesetzten einen Einarbeitungsplan zugeschickt bekommen habe. Auch schon, bevor ich den ersten Tag hatte.“ (IP11, Nr. 2, Z. 7-10)*

Soziale Unterstützung macht sich auch an der Adaption(-sbereitschaft) an einarbeitungsbezogene Rahmenbedingungen bemerkbar. Newcomer schätzen es, wenn wahrgenommene Belastungsfaktoren für sie reguliert werden (1) und diese Entscheidungen entgegen des Widerstands anderer Unternehmensakteure konsequent eingehalten werden (2). Werden Fragen oder andere Zeichen der Hilfsbedürftigkeit ignoriert (3; Kap. 15.2.2), sodass etwa eine Aufgabe nicht weiterbearbeitet werden kann (4), wird das persönliche Wohlbefinden beeinträchtigt.

- (1) *„Meine Chefin ist selber auch noch sehr jung und die hat da auch immer dann wirklich unterstützt und auch mit den anderen Leuten dann geredet, sodass innerhalb unseres Teams, da hat sich nicht geändert. Im Gegenteil eigentlich wurde da einem sehr viel Verständnis entgegengebracht.“ (IP13, Nr. 113, Z. 534-538)*
- (2) *„Zum anderen Teil war dann natürlich immer ein bisschen verärgert, weil sie es dann wieder selber machen müssen und haben eigentlich keine Lust mehr drauf. Aber da wurde dann eigentlich ganz gut, von meiner Chefin eingegriffen und dann gesagt: ‚Es ist nun mal so.‘ Die hat mich dann eben unterstützt und hat zur Not nochmal mit den Leuten, die es betroffen hat, dann gesprochen.“ (IP13, Nr. 116, Z. 544-549)*
- (3) *„Wenn man dann aber auch, sei es nur: ‚Ich brauche den und den Zugang‘, oder welche, wie gesagt: ‚Welche Tools benutzen wir eigentlich, was müssen wir eigentlich können?‘, kam entweder gar keine Antwort oder zwei Wochen später oder erst auf persönliche noch einmal Ansprache und dann auch nur: ‚Ja, kümmert euch selber darum, ihr könnt den und den ansprechen.‘“ (IP01, Nr. 36, Z. 255-259)*
- (4) *„Oder auch wenn man dann nicht weiterkommt, dass man dann auch eben Fragen kann und dass dann jemand da ist, der einem dann weiterhilft.“ (IP06, Nr. 9, Z. 52-53)*

Die Kritikalität sozialer Unterstützung resultiert auch daraus, dass ihr Mangel geeignet ist, proaktive Sozialisationsstrategien – werden innerhalb der Kategorie „Agieren (Nr. 4)“ behandelt – zu hemmen (1). Proaktive Sozialisationsstrategien sind für eine Beschleunigung des Lernprozesses wichtig (Kap. 5.3.2). Mangelnder fachlicher Austausch und Interaktion etwa beeinträchtigen die inhaltliche Weiterentwicklung, was sich negativ auf das Onboarding-Ziel der eigenständigen Tätigkeitserfüllung auswirkt (2). Aus den Aussagen der Betroffenen lässt sich zudem schließen, dass die interaktionale Evaluation sozialer Unterstützung nicht auf Basis eines einzelnen, sondern vieler kritischer Ereignisse erfolgt (Kap. 15.2.4; Kap. 16.2).

- (1) *„Das hat mir auch viel geholfen, weil ich bin so ein Mensch, wenn ich jemanden etwas frage und [...] ich das Gefühl habe, dass der sich denkt, jetzt fragt die schon wieder was, dann frage ich auch nicht mehr weiter und dann kann man auch nicht so viel lernen oder nicht so schnell.“ (IP06, Nr. 18, Z. 94-98)*
- (2) *„[...] also, bis jetzt war noch kein Punkt oder keine Situation der Fall, wo ich gesagt hätte: ‚Oh, Gott, hier habe ich jetzt etwas falsch gemacht‘, aber das hätte ja passieren können, ohne zumindest ein Grundgerüst an Informationen vorher zu haben, genau.“ (IP01, Nr. 51, Z. 360-363)*
- (3) *„[...] die ersten paar Wochen, wo wirklich alles neu für mich war und so, dass man da wirklich alles fragen konnte. Ja, also dann quasi mehrere besondere Ereignisse.“ (IP06, Nr. 57, Z. 302-304)*

Soziale Erwünschtheit repräsentiert ein weiteres Phänomen, das im Rahmen interaktionaler

Evaluation Beachtung findet. So spielt die Reaktion des sozialen Umfelds auf ein Newcomer-Verhalten eine entscheidende Rolle dafür (Kap. 5.2.2), ob neue Mitarbeiter dieses fortführen und sich wohlfühlen (1). Soziale Erwünschtheit wird wahrgenommen, wenn der Newcomer aktiv darin bestärkt wird, Fragen zu stellen (2). Newcomer evaluieren dies, um „das Richtige“ zu tun und zu einem Organisationsmitglied zu werden, das die Regeln des Systems beherrscht. Beispiele für spätere Verhaltensentscheidungen (Abb. 16.3, 4, Agieren), die aus sozialer Erwünschtheit resultieren, sind Bereitschaft, Fragen zu stellen (3), Hilfsbedürftigkeit zu äußern (4) oder im Negativfall die Entscheidung, auf proaktive Sozialisationsstrategien, wie das Einfordern von Unterstützung, zu verzichten (5). Die kritische Bedeutung des Gefühls, Fragen stellen zu dürfen, zeigt ihre konsequente Erwähnung und die explizite Betonung ihrer Relevanz (6). Auch die im Feld benannte kritische Bedeutung für das affektive Erleben (7) führt zur Feststellung einer hohen theoretischen Sättigung bei gleichzeitig hoher Zielrelevanz.

- (1) *„Man merkt ja, wenn man eine Frage hat und zu jemandem kommt, und man merkt: Diese Person ist gestresst. Und sie nimmt sich trotzdem Zeit und reagiert auch nicht genervt. Dann ist das ja schon ein schönes Gefühl.“ (IP15, Nr. 28, Z. 182-185)*
- (2) *„Ich habe das Gefühl, wenn ich gefragt habe, wurde es mit offenen Armen aufgenommen bzw. haben auch immer viele Leute gesagt: ‚Du kannst uns fragen, sprich uns an.‘ Wenn man das so gesagt bekommt, [...] bestätigt wird, dass man wirklich fragen kann, sich die Leute die Zeit nehmen [...]“ (IP10, Nr. 54, Z. 355-359)*
- (3) *„Ja, so, was ich als sehr gut finde, ist, dass ich immer fragen kann. Ich kann alles fragen die Kollegen. Das finde ich eigentliche das A und O und finde ich auch sehr gut bei der Einarbeitung vor allem, dass man da jetzt keine Angst haben muss, ‚kann ich das jetzt Fragen oder nicht‘ oder der denkt, ‚Oh mein Gott, was ist das denn für eine, dass die immer so blöde Fragen stellt.‘“ (IP06, Nr. 3, Z. 11-16)*
- (4) *„Aber gut, natürlich wenn ich dann gar nicht weiterkomme oder so, dann muss ich dann schon fragen, aber die Schwelle ist halt natürlich größer, wenn ich jetzt bei meinem Gegenüber das Gefühl habe, dass er da jetzt ungern meine Fragen beantwortet.“ (IP06, Nr. 21, Z. 108-110)*
- (5) *„Denn wenn man eine Frage hat und gut zu jemandem, und der weist einen so etwas harsch zurück, dann würde man nicht noch einmal hingehen.“ (IP15, Nr. 29, Z. 185-187)*
- (6) *„Und dann auch immer ganz wichtig ein Verweis darauf, wenn Fragen sind, immer einfach noch einmal vorbeikommen oder anrufen, dass man das klären kann. Das, also alles, was ich jetzt nenne, ist bei mir nicht passiert, ich nenne es jetzt so, wie es sein sollte, ne?“ (IP01, Nr. 15, Z. 148-151)*
- (7) *„Es macht viel aus, wenn man (wie ich) von Anfang an das Gefühl hat, alles fragen zu können. Das kann ich als zentrales Element benennen. Das ist ein gutes Gefühl, ein guter Start. Man kann gut eingearbeitet werden. Gerade, wenn man sich proaktiv einarbeitet und nicht an die Hand genommen wird, wenn man das Gefühl hat, dass man jeden alles fragen kann, macht es einem das einfach.“ (IP10, Nr. 52, Z. 346-351)*

Ein weiteres Element interaktionaler Evaluation bildet **soziales Interesse**, das die Befragten ihrem Umfeld auf Basis der wahrgenommenen Aufmerksamkeit ihrer Person gegenüber bzw. der Anteilnahme an ihrem Wohlbefinden attestieren (1). Auch tätigkeitsbezogenes Interesse kann die Wahrnehmung sozialer Unterstützung prägen. Es äußert sich etwa durch kommunikative Rückkopplungen im Gespräch mit den Newcomern, in denen organisationale Akteure ihr Detailwissen zur Tätigkeit mit den neuen Mitarbeitern teilen (2) oder indem sie die Bedeutung des Tätigkeitsfelds für das Unternehmen betonen (3). Dies mündet im Optimalfall im Gefühl, persönlich geschätzt zu werden („personal importance“, Buchanan, 1974, S. 536; 4).

- (1) *„Also, da war quasi jeden Tag, riefen HR-ler an und fragten: ‚Wie geht es dir?‘. Jeden Tag rief die IT an und fragte: ‚Läuft alles?‘ und es lief alles vom ersten Tag an. Die Sekretärin vom CEO, also, eine von den beiden war immer da. Und das war halt so eher ‚gepudert‘. Das ist natürlich was ganz anderes. Da gibt es ein Programm. [...] Also, klassisch wie hier auch ein Assi. (IP07, Nr. 93, Z. 657-662)*
- (2) *„Grundsätzlich positiv. Also, alle Ansprechpartner waren interessiert in meinen Augen. Also, haben dann auch Rückfragen gestellt, also: Was habe ich da konkret gemacht, was ist Suchmaschinen-Werbung überhaupt, haben wir überhaupt Übertragungspunkte, ja, oder haben wir irgendwelche Schnittstellen, Themen, die auftreten? Das war bei einigen Ansprechpartnern eben nicht ganz klar, also die konnten auch jetzt mit der Thematik nicht unbedingt viel anfangen. Allerdings muss man schon sagen, dass alle sehr interessiert waren an den Themen.“ (IP19, Nr. 34, Z. 276-282)*

- (3) „Weil es gewissermaßen von Wertschätzung zeugt und die ist mir auch gerade für das Arbeiten dann halt grundsätzlich wichtig. Also, ich möchte schon wertgeschätzt werden. Ich möchte, dass wenn ich gute Ergebnisse erziele, dass die dann auch wertgeschätzt sind und anerkannt werden. [...] Ja, das sind eigentlich auch so die Motivatoren.“ (IP19, Nr. 24, Z. 151-156)
- (4) „Wertschätzung. Ganz klar Wertschätzung irgendwie. Das ist für mich erst mal, dass man mit mir gerechnet hat, dass man auf mich (in Anführungsstrichen) gewartet hat.“ (IP18, Nr. 59, Z. 277-279)

Auch schließen neue Mitarbeiter soziales Interesse aus der Bereitstellung eines exklusiven Nutzensvorteils, wie der Teilnahme an einem besonderen Seminar (1), das von renommierten Unternehmensvertretern gehalten wird (2).

- (1) „Was ich am besten fand, ist einfach, dass man das Gefühl bekommt, dass man wertgeschätzt wird, weil man auserwählt wird, auf ein Seminar zu [...]“ (IP01, Nr. 61, Z. 428-431)
- (2) „[...] Also, er hat auch sehr, sehr viele Schulungen mit mir gehalten. Also, wir haben wirklich tatsächlich Vier-Augen-Schulungen gehalten, der Leiter der Regulierer mit mir, das fand ich schon ja als Privileg, weil in der Regel machen das dann Kollegen oder Ausbilder oder Ähnliches.“ (IP17, Nr. 56, Z. 459-463)

Weitere Indizien, die die Wahrnehmung von sozialem Interesse stärken sind

- wahrgenommenes Engagement der Akteure für Maßnahmen, die eine schnelle Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des neuen Mitarbeiters gewährleisten (1). Exemplarisch zeigt sich dies an der frühzeitigen Beschäftigung des Umfelds mit dem Arbeitsantritt des neuen Kollegen. Der Newcomer erkennt es am Umfang der E-Mails von Kollegen, die bereits vor seiner Ankunft eingegangen sind. Sie prägen den Eindruck der Vorbereitungsqualität (2).

(1) „Dass man einfach merkt: Die Leute sind interessiert daran, dass ich mich schnell, dass ich schnell onboarden, sozusagen, und eben wirklich in meine Aufgaben einsteigen kann und loslegen kann.“ (IP04, Nr. 30, Z. 153-156)

(2) „Ja es waren dann schon viele Terminanfragen im Kalender. [...] Ja. Auch schon paar E-Mails schon in Kopie. [...] Gings um Präsentationen, die erstellt werden mussten, die dann bei mir gelandet ist, das war so eins der ersten Sachen. Meetings, die vorbereitet werden mussten. Also, dass man direkt, was zu tun hatte. Also, die Präsentation, die direkt bei mir landete, wo ich mir gesagt habe: ‚Okay, das traut man mir anscheinend auch zu, zu machen – obwohl ich nicht da war.‘“ (IP08, Nr. 41, Z. 264-275)
- Proaktive Statusabfragen zur Einarbeitung und aktuellen Unterstützungsbedarfen (1) inklusive einer gewissen zeitlichen Investition in die Gesprächsführung. Besonders geschätzt wird es, wenn die unterstützende Partei Nachteile für ihre eigene Leistungserbringung in Kauf nimmt, um dem neuen Mitarbeiter zu helfen (2).

(1) „Also, dass man dann auch am ersten Tag, in der ersten Woche, in den ersten zwei Wochen auch einfach dann vielleicht mit dem neuen Team, [...] auch einfach noch einmal sich zusammensetzt: ‚So, ihr seid jetzt alle neu und habt ihr alles, was ihr braucht? Und so sind jetzt die nächsten Schritte, nächste Woche Freitag setzen wir uns einmal alle zusammen und dann besprechen wir einmal, was habt ihr bis jetzt erreicht, welche Fragen gibt es, die klären wir dann.‘“ (IP01, Nr. 44, Z. 309-316)

(2) „Und das ist letztendlich ein Kriterium, woran gemessen wird. Wieviel wird erledigt, wieviel wird geschafft. Und das finde ich ist eine große Bereitschaft, wenn man sagt, ‚Nein ich nehme mir jetzt trotzdem die Zeit und zeig ihr das für zwei Stunden und beantworte ihre Fragen dazu.‘“ (IP12, Nr. 40, Z. 264-268)
- Statusabfragen zum persönlichen Wohlergehen jenseits von fachlichen Inhalten

„Ich bin letzte Woche Freitag schon um zwölf nach Hause gegangen, weil ich Fieber bekommen habe und hatte das noch an ein paar Kollegen geschickt. Wir hatten eine Rundmail und hatte dann gesagt: ‚Ich bin jetzt weg wegen Fieber, könnt mich aber anrufen.‘ Vier Leute haben die Mail gekriegt und alle vier haben halt irgendwie nur ‚gute Besserung‘ zurückgeschrieben.“ (IP18, Nr. 123, Z. 626-631)
- unternehmensseitige Ressourceninvestition

„Da fing das für mich eigentlich an und dann geht es eigentlich mit der zweiten Phase wie ich finde weiter. Was heißt es, dann die ersten Tage wirklich im Unternehmen zu sein. Was für einen Support vielleicht in Anführungszeichen gibt es da auch von der Unternehmensseite.“ (IP12, Nr. 10, Z. 53-56)

Das Konzept der **sozialen Bestärkung** zeigt sich als weitere Subkategorie phasenübergreifender Kritikalität, die Individuen in der Onboarding-Phase zur interaktionalen Evaluation

heranziehen. Es findet seinen theoretischen Ursprung in der sozial-kognitiven Lerntheorie („reinforcement“, Bandura, 1977, S. 193; Kap. 5.2.2) und wird nachstehend synonym verwendet. Soziale Bestärkung äußert sich in einer exogenen Bekräftigung unterschiedlicher Variablen des Individuums. Sie kann die relationale Beziehung zu seinem Umfeld, seinen Selbstwert, seine Einstellung und auch sein persönliches Wohlbefinden beeinflussen. Zudem nimmt sie handlungsleitende Implikationen an (Abb. 16.3; 4, Agieren). Beispiele positiver sozialer Verstärker, deren Relevanz die Betroffenen im Feld betonen, sind

- wahrgenommene exogene Bekräftigung persönlicher Fähigkeiten („self-image reinforcement“, Buchanan, 1974, S. 538; 1) und Kompetenzzuschreibungen (2)
 - (1) *„Ich wusste jetzt noch nicht, in welchem Umfang genau, aber es lief immer darauf hinaus, dass mir auch immer gesagt worden ist, wie sie meine Kompetenzen sehen und dass [...] ich der Richtige wäre. Und dann ist es eben auch genauso gekommen. Man hatte auch so das Gefühl: ‚Okay, die haben sich dann auch bewusst für einen entschieden.‘“ (IP13, Nr. 69, Z. 328-333)*
 - (2) *„Von daher, glaube ich, traut mir halt vor allem mein Kollege auch mehr zu als ich mir selbst. Ja. Und wenn wir dann die Ergebnisse besprechen, [...] also, es kommt halt kein schlechtes Feedback erstmal, ja und Gutes [...], manchmal ja, das hast du gut gemacht oder das ist gut. Dann ist das ok. Aber wenn ich jetzt irgendwelche Auswertungen mache und die Zahlen dann stimmen oder die Sinn ergeben, dann ist das eigentlich Feedback genug für mich.“ (IP06, Nr. 67, Z. 379-385)*
- die exogene Ermutigung zur selbstständigen Aufgabenerprobung. Sie basiert darauf, dass dem neuen Mitarbeiter die notwendige Kompetenz zugesprochen („verbal persuasion“, Bandura, 1994; Kap. 5.2.2; 1) oder sein Erfolg aus der Erfahrung der Einarbeitungsunterstützer mit anderen Newcomern antizipiert wird (2).
 - (1) *„Das eben auch dann direkt gesagt wird: ‚Ich glaube, dass du das kannst und du kannst das schaffen. Wir unterstützen dich, aber mach das mal selber.‘“ (IP13, Nr. 67, Z. 324-325)*
 - (2) *„Und zum anderen auch, [dass ich] von den Kollegen einfach das Gefühl bekommen habe, ‚ja, es sind schon mehrere hier zur Einarbeitung gewesen. Das bekommen wir schon hin. Das wird so etwa so und so laufen.‘ Einfach diese Erfahrungen, die man aus der Vergangenheit hatte.“ (IP17, Nr. 49, Z. 378-381)*
- exogene Bekräftigung eines bestimmten Vorgehens, das der Newcomer gewählt hat

„Wenn man darüber redet und ich sage: ‚Das und das sind die Themen, die ich mir vorstellen kann, lieber [Name Vorstand] oder [Name Vorstand].‘ Ich sag jetzt mal, so ein Gespräch endet damit: ‚Mensch, da bist du auf den richtigen Themen unterwegs und wie können wir dir dabei noch helfen?‘ Das sind ja auch die Punkte, die man auch braucht. Auch mir geht es ja nicht anders.“ (IP09, Nr. 62, Z. 544-548)
- Aktive Aussprache von Verhaltensempfehlungen durch signifikante Andere

„Was sehr oft gesagt wurde und wofür ich durchaus der Typ bin: ‚Stellen Sie so viele Fragen, wie geht.‘ Das habe ich gemacht und mache ich bis heute. [...] von der Aufnahme her war das ein sehr angenehmer Übergang [...] von der Bundeswehr ins Zivilleben.“ (IP16, Nr. 6, Z. 22-25)

Die Bedeutung von Reinforcement für die Sozialisationsphase neuer Mitarbeiter steht im Einklang mit der Rolle des Motivs „Selbstwertschutz“ in der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2): Fragen, wie „was sagen signifikante Andere über meine Arbeit?“, „kennen sie meine Arbeit?“ oder „wird sie überhaupt weiterverwendet?“ zeigen sich tätigkeitsbezogen auf der Suche nach aufgabenbezogener Selbstwertsteigerung durch externe Verstärkung (Kap. 15.2.3.1). Die Bedeutung exogener Reaktionen auf die eigene Person besteht auch darüber hinaus: Externe Bestärkung bietet als Folge eigener Handlungen in Phasen hoher Unsicherheit (Kap. 15.2.2) Orientierung und bei positivem Feedback ein gutes Gefühl (1). Zudem stellt sich das Gefühl hoher Selbstwirksamkeit ein (Kap. 5.2.2) – selbst wenn die Reaktion auf Kritik fußt (2).

- (1) *„Im Endeffekt, wenn ich eine gute Rückmeldung bekomme. Es muss noch nicht einmal ein Lob sein. Sondern, wenn ich einfach bemerke, okay es läuft, es wird so akzeptiert, ich habe jetzt hier durch meine Aktion etwas geschaffen, was dann auch so Wirklichkeit wird. Das ist ein gutes Gefühl.“ (IP18, Nr. 32, Z. 151-154)*
- (2) *„Offen zu sein. Sachen anzunehmen, vor allen Dingen, offen zu Kritik zu sein, jeglicher Art, also, wie ich das auch letztlich getan habe. [...] Offenheit ist, glaube ich, das Wichtigste, was man jemandem empfehlen kann.“*

Gerade wenn man bei einem neuen Arbeitgeber anfängt.“ (IP19, Nr. 77, Z. 619-622)

Führt man die benannten Subkategorien, auf denen interaktionale Evaluation beruht, zusammen, resultieren folgende einstellungsbezogene und emotionale Konsequenzen für das subjektive Erleben und die Einstellungsbildung (Zielkonstrukte des Modells, Abb. 16.3):

- Bewertung von und Sympathiezuschreibung zu relevanten Personengruppen
„Ich find das ziemlich krass, also, ich find das ein bisschen krass, weil, es ist ja auch schwierig viele Leute in einen Termin zu bekommen. Wenn man dann eine Person hat, die sich so dagegenstellt, finde ich das etwas sehr ich-bezogen.“ (IP03, Nr. 67, Z. 698-700)
- Ableitung und Bewertung charakteristischer Interaktionsmuster (Verhaltensnormen)
„Natürlich hat da keiner irgendwie etwas gesagt, sondern die waren alle bereitwillig Ihre Karte davorzuhalten, aber mir persönlich war es trotzdem unangenehm einfach, sowohl im Praktikum als auch als ich dann hier fest eingestellt wurde, obwohl ich schon wusste, was auf mich zukommt. Ließ sich nicht vermeiden.“ (IP15, Nr. 10, Z. 661-665)
- Einschätzung des mittel- bis langfristigen Wohlbefindens in der sozialen Interaktion
„Dass ich auch in einem halben Jahr weiß, wenn da irgendetwas aufkommt, was immer im Herbst aufkommt. Dann kann ich sie da noch einmal fragen, das ist für mich ganz angenehm. Aber ich habe natürlich auch den Anspruch, das so weit wie möglich dann alleine zu machen.“ (IP18, Nr. 99, Z. 490-493)
- Bewertung als sozialisationserleichternde (1) oder -hemmende Instanz, die in Vorbereitung auf das weitere organisationale Handeln des Individuums, die Stärkung bzw. Schwächung sozialer Proaktivitätstendenzen hervorbringt (2).
 - (1) *„Erleichtert mir die ganze Arbeit. So, dass ich dann sage, ich komme auch gerne hierhin und nicht so: ‚Ach, heute sitzt du wieder alleine da und weißt nicht, was du machen sollst.‘“ (IP13, Nr. 26, Z. 119-121)*
 - (2) *„[...] wenn man keine positive Resonanz bekommt, auf seine Fragen, dass man dann [...] zögern würde, noch einmal zu dieser Person zu gehen und [im] Zweifelsfall diese Person meiden würde und andere Personen fragen würde, was fachlich im Zweifelsfall verkehrt wäre.“ (IP15, Nr. 31, Z. 194-198)*

Bewertungsmechanismen, die jenseits von interaktionalen Prozessen oder der Referenz auf eigene Vergleichswerte wirken, finden sich in der Kategorie **prozessuale Evaluation** wieder. Sie teilt sich in vier Indikatoren ein: Kohärenz, Nützlichkeit, Transparenz und Effizienz. Diese erfassen prozessuale Merkmale im Umfeld der Individuen, die im Onboarding-Kontext Einfluss auf Einstellung und Erleben des Individuums haben können. Die Rolle eines vorherrschenden Indikators erfüllt das Merkmal der **Kohärenz**. Es findet folgende Konkretisierung:

- Stringenz in der Gestaltung der Onboarding-Dimensionen: Diese meint etwa die interne Konsistenz der Onboarding-Maßnahmen im Verlauf und beginnt bereits mit der Recruiting-Erfahrung (1; Kap. 15.2.1). Stringenz wird u. a. über Kontinuität des Verhaltens der Unternehmensvertreter (2) bzw. der Konsistenz zwischen ihrem proklamierten und tatsächlichen Verhalten transportiert. Sie wird genutzt, um die proklamierte Unternehmenskultur zu validieren (3; Artefakte vs. Werte und Normen, Schein, 1985). Besteht Verhaltens- und Wahrnehmungskontinuität im Vergleich zum Recruiting-Prozess (Erfahrungsabgleich, s. o.) wird die Nachvollziehbarkeit der Prozesslandschaft unterstützt (4).
 - (1) *„Es klappt auch so und es funktioniert so. Und nicht, dass man jetzt anfängt und sagt: ‚Du arbeitest jetzt erstmal nur mit‘, sondern das, was im Bewerbungsgespräch gesagt worden ist, hat sich dann eben auch bewahrheitet.“ (IP13, Nr. 70, Z. 333-335)*
 - (2) *„[...] zum Beispiel musste ich ein Modell rechnen und da in dem Tool bin ich da nicht weitergekommen und dann hab ich gefragt, wo man da eben weiterkommt oder auch die Methode, die ich anwenden musste. Da hatte ich dann noch ein paar Fragen. Also, jetzt nichts Besonderes an sich, aber so einfach die Hilfsbereitschaft, die immer noch nach wie vor da ist.“ (IP06, Nr. 58, Z. 308-313)*
 - (3) *„Und sowas ist halt, finde ich persönlich immer, immer sehr schade, dass man es dann nicht schafft. Und wenn es erst mal auf den ersten Blick nur ein, zwei Personen sind, aber ja eigentlich richtig gute*

Leute nicht zu halten, weil man auf der einen Seite marketingtechnisch was richtig macht, nämlich, dass man sich cool nach außen anpreist und auch vielleicht eine ernsthafte Strategie damit verfolgt, gleichzeitig aber dann intern nicht die Rahmungen dafür schafft, dass die Personen auch das finden und leben können, weshalb sie eigentlich im Prinzip eingekauft wurden.“ (IP02, Nr. 73, Z. 468-47)

(4) *„Ich glaube, noch einmal Klarheit zu schaffen, Sicherheit über die Prozesse vor allen Dingen dann auch zu geben. Also, mehr inhaltlich.“ (IP12, Nr. 55, Z. 387-388)*

- **Kompatibilität der Onboarding-Gestaltung mit dem angestrebten Mitarbeiterleitbild (1) und der Unternehmensidentität (2).**

(1) *„[...] wenn ich ein Start-up bin, dann erwarte ich von den Leuten, dass die irgendwie ein gewisses Mindset auch mitbringen. Und dazu gehört dann zum Beispiel, dass es so was vielleicht gar nicht gibt. Und dass eigenverantwortliches Handeln einen großen Stellenwert hat. [...] als Firma würde ich mich dann auch nicht dem unterwerfen wollen [...]. Dann würde ich direkt sagen, jemand, den ich einstelle, der das benötigt, der ist hier gar nicht richtig. (IP11, Nr. 19, Z. 108-114)*

(2) *„Und diesen Prozess, es gibt einen Einarbeitungsplan, es gibt einen Paten, es gibt irgendwelche [Name Arbeitgeberbewertungsportal]-Bewertungen [...], den könnte man soweit modifizieren, dass er dem Unternehmen noch besser gefällt, also, noch besser zum Unternehmen passt.“ (IP11, Nr. 28, Z. 150-153)*

Newcomer reflektieren, wie sich ihr subjektives Empfinden im Einarbeitungsverlauf entwickelt. Nehmen sie prozessuale bzw. verhaltensbezogene Inkonsistenzen wahr, hat dies eine destruktive Wirkung auf ihre emotionale Situation (1): Sie werden als emotionaler „Knick“ wahrgenommen (Enttäuschung, 2). Von analogen Konsequenzen wird bei Inkonsistenzen der Informationsvermittlung (Informationsasymmetrie, 3) oder einem Stabilitätsverlust in den Umfeldbedingungen des Individuums berichtet: Plötzliche Veränderungen des unmittelbaren Umfelds, wie etwa ein Führungswechsel, werden als Irritation wahrgenommen (4). Ihr Ausmaß im Sinne eines subjektiven Beanspruchungsniveaus beeinflusst die Intensität affektiver Reaktionen (Abb. 16.3, 4, Agieren; 5). Es wird davon beeinflusst, wie sehr sich ein Individuum bereits an vorausgegangene Umstände gewöhnt hat und wie entscheidend diese für die Arbeitgeberwahl waren (Präferenzabgleich, Abb. 16.3, 2, Verarbeiten; 6).

(1) *„Und das dann in der dritten Woche vom Arbeitsanfang, wobei man fünf Wochen vorher im Vorstellungsgespräch noch absolut, alles super und wir brauchen dich und wollen dich und toll, so geredet bekommen hat. Das hat für mich absolut nicht zusammengepasst.“ (IP01, Nr. 77, Z. 525-528)*

(2) *„Was ich aber mit dem Knick meine, ist, wenn man merkt, beziehungsweise wenn das Vorstellungsgespräch auch ein großes Interesse der Führungskraft oder auch ein großes Interesse der [Name Unternehmen] an sich an der, in dem Fall meiner neu zu besetzenden Position, besteht und da auch konkret besprochen wurde: ‚Das Thema soll hochgebracht werden. Super wichtiges Thema, es wird ausgebaut und ganz dringend und wir suchen jemanden‘ und alles toll. [...] Man hat da eine gewisse Erwartungshaltung, die suggeriert wurde im Vorstellungsgespräch, auf die man sich tatsächlich freut und stützt. Und man fängt an am ersten Tag und realisiert, je länger man hier ist, [...] die ersten zwei Wochen, jeden Tag ein bisschen mehr, dass es gar nicht so ist, wie man sich das vorgestellt hat.“ (IP01, Nr. 40, Z. 284-294)*

(3) *„Aber das war klar, das war Timing-bedingt. Und klar, von der ganzen Timing-Geschichte war es natürlich so ein bisschen unglücklich vom Start her, dass ich anfangs und die erste Info, die ich von [Name Vorstandsvorsitzender] erfahre, ist, dass er geht. [...] es ist schwierig, auf andere Ereignisse zu übertragen und dass man es mir auch nicht hätte vorhersagen können, war auch klar.“ (IP18, Nr. 48, Z. 810-816)*

(4) *„Sehr hohe, weil man fühlt sich, ich sage mal ganz doof, wenn es ganz Anders gekommen wäre, hätte ich mich ziemlich verarscht gefühlt, aber so ist das halt eben: ‚Okay, die haben genau das gesagt und du hast dich dafür entschieden, weil es so ist und weil es dir so erklärt worden ist.“ (IP13, Nr. 75, Z. 348-351)*

(5) *„Also, ich habe es erfahren, bevor es kommuniziert wurde. Das fand ich gut, dass man mich da irgendwo in den Kreis schon so ein bisschen mit aufgenommen hatte, dass ich da nicht aus allen Wolken falle. Das hat er mir auch persönlich gesagt. Das fand ich sehr, sehr gut, dass er sich die Zeit da auch genommen hat.“ (IP18, Nr. 149, Z. 819-823)*

(6) *„Deswegen ist das jetzt auch nicht so der Übergroll, aber was jetzt mit dem Neuen ist, bleibt halt das große Risiko an der ganzen Geschichte. Also, wenn das persönlich nicht passt, dann / Ja, soweit will ich eigentlich jetzt noch nicht denken, (lacht) aber das ist dann halt, klar, vom Timing einfach blöd gewesen. Aber das ist auch eigentlich so Einzige. Da kann man niemanden einen Vorwurf machen.“ (IP18, Nr. 156, Z. 858-864)*

Über das Kriterium der Kohärenz hinaus evaluieren Newcomer die durchlebten Prozesse der **Nützlichkeit**, die sie ihnen zuschreiben. Als nützlich bewerten sie Angebote und Verhaltensweisen, die ihren persönlichen Einarbeitungs- und Sozialisationsprozess subjektiv aufwerten (1). Sie geben ihnen, über die inhaltliche Beschäftigung und Nutzung des Onboarding-Angebots das Gefühl, einen persönlichen Vorteil zu erlangen (2; s. o., Nutzenvorteil).

- (1) *„Die eine Facette ist, nicht jetzt irgendwie zu sagen: ‚So, jetzt setzen wir uns mal zusammen und klären unsere Erwartungen‘, sondern eigentlich über diesen Dialog, der dadurch entstanden ist. Es war halt relativ schnell klar: ‚Was sind seine Erwartungen? Was sind meine Erwartungen? Passt das grundsätzlich?‘ Da fand ich es hilfreich.“ (IP02, Nr. 94, Z. 607-612)*
- (2) *„Da habe ich unheimlich von profitiert, weil er natürlich die lange Erfahrung im Unternehmen hat und ich komplett versicherungsfremd eingestiegen bin. Das hat mir unheimlich geholfen.“ (IP12, Nr. 71, Z. 486-488)*

Ein Mehrwert bzw. Nützlichkeit werden im betrachteten Feld insb. vernommen, wenn

- Newcomer eine funktionale Verbindung zu ihrer Aufgabe bzw. Tätigkeit (1), allgemeinen Onboarding-Zielen (2) oder einen aktuellen Situationsbezug registrieren (3).
 - (1) *„Ich habe auch eine Rolle eingenommen, wie man so schön sagt, also in der Sparte, weltweit. Das heißt also, da bin ich auch in Meetings einbezogen, aber die nutzen mir, damit ich einen besseren Job machen kann in meiner Deutschlandfunktion und umgekehrt kann ich Einfluss nehmen bei der [Name Einheit] weltweit, indem ich dort meinen Input einbringe.“ (IP14, Nr. 18, Z. 119-124)*
 - (2) *„Ich weiß nicht, ob ich da einen direkten Bezug herstellen würde. Es war ja in dem Moment, wenn ich jetzt noch einmal die [Name Gremium] als Thema aufgreife, einfach nochmal ein Erfahrungspunkt, den mitzunehmen. Zu gucken, wie läuft die Veranstaltung ab, was kommt da vom Feedback von den Vermittlern. Was aber nicht direkt mit meinem Prozess – ‚Wie arbeite ich mich bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] ein? Wie finde ich mich zurecht?‘ – zu tun hatte.“ (IP12, Nr. 49, Z. 355-360)*
 - (3) *„Und eine zweite Facette, [...] die eigene Führungskraft, also, ob das jetzt ein Mentor oder Coach ist, weiß ich nicht, aber zumindest [...] Themen, die man vielleicht gern mal reflektieren möchte, weil es irgendwo eine Spannungssituation gab. Mal von jemand anderem einordnen lassen möchte, weil der vielleicht die Rahmenbedingungen besser kennt. Das fand ich sehr hilfreich.“ (IP02, Nr. 95, Z. 612-616)*
- Vermittelt über eine wahrgenommene Komplexitätsreduktion können Angebote dabei helfen, sich ressourcenschonend einzuarbeiten (1). Dies wird bspw. bei starker Bündelung der Maßnahmen (2) gesehen. Auch Prägnanz i. S. eines Wesentlichkeitsprinzips (3), das Informationen in konsumierbaren Portionen darbietet (4), führt zur Nützlichkeitsbewertung. Eine zielgruppenorientierte Informationsaufbereitung (5), klare Vorgaben zu Chronologien (6) sowie eine nachvollziehbare Strukturierung (7) sind weitere Beispiele.
 - (1) *„Solche Dinge, die es einfacher machen, weil man nicht zuerst sich informieren muss oder fragen muss. Wenn du bei der [Name betrachtetes Unternehmen] überleben willst, sind das Dinge, die du anschauen solltest, machen solltest oder über die du dich informieren solltest.“ (IP14, Nr. 27, Z. 178-181)*
 - (2) *„Natürlich kann ich auch Kollegen fragen, am Anfang ist man da und denkt sich: Man surft ein bisschen im Intranet, ist erschlagen. Da ist so viel drin, dass ich dann, denke ich, verliere unglaublich viel Zeit mit klicken und herausfinden. [...]“ (IP14, Nr. 25, Z. 167-173)*
 - (3) *„Also, ich habe, abgesehen von einem USB-Stick, den ich mit dem Vertrag bekommen habe mit entsprechenden Dokumenten, aber da geht es halt viel um Theorie. Datenschutz und solche Dinge, [...] gut, das waren irgendwie 28 Dokumente. Das waren Hunderte von Seiten. Und wenn auf irgendeinem Dokument jetzt in Kapitel fünf genau das steht, was ich, wovon ich jetzt gerade spreche, dann würde ich sagen, dann könnte man das vielleicht ein bisschen prägnanter machen.“ (IP11, Nr. 48, Z. 305-311)*
 - (4) *„Ich finde das auch ein bisschen erschlagend am Anfang. Bei meinem Einstieg hier wusste ich: ‚Ich brauche das nicht alles gelesen zu haben.‘ Es wäre nicht schlecht das alles einmal im Laufe der Zeit zu lesen, aber ich brauche es nicht alles am ersten Tag. [...]“ (IP15, Nr. 102, Z. 672-675)*
 - (5) *„Dass man das da vielleicht ein bisschen vereinfacht und für, ich sage mal, jedermann, der jetzt noch nicht da ewig arbeitet, verständlich macht.“ (IP15, Nr. 24, Z. 161-173)*
 - (6) *„Man bekommt das per Mail dann zugesandt, und da musste man sich dann auch erstmal reinlesen, musste natürlich dann schauen, wo finde ich dann was? Ich hatte dann aber auch eine Kollegin, die sehr hilfsbereit war und mir gezeigt hat, welche Links wirklich relevant sind, ja, worauf es eben auch ankommt, welche sie dann auch weniger dann nutzt beispielsweise.“ (IP19, Nr. 47, Z. 422-426)*

(7) *„Das Vermittlungsmedium: [...] Niedergeschrieben heißt für mich: Die sind ohne Systematik niedergeschrieben. [...] Nehmen sie sich mal etwas unheimlich Schönes / nehmen sie sich momentan aus den Labs, aus dem L&D-Change, nehmen sie sich mal die Methodikkarten. Machen sie sowas für Prozesse, perfekt. Geben sie einem so ein Ding an die Hand und sagen: ‚Du bist jetzt bei uns Führungskraft, das ist jetzt dein Methodikkärtchen. Jetzt kannst du hier laufend die Sachen durchblättern.‘ Das muss jetzt gar nicht Papier, das können sie auch einem digital zur Verfügung stellen. Aber damit kommt man zu-recht, wissen sie. [...]“ (IP07, Nr. 56, Z. 367-376)*

- Flexibilität der Anwendung bspw. über eine Ausrichtung am individuellen Bedarf des Mitarbeiters besteht (1). Dabei sollte die Relevanz zum Start der Onboarding-Phase deutlich werden, damit bewertet werden kann, ob sich die zeitliche Investition lohnt (2).

(1) *„Weil ich das Gefühl habe, ich muss mich nicht durch Akten durchlesen, weil ich gleich zu dem komme. Ich habe dann relativ schnell habe ich dann gleich Fragen, die ich mir stelle und da kann ich es gleich direkt erledigen. Ich würde mir erhoffen, dass ich dadurch ein bisschen agiler unterwegs sein kann, als wenn ich nach einem Manuskript quasi vorgehen müsste, weil es dann vermutlich nicht gerade passt oder die Zusammenhänge trotzdem noch nicht klar sind [...]“ (IP14, Nr. 31, Z. 206-212)*

(2) *„Die hunderttausend Dienstanweisungen, die man am Anfang natürlich dann noch nicht liest, zum Beispiel, jetzt einfachste eben die Reisetätigkeit. Wenn ich dann keine Reisetätigkeit mache, dann brauche ich das gerade noch nicht. Das hole ich mir dann nachher. Das wäre eigentlich schon besser gewesen.“ (IP05, Nr. 34, Z. 128-132)*

Infolge der vorangestellten Bewertungen nehmen neue Mitarbeiter eine Priorisierung einzelner Onboarding-Ebenen vor, die ihr Sozialisationsverhalten prägen (Abb. 16.3, 4, Agieren).

Ein weiteres vielfach betontes Kriterium prozessualer Evaluationsstrategien lässt sich unter dem Begriff **Transparenz** subsumieren. Klarheit und Nachvollziehbarkeit unternehmensinterner Wirkungszusammenhänge werden von Newcomern sehr geschätzt (1). Weitere Gegenstände, deren Transparenz bewertet wird, sind Onboarding-/Betreuungs-Prozesse (2) in Bezug auf Prozessschritte und deren Erläuterung (3) sowie Rollen und Verantwortlichkeiten (4). Auch dazu gehören Arbeitsprozesse i.S. der Transparenz der teaminternen Aufgabenzuteilung und Aufgabenverteilung (5) und der damit verbundenen Leistungszuschreibung (6).

(1) *„Hier sitzen Leute drüber, mit denen ich mir eine Zusammenarbeit nicht so gut vorstellen könnte. [...] Vielleicht wäre ich, [...] in einem kleinen Unternehmen glücklicher, weil ich das Gefühl hätte, dass man mehr von A bis Z machen kann und nicht, dass es kleine Arbeitspakete sind, die jeder bearbeitet, es sehr arbeits-teilig ist. Zusammenhänge sind womöglich von Anfang an nachvollziehbarer.“ (IP10, Nr. 84, Z. 632-639)*

(2) *„Ehrlich gesagt, dass es schlecht organisiert ist. Ich kannte es von [Name vorheriger Arbeitgeber] bzw. meiner Ausbildung. Ich arbeitete bereits in zwei Unternehmen bzw. wurde ausgebildet und dort war das anders. Das war ein eindeutiger Prozess.“ (IP10, Nr. 13, Z. 63-65)*

(3) *„[...] , dass man auch diese Entscheidung für sich trifft und dann entsprechend auch die Begründung dahinter gibt und nicht nach dem Motto, das ist jetzt der Mitarbeiter und der hat das jetzt einfach umzusetzen oder ich habe das jetzt so entschieden, sondern der bekommt auch mit wieso.“ (IP17, Nr. 72, Z. 591-595)*

(4) *„Jetzt muss man dazu eine Besonderheit sagen, ich bin auf eine leitende Position gewechselt, das heißt wer hätte mich einarbeiten sollen? Das ist immer so die Frage. Der Bereichsleiter, [Name] als CFO, also, das ist ein bisschen schwierig, das heißt, das kann man nicht an der Stelle abgrenzen.“ (IP07, Nr. 8, Z. 52-56)*

(5) *„Wir haben, das nennt sich ‚CR-Liste‘, woran wir die Sachen abarbeiten. Und da gibt es welche, die weisen einem quasi zu, welche Aufgaben man bekommt, und da sieht man im Zweifelsfall auch, was in Anführungsstriche ‚andere bekommen‘ und ‚was man selbst bekommt‘.“ (IP05, Nr. 35, Z. 218-221)*

(6) *„Was mich kurz gestört hat, war einmal [eine] Mail, da hatte ich mit ihr etwas zusammen erarbeitet und sie hatte es dann an den Vorstand geschrieben, mich ins ‚cc‘ gesetzt und geschrieben: ‚Ich habe‘ und nicht ‚Wir haben.‘ Das war, glaube ich, der einzige Moment [...]. Als mich dann meine Vorgängerin auch gefragt hat, ob sie etwas anders / Da habe ich kurz an diesen Moment gedacht, aber dann habe ich gedacht, das ist doch absolut affig, sich jetzt an dem Ding aufzuhängen.“ (IP18, Nr. 140, Z. 733-739)*

Newcomer halten Durchschaubarkeit für essenziell wichtig, da sie Vorhersehbarkeit des Einarbeitungsverlaufs („interested in predicting the course of events“, Cropanzano et al., 2001, S. 167) und dessen Planbarkeit erleichtert. Dies erscheint in der Unsicherheit der Newcomer-

Situation (Kap. 15.2.2) und im Rahmen diskutierter Verarbeitungsstrategien (Abb. 16.3, 2; bspw. Antizipation) einschlägig. Das Gefühl zu wissen, was einen erwartet, bedient zudem das Machtmotiv (Kap. 6.1). Es fördert die Akzeptanz für Rahmenbedingungen, deren Präferenzabgleich (Abb. 16.3, 2) negativ ausfällt (Erwartungsmanagement, s. o.; 1). Vorhersehbarkeit durch Transparenz hat somit eine kompensatorische Wirkung: Wird die Onboarding-Gestaltung als suboptimal bewertet, da Wissen nur gelegentlich vermittelt wird oder die Betreuung zu intensiv ist, ist Toleranz wahrscheinlicher, wenn Einarbeitungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen bekannt sind und erläutert werden (2).

(1) *„Aber das wurde auch da erwartet. Natürlich, klar. Da wurde auch erwartet, dass ich mich an Vertrieb und Akquise und solchen Sachen beteilige. Und das wusste ich vorher, darauf habe ich mich eingelassen. Dafür habe ich mein Geld verdient, so. Insofern war das da auch okay. Deswegen, vielleicht ist das für mich hier deswegen auch nicht so schlimm. [...]“ (IP11, Nr. 72, Z. 467-478)*

(2) *„[...] das hatte mein Chef dann auch sehr deutlich gesagt, dass bestimmte Sachen müssen einfach sein. Auch wenn ich die Sachen schon kenne, ihm ist aber trotzdem wichtig, dass wir darüber reden. Mir wurde dieser Einarbeitungsprozess, wie er dann für mich extra umgestaltet wurde, erklärt und gesagt, so und so wird das jetzt laufen und das und das machen wir aus diesem Grund. [...]“ (IP17, Nr. 69, Z. 559-565)*

Zuletzt bildet **Effizienz** ein wesentliches Merkmal prozessualer Evaluation. Sie ist für die Einstellungsentwicklung zu den Onboarding-Bedingungen und das emotionale Erleben bedeutsam (1). Subjektive Relevanz erlangt Gestaltungseffizienz, indem bspw. Einarbeitungs- und Übergabeprozesse integriert erfolgen (2). Auf diese Weise lässt sich aus Sicht der IP der notwendige Beschäftigungsaufwand mit den zu erlernenden Themen optimieren. Insb. bei der organisationsbezogenen Dimension (Kap. 15.2.3.3) ist die Investitionsbereitschaft aufgrund ihrer sekundären Bedeutung für das aufgabenbezogene Onboarding (Kap. 15.2.3) geringer.

(1) *„Ja. Also, so ein Unwohlsein und ja, ein bisschen auch Frustration oder irgendwie so, ja, dass man sich halt denkt, man könnte die Zeit jetzt auch effektiver nutzen.“ (IP06, Nr. 28, Z. 147-149)*

(2) *„Das sollte so oder so wechseln und dann wurde es ebenso genutzt, dass es auch gleichzeitig zur Einarbeitung dient. Eben die Übergabe, mit der Einarbeitung zusammen.“ (IP13, Nr. 21, Z. 95-97)*

Subjektiv erlebbar wird die Förderlichkeit von Effizienzmerkmalen etwa auf der Basis von

- Suchprozessen und damit verbundenen Aufwänden bspw. zur Beschaffung von IT
„Du hast sehr viel Aufwand, / und wenn es nur die IT ist, die alles bereitstellen muss und dann ist die Person schon wieder weg. Und davon gibt es, glaube ich, immer wieder Fälle.“ (IP02, Nr. 65, Z. 442-444)
- Wartezeiten zur Schließung von Wissenslücken (Eigenrecherche vs. Anfrage bei Kollegen, 1): Sie geben Auskunft über die Effizienz von Lernprozessen. Gleiches gilt, wenn Informationen intuitiv aufbereitet scheinen. Hier sehen Mitarbeiter das Potenzial, die Erreichung von Produktivitätszielen zu beschleunigen (3).
(1) *„Dann fragt man halt schnell, okay, wo ist das und wenn die Schwelle jetzt größer ist bei meinem Gegenüber, dann gucke ich erstmal die Funktionen fünfmal durch und finde sie doch nicht und dann googelt man vielleicht mal, wo das ist oder so und dann geht halt dann vielleicht mal eine halbe Stunde oder so drauf. Anstatt dass man dann direkt fragt nach drei Sekunden oder so. ‚Wo ist das denn?‘, und dann sagt der Kollege, ja, da und da‘ und dann, ‚ah ja, okay‘ und dann kann man direkt weitermachen. Da hat man sich die Zeit gespart.“ (IP06, Nr. 23, Z. 119-125)*
(2) *„Weil, also, ich finde, wenn man jetzt irgendwo nicht weiterkommt und sich dann die Lösung mühevoll selbst erarbeitet, dann dauert das natürlich länger, als wie wenn man mal schnell fragt, wie geht das nochmal und dann kommt man da schneller weiter und ist dann im Endeffekt auch produktiv.“ (IP06, Nr. 19, Z. 98-101)*
- relativen Effizienzgrößen, wie dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen: Diese kombinierte Betrachtung macht deutlich, dass nicht nur Merkmale des Komforts und der Beschleunigung meinungsbildend sind. Die Beschäftigung mit Onboarding-Inhalten wird vor

dem Hintergrund einer Nützlichkeitsvoraussetzung (1, s. o.) und der Relation von Eigen- und Arbeitgeberaufwand betrachtet (2).

(1) „So, da hat mir schon ein bisschen was gefehlt. Erstmal habe ich einen Stick bekommen, den ich nicht nutzen kann von der Personalabteilung. Das war irgendwie so eine Karte, die kann ich ausklappen und irgendwo reinstecken, aber das ist kein USB-Stick, sondern noch ganz viel flacher und die passt irgendwie in keinen Laptop rein, also auch nicht in den Laptop, den ich von der [Name betrachteter Arbeitgeber] bekommen habe. [...]“ (IP05, Nr. 19, Z. 102-108)

(2) „[...] wenn jemand schon mal fit ist und mir sagen kann, was ich mit dem Laptop alles anstellen kann, dann wäre mir schon viel geholfen. Und so habe ich vieles mit der Zeit gelernt. Fragen natürlich, learning by doing, aber manchmal war es auch relativ lange bis ich das dann raus hatte oder im Zweifel gemerkt habe, eigentlich brauche ich das gar nicht. Das kommt auch noch dazu.“ (IP14, Nr. 32, Z. 212-217)

- Integrierbarkeit der Lerninhalte in den Arbeitsalltag

„Und ich soll es eben ‚on the job‘ machen und das funktioniert wirklich gut. Das hätte ich zum Beispiel überhaupt nicht gedacht. Da bin ich glaub ich schon weiter, als von mir erwartet wurde oder was ich von mir selber erwartet habe. Das ist so eine Sache.“ (IP13, Nr. 32, Z. 149-152)

Neben diesen vornehmlich selbst-reflexiven Vorteilsüberlegungen werden Effizienzüberlegungen aus der Perspektive des Arbeitgebers getätigt (1). Dabei reflektieren neue Mitarbeiter bspw. Effizienz als Zumutbarkeit und Praktikabilität des Aufwands für das Unternehmen (2), als Gegenpol zu einem Dienstleistungsstreben (3) oder als Aufwandsrechtfertigung handelnder Akteure (Onboarding-Verantwortliche; 4). Gerade wenn Unternehmen, das Merkmal der Effizienz nicht zu ihrem Vorteil, sondern zu Vorzügen des Mitarbeiters ausgestalten, resultiert eine hohe Wertschätzung der zeitlichen Investition in die Einarbeitungsunterstützung (5). Zudem steigern sie die Wahrscheinlichkeit, dass proaktive Sozialisationsstrategien genutzt werden (6), die im Folgenden als vierte Strategieebene weiter ausgeführt werden.

(1) „[...] im Nachhinein finde ich das schade, mit diesen ganzen Fragen, die ich jetzt immer wieder dann stelle. Dass ich die immer wieder stellen muss. [...] Mich stört das ja nicht. Es gibt ja einen, der dann da sitzt und sich die Mühe macht, mir das zu erklären. Aber ich glaube, aus Unternehmenssicht wäre es sinnvoll, das zu strukturieren.“ (IP11, Nr. 73, Z. 467-478)

(2) „Aber das wäre für mich so optimal, weil ich glaube, es wäre auch nicht viel Aufwand, um ehrlich zu sein. Weil eine Kollegin von mir eben, die sagte da auch: ‚Ich habe ja einmal irgendwann damals ANGEFANGEN, so eine Liste zu machen, die ist jetzt aber nicht vollständig.‘ Das wäre für mich so der simpelste Weg, wenn es nicht zentralisiert ist [...]. In anderen Unternehmen, glaube ich, war das immer eher zentralisiert, das ging dann vom Personal: ‚Wir kriegen einen neuen Mitarbeiter, zack, der braucht zum 01.06. die Ausstattung und so weiter.‘ [...]“ (IP04, Nr. 87, Z. 506-515)

(3) „Und wo ich denke, klar, man kann das als Eigeninitiative dann natürlich auch unter dem Punkt abhaken. Ist halt auch toll, der sucht sich das alles selber raus, aber ich finde man hat auch ein bisschen die Pflicht, solche Dinge zu erklären, und das stelle ich schon fest, dass das dann einfach dann schwieriger ist, wenn Leute aus einer anderen Branche kommen oder eben direkt von der Uni.“ (IP08, Nr. 82, Z. 420-424)

(4) „[...] der Einstieg war gut. Weil, der Pate hat Zeit und der ist im Thema drin und er kann mir das alles gut erklären. Aber ich denke jedes Mal, das muss der echt jedes Mal erzählen.“ (IP11, Nr. 58, Z. 370-373)

(5) „Insgesamt gut. [...] ich hatte, ehrlich gesagt, einen ganz angenehmen Start, dadurch, dass meine Vorgängerin und ich noch einen gemeinsamen Monat hatten zur Übergabe, Einarbeitung.“ (IP04, Nr. 1, Z. 6-8)

(1) „Gehe ich in die Schule und ich gehe mit der Person all die relevanten Dinge durch, die ein Vorstand wissen sollte, wo er die Informationen holt, respektive, die er selber händeln sollte. Das wäre vielleicht eine Möglichkeit. Weil am Anfang ist es hart, weil ein Tag bin ich weg, aber dadurch würde ich nachher so viel mehr Zeit gewinnen, weil ich dann genau wüsste, wie ich mir selber helfen könnte.“ (IP14, Nr. 29, Z. 190-194)

Agieren: Strategien der Situationsbewältigung (4)

Proaktive Sozialisationsstrategien bilden einen Teil der **Strategien der Situationsbewältigung**. Diese vierte Strategieebene wird unter dem Schlagwort „**Agieren**“ (Abb. 16.3; Nr. 4) zusammengefasst und inkludiert vier Substrategien, derer sich neue Mitarbeiter bedienen, um die Onboarding-Phase möglichst erfolgreich zu bewältigen: Reduktion kognitiver Dissonanz

(Festinger, 1957), Selbsthilfe (Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2006), Sozialisations- und Einarbeitungsengagement (Kap. 5.3.2) und Absicherungshandlungen (Kap. 6.1). Ihre Anwendung variiert mit der Ausgestaltung individueller Antezedenzbedingungen (Kap. 15.1) – insb. mit dem übergreifenden Glauben in die eigene Bewältigungskompetenz („belief in coping abilities“, Bandura, 1994, S. 76; 1). Dabei erfolgt die Aneignung von Bewältigungsmechanismen z. T. erst innerhalb der Onboarding-Phase selbst (2).

- (1) *„Es gab keinen Einarbeitungsplan. Es hat keine faktische, inhaltliche Einarbeitung stattgefunden. Dadurch, dass ich ja aber bereits fünf Arbeitgeberwechsel ehrlicherweise intus habe, habe ich gelernt damit umzugehen. Ehrlicherweise ist es überall so schlecht.“ (IP07, Nr. 7, Z. 49-52)*
- (2) *„Da gehört für mich, [...] ich sag mal alles dazu, was einen befähigt, möglichst schnell seine neu aufgenommene Funktion auch ausfüllen zu können.“ (IP09, Nr. 3, Z. 23-24)*

Die **Reduktion kognitiver Dissonanz** ist nicht offenkundig einem bestimmten Lernprozess der Onboarding-Phase zuzuschreiben. Sie verläuft zumeist jenseits der Bewusstseins- und dient dazu, Situationen so zu bewältigen, dass sie den Selbstwert (Kap. 6.1) des Newcomers nicht beeinträchtigen. Mitarbeiter können kognitive Dissonanz in unterschiedlichen Konstellationen vernehmen, in der sich ein Dilemma gegenläufiger emotionaler Gefühlszustände bemerkbar macht (Fischer et al., 2013). Etwa, wenn sie ein Gefühl der Überforderung aufgrund der ihr zugetragenen Aufgaben verspüren und sich gleichzeitig darüber freuen, dass ihnen mit der Zuteilung dieser Aufgabe ein Vertrauensvorschuss gewährt wird (1). Um den daraus resultierenden beanspruchenden Folgen für den Selbstwert zu begegnen, bedienen sie sich kognitiver Schutzmechanismen (Coping-Strategien, Kap. 4.4; Kap. 5.2.2). Sie sind geeignet, Dissonanz zu reduzieren und damit verbundene emotionale Irritationen zu lindern (2).

- (1) *„Jain. [...] Also ich finde gut, dass eben mir so viel Vertrauen entgegengebracht worden ist, aber gleichzeitig gibt es natürlich auch manche Sachen, wo ich dann auch erstmal erschrocken war, dass ich es schon machen kann, machen soll oder wie auch immer.“ (IP13, Nr. 96, Z. 453-456)*
- (2) *„[...] die Gedankenmechanismen, die ich in Kraft setzen muss, die kann ich inzwischen. Also, das ganze nüchterner betrachten, also da [...] weiß ich, wie ich damit umgehen muss.“ (IP18, Nr. 48, Z. 219-221)*

Die Reduktion kognitiver Dissonanz kann erfolgen, indem Mitarbeiter ihre Person von negativen Aussagen distanzieren, negatives Feedback verallgemeinern (Objektivierung, 1) oder Gedankenstränge verdrängen, die sie belasten. Dies geschieht etwa, indem sie sie zumindest vorläufig aktiv aus ihrer Gedankenwelt eliminieren (Verdrängung, 2). Widerstrebt das Verhalten signifikanter Anderer ihren Präferenzen, finden Sie Erklärungen (Ursachenanalyse, s. o.). Diese helfen ihnen, das beobachtete Handeln zu akzeptieren (Plausibilisierung, 3). Zudem werden identifizierte situationsbezogene Missstände marginalisiert (Verharmlosung, 4).

- (1) *„Wenn Sie fragen, ob ich Verbesserungsvorschläge hätte zu dem Bewerbungsprozess, dann würde ich sagen, habe ich. Aber für mich persönlich war alles, [...] eigentlich so gut.“ (IP11, Nr. 30, Z. 167-159)*
- (2) *„Ne, ich glaube, ich hab das immer so ein bisschen weggeschoben. Da habe ich gar nicht mehr so drüber nachgedacht, dass ich hier am 01. Januar wieder anfangen. Ein bisschen weggeschoben, das andere erstmal in Ruhe zu Ende gemacht.“ (IP08, Nr. 5, Z. 649-651)*
- (3) *„[...] Weil es gibt ja momentan einfach diesen Trend [...] dieses Führen auf Augenhöhe und dieses Miteinander und das ganze Drumherum. Das finde ich ja super und ich finde es gut, dass man mit den Vorgesetzten auf einer Augenhöhe miteinander sprechen kann, aber es ist ja immer noch der Vorgesetzte und der ist eine Hierarchiestufe höher. Und es ist nun mal auch seine Aufgabe gewisse Entscheidungen zu treffen, die nicht immer jeder mitträgt oder nicht jeder so genauso fällen würde.“ (IP17, Nr. 70, Z. 571-578)*
- (4) *„[...] Und klar, dass ich jetzt nach anderthalb Monaten hier auch merke, dass hier auch Sachen kompliziert und falsch laufen, ist in jedem größeren Unternehmen, bestimmt auch in kleineren, so. Aber das ist ganz viel Bauchgefühl, Intuition, was da mit hineinspielt, weswegen ich wirklich dankbar bin, dass keine dieser Bewerbungen, die ich davor abgeschickt habe, irgendwo geklappt haben.“ (IP18, Nr. 166, Z. 942-949)*

Eine weitere Ausprägung der Strategien zur Auflösung kognitiver Dissonanz liegt im Selbstdiskurs. Über innere Monologe bringen Newcomer Argumente an, die sie bestärken, nicht von ihrem eingeschlagenen Weg abzulassen (1). Dies kann durch Verharmlosung der Leistung anderer erfolgen, die die eigene Ehrfurcht mildern und die Selbstwirksamkeit stärken kann (2). Alternativ werden innere Monologe geführt, die Agitation durch Selbstberuhigung mildern (3).

- (1) *„Ich habe mir dann gesagt, du MUSST halt jetzt erstmal Lehrgeld zahlen, ja. Natürlich dann auch, hat sich das aus Gesprächen mit Freunden, Bekannten, Eltern auch ergeben, die immer auch gesagt haben, ja, zieh das durch, ne. Jeder hat am Anfang dann erstmal diese Probleme und so war es dann eben auch. Also, es war halt eine sehr lehrreiche Zeit, aber auch eine sehr harte Zeit.“ (IP19, Nr. 86, Z. 692-696)*
- (2) *„Ja, dass ich weiß, dass auch alle anderen Kollegen hier nur mit Wasser kochen und dass man sich vielleicht auch nicht zu [...] zu wichtig fühlen sollte.“ (IP04, Nr. 48, Z. 263-265)*
- (3) *„Jetzt auch nicht so richtig, also. Ich habe ja [...] nicht jeden Tag oder, weiß ich nicht, pro Monat ein Hoch und ein Tief, sondern dass ich einfach jetzt so mit der Zeit gelernt habe, Dinge auch einmal lockerer anzugehen oder zu sagen: ‚Komm, lass dich jetzt nicht so stressen.‘ [...]“ (IP04, Nr. 66, Z. 381-386)*

Die Reduktion dissonanter Zustände erfolgt auch retrospektiv – etwa um eigene Entscheidungen oder Handlungen mit einem positiven Selbstbild in Einklang zu bringen („Selbstintegrität“, Fischer et al., S. 25). Im betrachteten Feld ist dieser Sachverhalt darüber repräsentiert, dass Newcomer auf den eigenen Neulingsstatus (Newcomer-Situation, Kap. 15.2.2) zur Rechtfertigung mangelnden Wissens und aufgabenbezogener Hilfsbedürftigkeit verweisen (1). Sie halten diese Verhaltensrechtfertigung jedoch für nur temporär nutzbar (2).

- (1) *„Weil man ja dann auch nicht alles wissen kann. Weil, wie gesagt, wenn dann neue Anfragen dann reinkommen, mit irgendwelchen Sachen, mit denen man bisher noch nichts zu tun hat, dann kann man das ja nicht wissen und dann finde ich, dass das okay ist, aber wenn man dann schon länger dabei ist und man sollte das dann eigentlich wissen, man weiß es aber nicht, dann ist das ja auch doof.“ (IP06, Nr. 36, Z. 199-203)*
- (2) *„Aber die Zeit verfliegt ja so schnell. Nicht, dass ich dann in einem Jahr immer noch sage, ich bin neu, dabei stimmt es ja gar nicht mehr.“ (IP6, Nr. 35, Z. 194-195)*

Bewältigungsstrategien, die mit der Umdeutung bestehender Rahmenbedingungen einhergehen, tragen u. a. dazu bei, zunächst negativ bewerteten Situationen positiv gegenüberzustellen. Die Betonung der Vorteile mangelnder sozialer Unterstützung für die Internalisierung von Lerninhalten kann etwa ein Anzeichen dafür sein, dass der Newcomer seine subjektive Wirklichkeit umgedeutet hat (1). Gleichmaßen berichten Betroffene, dass sie sich bspw. Verarbeitungszeit zugestehen, in der es ihnen gelingt, Misserfolge mit zunehmender zeitlicher Distanz zu rationalisieren (Groeben & Scheele, 2010). In aktive Selbstmanagementhandlungen, wie der Emotionsregulation als Teil der Selbstregulation (Bandura, 1994, S. 71; Kap. 5.2.2; 2) eingebunden, kann dies die Aufrechterhaltung des Selbstbildes unterstützen.

- (1) *„Es regt im Zweifelsfall auch zum Selberdenken an und sorgt im Zweifelsfall auch dafür, dass man schnell merkt: ‚Was verstehe ich doch nicht so gut, wie ich dachte.‘, und fördert dementsprechend das Verständnis schneller. Wenn man alles vorgekaut bekommt, dann übernimmt man das einfach ohne groß // macht sich nicht im selben Maße Gedanken darüber.“ (IP15, Nr. 6, Z. 40-44)*
- (2) *„Tief Luft holen. [...] ein Faktor Zeit, der mir dann hilft, bis ich mich dann in den Situationen wieder gefangen habe. Spätestens eine Nacht schlafen ist. Dann ist es gut, dann bin ich motiviert am nächsten Morgen macht auch viel so die Umgebung, wenn ich morgens dann hier hinkomme. Ich bin einer der Ersten. Die Sonne geht auf, mit Kaffee, dann fühle ich mich irgendwie vitalisiert und dann passt das.“ (IP18, Nr. 47, Z. 214-218)*

Darüber hinaus kommt es wiederkehrend zur Umdeutung von Onboarding-Bedingungen. Ihre Wertung verändert sich, wie die Nutzung des Neulingsstatus als Rechtfertigung: Rahmenbedingungen, die den eigenen Präferenzen widerstreben, werden mit fortschreitender Betriebszugehörigkeit unter Betonung ihrer Sinnhaftigkeit positiv umgedeutet und geschätzt. Bei der

Erörterung möglicher Ursachen für diese Wahrnehmungsveränderung der Gegenstände kognitiver Dissonanz resultiert folgende Fragestellung: Repräsentiert die veränderte Wahrnehmung und Interpretation ein Ergebnis fortschreitender organisationaler Sozialisation und/oder handelt es sich um eine Umdeutung i. S. der Überwindung kognitiver Dissonanz?

„Das hat mich schon ein bisschen, ja, beunruhigt ist vielleicht etwas zu übertrieben, aber das hat mich schon etwas nachdenklich gemacht. Aber mit der Zeit kam natürlich auch heraus, wo der Sinn dahinter ist und vor allem wie die Mitarbeiter damit umgehen und da habe ich gemerkt, dass die Mitarbeiter das sehr schätzen und das für sich persönlich nutzen. [...]“ (IP17, Nr. 30, Z. 202-207)

Empirische Indizien untermauern, dass Rahmenbedingungen entsprechend der evaluativen Funktion der Post-Onboarding-Phase (Kap. 15.2.4) retrospektiv neu bewertet werden. Werden ursprünglich identifizierte Nachteile nicht mehr wahrgenommen, lässt sich annehmen, dass selektive Wahrnehmungsmechanismen den Umdeutungsmechanismus unterstützen. Hartmann-Kottek beschreibt in seinen Ausführungen zur Gestaltpsychologie (2013, S. 16), dass sich Individuen auf eine Interpretation des ihnen zur Verfügung stehenden Reizangebots einstellen, wenn ihnen persönliche Gründe dafür vorliegen. Sie selektieren nur diejenigen Aspekte ihrer Umwelt, die ihnen für ihre Handlung wichtig erscheinen (Hagendorf et al., 2011).

„Also, ich habe diese Pro-Con-Liste, habe ich mir letztens noch einmal angeguckt und es ist eigentlich, ja, also von der Con-Seite ist halt nur noch so ein bisschen das übrig geblieben, dass ich halt der Quereinsteiger immer bleiben werde und dass das in manchen Situationen schwierig ist. Aber ich habe dafür auch gesehen, in einigen Situationen kann es mir hier sehr gut helfen.“ (IP18, Nr. 135, Z. 702-707)

Ob die Reduktion kognitiver Dissonanz oder eine durch die organisationale Sozialisation bedingte Einstellungsadaptation die Wahrnehmungsveränderung bedingen, bleibt offen. Da Interaktion und Integration mit und in soziale Systeme der Organisation integrale Bestandteile des Sozialisationsprozesses darstellen, lässt sich davon ausgehen, dass es sich um eine kombinatorische Wirkung handelt. Zumindest lassen sich keine Indikatoren extrahieren, die auf eine isolierte Wirkung von Strategien der Situationsbewältigung und Sozialisation hinweisen. Dies wird im Diskussionskapitel (Kap. 18.1) weiter erörtert.

Betrachtet man die zweite extrahierte Handlungsebene, derer sich Newcomer phasenübergreifend bedienen, gelangt man an Strategien der **Selbsthilfe**. Sie beinhalten u. a. Kompensationshandlungen, die mangelnde Institutionalisierung (1) oder mangelnde persönliche Unterstützung (2) wie fehlende Ansprechpartner mit Prozesskenntnissen ausgleichen sollen (3). Da bereits im Rahmen der interaktiven Evaluation betrachtet (s. o.), wiederholt dieser Abschnitt die Erörterung emotionaler Folgen fehlender sozialer Unterstützung (Abb. 16.3, 3, „Bewerten“) nicht. Er behandelt verhaltensbezogene Implikationen mangelnder Unterstützung. Dabei betonen die Akteure im Feld, dass die Befähigung zur Selbsthilfe eine unabdingbare Bedingung darstellt, um Situationen der Onboarding-Zeit zu bewältigen (4).

(1) *„Einfach um die Leute auch abzuholen, das ist alles nicht passiert. Also, man wurde hingesezt: ‚Mach mal.‘ Mir hat persönlich noch nicht einmal jemand gesagt, was ich machen soll, ich habe mir das selbst gesucht.“ (IP01, Nr. 45, Z. 316-318)*

(2) *„Würde ich sagen, also eher durch so die Unterlagen, durch die ich mich so gearbeitet habe oder die an meinen Chef gingen als den Vorstand. Weniger dadurch, dass jemand aktiv auf mich zugekommen ist und gesagt hat: ‚Hier, ich erzähle dir jetzt einmal, wo steht eigentlich die [Name betrachteter Arbeitgeber], wo stehen wir.‘ [...]“ (IP04, Nr. 55, Z. 314-321)*

(3) *„Und dann habe ich festgestellt, das ist hier irgendwo so ein Raum, da musste ich mich dann irgendwie durchfragen. Zufällig war halt grad keiner da, der es wusste. Und dann habe ich irgendwen getroffen, der mir dann sagen konnte: ‚Ach, das ist doch da hinten in Haus irgendwas.‘ Dann bin ich da hingedackelt. Ich bin jetzt ja auch nicht irgendwie völlig technikunbegabt, hat aber nicht sofort irgendwie geklappt mit der*

Einwahl.“ (IP02, Nr. 120, Z. 772-777)

- (4) „Dass der Beschäftigte sofort weiß, auf was er selber zu achten hat, was er überhaupt grundsätzlich machen muss. Was der neue Arbeitgeber von ihm verlangt. Dass er auch vielleicht auch irgendwas in der Hand hat, um nochmal nachzulesen.“ (IP05, Nr. 52, Z. 304-307)

Besteht die Befähigung zur Selbsthilfe, ergreifen Newcomer u. a. Selbsthilfemaßnahmen, die bzgl. ihres autonomen Charakters variieren und meist mit der Nutzung alternativer Informations- und Unterstützungsquellen als Substitute einhergehen. Dazu gehören die selbstgesteuerte Informationssuche (1) sowie autodidaktische Ansätze wie die selbstinitiierte Erarbeitung von Strukturen (2) bzw. explorative Handlungsmuster (Kap. 15.2.3.1, aufgabenbezogene Dimension), i. S. einer „Trial-and-Error-Strategie“ (Renkl, 2009; 3). Zudem zählen Maßnahmen zur Unterstützung der Internalisierung und Strukturierung neu erlangter Informationen (4) wie die Erstellung von Prozessdokumentationen (5) dazu. Nicht zuletzt ist das Einfordern von Unterstützung mangels Proaktivität signifikanter Anderer (6) bspw. nach der Identifikation von Wissenslücken (7) zu nennen. Sie kann in Forderungen äußern, bei Erwartungs-/Bedarfsdiskrepanz etwas zu ändern (8), oder Arbeitspakete zu delegieren (9).

- (1) „[...] fürs Onboarding ist es so, dass der Mensch intuitiv versuchen wird, die Informationen zu kriegen oder das Wissen zu erlangen, was er oder sie [...] braucht bei seiner täglichen Arbeit.“ (IP14, Nr. 92, Z. 661-663)
- (2) „[...] Es gab ja schon Ideen, was da kommen könnte und ich hab dann angefangen die auch in Fachkonzepte umzuarbeiten und mir was überlegen, mir eine eigene Struktur zu überlegen, weil die gab es da ja auch noch nicht. Hab da am Anfang noch viele Rücksprachen gehabt mit meinem Chef, um zu zeigen hier, ob das so passt von der Struktur, wie ich mir das vorstelle, ob wir dasselbe Zielbild haben, dieselben Erwartungen auch. Und haben da uns relativ viel abgestimmt in der ersten Woche.“ (IP04, Nr. 33, Z. 361-36)
- (3) „[...] Und das, wo ich dachte, das könnte funktionieren, habe ich einfach ausprobiert ins Blaue hinein, blind.“ (IP01, Nr. 50, Z. 353-360)
- (4) „Viele Sachen dann auch erstmal, habe ich mir aufgeschrieben, habe die mir dann teilweise auch nochmal durchgelesen: ‚Ok, du machst jetzt diese Tätigkeiten, wo sind jetzt hier die Abgrenzungen zu anderen Bereichen?‘ Das herauszufinden, das hat erstmal ein bisschen Zeit gebraucht.“ (IP19, Nr. 42, Z. 382-385)
- (5) „Fachlich ist da, glaube ich, wirklich noch, wie gesagt, ein großer Schritt zu machen. Und ich hatte ja schon angesprochen, dass ich für diese Dokumentationen dann zuständig sein soll, zumindest für die Vorarbeit. Fachlich wird da eh noch jemand drüber gucken müssen [...]“ (IP15, Nr. 81, Z. 520-524)
- (6) „Ja, dass ich diese Karte bekommen habe und ich dann jeden gefragt habe: ‚Was mache ich jetzt damit und wie kriege ich das in den Rechner oder wie kriege ich das raus?‘“ (IP05, Nr. 21, Z. 115-117)
- (7) „Dass ich quasi einen Prozess von A bis Z und nicht immer nur Bruchteile kennenlerne. Ich schaue immer proaktiv, wo mir noch Dinge fehlen, ich etwas mehr verstehen möchte, was mir helfen würde, dass ich es anspreche. Ich glaube, das macht man auch einfach so. [Name Vorgesetzte], meine Chefin, ist dafür immer sehr offen. Wenn ich sage, was mir helfen würde, platziere ich das da und dann schauen wir, dass es funktioniert.“ (IP10, Nr. 43, Z. 246-251)
- (8) „Und zum anderen was mir auch sehr, sehr gefallen hat oder wo für mich so der Punkt war in der Einarbeitung, dass auf meine eigene Erfahrung und auf meinen Wissenstand sehr gut eingegangen wurde. Ich habe zum Beispiel mal gesagt zu meinem Chef, dass ich das gut finde, dass wir alles durchmachen, aber mir ist das so ein bisschen zu langsam. Ich kenne das Ganze schon und dann wurde das Ganze auch etwas umgestellt und entsprechend passend auf mich dann, ja, eingestellt.“ (IP17, Nr. 68, Z. 553-559)
- (9) „Glücklicherweise habe ich ein erfahrenes Sekretariat, was schon mal einige Schnittstellen kannte. Dann bin ich mit ihr durchgegangen und habe gesagt, ich würde gerne diese und jene Menschen kennenlernen. Habe mir von meinem Chef selbst nochmal die Organigramme geben lassen. Jeder hat da so seinen Plan, wie er seine ersten 100 Tage gestaltet.“ (IP09, Nr. 25, Z. 148-152)

Bereits nach Zygar und Regus (2016) stärkt „Hilfe zur Selbsthilfe“ (2016, S. 43) das Erleben eigener Handlungsfähigkeit (Selbstwirksamkeit, Kap. 5.2.2) und somit den Selbstwert, was die Annahmen der vorausgehenden Herleitungen bestärkt.

Die dritte Substrategie der phasenübergreifenden Situationsbewältigung besteht im **Sozialisations- und Einarbeitungsengagement** (Kap. 5.3.2). Innerhalb dieser zeigen sich folgende

Konkretisierungsebenen, die als Strukturleitfaden des nachfolgenden Abschnittes dienen: Persönlicher Einsatz, Proaktivität und Erwartungsmanagement. **Persönlicher Einsatz** umfasst die Intensität einarbeitungsbezogener Anstrengungen, die Newcomer investieren, um den Einarbeitungsanforderungen gerecht zu werden (1). Er kann sich in Präsentismus äußern (Steinke & Badura, 2011); d. h. das Einarbeitungsengagement neuer Mitarbeiter führt dazu, dass sie bei einer gesundheitlich bedenklichen Verfassung auf der Arbeit erscheinen (2). Eine weitere Ausprägungsform bildet die Bereitschaft, sich über das Erwartete hinaus einzusetzen, sowie Zeit und Anstrengungen in die Tätigkeit (3) bzw. in die eigene soziale Integration zu investieren (4). Die Nutzungsintensität verfügbarer Übungsmöglichkeiten und die Kontinuität eigener Lernbestrebungen (5) sowie die Befolgung erhaltener Verhaltensempfehlungen gehören dazu. Letztere hängt von der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit der Empfehlung bzw. der Komplexität der geforderten Verhaltensanpassung ab (6).

- (1) „[...] Dem entsprechend komplex ist das Ganze natürlich und ja, dementsprechend müsste man sich das dann erstmal alles erfragen, viele Gespräche dann führen und auch viel zuhören und auch mitschreiben.“ (IP19, Nr. 4, Z. 392-397)
- (2) „Also, ich hätte mich nicht krankgemeldet, unter keinen Umständen. [...] Macht man halt nicht. Nicht an einem ersten Arbeitstag. Also, habe ich mir meinen Anzug angezogen und bin am ersten Arbeitstag auf Teufel komm raus hierher gefahren. Und es ging dann gut, aber ich war eigentlich die erste Woche komplett noch krank. Und insofern sah auch so mein Tag davor aus. Also, ich nur schniefend auf der Couch lag und früh ins Bett bin.“ (IP11, Nr. 138, Z. 994-1000)
- (3) „Ich spinne jetzt mal so rum. Also, da einfach so ein bisschen zeitlich Luft zu haben für dieses Onboarding-Thema, was man ja am Ende hat, oder für Termine, um irgendwie Leute kennenzulernen. Und da hat man ein wenig Zeit und das war jetzt in den letzten Wochen so, dass ich nicht dann zu 100 oder 110 Prozent ausgelastet war, sondern halt eher zu 150 Prozent und wo ich mir vielleicht sonst aus Eigenengagement heraus gesagt hätte: Samstags, wir haben grad nichts vor am Wochenende, der eine guckt Fernsehen, ich nehme mir mal irgendwie ein Buch über Versicherungsgrundlagen.“ (IP02, Nr. 106, Z. 686-693)
- (4) „[...] aber ich meine jetzt vor allem wo man hineinkommt. Natürlich liegt es ebenfalls an einem selber, wenn man jetzt da hinkommt und direkt meint, man ist jemand ganz Tolles, ist es aber gar nicht. In meinem Fall war das sehr einfach, weil ich sehr gut einschätzen konnte, dass ich es nicht bin, was die fachliche Kenntnis angeht, aber ebenfalls durch die Leute, wie man aufgenommen wird. [...]“ (IP16, Nr. 9, Z. 40-46)
- (5) „Da arbeite ich ja tagtäglich dran. Ich denke, dass ich mit jedem Problem, das ich // Wir sind mit der Referenzmathematik zur [Name] beschäftigt und arbeite da quasi Stück für Stück Probleme ab. Und mit jedem Problem, das mir zugetragen wird und was ich löse, verstehe ich natürlich immer wieder ein bisschen mehr, was dahintersteht und komme dem Ganzen einen Schritt näher.“ (IP15, Nr. 21, Z. 143-148)
- (6) „[...] Da muss ich noch so ein bisschen abwägen, weil bei manchen Sachen denke ich so: ‚Das würde ich aber nicht so machen [...]‘; weil ich tatsächlich davon überzeugt bin, es anders so zu machen oder vielleicht sollte ich auf sie in dem Fall hören, weil es viel cleverer so wäre, es zu machen, wie sie es da vorschlägt.“ (IP18, Nr. 103, Z. 503-508)

Die Leistungsbereitschaft, die sich in benannten Konkretisierungen von Einarbeitungsengagement äußern kann, liegt insb. in der Newcomer-Situation begründet (Kap. 15.2.2): Das Bestreben, die eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen (1), bedingt bei hoher Ausprägung den Wunsch, schnell Verantwortung zu übernehmen (2). Er wird von einer Facette unterstützt, die sich als **Proaktivität** (Kap. 5.3.2) subsumieren lässt. Sie umfasst die eigeninitiierte Veranlassung von Einarbeitungs- und Onboarding-Aktivitäten (3) und geht mit der Anwendung diverser proaktiver Sozialisationsstrategien einher (4). Dazu gehören bspw. Integrationstaktiken, die an die aktuelle Situation und involvierte Akteure angepasst werden (6).

- (1) „[...] man will sich ja in gewisser Weise auch beweisen, sage ich mal.“ (IP15, Nr. 19, Z. 134-135)
- (2) „[...] Aber so dieses, du hast ja heute erst deinen ersten Tag. Wir wollen dich nicht überfordern. Setz dich an deinen Schreibtisch und richte deinen PC ein. Nach acht Stunden gehe ich nach Hause, bringst dir nichts. Also, so nach dem Motto.“ (IP11, Nr. 125, Z. 863-867)
- (3) „Ich hatte schon grundsätzlich sehr gute Gespräche mit meinen Chefs. [Name Bereichsleiter] hatte mich unter anderem direkt in sein Büro dann geholt. Er hatte das Onboarding dann gestartet. [Name

Vorgesetzter], mein direkter Vorgesetzter auch, hat mich dann auch ge-onboarded.“ (IP19, Nr. 1, Z. 6-9)

- (4) „Proaktiv auf Leute zugehen. Und so wie mit Dir, auf wen zugehen. Kaffee trinken viel. Also, ich bin sehr viel in der Cafeteria, Essen in der Kantine, Leute sehen und mich öffnen quasi, also, nicht nur ins Büro gehen, sondern ich war viel unterwegs. Rauf runter laufen überall. Unterwegs sein und zu den Leuten gehen und nicht warten bis die Leute auf mich zugehen. Das war ganz klar meine Taktik, also eher offensiv anstatt passiv.“ (IP14, Nr. 50, Z. 357-361)
- (5) „Dann gab es in der ersten Woche auch ein paar Hospitationen. Eine ist zustande gekommen, weil mich eine Kollegin aus dem Qualitätsmanagement Medizin sofort angesprochen hat, die musste ich gar nicht ansprechen, die hat gesagt, sie kommt nochmal zu mir. ‚Ich erzähl Ihnen dann was. Es könnte ganz interessant sein.‘ Also, das fing dann auch an mit diesen Kennenlerngesprächen und mal Mittagessen hier und Mittagessen da, aber wurde auch viel konzeptionell auch erstmal gearbeitet.“ (IP05, Nr. 35, Z. 376-382)
- (6) „[...] Also, weil bei den Vorständen muss man extrem aufpassen. Man ist ja dabei, aber man gehört nicht dazu. Und wir waren jetzt auch im Offsite für zwei Tage und da habe ich das am extremsten gemerkt, also das.“ (IP18, Nr. 109, Z. 545-549)

Proaktive Integrationstaktiken treten im vorliegenden Feld in Erscheinung, um Informationen zu ermitteln (Abb. 16.3, 1, Aufnehmen; 1) oder soziale Distanz zu überbrücken (2). Auch kommt es zur aktiven Erweiterung des Interaktionsradius, etwa durch den Aufbau eines Netzwerks (3; Kap. 15.2.3.2). Mit zunehmender positionsspezifischer Sichtbarkeit nehmen ihre Erforderlichkeit (4) sowie die dazu notwendigen Ressourcen ab (5).

- (1) „Ja, weil es manchmal auch natürlich, wenn man selbst dann auch noch seine Ideen und seine Meinungen mit einbringt, dass dann natürlich die Diskussion auch in eine andere Richtung gehen kann oder dass man dann selbst auch wichtige Sachen besser versteht.“ (IP06, Nr. 75, Z. 430-433)
- (2) „Dass viele überrascht sind, dass man das tut. Weil diese Distanz ‚Vorstand – Rest der Welt‘ ist manchmal ein bisschen da, aber die große Mehrheit hat sehr, sehr positiv drauf reagiert. Im ersten Moment ist es halt so, dass sie merken: ‚Okay, du, der meint das ernst, der ist so.‘ Und es [ist] nichts anderes als ein Vorstellen und Kennenlernen. [...] Jemand ist beim Essen alleine, dann gehe ich hin und sage: ‚Hey, wer bist du?‘ [...] Habe ich erst heute wieder gemacht. Und ich setze mich zum Reinigungspersonal hin, die um 16 Uhr und die aus 17 Uhr noch was Essen und wünsche denen noch einen schönen Tag.“ (IP14, Nr. 51, Z. 364-373)
- (3) „Also, ich hab viel über meine Führungskraft gemacht am Anfang, also, die ersten paar Sachen. Ich bin aber auch sehr viel, wenn ich gemerkt hab, derjenige ist wichtig für die Abteilung, auch selbst mal auf die Leute zugegangen. [...]“ (IP03, Nr. 8, Z. 67-70)
- (4) „Bei mir ist sowieso nicht anders, weil viel an mich herangetragen wird; also: ‚Da musst du hin und das gehört noch dazu und hier ist noch eine Sitzung‘, da habe ich gar keine Wahl. Ich stelle mir das ganz anders vor, wenn ich Sachbearbeiter bin. Dann muss ich vermutlich aktiv mir mein Netzwerk außerhalb meines Fachbereiches oder meines Büros vermutlich aufbauen.“ (IP14, Nr. 10, Z. 58-62)
- (5) „[...] Man muss immer nachfragen und man muss immer noch gerade einen parat haben, der gerade in dem Moment, wo ich das gerade brauche einen dann auch weiterhilft. Wenn man dann nicht gerade die netten Kollegen hat, wird das natürlich zäh.“ (IP05, Nr. 49, Z. 289-292)

Dabei berichten die Newcomer davon, dass Proaktivität u. a. ein Ergebnis vorgelebter Proaktivität des sozialen Systems darstellt. Beobachten sie, dass signifikante Andere auf sie zugehen und sie integrieren, erlangen sie die soziale Sicherheit, dass es erwünscht ist, sich analog zu verhalten. Infolgedessen zeigen sie nach einer gewissen Zeit selbst diese Verhaltenstendenz. Dabei wünschen sich Newcomer vereinzelt einen sozialen Zwang des Systems, der sie unter der Prämisse der Alternativlosigkeit dazu drängt, aktiv zu werden und sich zu integrieren.

„Deswegen finde ich das für den Anfang gut, wenn da so ein bisschen Zwang dabei ist, dass man die Leute so ein bisschen mit hineinzwängt in das Unternehmen, in die Menschen, in die Abläufe.“ (IP18, Nr. 79, Z. 370-372)

Mit der Substrategie **Erwartungsmanagement** ist nicht die bereits angesprochene unternehmensseitige Einflussnahme auf die Erwartungsbildung neuer Mitarbeiter gemeint. Stattdessen bezieht es sich auf eine reziproke Form des Erwartungsmanagements (1). Diese kann sich in einer leistungsbezogenen Erwartungsklä rung der Führungsebene (2), aber auch in der

Bedarfsäußerung des Mitarbeiters zeigen (3). Zugleich sorgt es für die Klärung gegenseitiger Erwartungen im Verhältnis zu signifikanten Anderen: Aufgaben- und interaktionsbezogen (4). Eine weitere Form der Ausgestaltung repräsentiert die aktive Verständnisklärung (5).

- (1) „Und das muss man diesen Personen ehrlich vermitteln, damit sie nicht irgendwie denken – insbesondere vielleicht auch [die] Jüngerer: ‚Ich bin jetzt hier in so einem top Startup und die Realität passt gar nicht dazu.‘“ (IP02, Nr. 68, Z. 451-454)
- (2) „[Name Vorgesetzter] hat mir dann auch nochmal meine Stelle dann näher erläutert, was die Erwartungen dann an UNS sind, und vor allen Dingen dann auch an die Abteilung. Und nochmal den Gesamtkontext insgesamt dann erläutert.“ (IP19, Nr. 8, Z. 47-50)
- (3) „Oder soll das so auf täglichen Zuruf funktionieren, dass man einfach so grundsätzlich die Modalität vereinbart: Wie sieht die Einarbeitungsbegleitung eigentlich von der Führungskraft aus? Gleichzeitig aber als Führungskraft auch immer ein Auge darauf hat und sich nicht irgendwie darin zurücklehnt und sagt: ‚Wir haben einfach abgemacht, dass wir nur alle anderthalb Wochen sprechen‘, sondern halt immer wieder auch von sich aus Sachen reingibt und begleitet.“ (IP02, Nr.132, Z. 844-850)
- (4) „Was ist wirklich der Job? Was verlangen wir? Weil ich auch für mich gesagt habe, ich möchte auch eigenständig arbeiten, ich möchte eben auch nicht so einen Job, wo morgens der Chef sagt, so: ‚Hier die drei Akten sind heute Abend woanders.‘ Von daher hat man sich da schon auch ausgetauscht. Und als ich hier war auch nochmal. Ich glaube auch sehr offen gesprochen wurde, über das, was man erwartet, dass es auch ein neuer Prozess ist, dass man neue Ideen einbringt, dass man sich da kreativ einbringt, dass man seine Sachen selbstständig vorantreibt, wurde schon deutlich gemacht.“ (IP08, Nr. 102, Z. 628-635)
- (5) „Wenn ein Gast da war, dann kann ich den anrufen. Das ist leichter als den Vorstand anzurufen und sagen: ‚Hör mal, ich habe dein Thema gerade nicht so ganz verstanden‘. Das probiere ich zu vermeiden.“ (IP18, Nr. 16, Z. 77-80)

Erhöhtes Einarbeitungs- und Sozialisationsengagements lässt sich typischerweise an bestimmten Verhaltensweisen identifizieren. Dazu gehört die unmittelbare Platzierung von Fragen in der Bedarfssituation (1) und das Strukturieren und Nachhalten ungeklärter Fragen (2). Nach ihrer Initiierung (3) bzw. nach proaktiver Kontaktaufnahme (4) kommt es zur Interaktionsmaximierung. Interaktion mit signifikanten Anderen wird geplant (5) und es besteht eine offene, interessierte Haltung dem Umfeld gegenüber (6). Onboarding-Angebote werden ausschöpfend genutzt (7), Konflikte aktiv angesprochen und behandelt (8).

- (1) „[...] Weil sobald irgendetwas Konkretes aufkam und das kann dann alle drei Minuten. [Es könnte] am ersten Tag gewesen sein, dass mir eingefallen ist: ‚Hey, wie mache ich das?‘ Dann laufe ich wieder herüber und dann wird gesagt: ‚So und so‘, [...] das fand ich auch sehr gut hier gemacht.“ (IP18, Nr. 87, Z. 424-432)
- (2) „Wobei ich dann auch irgendwann so ein bisschen die Dinge zusammengefügt habe. Also, dann habe ich Sachen gemacht, habe gesehen: ‚Okay, hier komme ich nicht weiter‘, dann habe ich es mir aufgeschrieben, habe das Nächste gemacht, bis ich da nicht weitergekommen bin. Und dann bin ich mit fünf Sachen herübergegangen und habe gefragt: ‚Wie geht das, das und das?‘ Hätte ich aber auch nicht machen müssen, also, da wurde sich wirklich Zeit genommen.“ (IP18, Nr. 91, Z. 444-450)
- (3) „Das fehlt ein bisschen. Da bin ich aber gerade dran, mir das selber [...] so ein bisschen einzuholen, indem ich mal mit dem ein oder anderen Mittagessen gehe aus den anderen Ressorts, um mal zu fragen: ‚Ihr habt das bisher ja selber gemacht, wie seid ihr da jetzt momentan aufgestellt?‘“ (IP01, Nr. 86, Z. 609-612)
- (4) „Ich glaub viel Interaktion mit Menschen, viel Offenheit, Interesse für neue Themen, weil ich hätte nicht so viele Themen und so viele unterschiedliche Themen, wenn ich nicht auch interessiert daran wäre und sagen würd: ‚Das mache ich mal.‘“ (IP03, Nr. 22, Z. 234-236)
- (5) „Und das mache ich jetzt so im Moment halt eher so tröpfchenweise. Aber das ist so ein Thema, was ich versuchen werde in den nächsten Monaten halt noch auszuweiten von der Idee her, dass man irgendwann zumindest in jedem Ressort eine Hand voll an Leuten kennt. Und wenn man dann mal irgendwie ein Thema hat, eine Schnittstelle, dann auch weiß, wen man da ansprechen kann.“ (IP02, Nr. 6, Z. 33-37)
- (6) „Das kann ich gar nicht mehr so intensiv abrufen. Also, ich bin eigentlich sehr offen in die Gespräche reingegangen und hatte da jetzt nicht groß Bilder zu den Personen. Ich war eigentlich sehr vergnügt und wollte einfach nur wissen: ‚Was ist das für ein Mensch und was für einen Beitrag leistet dieser Mensch halt bei [Name betrachteter Arbeitgeber]?‘ [...]“ (IP2, Nr. 27, Z. 238-243)
- (7) „So, und eigentlich ist es ja ein schönes Momentum, was man da hat und was man auch, glaube ich, gut ausschöpfen sollte, um wirklich all die doofen Fragen, die man am Anfang stellen muss, auch stellen zu können, ohne dass die irgendwann komisch wirken. Und umso später die sind, irgendwann ist es dann

seltsam.“ (IP02, Nr. 23, Z. 139-142)

- (8) „Und ansonsten bin ich eben auch der Meinung, dass man dann auch aktiv oder proaktiv selber versuchen sollte, zu sagen: ‚Nein, irgendetwas passt mir doch nicht oder irgendetwas stimmt nicht‘, da muss ich halt schauen, woran liegt es und muss es halt ansprechen. (IP04, Nr. 70, Z. 410-413)

Mittels dieser aktiven Beeinflussung der Sozialisationsfortschritte tragen Newcomer in unterschiedlichem Maße dazu bei, das aus ihrer Sicht kritische Zeitfenster (Kap. 16.2) auszuschöpfen. Sie profitieren von Integrationsförderung und diversen Möglichkeiten ihren Onboarding-Prozess bedarfsgerecht und präferenzbasiert mitzugestalten.

Nicht zuletzt geht die Strategieebene „Agieren“ mit **Absicherungshandlungen** einher. Sie helfen Newcomern bspw. in Form von Misserfolgsvermeidung ihr Machtmotiv und ihr Sicherheitsstreben zu bedienen (Kap. 6.1) sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit von Einarbeitungserfolgen (Leistungsmotiv, Kap. 6.1) zu erhöhen. Hier neigen sie dazu, ihren Tatendrang zur Erhöhung eigener Vorsicht zu reduzieren (1). Zudem vermeiden sie Fehler bei der Tätigkeitsausführung, indem sie ihren Vorgehensplan von Kompetenzträgern validieren lassen (2) oder Handlungsalternativen intensiv abwägen. Dies zielt darauf ab, Irritation zu vermeiden und sozial erwünschtes Verhalten zu zeigen (3; soziale Erwünschtheit, s. o.).

- (1) „Und vielleicht weiß das nicht jeder von den Vorständen. Aber [...] ich widerspreche ja in dem Moment auch nicht. Ich nicke dann brav [...]. Ist ja auch logisch. Ich bin der Assi, der da gerade neu dazugekommen [ist] und der Rest ist der Vorstand, ich werde mich da nicht mich darüber heben. (lacht)“ (IP18, Nr. 20, Z. 94-99)
- (2) „Als der Kollege wieder da war, sage ich: ‚Der wollte das und das wissen. Ich habe etwas rausgesucht. Geht das so?‘, ‚Ja, kann man so machen.‘ [...]“ (IP16, Nr. 69, Z. 596-602)
- (3) „Wenn man bei der Bundeswehr irgendwo neu hinkommt, hat man gewisse Formaldienstvorschriften, dass wenn man zum Vorgesetzten rein geht, sich meldet und all so Sachen, mit denen man immer schon mal einen guten Eindruck machen kann. Da geht man zum Chef rein, meldet sich mit dem Satz [...] und der sagt: ‚Aha, endlich mal einer, der sich hier vernünftig meldet.‘ [...] Dann hat man direkt ein Standing, da ist man direkt auf einem Level. Das ist hier natürlich nicht so, wenn ich hier zum Abteilungsleiter reingekommen wäre, hätte den erstmal angeschrien, ‚Raus, was soll das denn?‘.“ (IP16, Nr. 99, Z. 967-975)

Verhaltenssicherheit als Ergebnis aller Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien

Abb. 16.5 fasst alle Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien mit ihren vier Ebenen und den jeweiligen Substrategien zusammen. Sie führt durch Lernzuwachs und Verständnisgewinn zur angestrebten **Verhaltenssicherheit** (1). Das Gefühl einer stetigen Wirklichkeitsannäherung (2) und zunehmende Verständniserzeugung (3) erleichtern das Handeln in der Organisation sukzessive (4). Bei Alltagshandlungen weniger über einzelne Aspekte nachdenken zu müssen, mündet in einer etwaigen Beanspruchungsminderung.

- (1) „Aber es ist halt auch positiv zu sehen, [...] weil das, glaube ich, auch so meine Fähigkeit auch verbessert hat, auch Troubleshooting zu betreiben, dann Probleme selbstständig dann auch zu lösen. Also, von daher ist das, auch wenn das eine harte Zeit war, [...] eine sehr lehrreiche Zeit und auch eine Zeit, die mich dann weitergebracht hat. Aber das auch erst im Nachgang, ja, also vorher wollte ich das nicht so wirklich wahrhaben, ja, dass mich das dann auch weiterbringt.“ (IP19, Nr. 98, Z. 707-713)
- (2) „Man steigt halt ein, am Anfang lernt man Leute kennen. Alle sind nett, freuen sich, dass man da ist. Man hat so eine Form von Schonzeit des Ankommens und dann steigt man Stück für Stück halt weiter ein.“ (IP02, Nr. 57, Z. 408-410)
- (3) „Das war erstmal etwas schwieriger, das zu fassen, ja, aber das hat sich dann sukzessive von Termin zu Termin, wurde das dann klarer. Aber am Anfang war es eher so ein bisschen intransparent, dass man da jetzt nicht wusste: ‚Ah, ok, du machst das jetzt nochmal, ah ok, wusste ich gar nicht.‘ Also, das hat sich jetzt erst so von Woche zu Woche rauskristallisiert.“ (IP19, Nr. 40, Z. 372-376)
- (4) „Wenn es schon mal so Sachen sind, wie sich hier zurechtzufinden. Jetzt, wo ich dann hierüber musste, das ging jetzt schon mal ganz einfach, auch wenn es nur so einfache Sachen sind oder wie man die Sachen so organisieren kann. Was alles so dazu gehört.“ (IP13, Nr. 3, Z. 18-21)



Abb. 16.5 Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in den strukturellen Rahmen: Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (eigene Darstellung)

Verhaltenssicherheit verfolgt das Ziel, das allen dimensionsspezifischen Wirkmechanismen (Kap. 15.2.3) zugrunde liegt: Arbeits- und Leitungsfähigkeit neuer Mitarbeiter zu unterstützen (Abb. 16.5, unten Mitte). Dies bekräftigt die Bedeutung des Einsatzes von Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien in ihrer individuellen Konstellation für das Gesamtmodell. Ihr Facettenreichtum ermöglicht es, individuelle Verhaltensabläufe neuer Mitarbeiter nachzuvollziehen und ihren Wirkzusammenhang zu onboarding-bezogenen Erfolgsgrößen zu rekonstruieren. Bereits im vorliegenden Kapitel bilden die übergeordneten Phänomene „subjektives Erleben“ und Einstellung (Abb. 16.3, links, rechts) den Rahmen der Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien. Ihre Bedeutung für die Zielkonstrukte des Onboarding-Modells – Wohlbefinden, affektive Bindung und Arbeits- und Leistungsfähigkeit – wird nachfolgend im Rahmen eines kontinuierlichen Austauschprozesses betrachtet (zirkuläres Wirkungsmodell, Kap. 16.1.2).

16.1.2 Zirkuläres Wirkungsmodell: Wohlbefinden, affektive Bindung und Arbeits- und Leistungsfähigkeit

Die Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (Kap. 16.1.1) werden von einem Rahmen aus Erleben und Einstellung umgeben. Es basiert auf zwei Konstrukten des subjektiven Erlebens: „Wohlbefinden“ und „affektive Bindung“. Sie stehen mit der dimensionsübergreifenden Output-Größe „Arbeits- und Leistungsfähigkeit“ in einer zirkulären Beziehung, die im entsprechenden zirkulären Wirkungsmodell beschrieben wird (Abb. 16.6, c)). Bevor diese dezidiert betrachtet wird, werden Wohlbefinden (a)) und affektive Bindung (c)) bzgl. ihrer Beschaffenheit beschrieben. Zudem werden intrapsychische und verhaltensbezogene Indikatoren von Wohlbefinden und affektiver Bindung voneinander abgegrenzt. Darüber hinaus werden relevante Treiber (d-f)) diskutiert, die in ihrer triadischen Wirkweise (Kap. 15.2.3) geeignet sind, die Genese der beiden Konstrukte zu begünstigen: Dimensionsspezifisch, dimensionsübergreifend und konstruktimmunant. Abb. 16.6 fasst die benannten Elemente in ihrem Zusammenspiel zusammen.

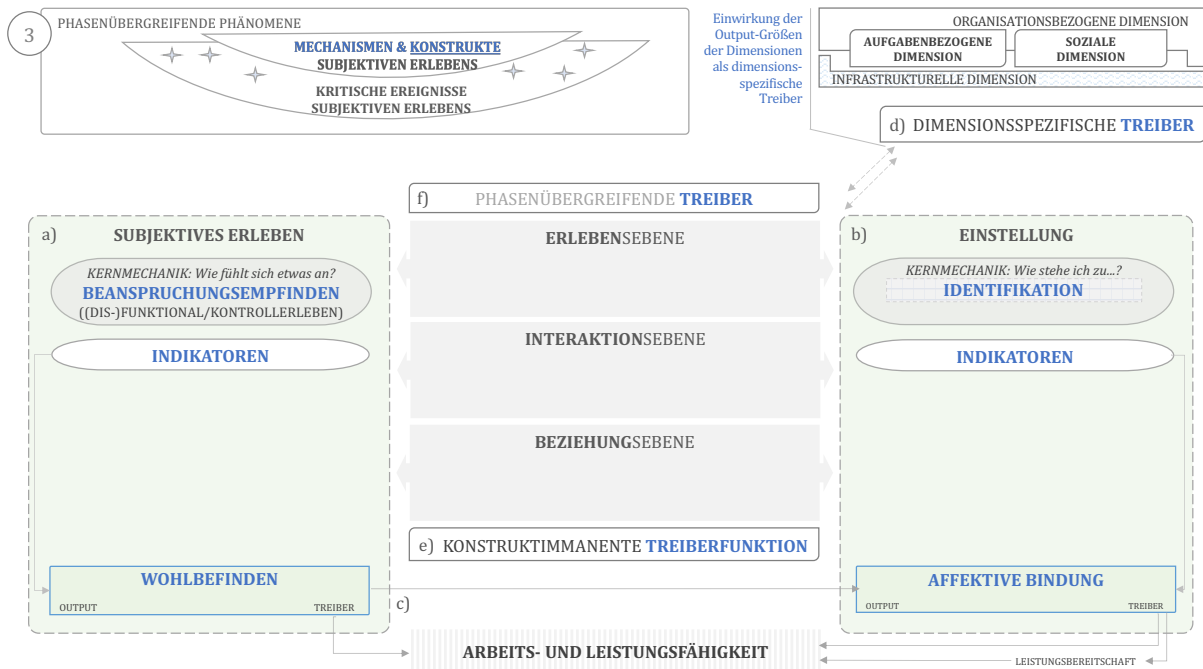


Abb. 16.6 Struktureller Rahmen: Zirkuläres Wirkungsmodell der Zielkonstrukte (eigene Darstellung)

Subjektives Erleben, a)

Während das Wohlbefinden (Zielkonstrukt) eine Konkretisierung des subjektiven Erlebens darstellt, hat die affektive Bindung (Zielkonstrukt) eher einstellungsbezogenen Charakter und beschreibt somit eine relationale Haltung zu einem signifikanten Anderen. Entsprechend wird affektive Bindung in ihrer vornehmlichen Tendenz der Kategorie „Einstellung“ zugeordnet – ohne ihre emotionalen und verhaltensrelevanten Komponenten abzusprechen (Kap. 6.4). **Subjektives Erleben** (Abb. 16.6, a)) wird im Forschungsfeld primär als emotionale Gefühlslage beschrieben, die sich dynamisch entwickelt. Obgleich es sich um einen intrapsychischen Zustand handelt, ist er nicht unabhängig vom situativen Umfeld des Individuums zu betrachten und wird partiell auch verhaltensbezogen erkennbar. Subjektives Erleben obliegt zudem dem Prinzip der Subjektivität der Wahrnehmung (konstruktivistisches Gedankengut, Kap. 8.2).

„Nein, ich glaube, das ist auch ein guter Weg, weil jeder nimmt das auch anders wahr. Also, ich meine, ich weiß nicht, was Sie jetzt für Gespräche oder mit, wird wahrscheinlich jedes Gespräch sehr, sehr individuell gewesen sein, weil auch jeder es anders wahrnimmt.“ (IP04, Nr. 98, Z. 607-610)

Das subjektive Erleben beantwortet die Frage: **„Wie fühlt sich etwas für mich an?“**. Als Kernmechanik, durch die es sich bildet und spürbar wird, erweist sich das individuelle **Beanspruchungsempfinden** eines Individuums inklusive seines (dys-)funktionalen Kontrollerlebens (Kap. 6.3). Dieses wird u. a. durch Metakommunikation der IP zu ihrem emotionalen Erleben konkretisiert – bspw., indem sie ihre Gefühlsebene verbildlichen (hier: Ausmaß affektiver Agitation und Regungslosigkeit; 1). Darüber hinaus werden unterschiedliche Wahrnehmungsintensitäten erkennbar. Sie geben Auskunft über das Maß subjektiver Betroffenheit (2).

(1) *„Manchmal fühlt es sich zunächst so als der Schlag in die Magengrube und dann dauert es manchmal so ein bisschen, sich davon zu erholen.“ (IP18, Nr. 49, Z. 221-223)*

(2) *„Angefühlt, erst einmal war so ein bisschen: ‚Okay, ist mir eigentlich relativ egal.‘ Weil ich hatte sowieso nicht so viel mit ihm zu tun, also, ich hatte noch gar nichts mit ihm zu tun, ich muss mich nicht umstellen oder sonst etwas, sondern ändert sowieso gerade noch gar nichts. Irgendwann kam dann halt zum einen diese Sache: ‚Ja, schade, ich hätte gerne mit ihm ein bisschen zusammengearbeitet, um ein bisschen zu sehen, was er wie macht.‘“ (IP18, Nr. 150, Z. 823-828)*

Entsprechend des Belastungs-Beanspruchungs-Gedankens (Kap. 6.3) lassen sich empirische Belege herausarbeiten, die eine Einteilung in Stadien funktionaler und dysfunktionaler Beanspruchung unterstützen. Für dysfunktionale Beanspruchung variiert die Reichweite, in der Belastungsfaktoren der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) in den privaten Bereich hineinwirken, je nach Intensität des subjektiven Störgefühls. Die IP berichten, dass die Beanspruchung zwar nicht mit Schlaflosigkeit einhergeht (1), tätigkeits- oder systemisch bedingte Belastungsfaktoren sich aber in dysfunktionalen Folgen für das subjektive Erleben äußern können.

„Also, da war jetzt nichts, wo ich sage: ‚Da bin ich nach Hause gegangen und konnte die Nacht über nicht schlafen‘, weil ich denke, das wirst du nie schaffen, weil es so große Berge sind [...].“ (IP08, Nr. 47, Z. 301-304)

Beispielhaft zu nennen, sind Motivationsabfall aufgrund Verschlechterung der eigenen Arbeitsqualität in Folge eines erhöhten Auftragsvolumens (1) oder Stresserleben und Ermüdung, die auf Ansprüchen diverser Parteien beruhen (2). Die Bewältigung multipler Ansprüche bedarf erhöhter Anstrengungen (3). Durch den hohen Neuigkeitsgrad der Umgebungsbedingungen in der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) kann dies schnell in Überforderung münden. Sie wird mit der Metapher „ins kalte Wasser geworfen werden“ und „untergehen“ veranschaulicht (4).

(1) *„Also, gerade wenn man jetzt sehr viele Kunden auf dem Tisch hat, die man dann auch gerne von Agenturseite dann zugedrückt bekommt. Das kann dann auch gewissermaßen demotivierend sein, weil man dann seinen eigenen Qualitätsanspruch dann nicht mehr nachkommen kann.“ (IP19, Nr. 69, Z. 552-555)*

(2) *„Man selber will natürlich eine gute Arbeitsleistung erbringen, man wird aber trotzdem von Agenturseite dann auch eben dazu gepusht, gewissermaßen dann auch gute Ergebnisse zu liefern und vom Kunden. Also, eine dreiseitige Drucksituation, was manchmal sehr anstrengend sein kann, ja, weil das so ein Spannungsverhältnis ist, was gerade in gewissen Zeiten sehr hart ist, ja, sage ich mal.“ (IP19, Nr. 68, Z. 547-552)*

(3) *„Das war keine schöne Zeit, das war wirklich eine reine Lehrzeit und das, klar, diese Erfahrungen, die bringen einen dann schon weiter, aber das war schon hart.“ (IP19, Nr. 81, Z. 669-671)*

(4) *„Und dementsprechend muss ich dann direkt schwimmen, ja, bin quasi ins kalte Wasser geworfen worden und musste dann schwimmen und musste eben aufpassen, dass ich dann nicht untergehe. Und ja, das prägt dann eben dann auch, ne.“ (IP19, Nr. 88, Z. 704-707)*

Diese Veranschaulichung existenzieller Nöte, zu deren Verbildlichung der „Überlebenskampf“ eines Nichtschwimmers genutzt wird, unterstreicht, dass die Newcomer-Situation hohe subjektive Betroffenheit auslösen kann. Ausprägungen negativen subjektiven Empfindens sind facettenreich: Sie reichen von Unwohlsein (1), Befremden (2) bis zu Verwirrung mangels der Befähigung zur Einordnung erhaltener Informationen (3). Weitere Facetten sind Unsicherheit aufgrund einer wahrgenommenen Anstellungsgefährdung (4), Misserfolgsängste (5) oder Irritation und Frustration, wenn der eigene Qualitätsanspruch nicht erfüllt wird (6) oder der Lernfortschritt schleppender ist als in der Vergangenheit erlebt (Grenzerfahrung, 7). Auch sind Enttäuschung bei Nonkonformität der Erwartungen an den Arbeitsplatz (Kap. 16.1.1; 8) und Empörung, bspw. mangels Behebung angesprochener Missstände, beanspruchungsintensiv (9).

(1) *„Das könnte dem Mitarbeiter mitunter schwerfallen, sich wirklich wohl zu fühlen und anzukommen. Also, dass man im Extremfall nicht gerne zur Arbeit kommt.“ (IP12, Nr. 21, Z. 130-131)*

(2) *„[...] Es war zwar trotzdem komisch dann, wenn man dann plötzlich allein im Büro saß [...].“ (IP15, Nr. 52, Z. 447-552)*

(3) *„Ja, also, erstmal ist man erstmal erschlagen worden von der ganzen Vielzahl der Themen, die akut sind. Ja, also das war wirklich sehr umfangreich. Um erstmal diese ganzen Verflechtungen dann mitzubekommen, wer ist jetzt für was verantwortlich. Das war auch erstmal intransparent, was sind die einzelnen Aufgaben der einzelnen Mitglieder, der einzelnen Mitarbeiter.“ (IP19, Nr. 39, Z. 368-372)*

(4) *„Von daher fühlt man sich immer so ein bisschen außen vor und ich fühle mich auch im Moment so, als müsste ich, aufgrund der Aussagen, die getroffen wurden, meine Position rechtfertigen. [...] Bei den anderen ist es so, die machen einen guten Job und alles ist super. Bei mir ist es so, ich mache einen guten Job und es ist gut, aber ich muss zusätzlich oben drauf noch kämpfen und meine Position rechtfertigen, dass, wenn mein Vertrag ausläuft, nicht irgendeiner am Ende sagt, war ein toller Test, aber brauchen wir nicht*

unbedingt.“ (IP01, Nr. 114, Z. 840-847)

- (5) „Ich hätte es schlimmer gefunden, wenn ich nicht gewusst hätte, was die einzelnen Schritte sein sollen und ich hinterher dastehe.“ (IP13, Nr. 43, Z. 198-199)
- (6) „[...] Das hat dann eigentlich nichts mit der Außenwelt zu tun, sondern wo ich denke: ‚Verdammt noch mal, jetzt rei dich mal zusammen und jetzt machst du das nächste Mal ordentlich.‘“ (IP18, Nr. 46, Z. 206-211)
- (7) „[...] aber es frustriert mich so ein bisschen, weil ich normalerweise gefühlt immer sehr schnell in allen Sachen bin und jetzt wo es aber das erste Mal wirklich darauf ankommt voll in die Tiefe einzusteigen. Bisher war es immer irgendwie in dieser Blase Praktikum oder Werkstudent, da war es nicht so notwendig.“ (IP18, Nr. 10, Z. 47-53)
- (8) „Und dann gab es halt Kollegen, die haben dann bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] vorgefunden, was ihnen reichte. Und dann gab es aber auch Kollegen, in der Regel halt auch die wirklich spannenden Personen, die sehr schnell auch von Frustrationsmomenten berichtet haben, weil sie dann halt in so einer schnar-chigen Abteilung waren, wo halt keiner was verändern wollte.“ (IP02, Nr. 72, Z. 463-468)
- (9) „[...] ein Punkt hat sich geändert, aber da fehlen noch einige. Und das ist echt so. Und jeden Morgen, wenn ich aufstehe, ärgert mich das und jeden Abend, wenn ich ins Bett gehe, ärgert mich das noch mehr. Und am Wochenende sowieso und jeden Tag mit dem Gefühl zur Arbeit zu gehen, ist echt nicht schön. Und das hat auch sehr viel von der Anfangs-Euphorie gekillt.“ (IP01, Nr. 73, Z. 501-506)

Erleichterung und Kontrollerleben sind markante Ausprägungen funktionaler Beanspruchung, d. h. eines positiven Erlebens wahrgenommener Umfeldbedingungen: Erleichterung wird etwa bei Beanspruchungsminderung deutlich, die eintritt, da sich potenzielle Belastungsfaktoren auflösen bzw. erste Erfolgserlebnisse einstellen (1). Kontrollerleben zeigt sich in der Erfüllung des individuellen Machtmotivs (Kap. 6.1), bspw. durch tätigkeitsbezogene Selbstwirksamkeit (2) und die Verfügung über Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz (3). Sie äußert sich in der wahrgenommenen Wirksamkeit (4) bzw. dem wahrgenommenen Einfluss eigener Anstrengungen, was Bandura wie folgt erfasst: „The stronger the perceived self-efficacy, the more active the efforts.“ (1977, S. 194; 5). Zugleich kann auch ein stark positiv ausgeprägtes Erleben physisch mit einer gewissen Beanspruchung einhergehen (Kap. 6.3). Anders als dysfunktionale Beanspruchung hat die Aktivierung von Körperfunktionen (funktionale Spannung) hier positive Folgen: Sie geht mit Wohlbefinden und wahrgenommener Leitungsfähigkeit einher.

- (1) „Das hat dann an dem dritten Tag wirklich überraschend gut geklappt, sodass ich echt erleichtert am dritten Tag dann nach Hause ging. Von der Ressortrunde in der ersten Protokollierung, dass es sich dann doch relativ schnell gefunden hat.“ (IP12, Nr. 5, Z. 29-31)
- (2) „Beim zweiten Arbeitgeber, bin ich direkt auch integriert gewesen. Das war dann auch sehr positiv alles. Das war auch ein Arbeitsgebiet, wo ich auch ein Spezialistentum dann auch angehäuft hatte, wo jeder genau wusste: ‚Der [Name IP] hat das da in dem Bereich wirklich drauf. Der kann das. Der ist ein geschtzter Ansprechpartner zu dem Thema, auf den kann ich auch immer offen zugehen.‘“ (IP19, Nr. 82, Z. 671-675)
- (3) „Ja, also positiv ist, dass man frei arbeiten kann, dass man im Vergleich zur Agenturarbeit NICHT so restriktiv arbeiten muss, ja, also das heißt, dass man deutlich freier ist und eben nicht in ein Korsett gezwängt wird. Klar, muss man dann auch an seine Chefs reporten, das ist auch kein Unterschied zu der Agentur, aber man hat deutlich MEHR Entscheidungsspielräume, als in einer Agentur.“ (IP19, Nr. 74, Z. 596-600)
- (4) „Dann habe ich das Gefühl, ich renne gegen eine Wand und dafür arbeite ich nicht. Dann ist es ja alles negativ, das war jetzt gerade hier alles positiv und genau in die andere Richtung.“ (IP05, Nr. 70, Z. 378-380)
- (5) „Das war immer etwas, was mich im Praktikum oder [als] Werkstudenten gestört hat [...], dass ich da so in einer Blase agiere habe. Das ist immer so kleines Zuarbeiten für den Zuarbeiter so ungefähr war und dass ich jetzt hier ganz vorne stehe und so Sachen bewegen kann, die dann ebenfalls auf mich zurückfallen. Das finde ich sehr positiv.“ (IP18, Nr. 35, Z. 160-165)

Neben seiner Rolle als dimensionsspezifische Output-Größe (Kap. 15.2) erlangt **Wohlbefinden** phasenübergreifende Relevanz (1). Im vorliegenden Kontext wird es über Deskriptionen affektiver Empfindungen erfasst (2). Sie gehen mit einem wertschätzenden persönlichen Verhältnis und Interaktionen einher und führen zur Wahrnehmung sozialer Akzeptanz (3).

- (1) „Ja, weil, also, was ich gerade eigentlich auch schon gesagt habe, dass ich mich einfach WOHLFÜHLE, also, das ist eigentlich so.“ (IP04, Nr. 7, Z. 31-32)
- (2) „Für mich war jetzt nicht zentral, ob [Name betrachteter Arbeitgeber] eine Versicherung ist. [...] Für mich war schon zentral, [...] wie die Menschen natürlich auf mich gewirkt haben, welche Ebene ich zu denen gefühlt hatte, was für ein Bauchgefühl ich hatte.“ (IP02, Nr. 82, Z. 528-531)
- (3) „Wohlfühlen ist, wie die Mitarbeiter auf mich reagieren oder wie Menschen auf mich reagieren. So wie du auf mich reagierst, so wie ich in einem Meeting den Puls fühlen kann, so wie man sich mir gegenüber gibt oder dadurch, dass ich Feedback kriege unaufgefordert, dass ich wertgeschätzt werde, dass ich akzeptiert bin. Das drückt sich für mich in der Form aus.“ (IP14, Nr. 4, Z. 27-31)

Subjektives Wohlbefinden repräsentiert somit einen emotionalen Output erfolgreicher Sozialisation und ist als Indiz psychischer Gesundheit eine zentrale Leistungsbedingung (Kap. 6.3). **Intrapsychische Indikatoren**, an denen zu erkennen ist, ob sich ein Individuum in seinem neuen Umfeld „wohl fühlt“ sind Merkmale funktionaler Aktivierung (sozialisationsförderliche Erlebensebenen) wie emotionale Gelassenheit. Sie können sich auch in Ruhe i. S. eines Fehlens konfliktbehafteter, dysfunktionaler Gefühlszustände wie kognitive Dissonanz äußern (1). Außerdem sind das Sicherheitsgefühl (2) und ein Harmonie-Erleben mit sich selbst (subjektive Zufriedenheit; 3) und dem sozialen Umfeld (soziale Zufriedenheit infolge sozialen Anschlusses, 4; Output-Größe soziale Dimension, Kap. 15.2.3.2) zu nennen.

- (1) „Aber dann muss ich auch sagen, dass auch alle Leute, die es dann hinterher bekommen haben, aber auch alle Bescheid wussten, dass ich das jetzt mache und dass ich neu in dem Job bin und dann auch kam: ‚Das und das hätten wir gerne im Laufe der Zeit dann anders.‘“ (IP13, Nr. 57, Z. 275-278)
- (2) „Von daher ist es eher gerade momentan so ein Schwebefühl, total im Raum. Also, ich kann nirgendwo ankommen, selbst wenn ich es gern möchte, weil ich überhaupt gar nicht weiß, wo die Reise hingehen soll und ich weiß auch nicht, ob es mich überhaupt noch gibt in zwei Jahren.“ (IP01, Nr. 116, Z. 851-855)
- (3) „Also, mich erfüllt das schon mit Stolz oder ich bin zufriedener, wenn ich eben weiß, okay, dass ich wirklich was Produktives leiste, was eben dann auch gebraucht wird. Ja, einfach mal anstatt irgendwie immer die Neue oder der Praktikant zu sein.“ (IP06, Nr. 87, Z. 547-549)
- (4) „Aber ich fühle mich sehr wohl, habe das Glück irgendwie, dass Schweizer hier in Deutschland durchaus einen Bonus haben, was es vielleicht noch leichter macht, sich hier gut einzufinden, weil das Aufnehmen durch die Mitarbeiter war grundsätzlich gut auch mit den Vorstandskollegen.“ (IP14, Nr. 2, Z. 15-20)

Insgesamt zeichnet sich Wohlbefinden somit durch die Dominanz positiver Affekte aus. Ihre Beschreibung ist häufig relativ unspezifisch und undifferenziert. Sie geht nicht über affirmative Attribute (1) bzw. die Nichtnennung negativer Erlebniskomponenten hinaus (2).

- (1) „[...] Deshalb fühlt es sich für mich sehr gut an.“ (IP13, Nr. 25, Z. 117-119)
- (2) „[...] es macht Spaß, mich da auch in die Weiterentwicklung einzubringen und aus mir selbst das maximale rauszuholen, weil es ein cooler Laden ist. Es Spaß macht, wie wir es bearbeiten, was wir bearbeiten. Dann ist das eine riesen Power, die da drinsteckt.“ (IP09, Nr. 49, Z. 437-446)

Die Ausprägung positiver emotionaler Aktivierung unterscheidet sich von der Handlung, die die emotionale Aktivierung hervorruft. Folgende Beispiele erfassen das Erleben positiver Aktivierung im **Moment der Handlungsausführung (faktisch)** inkl. unterschiedlicher Ausprägungen: Sie reicht von Aufregung und Neugier (3) über Freude beim Aufenthalt am Arbeitsort und bei Ausführung der Tätigkeit selbst (4) inkl. einer intrinsischen Motivation (5). Es kommt zu Begeisterung bis hin zu Euphorie bei der Interaktion mit signifikanten Anderen (6).

- (3) „[...] es war eher so eine Mischung zwischen Aufregung und Neugier.“ (IP17, Nr. 78, Z. 662-663)
- (4) „Aber ich habe mich akzeptiert gefühlt und wenn man ja auch gut zusammenarbeiten kann, fühlt man sich angenommen und hat man auch die guten Gefühle, dann geht man ja auch gerne zur Arbeit und macht die Arbeit eben auch gerne.“ (IP05, Nr. 68, Z. 373-376)
- (5) „Ich bin grundsätzlich auch intrinsisch motiviert, also, mir macht auch die Arbeit Spaß [...]“ (IP19, Nr. 25, Z. 156-159)

- (6) „Es ist halt spannend, wenn man so einen hat, mit dem man sich auf der Stelle austauschen kann, zu dem man halt so einen aufschauenden Blick hat und der so einen mitreißen kann. [...] Es strahlt dann so ein bisschen mehr.“ (IP07, Nr. 88, Z. 623-626)

Indikatoren von Wohlbefinden sind nicht nur im Moment der Handlung identifizierbar. Auch scheinen **hypothetische Repräsentationen der Handlungsausführung** eine affektive Aktivierung auszulösen (vgl., Kap. 16.1.1). Freude kann bspw. beim Gedanken an eine zukünftige Handlungsaus- bzw. -fortführung ein Zeichen organisationalen Wohlbefindens sein.

„Und auch so im Endeffekt erklärt, dass ich dann Lust hatte am nächsten Tag den zweiten Teil, den dritten Teil zu hören. Und was ich ganz gut fand, dass sie im Endeffekt angefangen hat mit den Routineaufgaben. Also, bei uns ganz klar die Vorstandssitzungen und was das mit der Organisation, mit der Agenda, mit den Protokollen auf sich hat.“ (IP18, Nr. 94, Z. 459-463)

Lenkt man den Blick von der intrapsychischen Perspektive hin zu verhaltensbezogenen Indikatoren, zeigen folgende Merkmale, wie sich Wohlbefinden aktionsbezogen äußern kann:

- Verhaltenssicherheit als erhöhte Selbstwirksamkeit (Kap. 5.2.2)

„Und da kann man sich dann die Nächste aufbauen und ohne diese Sicherheit, da habe ich wirklich etwas Konkretes geschafft, wäre es dann auch schwierig, vielleicht den nächsten Schritt zu wagen.“ (IP18, Nr. 133, Z. 689-692)
- Positive Ergebniserwartung (Kap. 5.2.2; 1) bzw. das Gefühl, Anforderungen gerecht zu werden (assoziierte Erfolgswahrscheinlichkeit; 2).

(1) „Bisher habe ich immer gewechselt und es ist gut gelaufen. Es hat sich eigentlich immer irgendwie in irgendeiner Form verbessert. Oder es war immer im Nachhinein eine gute Entscheidung. Da sagt man, ‚Ok, du bist mutig und machst das.‘“ (IP08, Nr. 95, Z. 593-596)

(2) „Wobei natürlich auf der anderen Seite, dass man sagt: ‚Ok, die kennen dich, die wissen was du kannst. Oder wissen wie du arbeitest.‘ Ist natürlich schon auch so die Sicherheit wo man sagt: ‚Klar, irgendwo wird man das, denke ich, schon schaffen.‘“ (IP08, Nr. 97, Z. 599-602)

Einstellung, b)

Die zweite Konstruktebene phasenübergreifender Relevanz umfasst eine persönliche Grundhaltung gegenüber einem Bezugsobjekt (Kap. 6.4; 1). **Subjektive Einstellungen** (Abb. 16.6, b)) lassen sich anhand der Frage: „**Wie stehe ich zu...?**“ erfassen. Dabei wohnen ihr **Identifikationsprozesse** inne, deren Kernmechanik Nähe zum Phänomen der Präferenzkonformität (Abgleich mit persönlichen Referenzwerten, Kap. 16.1.1) aufweist. Besteht positives Identifikationspotenzial mit wahrgenommenen Unternehmensmerkmalen, ist von einer Übereinstimmung mit persönlichen Präferenzkriterien auszugehen (2).

- (1) „[...] Ich bin in alle Gespräche positiv reingegangen und positiv rausgegangen.“ (IP02, Nr. 30, Z. 251-253)
- (2) „Ich glaube, bei beiden fiel es mir relativ leicht nach einer kurzen Zeit schon sich damit zu identifizieren. Also, sozusagen wir als Unternehmen. (Pause) Ich glaube, der Spirit ist auch sehr ähnlich. Also, der, den ich von den Kollegen wahrnehme. Man möchte etwas bewegen. Das ist mir relativ schnell aufgefallen, dass es vergleichbar ist auf der Ebene.“ (IP12, Nr. 91, Z. 691-695)

Neben der Konformitätsprüfung mit subjektiven Präferenzen spielen für die individuelle Haltung weitere Ergebnisse der Situationsbewertung eine Rolle (Evaluationsstrategien, Kap. 16.1.1), wie die Evaluation subjektiver Kompatibilität der Unternehmens- (1) oder Tätigkeitsmerkmale mit persönlichen Referenzwerten (Kap. 16.1.1; 2). Auch fließen die Evaluation von Prozessen und Arbeitsweisen (3) sowie interaktionale Evaluationen mit ein (4).

- (1) „So die Werte, [...] die gefallen mir sehr, sehr gut. Jetzt die einzelnen Ziele oder heruntergebrochen auf die Business-Ziele oder geschäftlichen Ziele, da lässt sich darüber streiten, da würde ich mir jetzt auch nicht herausnehmen, dass ich das alles bewerte. Aber sicherlich gibt es ja Sachen, da stimme ich eher zu oder da stehe ich eher hinter als bei anderen.“ (IP04, Nr. 61, Z. 348-352)

- (2) „Deswegen, das fand ich schon immer toll, erst recht in der Zeit, als ich in Afghanistan war. Das Gefühl Soldat zu sein, weil man da wirklich das macht, wofür man ausgebildet wurde und nicht einfach nur hier im Inland oft einfach Unsinn macht. Das fand ich sehr gut und bin auch unglaublich stolz darauf, was wir da gemacht haben und was da gemacht wurde.“ (IP16, Nr. 95, Z. 923-927)
- (3) „Ich persönlich hab mich nicht so gut gefühlt, ehrlicherweise. Wenn das der erste Berührungspunkt mit HR ist und der letzte war auch nicht so glücklich, dann ist es so, dass man irgendwie ein bisschen den Glauben verliert, darin dass da jemand mit Vernunft und Bedacht solche Daten pflegt, weil das sind ja schon sehr, sehr sensible Informationen. Das sind Gehaltsdaten, das sind Zieldaten, das sind Gehaltsentwicklungsdaten, Skill-Daten, Krankenstatistiken. Ich kann da alles einsehen, alles. [...] also, ist meine Erwartung einfach [...], dass man mit diesen sensiblen Daten wesentlich professioneller umgeht.“ (IP07, Nr. 15, Z. 104-112)
- (4) „Das kann man auch gar nicht aufsetzen, sondern das muss innere Überzeugung sein. So richtig brennen für die Aufgabe. Und das ist so Leadership. Wenn sie so einen treffen, finde ich persönlich, das merkt man, das merkt man sofort. [...] wenn man dann mal so mit denen interagiert. [...]“ (IP07, Nr. 85, Z. 599-604)

Die vorangehenden Zitate veranschaulichen, dass eine positive Identifikation mit dem Unternehmen mit einer positiven arbeitgeberbezogenen Einstellung einhergeht. Sie geht so weit, dass die Mitgliedschaft, mit der man „Teil“ der Organisation wird, Stärken des Arbeitgebers zum „Teil seiner selbst“ werden lässt (Kap. 5.1): Sie werden auf das eigene Selbst projiziert (Selbstwertstärkung, Kap. 6.1). Diese Vorteilsausschöpfung geht über ein kalkulatorisches Verhältnis, das die organisationale Mitgliedschaft auf den Vorteil des Studienabschlusses reduziert (2), hinaus. Auch zeichnet sie sich nicht durch einen subjektiven Verpflichtungscharakter der Beziehungsführung aus (normative Haltung; Kap. 6.4.2, NC). Sie beinhaltet als freiwillige Organisationsmitgliedschaft (um ihrer selbst willen) auch affektive Merkmale der Volition, was zur Betrachtung von „**affektivem Commitment**“ bzw. „**Bindung**“ führt (Kap. 6.4).

- (1) „Freut mich, dass ich hier arbeiten kann und nicht zusagen: ‚Okay, ich arbeite da oder da.‘ Ich glaube, das [Name betrachteter Arbeitgeber] nach außen schon, so was ich so mitkriege. [...] Ja, wenn man sagt: ‚Ich arbeite bei der [Name betrachteter Arbeitgeber].‘ Dann kommt das auch immer sehr gut an: ‚Oh, da hast du aber was geschafft.‘ [...]“ (IP13, Nr. 126, Z. 615-621)
- (2) „Also, in der Uni habe ich mich nicht wirklich damit identifiziert, dass ich zu dieser Uni gehe oder sowas. Ich habe es halt gemacht, damit ich den Abschluss kriege. Hier bin ich auch, weil ich für [Name betrachteter Arbeitgeber] arbeiten will. Hier ist mir dann schon wichtiger, dass ich eben bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] bin, als dass ich an der [Name Hochschule] studiert habe.“ (IP13, Nr. 121, Z. 584-588)

Das phasenübergreifend gegenüber der Organisation auftretende Konstrukt „affektive Bindung“ wird im Feld definiert als „[...] so ein Gefühl von Zugehörigkeit, ein Gefühl von ‚aufgehoben sein‘, ein Gefühl von ‚einen Beitrag leisten zu können, der einem selber irgendwie wichtig erscheint.““ (IP02, Nr. 79, Z. 513-516). Diese empirische Definition bestärkt die identifizierte Parallelität zum Konstrukt affektiver Bindung, insb. bzgl. einer positiven arbeitgeberbezogenen Haltung mit positiven Implikationen für die Erlebensebene. Schließlich bedienen Gefühle der Zugehörigkeit und Sicherheit („aufgehoben sein“) sowohl das Anschluss- als auch das Kontrollmotiv als wesentliche Kernbestandteile menschlicher Verhaltens- und Befindlichkeitssteuerung (Kap. 6.1). Bereits aus dieser Definition lässt sich schließen, dass persönliches Wohlbefinden einen maßgeblichen Treiber affektive Bindung darstellt und die beiden Konstruktebenen (Wohlbefinden und affektive Bindung) in einer engen Verbindung zueinanderstehen. Dieses Verhältnis bietet eine erste Hinführung zur „Zirkularität“ der Phänomene: Sie bilden jeweils Treiber und Output zugleich, wie im weiteren Verlauf anhand von Abb. 16.7 erläutert wird.

Weiter aus dem Feld ableitbar sind die folgenden drei Konstrukt-Merkmale. Sie sind dazu geeignet, das Konstrukt affektiver Bindung von anderen verwandten Phänomenen, wie Zufriedenheit, abzugrenzen und bieten somit einen empirischen Erkenntnisgewinn.

- **Differenzierung:** Affektive Bindung zeichnet sich durch eine hohe Objektspezifität aus („specificity“, Bowlby, 2012, S. 154, Kap. 6.4). Fühlen Mitarbeiter sich mit einer Organisation verbunden, ist dieses Gefühl mit steigender Identifikation subjektiv schwer replizierbar. Es wird als Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen.

„Das Gefühl? [...] Ja, so idealerweise unterscheidet es dann dieses Konstrukt, in dem man sich bewegt, von anderen. Das ist wie so ein USP.“ (IP02, Nr. 80, Z. 518-519)

- **Dynamik:** Affektive Bindung wird nicht als statisches Konstrukt beschrieben, das – einmal empfunden – dauerhaften Bestand hat. Stattdessen kann sich seine Intensität bspw. mit veränderten Umfeldbedingungen im zeitlichen Verlauf wandeln.

„Allerdings habe ich nicht das Gefühl, dass ich mit meinem Leben hieran gefesselt bin. Also, wenn sich irgendwie die Lebensumstände anders ergeben, dann würde ich jetzt auch nicht sterben, wenn ich hier gehen müsste. Aber ich bin gerne hier. Also, ich bin tatsächlich wirklich gerne hier und habe auch das Gefühl hier lange arbeiten zu können.“ (IP15, Nr. 116, Z. 768-772)

- **Vergänglichkeit:** Neue Mitarbeiter beschreiben die Bindung an ihren neuen Arbeitgeber als vorübergehenden Zustand, der sich verändern und sogar auflösen kann.

„Dass man heutzutage davon ausgeht, hier will ich für immer bleiben, da glaube ich nicht dran. Nicht, weil ich es nicht möchte, sondern weil sich einfach sehr viel verändern könnte. [...] Personalabbau, es kann was auch immer passieren.“ (IP01, Nr. 91, Z. 640-644)

Die Beendigung der Beziehung zu einem Arbeitgeber durch den Unternehmensaustritt ist jedoch nicht gleichlautend mit der Auflösung der affektiven Bindung. Sie nimmt aber laut Angabe der IP nicht mehr zu und lässt Raum für ein neues Bindungsobjekt: Der neuen Arbeitgeber.

„Deswegen, von den Gefühlen her, klar, stolz auf die Bundeswehrzeit, aber bei der Bundeswehrzeit kommt nichts mehr dazu, da ist die Summe gezogen. [...] Bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] baut sich das ja so gerade erst auf. Wenn in der [Name betrachteter Arbeitgeber] erstmal zwölf Jahre rum sind, muss man einfach gucken. Dann wird die [Name betrachteter Arbeitgeber] mit Sicherheit führen, davon gehe ich aus, weil ich von der Bundeswehrzeit viele Sachen vergessen haben werde.“ (IP16, Nr. 97, Z. 948-954)

Neben benannten Wesensmerkmalen lassen sich **Indikatoren** identifizieren, auf deren Basis sich affektive Bindung intrapsychisch oder verhaltensbezogen zu erkennen gibt. **Intrapsychische** Indikatoren erfassen die objekt- bzw. subjektbezogene Haltung (Kap. 6.4; 1). Affektive Bindung ist somit kein isolierter Erlebenszustand, sondern bezieht sich auf einen Adressaten, der für das Individuum Bedeutung erlangt. Zudem verwenden die IP u. a. Repräsentanten der Begriffsfamilie „Verbundenheit“ (2). Ihre definitorische Nähe zu positiven Einstellungen findet über Synonyme („Gemeinschaft“, „Solidarität“ und „Familiarität“) Bestätigung.

(1) *„Und da habe ich auch erst gedacht: ‚Vielleicht liegt es daran, dass ich erst fünf Monate hier bin.‘ Aber ich glaube, es ist oft auch einfach so eine Grundeinstellung. Wenn man anderen Leuten positiv und offen gegenübertritt, dann spiegeln die das in der Regel auch wider.“ (IP04, Nr. 53, Z. 298-301)*

(2) *„Ich fühl mich [Name Unternehmen] gegenüber einfach verbundener, ich weiß nicht, / verbunden.“ (IP07, Nr. 110, Z. 783-784)*

Weitere Begriffsebenen, die im Kontext diverser Verbalisierungsversuche affektiver Bindung auftreten, finden sich in folgenden Ausprägungen einer objektbezogenen Haltung wieder: Stolz (Kap. 6.4; 1), Vertrauen in das Bindungsobjekt (Kap. 6.4; 2) und dem Erhalt seiner sozialen Unterstützung (Kap. 18.1; 3). Zugleich dazu gehören Loyalität (Kap. 6.4) und Dankbarkeit – Konstrukte, die nach Zygar und Angus eine „Beziehung zwischen mindestens zwei Lebewesen oder Entitäten voraussetzen“ (2016, S. 38).

(1) *„Bei [Name betrachteter Arbeitgeber] zu arbeiten? [...] Was ist das für ein Gefühl? Auf jeden Fall ein sehr Positives. Ich bin auch stolz. Man kann auch sagen: ‚Ich arbeite bei [Name betrachteter Arbeitgeber].‘ Finde ich, ist ein schönes Gefühl, wenn man das sagen kann.“ (IP13, Nr. 125, Z. 612-615)*

(2) *„Ich denke so, wenn man das so ein bisschen vertieft und am Ende dann auf ein Gefühl reduziert, ist das*

hauptsächlich Vertrauen, dass ich einfach darauf vertrauen kann, dass ich das auch wiederbekomme, was ich in meine Arbeit reinstecke. Mein ganzes Herzblut und natürlich auch die Arbeitskraft. Auf der anderen Seite kommen der Lohn und auch der Umgang mit den Mitarbeitern.“ (IP17, Nr. 23, Z. 152-157)

- (3) *„Das bedeutet zum einen, dass ich mich auf den Arbeitgeber verlassen kann, wenn ich merke, dass es mir in einer bestimmten Situation, ob es jetzt privat oder geschäftlich ist, nicht gut geht. Dass ich entsprechende Ansprechpartner habe, die mich dann aber auch als Menschen wahrnehmen und auch diese menschlichen Probleme, die jeder einfach mal haben kann, auch aufgreift und behandelt.“ (IP17, Nr. 21, Z. 136-141)*
- (4) *„Ich finde es auch super fair, dass [Name Unternehmen] mich zurückgenommen hat. Es ist ja auch nicht üblich, wenn ein Mitarbeiter weggeht und der nach drei Jahren wieder ankommt, dass [Name Unternehmen] sagt: ‚Ey, super du bist ja wieder da‘, sondern es gibt auch Leute, die sagen: ‚Du warst jetzt weg, was willst du denn noch hier?‘. [...] so war es aber nicht. Es war von vornherein total offen. Deswegen fühle ich mich [Name Unternehmen] gegenüber ganz verbunden und fühle mich auch mittlerweile sehr loyal [Name Unternehmen] gegenüber. Mache auch proaktiv Werbung im Freundeskreis dafür.“ (IP07, Nr. 114, Z. 803-812)*

Im Rahmen der differenzierenden Eigenschaft affektiver Bindung ist nicht nur das Konstrukt selbst an seinem hohen Differenzierungswert (s. o.) erkennbar. Auch die Merkmale seines Bezugsobjektes weisen typischerweise **geringe wahrgenommene Austauschbarkeit** auf. So werden etwa einzelne Organisationsmerkmale als „einzigartig“ empfunden (1). Auch wird bspw. ein hoher subjektiver Wiedererkennungswert eines Soundlogos inklusive der daraus resultierenden affektiven Reaktion wahrgenommen (2).

- (1) *„Ich kenne jetzt die [Name Wettbewerber] nicht, aber ich kann das mit meiner Vorgängerfirma vergleichen. Es war einfach eine andere Kultur, auch dadurch bedingt, dass alles in Englisch war und hier in deutscher Sprache. Das bringt schon einen anderen Twist mit herein.“ (IP14, Nr. 20, Z. 131-134)*
- (2) *„Was ganz lustig ist, (Lacht) es gibt ja diese schreckliche Werbung von [Name Unternehmen], die im Fernsehen läuft. Es gibt ja auch diese Branding-Melodie, diesen Abbinder, weiß gar nicht wie nennt man das, diesen Nachbrenner. Die Medienfachleute haben da zig Namen. [...] Wenn diese ätzende Melodie im Fernsehen läuft, [...] dann merkt man: ‚Okay, das ist schon Emotionalität.‘“ (IP07, Nr. 111, Z. 788-793)*

Geringe wahrgenommene Austauschbarkeit wird für das Individuum insb. unter Anwendung sozialer Vergleichsstrategien (Kap. 16.1.1) augenscheinlich. Indem Mitarbeiter etwa die emotionale Bewegung gegenüber ihren ehemaligen Arbeitgebern vergleichen, wird ihnen die Einzigartigkeit entsprechender Affekte deutlich. Dabei unterstützt Musik – o. g. das Soundlogo – die Aktivierung von Erinnerungen und vergangenen Emotionen, die in Verbindung mit dem Bezugsobjekt aufgetreten sind (Altenmüller & Bernatzky, 2015) und produziert emotionale Reaktionen hoher Intensität („Chill-Reaktionen“, ebd., S. 226; 1). Affektive Bindung unterliegt aus Sicht der IP – ähnlich der monogamen Bindung zu einem Menschen in seiner höchsten Ausprägung – einer gewissen Ausschließlichkeit: Sie berichten beim Arbeitgebervergleich ein Bezugsobjekt intra pari als dauerhaften „Favoriten“ zu bevorzugen. In dieser Favoritenrolle seien rationale Merkmale der Beziehung nur noch von sekundärer Bedeutung (2). Stattdessen sind vornehmlich intrapsychisch wirkende Phänomene präsent.

- (1) *„Das hat man bei [Name Automobilhersteller] gibt es das oder bei [Name Automobilhersteller] auch mit diesem Herzschlag, aber bei [Name Unternehmen] ist das was anderes. Das ist eine ätzende Melodie und nichtsdestotrotz fühle ich mich damit verbunden. Wenn bei [Name vorheriger Arbeitgeber] die [Name vorheriger Arbeitgeber]-Melodie gelaufen ist, da habe ich alles gefühlt, aber mich nicht verbunden. Das ist der Unterschied.“ (IP07, Nr. 112, Z. 793-798)*
- (2) *„Ich hätte mich auch mit [Name Vorstand] vorher unterhalten, weil der ja zu [Name vorheriger Arbeitgeber] gekommen ist [...] Jeder hat so seinen Favoriten. Wenn man dann einmal von einem Laden infiziert worden ist, dann ist das halt so. Das hat mich dazu bewogen, wieder zurückzukommen. So neutrale Sachen im Sinne von, das läuft jetzt hier besonders gut oder das läuft jetzt hier besonders schlecht, das daran festzumachen, das kann man nicht. Da ist man doch eher Überzeugungstäter.“ (IP07, Nr. 105, Z. 739-745)*

Markant sind neben den beschriebenen intrapsychischen Indikatoren, die die Beschaffenheit der Beziehung als solche beschreiben, Indikatoren zukunftsbezogener Natur. Sie werden als

Kognitionen der Handlungs- und Beziehungsförderung zusammengefasst („proximity keeping“, Bowlby, 2012, S. 203; Kap. 6.4) – ein Merkmal, das bereits in quantitativen Messinstrumenten affektiven Commitments Berücksichtigung findet (Kap. 21.2.6): Bei Mitarbeitern, die von einer hohen affektiven Bindung berichten, lässt sich zumeist beobachten, dass ein Wunsch besteht, die Arbeitgeberbeziehung aufgrund ihrer positiven Wirkung für das emotionale Erleben aufrechtzuerhalten (1; **Wunsch der Aufrechterhaltung**). Weitere extrahierte Gedanken der Beziehungsförderung schlagen sich empirisch in folgenden Merkmalen nieder: Im Wunsch langjähriger organisationaler Mitgliedschaft (2), in der Motivation zur langfristigen Tätigkeitsfortführung (hier: empirisches Gegenbeispiel; 3) oder in der Hoffnung als bindungshemmend bewertete Aspekte aufzulösen (4). Negative Affekte treten dagegen bei geistiger Repräsentation der Beziehungsgefährdung auf (5).

- (1) „[...] Ich bin in der Hinsicht nicht zum reinen Arbeiten hier, sondern man verbringt ja auch sehr viel Zeit seines Lebens bei der Arbeit und dementsprechend finde ich das auch wichtig, sich persönlich hier irgendwie wohl zu fühlen. Und da ich das auch habe, ist das, wie gesagt, für mich einer der Punkte, wo ich sage: ‚Hier kann man bleiben.‘“ (IP15, Nr. 118, Z. 781-786)
- (2) „Also, was im Zweifelsfall für niemanden von Vorteil wäre. Wenn ich generell das Gefühl hätte, ich sollte hier nichts fragen, dann wäre das wahrscheinlich wirklich etwas auf begrenzte Dauer, weil Arbeiten soll ja auch in gewisser Weise immer irgendwo einen Wohlgefühl-Charakter haben. Und wenn ich den nicht spüre und nicht bekomme, dann wäre das nichts, was auf Dauer gut gegangen wäre.“ (IP15, Nr. 32, Z. 198-204)
- (3) „Weil ich zum einen davon ausgegangen bin, dass dieser Bereich nicht das sein wird, was ich mein ganzes Leben, oder jetzt die nächsten fünf Jahre [...] machen möchte.“ (IP19, Nr. 90, Z. 715-717)
- (4) „Von daher, wenn die Vertragsgeschichte nicht wäre und wenn ich unbefristet wäre, trotz der fehlenden Einarbeitung, das haben wir selber wettgemacht wieder, würde ich sagen: ‚Ja, ich bin angekommen.‘ Dadurch, dass das aber zwei riesen Punkte sind, kann ich es nicht aktuell. Wenn die sich gelöst haben würden oder hoffentlich in Zukunft lösen, dann sieht das anders aus.“ (IP01, N. 98, Z. 678-683)
- (5) „Von daher ist da eine Verbundenheit da und die fühle ich auch und deswegen arbeite ich auch sehr gern hier und sehr gern für das Unternehmen. Und ich würde es wirklich schade finden, wenn es irgendwann mal, aus welcher Seite auch immer, meiner oder Arbeitgebersicht, nicht mehr funktioniert, das Verhältnis. Das würde ich wirklich schade finden.“ (IP01, Nr. 109, Z. 804-808)

Auf der Ebene verhaltensbezogener Indikatoren äußern sich hohe Ausprägungen affektiver Bindung in **bezugsobjektförderlichen Verhaltensweisen**. Intrapsychische Repräsentationen werden nach außen gekehrt und erhöhen bspw. die Wahrscheinlichkeit als Fürsprecher zu agieren: Sie fördern die Weiterempfehlung des Arbeitgebers (1) und unterstützen so dessen Imageaufbau (Fremdbild; 2), das im Interesse des Arbeitgebers liegt (Kap. 4.3.2, NPS).

- (1) „Da weiß ich, was die alles machen. Wenn man das anderen erzählt, dann denkt man auch: ‚AHA ist ja doch interessant.‘ Transportiert Ihr auch dann, dass es ein interessanter Arbeitgeber ist, [...] der nächste schickt seine Kinder dort hin oder erzählt es weiter.“ (IP05, Nr. 35, Z. 176-180)
- (2) „Aber von daher war es auch ein Arbeitgeber, wo man sagt: ‚Da kann man auch gut arbeiten, da kann man sich auch mit identifizieren‘, da ist jetzt nichts wo man sagt: ‚Oh Gott, oh Gott.‘“ (IP08, Nr. 110, Z. 683-685)

Zirkularität der Zielkonstrukte, c)

Innerhalb der Veranschaulichung einzelner Onboarding-Dimensionen (Kap. 15.2.3) werden beide Zielkonstrukte anhand empirischer Evidenzen als übergeordnetes Sozialisationsergebnis dargelegt. Dabei wirken die Output-Größen der einzelnen Dimensionen – selbstständige Tätigkeitsverrichtung und -erfüllung (Kap. 15.2.3.1), sozialer Anschluss (Kap. 15.2.3.2), organisationale Handlungskompetenz (Kap. 15.2.3.3) und technische bzw. infrastrukturelle Aktionsfähigkeit (Kap. 15.2.3.4) – als dimensionsspezifische Treiber von Wohlbefinden und affektiver Bindung (Abb. 16.6; d)). Neben dimensionsspezifischen Treibern, die die Genese der Ziel-Konstrukte unterstützen, stehen sie einander nicht isoliert gegenüber (Abb. 16.7). Die

wiederkehrende Betrachtung und Analyse der empirischen Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Konstrukte in Analogie zum aktuellen Forschungsstand (Kap. 6.3; 6.4) eine Doppelrolle aufweisen. Diese wird als **Zirkularität der Ziel-Konstrukte** (Abb. 16.6; c) zusammengefasst, d. h. Wohlbefinden und affektive Bindung sind **Treiber und Output** zugleich.



Abb. 16.7 Zirkularität der Ziel-Konstrukte frühbetrieblicher Sozialisation (eigene Darstellung)

Die empirische Definition affektiver Bindung zeigt, dass es sich um eine positive Einstellungsbildung handelt, die u. a. durch ein positives emotionales Erleben bedingt wird. Daraus folgt, dass Wohlbefinden auch die Rolle eines Treibers annehmen kann. Bestärkung findet diese Annahme durch die prozessuale Darlegung der Bindungsgenese: Von Sicherheitsvermittlung hin zu Kompetenzerleben, Wohlbefinden und affektiver Bindung. Dabei ist der Rückschluss auf ein Ursache-Wirkungs-Verhältnis mangels einschlägiger Indizien und in Anbetracht von verwendeter Methode und Paradigma nicht angemessen. Stattdessen lässt sich von einer wechselseitigen **konstruktimmanenten Treiberwirkung** (Abb. 16.6; e)) sprechen: Sie verstärken sich gegenseitig. Zugleich wird innerhalb der Rahmenstruktur der einzelnen Onboarding-Dimensionen eine leistungsförderliche Eigenschaft beider Konstrukte dargelegt und somit ihre Treiberrolle hergeleitet (Kap. 15.2.3). Innerhalb dessen wird die leistungssteigernde Rolle affektiver Bindung durch die Erhöhung von Leistungsbereitschaft i. S. funktionsübergreifenden Engagements („extrarole behavior“, Snape & Redman, 2003, S. 153) erklärt.

Die letzte Treiberkategorie in der Bildung von Wohlbefinden und affektiver Bindung umfasst **phasenübergreifende Treiber** (Abb. 16.6; f)). Diese finden anhand von drei Subformen Konkretisierung: Sie betreffen die Erlebensebene, die Interaktions- oder die Beziehungsebene. Die **Erlebensebene** umfasst Merkmale, die ein subjektives Erleben positiver Ausprägung fördern und dadurch das Wohlbefinden steigern. Mitarbeiter assoziieren dieses emotionale Stadium mit ihrem Arbeitgeber, was seine Treiberrolle für die Bildung affektiver Bindung erklärt. Denn sie fühlen sich an ein Umfeld gebunden, das ihnen ein gutes Gefühl gibt. Dazu erweist sich bspw. **Vertrautheit des Umfelds** (1) i. S. eines subjektiv heimischen Charakters als förderlich für Bindung und Befindlichkeit (2). Sie wird durch die Dauer der Beziehung (Kap. 6.4) bedingt.

(1) „Dass man nicht nur seine Arbeit sieht und Tag ein Tag aus da rein- und wieder raus geht und eigentlich von dem Rest gar nichts weiß, sondern dass das wirklich so, es ist jetzt übertrieben, ein zweites zu Hause ist. [...] im Grunde genommen, wenn man acht Stunden am Tag hier verbringt.“ (IP05, Nr. 38, Z. 186-189)

(2) „Also, wirklich gut angekommen und fühle mich wohl und Zuhause. [...] Wie ein 'returning back to the roots'.“ (IP14, Nr. 85, Z. 630-632)

(3) „Und ich war vorher, wie gesagt, fast zehn Jahre dort und ich war in sehr, sehr vielen Gremien. Ich war in der Gesamtjugendvertretung. Ich war wirklich bei so vielen Veränderungsprozessen mit dabei, die jetzt bei den Arbeitnehmern auch Früchte tragen und dann möchte man das ja eigentlich auch noch weiter miterleben und denkt sich auch, gut, zehn Jahre, wenn ich da jetzt noch weiter 30 Jahre arbeite, sind das 40 Jahre bei einem Unternehmen: „Das ist schon eine gute Hausnummer.““ (IP17, Nr. 10, Z. 78-85)

Die Erlebensebene wird zudem durch die Kategorie **Stabilität bzw. Volatilität des Grundgefühls** geprägt. Sie konkretisiert sich in der Frage, wie gut sich das intrapsychische Konstrukt gefestigt hat (1). Je nachdem, ob das Grundgefühl diverse Phasen der Selbstreflexion

überdauert (Kap. 15.2.4), bestärkt es die subjektive Sicherheit über das zukünftige Austauschverhältnis mit dem Arbeitgeber (2) und bietet somit Planungssicherheit (3).

- (1) *„Ich wüsste nicht, was passiert, wenn [Name Unternehmen] irgendwann mal anruft, weil das ist, glaube ich, so der Reizpol, den es dann irgendwann noch gibt. Aber ansonsten ist es definitiv so, da finde ich, dass [Name Unternehmen] definitiv ein guter Arbeitgeber ist. Und ich kann den Vergleich ganz gut ziehen. Im Sinne von, viele Leute, die hier sind, die lange hier sind, die stumpfen so ein bisschen ab, wie gut es einem doch hier geht. [...]“ (IP07, Nr. 106, Z. 745-753)*
- (2) *„Allerdings, wie gesagt, fühle ich mich hier aktuell nicht sicher, aufgrund der Vertragsverhältnisse. Und ich kann mich nicht angekommen fühlen [...] Ich fühle mich so ein bisschen außen vor. Der Rest des Teams ist fix, also ich sage jetzt unbefristet. Und wenn man da die Einzige ist, und das auch weiß, wo es nicht so ist, fühlt man sich so ein bisschen ungerecht behandelt, ein bisschen außen vor und nicht ganz 100% Teil der Sache, wie man es eigentlich sein möchte. Ich weiß nicht, ob man das versteht, was ich sagen will. Und das trübt das Ganze so ein bisschen.“ (IP01, Nr. 101, Z. 809-816)*
- (3) *„Und dann konnte ich so gut arbeiten, wie ich will, in der Zeit, weil, wenn am Ende gesagt wird, die Position macht für uns zum aktuellen Zeitpunkt vielleicht doch noch keinen Sinn, habe ich keine Ahnung, was mit mir passiert, überhaupt nicht, und ich habe auch keine Ahnung, an was man das messen will, dass meine Position Sinn macht oder nicht.“ (IP01, Nr. 115, Z. 847-851)*

Die dritte Subform der Erlebensebene, die „**Selbstwertimplikation**“ (Kap. 6.115.2.2), erlangt ihre Treiberwirkung für Wohlbefinden und affektive Bindung durch positive Erlebnisse bzw. die Reputation des Arbeitgebers (1), einen tätigkeitsbedingten sozialen Status (hier: Expertise, 2) bzw. ein tätigkeitsbezogenes Selbstbewusstsein (3). Diese Merkmale erzeugen ihre Treiberwirkung für das Wohlbefinden also durch die Stärkung des Selbstwerts. Die Relevanz für das Zielkonstrukt affektive Bindung ergibt sich darüber hinaus aus der Neigung einen gestärkten Selbstwert aufrechtzuerhalten. Dies kann über affektive Bindung sichergestellt werden. Sie macht eine Beziehungsfortführung wahrscheinlich.

- (1) *„Warum ist mir das wichtig? [...] So ganz einfache Sachen, wie Ansehen. [...] Das ist mir schon wichtig. Ich brauche es auch irgendwie für meinen eigenen Anspruch, dass ich dann irgendwie auch bei einem der Größeren arbeite und bei dem es auch wirklich gut läuft. Als irgendwie zu sagen, ich arbeite bei so einem kleinen Unternehmen irgendwo und läuft vielleicht nicht ganz so gut oder so.“ (IP13, Nr. 127, Z. 623-627)*
- (2) *„[...] Ich bin schon stolz auf das Wissen, was ich mir angeeignet habe, weil natürlich gibt es im Freundeskreis den ein oder anderen Hobbybroker, der sagt: ‚Hast du jemals etwas davon gehört?‘, und ich sage ‚Mache ich jeden Tag.‘, ‚Jetzt echt?‘, ‚Ja‘, so und das ist natürlich etwas, was einen mit Stolz erfüllt und das wollte ich ja immer haben. Ich wollte ja immer in die Finanzwelt, dort irgendetwas machen, wusste immer, dass es schwer würde, da hinein zu kommen, weil man das Backgroundwissen nicht hat.“ (IP16, Nr. 96, Z. 927-936)*
- (3) *„Nicht nur, dass meine Vorgesetzten das so sehen, sondern dass ich das auch für mich selber, dass ich das weiß, weil ich will natürlich nicht irgendwie eine höhere Position haben, wenn ich selber nicht davon überzeugt bin, dass ich das kann. [...]“ (IP18, Nr. 41, Z. 187-190)*

Die **Interaktionsebene** hingegen speist sich aus den Subkategorien „Interaktionsfrequenz und -kontinuität“, „wahrgenommene Fairness von Interaktionen“ (interaktionale Fairness, Cropanzano, 2001, S. 159) und „Konstruktivität der Konfliktbewältigung“. Diese phasenübergreifenden Treiber entfalten ihre Wechselwirkung kommunikativ und handlungsbezogen. So impliziert steigende **Interaktionsfrequenz und -kontinuität** positives Erleben und Bindungsförderung. Das Ganze wird durch die Dauer der Betriebszugehörigkeit (1, 2) sowie die Häufigkeit und Intensität der Interaktion (3) bzw. des kommunikativen Austauschs (4) operationalisiert.

- (1) *„Es gibt ja auch immer so Klassiker. Ich meine gerade, dass ich nach einer langen Phase in einem anderen Konzern, so ziemlich genau 20 Jahre, habe ich den Konzern gewechselt. Da gab es ja auch einige die gesagt haben: ‚Oh, nicht, dass du das bereust, nach so einer langen Zeit.‘ Es war ja auch eine lange Zeit, wo ich mich sehr, sehr wohl gefühlt habe.“ (IP09, Nr. 37, Z. 243-247)*
- (2) *„Deswegen sind vier Wochen, ich weiß nicht, was andere dazu sagen, aber ich kann nur sagen, dass ich mich da wohlgeföhlt habe. Ich sitze jetzt auch bei den Kollegen, wo ich damals gesessen habe. Also, es ist wirklich so. Dadurch, dass man sich so über die Jahre wiedergetroffen ha[t]. Sowas ist jetzt, glaub ich, vielleicht nicht unbedingt gerade repräsentativ.“ (IP08, Nr. 92, Z. 575-580)*

- (3) „Wovon wir jetzt eigentlich sprechen war natürlich am Anfang, also, wirklich die ersten Wochen. Und da haben wir fast jeden Tag, [...] da kann man schon fast sagen mindestens eine Stunde gesprochen, mindestens.“ (IP05, Nr. 11, Z. 67-69)
- (4) „Also, wir sind ein sehr kleines Team, nur drei Leute. Deswegen ist es auch, glaub ich, einfacher zu sehen, was die Prozesse sind. Also, ich würde schon sagen, dass es auch gelungen ist. Wir sind auch ein neues Team, das sind drei Neue, also, die Längste arbeitet seit einem Jahr in dem Prozess, sodass also da auch in den ersten Wochen ein reger Austausch stattgefunden hat: ‚Was sind überhaupt für Aufgaben? Was steht jetzt an? Wie läuft der Prozess?‘“ (IP08, Nr. 11, Z. 61-66)

Die **wahrgenommene Fairness** ist geeignet, die Zielkonstrukte zu determinieren: Distributiv (Fairness des Vorgehens, das der Verteilung zugrunde liegt, 1), interaktional oder prozedural („procedural justice“, Cropanzano et al., 2001, S.159; bezieht sich auf das Fairness-Urteil von Prozesselementen, 2). Dies lässt sich insb. aus dem Wunsch nach Gleichberechtigung inkl. einer daraus resultierenden positiven Erlebensimplikation herleiten (3).

- (1) „Ungerecht in dem Sinne, dass man in einem Team arbeitet, [indem] die anderen sich sicher fühlen können, man selber aber nicht, sogar vertraglich festgehalten nicht. Also, genau deswegen fühlt sich so ein bisschen außen vor, auch in Gruppenbesprechungen. [...] die anderen Positionen sind ja recht gesettled, da gibt es einen Aufgabenkatalog, der wird von A bis Z abgearbeitet, so, und man macht das dann und man kann den Erfolg auch messen in den Positionen.“ (IP01, Nr. 113, Z. 829-835)
- (2) „Und da wurde mir im Endeffekt so ein bisschen die Möglichkeit genommen, auch meinen zukünftigen Chef irgendwie aktiv auszusuchen oder eben auch nicht auszusuchen. Und das ist jetzt insofern okay, weil wenn [Name Vorstand] dagesessen hätte, hätte ich auch ja gesagt, die sind komplett unterschiedlich vom Typ, aber hätte ich auch gesagt, das passt.“ (IP18, Nr. 155, Z. 854-858)
- (3) „Das war das, wovon ich gesprochen hatte. Klar, weil wenn ich ja sehe wir arbeiten auf der gleichen Ebene, dann fühle ich mich gut.“ (IP05, Nr. 66, Z. 370-371)

Nicht zuletzt führt die intensive Reflexion des Erlebens persönlicher Konfliktsituationen mit signifikanten Anderen (Unternehmensrepräsentanten) zur Identifikation der dritten Subkategorie der Interaktionsebene: **Konstruktivität der Konfliktbewältigung**. Je nachdem wie konstruktiv die Konfrontation mit und Lösung von Situationen gegensätzlicher Interessen und Meinungen erlebt wird, desto positiver sind die Folgen für das Wohlbefinden und die Genese affektiver Bindung. Dies wird bspw. dann bemerkbar, wenn die Initiation der Konfliktbearbeitung vom sozialen Umfeld ausgeht (1); d. h. proaktive Sozialisationsstrategien (Kap. 5.3.2; 16.1.1) gehen nicht nur von dem Mitarbeiter selbst, sondern auch von Unternehmensakteuren aus (2).

- (1) „Daraufhin hat meine Kollegin, bei der es auch der Fall ist, und ich, eben diese schriftliche E-Mail verfasst, wo wir nochmal alles eins zu eins aufgeschrieben haben und da kam dann zwei Wochen später der Satz: ‚Ich möchte ungern im Nachgang etwas ändern.‘“ (IP01, Nr. 75, Z. 520-523)
- (2) „Diese Möglichkeit wird mir aber auch gegeben, also, da habe ich das Gefühl, wenn ich jetzt sage: ‚Mich stört aber das und das‘, oder das habe ich durchaus schon in Gesprächen, so in bilateralen Gesprächen gemacht, dass ich so vielleicht gesagt habe: ‚Das passte jetzt für mich nicht so.‘“ (IP04, Nr. 71, Z. 414-417)

Dabei erlangt der wahrgenommene Umgang mit ersten Konflikten – „Wie reagiert meine Führungskraft auf Probleme und Missstände?“ – besondere Relevanz. In Analogie zum Konzept der Ermutigung nach Wolfram und Mohr (2004) leiten Mitarbeiter aus der Auseinandersetzung mit konfliktbehafteten Situationen, Schlussfolgerungen ab: „Wenn ich etwas anspreche, wird dies ernst genommen, aufgenommen und es werden Handlungen daraus abgeleitet.“ Sie haben eine konkrete Vorstellung davon, welche Form der Konfliktbewältigung sie von Ihrer Führungskraft erwarten (1). Werden diese Erwartungen positiv bedient (Erwartungsabgleich, Kap. 16.1.1), wird darauf vertraut, dass auch kritische Themen angesprochen werden können (2). Dies hat eine positive Wirkung für den bindungsförderlichen psychologischen Vertrag (Kap. 5.4). Darüber hinaus bietet Erwartungskonformität ein Gefühl der Bestärkung und

Sicherheit (Kap. 16.1.1), was wiederum das persönliche Wohlbefinden stärkt. So wird die phasenübergreifende Treiberwirkung der Interaktionsebene für die beiden Zielkonstrukte bestärkt.

- (1) *„Es müsste angepasst werden. Also wenn wir jetzt mal nur von den harten Faktoren ausgehen, dann müsste einfach der Vertrag auf fairer Basis angepasst werden, so wie es sein muss, so wie es jeder andere auch hat in diesem Konzern. Das wäre der erste, einfachste und legitimste Schritt, der gemacht werden müsste.“ (IP01, Nr. 78, Z. 534-537)*
- (2) *„Aber diese Möglichkeit zu haben, dass man sich traut das anzusprechen oder anzusprechen, finde ich halt wichtig und ist jetzt zumindest bei mir oder bei uns gegeben.“ (IP04, Nr. 72, Z. 417-419)*

Die **Beziehungsebene** rekuriert auf Elemente, die das interpersonelle Verhältnis zum sozialen Umfeld des Mitarbeiters beschreiben (Kap. 15.2.3.2), wie die Qualität des sozialen Netzwerks (Kap. 4.4, 1) bzw. das Gefühl sozialer Zugehörigkeit (Kap. 6.4, Kap. 15.2.3.2; 2). Sie führt über „Reziprozität der Austauschbeziehungen“, „Bindungsbereitschaft“ und „Similarität der Bezugsobjekte/-subjekte“ zur Stärkung von Wohlbefinden und affektiver Bindung.

- (1) *„Für mich war halt super wichtig, ganz grundsätzlich, dass ich mich mit meinem Chef gut verstehe, weil ich eben nicht, wie vielleicht sonst üblich, in so einer Abteilung sitze, wo man vielleicht auch sagt: ‚Ja, mit dem Einen komme ich jetzt nicht so gut klar, aber mit den anderen, das passt super gut.‘ Das war für mich halt super wichtig und das spielte auch in der Einarbeitung und auch jetzt so in der alltäglichen Arbeit eine Rolle, dass das halt gut passt. [...]“ (IP04, Nr. 65, Z. 373-379)*
- (2) *„Also, ich habe sehr, sehr viele Regulierer kennengelernt und durfte mit den vielen Regulierern auch mitfahren und die Schäden besichtigen. Und einige, wenn es die Situation zugelassen hat, haben mich dann auch einfach zu sich nach Hause eingeladen, haben mir das im Büro gezeigt, wie dort der Ablauf ist und haben mich einfach ja zu Hause sehr herzlich willkommen, war mit denen Mittag essen, teilweise auch mit der Frau, die zu Hause war.“ (IP17, Nr. 34, Z. 262-267)*

Die **Reziprozität der Austauschbeziehungen** („social exchange process“, Kap. 6.4.1) geht als wahrgenommene Gegenseitigkeit des Austauschverhältnisses auf die Erwartung zurück (1), dass die Partei, zu der eine Beziehung besteht, ihren Beitrag in das Verhältnis einbringt (2). Diese Gegenseitigkeit der Investition kann sich äußern in einem einarbeitungsbezogenen Ressourceneinsatz (Holschuld; Bringschuld; 3) oder der interpersonellen Haltung zueinander (bspw. gegenseitige soziale Akzeptanz, 4). Weitere Beispiele sind die Übernahme von Verantwortung für die Gestaltung der Zusammenarbeit (5) und die Bereitschaft, Wissen zu teilen (6).

- (1) *„[...] Das Problem ist immer, wenn man irgendwo anfängt, hat man selber gewisse Erwartungen an den Job, den man macht. Die hatte ich ebenfalls. Auf der anderen Seite sitzen da ebenfalls Leute, die Erwartungen haben [...]“ (IP16, Nr. 15, Z. 82-88)*
- (2) *„[...] Einerseits hatte ich natürlich schon die Erwartung, dass ich was dazulernen werde. Auf der anderen Seite hatte ich aber auch die Hoffnung, dass das, was ich bisher gelernt habe, auch zu nutzen sein wird. Ich habe eine Entwicklung gemacht, ich habe in den zehn Jahren nicht nichts gemacht und das irgendwo das, was ich mitbringe auch irgendwo von Wert ist und auch erkannt wird.“ (IP08, Nr. 59, Z. 380-385)*
- (3) *„Das finde ich unheimlich wichtig, dass man das auch bisschen strukturiert macht, dass man wirklich sagt, klar, jemand, der Neu ist, hat auch irgendwie eine Holschuld, aber ich sehe es auch als Bringschuld der Kollegen, die da sind wirklich zu sagen: ‚So, da kommst du mit‘, also, nicht, dass jemand der Neu ist auch immer fragen muss: ‚Darf ich da mal mitgehen‘, sondern so diese Art, dass man auch das wirklich aktiv anbietet, das finde ich unheimlich wichtig.“ (IP08, Nr. 68, Z. 438-441)*
- (4) *„Was damit ja zusammenhing war ja auch, dass sie mich auch akzeptiert haben oder andersherum ich mich akzeptiert gefühlt habe. Ob es dann wirklich so ist, weiß man ja nicht.“ (IP05, Nr. 67, Z. 371-373)*
- (5) *„Wenn man zu jemandem kommt und sagt [...], in beide Richtungen, und der Vorgesetzte sagt zu dem, der gerade neu ist, seit zwei Monaten dabei ist: ‚Und, wie gefällt es?‘, ‚Super.‘ und in Wahrheit sitzt der abends bei seiner Frau und sagt: ‚Ich könnte jeden Morgen mich erschießen, dass ich dahinfahre.‘ Damit ist keinem geholfen und ich finde ebenso, dass man den Vorgesetzten da komplett aus der Schuld nimmt, weil er fragt nach und es ist nun mal nicht seine Aufgabe, ‚Wirklich, ist das wirklich so?‘. Nein, der ist drei mal sechs Jahre alt, der wird sagen können, wenn ihn etwas stört, oder nicht.“ (IP16, Nr. 41, Z. 291-298)*
- (6) *„Und das gilt, glaub ich auch für alle drei, dass man sagt: ‚So, wir haben also festgestellt, glaub ich relativ schnell, dass jeder was weiß zu irgendeinem Thema und das man das zusammenträgt‘ und ich glaube, so eine offene Arbeitsatmosphäre und eine ähnliche Arbeitsweise hat, trägt natürlich dazu bei, dass man*

letztendlich auch sein Wissen einbringen kann [...]“ (IP08, Nr. 62, Z. 398-403)

Die Betroffenen betonen, dass sie ihre Leitungsbereitschaft erst dann entfalten, wenn das Unternehmen die Reziprozitätsnorm (Kap. 6.4.1) befolgt und die Basis für ein Austauschverhältnis gleicher Ressourceninvestition legt. Sie reagieren mit einer Spiegelung des jeweiligen Verhaltens. Entsprechend wird davon ausgegangen, dass Reziprozität ihre Treiberwirkung über ein positives Erleben und das Gefühl, sich auf die andere Partei verlassen zu können, nicht nur für affektive Bindung, sondern auch für Leistungsbereitschaft entfaltet. Dieser Zusammenhang bekräftigt die Zirkularität der Zielkonstrukte.

„Und da habe ich schon gemerkt, dass es eigentlich nicht richtig gewollt war und dann war das mit den Vorgesetzten noch nicht ganz klar und da meine jetzige Chefin tatsächlich auch Vorgesetzte geworden ist. Dann hat sie es eben auch geschafft, daraus eine Festanstellung zu machen und das war für mich eine solide Basis. Vorher war das für mich sehr halbherzig. Deswegen habe ich das auch halbherzig gesehen und ab dem Moment, wo ich wusste, es ist eine Festanstellung [...]“ (IP05, Nr. 43, Z. 234-241)

Die **Bindungsbereitschaft** (Kap. 6.4.2) als Subkategorie der Beziehungsebene beschreibt die Intensität des vorausgegangenen Bindungswunsches zum Arbeitgeber. Sie kann durch geistige Präsenz des bisherigen Arbeitgebers beeinflusst werden. Schließlich prägt die Haltung zum bisherigen Arbeitgeber die Bindungsfähigkeit zum neuen Arbeitgeber (residuale Bindung, Ruhle, 2012, Kap. 6.4.2). Ist diese stark, kann sie das Verhältnis zum neuen Arbeitgeber beeinträchtigen. Daraus folgt eine schlechte Ausgangsposition für den Aufbau affektiver Bindung, sodass der Treiber „Bindungsbereitschaft“ in diesem Fall destruktive Wirkung entfalten kann.

„Ich habe dann auch ziemlich schnell gesagt, wenn es irgendwie funktionieren würde, dass ich hier bleibe, ohne dass ich mich hier beworben hatte. [...] wenn es klappen würde, würde ich auch gerne hier bleiben. Auf der einen Seite war ich sehr erleichtert, dass ich was hatte und sehr froh, dass es dann auch hier geklappt hatte und ich auch hier bleiben konnte.“ (IP13, Nr. 77, Z. 361-366)

Entsprechend sozialer Evaluationsstrategien (Kap. 16.1.1) kann **Similarität der Bezugsobjekte/-subjekte** eine treibende Kraft für die Zielkonstrukte entfalten. In der interpersonellen Beziehungsforschung als Similarity Effect (Devendorf & Highhouse, 2008) bekannt, wirkt das Ähnlichkeitsprinzip meist unbewusst (1). Es führt dazu, dass Subjekte mit ähnlichen Wesensmerkmalen ein Interesse füreinander aufweisen und unter geringem Ressourcenaufwand und geringen Verständnisschwierigkeiten in Interaktion treten (2). Merkmale, die auf Similarität geprüft werden und so auf die Treiberrolle von Similarität für Wohlbefinden und affektive Bindung wirken, liegen in der Persönlichkeit (3), dem Alter (4), den Erfahrungen (5) und sonstigen persönlichen Referenzwerten (Kap. 15.1; 16.1.1). Die Intensität der Bekräftigung durch die IP untermauert, dass wahrgenommene interpersonelle und unternehmensbezogene Gemeinsamkeiten bindungsintensivierend sind (6). Ihr Mangel scheint teilw. nicht kompensierbar.

(1) *„Schwierig. Weil ich mir auch da nicht sicher bin, ob das tatsächlich etwas ist, was dann auch eher nur in meinem Kopf stattfindet, als dann tatsächlich in der Realität. Ich glaube, das ist etwas, das man so jetzt tatsächlich an der Person gar nicht festmachen kann.“ (IP15, Nr. 76, Z. 485-488)*

(2) *„Wenn es dann ein sehr, sehr großes Gap gibt, dann ist halt die spannende Frage: ‚Wie füllt man das irgendwie, um halt auch so eine gemeinsame Verständigung zu haben?‘ Dann aber auch das Vertrauen ist vielleicht auch noch ein anderer Punkt dann, weshalb das wichtig ist.“ (IP02, Nr. 39, Z. 308-312)*

(3) *„Also, sie haut auch nicht direkt darauf, aber es ist halt, aber vielleicht werde ich irgendwie in zwei Jahren, wenn wir uns noch einmal unterhalten, sagen: ‚Ja, habe ich mir da Probleme gemacht, weil ich nicht klarer, direkter gefordert habe und gesagt habe, so ist es.‘ Und das ist so, glaube ich, der Hauptpunkt, wo wir uns unterscheiden.“ (IP18, Nr. 106, Z. 518-522)*

(4) *„Ich glaube, was sonst noch vielleicht für meine Arbeit relevant ist. Was mir persönlich aufgefallen ist: Ich habe ja im Praktikum logischerweise auch wie einen kleinen Einarbeitungsprozess gehabt. Dass das schon*

ein Unterschied ist, wie groß die Diskrepanz im Alter zu der Person, die einen einarbeitet, ist. Im Praktikum hatte ich noch jemanden, der, ich weiß sein Alter nicht genau, aber ich schätze jetzt mal so zehn bis 15 Jahre nur älter als ich. Das ist schon ein Unterschied, als wenn dann jemand 30 Jahre älter ist, als man selbst. Das merkt man tatsächlich.“ (IP15, Nr. 74, Z. 461-468)

- (5) *„Es gibt natürlich Wehrpflichtige, das sind aber keine richtigen Zeitsoldaten, die es mal waren, aber er selbst war ebenfalls zwölf Jahre dabei. Das heißt, er weiß wovon man redet, man kann in dem Fall ganz anders auftreten und muss nicht immer alles erklären, weil viele Leute möglicherweise eine Aversion, oder zumindest Unsicherheit haben, was Bundeswehr angeht. Und da wusste man in dem Fall zumindest, kann er nicht haben, der weiß wovon man kommt, hat vielleicht auch seine Einstellung dazu, aber er weiß, was er sich einkauft.“ (IP16, Nr. 19, Z. 104-110)*
- (6) *„[...] entweder hat man jemanden, der einen einarbeitet, wo man dann vom Altersgefüge einigermaßen übereinstimmt oder man hat das nicht. Ich glaube, jemand, der tatsächlich ein ganzes Stück älter ist, kann machen, was er will. Er wird dieses gleiche Gefühl nicht erzeugen können.“ (IP15, Nr. 77, Z. 488-492)*

In seiner Wirkweise tritt das Similaritätsprinzip im betrachteten Feld sowohl im Verhältnis des Bindungsobjekts zu sich selbst als auch zu vergangenen Bindungsobjekten (ehemaligen Arbeitgebern) auf (1). Während stark differierende Arbeitgeber die Bindungsgenese zum neuen Arbeitgeber nicht bestärken, erkennen die Betroffenen Ähnlichkeiten der Arbeitgeber wieder (2). Sie aktivieren Emotionen, die sie gegenüber ehemaligen Arbeitgebern hatten und übertragen diese auf das neue Bindungsobjekt (3). Das Wiedererkennen geschätzter Merkmale fördert das Wohlbefinden und hat zugleich eine beziehungsförderliche Wirkung.

- (1) *„Da sind die Leute zum Teil noch jung und die Einarbeitung ist bei den[en] selber noch nicht so lange her, also dass sie es zum Teil auch sehr gut verstehen.“ (IP13, Nr. 115, Z. 543-544)*
- (2) *„Das sind diese Sachen, die man unterscheiden muss, deswegen ist das schwer zu vergleichen, aber das liegt, glaube ich, an der Tatsache, weil es Bundeswehr war. Wenn ich vorher bei einer Bank gewesen wäre nach dem Studium, wäre dann hierhin gekommen, hätte man das sinnvoller vergleichen können. So ist es eher so eine Extremsituation, die man auseinanderhalten muss.“ (IP16, Nr. 103, Z. 997-1002)*
- (3) *„Ich identifiziere mich in der Regel mit dem Arbeitgeber, wo ich bin. Also, wie gesagt ich kenne das auch nicht, wo man geht und sagt: ‚Das war alles so ganz schrecklich furchtbar.‘ Ich finde es gut. Die hatten auch gewisse Werte, die haben sich auch für gewisse Sachen eingesetzt [...]. Da war Sportförderung. Es hat so jeder die Dinge, auf die er besonders viel Wert legt. Aber da gab es auch mal wieder Aktionen, nicht so professionell vielleicht. Es ist natürlich hier so, aber es ist ein Weltkonzern, es wird auch ganz anders aufgebaut oder präsentiert.“ (IP08, Nr. 109, Z. 675-682)*

Mit der Zerlegung des zirkulären Wirkungsmodells der Zielkonstrukte frühbetrieblicher Sozialisation in seine Bestandteile wird ihre Wirkweise empirisch beschrieben. In den Kontext ihrer Treiber gestellt wird ein Erklärungsbeitrag für den Verlauf der individuellen Genese von Wohlbefinden, affektiver Bindung und somit auch von Leistungsbereitschaft geleistet. Die Konkretisierung der Kategorien des Modells zeigt Abb. 16.8 unter Einbettung aller Detailebenen in das vorangestellte Rahmenmodell. Zu vervollständigen ist diese Erschließung des Feldes durch die Ergänzung kritischer Ereignisse (Kap. 16.2).



Abb. 16.8 Zusammenfassende Einbettung der Subkategorien in den strukturellen Rahmen: Zirkuläres Wirkungsmodell der Zielkonstrukte (eigene Darstellung)

16.2 Kritische Ereignistypen subjektiven Erlebens und integriertes Zeit-Ereignis-Modell: Relevance of Time, Moments of Truth

Folgendes Kapitel fasst kritische Ereignisse (Kap. 5.3.4) zusammen, die sich im Rahmen der CIT-Analyse (Kap.12.2.2; 13.2.2) hervortun. Diese beziehen sich auf der obersten Aggregatonebene auf den Referenzrahmen „Einarbeitungs- und Sozialisierungserfolg“. Über ihre Ausprägung – „Liegen förderliche oder hemmende Bedingungen vor?“ – gestalten kritische Ereignisse das subjektive Erleben (Kap. 16.1.2) der Individuen mit. Dabei nutzen neue Mitarbeiter neben bereits formulierten Bewertungsstrategien (Kap. 15.2.4; 16.1.1) Evaluationsstrategien, die daran geknüpft sind, dass ein Ereignis auftritt. Relevanz erlangt es dann, wenn es als bedeutsam gewertet wird, weshalb es als **ereignisgeleitete Evaluation** bezeichnet wird. Sie wird nachstehend mit ihren Subkategorien und Implikationen für das subjektive Erleben dargestellt. Dabei wird nach Gegenüberstellung von zwei identifizierten Ereignistypen der Fokus auf phasenübergreifend wirkende Ereignisse gelegt. Die zwei Ereignistypen **kritischer Ereignisse** unterscheiden sich in u. a. in der Reichweite ihres Bezugsrahmens: „Ereignistyp I“ fasst phasen- und dimensionsspezifische kritische Ereignisse zusammen, während „Ereignistyp II“ phasen- und dimensionsübergreifende kritische Ereignisse erfasst. Abb. 16.9 stellt ihre strukturellen Rahmen gegenüber und dient als Lesehilfe der verschriftlichten Abgrenzung.

Ereignistyp I

Phasen- und dimensionsspezifische Ereignisse (Ereignistyp I; Abb. 16.9) entfalten ihre Wirkung für den übergeordneten Referenzrahmen über den kritischen Einfluss auf die Output-Größen der einzelnen Subdimensionen des mehrdimensionalen Wirkungsmodells (Kap. 15.2). Sie sind im betrachteten Feld für die Erfüllung von zwei **Funktionen** verantwortlich. Als dimensionsspezifisches Ereignis bilden sie den **Referenzrahmen der Output-Größen der einzelnen Onboarding-Dimensionen**, sodass sie in der Einzeldarstellung der Dimensionen als **Indikatoren mit Ereignischarakter** verarbeitet sind (Kap. 15.2.3; Abb. 16.9; I, a)). Phasenspezifische Ereignisse der Post-Onboarding-Dimension dienen der **leistungsbezogenen Selbsteinordnung** und werden im Rahmen des Submodells zur Erfolgsbewertung als **Fortschrittsindikatoren mit Ereignischarakter** verarbeitet (Kap. 15.2.4). Folglich wird Ereignistyp I

inhaltlich im Rahmen seiner Einbettung in dimensionsspezifische Kategorien in Kap. 15.2 erörtert. Aufgrund seiner strukturellen Zugehörigkeit zur übergreifenden Kategorie der Ereignistypen wird er zur Wahrung von Vollständigkeit an dieser Stelle ergänzend angeführt. Um Redundanzen zu vermeiden, wird auf eine erneute Vertiefung verzichtet. Schließlich besteht die Möglichkeit, Kap. 15.2 aus einem ereignisgeleiteten Blickwinkel zu lesen.

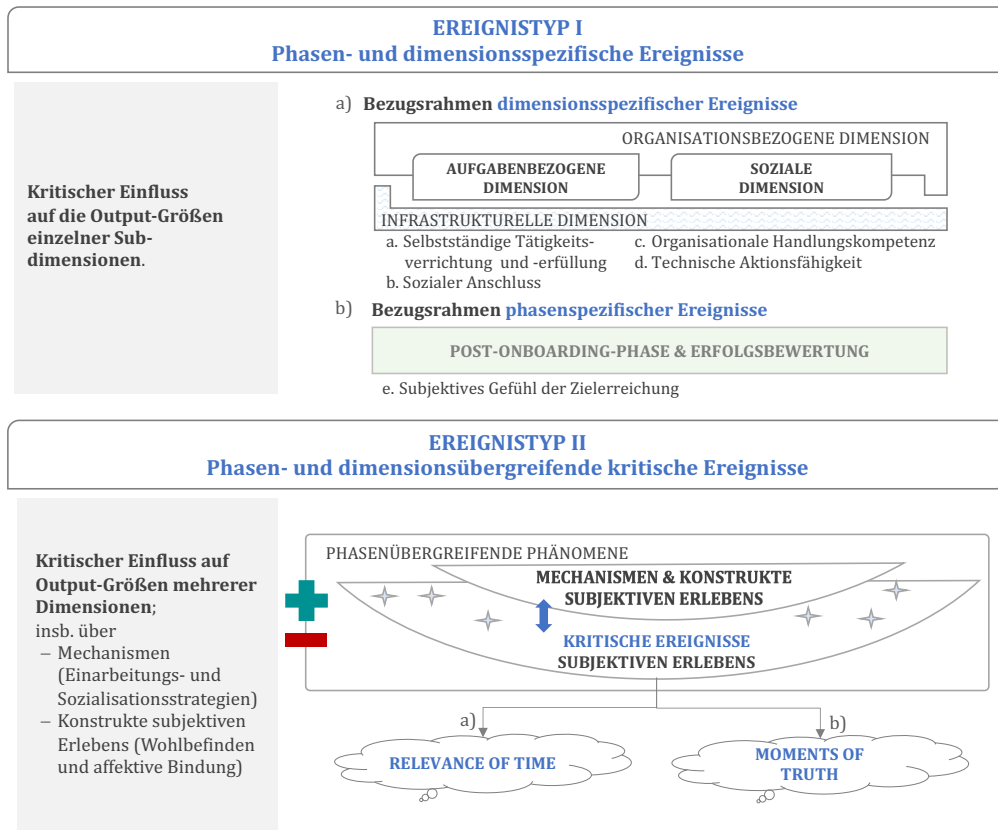


Abb. 16.9 Kernaussagen zu kritischen Ereignissen im Rahmen des Modells (eigene Darstellung)

Ereignistyp II und Integriertes Zeit-Ereignis-Modell

Ereignistyp II umfasst **phasen- und dimensionsübergreifende kritische Ereignisse** und findet nachstehend erstmalige Betrachtung. Vorkommnisse im Rahmen von Ereignistyp II wirken auf den übergeordneten Referenzrahmen über ihren kritischen Einfluss auf die die Output-Größen mehrerer Dimensionen (Abb. 16.9; unten). Bedeutung erlangen sie insb. über das subjektive Erleben phasen- und dimensionsübergreifender Mechanismen (Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien, Kap. 16.1.1) und Konstrukte (Wohlbefinden und affektive Bindung, Kap. 16.1.2). Ereignisse innerhalb dieses Typs lassen sich zwei Clustern zuordnen: „Relevance of Time“ (Abb. 16.9; II, a)) und „Moments of Truth“ (Abb. 16.9; II, b)). Sie bilden gemeinsam das „**integrierte Zeit-Ereignis-Modell**“ (Abb. 16.10). Ihre Integration ist darauf zurückzuführen, dass beide Phänomene im Feld in Interaktion miteinander auftreten. Das Cluster „**Relevance of Time**“ behandelt – wie namentlich angedeutet – die Bedeutung des Faktors Zeit für die Einarbeitungs- und Sozialisationsphase (Zeit-Ereignis-Modell). „**Moments of Truth**“ fokussiert kritische situative Vorkommnisse und findet sich im Namen des Modells durch den Begriff „Ereignis“ repräsentiert (Zeit-Ereignis-Modell; Abb. 16.10).

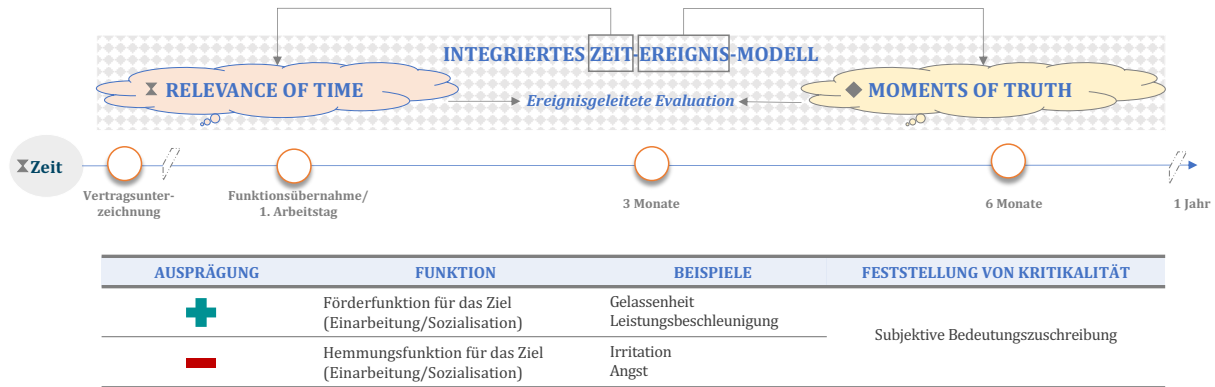


Abb. 16.10 Cluster im integrierten Zeit-Ereignis-Modell (Ereignistyp II; eigene Darstellung)

Das Wesen der identifizierten kritischen Ereignisse ist dadurch gekennzeichnet, dass sie je nach situativer Konstellation in Frequenz und Form des Auftretens sehr heterogen sein können. Gemeinsam ist ihnen eine **bipolare Wirkungsform**, die von ihrer Ausprägung abhängig ist. Positive Ereignisse sind geeignet Irritationen zu vermeiden und leistungsbeschleunigend zu wirken, während negative Ereignisse ein negatives subjektives Erleben begünstigen (Kap. 16.1) und nur schwer kompensiert werden können. Auf dieser Basis werden zwei Funktionsebenen herausgearbeitet (Abb. 16.10; Tabelle, Spalte zwei):

- Förderfunktion für das Ziel (Einarbeitung/Sozialisierung): +
- Hemmungsfunktion für das Ziel (Einarbeitung/Sozialisierung): -

Die Feststellung und Zuordnung der Ereigniskritikalität (CIT, Kap. 13.2.2) erfolgt insb. durch subjektive Bedeutungszuschreibung der Akteure im Feld (Abb. 16.10; Tabelle, Spalte vier).

Relevance of Time, a)

Die Akzentuierung des Faktors „Zeit“ durch seine Erfassung in einem eigenen Cluster ist u. a. aus der **Dynamik** diverser Konstrukte und Prozesse der Sozialisationsphase hergeleitet. Gemäß des Gedankens von Hettlage ist das Feld in „dauernder Unruhe“ (1991, S. 98). Dies betrifft etwa die dynamische Entwicklung des Onboarding-Erlebens sowie (1) die persönliche Entwicklung zwischen den Phasen (Zeitraumbezug; 2). Diese Phänomene durchlaufen über die Zeit **multiple Veränderungsprozesse** (Abb. 16.11, I). Sie werden als natürlich wahrgenommen (3) und anhand von Phänomenen ähnlichen Neuartigkeitswerts erklärt, die aus anderen Lebensbereichen stammen (subjektive Theorien, Analogiebildung, Kap. 16.1.1; 4).

- (1) „Nein, mir wird es nur dann peinlich sein, wenn ich es mir in einem Monat das nochmal anhöre und mir überlege: ‚Was hast du da jetzt genau vorgeschlagen dieses Onboarding, was ist das für ein Bullshit?‘ Aber, aus dem Kopf heraus bleibe ich bei dem, was ich gesagt habe. Es ist gut.“ (IP14, Nr. 89, Z. 648-651)
- (2) „Ehrlicherweise, dass so viel im Intranet steht, wissen Sie auch am Anfang gar nicht. Also das kommt auch nochmal dazu. Ja und das dauert so ein bisschen, bis man das macht. [...]“ (IP07, Nr. 59, Z. 389-394)
- (3) „Also, der hat, glaube ich, gar nichts speziell mit einem neuen Job oder einer Firma zu tun. Und es kommt auch gar nicht darauf an, welche Firma das ist oder welcher Job. Ich glaube, das ist so eine Standardkurve. Oder?“ (IP11, Nr. 110, Z. 739-741)
- (4) „Aber wie gesagt, diese Euphorie, das war definitiv so, ist es auch teilweise noch. Aber ich weiß nicht, wie sehr das daran liegt, dass die [Name betrachteter Arbeitgeber] so toll ist. Oder wie sehr es daran liegt, dass ich, dass es was Neues ist einfach nur. Das kann ich selber ganz schlecht einschätzen. Ich würde vermuten, dass es so ein Stück von beidem ist.“ (IP11, Nr. 105, Z. 699-704)

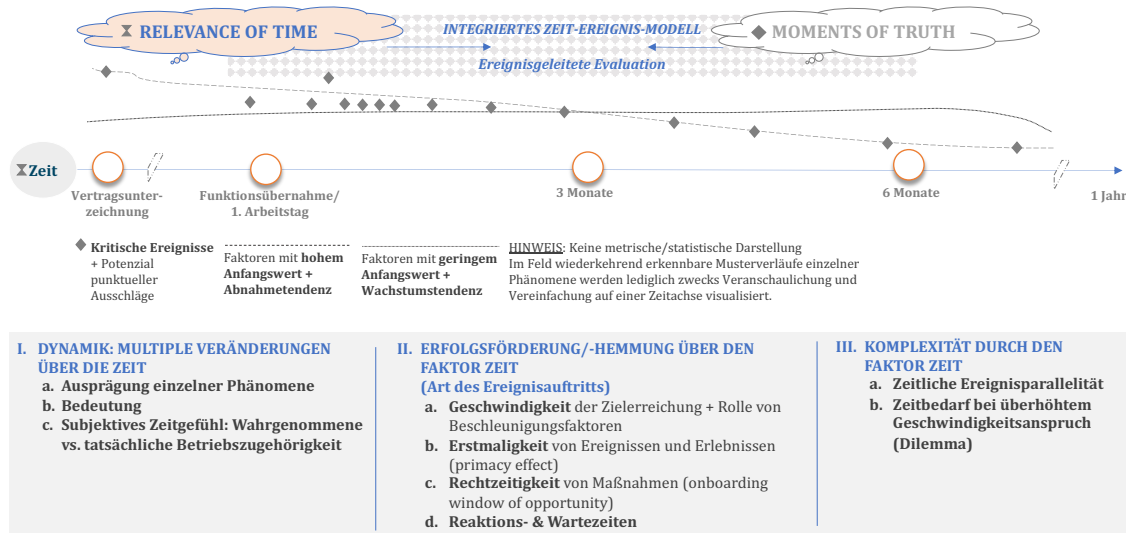


Abb. 16.11 Schaubild Relevance of Time (eigene Darstellung)

Die Dynamik wird nicht nur in Form des bereits wissenschaftlich beschriebenen Honeymoon-Effekts deutlich (Kap. 6.2), bei dem extreme Begeisterung von einer Reduktion emotionaler Aktivierung abgelöst wird (1). Im betrachteten Feld vermindert sich die Euphorie, obwohl der Arbeitgeber bleibt wie er ist, d. h. obwohl grundsätzlich keine Veränderung des Bezugsobjekts festzustellen ist. Wäre der Arbeitgeber der alleinige Grund für das Euphorie-Empfinden, könnte man annehmen, dass dieses konstant hoch bleiben müsste, solange sich Arbeitgeberbeschaffenheit und Mitarbeiterpräferenzen (Kap. 15.1) nicht verändern. Dies ist jedoch nicht der Fall: Mitarbeiter berichteten weder von eigenen noch von arbeitgeberbezogenen Veränderungen. Demnach könnte das „Neuheitsphänomen“ losgelöst von Merkmalen handelnder Akteure ausschlaggebend sein (Kap. 18.1). Folgende Argumentation scheint anwendbar: Sobald Mitarbeiter die Gesamtsituation nicht mehr als neu wahrnehmen, schwindet die Euphorie (2).

(1) „Also, ich würde sagen, das ist so eine ganz typische Kurve von, man bekommt etwas Neues. Also, ich weiß nicht, Sie kaufen sich ein neues Auto. Sie fahren die ersten drei Wochen damit vielleicht was schneller als sonst, vielleicht was sportlicher als sonst, vielleicht was häufiger als sonst. Dann geht das erste Mal so eine Warnleuchte an oder Sie müssen das erste Mal in die Werkstatt. Und irgendwann benutzen Sie das Auto wie Ihr altes Auto auch. [...] ich glaube, das ist ein ganz normaler Prozess.“ (IP11, Nr. 109, Z. 733-739)

(2) „Achso, ja. Es gab einen Wendepunkt. Also, ich würde sagen, die ersten zwei, drei Wochen waren sehr, sehr positiv. Weil es, gut, es ist ja auch was Neues. Dann ist man immer ein bisschen euphorisch und so was. Und irgendwann fällt das dann vielleicht automatisch was ab.“ (IP11, Nr. 92, Z. 599-602)

Die **Ausprägung einzelner Phänomene** über die Zeit lässt sich in zwei Bereiche einteilen. Zum einen werden Faktoren extrahiert, die typischerweise zu Beginn der Onboarding-Phase einen hohen Ausgangswert mit Abnahmetendenz aufweisen (Abb. 16.11, gestrichelte Linie). Zum anderen lassen sich gegensätzlich verlaufende Faktoren verorten, die über einen geringen Ausgangswert mit leichter Wachstumstendenz verfügen (Abb. 16.11, durchgezogene Linie). Einen **hohen Ausgangswert mit Abnahmetendenz** weisen folgende Phänomene auf:

- Emotionale Aktivierung in Form von Vorfreude, Neugierde und Unsicherheit (1) im Gegensatz zu Euphorie (Honeymoon-Effekt, Kap. 6.2; 2).

(1) „Ich (dachte mir?): ‚Oh Gott, was erwartet der von mir?‘. ‚Sie sind aber ohnehin ein Versuch, weil er gesagt hatte, er hatte bisher noch nie jemanden eingestellt, der nicht vom Fach war, was natürlich zunächst super viele Lorbeeren sind für jemanden, dass man sagt: ‚Aber den will ich trotzdem mal einstellen und mal gucken, was daraus wird.‘; aber auf der anderen Seite natürlich auch so eine gewisse Unsicherheit mit sich bringt. Vielleicht sagt man irgendwie: ‚Gut, der hat sechs Monate Probezeit, nach drei Monaten: ‚Nein, Versuch ist gescheitert. Auf Wiedersehen! Machen Sie es gut.‘, aber das Gefühl hatte ich nicht.“ (IP16, Nr. 25, Z. 139-147; Bsp. für Unsicherheit)

- (2) „Ja, am Anfang natürlich sehr euphorisch, würde ich einmal sagen. Alles war neu, ich war auch sehr, sehr begeistert. Dann irgendwann stellt sich halt so die Realität ein, [...]. Dann [...] kamen sehr stressige Phasen oder eine sehr stressige PHASE.“ (IP04, Nr. 45, Z. 249-252)
- Neulingsstatus bzw. Schonung (soziale Haltung signifikanter Anderer, Kap. 15.2.2; 15.2.3.1; 1) i. S. einer zeitlichen Dynamik der Betreuungsintensität (2): Schonende Verhaltenskomponenten bleiben im Verlauf zunehmend aus (3) und die situative Notwendigkeit der Selbstvorstellung nimmt ab (4).
 - (1) „Und das klappt bisher ganz gut, ich glaube, es ist aber auch jetzt noch nicht das schlimmste Chaos hereingebrochen. Aber so lange war sie eben auch da. Das hat sie extra so getimed. [...] Da hatte sie sehr [...] sehr viel ad hoc zu tun. Das hat sie noch von mir abgehalten, sodass das jetzt bei uns auch personell ganz gut gepasst hat, dass sie alles noch erledigt hat, was mit [Name Vorstandsvorsitzender] zu tun hat und ich dann direkt auf [Name Vorstand].“ (IP18, Nr. 97, Z. 470-482)
 - (2) „Ja. Also, am Anfang hat er mir dann immer gezeigt, also, die Sachen, die er machen muss, die dann auch zu meinem Aufgabenbereich dann später gehörten, hat er mir dann erst immer gezeigt, wie er das macht. Dann hab ich zugesehen und hab halt Fragen gestellt und so und das ist aber auch ein sehr geduldiger Mensch, muss man sagen, also wirklich.“ (IP06, Nr. 15, Z. 82-86)
 - (3) „Als Beispiel, wenn ich jetzt noch jemanden frage: ‚Wo kriege ich denn meinen Kostenstellen-Report her?‘, dann wird mir das willig erklärt. Frage ich in einem Dreivierteljahr: ‚Wo kriege ich denn meinen Kostenstellen-Report her?‘, werde ich wahrscheinlich komisch beäugt. Wieso weiß die [Nachname IP] das noch nicht?“ (IP02, Nr. 22, Z. 135-139)
 - (4) „Ich glaube, das ist das Gefühl, wenn man täglich drei Mal seinen Lebenslauf erzählt und sich immer wieder von vorne vorstellt. Was dann mit der Zeit immer abnimmt und sich auf neue Gesprächspartner bezieht. Aber ich glaube auch, das hängt ganz stark davon ab wie so ein Onboarding-Prozess ist.“ (IP12, Nr. 24, Z. 143-146)
 - Abhängigkeit von signifikanten Anderen.

„[...] es ist ja typischerweise so, wenn man irgendwo anfängt, dann beansprucht man eigentlich mehr Zeit von den Mitarbeitern als man selber beiträgt. Und am Ende des Praktikums hatte ich dann das Gefühl: Dieses Verhältnis hat sich verschoben. Ich kann jetzt mehr arbeiten, als dass ich Hilfe brauche.“ (IP15, Nr. 17, Z. 122-127)
 - Lernumfang/-geschwindigkeit.

„Im Sinne von einer Lernkurve, weil am Anfang entwickelt man sich in dem Feld auch am weitesten und dann wird es jetzt immer Stück für Stück hoffentlich weiter nach oben gehen.“ (IP12, Nr. 32, Z. 215-217)

Demgegenüber konkretisieren sich **Faktoren mit einem geringen Ausgangswert mit Wachstumstendenz** in folgenden Merkmalen:

- Entwicklungsfortschritt (1) und Verständnisgewinn (2), bspw. i. S. einer zeitlich zunehmenden Befähigung zu kontextuellem Denken (3)
 - (1) „Es hat sich entwickelt, Stückchen für Stückchen. Da zählten die Momente, die ich eben beschrieben habe als Einzelmomente rein, aber nicht, dass ich sagen würde, es war ein Riesenausschlag und plötzlich bin ich dem Ziel um fünfzig Prozent näher gekommen.“ (IP12, Nr. 55, Z. 381-384)
 - (2) „Ich glaube, mir fehlt noch, was man erst über die Zeit bekommt, auch im Verhältnis zu [Name Vorgesetzter] und mir, dass ich Zusammenhänge erst nach einiger Zeit verstehe.“ (IP10, Nr. 34, Z. 183-185)
 - (3) „[...] da muss man ebenfalls ein bisschen Fingerspritzengefühl zeigen, da macht ein Kollege seit zig Jahren den Derivatereport, den macht man mit ihm zusammen. Da habe ich für mich selber entschieden, weil ich das nicht einschätzen konnte am Anfang, das ist auch schwer am Anfang die Leute einschätzen zu können, ist das jetzt sein Baby, dieser Derivatereport, den er seit zehn Jahren macht, den er auf jeden Fall weiter machen will, oder ist das etwas, wo er sagt: ‚Ja, ich bin froh, wenn es jemand anders macht?‘ Das weiß man nicht und wenn man sagt ‚Ich mache diesen Monat den Derivatereport‘, kann auch die Antwort sein: ‚Ganz sicher nicht, das ist mein Derivatereport.‘ Und dann muss man mit Fingerspitzengefühl ein bisschen rangehen [...]“ (IP16, Nr. 89, Z. 803-814)
- Verantwortung

„Dass ich erstmal irgendwo mitarbeite, in irgendwas schon Bestehenden mitarbeite und irgendjemanden von uns aus dem Team erstmal unterstütze und da dann irgendwie mitreinkomme.“ (IP13, Nr. 61, Z. 299-301)

- Informationsqualität (Zunahme selbst validierter Informationen, Kap. 16.1.1; bei verminderter Anwendung von Strategien der Informationsgenese, de Vos & Freese, 2011)

„Dieses Thema, wir sind ein großer Dampfer, Veränderungen brauchen lange. [...] Aber solche Punkte konnte ich schon vorher abfragen. Aber ansonsten hatte ich ja keinen Eindruck von der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Jetzt habe ich den schon.“ (IP11, Nr. 113, Z. 762-766)

- Kontrollerleben (1) bei Annäherung von Ergebnisqualität und Arbeitseffizienz (2).

(1) „[...] Klar, am Anfang stürzt alles auf einen ein. Und wenn man natürlich alles erklärt bekommt am Anfang, dann war es mehr als ein Bruchteil von dem da nachher noch, weil man hat ja meistens noch im Kopf: ‚Ahh, das habe ich gehört, wie war das noch?‘ [...] (IP05, Nr. 55, Z. 316-321)

(2) „Dass man am Anfang mehr Schleifen gedreht hat. Also, es brauch so eine Weile bis man natürlich selber irgendwie so eingespielt ist. Sei es mit dem Chef, sei es mit dem Ressort und dann auch mit den Bereichsleitern, dass man am Anfang da viel mehr Schleifen gedreht hat. Noch einmal drüber gucken, sollen wir noch etwas anpassen? Ist da noch etwas zu ändern, haben wir alles berücksichtigt? [...].“ (IP12, Nr. 78, Z. 532-536)

Demnach zeichnet sich die „Neuheitskurve“ (Abb. 16.11, oben) durch dynamische Entwicklungen aus, deren Veränderungen nicht gleichförmig verlaufen. Diese gegenläufigen Entwicklungen lassen vermuten, dass der Honeymoon-Effekt nur einen Teil der Dynamik erfasst und durch entgegengesetzte Verläufe zu ergänzen ist. Da die IP den Vergleich mit anderen Lebensbereichen ziehen, in dem ein neues Objekt subjektive Relevanz erlangt, werden wissenschaftliche Erkenntnisse benachbarter psychologischer Forschungsgebiete eingesehen. Diese werden in die Ergebnisinterpretation eingebettet und überprüft, inwieweit sie einen Erkenntnisgewinn für das dynamische Erleben der Onboarding-Phase herbeiführen (Kap. 18.1).

Über die Ausprägung einzelner Phänomene hinaus spielt „Bedeutungsveränderung“ und „das subjektive Zeitgefühl“ eine Rolle (Abb. 16.11; II, III). **„Bedeutungsveränderung“** fasst zum einen die Veränderung der subjektiven Bedeutungsbeimessung bzw. Priorisierung einzelner Onboarding-Dimensionen (Lerninhalte und Sozialisationsgegenstände) im Verlauf zusammen (1). Die beigemessene Bedeutung kann sich durch einen Perspektivwechsel verändern (2), der sich auf die Entwicklung des subjektiven Erlebens niederschlägt. Bspw. kann sich so das Ausmaß, in dem eine Situation als befremdlich gewertet wird, verändern (3). Zugleich verändert sich die subjektive Relevanz zeitlicher Phasen. So werden einzelne Zeitabschnitte als sensitiven Phasen gewertet (4). Speziell frühe Phasen, wie der erste Arbeitstag, die erste(n) Arbeitswochen/-monate (5), haben sich für den Einarbeitungserfolg als subjektiv bedeutsamer erwiesen als Spätere (6; Probezeitablauf (sechs Monate), Post-Onboarding, Kap. 15.2.4).

(1) „[...] Nein, es gibt all die Dinge, eben Signatur, Visitenkarten und solche Dinge, das hat alles Zeit. Das ist nicht das Dringendste aus meiner Sicht Problem.“ (IP14, Nr. 44, Z. 309-312)

(2) „Im Nachhinein würde ich sagen, dass es gut war. In dem Moment dachte ich, dass es nicht meiner Traumvorstellung entspricht. Es war kein richtiger Cut. Ich arbeitete noch für [Name vorheriger Arbeitgeber], schrieb meine Masterarbeit und fing hier schon an, musste mich auf etwas ganz Neues einlassen.“ (IP10, Nr. 7, Z. 37-41)

(3) „Also, diesbezüglich, mach dir nicht so viel Stress. Also, weil das auch Punkte sind, wo ich in meiner Vergangenheit eigentlich, das hat immer sofort funktioniert. Also, nicht sofort funktioniert, sondern, in meiner Vergangenheit, wenn einer gesagt hat, das machen wir nicht, dann war das so. Dann habe ich da nicht diskutiert [...]. Und deswegen habe ich mir dann den Stress gemacht, weil ich sage, okay, dann musst du mit dieser Konsequenz jetzt auch leben. Und hier habe ich das Gefühl, dass diese Konsequenz noch nicht sofort auch eintritt, auch valide ist. Und deswegen der Stress.“ (IP11, Nr. 142, Z. 1020-1028)

(4) „Und das ist eben das, was man gerade bei einer neuen Abteilung oder einem neuen Team komplett vermeiden sollte. Weil der Anfang, der Startzeitpunkt ist der Entscheidende. Wenn man den versaut an Mangels Informationen, dann ist es schlecht, das ist halt [...] der absolute Problempunkt.“ (P01, Nr. 55, Z. 390-394)

(5) „Die allerersten Tage wirklich. Das war eigentlich ganz spannend, weil an dem ersten Arbeitstag, wir hatten zu dem Zeitpunkt die Situation im [Name Ressort] die Sekretariatsstelle hatte die [Name Kollegin] dann auch am Empfang abgeholt und es ging eigentlich relativ zügig direkt zu [Name Tochtergesellschaft] raus. Da die

Bereichsrunde dort stattfand und die Gelegenheit hatte direkt in den telefonischen Kundenservice ein bisschen reinzuzuschneppen und zu sehen, was eigentlich die Kollegen aus der Telefonie machen.“ (IP12, Nr. 1, Z. 8-13)

- (6) *„Ich würde sagen, das Gefühl angekommen zu sein, das ist, wenn so ein gewisser Alltag eingekehrt ist. [...]“ (IP06, Nr. 78, Z. 475-481)*

Die **Sensitivität früher Phasen** lässt sich u. a. durch zeitliche Begrenztheit (unterstreicht die Notwendigkeit ihrer effektiven Ausschöpfung, 1) und geringe Reversibilität untermauern (2). Letztere beschreibt eine zeitlich abnehmende Kompensationsmöglichkeit versäumter Onboarding-Aktivitäten. Aufgrund von Parallelen mit dem Konzept sensibler Phasen aus der Bindungstheorie als Bestandteil der Kindheitspsychologie nach Bowlby (1957) findet dieser Forschungsstrang Eingang in die interpretative Diskussion dieser Arbeit (Kap. 18.1): Bowlby schreibt bestimmten Kindheitsphasen Sensitivität für Lerninhalte zu (ebd.). Vergeht diese Phase, ohne, dass die Lerninhalte erworben werden, schließt sich der Korridor erfolgreicher Internalisierung und die Inhalte werden nicht mehr erlernt. Dies könnte in Übertragung auf den vorliegenden Fall die Hypothese aufwerfen, dass Lerninhalte existieren, die neue Mitarbeiter dringend in den ersten Monaten ihrer Betriebszugehörigkeit erlernen sollten. Passiert dies nicht, bleibt eine sensitive Phase ungenutzt, sodass betroffene Lerninhalte nur noch mühevoll nachgearbeitet werden können. Dies erscheint vor dem Hintergrund rückläufiger Toleranz für Wissenslücken seitens des Umfelds (s. o.) wenig sinnstiftend.

- (1) *„Das hole ich mir natürlich über die Ressourcen, die Gespräche rein, aber das entbindet mich nicht von grundsätzlichen Themen. [...] Ja, und dann gibt es halt so ein paar grundsätzliche Themen, die aber eher mit der Rolle, die ich jetzt habe, und dem Team zusammenhängen, also noch intensiver sich in bestimmte Steuerungsprozesse irgendwie reinarbeiten, dafür mal irgendwie einen Tag Zeit haben, sich in Ruhe da reinzudenken.“ (IP02, Nr. 103, Z. 665-671)*
- (2) *„Als Beispiel, hatte ich am Anfang, gab es direkt irgendwelche Mitarbeitergespräche. Klar, konnte ich mich da natürlich irgendwann per Umwege in diesem Tool rumsuchen, aber ich hatte ja noch nicht dieses Thema ‚Management-Grundlagen‘ und es gibt halt kein Brückenangebot dafür.“ (IP02, Nr. 110, Z. 711-715)*

Die **Subjektivität des Zeitgefühls** als letztes der drei Merkmale zur Erfassung der zeitbedingten Dynamik des Forschungsgegenstandes, lässt sich bspw. durch die Kluft zwischen wahrgenommener und tatsächlicher Betriebszugehörigkeit veranschaulichen (1). Die Zeitsoziologie geht davon aus, dass Menschen Zeit unterschiedlich wahrnehmen und unterschiedlich mit ihr umgehen („Zeitbewusstsein“, Sievers, 1998, S. 145). Im betrachteten Feld geht die hohe Ereignisrate der Onboarding-Phase mit einer erhöhten Geschwindigkeitswahrnehmung des Zeitverlaufs einher. Entsprechend berichten viele Betroffene davon, dass die subjektiv wahrgenommene Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit ihren tatsächlichen Wert übersteigt (2).

- (1) *„Das haben wir dann auch am Ressort-Tag dann auch ist mir das deutlich geworden. Als sie die ganzen neuen Projekte dargestellt hatten und ich auch die Gesichter gesehen hab von den anderen, so nach dem Motto: ‚Boah, ist das erst ein Jahr her, was haben wir alles gemacht?‘ Also, es ist schon ziemlich rasend, was sich hier alles verändert.“ (IP05, Nr. 17, Z. 89-93)*
- (2) *„Klar, viele Leute, die man dann getroffen hat. Und gesagt haben: ‚Ach, bist du wieder da‘. So waren auch viele. So war der Tag relativ schnell um. Ich muss sagen, ich bin auch nicht den ganzen Tag da. Ich bin nur in Teilzeit da, deswegen ist so ein Tag dann auch relativ schnell um.“ (IP08, Nr. 40, Z. 259-262)*

Neben Veränderungen, die dem Faktor Zeit selbst zuzuschreiben sind, nimmt Zeit auch in Abhängigkeit von der Art, in der ein Ereignis auftritt, eine förderliche oder aber hemmende Wirkung für den Sozialisationserfolg ein: **Erfolgsförderung/-hemmung über den Faktor Zeit** (Abb. 16.10; II). Dabei können für die **Art des Ereignisauftritts** vier Ausprägungsformen extrahiert werden, die auf das subjektive Erleben des Newcomers wirken: Die Geschwindigkeit

der Zielerreichung und die Rolle von Beschleunigungsfaktoren, die Erstmaligkeit von Ereignissen und Erlebnissen, die Rechtzeitigkeit von Maßnahmen („onboarding-window of opportunity“, Zeitkritikalität) sowie Reaktions- und Wartezeiten.

Die **Geschwindigkeit der Zielerreichung** und die **Rolle von Beschleunigungsfaktoren** sind insb. in der Post-Onboarding-Phase relevant (Kap. 15.2.4). Beispiele sind in der Geschwindigkeit des Lernzuwachses (1) und der Unmittelbarkeit unterschiedlicher Ergebnisgrößen zu sehen. Dazu gehören die Unmittelbarkeit des Erhalts sozialer Unterstützung (2), des Auftretens von Output-Größen, wie Wohlbefinden oder ein Zugehörigkeitsgefühl (soziale Dimension, Kap. 15.2.3.2; 3) sowie die Unmittelbarkeit der Veranlassung von Maßnahmen zur Behebung von Missständen (Kap. 16.1.1, prozessuale Evaluation; 4). Ihre Bedeutung resultiert aus der Förderlichkeit für Sozialisationsprozesse und dem Einfluss auf das subjektive Erleben des Mitarbeiters in der Onboarding-Phase (5). Die Beschleunigung von Prozessen erweist sich als übergreifend zutreffende Priorität der IP (6).

- (1) *„Ich denke, was ganz gut war, dass mein Vorgesetzter mir auch recht zeitnah einen gewissen Zeitplan gesagt hat, der deutlich verkürzt wurde, weil einfach meine Einarbeitung, der Lernprozess bei mir recht schnell ging.“ (IP17, Nr. 47, Z. 361-371)*
- (2) *„Positiv. Also, direkt beantwortet, immer geguckt, wie man helfen kann. Das waren jetzt auch, glaube ich, nicht die komplexesten Anfragen, aber, wenn man es nicht weiß, muss man es ja trotzdem einmal zumindest fragen.“ (IP18, Nr. 89, Z. 438-440)*
- (3) *„Also, bereits in der kurzen Zeit, ich weiß nicht ob es noch kurz ist, fühle ich mich sehr gut aufgenommen, fühle mich wohl, wenn ich hier hinkomme. Dass das passt auf jeden Fall.“ (IP18, Nr. 4, Z. 22-24)*
- (4) *„Ja, ich kann es ja zitieren: ‚Oh nää, jetzt kommst du auch noch damit. Die sowieso [...] ist mit der gleichen Thematik schon gekommen. Nervt mich nicht, ich habe jetzt keine Zeit. Ja, wir können da irgendwann anders drüber reden.‘“ (IP01, Nr. 74, Z. 516-520)*
- (5) *„Also als ich da rausgegangen bin, habe ich schon gesagt: ‚Okay, wenn du die Stelle kriegst, machst du die auch.‘ Ich habe mich direkt wohlgeföhlt, auch sehr gut aufgenommen.“ (IP13, Nr. 83, Z. 390-392)*
- (6) *„Aber wenn man es noch optimieren wollen würde, wäre es schön gewesen, wenn das jetzt Anfang dieses Jahres schon passiert wäre, um einfach effizienter und schneller und einfach auch nachvollziehbarer für andere, die nachher die eigene Arbeit, also meine Arbeit bewerten, einfach nachvollziehbarer zu machen.“ (IP01, Nr. 82, Z. 582-586)*

Neben dem Verhältnis zwischen vergangener Zeit und einem damit verbundenen Handlungserfolg, erlangt die Zeit i. S. der **Erstmaligkeit von Ereignissen und Erlebnissen** („primacy effect“, Kap. 6.2) an Bedeutung (1). An den ersten Arbeitstagen ist fast jede Wahrnehmung (2), Begegnung (3) und Handlung mit Erstmaligkeit (4) verbunden.

- (1) *„Ich glaube, die ganzen Themen, die das erste Mal kamen. Das erste Mal die Ressortrunde. Am dritten Tag das erste Mal die Konzernvorstands-Sitzung, das war dann auch wirklich eine, wo wir ein Thema drin hatten von [Name Ressort] Seiten. Zu schauen: ‚Wie läuft der Prozess? Wann müssen die Unterlagen da sein? Wen muss ich dafür ansprechen? Was muss ich hier tun? Was ist mein Job [...]?‘“ (IP12, Nr. 41, Z. 276-280)*
- (2) *„Das ist schlecht, weil mir da gerade gar nichts einfällt. Zentrale Momente. Natürlich der erste Tag. Irgendwie sich zurechtfinden. Und natürlich die ersten Erfolgserlebnisse.“ (IP15, Nr. 62, Z. 393-395)*
- (3) *„Das war die erste Begegnung mit [Name Vorstand; ...]. Weil das war Dreh- und Angelpunkt. [...] Die Sichtweise und das Verständnis vom Vorstand erstmal abzuholen.“ (IP05, Nr. 60, Z. 534-347)*
- (4) *„Dass ich am ersten Arbeitstag gleich eine KVS Sitzung hatte. Das war der erste Arbeitstag. Das ist mir hängen geblieben. Hängen geblieben ist, dass ich [...] banale, ganz einfache, banale Geschichten, dass ich wie ein Idiot vor dem Automaten stand, um meinen Patch zu laden, aber ich nicht wusste, dass Vorstände nicht laden müssen, dass denen eine Pauschale abgezogen wird und ich dadurch einfach so viel konsumieren kann, wie ich will.“ (IP14, Nr. 55, Z. 396-401)*

Insb. die Erstmaligkeit tätigkeitsbezogener Ereignisse wird vordergründig benannt, wie

- die erstmalige autarke Ausführung einer typischen funktionspezifischen Tätigkeit
„Das heißt, das eigentliche Arbeiten, dieses tatsächliche Schäden besichtigen, Berichte schreiben und diese ganze Tätigkeit, die werde ich morgen das erste Mal völlig eigenständig machen.“ (IP17, Nr. 52, Z. 426-428)
- das erstmalige Erleben tätigkeitsbedingter Abläufe sozialer und strategischer Natur
„Dann waren prägende Momente dann natürlich auch die Gespräche mit den einzelnen Kollegen, ja, also, dass man da erstmal so einen Blick dafür bekommen hat, wie das Vorgehen ist, wie die Abstimmungen sind, wie die Ausrichtungen des Direktvertriebes sind. Und vor allen Dingen, was die strategische Ausrichtung des [Name betrachteter Arbeitgeber]-Konzerns ist, ja, in welchem Gesamtkontext das dann auch steht.“ (IP19, Nr. 52, Z. 451-457)
- die Zuweisung neuartiger Aufträge (1) inkl. ihrer eigenständigen Bearbeitung (2)
 (1) *„Ja. Ich glaube, die Momente, die ich da beschrieben habe, sind dann auch größtenteils Momente gewesen, wo ich vor neuen Aufgaben, neuen Herausforderungen oder neuen Erlebnissen einfach auf einer Arbeitsebene stand. [...]“ (IP12, Nr. 48, Z. 350-353)*
 (2) *„[...] Und als ich das erledigt hatte und dann das bereitstellen konnte, die Lösung, das war schon ein schönes Gefühl.“ (IP15, Nr. 63, Z. 395-403)*
- die Erstmaligkeit erhöhter Arbeitsbelastung als tätigkeitsbedingt typische Situationen und somit realistisches Zukunftsszenario.
„Also, klar, nicht in der größten Tiefe, aber ich kann es mir denken. Also, von daher merke ich jetzt gerade, dass es so ein bisschen / also, sagen wir es ist normal, aber es frustriert mich so ein bisschen, weil ich normalerweise gefühlt immer sehr schnell in allen Sachen bin und jetzt wo es aber das erste Mal wirklich darauf ankommt voll in die Tiefe einzusteigen. Bisher war es immer irgendwie in dieser Blase Praktikum oder Werkstudent, da war es nicht so notwendig.“ (IP18, Nr. 10, Z. 47-53)

Eine zunächst ungewohnt erhöhte Arbeitsbelastung ist zugleich geeignet, die Beendigung der Honeymoon-Phase einzuleiten. Denn sie bedingt die Abnahme von Euphorie durch erste Beanspruchungserlebnisse. Die Qualität, in der diese Arbeitsbelastung bewältigt wird, nimmt individuell Einfluss auf emotionale und motivationale Faktoren. Er kann hemmend oder förderlich auf den weiteren Onboarding-Fortschritt (Kap. 15.2.4) wirken.

In Abhängigkeit der **Rechtzeitigkeit von Maßnahmen** sind aus Sicht der IP Folgen für das emotionale Erleben und angewandte Strategien der Situationsbewältigung anzunehmen (1). Die Frühzeitigkeit der Ausführung von Onboarding-Aktivitäten, ermöglicht zum einen eine optimale Ausschöpfung der Zeit i. S. einer sensitiven Phase (s. o.). Zum anderen zeigt sie, dass eine erschwerte Kompensationsmöglichkeit geringer zeitlicher Verfügbarkeit besteht, wenn die Kapazitäten des neuen Mitarbeiters zunehmend vereinnahmt werden (2). Weitere Beispiele für die Kritikalität der Frühzeitigkeit des Maßnahmenauftrittes sind die Frühzeitigkeit des Erhalts realitätsnaher Informationen (3) bzw. die Frühzeitigkeit der aufgabenbezogenen Einbindung (4). Nicht zuletzt spielt es eine Rolle wie schnell ein Vertrauensvorschuss vergeben wird (5) oder wie schnell man sich in eine Expertenrolle entwickelt (6).

- (1) *„Genau. Also, ich versuche einfach, das jetzt noch nachzuholen, weil ich glaube, es gibt so ein ‚Onboarding-Window of Opportunity‘ und das sind wahrscheinlich die ersten drei Monate, die ersten sechs Monate, wo man auch noch eine Form von Narrenfreiheit hat, weil man halt im Onboarding-Prozess ist.“ (IP02, Nr. 21, Z. 132-135)*
- (2) *„Weiß nicht, ob das realistisch ist, aber im Moment denke ich mir, weil es mir dann noch Zeit geben würde, um Dinge zu tun, die ich dann nie mehr tun werde. Weil ich dann so drin, dass ich es dann auch nicht mehr brauche.“ (IP14, Nr. 74, Z. 550-552)*
- (3) *„Also, wenn ich Mitte des Jahres sage, ich bleibe trotz der negativen Sachen, dann kann sich die Firma auch sicher sein, dass ich diese Entscheidung wohl überlegt treffe. Ansonsten hätte ich ja immer die Möglichkeit, auch zu sagen, ja, das habt ihr mir ja auch nicht gesagt.“ (IP11, Nr. 98, Z. 630-633)*
- (4) *„Damit meine ich halt ganz banal, dass ich halt glaube, dass man dann doch, wenn man direkt reingeworfen wird, auch viel mehr halt mitbekommt und lernt. Man muss halt nur gut dabei begleitet werden. Und das muss nicht immer, glaube ich, ein durchgetakteter Einarbeitungsplan sein – um 9:30 Uhr hast du ein Gespräch mit X. Also, nicht komplett durchgestylt, aber zumindest in den ersten Wochen muss man die Person mit den wichtigsten relevanten Schnittstellen halt in Kontakt bringen. [...]“ (IP02, Nr. 129, Z.826-832)*

- (5) „Und hier war das völlig selbstverständlich, wenn ich von zu Hause arbeite, bin ich genauso produktiv und arbeite genauso viel, wie wenn ich da bin. Und das ist schon für mich ein sehr großes Vertrauensentgegenkommen gewesen, zu sagen, ja, klar, kein Problem, machen Sie das, wenn Sie das für richtig halten.“ (IP17, Nr. 67, Z. 649-552)
- (6) „Ne, also, ich kann echt sagen, dass alles gut ist. Wir sind auch alle recht offen. Ich finde auch, es ist ein sehr nettes Team, also man kann jederzeit mit Fragen kommen. Von daher habe ich mich eigentlich ganz wohl gefühlt damit. Also, ich hatte jetzt nicht das Gefühl, ‚Du bist jetzt derjenige, der hier nichts weiß und stehst jetzt so hinten in der Schlange‘, sondern hat sich, also, auch relativ schnell ergeben, dass ich auch Sachen weiß, die ich halt mitbringe oder einbringen kann, sodass man da auch, glaub ich, recht schnell auch so ein Level gefunden hat.“ (IP08, Nr. 23, Z. 152-158)

Wie bereits im Kontext der infrastrukturellen Dimension (Kap. 15.2.3.4) umfassend betrachtet, spielen auch **Reaktions- und Wartezeiten** eine erfolgsfördernde bzw. -hemmende Rolle. Dabei geht es nicht zwingend um die absolute Wartezeit als Überbrückungsperiode zwischen Bedarfsfeststellung und ihrer Auflösung. Die Art der Gestaltung dieser Überbrückungszeiten ist entscheidend: „Wie schnell werden die zu klärenden Schritte eingeleitet?“ und „Welche Antwortzeiten bestehen jenseits von Wartezeiten für ganze Prozesse?“

„Was ich mir gewünscht hätte, wäre primär funktionierende Technik am ersten Tag. Das hat bei mir drei Wochen gedauert. [...] In der Rolle, in der ich jetzt bin, eine korrekte Zuordnung der Mitarbeiter, das hat auch ehrlicherweise zwei Wochen gedauert. Also, ich hab die falschen Mitarbeiter in meiner Einheit zugeordnet gehabt. Im Organigramm und in meinem Self-Management-Desktop konnte ich halt nicht meine Mitarbeiter sehen, sondern andere fremde Mitarbeiter, die eigentlich nicht unbedingt mit meiner Organisationsstruktur zu tun haben. Das ist einfach ein Fehler in der Zuordnung gewesen.“ (IP07, Nr. 9, Z. 60-70)

Das dritte Kernmerkmal des Clusters „Relevance of Time“ bildet **„Komplexität durch den Faktor Zeit“** (Abb. 16.11, III). Sie findet in Kap. 15.2.2 Betrachtung, in der die Ambivalenz der Newcomer-Situation dargelegt wird. In Bezug auf die zeitliche Komponente äußert sie sich durch Ereignisparallelität und einen erhöhten Zeitbedarf mangels Aufgaben- und Handlungs-routine. Er steht dem erhöhten Geschwindigkeitsanspruch entgegen. **Zeitliche Ereignisparallelität** umschreibt die Entstehung von Komplexität (1) durch das große Ausmaß der zu verarbeitenden Inhalte und Eindrücke aus koinzidenten Vorkommnissen (Ereignisreichtum; 2).

- (1) „Ja. Jetzt muss ich gucken, das ist, damit ich nicht die Übersicht verliere mit den ganzen Aspekten, (lacht) um da nicht zu durcheinander zu kommen.“ (IP18, Nr. 70, Nr. 330-331)
- (2) „Insofern, der erste Tag, der war komplett durchgetimt von meinem disziplinarischen Chef, der halt, der erste Teil dann bei sowieso Bereichsleitung eine Stunde. Dann hier zwei Stunden, dann da was. Der zweite Tag war dann ein Tag komplett inhaltlich mit meinem fachlichen Ansprechpartner. Aber die ersten zwei, drei, also, ich würde sagen, eher drei Wochen vielleicht, die ersten zwei Wochen waren komplett von einem Termin in den nächsten.“ (IP11, Nr. 123, Z. 853-858)

Dem gegenüberzustellen ist ein **erhöhter Zeitbedarf bei einem gleichzeitig überhöhten Geschwindigkeitsanspruch** an den eigenen Wissenserwerb und der Leistungserbringung (Kap. 15.2.2). Diese Gegenläufigkeit verursacht folgende Dilemmata:

- Exogene und endogene Einflüsse führen zu einem Drang des Newcomers schnell und dimensionsübergreifend Onboarding-Erfolge zu erzielen.
„Das ist auch so die Frage, womit ich mich sogar so ein bisschen beschäftige: ‚Wie lange darf eine Einarbeitung dauern?‘ Also, viele wünschen mir jetzt noch einen guten Start. Keine Ahnung. Eineinhalb Monate, finde ich dann nett, ist okay. Andererseits denke auch so, nach eineinhalb Monaten müsste man eigentlich bereits so ein bisschen angekommen sein.“ (IP18, Nr. 22, Z. 102-106)
- Die Beschäftigung mit den dazu notwendigen Inhalten erfordert zeitliche Ressourcen zur Verständnisgenerierung, die dem Geschwindigkeitsziel entgegenstehen.
„Deswegen muss man da auch nochmal differenzieren. Also, schwarz auf weiß zu sagen, das ist eine gute Einarbeitung, das eine weniger gute. Was glaub ich wichtig ist, so oder so, dass sich Leute in der Abteilung Zeit für das Thema nehmen und das nicht unterschätzen. Nur mit einer Stunde Gespräch hier und da ist,

glaub ich, keinem Mitarbeiter geholfen.“ (IP07, Nr. 35, Z. 226-230)

- Besteht ein Ressourcenmangel, sodass Einarbeitungsaktivitäten vermindert werden müssen, folgen Phänomene kognitiver Dissonanz (Kap. 16.1.1).

„Da würde ich mir schon eine persönlichere Betreuung wünschen. Vieles kann man nachlesen – alles gut, aber ehrlicherweise glaube ich, ist es auch nicht ganz realistisch. Wenn man die Stunden zusammenrechnen würde, würde es den Tagesablauf sprengen. Dafür sind die Aufgaben, die man operativ zu übernehmen hat, auch viel zu viele als, dass man die Zeit noch hat sich selbst aufzutanken.“ (IP09, Nr. 24, Z. 141-146)

Moments of Truth, b)

Der zweite Bestandteil des integrierten Zeit-Ereignis-Modells (**Moments of Truth**, Abb. 16.9, unten, b)) rückt in den Fokus, weil Einzelbegegnungen bzw. Ereignisse einen hohen Stellenwert in den Aussagen der IP einnehmen (1). Die Kategorie „Moments of Truth“ scheint im Alltagswissen vieler Betroffenen verankert zu sein. Sie findet durch Strategien des Erfahrungsabgleichs und des sozialen Vergleichs (Kap.16.1.1) in seiner Relevanz Bestätigung (2).

(1) *„Das wären dann eher so Momente, wo ich es festmachen würde. Das ist dann vielleicht auch der Erfolg des Onboardings gewesen.“ (IP12, Nr. 53, Z. 374-375)*

(2) *„Weil ich das schon öfter erlebt habe auch in meinem Umfeld, wenn Leute gewechselt haben, [...] dass es diesen Erdungspunkt halt gibt. Und wenn das jetzt so wie bei mir ist, ich sage mal, es wurden einem 150 Prozent versprochen und dann sind es am Ende 100, das wäre super.“ (IP02, Nr. 60, Z. 424-427)*

Wie das vorangestellte Zitat zeigt, handelt es sich um Vorkommnisse, an denen Individuen die Art der Realisierung subjektiv bedeutsamer Aspekte (Kap. 15.1) einordnen. Dazu gehören Momente, die den Fortschritt in der persönlichen Einarbeitungsentwicklung markieren (3) oder Auskunft über die Bewältigungsqualität wichtiger Onboarding-Meilensteine geben (4). Kennzeichnend für Moments of Truth ist, dass sie sich fest in der Erinnerung der IP verankern, was häufig mit einer affektiven Aktivierung einhergeht (5). Ihre Folgen und Ereigniskategorien werden zur Unterstützung des Leseverständnisses in Abb. 16.12 zusammenfassend dargestellt.

(3) *„Da habe ich gesagt: ‚Gut, wunderbar, dann habe ich das erste, wo ich meinen Beitrag leisten kann zu irgendetwas.‘, dass man aktiv die ganze Gruppe unterstützen kann. Und das waren diese kleinen Milestones auf dem Weg dahin, der noch nicht zu Ende ist, der vielleicht (und das finde ich das Schöne) nie beendet sein wird, komplett eingearbeitet, weil immer wieder etwas Neues kommt.“ (IP16, Nr. 90, Z. 814-819)*

(4) *„Diese Meilensteine, das ist ja dieses ‚Arbeiten an dem Platz oder die Tätigkeit, für die ich angestellt bin.‘ Dass ich dann merke: ‚So ich bin angekommen!‘. Es gibt die Leute und da sind feste Strukturen.“ (IP05, Nr. 75, Z. 420-422)*

(5) *„Was sind so Highlights? [...] Highlight war zu beobachten, wie die Leute reagieren, wenn man nicht so angezogen ist, wie sie es erwartet hatten. Highlight ist zu beobachten oder E-Mails zu kriegen von Mitarbeitern, die mir schrieben, dass sie in sieben Jahren [Name betrachtetes Unternehmen] noch nie einen Vorstand bei ihnen in Büro gesehen hätte. Ich wäre der Erste. Also, die haben mit Onboarding in dem Sinne nichts zu tun, aber es war für mich Bestätigungen, dass das, was ich tue oder der, der ich bin und wie ich mich gebe, nicht so verkehrt ist. Das ist es eigentlich.“ (IP14, Nr. 59, Z. 423-429)*

Moments of Truth können unterschiedliche Rollen einnehmen (Abb. 16.12, links). Indem sie aufgrund der individuellen Bedeutungsbeimessung zunächst **einen punktuellen Ausschlag affektiver Aktivierung** hervorrufen, kommt ihnen die **Rolle eines Auslösers** zu. Diese Rolle geht den weiteren Auslösern voraus: Kommt es ereignisbedingt zu einer extremen Veränderung des emotionalen Erlebens (Moments of Truth als Auslöser), können kritische Ereignisse je nach Ausprägung als Verstärker, als Beschleuniger, aber auch als Entschleuniger wirken.

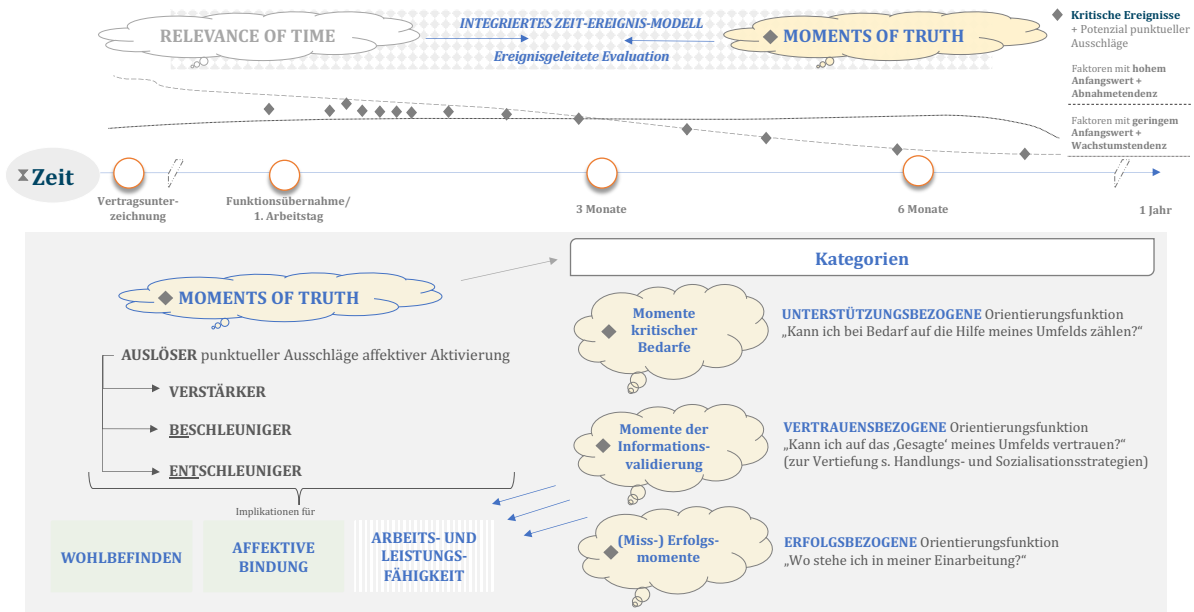


Abb. 16.12 Schaubild „Moments of Truth“ (eigene Darstellung)

Als **Verstärker** unterstützen sie die Intensivierung des emotionalen Erlebens und der Output-Größen erfolgreicher Sozialisation (Wohlbefinden, affektive Bindung, Arbeits- und Leistungsfähigkeit, Kap. 16.1.2). Entsprechend der erfolgswertenden Rolle der Post-Onboarding Phase (Kap. 15.2.4) fließt sie in die retrospektive Bewertung der Arbeitgeberwahl ein (1). Zudem können Ereignisse als **Beschleuniger** wirken, über die erhöhte Output-Größen erfolgreicher Sozialisation schneller erreicht werden (2). Als **Entschleuniger** lösen sie affektive „Erdungspunkte“ aus. Diese sind u. a. für die Dämpfung affektiver Reaktionen im Rahmen des Honeymoon-Effekts verantwortlich. Ihr Ergebnis wird bei Betrachtung von Relevance of Time (s. u.) im zeitlichen Stimmungsverlauf deutlich: Das Erleben von „Erdungspunkten“ geht nach starker Euphorie bspw. auf Momente zurück (Moments of Truth), in denen proklamierte Merkmale der Anstellung validiert werden (3). Sie führen in ihrer Gesamtheit zu einer Euphorieminderung und – bildlich gesprochen – zu einer „Erdung des Höhenflugs“. Dieser Wendepunkt emotionalen Erlebens mündet in einer Rückkehr in einen Zustand der Normalität („intersubjektive Einstimmigkeit mit dem bereits Erfahrenen“, Wehrle, 2010, S. 174; 4).

- (1) „Ja, das ist ja das, was ich anfangs gemeint hatte, wenn ich diese Rückendeckung am Anfang schon nicht gespürt hätte, also, in der Probezeit, dann hätte ich mir das überlegt. Und gemerkt hätte, großer Laden. Ist ja oft so, große Unternehmen, da mahlen die Mühlen langsamer als in Mittelständischen. Gut, es gibt auch Unterschiede. Aber das ist ja so das Übliche.“ (IP05, Nr. 87, Z. 488-492)
- (2) „[...] man hätte manches einfach schneller hinkriegen können. Also, man fängt da an die Kollegen zu fragen: Hast du oder wie ist das denn bei euch? [...]“ (IP9, Nr. 22, Z. 130-136)
- (3) „Mein absolut kritischster Moment, und den wollte ich eigentlich nie wiederhaben, weil das ein Grund ist, warum ich bei meinem letzten Arbeitgeber gekündigt habe, war der Moment, als ich selbst herausgefunden habe, dass mehrere Punkte in meinem Arbeitsvertrag nicht korrekt sind.“ (IP01, Nr. 65, Z. 453-456)
- (4) „Entgegenkommen tut mir vielleicht die Struktur der [Name betrachtetes Unternehmen] mit der französischen Sprache. Das ist meine Muttersprache. Also, die Kontakte knüpfen mit der Außenwelt ist einfach. [...] am Anfang vor allem und dann immer weniger nach der Honeymoon-Phase kommst du ja dann wieder auf die Erde. Aber manchmal bin ich wie betäubt und zugehörnt mit den Möglichkeiten, die die [Name betrachtetes Unternehmen] hat.“ (IP14, Nr. 83, Z. 619-625)

Ereignisse, die geeignet sind, die beschriebenen sozialisationsförderlichen oder -hemmenden Rollen einzunehmen, werden in **drei Ereigniskategorien** eingeteilt. Sie prägen den psychologischen Vertrag (Kap. 5.4). Voneinander abgrenzen lassen sie sich insb. durch die Form, in

der sie in der Newcomer-Situation Orientierung bieten: Sie setzen sich zusammen aus Momenten kritischer Bedarfe, Momenten der Informationsvalidierung und (Miss-)Erfolgsmomenten (Abb. 16.12, rechts). **Momente kritischer Bedarfe** erfüllen ihre **unterstützungsbezogene Orientierungsfunktion**, indem sie die Frage „Kann ich bei Bedarf auf die Hilfe meines Umfelds zählen?“ (soziale Unterstützung, Kap. 5.4) beantworten. Die Beantwortung dieser Frage hängt von Reaktionen signifikanter Anderer auf plötzliche Unterstützungsbedarfe in Momenten hoher Hilfsbedürftigkeit ab („Moments of need“).

„Nein, da wurde sich auch immer Zeit genommen, auch wenn da gerade irgendwie, die waren bestimmt auch mit gut anderen Sachen beschäftigt. Aber da wurde schon erkannt, wenn ich das jetzt nicht weiß, dann bleibe ich halt in meinem / Dann muss ich warten, bis ich es weiß, so gesehen.“ (IP18, Nr. 90, Z. 440-444)

Momente der Informationsvalidierung erfüllen ihre **informationsbezogene Orientierungsfunktion**, indem sie dabei unterstützen, eine subjektive Einschätzung zur Beantwortung folgender Frage zu erlangen: „Kann ich auf das ‚Gesagte‘ meines Umfelds vertrauen?“ (prozessuale Evaluation, Kohärenz, Kap. 16.1.1). Eine Vertiefung vertrauensförderlicher Elemente findet sich insb. bei der Diskussion phasenübergreifender Treiber affektiver Bindung (Kap. 16.1.2). Dazu sind aufeinander aufbauende Einzelerlebnisse elementar. Denn die Folgen eines Einzelereignisses werden über das Zusammenwirken aller Einzelmomente zu einem Gesamtgefühl aggregiert. Dies lässt darauf schließen, dass kritische Ereignisse im Rahmen des integrierten Zeit-Ereignis-Modells das Grundgefühl und die Grundhaltung (Erleben und Einstellung, Kap. 16.1.2) gegenüber dem Arbeitgeber prägen – singulär und kumulativ.

„Und sie wurden eigentlich vorher gebrieft: Ihr seid die Veränderer. Und dann kommt man irgendwohin und die Strukturen sind so fest und eingefahren, dass es gar nicht dazu passt und man es vielleicht auch nicht unterstützt. Hatten da, also, Frustrationselemente [...] bis hin zu - nicht jetzt vielen, aber doch auch dem einen oder anderen, der gesagt hat: ‚Nein, also von der Atmosphäre her ich habe gedacht, das wäre hier cooler. Ich gehe jetzt in ein Startup-Unternehmen. Ich halte das nicht aus. Das ist mir hier zu starr.“ (IP02, Nr. 72, Z. 468-474)

Zuletzt unterstützen (**Miss-)**Erfolgsmomente in ihrer **erfolgsbezogenen Orientierungsfunktion** bei der einarbeitungsbezogenen Standortbestimmung (Kap. 15.2.4): „Wo stehe ich in meiner Einarbeitung?“ Dies erfolgt über das subjektive Erleben des (Nicht-)Gelingens in Momenten, in denen herausfordernde Situationen (1) oder Ansprüche zu meistern bzw. zu erfüllen sind (2). Diese können Situationen betreffen, in denen das Individuum die Einschätzung über seine subjektiv wahrgenommene emotionale Erregung für eine Standortbestimmung nutzt. Beispielhafte Situationen sind der Erhalt eines andersgearteten und somit zunächst merkmalsfremden Auftrags (3) oder konkrete Momente mangelnder Auskunftsfähigkeit (4). Auf der anderen Seite können sie auf dem Erleben herausfordernder Momente basieren, die eine soziale Komponente beinhalten. Exemplarisch sind Phasen intensiver Zusammenarbeit im Team (5) oder der Umgang des sozialen Umfelds mit kritischen Situationen (6) zu nennen.

(1) *„Und das war ein größerer Termin, weil, oder ein Meilenstein für mich. Weil also von meinen Kollegen von dem IT-Projekt, auch von denen, die hier 15 Jahre sind und irgendwie Senioren oder sonst was, war da noch keiner drin. Weil die eben IT-Projektleiter sind und da normalerweise nicht reingehen. Und das war nicht nur hochgradig besetzt, sondern ich musste da natürlich auch die Kennzahlen für das Projekt vorstellen, vorher entsprechend einsammeln, was schwierig genug war und auch aufbereiten. Und das auch verteidigen, warum das wichtig war. Insofern war das, ich da ein positives Feedback bekommen habe und dass das auch genehmigt wurde. Und dadurch ist, war das einer der Meilensteine.“ (IP11, Nr. 84, Z. 559-568)*

(2) *„Das waren die Hochs, genau. Die Tiefs ist im Endeffekt das Gefühl, wenn ich dann etwas mache, was dann korrigiert wird. Es ist jetzt noch nicht passiert und, ich glaube, es müsste auch viel passieren, dass es so kommt. Dass irgendjemand sagt: ‚Boah, da hast du aber geschludert, da hast du etwas falsch gemacht.“ (IP18, Nr. 42, Z. 192-195)*

(3) *„Unsicherheit oder ja, Unsicherheit und so Unwohlsein. Also, Angst würde ich das jetzt nicht nennen, aber einfach so ein Unwohlsein.“ (IP06, NR. 24, Z. 128-129)*

- (4) „[...] Aber jetzt hier als Mitarbeiter, wenn ich jetzt im Schadenprojekt irgendeine Anforderung vom Fachbereich von einem dezentralen Standort mache. Und dann stehen da irgendwie 20 AK oder so, das sind dann Infos, die muss ich mir dann mühsam in den Meetings abzapfen sozusagen.“ (IP11, Nr. 44, Z. 278-286)
- (5) „Eigentlich soll ich da nur als Unbeteiligter mitlaufen, um die Prozesse kennenzulernen. Aber eigentlich arbeite ich voll mit, weil es nicht gut läuft. [...] weil es nicht gut läuft, dann nach Breslau gefahren und haben den polnischen Kollegen direkt Fehlerbearbeitung und solche Sachen gemacht. Und das würde ich dann noch nennen, weil das aus dieser sozialen Komponente eine gute Sache war.“ (IP11, Nr. 88, Z. 571-577)
- (6) „Mittags rief er mich an, [Name Unternehmen] hat angerufen, wir können da einen Mann unterbringen. Du gehst mit denen heute Mittagessen. [...] Dann bin ich nach [Name Stadt] gefahren zu [Name Unternehmen] und habe irgendwelche Leute kennengelernt. Der hat zu mir gesagt: ‚Pass auf, du triffst dich da mit dem [Name] von uns. Der trifft dich auf dem Parkplatz.‘“ (IP11, Nr. 71, Z. 456-461)

Dimensionsspezifische Ausprägungsformen der Moments of Truth entscheiden je nach Output-Größe (Kap. 15.3) über das individuelle Wohlbefinden (1) und die affektive Bindung (2) des Newcomers. Sie geben dem Individuum während der zeitlich nicht vordeterminierten Onboarding-Phase (Kap. 15.2.4) Zwischenstände über seinen Einarbeitungs- und Sozialisations-erfolg. In Ergänzung zu den für die Post-Onboarding-Phase spezifischen Strukturelementen und zur Zirkularität der Zielkonstrukte (Kap. 16.1.2) untermauern sie den Einfluss emotionaler Agitation als Bewertungsinstrument des Sozialisationserfolgs. So wird augenscheinlich, dass eine Sensibilisierung für die Beschaffenheit und Wirkweise des integrierten Zeit-Ereignis-Modells erforderlich und bei der Gestaltung von Onboarding-Prozessen einzupreisen ist. Dies wird bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis aufgegriffen (Kap. 18.3).

- (1) „Aber die Kultur ist eine komplett andere. Also, dort wo es manchmal zugeht: ‚Get to the point und don't waste your time.‘ Ist hier vielleicht nochmal zu viel Kuschelfaktor: ‚Und, wie fühlst du dich heute?‘ Und um viertel nach zehn: ‚Wie geht es denn jetzt?‘ (Lacht) Also, übertrieben jetzt formuliert. Was ja ganz schön ist, wenn man sich wohlfühlt.“ (IP14, Nr. 88, Z. 640-644)
- (2) „Aber, es gibt ja auch Menschen, die dann ankommen, denken, es gibt irgendwie 150 Prozent und dann merken: ‚Oh, es sind aber eigentlich nur 50 Prozent.‘ Und die sind dann halt häufig schnell frustriert, überlegen sich vielleicht sogar zu gehen oder verlieren halt Energien auf dem Weg und machen zwar vielleicht trotzdem einen guten Job, werden aber nicht von Beginn an so richtig an das Unternehmen gebunden.“ (IP02, Nr. 62, Z. 430-434)

17 Zusammenfassende Ergebnisdarstellung und Interpretation

Die erste Phase der Betriebszugehörigkeit neuer Mitarbeiter wird primär in der einschlägigen Managementliteratur diskutiert. Dies hängt u. a. damit zusammen, dass erhöhte Effektivitäts- und Praktikabilitätsanforderungen an Onboarding-Interventionen einstellender Unternehmen gestellt werden (Kap. 4). Die AOP nutzt in themenbezogenen Abhandlungen insb. Perspektiven der organisationalen Sozialisationsforschung (Kap. 5.2.1) sowie der sozial-kognitiven Lerntheorie (Kap. 5.2.2). Zudem liegen thematische Schwerpunkte im verhaltensbezogenen Wirkungsbereich des Individuums (bspw. Proaktivitätstendenzen, Kap. 5.3.2) oder in der Interaktion unternehmensinterner Rollen (neuer Mitarbeiter, Team, Organisation, Kap. 5.3.3). Weitere Foki, die die AOP im Onboarding-Kontext beleuchtet, sind Wendepunkte des subjektiven Erlebens, zeitliche Einflussgrößen (Kap. 5.3.4) sowie Mediatorvariablen (Kap. 5.4) oder Output-Größen (bspw. Commitment, Kap. 6.4).

Das Hauptaugenmerk der Analyse der vorliegend erhobenen Daten liegt auf der Erschließung des subjektiven Erlebens neuer Mitarbeiter (Kap. 8.1). Wiederkehrend angetroffene Kategorien subjektiven Erlebens, die nach Kriterien der GT bzw. der CIT (Kap. 13.2) als bedeutsam eingestuft werden, werden anhand der einschlägigen Forschungsliteratur validiert (s. o.). Lassen sich Funde in diesem Referenzrahmen nicht umfänglich erklären, wird innerhalb alternativer Forschungsstränge nach phänomenologischen, prozessualen und kontextuellen Analogien gesucht. Überschneidungen, die auf diese Weise identifiziert werden, bieten Anlass zentrale Gedanken angrenzender Disziplinen auf das betrachtete Feld zu übertragen. Denn der primäre Fokus liegt nicht auf der Validierung einschlägiger Theorie, sondern darauf, datengeleitet und möglichst ergebnisoffen zu hinterfragen, welche Wirkmechanismen das subjektive Erleben der Onboarding-Phase prägen. Infolgedessen fließen Erkenntnisse folgender Forschungsfelder ein: Pädagogik, kognitive Wahrnehmungspsychologie (u. a. Verzerrungstendenzen, Fokussierungs-Illusion), zwischenmenschliche Beziehungsforschung (u. a. Attachment Theory, Kap. 6.4; romantische Liebe) sowie Dienstleistungspsychologie und Zeitsoziologie (Kap. 5.3.4). Die abgeleiteten Analyseeinheiten und -ebenen werden im ersten Teil des Kapitels zusammengefasst und von einer Fundstellenübersicht eingeleitet (1). Im Anschluss werden sie unter Berücksichtigung der genannten Alternativdisziplinen interpretiert (2).

Fundstellenübersicht und Zusammenfassung der Analyseeinheiten und -ebenen (1)

Die **Fundstellenübersicht** (Abb. 17.1) visualisiert die Häufigkeit des Auftretens von Ergebniskategorien phasenübergreifender Phänomene in der Erzählstruktur der IP. Die Anzahl der Fundstellen zeigt, dass Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (Aufgliederung in Substrategien, Kap. 16.1.1) dominierend zur Sprache kommen. Dabei werden intrapsychische Prozesse insb. von Informationsverarbeitungs- (1208 Fundstellen) sowie Evaluationsstrategien (961 Fundstellen, Abb. 17.1, a)) geprägt. Die identifizierten Output-Größen (Abb. 17.1, b)) bilden sowohl das Ergebnis phasenspezifischer (Kap. 15.2.3) als auch phasenübergreifender Phänomene (Kap. 16). Integration (243 Fundstellen), Wohlbefinden (254 Fundstellen) sowie emotionale Bindung (243 Fundstellen) sind als Kernelemente des zirkulären Wirkungsmodells (Kap. 16.1.2) bzw. der sozialen Dimension (Integration, Kap. 15.2.3.2) am stärksten vertreten. Quantitativ von sekundärer, aber dennoch großer Bedeutung, sind Arbeits- und Leistungsfähigkeit (169 Fundstellen) sowie dysfunktionale Beanspruchung (164 Fundstellen; Abb. 17.1, b)), die ebenfalls Elemente des zirkulären Wirkungsmodells darstellen. Erfolgswertung als

Ergebnis übergreifender (Kap. 16.1.1) und post-onboarding-bezogener Evaluation (Kap. 15.2.4) ist ähnlich häufig vertreten (158 Fundstellen) und ihre Relevanz somit gegeben.

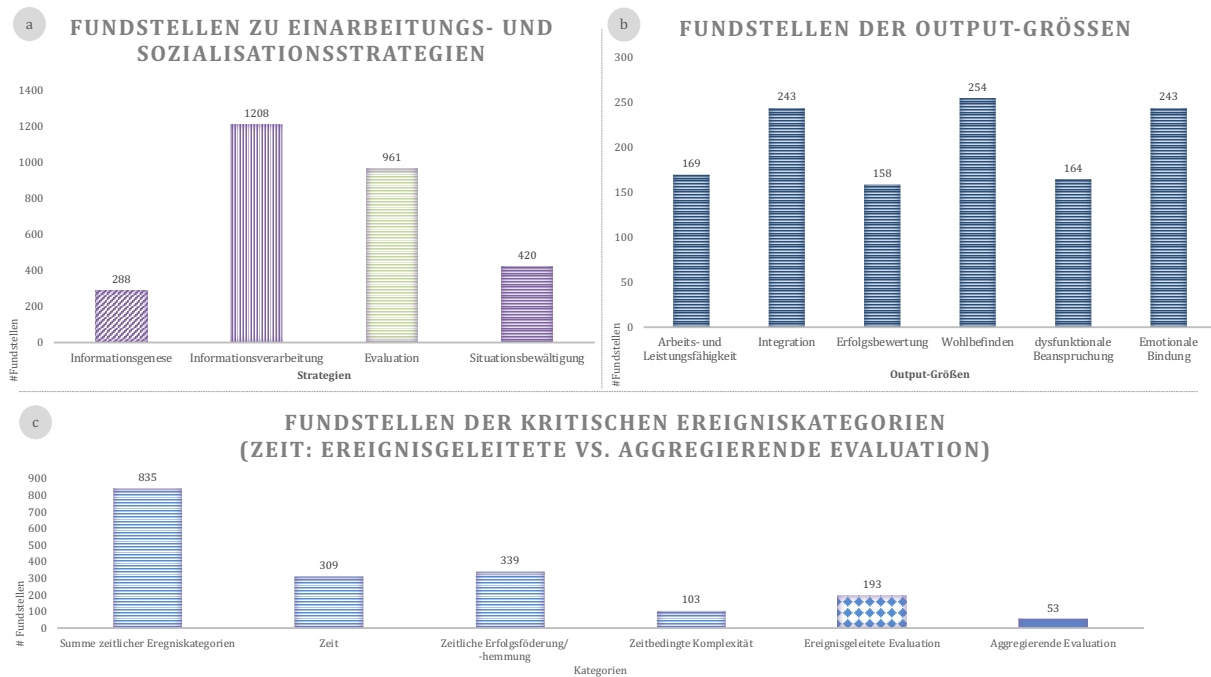


Abb. 17.1 Fundstellenübersicht der Kernphänomene (eigene Darstellung)

Schließlich finden auch für die kritischen Ereigniskategorien – letztes Kapitel der phasenübergreifenden Ergebnisdarstellung (Kap. 16.2) – häufig Erwähnung (insgesamt 835 Fundstellen, Abb. 17.1, c)). Daraus wird der Rückschluss gezogen, dass extrahierte phasenübergreifende Phänomene eine enorme subjektive Relevanz aufweisen und helfen, das subjektive Erleben neuer Mitarbeiter zu erschließen. Von einem fundstellenbasierten Vergleich ihrer Bedeutung wird mangels Vereinbarkeit mit der phänomenologischen Haltung der Studie abgesehen: Es wird etwa nicht die Aussage getroffen, dass Informationsverarbeitung wichtiger sei als Informationsgenese, sondern das Letztere intrapsychisch (abgeleitet aus dem gesprochenen Wort der IP) einen größeren Raum einnimmt (Abb. 17.1, a)).

Bettet man die phasenübergreifenden Phänomene in das Gesamtgebilde der Analyseeinheiten der Studie ein, bilden sie die Dritte von drei Hauptkategorien (Abb. 17.2, linke Seite): „Phasenübergreifende Phänomene“ (3). Ihr voran gehen „Antezedenzbedingungen kontinuierlicher Einwirkung“ (1) und „phasenspezifische Phänomene“ (2). Sie werden auf der rechten Seite der Abbildung in ihre Subkategorien aufgegliedert: „**Antezedenzbedingungen**“ (1, Kap. 15.1) erfassen endogene, exogene und situative Merkmale, die auf den einzelnen Mitarbeiter einwirken und seine Informations-, Erfahrungs- und somit auch Erwartungslage prägen. Gemeinsam ist diesen Einflussgrößen, dass sie bereits vor dem Eintritt ins Unternehmen Bestand haben. Sie bestimmen die individuelle Beschaffenheit seiner Einarbeitungs- und Sozialisationsvoraussetzungen, d. h. den Ausgangspunkt von Anforderungs- und Bedarfssituation in Bezug auf Einarbeitungs- und Integrationsprozesse. Antezedenzbedingungen entfalten ihre Wirkung einarbeitungsbegleitend und darüber hinaus (Kap. 15.2.4). Ihr Erklärungsbeitrag für die individuelle Mitarbeiterentwicklung begründet die Notwendigkeit ihrer Berücksichtigung.

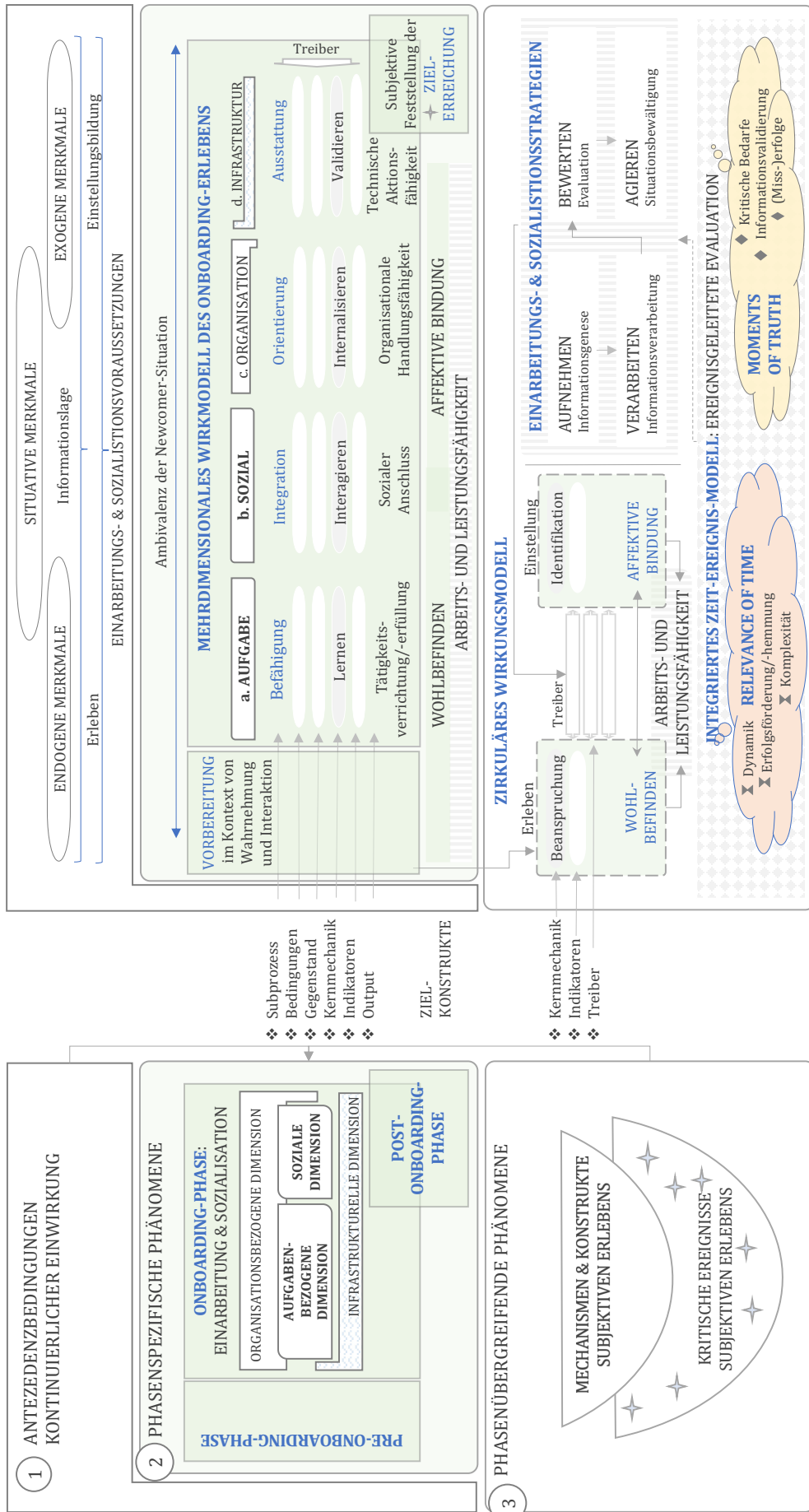


Abb. 17.2 Zusammenführung der Analyseeinheiten und -ebenen (eigene Darstellung)

Diese These (Notwendigkeit Antezedenzen zu berücksichtigen) wird durch Mienert und Pitcher (2011) bestärkt: Ihre Studien zeigen, dass „nachhaltiges Lernen [...] nur dann statt(findet), wenn Stoff, Art der Vermittlung und Lerntempo [...]“ (ebd., S. 53) an den Charakteristika des Individuums ausgerichtet werden. Bereits zuvor weist Bandura (1977; Kap. 5.2.2) auf die Individualität hin, in der Erfahrungen („social force“, Abbott, 2004) auf den Einzelnen wirken. Auch De Vos und Freese zeigen in ihren Studien, dass die Intensität der Informationssuche als Indiz einarbeitungsbezogener Ressourcenbedarfe mit der Berufserfahrung der Personen korreliert (2011). Weitere Implikationen individueller Unterschiede werden in Kap. 5.4 erörtert. Nicht zuletzt steht die Beachtung a priori bestehender Bedingungen im Einklang mit der Verhaltensformel Lewins ($V = f(P, U)$; 1969). Handeln ist demnach von Persönlichkeits- (P) und Umweltfaktoren (U) bedingt. Dies bestärkt die Auffassung weiter, dass die Analyse des Onboarding-Prozesses nur unter Einbindung von Individuum und Kontext ganzheitlich ist.

Die zweite Hauptkategorie erfasst „**phasenspezifische Phänomene**“ (2, Abb. 17.2, Kap. 15.2) in einer Drei-Phasen-Struktur aus Pre-Onboarding-, Onboarding- und Post-Onboarding-Phase. Da diese Struktur in Kap. 15.3 zusammenfasst wird, beschränkt sich folgende Darstellung auf die wesentlichsten Dimensionsmerkmale:

- Das **Pre-Onboarding** umfasst Einflussgrößen auf das subjektive Erleben der Mitarbeiter-Arbeitgeber-Beziehung: Von der Unterzeichnung eines Arbeitsvertrags bis zum ersten Arbeitstag. Als Vorbereitungsphase macht sie im Kontext von Wahrnehmung und Interaktion deutlich, dass die kognitive Repräsentanz des Arbeitgebers den Ausgangspunkt affektiver Bindung bildet. Die mentale Beschäftigung wird insb. von Interaktionsmerkmalen, der Ressourcenauslastung sowie der zeitlichen Dauer dieser Periode geprägt.
- Die eigentliche **Onboarding-Phase** beginnt mit dem ersten Arbeitstag und weist eine hierarchische Struktur aus Haupt- und Nebendimensionen auf. Sie ist aus der Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs abgeleitet (Kap. 15.2.3). Aufgabenbezogene und soziale Dimension (Hauptdimensionen mit Satisfier-Qualität) sind in die infrastrukturelle und die organisationsbezogene Dimension (Nebendimensionen mit Dissatisfier-Qualität) eingebettet. Die vier Dimensionen werden auf folgenden Ebenen voneinander abgegrenzt: Bedingungen, Onboarding-Gegenstände, Kernmechanismen, Entwicklungsindikatoren und Treiber. Treiber basieren konzeptionell auf dem triadischen Wirkungsmodell Wielands (2015; Kap. 15.2.3), da sie sich auf Verhältnisse, Verhalten und Haltungen beziehen lassen. Ein weiteres verbindendes Element der Dimensionen ist der Einfluss auf Output-Größen bzw. Zielkonstrukte des Modells (Wohlbefinden, affektive Bindung und Arbeits- und Leistungsfähigkeit, Kap. 16.1.2). Ihre Beziehung wird in Kap. 15.2.3 und Kap. 15.3 spezifiziert.
- Die subjektive Wirklichkeit neuer Mitarbeiter wird in der Kategorie „**Ambivalenz der Newcomer-Situation**“ dimensionsübergreifend erfasst (Kap. 15.2.2). In Analogie zur Auswertungsstruktur der Antezedenzbedingungen (s. o.) setzt sie sich aus endogenen und exogenen Einflüssen sowie aus situativen Merkmalen zusammen. Sie beschreibt die Entstehung der Komplexitätswahrnehmung der Einarbeitungssituation aus der Perspektive neuer Mitarbeiter. Das simultane Auftreten inkompatibler und evaluativer Gefühle und Kognitionen wird über den Ambivalenz-Begriff von Ziegler (2010) erfasst.
- In der **Post-Onboarding-Phase** (Kap. 15.2.4) ordnen neue Mitarbeiter ihren Onboarding-Fortschritt bzw. -abschluss ein. Ihr Startzeitpunkt lässt sich nicht vordefinieren, sondern wird individuell je nach Entwicklung des Mitarbeiters eingeleitet. Entscheidend ist, dass

Feststellungsmechanismen der Introspektion und der Reflexion genutzt werden und bei positiver Entwicklung in einem subjektiven „Gefühl der Zielerreichung“ münden. Dies setzt somit im Einklang mit dem Introspektionsbegriff „ein bestimmtes vorher festgesetztes Ziel“ voraus („Gerichtetheit“, Hozman, 1969, S. 73). Die Feststellung von Fortschritt bzw. Zielerreichung erfolgt auf einem Kontinuum zwischen aggregierender und ereignisbasierter Evaluation. Sie ist an emotionalen und verhaltensbezogenen Indikatoren erkennbar und wird von Treibern begleitet, die der Struktur des triadischen Wirkungsmodells Wielands folgen (2015, s. o.). Das Ergebnis der Post-Onboarding-Phase bildet den Ausgangspunkt zukunftsbezogener Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters.

Die Kernkategorie „**phasenübergreifende Phänomene**“ (3, Abb. 17.2) erfasst Cluster subjektiver phasen- und dimensionsübergreifender Relevanz. Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (Kap. 16.1.1), das zirkuläre Wirkungsmodell aus Wohlbefinden (Kap. 16.1.2) und affektiver Bindung sowie das integrierte Zeit-Ereignis-Modell (Kap. 16.2) tragen dazu bei, die Erfahrungswelt neuer Mitarbeiter affektiv, kognitiv und verhaltensgerichtet zu erschließen.

- „**Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien**“ bestehen aus vier Strategieebenen: Informationsgenese (1), Informationsverarbeitung (2), Evaluation (3) und Situationsbewältigung (4). Aus der allgemeinen Verhaltenswissenschaft ist bekannt, dass Tiere, Menschen oder (soziale) Systeme als „neue Mitglieder einer sozialen Einheit“ (Neulinge, Hettlage, 1991, S. 106) schnell Verhaltensstrategien entwickeln. In Analogie zu interaktionalen Sozialisierungstheorien (Kap. 5.2; 5.3) sind Objekte, auf die sich Beobachtungsstrategien (1) neuer Mitarbeiter beziehen (Selbst, signifikante Andere, Prozesse und Strukturen der Organisation), mehrdimensional. Die Erfassung der Informationsverarbeitung in einem weiteren Cluster unterstreicht das Gewicht (teils) unbewusster Vergleichsstrategien. Sie vergleichen ihre Beobachtungen mit ihren Referenzwerten und nutzen Mechanismen der Analogiebildung sowie der Antizipation, um in der komplexen Einarbeitungssituation evaluative Schlüsse zu ziehen. Letzteres erfolgt, indem sie sich Strategien der Evaluation bedienen, wie den in der Recruiting-Forschung verbreiteten Konzept der Fit-Perceptions.

In der interaktionalen Evaluation sind neben sozialer Unterstützung (Kap. 5.4) Konstrukte bedeutsam, die der SCT Banduras zugeschrieben werden („reinforcement“, „vicarious experience“ etc., Kap 5.2.2). In der prozessualen Evaluation werden individuell gewählte Qualitätskriterien zur Bewertung der Onboarding-Erfahrung genutzt. Insgesamt bildet sich schließlich ein Evaluationsergebnis. Je nach erlebter Ambivalenz reagieren Mitarbeiter mit Strategien der Reduktion kognitiver Dissonanz, der Selbsthilfe, des Engagements und diversen Absicherungshandlungen (Situationsbewältigung). Sie gehen sukzessive mit Lernzuwachs, Verständnissgewinn und zunehmender Verhaltenssicherheit einher. Auch besteht Nähe zu einem weiteren Konstrukt der SCT: Selbstwirksamkeit (Kap. 5.2.2). Ihre Relevanz für das betrachtete Feld bestärkt ihre Rolle als umfassendes Rahmenwerk für die Analyse menschlichen Verhaltens und der komplexen Interaktion zwischen kognitiven, affektiven und physiologischen Phänomenen (O’Leary, 1992).

- In Wechselwirkung mit den Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien steht das **zirkuläre Wirkungsmodell der Zielkonstrukte**: Wohlbefinden und affektive Bindung werden in ihrer frühbetrieblichen Genese erfasst. Dies korrespondiert mit Cohens Auffassung (2007), dass Sozialisationstaktiken eine bedeutsame Komponente für die Entwicklung und

den Erhalt von Commitment darstellen. Durch Extraktion intrapsychischer und verhaltensbezogener Indikatoren von Wohlbefinden und affektiver Bindung sowie ihrer phasenübergreifenden und konstruktinmanenten Treiber – auf einer Erlebens-, Interaktions- und Beziehungsebene – werden sie im Einklang mit der Literatur (Kap. 6.3, 6.4) erschlossen. Die Zielkonstrukte wirken je nach individueller Beschaffenheit als sich wechselseitig beeinflussende Bewertungsinstrumente des Einarbeitungs- und Sozialisationserfolgs.

- Kontextuell eingebettet sind Einarbeitung und frühbetriebliche Sozialisation in ein **integriertes Zeit-Ereignis-Modell**. Es beschreibt zum einen die multiple Bedeutung des Faktors Zeit (Kap. 5.3.4, 16.2; Relevance of Time: Dynamik), u. a. im Kontext des Honeymoon-Effekts (Kap. 6.2), der Erfolgsförderung bzw. der Komplexitätsfunktion. Zudem finden Mitarbeiter in kritischen Momenten der Bedarfssituation, der Informationsvalidierung und des (Miss-)Erfolgs ereignisgeleitet (Moments of Truth, Kap. 16.2) Orientierung. Moments of Truth gehen außerdem mit affektiven Ausschlägen einher, die geeignet sind, die Bildung der Zielkonstrukte zu verstärken, zu be- oder zu entschleunigen.

Ergebnisinterpretation unter Bezugnahme zu Theorie und Empirie (2)

Theoretische Verankerung und Erklärungsbeiträge für die dargelegten Ergebnisse bieten neben der einschlägigen Literatur auch alternative Disziplinen bzw. die Grundlagenforschung. Da sich folgende Kernthemen in ihrer Relevanz hervorgetan haben, bestimmen sie die Struktur der Ergebnisinterpretation: Dominanz von Erfahrungswerten und Kontrollerleben (1), Bedeutung individueller Selbstwirksamkeit und sozialer Vergleichsstrategien (2), introspektive Wahrnehmungstendenzen und Selbstkonzept (3), Bestätigungstendenzen (4), das Zusammenspiel von subjektivem Erleben und Einstellung (5), kritische Ereignisse (6) sowie Zeiterleben und emotionale Bindung im Kontext zeitlicher Dynamik (7).

Die **Dominanz von Erfahrungswerten** (1) besteht sowohl in der Antezedenzphase als auch im Rahmen phasenübergreifender Vergleichsstrategien im Kontext humaner Kommunikationsmuster im sozialen Umfeld: Neue Mitarbeiter schenken „impliziten Wissensbeständen besondere Aufmerksamkeit“ (Hettlage, 1991) und vernehmen „in dem Maße, in dem ihre erfahrungsbasierte(n) Vorstellungen Bestätigung finden“ (ebd.; Erfahrungskonformität, Kap. 16.1.1) situative Sicherheit. Erfahrung kann auch in Analogie zur „präferentiellen Wirkung“ nach Wehrle (2010, S. 170) „als rudimentäre Form von Normativität im Sinne einer Wertung, Selektion oder Antizipation aufgefasst werden [...]“. Sie eröffnet über die Einordnung eines Sachverhalts in ein kognitives Schema die Fähigkeit, Verständnis zu gewinnen, Inhalte zu reproduzieren und zu antizipieren (Renkl, 2009). Diese Facetten werden auch im Rahmen der Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (Evaluation, Kap. 16.1.1) beschrieben. Einen weiteren Erklärungsbeitrag liefert das Konstrukt „Normalität“, das nach Wehrle über die Formalkriterien „Einstimmigkeit“ und „Optimalität“ konstitutiv für jede Erfahrung ist (2010) und die Basis menschlicher Kommunikation bildet (Kahneman, 2015). Darüber hinaus wirkt Erfahrung über die Interaktion zwischen einem „erlebenden“ (aktuelles Erleben: „Tut es jetzt weh?“, Kahneman, 2015, S. 470) und einem „erinnernden Selbst“ (Zugang zu unseren Lebenserfahrungen: „Wie war es im Großen und Ganzen?“, ebd.). So bildet Erfahrung ein Vehikel zur Erschließung subjektiver Wirklichkeit. Sie kann erklären, warum Newcomer danach streben, Situationen zu erleben, die zu ihren persönlichen Referenzwerten passen (Kap. 16.1.1).

Im Kontext der Relevanz handlungsleitender Motivstrukturen bietet u. a. das Konstrukt „**Kontrollerleben**“ Anknüpfungspunkte für eine epistemologische Auslegung der ambivalenten Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2). Seine Bedeutung für die phasenübergreifende Ausgestaltung von Verhaltensweisen wird auch von der TRA betont (Kap. 6.4.1) – eine der einflussreichsten Modelle zur Vorhersage menschlichen Verhaltens (Ajzen, 2011). Sie geht davon aus, dass Einstellungen und subjektive Normen („normative expectations of salient referent individuals“, Doll & Ajzen, 1992, S. 755) Verhalten prägen. Diese werden im betrachteten Feld bspw. als soziale Erwünschtheit bzw. Erwartungen signifikanter Anderer (Kap. 16.1.1) einbezogen. Zum anderen schreibt die TRA der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle eine verhaltensdeterminierende Rolle zu („perceived ease or difficulty of performing the behavior“, Doll & Ajzen, 1992, S. 755). Während Kontrollerleben als bereichsspezifische Selbstwirksamkeit dysfunktionale Gedankenmuster (Bandura, 1994) vermindert, schürt ein Kontrolldefizit die Wahrnehmung von Gefahren (Ängstlichkeit) und so das Beanspruchungserleben (ebd.).

Dies steht im Einklang mit Merkmalen exekutiver Kontrolle nach Hagendorf et al. (2011). Sie werden dann relevant, wenn ein neuer Handlungskontext vorliegt (Neuartigkeit, Kap. 15.2.2), eine Handlungsausführung schwierig erscheint, Doppeltätigkeiten erforderlich sind (Parallelität der Ereignisse, Kap. 15.2.2) oder Fehler vermieden werden sollen (Absicherungshandlungen, Kap. 16.1.1). Somit weist der Kontext ihres herkömmlichen Auftritts Parallelen zur Newcomer-Situation auf und lässt ihre Anwendung im vorliegenden Feld zutreffend erscheinen.

Exekutive Kontrollprozesse sind – anders als Handlungsautomatismen – wenig ressourcenschonend (Renkl, 2009, S. 20) solange noch keine Übungeffekte eingetreten sind. Handlungsautomatismen legen mentale Kapazitäten des Arbeitsgedächtnisses frei und machen sie für das Erreichen anspruchsvoller Lernziele nutzbar (ebd.). Während Automatismen erst in der Post-Onboarding-Phase sichtbar werden, bieten exekutive Lernprozesse eine angemessene Operationalisierung für die Onboarding-Phase: Sie implizieren eine Vielzahl an Handlungsoptionen und -anforderungen und gehen somit mit der Notwendigkeit einher, einzelne Handlungen zu priorisieren (Kap. 16.1.1). Newcomer reagieren darauf, indem sie Handlungen in der Rangreihenfolge steuern bzw. die Aufmerksamkeit, die sie einer Situation widmen, nach dem Kriterium subjektiver Wichtigkeit kalibrieren (Hagendorf et al., 2011). Zugleich wird ihre Reaktion vom Glauben in die eigene Coping-Fähigkeit (Bandura, 1994; Strategien der Situationsbewältigung, Kap. 16.1.1) beeinflusst. Somit kommt Selbstwirksamkeit (O’Leary, 1992) eine Pufferfunktion für physiologische Stressreaktionen zu: Sie entscheidet nicht nur darüber, wie intensiv und persistent Coping-Strategien (unter erschwerten Bedingungen) angewandt werden, sondern auch darüber wie gut Lernprozesse funktionieren (Bandura, 1977). Diese Ströme zur Erläuterung der Beanspruchungsursachen ergänzen sich. Denn sie gelten zum einen für endogene Beanspruchungsquellen, bei denen nicht die Komplexität der Situation, sondern die wahrgenommene Unfähigkeit, diese zu bewältigen, hemmend wirkt (Bandura, 1994). Zum anderen greifen sie für exogene Beanspruchungsursachen nach Hagendorf et al. (2011).

Die Einteilung von Mienert und Pitcher (2011) in Lern- und Leistungsziele bestärkt die **Bedeutung individueller Selbstwirksamkeit** (2) über die Nähe zu konzeptionellen Gedanken Banduras weiter (2011). Sie bieten unter **Nutzung sozialer Vergleichsstrategien** (Informationsverarbeitung, Kap. 16.1.1) ein Rahmenmodell für Faktoren, die darüber entscheiden, ob im

Feld identifizierte Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (Kap. 16.1.1) aktiviert werden. Selbstwirksamkeit äußert sich je nach Lernzielorientierung („mastery“, Mienert & Pitcher, 2011, S. 54; Kap. 5.2.2) als Überzeugung, eigene Fähigkeiten unabhängig von der eigenen Begabung steigern zu können, wenn entsprechende Anstrengungen aufgebracht werden. Leistungszielorientierung („performance“, Mienert & Pitcher, 2011, S. 54) kennzeichnet die vornehmliche Beschäftigung mit extrinsisch motivierten Leistungsergebnissen (Kap. 6.1; 15.2.2). Sie betrachtet insb. Leistungen anderer als Gütemaßstab (sozialer Vergleich, Kap. 16.1.1).

Die Orientierung an Leistungszielen wird im Feld nicht explizit in ihrer Reinform nach Mienert und Pitcher (2011) erwähnt. Es werden aber Merkmale deutlich, die für eine erhöhte Leistungszielorientierung sprechen: Bei Besorgnis über das eigene Leistungsergebnis lässt sich bei Newcomern ein erhöhtes Beanspruchungsempfinden beobachten. Der vermehrte Vergleich mit Kollegen mit einer längeren Betriebszugehörigkeit und der ständige Drang, eigene Stärken unter Beweis zu stellen (Kap. 15.2.2), stellen weitere Belastungsquellen dar. Laut Peter (2016) führt Unsicherheit darüber, welches Verhalten sozial erwünscht ist (Kap. 16.1.1), dazu, dass andere Personen als Maßstab herangezogen werden. Infolgedessen wird augenscheinlich, warum Ressourcen neuer Mitarbeiter nicht ausschließlich in den Lernprozess einfließen, sondern bspw. aufgrund von negativen Affekten der Besorgtheit verbraucht werden („Phänomen der geteilten Aufmerksamkeit“, Mienert & Pitcher, 2011, S. 55). Neben dieser beanspruchenden Wirkung kann der soziale Vergleich über Vorbilder (Nutzung positiver Erfahrungen: „was andere können, kann ich auch“) Selbstwirksamkeit stärken und Stress reduzieren („vicarious experience provided by social models“, Bandura, 1994, S. 71; Kap. 5.2.2).

Im Einklang mit der Besorgnis, den individuell konstruierten Leistungsmaßstab zu erfüllen (Leistungszielorientierung, s. o.), steht die **dominante Stellung introspektiver Wahrnehmungstendenzen** (3, Post-Onboarding-Phase, Kap. 15.2.4; Informationsgenese, Kap. 16.1.1). Introspektion wird als bedeutsamstes Konstrukt für die Bildung menschlicher moralischer Beziehungen beschrieben (Hozman, 1969). Definitorisch steht Introspektion für die Fähigkeit, sich über den Unterschied eigener psychischer Zustände (Selbstbeobachtung, Kap. 16.1.1) und seiner Umwelt (Fremdbeobachtung; Kap. 16.1.1) bewusst zu werden. Dabei zeigt das Feld, dass Menschen ihr Handeln über ihren introspektiv ermittelten Standpunkt bewerten (Hozman, 1969; Kotz, 1999). Deterding warnt in diesem Kontext davor, Introspektion mit dem alltäglichen Wahrnehmen (Krotz, 1999) innerer Erlebnisse zu verwechseln (2008). Dementsprechend werden Prozesse der Informationsgenese (Kap. 16.1.1) mit dem Begriff der Selbstbeobachtung erfasst und von introspektiven Bewertungen unterschieden (Kap. 15.2.4).

Weiter eruieren lassen sich subjektive Prozesse neuer Mitarbeiter durch das Gebilde des **Selbstkonzepts** (Kap. 6.1, 16.1.1). Als „Inbegriff selbstbezogener Kognitionen, Evaluationen und Intentionen“ (Mummendey, 1981, S. 252) erfasst es persönliche Einstellungen zur eigenen Person (Higgins, 1987). Higgins führt die Facetten des Selbstkonzepts („domains of the self“, 1987, S. 320; u. a. Selbstschema-Ansatz, Petersen & Stahlberg, 1995) in der „Self Discrepancy Theory“ über sechs Basiszustände zusammen: Sie geben aus unterschiedlichen Blickrichtungen Auskunft über die Beschaffenheit des Verhältnisses zwischen „Standpunkt“ („Self Concept: actual/own, actual/other“) und „Perspektive“ („Self Guide: ideal/own, ideal/other, ought/own, and ought/other“, Higgins, 1987, S. 320) und begründen die Motivation, beide

Konzepte in Einklang zu bringen und leistungsorientiert zu handeln (Möller & Trautwein, 2009).

In Fällen, in denen sich das Streben nach Selbstzeptkonsistenz nicht erzielen lässt, kommen Mechanismen kognitiver Dissonanzreduktion zum Einsatz (Kap. 16.1.1). Dies ist jedoch nicht nur zu beobachten, wenn inkonsistente Kognitionen zugegen sind (Dissonanztheorie, Festinger, 1964). Bei der „Re-Evaluation der Arbeitgeberwahlentscheidung“ (Kap. 15.2.4) etwa, wird die gewählte Entscheidungsalternative aufgewertet und die nicht gewählte Alternative abgewertet („spreading apart of alternatives“, Festinger, 1964, S. 164). Dabei werden mehr Belege wahrgenommen, die für die getroffene Entscheidung sprechen („Selective-Exposure-Paradigma“, ebd.; selektive Informationssuche, Kap. 16.1.1). Neben dieser Wahrnehmung zugunsten konsistenter Informationen (Fischer et al., 2013) sind dissonanzreduzierende Mechanismen erkennbar, die Merkmale der selbstbasierten Revision der Dissonanztheorie nach Aronson (1968, 1999) aufweisen: Sie führt Verhaltensrechtfertigungen zur Reduktion kognitiver Dissonanz weniger darauf zurück, dass ein Verhalten gezeigt werden muss, das den eigenen Einstellungen widerstrebt („forced compliance paradigm“, Fischer et al., 2013; ebd.). Stattdessen sei es einschlägiger, wenn Kognitionen im Konflikt mit Merkmalen der eigenen Person stehen (Werten, Normen, Kernüberzeugungen; Vergleich mit pers. Referenzwerten, Kap. 16.1.1). Newcomer versuchen so, das eigene Selbstbild aufrechtzuerhalten, und somit „selbstbezogene Inkonsistenz“ aufzulösen (Fischer et al., 2013, S. 24) – z. B. wenn sie den Neulingsstatus als Vorwand nutzen, um Leistungsmängel und Wissenslücken zu rechtfertigen.

Peter unterstreicht in Anlehnung an Gibbons und Buunk (1999) die Bedeutung des Selbstkonzepts als „übergeordnetes Bedürfnis der Identitätsarbeit“ (2016, S. 32) in Interaktion mit dem sozialen Vergleich (s. o.). Demnach wird das Selbstkonzept durch die Bedürfnisse nach „Selbstbewertung, Selbstverbesserung und Selbstwertdienlichkeit“ gesteuert (ebd.). Selbstbewertung agiert im betrachteten Datenset als Steuerungsgröße der persönlichen Standortbestimmung (Kap. 15.2.4, 16.1.1). Selbstwertschutz zeigt sich über die Beschreibung der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2): Die Onboarding-Situation weist Merkmale auf, die eine Anwendung des sozialen Vergleichs (s. o.) begründen (Unsicherheit, Selbstdiskrepanz, geringer Selbstwert, Peter, 2016). Er erfolgt üblicherweise unbewusst, ist aber im Dialog bewusstseinsfähig (ebd.). Unsicherheit ist auf unvollständige tätigkeitsbezogene Fähigkeiten und Selbstdiskrepanz (s. o.) beziehbar. Weiterhin stimmen die extrahierten Analyseeinheiten bzgl. der Einteilung von sozialen Vergleichsprozessen in „Aufnahme von Informationen“ (ebd.; Kap. 16.1.1, Nr. 2) und „Evaluation sozialer Informationen“ (Kap. 16.1.1, Nr. 4) mit Peter (2016) überein.

Im Rahmen betrachteter Prozesse der Informationsverarbeitung (Kap. 16.1.1) werden Phänomene extrahiert, die zugleich im Kontext menschlicher Erfahrungsstrukturen erkennbar werden (s. o.). Kahneman bringt sie mit allgemeinen „**Bestätigungstendenzen**“ (4) menschlicher Kognitionen (2015, S. 107) in Verbindung. Er beschreibt den Menschen als „Assoziationsmaschine“ (2015, S. 70). Sie arbeite sehr schnell, zumeist unbewusst und mit einem selbst verstärkenden Muster kognitiver, emotionaler und körperlicher Reaktionen („assoziative Kohärenz“, ebd. S. 70). Wie im Feld erkennbar finden dabei mehrere Strategien Anwendung, die Komplexität reduzieren und Kohärenz steigern sollen (ebd.; „higher order-Schema“, Hill, 1992, S. 136). Kahnemann untermauert seine These anhand diverser kognitiver Verzerrungsmechanismen, wie dem Halo-Effekt (2015). Gleichlautend mit Diskussionen zum Mechanismus der

Aufmerksamkeit (Voß, 2004; Hagendorf, 2012) unterstreicht er die Bedeutung der Erstmaligkeit der Wahrnehmung eines Reizes („primacy effect“, Kap. 16.2: Kritische Ereignisse). Sie kann zur Folge haben, dass nachfolgend rezipierte Informationen unberücksichtigt bleiben.

Die vorangehenden Ausführungen finden Analogien im Konstrukt der „Gestalt“. Sie hebt sich als „stammesgeschichtliches altes Erbe“ (Hartmann-Kottek, 2013, S. 14) aus der Vielzahl der auf den Betrachter einwirkenden Reize hervor (Newcomer-Situation, Kap. 15.2.2; Voß, 2004). Das benannte Streben nach Kohärenz wird überdies durch das „neurophysiologisch altverankerte“ teils kategorisierende Zuordnen nach Ähnlichem (ebd., S. 14) hergestellt. Der im Feld erkennbare komplexitätsreduzierende Mechanismus „Kategorienbildung“ (Kap. 16.1.1) wird von Kahneman durch das „Priming-Phänomen“ des „ideomotorischen Effekts“ beschrieben (2015, S. 73). Es beinhaltet die Beeinflussung einer Handlung durch eine Vorstellung (ebd.) und steht im Einklang mit dem Modell der Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien (Kap. 16.1.1). Schließlich ist Assoziationsbildung als Teil der Strategien zur Informationsverarbeitung der Strategieebene „Handeln“ (Kap. 16.1.1, Nr. 4) vorgelagert. Dass das „assoziative Netzwerk“ zwischen Handlungen und kognitiv emotionalen Reaktionen und Vorstellungen (Kahneman, 2015, S. 74) reziprok verknüpft ist, bestärkt die Annahme, dass die Abfolge der vier Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien theoretischer Natur ist. Sie haben Modellcharakter (Kap. 16.1.1) – ohne die Parallelität der Prozesse dabei auszuschließen.

Richtet man nun die Aufmerksamkeit auf supplementäre theoretische Bezüge zum zirkulären Wirkungsmodell (Kap. 16.1.2), erweist sich eine kombinierte Betrachtung mit der Ambivalenz der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) erneut als sinnvoll. Beide Phänomene stellen u. a. das **Zusammenspiel von subjektivem Erleben und Einstellung** (5) in den Mittelpunkt. Bereits Lawine, Thomsen und Borgida (1998) analysieren die Bedeutung affektiv-kognitiver Ambivalenz. Sie gehen davon aus, dass Affekte und Kognitionen in einem konfliktären Verhältnis zueinander stehen können, in dem der Einfluss von Affekten dominiert („ambivalence-moderated primacy of affect hypothesis“, ebd., S. 403; Kap. 6.2). Diese Auffassung geht darauf zurück, dass affektiv behaftete Annahmen als valider betrachtet werden, weil sie enger an das „Selbst“ geknüpft sind und so leichter als Erinnerungen aktiviert werden als kognitive Annahmen.

Weiterhin wird die Bedeutung von Emotionen und deren Erinnerung über das Transportvehikel musikalischer Reize untermalt (Kap. 16.1.2). Dass das Soundlogo des betrachteten Arbeitgebers unter hoher emotionaler Bewegung erwähnt wird, macht die musikalisch unterstützte Repräsentation emotionaler Bindung deutlich. Um dieses Phänomen stärker zu durchdringen, wird betrachtet, wie in der Marketingforschung Musik zur Beeinflussung des Konsumentenverhaltens genutzt wird („long history of mood inducement“, Alpert & Alpert, 1990, S. 113): Man bedient sich Mechanismen der klassischen Konditionierung (Pawlow, 1918), der Vertrautheit (Kap. 16.1.2) und individueller Präferenzkonformität (ebd.; Altenmüller & Bernatzky, 2015; Kap. 15.2.2), um emotionale Bewertungen zu erzeugen. Anders als „utilitaristische Emotionen“ im Dienst der Überlebenssicherung sind Emotionen, die durch Musik erzeugt werden, ästhetisch („Chill-Reaktion“, Altenmüller & Bernatzky, 2015, S. 227). Der Rezipient geht eine virtuelle Beziehung mit der Musik ein („virtuelle Person“, Parncutt und Kessler, 2006, S. 37), was zum herausgearbeiteten relationalen und differenzierenden Charakter emotionaler Bindung (Kap. 16.1.2) passt. Parncutt und Kessler betonen zudem, dass musikalisch ausgelöste

emotionale Bewegung meist nur im Rahmen persönlicher Beziehungen auftreten kann (2006).

Bei der Frage, an welchen Indikatoren neue Mitarbeiter festzustellen glauben, dass sie sich wohlfühlen, benennen sie insb. Prozesse der Habitualisierung und damit einhergehender Gefühle von Vertrautheit. Ein korrespondierendes Muster beschreibt Bowlbys (1968) Attachment Theory (Kap. 6.4) i. S. der Neigungen menschlicher Wesen, im Kindesalter emotionale Bindungen zu signifikanten Anderen einzugehen. Die Vermeidungsstrategie weg vom Unbekannten hin zum Vertrauten („the familiar as source of security“, Bowlby, 2012, S. 87) sei bereits aus der Tierforschung bekannt und für die Eltern-Kind-Beziehung prävalent. Als Quelle der Sicherheit (Anschlussmotiv, Kap. 6.1) und intensiver Emotionen (Bowlby, 2012, Kap. 6.2) repräsentiert emotionale Bindung insb. das Ergebnis sozialen Verhaltens („result of his interaction with his environment“, Bowlby, 1982, S. 17; 1968). Laut Bowlby reagieren Kinder bei der Bildung affektiver Bindungen nicht primär auf Nahrungs- und Sexualtriebe, sondern auf soziale Reize („social stimuli“, Bowlby, 1982, S. 215), wie die Geschwindigkeit und Intensität, in der eine Person auf sie reagiert bzw. mit ihr interagiert (ebd.). Analog sei Bindung zur Geburt nicht existent, sondern entwickle sich in einem Stabilisierungsprozess bis zum sechsten Lebensmonat stetig (ebd.). Dies spricht dafür, dass ihre Genese auf Mitarbeitererebene hauptsächlich Gegenstand der Onboarding-Phase darstellt (Relevance of Time, Kap. 16.2, 16.1.2) – es sei denn ihr geht eine interaktionsintensive Pre-Onboarding-Phase voraus (Kap. 15.2.1).

Die Geburt, in der die Abhängigkeit des Säuglings allgegenwärtig ist, entspricht im vorliegenden Modell der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2). Diese Abhängigkeit vermindert sich nach Bowlby sukzessive bis das Kind eine gewisse Reife erlangt hat. Dies ist im Onboarding-Prozess in der Post-Onboarding-Phase der Fall (Kap. 15.2.4). Weiter bestärken lässt sich die Übertragung der Attachment Theory auf das betrachtete Feld dadurch, dass sich u. a. Interaktionsintensität und -häufigkeit im Feld als Treiber der Genese affektiver Bindung erweisen (Kap. 16.1.2). Zudem seien frühe Bindungen nach einer Zeit der Dämpfung in der Jugend zumeist von langer Dauer („duration“, Bowlby, 2012, S. 154): Dies ist mit den vermehrten Schilderungen der „Wiederkehrer“ komparabel, die von einem frühen ersten Einstieg in das betrachtete Unternehmen berichten, und nach einem Wechsel zurückgekehrt sind.

Analog zum Honeymoon-Effekt (Kap. 6.2; Vergänglichkeit, Kap. 16.1.2) vermindern sich mit fortschreitenden Lebenszyklus Intensität und Häufigkeit der Merkmale von „attachment behavior“ (Bowlby, 2012, S. 154); sie verbleiben jedoch im menschlichen Verhaltensrepertoire. Weitere empirisch abgeleitete Merkmale affektiver Bindung finden bei Bowlby ihr Pendant (2012):

- „Proximity keeping“ (ebd., S. 203) beschreibt die Tendenz eines aneinander gebundenen Paares, die Nähe zum jeweils anderen aufrechtzuerhalten. Dies entspricht im betrachteten Feld, dem „Wunsch der Handlungs- und Beziehungsführung“ (Kap. 16.1.2). Sie beruht auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit (Blau, 1964; Bowlby, 2012; Kap. 6.4). „Reziprozität der Austauschverhältnisse“ (Kap. 16.1.2; 6.4) wiederum wird im Feld auf der Beziehungsebene als Treiber für die Bildung affektiver Bindung eingeordnet. Die damit einhergehende Neigung beider Parteien bei einer Trennung Proximität wiederherzustellen oder zu erneuern (Bowlby, 2012), findet im Feld insb. für den Fall der Wiederkehrer ihr Gegenstück. Nach Auflösung der Arbeitgeberbeziehung verwirklichen sie ihren Wunsch, die Beziehung durch ihren Wiedereintritt ins Unternehmen wiederherzustellen

(Kap. 16.1.2). Settoon, Bennett und Liden (1996) charakterisieren Reziprozität als Wirkmechanismus, der das positive Verhältnis von wahrgenommener sozialer Unterstützung (Kap. 5.4) und Commitment begründet ($r=.58$, $p<.01$; Settoon et al., 1996, S. 223). Daraus folgende positive Verhaltensweisen („bezugsobjektförderliches Verhalten“, Kap. 16.1.2) werden u. a. bei Cropanzano et al. als „Organisational Citizenship Behavior“ (ebd., S. 185) oder „Extra-Role Behavior“ zusammengefasst (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999, S. 903; Kap. 6.4.2). Diese Aspekte unterstreichen die Förderfunktion der sozialen (Kap. 15.2.3.2) und organisationalen Dimension (Kap. 15.2.3.3) für affektive Bindung.

Das Prinzip der Gleichheit gilt als „Elementarform menschlicher Kooperation“ als zentraler Wirkmechanismus von Reziprozität (Güth, Kliemt & Napel, 2002, S. 6). Verknüpfen lässt sich dies mit dem Treiber „wahrgenommener Fairness“ (Kap. 16.1.2). Der Belohnungsfunktion von Kommunikation und der Einbindung in Unternehmensprozesse (Eisinga, Teelkern & Dorewaard, 2010) etwa wird die Rolle einer Antezedenzvariable für zwischenmenschliche und organisationsbezogene Bindungsprozesse (Cropanzano et al., 2001) zugeschrieben. Diese Analogie findet sich im zirkulären Wirkungsmodell wieder (Kap. 16.1.2). Dabei überträgt sich die perzipierte insb. interaktionale Fairness der Führungskräfte auf die des Unternehmens, welches eher eine Quelle prozeduraler Fairness darstellt (Cropanzano et al., 2001). Die vertrauensförderliche Wirkung von Fairness für den Bindungsaufbau gegenüber Organisationen ist empirisch bestätigt (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999). Gleiches gilt für den Zusammenhang von Vertrauen und Commitment ($r=.35$, $p<.05$; ebd., S. 915) sowie Commitment und Leistungsfähigkeit (Kap. 6.4.2).

- „Care-giving behavior“ beinhaltet, dass beide Akteure als „Care Giver“ rechtsschaffend intervenieren, wenn ein Individuum in Schwierigkeiten steckt oder Unrecht erfährt (Bowlby, 2012, S. 204). An die betrachtete Organisation gerichtet, steht dies im Einklang mit der Kategorie „wahrgenommener sozialer Unterstützung“ (Kap. 16.1.1) und den Moments of Truth in „Momenten erhöhter Hilfsbedürftigkeit“ (Kap. 16.2).
- „Attachment figure needs to be achieved as stronger or wiser“ (Bowlby, 2012, S. 154; SCT, Kap. 5.2.2) steht im Einklang der „Selbstwertimplikation“ (Kap. 16.1.1) der Beziehung. Das Individuum projiziert die Stärke des Bezugsobjekts (Arbeitgeber) auf sich.
- „Specificity“ weist Parallelität zum Merkmal „Differenzierungscharakter“ affektiver Bindung (Kap. 16.1.2) auf. „Attachment Behavior“ wird gleichermaßen nur wenigen Individuen zuteil, die zumeist eine präferenzbezogene Reihenfolge aufweisen (Bowlby, 2012, S. 203).

Die Attachment Theory wurde bereits auf viele andere Lebensbereiche wie Liebesbeziehungen im Erwachsenenalter transferiert („cross-situational and cross-age continuity“, Hazan & Shaver, 1987, S. 512), sodass die benannten Übertragungen auf die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Organisationen ein weiteres Anwendungsfeld darstellen kann. Ähnliches Potenzial lässt sich für die „Sensitive Phases of Development“ postulieren (Bowlby, 1957). Auch sie treten sehr früh im menschlichen Lebenszyklus auf und beeinflussen je nach Bewältigung seine Entwicklung in Bezug auf Fähigkeiten und die Empfänglichkeit für die Aktivierung bestimmter Verhaltensweisen (ebd.). Entsprechend des Phänomens kritischer Phasen („onboarding window of opportunity“, Kap. 16.2), kann das Versäumnis einer kritischen Handlung innerhalb einer zeitlich begrenzten Phase nicht nachgeholt werden. So lässt sich die Hypothese formulieren, dass Onboarding selbst eine sensitive Phase für die Entwicklung emotionaler

Bindung darstellt. Schließlich tritt auch sie sehr früh im Mitarbeiterlebenszyklus auf und beeinflusst u. a. die Empfänglichkeit für Reize, die emotionale Bindung auslösen.

Gleichsam für die Commitment-Bildung bedeutsam erscheinen **kritische Ereignisse** (6) – phasenübergreifend (Moments of Truth, Kap. 16.2) und im Rahmen von Post-Onboarding-Bewertungen (Kap. 15.2.4). Dabei wird u. a. der Bedeutungsverlust von Einzelereignissen durch subjektive Aggregationsprozesse (Kap. 15.2.4) diskutiert und der intrapsychischen Bedeutung kritischer Ereignisse gegenübergestellt. Bereits Bandura geht davon aus, dass Menschen Informationen durch Aggregation und Synthese aus unterschiedlichen Ereignissen („sequences of events“, 1977, S. 192) über einen längeren Zeitraum bewerten und dabei situative Bedingungen berücksichtigen. Im Einklang dazu findet sich bei Cropanzano et al. (2001, S. 188) eine Zwei-Ebenen-Struktur, die das Kontinuum von Einzelereignissen und ihrer Aggregation behandelt: „Event paradigm“ und „social entity paradigm“. Das „event paradigm“ besagt, dass Reaktionen auf Menschen und soziale Systeme das Ergebnis ihres Verhaltens bei einem bestimmten Ereignis darstellen; d. h. es werden nur einzelne Elemente des Umfelds berücksichtigt. Beim „social entity paradigm“ werden Menschen und sozialen Systeme in ihrer Gesamtheit bewertet (Aggregationsprozesse, Kap. 15.2.4).

Braukmann bezeichnet Ereignisse als „subjektive Orientierungspunkte“, die genutzt werden, um die eigene Lebensgeschichte zu strukturieren („organisierendes Erklärungsprinzip“, 1980, S. 90). Kandidaten betreiben dies im betrachteten Feld, indem sie kritische Ereignisse zur Standortbestimmung nutzen (Kap. 16.2). Das Merkmal der Kritikalität erfüllen sie nach Braukmann dann, wenn von ihnen eine Anpassungsleistung an eine veränderte Lebenssituation gefordert wird (ebd.). Da diese vorliegend durch den gesamten Onboarding-Prozess repräsentiert wird, lässt sich diskutieren, ob sie dieses Kriterium der Ereignisdefinition aufgrund ihrer Zeitraumbezogenheit erfüllt. Stattdessen werden kritische Ereignisse auf eine „größere“ veränderte Lebenssituation (Onboarding) bezogen und als Markierungspunkte interpretiert. Kahneman geht davon aus, dass Episoden mental durch wenige entscheidende Momente repräsentiert werden („Fokussierungs-Illusion“, 2015, S. 502; Moments of Truth, Kap. 16.2) und folgt so dem „event paradigm“. Zudem wird die Summe der Momente mental nie unter Berücksichtigung ihrer gesamten Folge abgebildet („Hedonimeter-Summe“, Kahnemann, 2015, S. 502). Der Mensch vernachlässigt, was zu anderen Zeitpunkten geschieht und lässt die Dauer dieser Momente unberücksichtigt: „Wir sind gute Geschichtenerzähler, aber unser Gehirn scheint nicht besonders gut für die Verarbeitung von Zeit ausgelegt zu sein.“ (ebd., S. 502)

Letztere Erkenntnis scheint nachhaltige Implikationen für die Förderung des bereits in seiner Bedeutung untermauerten Konstrukts der Selbstwirksamkeit zu haben. Diese kritische Determinante für die Qualität, in der Wissen und Fähigkeiten erworben werden (Bandura, 1994; „principal sources of information“, Bandura, 1977, S. 191), sei am effektivsten über das Erleben von Erfolgsereignissen zu fördern („mastery experiences“, Kap. 5.2.2). Während Cropanzano et al. betonen, dass sich Menschen bei der Rekonstruktion der eigenen Lebensgeschichte vorwiegend an positiven Lebensereignissen orientieren (2001), werden im vorliegenden Feld je nach subjektiver Befindlichkeit sowohl positive als auch negative Ereignisse rekonstruiert ((Miss-)Erfolgsereignisse, Kap. 16.2). Bandura formuliert es neutraler, indem er erläutert, dass die Konsequenzen eigenen Verhaltens als Informationsquelle dienen, die dem

Leistungsbringer zeigt, was er tun muss, um (un)erwünschte Verhaltensergebnisse zu erzielen bzw. zu vermeiden („performance accomplishments“, Bandura, 1977, S. 191). Erfolgserlebnisse der Vergangenheit (Berufserfahrung, Kap. 15.1) steuern so zukünftiges Handeln (ebd.).

Die **Bedeutung des Zeiterlebens** (7, Relevance of Time, Kap. 16.2) wird im Feld entweder darüber manifest, dass sie schnell vergeht oder darüber, dass Wartezeiten erwähnt werden. Zur Diskussion der Komponente des Wartens eignet sich Nerdingers Ansatz zur „Psychologie der Dienstleistung“ (2011). Demgegenüber kann das Zeitgefühl über die Zeitsoziologie erschlossen werden. Letztere stellt die zeittheoretische Konzeption des Zusammenhangs zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft (Hitzler, 1987) in ihrer individuellen Wahrnehmungs- und Interpretationsstruktur in den Mittelpunkt (Sievers, 1998). Nähr (2005) unterscheidet zwischen absoluter, d. h. die sozial benannte oder gemessene Zeit und subjektiv erlebte Zeit, die je nach Beobachter, beobachteten Objekt und Umfeld unterschiedlich schnell vergeht.

In ihrer zeitgeschichtlichen Diskussion wird Zeit als Reflexionsbegriff verstanden: Die erlebte Zeit vermittelt dem Individuum ein Gefühl der Geschwindigkeit im Vergleich zur absoluten Zeit (ebd.). Die intraindividuelle Variation des Zeitbewusstseins – d. h. wie schnell Zeit subjektiv vergeht – steht in enger Verbindung mit der Intensität, in der Eindrücke empfunden werden (ebd.; Hitzler, 1987): Spektakuläres, Überraschendes, Sensationelles vergeht rasant und ist geeignet, gewöhnliche Lebensgewohnheiten zu verdrängen. Wie von befragten Mitarbeitern der vorliegenden Studie beschrieben scheint die Onboarding-Zeit eine entsprechend spektakuläre Phase darzustellen, die im eigenen lebensgeschichtlichen Rückblick als „historisches“ Ereignis gewertet wird. Sie bildet entsprechend der Auffassung Hitzlers, einen Ausschlag innerhalb von „rhythmischer Spannungsbögen“ der erlebten Zeit (1987, S. 25).

Nerdinger bezeichnet das subjektive Erleben von Kunden in der Zeit, in der sie den Konsum erleben, als zentrales Problem zur Bewertung von Dienstleistungen (2011). Vorliegend repräsentieren neue Mitarbeiter nach dem CEM-Gedanken (Kap. 4.3) Kunden der Onboarding-Dienstleistung, sodass Anlass besteht, Analogien zu bilden. Basierend auf Erkenntnissen der Alltagspsychologie stellt Nerdinger Thesen auf (2011, S. 55 ff.), die insb. informationsbezogene Implikationen für die Onboarding-Gestaltung beinhalten (Ausblick, Kap. 18.4):

- Passivität vs. Aktivität: Während Passivität die erlebte Zeit subjektiv verlängere, beschleunige die aktive Beschäftigung das Erleben der Wartezeit. Dies führt zur Empfehlung, nützliche Aktivitäten zur Überbrückung von Wartezeiten anzubieten.
- Interaktionspunkte: Während des Dienstleistungsprozesses in Interaktion zu treten, verkürzt die erlebte Zeit – auch dann, wenn sich ggf. die objektiv messbare Zeit verlängert.
- Erwartungsmanagement (Kap. 16.1.1: Erlebte Unsicherheit über die Dauer einer Verzögerung, geht mit negativen Affekten einher und wird als „länger“ wahrgenommen als offen bekundete Wartezeiten („Rüstzeiten“, Kap. 15.2.3.4). Insb., wenn Letztere auf entschuld-bare Ursachen zurückzuführen sind, ist es toleranzsteigernd (Toleranz durch Transparenz, Kap. 15.2.3.4) über Dauer und Ursachen von Wartezeiten proaktiv zu informieren.
- Wahrgenommene Fairness der Wartezeit beeinflusst die subjektiv erlebte Zeit positiv. Im Einklang mit der bereits erörterten bindungsförderlichen Wirkung von Fairness (s. o.) schreibt Nerdinger dem Phänomen des Wartens Eigenschaften sozialer Systeme zu, die etwa durch Rollen und soziale Normen bestimmt werden.

Abschließend stellt sich die Frage, wie sich die Entwicklung einzelner Phänomene subjektiven Erlebens über die Zeit erklären lässt. Das in der Recruitingforschung bereits diskutierte Honeymoon-Phänomen, das von einer verminderten Euphorie zeugt, sobald der Mitarbeiter die Gesamtsituation nicht mehr als neu empfindet, wurde in seiner Relevanz bereits betont und in den Kontext der Attachment Theory gestellt (s. o.). Weitere **Parallelen zur Bindungsphase im Kontext zeitlicher Dynamik** – und somit einen Erkenntnisgewinn – bieten frühe Phasen der „Verliebtheit“ in zwischenmenschlichen Beziehungen (Brand, 2008; „romantische Liebe“, Hill, 1992, S. 127). Sie gehen mit physischen, psychischen und verhaltensbezogenen Veränderungen einher (Brand, 2008), die auch im Feld beschrieben werden (bspw. erhöhter Tatendrang und Hochstimmung, Kap. 15.2.2; „physiologische Erregung und ein erhöhtes Aktivitätsniveau“, Hill, S. 134). Nach Hill sei auch ein „Wechselbad der Gefühle“ in relativ kurzen Zeitintervallen charakteristisch („Achterbahn“, Kap.16.2). Obwohl dies vor dem Hintergrund, dass der Honeymoon-Effekt aus dem Bereich zwischenmenschlicher Beziehungen abgeleitet ist, nicht wundert, beschreibt er keine Phase kurz nach Beziehungsbeginn. Stattdessen steht er für die Verstärkung einer bereits bestehenden Bindung durch die Eheschließung.

Situativ treffender als ein Vergleich mit dem emotionalen Erleben in einer zeitlich bestimmten Phase (hier den Flitterwochen), erscheint die Analogie mit dem Verliebtsein als „Initialprozess“ einer Beziehung (Hill, 1992, S. 128). Dabei sind nicht alle Merkmale des Verliebtseins auf die Onboarding-Phase übertragbar: Dies gilt etwa für das Verlangen nach körperlicher Nähe, erhöhte sexuelle Aktivität und ein verringertes Schlafbedürfnis. Andere Merkmale des Phänomens sind hingegen einschlägig, was Brand verdeutlicht (Brand, 2008, S. 43): Besondere Aufmerksamkeit, selektive Bewertung des Verhaltens, Idealisierung des neuen Partners (hier: Organisation), Hochstimmung, emotionale Abhängigkeit, Empathie, vermehrte Energie, psychophysiologische Reaktion, Hoffnung, Beharrlichkeit sowie die Bedeutung emotionaler Nähe. Hill (1992, 41) benennt weitere Merkmale: „[H]äufiges Denken an den anderen, Nervosität bei den ersten Interaktionen, Angst vor Verlust, und intensive Glücksgefühle“. Am deutlichsten im Feld erkennbar erscheint also die Erklärungsstruktur nach einem psychoanalytischen Ansatz, der „Verliebtsein“ insb. auf die Befriedigung zentraler Bedürfnisse zurückzuführen. Brand nennt hier das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (Newcomer-Situation, Kap. 15.2.2), nach Lustgewinn und Unlustvermeidung sowie nach Selbstwerterhöhung und Bindung – also nach zentralen Gegenständen des betrachteten Felds. Dabei repräsentiert eine neue Partnerschaft die antizipierte Quelle zukünftiger Bedürfnisbefriedigung (Brand, 2008).

Hill findet zudem mittels seiner „Schema Theorie“ (1992) eine Begründung für den Abfall der Euphorie (Honeymoon-Effekt, s. o.): Mit steigender Interaktionshäufigkeit, die bisher als bindungsförderlich beschrieben wird (s. o.; Kap. 16.1.2), geht ein Wissenszuwachs in Bezug auf den Partner einher (Vertrautheit, Kap. 16.1.2). Die Chancen für das Eintreten unerwarteter Ereignisse nehmen bei steigender Vorhersehbarkeit ab, sodass positive Skriptunterbrechungen und geglückte Unsicherheitsbewältigung im Interaktionsverlauf seltener werden. Mit zunehmender Habitualisierung sinkt so das Ausmaß der „romantischen Liebe“ (Hill, 1992, S. 138). Sie ist eine Folge des Konflikts zwischen Sicherheitsstreben und der „Ausdifferenzierung von partnerbezogenen Schemata und Skripten“ (ebd.).

Auch im Kontext der Anschaffung größerer Konsumgüter und allgemeiner neuer Lebensumstände überschätze der Mensch zunächst die Bedeutung für sein zukünftiges Wohlbefinden (Kahneman, 2015). So seien die meisten langfristigen Lebensumstände, wie Querschnittslähmung und Heirat „Teilzeitzustände, in denen man sich immer nur dann befindet, wenn man die Aufmerksamkeit darauf richtet“ (ebd., S. 501; selektive Wahrnehmung, Kap. 16.1.1). Hill hält es für erforderlich, dass das Nachlassen der „romantischen Liebe“ auf der Grundlage eines belohnenden Austauschs und von Investitionen in die Partnerschaft erfolgt (1992; s. o., Reziprozität). Werden diese noch während früher Phasen emotionaler Aktivierung initiiert, besteht das Potenzial den beschriebenen Emotionalitätsverlust dauerhaft zu kompensieren (ebd.). Dieses Postulat lässt sich auf unternehmensseitige Investitionsbedarfe während der Onboarding-Phase projizieren. Dabei entlastet die Tatsache, dass Kahneman Situationen, die soziale Interaktionen beinhalten, eine höhere Aufmerksamkeitsspanne zuschreibt als Konsumgütern, die mit fortschreitendem Zeitverlauf ihren Reiz verlieren (2015). Der Emotionalitätsverlust, den neuer Mitarbeiter nach den ersten Monaten erleben, dürfte demnach weniger nachhaltig sein, als der, den Konsumenten bei einem Autokauf erleben (2015). Dies bietet Anlass für einer optimistischen Haltung gegenüber Maßnahmen zur Optimierung des Onboarding-Erlebens und wird bei der Diskussion von Implikationen für die Praxis aufgegriffen wird (Kap. 18.3). Dem geht zunächst eine kritische inhaltliche (Kap. 18.1) und methodische (Kap. 18.2) Diskussion der dargelegten Ergebnisse bzw. Interpretationsansätze voraus.

18 Diskussion und Ausblick

Das nachstehende Kapitel dient der kritischen Reflexion vorliegender Studie. Sie betrachtet vier Ebenen: Nach einer inhaltlichen Diskussion der Ergebnisdarstellung (Kap. 18.1) wird das methodische Vorgehen kritisch reflektiert (Kap. 18.2). Aufbauend auf diesen Indikatoren wissenschaftlicher Güte (inhaltlich, methodisch) richtet sich der Fokus von Kap. 18.3 auf Schlussfolgerungen der Ergebnisse im Sinne ihrer Verwertbarkeit für die angewandte Praxis. Die Studie schließt mit einer Betrachtung weiterführender wissenschaftlicher Fragestellungen, die im Rahmen der empirischen Erkenntnisse aufgeworfen werden bzw. offen bleiben und bietet somit einen Ausblick auf potenzielle Entwicklungen des Forschungsstranges (Kap. 18.4).

18.1 Inhaltliche Diskussion der Ergebnisse

Die inhaltliche Diskussion vorliegender Ergebnisse erfolgt entlang eines Referenzrahmens, der das inhaltliche Ziel der Studie operationalisiert. Er spiegelt sich in den drei Forschungsanfragen (Kap. 8.1) wider, die zur Erhöhung der Nachvollziehbarkeit nachfolgend aufgeführt sind.

- a) **Welche Phänomene subjektiven Erlebens** prägen die erste Phase der Betriebszugehörigkeit neuer Mitarbeiter und wie lassen sie sich psychologisch explizieren?
- b) Welche zentralen **Ereignisse bzw. Wendepunkte der Einarbeitungsphase** lassen sich aus der Perspektive neuer Mitarbeiter identifizieren und wie werden diese subjektiv wahrgenommen?
- c) Welche **personalen, sozialen und situationellen Variablen** nehmen in welcher Form Einfluss auf das Erleben und das Wohlbefinden neuer Mitarbeiter? (**Einflussfaktoren**)

Im Folgenden wird erörtert, wie weitreichend sich die Fragen a) bis c) in den empirischen Ergebnissen beantwortet sehen. Dabei ist anzuführen, dass die Diskussion von a) und b) jeweils Inhalte der Fragestellung c) inkludiert; d. h. Letztere wird nicht singulär, sondern als Teil von a) und b) behandelt. Dieser integrierte Ansatz geht darauf zurück, dass Fragestellung c) personale, soziale und situationelle Einflussfaktoren in den Fokus stellt. Diese beziehen sich auf die Gegenstände von a) (subjektives Erleben) und b) (Wendepunkte), sodass sie kontextuell einbettet erläutert werden. Für die nachfolgende Struktur bedeutet dies, dass zunächst Phänomene subjektiven Erlebens (a)) und dann zentrale Wendepunkte der Einarbeitungsphase (b)) im Kontext einflussnehmender Variablen den Betrachtungsgegenstand bilden.

Phänomene subjektiven Erlebens, a)

Analog zur Verhaltensformel Lewins (Kap. 17) fußt die betrachtete Arbeit auf der Annahme, dass Sozialisationsverhalten aus der Verwobenheit kognitiver und emotionaler Aspekte sowie weiterer Elemente herrührt. Dazu gehören erfahrungs- und interaktionsbasierte, introspektive, situationelle, sozial-normative und personelle Faktoren. Demgemäß werden **Phänomene subjektiven Erlebens** (Frage a)) einschließlich ihrer mitarbeiterspezifischen Antezedenzen (Kap. 15.1) vor (Pre-Onboarding-Phase, Kap. 15.2.1), während (dimensionsspezifische Bedingungen, Kap. 15.2.3) sowie nach der Onboarding-Phase (Kap. 15.2.4) holistisch betrachtet. Antezedenzbedingungen wirken – neben phasenübergreifenden Mechanismen und Konstrukten (Kap. 16) – kontinuierlich auf den Onboarding-Prozess ein. Sie leisten einen Erklärungsbeitrag für intrapsychische Zustände und soziale Interaktionsprozesse. Dazu gehören endogene Merkmale des neuen Mitarbeiters (bspw. Persönlichkeit und Präferenzen) sowie exogene Merkmale. Letztere resultieren aus den bisherigen Kontaktpunkten mit dem Arbeitgeber wie etwa dem Bewerbungsprozess und sind erlebens-, haltungs- und verhaltensprägend (Kap. 15.1; triadisches Wirkungsmodell, Kap. 15.2.3). Weitere Einflussgrößen außerhalb der Person des neuen Mitarbeiters betreffen private und berufliche Aspekte. Diese können

etwa das Verhältnis zum bisherigen Arbeitgeber oder die Arbeitsmarktsituation betreffen (situationelle Merkmale, Kap. 15.1). Die Berücksichtigung der Antezedenzbedingungen ist in ihrer Gesamtkonstellation unverzichtbar, um die subjektive Wirklichkeit der Newcomer zu erschließen. Als „Einarbeitungs- und Sozialisationsvoraussetzungen“ bestimmen sie die individuelle Ausgangsposition weiterer Onboarding-Bemühungen und wirken auf das subjektive Erleben.

Phasenübergreifend sind sowohl intrapsychische Zustände als auch arbeitgeberbezogene Einstellungen zentral (zirkuläres Wirkungsmodell der Zielkonstrukte, Kap. 16.1.2). In Analogie zur ressourcenorientierten Gesundheitsforschung (Kap. 6.3) wirken intrapsychische Zustände funktional, wenn Indikatoren individuellen Wohlbefindens (Kap. 16.1.2) erfüllt werden. Beispielfähig zu nennen sind hier „das Fehlen ambivalenter Gefühlszustände“ und die „Dominanz positiver Affekte“, wenn neue Mitarbeiter Handlungen tatsächlich ausführen oder sich diese geistig vor Augen führen (Repräsentation, Kap. 16.1.1). Auf der Ebene arbeitgeberbezogener Einstellungen ist zudem die Dominanz affektiver Bindung in ihrer Entstehungsphase zu konstatieren. Dieser wissenschaftliche Gegenstand ist in der Commitment-Forschung (Kap. 6.4) weitreichend erschlossen und zeigt sich im Feld im Stadium seiner Genese. Sie äußert sich über Merkmale positiver Haltung gegenüber der Organisation wie Loyalität, Verbundenheit, Stolz und Vertrauen sowie gering wahrgenommene Austauschbarkeit („specificity“, Kap. 17) und den Wunsch der Handlungs- und Beziehungsförderung (Kap. 16.1.2; „proximity keeping behaviour“, Kap. 17). Diese Indikatoren reflektieren Parallelen zu Erklärungsansätzen betrachteter Alternativdisziplinen (Kap. 17), wie der Attachment Theory nach Bowlby, der Wirkung von Musik auf die Aktivierung bindungsförderlicher Emotionen und der Wirkweise romantischer Liebe. Letzteres erfolgt insb. in Ergänzung zur Reflexion des Honeymoon-Effekts (Kap. 6.2; 17). Indem zentrale Mechanismen der Forschungslinien auf das empirische Datenmaterial dieser Studie übertragen werden, gelingt es, das subjektive Erleben der Onboarding-Phase bzgl. Frühstadien affektiver Bindung näher zu erschließen.

Wie bei nach der Attachment Theory Bowlbys (Kap. 17) sind Wohlbefinden und affektive Bindung zu Beginn der Beziehung noch nicht für alle Individuen in der beschriebenen Positiv- bis Maximalausprägung spürbar. Stattdessen ist das Erleben zunächst von Ambivalenz (Newcomer-Situation, Kap. 15.2.2) geprägt. Subjektive verhaltens- und aufgabenbezogene Unsicherheit geht mit Hilfsbedürftigkeit einher. Zugleich jedoch impliziert Ambivalenz der Newcomer-Situation Freude, Neugierde und einen hohen Tatendrang, sodass sich Indizien kognitiver Dissonanz (Kap. 16.1.1) und mangelhafter Befriedigung zentraler Motive auf tun (Kap. 6.1). Aufgrund dieser Umstände streben neue Mitarbeiter vermehrt nach exekutiver Kontrolle (Kap. 17). Wie beanspruchend die Newcomer-Situation auf den Einzelnen wirkt, wird speziell geprägt von individuellen (Berufs-)Erfahrungswerten und Selbstwirksamkeit einschließlich individueller Coping-Fähigkeiten (Kap. 15.1, 16.1.1). Auch situative Merkmale (s. o.), wie soziale Unterstützung (Kap. 5.4), Bestärkung (Kap. 5.2.2, Reinforcement) sowie prozessuale Merkmale organisationaler Interventionen (Kap. 16.1.1) erweisen sich als entscheidend.

Um die Newcomer-Situation möglichst beanspruchungsmindernd zu bewältigen, nutzen neue Mitarbeiter Strategien unterschiedlicher Regulationsebenen. Dem situationsspezifischen Informationsdefizit etwa begegnen sie, indem sie diverse Quellen der Informationssammlung nutzen (Kap. 16.1.1). Sie beziehen sich auf ihr Selbst (Introspektion und Selbstbeobachtung) und

weisen eine hohe Sensibilität für soziale Akteure und Prozesse des organisationalen Raumes auf. Dabei dienen die Regulationsebenen dem Ziel, subjektive Verhaltenssicherheit zu erhöhen. Die Verarbeitung des Übermaßes an Informationen erfolgt meist unter Nutzung von Mechanismen der Gestalt- sowie der kognitiven Wahrnehmungspsychologie. Dabei entstehende Wahrnehmungen können die Selbstkonzeptkonsistenz des Mitarbeiters, d. h. die Übereinstimmung von Wahrnehmung und Selbstbild sowie die Kompatibilität von Wahrnehmung und „self guide“ (Kap. 17) gefährden. Verzerrungs- und Bestätigungstendenzen (Kap. 16.1.1) werden wahrscheinlich. Diese im vorliegenden Datenmaterial dominante Selbstkonzeptimplikation prägt auch die Intensität affektiver arbeitgeberbezogener Bindung (Kap. 16.1.2).

Zudem nutzen neue Mitarbeiter assoziative Strukturen, Analogien und Vergleichsstrategien (sozialer Vergleich, „vicarious experience“, etc., Kap. 16.1.1) in Verbindung mit unterschiedlichen Referenzwerten, die teils bereits in der Recruiting-Forschung Betrachtung finden (Fit Perception, Kap. 16.1.1). Weiterhin gehören subjektive Theorien sowie Ursachenanalysen zu ihren Strategien der Informationsverarbeitung (Kap. 16.1.1). Entsprechend der Bedeutung affektiver Phänomene werden verarbeitende Prozesse von evaluativen Strategien abgelöst: So bewerten neue Mitarbeiter die Verarbeitungsgegenstände nach ihrer assoziativen Kohärenz (Kap. 16.1.1). Dabei nutzen sie Kompatibilitätskriterien der Kognitionspsychologie, aber auch interaktionale Einflussvariablen der SCT (Kap. 5.2.2). Prozessuale Evaluationshandlungen erfolgen unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten. Erkenntnisse der Dienstleistungspsychologie machen ihr Gewicht insb. durch die toleranzbeeinflussende Wirkung von transparentem Erwartungsmanagement deutlich (bspw. Wartezeiten, Kap. 15.2.3.4, 16.1.1, 17).

U. a. auf Erkenntnissen der Zeitsoziologie (Kap. 17) basierend, lässt sich das subjektive Erleben der Onboarding-Phase betrachten (Kap. 15.2.4, 16.2): So prägen subjektiv erlebte Zeit (Kap. 17) je nach Aktivitätsgrad, informativer Zwischenstände und wahrgenommener Fairness (Kap. 16.1.1) wie neue Mitarbeiter die Onboarding-Phase erleben. Die Zirkularität der Zielkonstrukte (Kap. 16.1.2) zeigt demgegenüber auf, wie dieser intrapsychische Zustand, der durch diverse Onboarding-Verhältnisse hervorgerufen wird, die Haltung neuer Mitarbeiter gegenüber der Organisation bestimmt. Diese Einstellung bestimmt ihr zukunftsbezogenes Verhalten (triadisches Wirkungsmodell, Kap. 15.2). Dieser Triade aus Verhältnissen, Haltung und Verhalten stehen Strategien der Situationsbewältigung (Kap. 16.1.1) gegenüber. Sie bilden kognitiv-verhaltensbezogene Folgen des subjektiven Erlebens der Onboarding-Situation und zeigen sich in folgenden Facetten (Kap. 16.1.1): Mechanismen zur Reduktion kognitiver Dissonanz, der Selbsthilfe, Evidenzen von Einarbeitungs- und Sozialisationsengagement sowie Absicherungshandlungen. Welche Ausprägungen der Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien Newcomer anwenden, ist nicht ohne Berücksichtigung individueller endogener Merkmale zu durchdringen. Beispiele sind Selbstwirksamkeit, Lernzielorientierung (Kap. 15.1, 17, Frage c) oder die Standortbestimmung in der Post-Onboarding-Phase (Kap. 15.2.4) zu durchdringen.

Insgesamt sind benannte Mechanismen geeignet, das subjektive Erleben der Onboarding-Phase zu explizieren. Zudem dienen die extrahierten Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien dazu, Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu fördern und Selbstkonzeptkohärenz herzustellen bzw. selbstkonzeptbezogene Konflikte zu mildern. Die Dominanz des Selbstkonzepts für das subjektive Erleben bedingt die Darlegung von Phänomenen zur Stärkung des Wohlbefindens.

Ereignisse bzw. Wendepunkte der Einarbeitungsphase, b)

Die CIT (Kap. 12.2.2, 13.2.2) macht **zentrale Ereignisse bzw. Wendepunkte der Einarbeitungsphase** erkennbar. Sie lassen sich in zeitliche Elemente (Relevance of Time, Kap. 16.2) und einzelne Momente (Moments of Truth, Kap. 16.2) einteilen. Ob sie eine hemmende oder förderliche Wirkung entfalten, ist dabei insb. von der subjektiven Bedeutungszuschreibung abhängig. Die Relevanz zeitlicher Faktoren, die in der Kategorie Relevance of Time erfasst wird, wird über das Verhältnis von messbarer und erlebter (Warte-)Zeit vorgestellt (Kap. 17). Unter Moments of Truth fallen Ereignisse, in denen hohe Hilfsbedürftigkeit verspürt wird, Momente, die geeignet sind, den Wahrheitsgehalt erhaltener Informationen zu validieren sowie Momente, die (Miss-)Erfolgserfahrungen vermitteln. Der besondere Stellenwert der Moments of Truth zeichnet sich durch ihre Orientierungsfunktion (Kap. 16.2, „event paradigm“, Kap. 17) aus. Diese ist im Speziellen vor dem Hintergrund der Komplexität entlastend, die neue Mitarbeiter in der Ambivalenz der Newcomer-Situation (s. o.) erfahren.

Je nach Reaktion signifikanter Anderer schließen neue Mitarbeiter aus Ereignissen, in denen sie kurzfristig (An-)Fragen stellen, ob sie sich auf die Unterstützung ihres Umfelds verlassen können. Die Reaktionen variieren haltungsbezogen von Verständnis bis zu Ablehnung. Auf Verhaltensebene wird Unterstützung bis hin zu unterlassener Hilfeleistung erwidert. Die mitarbeiterspezifische Einordnung der Reaktion kann sich in einer verstärkenden, beschleunigenden oder sogar hemmenden Wirkung für die Entwicklung des Wohlbefindens äußern. Vermittelt über wahrgenommene Fairness (Kap. 16.1.2, Treiber) und Vertrauen (Indikator, Kap. 16.1.2) gilt diese Wirkung auch für die Genese affektiver Bindung zum Arbeitgeber.

Von immenser Bedeutung für die vertrauensbezogene Standortbestimmung und somit auch den psychologischen Vertrag (Kap. 5.4) sind Ereignisse, in denen sich Informationen validieren lassen, die man von seinem sozialen Umfeld erlangt hat. Je nachdem, ob sich Informationen bestätigen bzw. widerlegen lassen (Erwartungsabgleich, Kap. 16.1.1) folgen positive oder negative Affekte. Sie gehen mit (dys-)funktionalen physiologischen und evaluativen Konsequenzen für das Erleben neuer Mitarbeiter einher. Eine erfolgsbezogene Orientierungsfunktion kommt Ereignissen zu, in denen neue Mitarbeiter die Möglichkeit sehen, ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. U. a. über Selbstbeobachtung (Kap. 16.1.1) und Selbstreflexion (Kap. 16.1.1) geben sie neben weiteren typischen Elementen der Post-Onboarding-Phase (Kap. 15.2.4) Auskunft über Einarbeitungsfortschritte und Entwicklungsfelder. Auch der Abgleich mit persönlichen Referenzwerten (Kap. 16.1.1) weist Folgen für das subjektive Erleben auf. Die Gesamtheit dieser unterschiedlichen Ebenen ist für die Entwicklung individueller Selbstwirksamkeit und zukunftsbezogener Erfolgserwartung richtungsweisend.

Einzelne Ereignisse wirken nachhaltig evaluativ, wenn sie als extrem bewertet werden. Entsprechend des „Sensations“-Charakters historischer Ereignisse realisiert sich in diesem Fall ein „rhythmischer Spannungsbogen“ (Zeitsoziologie, Kap. 17). Er erlangt über die Fokussierungs-Illusion nach Kahneman subjektive Relevanz (Kognitionspsychologie, Kap. 17). Bei mittlerer Ausprägung stellt sich unterdessen eine Normalitätszuschreibung ein (Kap. 16.1.1). Sie unterbindet gestaltpsychologisch, dass ein Ereignis nach dem Prinzip der selektiven Wahrnehmung hervorgehoben wahrgenommen wird. Wird es nicht als extrem perzipiert, verliert es seine einschneidende Wirkung auf das subjektive Erleben. Stattdessen wirkt das „social entity

paradigm“ (Kap. 17). Es führt dazu, dass die Summe mehrerer Ereignisse bedeutsamer wird als ihre Teile: Das Erleben der Onboarding-Phase wird von dem Aggregat aller sozialen Erfahrungen geprägt (Bedeutungsverlust von Einzelereignissen, Kap. 15.2.4).

Strukturell werden Inhalte der aufgabenbezogenen und der sozialen Dimension in der Newcomer-Situation typischerweise priorisiert (15.2, 15.3). Diese Hierarchie des mehrdimensionalen Wirkungsmodells folgt der Logik der Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs (Kap. 15.2). Die Onboarding-Phase wird von den Betroffenen nur dann als erfolgreich bewertet, wenn diese beiden Hauptdimensionen positiv ausgeprägt sind („Satisfier“, Kap. 15.2). Dazu ist es erforderlich, dass Newcomer bzgl. der Bedingungen, Interventionen, Entwicklungsindikatoren und der triadisch wirkenden Treiber der Dimensionen zufrieden sind und sie sich funktional beansprucht fühlen. Ist dies gegeben, führt es zu einer erhöhten Bereitschaft persönliche Ressourcen in die dimensionsspezifische Einarbeitung zu investieren. Zugleich werden die Nebendimensionen organisationsbezogener (Kap. 15.2.3.3) und infrastruktureller Natur (Kap. 5.2.3.4) zumeist vernachlässigt. Dennoch sind Aktivitäten und Interventionen der Nebendimensionen nicht verzichtbar. Sie bilden „Dissatisfier“ (Kap. 15.2), deren Mangel Unzufriedenheit stiftet. In einer positiven Ausprägung vermögen sie jedoch nicht, subjektive Zufriedenheit herzustellen.

Zusammenfassend wird ein erweiterter Komplex miteinander verwobener Wirkmechanismen, Einflussfaktoren und Strukturen erarbeitet. Auf diese Weise wird die Beschaffenheit der frühbetrieblichen Betriebszugehörigkeit so erschlossen, dass relevante Phänomene subjektiven Erlebens sowie kritische Ereignisse als (Miss-)Erfolgsfaktoren kontextuell eingeordnet werden. So wird von einer inhaltlich adäquaten Beantwortung der Fragestellungen ausgegangen.

18.2 Reflexion methodischer Aspekte

Wie in der Diskussion methodologischer Prinzipien der Sozialforschung (Kap. 8.2) dargelegt, ist die verfahrensbezogene Herangehensweise an eine Thematik von ihrem Forschungsgegenstand und ihren Untersuchungsergebnissen abzuleiten (Borz & Döring, 2006). So werden bei Analyse des empirischen Materials auch Strukturen berücksichtigt, die in der herkömmlichen Onboarding-Forschung zuvor vornehmlich keine fokussierte Betrachtung gefunden haben. Neben der Identifikation bereits wissenschaftlich niedergelegter Phänomene (bspw. Commitment, Kap. 6.4, 16.1.2) enthält die Studie demnach explorative Elemente: Sie hat somit hypothesenüberprüfenden und -generierenden Charakter. Nach einer inhaltlich-konzeptionellen Diskussion wird das verwendete Vorgehen ins Verhältnis zu Gütemaßstäben gesetzt, die sich für die methodische Reflexion als geeignet erweisen (Kap. 8.3). Die Diskussion erfolgt sequenziell entlang von folgenden Kriterien, die dem Leser als Leitfaden des Kapitels dienen können: Gegenstandsnahe (1), Offenheit (2), Verfahrensdokumentation (3), Regelgeleitetheit (4), kommunikative Validierung (5), reflektierte Subjektivität (6) und Triangulation (7).

Gegenstandsnahe (1)

Die Phase der frühbetrieblichen Sozialisation wird in einem offenen primär datengeleiteten Vorgehen (**Gegenstandsnahe**, 1, Kap. 8.3) strukturell in ihre kleinsten Bestandteile zerlegt (Codieren, Kap. 13.2.1.1). Später wird sie zu größeren Einheiten wechselseitiger Verschränkung gebündelt (Axiales Codieren, Kap. 13.2.1.1). Dabei werden die Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs und das triadische Wirkungsmodell Wielands (Kap. 15.2 ff.) erstmalig als

kombinierte Rahmenmodelle angewendet. Sie strukturieren das betrachtete Forschungsfeld. Auf inhaltlicher Ebene (psychologische Konstrukte und Wirkmechanismen) ist die Stellung introspektiver, gestalt- und wahrnehmungspsychologischer Phänomene einschließlich ihrer Rückwirkung auf selbstkonzeptbezogene Repräsentationen vorherrschend. Sie gehören zu Disziplinen der Kognitionspsychologie, der Zeitsoziologie und der Dienstleistungspsychologie (Kap. 17). Von ambivalenten Erlebenszuständen (Kap. 15.2.2) geprägt, bestimmen sie, welche Coping- und Bestätigungstendenzen (Kap. 17, 16.1.1) neue Mitarbeiter anwenden.

Offenheit (2)

Die persistente Einwirkung von Emotionen und ihre Bedeutung für die Entwicklung von Wohlbefinden und affektiver Bindung unterstreicht weiter, dass ein rezeptiver Ansatz verfolgt wird. Dies macht es erforderlich, sich dem Einfluss phänomenologischer Aspekte, die im Interviewmaterial erkennbar sind (Bsp.: „interpersonelle Verliebtheit“ bzw. „romantische Liebe“, Kap. 17), nicht zu verschließen. Stattdessen ermöglichen **Offenheit** (Kap. 8.2) für unerwartete Strukturen und die beschriebene Reichweite der theoretischen Verortung identifizierter Phänomene, dass die Hypothesengenerierung maßgeblich durch das Feld geleitet wird. Zudem erhärtet es die Aussage, dass die Kenntnis einschlägiger Forschung die empirische Perspektive nicht verengt hat. Indem sich die Analyse nicht nur auf einzelne sozialisationsbezogene Facetten wie Lerneffekte (Kap. 5.2.2) oder unternehmensseitige Unterstützungsmaßnahmen (Kap. 4.4, 5.2.1) beschränkt, eröffnet sich das Potenzial, die subjektive Wirklichkeit neuer Mitarbeiter im Kontext ihres sozialen Systems ganzheitlich zu betrachten.

Zu diskutieren bleibt über diese inhaltlich konzeptionelle Perspektive hinaus, inwieweit dieser Forschungsanspruch aus der Sichtweise einschlägiger Gütekriterien (Kap. 8.3) gewahrt wird. Auch als Gütemaßstab kann Offenheit nie so weit gehen, dass Voraussetzungslosigkeit hergestellt wird (Kap. 8.2). Da Forschung ohne ein gewisses Vorverständnis weder möglich ist (Kap. 8.2), noch mit den gewählten Verfahren in Einklang zu bringen ist (hier: PZI, CIT, GT; Kap. 12.2, 13.2), fließen Kenntnisse der Forscherin transparent in die Studie ein. Um ihr Vorwissen mit einem möglichst breiten und unvoreingenommenen Blick zu verbinden, wird die Literaturrecherche nicht nur auf einschlägige Studien im Bereich der Recruiting- und Sozialisationsforschung gestützt (Kap. 4). Stattdessen werden weitere Forschungsstränge aufgenommen (Kognitions-, Wahrnehmungs-, Dienstleistungspsychologie, interpersonelle Bindungsforschung, etc. s. o., Kap. 17). Dies ist insb. dann notwendig, wenn es über den einschlägigen Forschungsstand nicht ausreichend gelingt, die erhobenen Daten zu erklären.

Eng gekoppelt an den Anspruch der forschungsbezogenen Offenheit ist das Merkmal der Unvoreingenommenheit (Kap. 11.2). Dieser Forderung gerecht zu werden, ist kritisch betrachtet aufgrund der Parallelität von Forscher- und Mitarbeiterrolle in der betrachteten Organisation (Kap. 11.2) herausfordernd. Faktisch ist Intersubjektivität der Erkenntnisse qualitativer Forschung jedoch auch ohne diesen Rollenkonflikt in ihrer Reinform fast unerreichbar: Jeder Forscher bringt Erfahrung und Erwartungen in die Erarbeitung gegenstandsbezogener Theorien ein (Lamnek, 2010) und ist nicht in der Lage, diese Faktoren in Gänze auszublenden.

In der betrachteten Rollenkonstellation ist weiterhin das Eingeständnis zu machen, dass die organisationale Mitgliedschaft das Risiko birgt, selektive Wahrnehmungsmechanismen zu

verstärken. Indem Aspekte des Feldes auch einen Bestandteil der sozialen Wirklichkeit der Forscherin bilden, könnten sie sich einer bewussten Informationsverarbeitung entziehen. Dementgegen kann die organisationale Verankerung den Vorteil eines breiteren Zugangs zu historischen, kontextuellen und kulturellen Informationen bieten. Dieser Wissensstand befähigt dazu, Wiedergaben der Akteure an Kontextwissen zu spiegeln, kritisch zu reflektieren sowie eine empathische Gesprächsführung zu forcieren. Wie benannten Limitationen begegnet wird, ist Abschnitt „kommunikative Validierung“ und „reflektierte Subjektivität“ zu entnehmen.

Verfahrensdokumentation (3)

Das Kriterium der **Verfahrensdokumentation** (Kap. 8.3) wird durch Explikation der Vorgehensweise (Kap. 12, 13) und Dokumentation der Arbeitsmittel gewahrt (Anhang A-I). Ebenfalls zielt die direkte textliche Einbettung von Originalzitate (Kap. 15, 16) darauf ab, Interpretationen durch einen unmittelbaren Bezug zur Datenbasis für den Leser nachvollziehbar zu machen („argumentative Interpretationsabsicherung“, Kap. 8.3). Die Interpretation selbst erfolgt zugunsten flexibler Regelgeleitetheit (Kap. 8.3, s. u.) nach den Verfahren der GT (Kap. 13.2.1) und der CIT (Kap. 12.2.2, 13.2.2). Entsprechend der Forderung Flanagans (Kap. 13.2.2) wird nur das Verhalten interpretativ weiterverarbeitet, das tatsächlich von den Teilnehmern beobachtet und benannt wird. Dies erfolgt unter der Voraussetzung, dass es aus Sicht der Betroffenen für die Erreichung des Onboarding-Ziels (Kap. 12.2.2) kritisch ist.

Die Entscheidung für ein Analysemedium fällt nach Sichtung alternativer Software qualitativer Sozialforschung wie MAXQDA oder ATLAS-TI auf Excel (Kap. 13.3). Das Tool bietet große Individualisierungsmöglichkeiten und kann einfach an die Anforderungen und die Beschaffenheit der Daten adaptiert werden. Diese anwendungsbezogenen Vorteile kommen im Speziellen der Zirkularität qualitativer Forschung entgegen (Kap. 8.4): Sie macht es erforderlich, erarbeitete Strukturen gegenstandsgeleitet anzupassen, wenn es die Daten aufzeigen. Zudem unterstützen geringe technische Barrieren – bspw. lizenzbedingte – Supervisionen durch Dritte (s. u.) und die Weiterverarbeitung der Daten durch das Unternehmen (Kap. 18.3).

Kritisch anführen lässt sich die Frage, ob die Wahrung eines pragmatischen Ansatzes (Kap. 8.1) mit der Reduktion der Vergleichbarkeit mit anderen qualitativen Studien einhergeht. Da diese spezialisierten Programme die zentrale Auswertungsarbeit weiterhin dem Forscher überlassen, ist die Vergleichbarkeit ihrer Ergebnisse begrenzt, sodass der Flexibilität von Excel eine höhere Bedeutung beigemessen wird. Außerdem unterstützen, erleichtern und dokumentieren die benannten Auswertungsprogramme qualitative Analyseschritte lediglich (Maring, 2006). Dies leistet auch das verwendete Auswertungsinstrument. Nicht zuletzt sind komparative Analysen aufgrund der Kontextgebundenheit an den betrachteten Fall nur geringfügig möglich, geschweige denn mit dem hier vertretenen interpretativen Paradigma vereinbar. Insb. das letztgenannte Argument bestärkt die Wahl des Auswertungsprogrammes weiter.

Regelgeleitetheit (4)

Zum Grundsatz der **Regelgeleitetheit** (Kap. 8.3) ist anzumerken, dass sich das theoretische Sampling bei Anwendung der GT (Kap. 8.4, 13.2.1) vorliegend nicht in seiner konzeptionellen Reinform realisieren lässt. So werden potenziell relevante Fälle (IP) aus Gründen zeitlicher Ökonomie parallel angeschrieben. Aufgrund einer hohen Rücklaufquote (Kap. 14.1) wird das

Sample nicht erst nach abschließender Auswertung einzelner Fälle weiterentwickelt. Dementgegen gelingt es, die Stichprobe nach einer ersten theoretischen Sättigung (Kap. 8.4) zu schließen. Sie ist in Ansätzen bei den Interviews zu erkennen, die zum Ende der Erhebungsphase geführt werden und wird im letzten Interview erhärtet.

Aus normativ-wertebezogenen Gründen werden alle Newcomer, die sich ihr als Interviewteilnehmer anbieten, in den Forschungsprozess einbezogen. Von einem rein forschungsmethodisch begründeten Ausschluss von der Studie wird somit Abstand genommen. Schließlich repräsentiert bereits die Studie selbst eine Intervention in die soziale Wirklichkeit, für die Verantwortung zu übernehmen ist. Auch wird die Forscherin dem Flexibilitätsanspruch (Kap. 8.2) der Sozialforschung gerecht, indem sie situativ auf die für sie nur partiell beeinflussbare Studienbedingungen (hier: unerwartet leichter Zugang zu Forschungsteilnehmern) reagiert. Weitere Entlastung bieten Truschkat et al. (2011): Sie beschreiben die Erfüllung des theoretischen Samplings in der GT als Idealfall, von dem es legitim sei bei besonderen Bedingungen abzuweichen. Die Fortführung der Datensammlung bis eine theoretische Sättigung in ihrer absoluten Form erreicht ist, birgt die Gefahr einer unüberschaubaren Datenmenge. Sie ist schwer zu erfassen und kann das Erreichen des Forschungsziels beeinträchtigen (Lamnek, 2010).

Das Ziel, typische Sinnzusammenhänge (Kap. 8.4) mittels des theoretischen Samplings zu erschließen, erfolgt zudem durch eine kriteriengeleitete Auswahl der Teilnehmer (Kap. 8.4, 12.1). Die flexible Fallauswahl auf der Basis eines Datenextrakts (Kap. 12.1) hat den Anspruch, eine möglichst heterogene und bezüglich typischer Fälle (Kap. 8.4) fundierte Stichprobe zu erzielen. Ob unterschiedliche Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche angemessene Kriterien darstellen, um einen Populationsausschnitt zu extrahieren und theoretische Sättigung herzustellen, lässt sich nicht abschließend beantworten. Die daten- und kriterienbasierte Kandidatenauswahl soll die Beeinflussung der Sampling-Zusammensetzung weitgehend verhindern. Dabei kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass nennenswerte Fälle verborgen bleiben, die die dargestellten Ergebnisse (Kap. 15, 16) ergänzt hätten.

Innerhalb von drei nicht zustande gekommenen Interviews werden zwei Gespräche aus zeitlichen Gründen von den IP abgelehnt. Es ist nicht auszuschließen, dass die Akteure Fälle repräsentieren, deren Einbeziehung versäumt wird. Beim dritten Kandidaten eröffnet seine Absage, dass er die Zielgruppendefinition nicht erfüllt: Er hat sich unternehmensintern weiterentwickelt; erfüllte also nicht das Kriterium an eine externe Einstellung. Es ist anzunehmen, dass dieser Umstand auf eine optimierungswürdige Datenqualität des Datensatzes für die Teilnehmerrekrutierung zurückzuführen ist. Eine randomisierte Auswahl von Kandidaten mittels Algorithmen hätte ggf. eine höhere Zufälligkeit der Stichprobenbildung geboten. Fraglich ist jedoch, ob ihr Einsatz dem Anspruch eines forschungsbezogenen Pragmatismus gerecht wird.

Die in der GT geforderte und mittels des theoretischen Samplings umgesetzte Zirkularität von Erhebung, Coding und Memoing (Kap. 13.2.1) wird weitestgehend eingehalten. Auch organisationale und ressourcendinge Einflüsse verhindern dies nicht. Stattdessen werden die Interviews so terminiert, dass bereits geführte Interviews teilweise parallel zur Feldphase ausgewertet werden. So können erste Zwischenergebnisse und neue Fragen, die im Analyseprozess aufgeworfen werden, im weiteren Interviewprozess berücksichtigt werden.

Kommunikative Validierung (5)

Eine **kommunikative Validierung** (Kap. 8.3) der Interpretationsschritte erfolgt während der Interviews – mittels Verständnisfragen oder Paraphrasierung (Kap. 12.2.1, 13.2.1.2). Entgegen der Anwendung von Galstrap und Dupree (2008), die sich den CIs ohne Interaktion zwischen Forscher und Befragten nähern, erfolgt die Erhebung von kritischen Ereignissen als teilnehmende Feldbetrachtung in einem interaktiven Prozess. Ohne die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen, Sprechpausen oder stimmliche Veränderungen zu deuten, ist es fraglich, ob den Forschern kritische Ereignisse entgehen, die sich erst durch Nachfragen eröffnen. Zugleich berücksichtigt die direkte Befragung non-verbale Kommunikation und kommt so dem Anspruch der Gegenstandsbezogenheit (1, s. o.) entgegen. Ihre Elemente werden in Memos dokumentiert und teilweise über die verwendeten Transkriptionsregeln berücksichtigt (Kap. 12.6, 13.1). Darüber hinaus werden bspw. überraschende bzw. erfreuliche Ereignisse abgefragt. Sofern eines dieser Attribute unmittelbar mit der kritischen Erfahrung übereinstimmt, wird so ein Trigger gesetzt. Andererseits bleiben Ereignisse, die sich durch andere Eigenschaftswörter besser beschreiben lassen, möglicherweise verborgen. Um den IP die Interpretation der Attribute zu überlassen, werden Suggestionen (Kap. 12) vermieden.

Über die stichprobenartige Übermittlung einzelner Memos an die jeweiligen Interviewpartner werden eigene situative Wahrnehmungen verifiziert bzw. Unstimmigkeiten aufgeklärt. Zudem unterliegt diese Niederschrift einer Supervision durch nicht beteiligte fachfremde Personen. Die Daten und Auswertungskategorien sind jedoch nicht in Form einer Diskussion erhöhter Detailtiefe validiert. Folglich ist nicht auszuschließen, dass Interpretationen in die Arbeit eingeflossen sind, die bei umfänglicher Befolgung dieses Gütekriteriums eine andere Wendung genommen hätten. Im Bewusstsein dieser Einschränkung, eröffnet der Gedanke an eine nachträgliche kommunikative Validierung weiteren Forschungsbedarf (Kap. 18.4).

Reflektierte Subjektivität (6)

Reflektierte Subjektivität (Kap. 8.3) wird u. a. durch Supervision des Interviewleitfadens beherrzigt (Anhang A.4). Ein methodischer Einwand lässt sich insofern anbringen, als dass dieser Supervisionsprozess die Phase der Datenanalyse ausspart. Kompensatorisch werden Hilfsfragen in den Leitfaden aufgenommen. Sie unterstützen dabei, sich Merkmale wenig offener Interviewführung (wertende Adjektive, doppelte Fragen etc.) bewusst zu machen und den Erfolg ihrer Vermeidung anhand von Memos (Anhang A.5) zu reflektieren. Diese fortwährende Reflexion des eigenen Interview- und Interpretationsverhaltens dient dazu, schädliche Ausprägungen von Subjektivität im weiteren Forschungsverlauf zu minimieren. Jedoch unterliegt nicht nur das Erhebungsinstrument, sondern der ganze forschungsmethodische Interaktionsprozess aus Wahrnehmen bzw. Handeln, Denken und Sprechen Vermittlungs- und Transformationsprozessen (Deppermann, 2013). Prozesse der selektiven Encodierung und Filterung schieben sich zwischen Interview-Aussagen und Wirklichkeit, auf die sich die Aussagen beziehen. Sie werden durch nachträgliche Re-Interpretation des Forschers überformt (ebd.).

Infolgedessen ist fragwürdig, inwieweit die erzielte Nähe zwischen Forschungsinterpretation und Erlebniswelt der Interviewten ausreicht bzw. wie sehr Ersteres durch die Erlebniswelt der Forscherin geprägt wird. Zur Erhöhung forschungsmethodischer Güte wird im Interview selbst intensiv auf die Nutzung von Methoden der interpretativen Absicherung geachtet (Follow-up-

Fragen, Kap. 12.2.2). Dies mildert die Gefahr einer subjektiven Filterung von Informationen.

Triangulation (7)

Triangulationsbezogene Einschränkungen bei der Erfassung des Forschungsgegenstands könnten darin gesehen werden, dass die Studie sich auf die Methode der Interview-Führung und ihrer Transkription konzentriert. Visuell rezipierbare Besonderheiten, die etwa über eine Videoaufzeichnung bzgl. Gestik und Mimik nachhaltig herausgearbeitet werden können, sind der Momentaufnahme des Postskriptums zu entnehmen (Anhang A.5) – jedoch nur sofern sie dem Wahrnehmungsapparat der Forscherin zugänglich sind. Der Verzicht auf eine Videoaufzeichnung als Form der **Triangulation** (Kap. 8.3) basiert auf der Abwägung, für die Aufnahme weiterer Informationsquellen keine „Denaturierung der Alltagssituation“ (Lamnek, 2011, S. 356) in Kauf zu nehmen. Bestärkt wird dieser Entschluss dadurch, dass die Hinzunahme eines weiteren Informationsmediums das Kriterium der Gegenstandsbezogenheit (s. o., 1) verletzt. Schließlich ist davon auszugehen, dass die IP mit einer gesprächsbegleitenden Videoaufzeichnung wenig vertraut sind und sich beobachtet fühlen.

Um sich einem erhöhten Triangulationsanspruch anzunähern wird die Tonbandaufnahme nicht nur als Transkriptionsbasis genutzt, sondern auch auditiv vermittelte Elemente des Interaktionsprozesses berücksichtigt. Das iterative Anhören von Interviewauszügen ermöglicht es, gegenseitige Bezugnahmen, Reaktionen etc. zu erfassen. Schließlich ist das qualitative Interview bereits aufgrund seiner asymmetrischen Verteilung des Redeanteils von Interviewer und Befragten (Asymmetrie der Interaktionsbeteiligung, Deppermann, 2013) nicht mit einem Alltagsgespräch (Redeanteil eher gleichverteilt, wenig strukturiert) gleichzusetzen (Kap. 12.2.1). Deppermann warnt davor, die potenzielle Verunsicherung der Befragten durch Überhöhung des Triangulationskriteriums zu unterschätzen (2013): Verunsicherung beeinträchtigt expressive Fähigkeiten, die an vertrautere Routinen der Interaktionspraxis gebunden sind.

Die Interaktion wird von diversen Forschungselementen des Interviews gerahmt. Zu nennen sind Vorinformationen zum Erhebungszweck, die Unterzeichnung der Datenschutzerklärung, technische Aufzeichnungen sowie das Wissen um die Interview-Protokollierung (Kap. 12.1, 12.5). Ihre situationsspezifische Bedeutung wird im Auswertungsprozess berücksichtigt, indem pro IP ein Memo erstellt wird (Kap. 12.6). Zudem wird die sozialwissenschaftliche Prägung der Interview-Interaktion und ihre Distanz zur Alltags-Interaktion aufgeweicht, da der Forschungsgegenstand hohe persönliche Relevanz und Emotionalität für die IP aufweist. Dies erleichtert es, Sachverhalte alltagsnah, d. h. explizit und argumentativ, auf ein aktuell anstehendes Handlungsproblem zu beziehen. So mag das Interview selbst mit seiner sehr einseitigen Erzählstruktur keine alltagsnahe Situation darstellen; das Thema zeugt jedoch sehr wohl von Alltagsnähe: Die IP berichten vermehrt, dass sie in ihrem privaten Umfeld häufig von Arbeitgeber und Einarbeitungszeit berichten (Gegenstandsangemessenheit erfüllt, s.o., 1).

Der Einsatz verschiedener Interviewer ist geeignet, Versuchsleitereffekte zu mindern. Eine Umsetzung scheitert daran, dass sich die betriebsrätliche Genehmigung (Kap. 12.1) zur Datenerhebung auf die Durchführung durch eine Person beschränkt. Es ist somit nicht auszuschließen, dass die Teilnehmer durch Fragen der Interviewerin für gewisse Auffälligkeiten des Onboarding-Prozesses sensibilisiert wurden. Deppermann warnt davor, dass Antworten durch

soziale Erwünschtheit und Versuche des Impression-Managements seitens der Befragten beeinflusst werden können („Reaktivität“, Deppermann, 2013, Abs. 7). Dabei ist denkbar, dass bspw. selektive Bestätigungstendenzen beeinflussen, welche Forschungsintention die IP vermuten. Sie können während der Untersuchung etwa die Hypothese generiert haben, dass die Forscherin ihren Bindungsstatus bzw. ihre Loyalität zum Unternehmen erfassen will.

Es wird präsumiert, dass die unmittelbare Befragung der Teilnehmer während bzw. kurze Zeit nach der Onboarding-Phase zu einer Dominanz bzw. Nachwirkung intrapsychischer Zustände geführt hat. Dies erfüllt die Forderung Flanagans (Kap. 12.2.2), die Betroffenen innerhalb von CIT- Studien möglichst in unmittelbarer Nähe zum Forschungsgegenstand zu befragen. Dies soll vermeiden, dass die Erlebnisberichte gedächtnispsychologischen Verzerrungen wie nachträglich konstruierten Zusammenhängen unterliegen. Ein abgrenzender Fall (IP 14, Memo, Anhang A.5) entzieht sich dieser Prämisse. Die Seltenheit der Einstellung von Personen in seiner Funktion führt zum Kompromiss, den Befragten einzubeziehen, obwohl sein Unternehmens Eintritt bereits länger zurückliegt als es die Auswahlkriterien vorschreiben (Kap. 8.4). So wird es notwendig, sich auf seine Erinnerungen zu verlassen und das Risiko benannter Effekte einzugehen. Eine inhaltlich entlastende Argumentation bzgl. der Erhebung von Emotionen bietet Kahneman (2015): Er schreibt der Rekonstruktion von Erfahrungen und Erleben in der Retrospektive das Potenzial hoher Detailtiefe zu. Dies schließt die Fähigkeit zum „Nacherleben“ von emotionalen und physiologischen Zuständen ein, die mit der erinnerten Situation verbunden werden (ebd., 2015, S. 484). Zeitliche Indikationen, die angeben, innerhalb welchen Zeitraums diese Aktivierungsprozesse möglich sind, bleiben in Kahnemans Darlegungen aus.

Die Tatsache, dass die Antworten in der Gesamtschau und im Einzelfall von IP 14 sehr detailliert ausfallen, Teilausschnitte Emotionalität und sowohl positive als auch negative Schilderungen aufweisen, entkräftet die Befürchtung einer gefilterten Gesprächsführung. Stattdessen wird durch Einhaltung von Empfehlungen deMarrais (Kap. 12.2.1) zumeist eine gegenstandsangemessene Vertrauensbasis hergestellt. Dazu gehören flexible Leitfadennutzung i. S. der Variation der Reihenfolge, in denen Fragen gestellt werden, oder der Verzicht auf einzelne Fragen je nach Interview-Verlauf. Die Offenheit der Teilnehmer geht dabei z. T. so weit, dass sie eigene Fehlinterpretationen zugeben bzw. negative Vorfälle mit Personen ansprechen, die die Forscherin durch ihre organisatorische Zugehörigkeit kennen könnte. Zudem sind die Schilderungen sehr profund und emotional. Dies wird an einer zitternden Stimme, mehrfachem Innehalten, gläsernen Augen und metaphorischen Formulierungen erkennbar (Anhang A.5, A.7). Diese Indikatoren zeugen von einer vertrauten Atmosphäre (Kap. 12.5), die nicht nur organisationale Zwänge, sondern auch normativ-gesellschaftliche Distanz zum Schutz der persönlichen Privatsphäre überwindet. Die IP bedanken sich nach Beendigung der offiziellen Interviewzeit vermehrt für die Intensität des Interviews und das aus der Anfrage abgeleitete Interesse an ihrer Situation. Zugleich untermauert ihre hohe subjektive Betroffenheit die Relevanz der Onboarding-Phase als Forschungsgegenstand subjektiven Erlebens.

Zuletzt empfiehlt sich die Reflexion einer intensiveren Typenbildung, um die Methodentriangulation zu erhöhen. Die Methode der Typenbildung (Kap. 8.4) wird aufgrund der Dominanz kritischer Ereignisse sowie übergreifender Mechanismen subjektiven Erlebens nur sekundär behandelt. Da die analysierten Fälle nicht in jedem Punkt in homogene Gruppen abgegrenzt

werden können, werden CIT und GT im Rahmen der Datenauswertung bevorzugt. Unter anderen Umständen könnte eine höhere Betonung typisierender Herangehensweisen die Methodentriangulation sowie die Erarbeitung differenzierender Typen unterstützen. Schließlich wird die methodische Kombination von Typenbildung und GT bereits wissenschaftlich empfohlen (Kap. 8.4). Aufgrund ihrer praktischen organisationalen Relevanz wird sie über zielgruppenspezifische Beschreibungen und Empfehlung zu zielgruppenspezifischen Praxismaßnahmen kompromisshaft im nachstehenden Kapitel (Kap. 18.3) berücksichtigt.

18.3 Implikationen und Handlungsempfehlungen des Modells für die Praxis

Steigende Veränderungsdynamik (Kap. 1) der Arbeitswelt sowie komplexer werdende Adaptionsbedingungen weisen frühen Phasen der Betriebszugehörigkeit eine kritische Bedeutung zu. Im Rahmen der anwachsenden Orientierung an CEM-Prinzipien (Kap. 4.3) steigt die Aufmerksamkeit für die unternehmensseitige Gestaltung von Onboarding-Konzepten (Kap. 1, 4.4). Sofern organisatorisch vorhanden sind sie als Folgeprozesse von Attraction- und Recruiting-Phase eng mit Employer Branding-Aktivitäten verbunden. Hier zeigt sich inwieweit Erwartungshaltungen, die in vorgelagerten Phasen an die Tätigkeit, das Unternehmen und die Unternehmenskultur entstehen, erfüllt werden. Eng damit verknüpft ist der Auftrag in der jeweiligen Unternehmensrealität Voraussetzungen zu schaffen, die das leistungsbezogene Potenzial neuer Mitarbeiter schnell aktivieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Kap. 4.1). Vorliegende Studie zeigt, dass ein positives subjektives Erleben dazu unverzichtbar ist.

Entsprechend des Anspruchs qualitativer Forschung (Kap. 8.2, 8.3) werden subjektive Sichtweisen der Betroffenen erhoben und Aspekte eruiert, die ihre Handlungsfähigkeit unterstützen. Die Ergebnisse sowie die einschlägige (Kap. 4, 5) und ergänzend hinzugezogene Literatur (Kap. 17) unterstützen die Forderung, dass Onboarding bereits vor dem faktischen Eintritt in ein Unternehmen beginnen muss. Über kontinuierliche Interaktion gilt es, die geistige Repräsentation des neuen Arbeitgebers auf der Höhe des Zeitpunkts zu halten, in dem die Parteien sich arbeitsvertraglich aneinander binden. Schließlich werden bisherige Informationen und Assoziationen mit jedem Kontaktpunkt interaktional konkretisiert und validiert. Für eine konsistente Sicherstellung funktionaler Aktivierung sollte ein strukturierter, bedarfsorientierter und interaktiver Prozess zur Unterstützung von Einarbeitung und Sozialisation implementiert werden. Diese Überlegungen münden in nachstehenden Empfehlungen für eine organisationale Implementierung (2). Sie werden von einer modellhaften Übersetzung des entwickelten Wirkungsmodells des Onboarding-Erlebens eingeleitet. Sie geht insb. auf die Praktikabilität von Maßnahmen ein (unternehmensseitige Beeinflussbarkeit der Zielgrößen, 1).

Unternehmensseitige Beeinflussbarkeit der Zielgrößen (1)

Aus einer AOP-Perspektive sollten Instrumente der Dienstleistungspsychologie mit einer verhaltensbezogenen und prozessualen Verankerung empirischer Implikationen verbunden werden. Diverse Ansatzpunkte werden nachstehend anhand von Beispielen expliziert, die die Forscherin in den Jahren 2016 bzw. 2017 auf der Basis vorliegender Evidenzen im betrachteten Unternehmen umsetzt. Einen Ausgangspunkt bildet es, unternehmensseitige Aktivitäten an Größen auszurichten, die sich durch zentrale Einheiten beeinflussen lassen. Eine modellhafte und somit vereinfachende Differenzierung der Kriterien „Gestaltbarkeit“ und „Entwicklungsförderung“ bietet Abb. 18.1. Sie veranschaulicht die Empfehlung, Kerngrößen des entwickelten

Onboarding-Modells nach dem Grad ihrer Beeinflussbarkeit zu strukturieren.

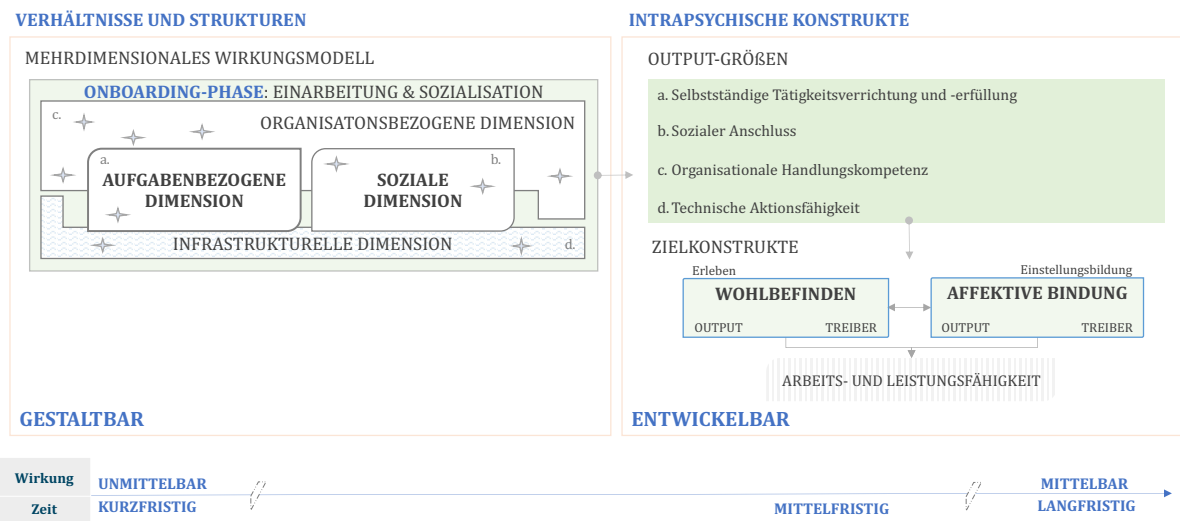


Abb. 18.1 Unternehmensseitige Beeinflussbarkeit der Zielgrößen: Differenzierung nach Gestaltbarkeit und Entwicklungsförderung (eigene Darstellung)

Relativ kurzfristig gestaltbar sind „**Verhältnisse und Strukturen**“ (Abb. 18.1, links) des Unternehmens, die die Beschaffenheit der Onboarding-Dimensionen des Wirkungsmodells (Kap. 15.2.3) mitbestimmen. Sie unterliegen einem unmittelbaren Einfluss und bieten somit die Möglichkeit der Gestaltung onboarding-förderlicher Rahmenbedingungen durch das Unternehmen. Dabei ist nicht gemeint, dass ein Unternehmen die eigene Unternehmenskultur oder -struktur ad hoc am Onboarding-Prozess ausrichten kann. Stattdessen determinieren sie die unternehmensspezifischen Onboarding-Prozesse identitätsbedingt immer mit und sind für ein homogenes Erleben des Unternehmensalltags bei der Onboarding-Gestaltung zu berücksichtigen. Onboarding-Bedingungen der vier Dimensionen (Einarbeitungs-, Integrations-, infrastrukturelle Bedingungen und organisationale Sozialisationsbedingungen, Kap. 15.2.3) können schnell an das gewünschte Zielbild angepasst werden, sofern das Unternehmen eine entsprechende Umsetzung forciert (Abb. 18.1, „gestaltbar“). Aufgrund der Verwobenheit von Verhältnissen und Verhalten und dem Ziel Onboarding-Prozesse kulturell zu verankern, sollten diese Veränderungsprozesse mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung einhergehen.

Gegenstände mittel- bis langfristiger Beeinflussbarkeit sind demgegenüber im Modell extrahierte „**intrapyschischen Konstrukte**“ (Abb. 18.1, rechts) wie Wohlbefinden und affektive Bindung (Kap. 16.1.2). Zugleich gehören dimensionenspezifische Zielgrößen, wie die Erzielung selbstständiger Tätigkeitsverrichtung und der soziale Anschluss dazu (Kap. 15.2.3). Ihre Entwicklung wird über die unternehmensseitige Gestaltung organisationaler Verhältnisse und Strukturen („entwickelbar“, Abb. 18.1) vermittelt, welche unter Einwirkung der Onboarding-Strukturen mittelbar verändert werden können. Sie sind unternehmensseitig über die Gestaltung von Verhältnissen und Strukturen beeinflussbar und unterliegen somit einem mittelbaren Einfluss, der mittel- bis langfristig Wirkung entfalten kann.

Empirisch abgeleitete Empfehlung von Onboarding-Maßnahmen für die Praxis (2)

Die vorgestellte Differenzierung zwischen Gestaltbarkeit und Entwicklungsförderung soll als Rahmenmodell plausibilisieren, warum nachstehend empfohlene Maßnahmen primär auf die

Optimierung von Verhältnissen und Strukturen ausgerichtet sind. Dies bedeutet nicht, dass intrapsychischen Konstrukte eine geminderte Bedeutung zugeschrieben wird. Es wird lediglich empfohlen, sie nicht als Gestaltungsgegenstand zentral gesteuerter Onboarding-Maßnahmen zu nutzen, sondern als Indikatoren zur Messung der Effektivität implementierter Maßnahmen:

- **Kommunikation der Onboarding-Zuständigkeiten** (dimensionsübergreifend, Kap. 16): Damit der Sozialisationsprozess gut gelingt, sind Zuständigkeiten neuer Mitarbeiter und ihres direkten Umfelds zu klären (Kollegen und Führungskraft). Dies erscheint insb. aufgrund der Vielschichtigkeit, der Individualität und der zeitlichen Einbindung der Akteure unerlässlich. Hinzu kommt, dass die Frequenz von Neueinstellungen die Routine der Onboarding-Verantwortlichen bestimmt und je nach wirtschaftlicher und einstellungspolitischer Unternehmenslage variieren kann. Um bei heterogen verteilten Einstellungszahlen und -zyklen die Versiertheit des Umgangs mit Onboarding-Prozessen nicht dem Zufall zu überlassen, ist es wichtig die jeweiligen Verantwortlichkeiten transparent und zielgerichtet zu vermitteln. Nebst einer unternehmensweiten Kommunikation bei der Einführung eines Onboarding-Konzeptes, ist es wichtig diejenigen Führungskräfte zu informieren, die in Kürze einen neuen Kollegen erwarten oder sich gerade im Recruiting-Prozess befinden. Eine pragmatische und automatisierte Möglichkeit bietet der Versand von E-Mails, die auf Aufgaben und Hilfsmittel für Onboarding-Verantwortlichkeiten verweisen. Dies stellt sicher, dass Führungskräfte entsprechende Informationen zeitunabhängig sichten können, setzt jedoch aus Akzeptanzgründen auch voraus, dass relevante Informationen benutzerfreundlich und einfach strukturiert sind. Beispielhaft zu nennen sind Medien, die Informationen über Bildsprache und Tonalität (Präsentationen, Videos etc.) vermitteln.

Wichtiger als die Frage, ob Onboarding-Verantwortlichen eher eine soziale Integrations- oder eine aufgabenbezogene Einarbeitungsfunktion zukommt, erscheint die Botschaft, dass Führungskräfte zentrale Gatekeeper (Kap. 11.2) für alle Dimensionen sind. Folglich sollten sie mindestens dazu befähigt werden, frühzeitig Maßnahmen einzuleiten, die auf der Ebene der infrastrukturellen Dimension (Kap. 15.2.3.4) Arbeitsfähigkeit herstellen. Dabei sollten sie nicht nur für fachliche Verantwortlichkeiten neuer Mitarbeiter, sondern auch für typische Merkmale des subjektiven Erlebens sensibilisiert werden.

- **Verankerung des Onboarding-Gedankens im Recruiting** (Pre-Onboarding, Kap. 15.2.1): In Organisationen, die eine spezialisierte Recruiting-Einheit vorweisen, stehen einstellende Führungskräfte meist in Kontakt mit betreuenden Recruitern. Entsprechend bietet es sich an, diese als Anlaufstelle zu nutzen, um die Führungskräfte mit digitalen Angeboten vertraut zu machen und den Zugang zu ergänzenden Informationen zu öffnen. Darüber hinaus können Fragen platziert werden, die über ein standardisiertes Angebot hinausgehen. Beim Wunsch und ausreichenden Ressourcen für eine intensivere Betreuung könnten einstellende Fachbereiche durch ein persönliches oder digitales Beratungsgespräch in das Onboarding-Konzept eingeführt und mit den notwendigen Hilfsmaterialien ausgestattet werden. Um diese Rolle ausführen zu können, ist eine entsprechende Sensibilisierung in die Recruiter-Qualifizierung zu integrieren.

Zwar zeichnet sich insb. in größeren Unternehmen der Trend zur Zentralisierung einer Recruiting-Einheit ab, ist jedoch die Personalauswahl in KMUs häufig noch Teilaufgabe eines Personalreferenten. Dann sind Qualifizierungsbedarfe nicht auf das Recruiting-

Know-how beschränkt, sondern beinhalten ganzheitliche Kenntnisse im Bereich des Arbeitsrechts, des Talent- und Performancemanagements etc. Da die Onboarding-Phase selbst für spezialisierte Recruiter lediglich einen Teilbereich ihrer Tätigkeit (Fokus auf Anziehung und Selektion von Kandidaten) darstellt, wird nachvollziehbar, dass eine entsprechende Sensibilisierung nur einen Bruchteil der Qualifizierungsinhalte ausmachen kann. Folgender Wandel der Recruiter-Qualifizierung kommt vorangestellten Empfehlungen entgegen: Formate zur Professionalisierung des Recruitings sind nicht mehr nur darauf ausgerichtet klassische Kompetenzen der Personalselektion zu vermitteln (bspw. Anwendung von Beurteilungskriterien, Vermeidung von Beurteilungsfehlern oder Techniken der Gesprächsführung). Im Zuge des CEM (Kap. 4.3) wird zunehmend auch für die Wahrnehmung situativer und interaktionaler Aspekte aus Bewerberperspektive sensibilisiert.

Bei Qualifizierungsinvestitionen erscheint es für die Nachhaltigkeit der Recruiting-Bemühungen umso wichtiger, Inhalte zu intrapsychischen Besonderheiten neuer Mitarbeiter zu vermitteln. Auch ist es für Recruiter wichtig, zu internalisieren, mit welchen Methoden diese Kenntnisse in den Bewerbungsprozess eingebettet werden können. Andernfalls droht eine Gefahr einer missglückten Übergabe eines Projektliefergegenstands in die Linie vergleichen lässt; wobei der neue Mitarbeiter bildlich gesprochen, den Liefergegenstand, das Onboarding die Übergabe und die Fachabteilung die Linie darstellt. Wird der Newcomer unter Einhaltung zeitlicher, monetärer und anforderungsspezifischer Vorgaben eingestellt; d. h. ihm wurden im Bewerbungsprozess eine funktions- und unternehmenskulturbezogenen Passung attestiert –, kann es mangels Investition in Onboarding-Aktivitäten passieren, dass er in der Linie dennoch nicht die erwünschte Leistung entfaltet. Dies verdeutlicht, dass es unverzichtbar ist, dass Recruiter einflussnehmenden Akteuren (insb. Führungskräften) vermitteln, wie erfolgskritisch nachhaltiges Onboarding ist.

Um dieses prozessual verlängerte Verständnis der Recruiting-Aktivitäten zu verankern, ist es empfehlenswert, die Prozessverantwortung der Recruiter bis zur Onboarding-Phase zu verlängern. Ein erfolgreicher Recruiting-Prozess liegt in diesem Fall per Definition nur dann vor, wenn im Recruiting alle initiierten Maßnahmen veranlasst wurden, um die Onboarding-Phase zu aktivieren. Grundsätzlich könnte mangelnde Akzeptanz für die Aufnahme dieser zusätzlichen Anstrengungen bei rekrutierenden Einheiten zu erwarten sein. Zugleich lässt sich annehmen, dass ein intrinsisches Interesse am Erfolg der von ihnen eingestellten Mitarbeiter besteht, da er als Gradmesser ihrer Arbeitsqualität als Recruiter verstanden werden kann. Die Integration onboarding-bezogener KPI in den Recruiting-Prozess (Studie II; V) kann diese Haltung stärken.

- **Onboarding-bezogenes Erwartungsmanagement** (dimensionsübergreifend, Kap. 16): Bzgl. der Förderung und Sicherstellung wechselseitigen Engagements empfiehlt sich bspw. die Aufnahme eines onboarding-bezogenen Gesprächsbausteins in Leitfäden für Bewerbungs-Interviews. Ein Baustein könnte daraus bestehen, dass Führungskräfte einen Ausblick auf die Einarbeitungszeit geben und Bedarfe, Wünsche und Erwartungen sowie Fragen des Bewerbers zum Gesprächsgegenstand machen. Befragte IP heben Interviews, in denen die Einarbeitungsthematik zum Teil des Bewerbungsgesprächs gemacht wird, positiv hervor. Es entstehe das Gefühl, dass ihre potenzielle Führungskraft sich bereits überlegt hat, wie sie den Einarbeitungserfolg des neuen Kollegen unterstützen

will. Neben dieser wahrgenommenen Wertschätzung fördert ein kommunikativer Ausblick soziale Verbindlichkeit und Erwartungsmanagement, vorausgesetzt es wird von beschönigenden Impression-Management (Kap. 4) Abstand genommen. Authentisch ausgestaltet (RJP, Kap. 4.1) kann der Ausblick bewerberseitig mit persönlichen Referenzwerten (Kap. 16.1.1) abgeglichen werden. Sind zudem kulturelle Passungskriterien operationalisiert, wird dem Bewerber die Antwort auf folgende Frage klarer: „Was muss ich mitbringen, um die Einarbeitungszeit im betrachteten Unternehmen gut zu bewältigen?“

Das fortwährende Informationsdefizit über die Art und Weise wie sich die konkrete Tätigkeit im Alltag der betrachteten Organisation äußern wird (Kap. 5.3.2), geht mit mitarbeiterseitigen Versuchen einher, dieses Defizit zu mindern. Sie sind jedoch nicht immer interaktional erkennbar: Die hohe Beobachtungssensibilität neuer Mitarbeiter (Kap. 16.1.1) führt zur Interpretation kleinster Signale ihres Umfelds. Da interpretative Deutungen immer auch die Gefahr bergen, nicht zuzutreffen, ist es unerlässlich, den Interpretationsspielraum nicht nur im Pre-Onboarding, sondern auch durch prozessbegleitende Kommunikation, zu minimieren. Schließlich können zwischen Einstellung und erstem Arbeitstag Monate vergehen, sodass das Bewusstsein für im Bewerbungsgespräch geäußerte Inhalte je nach nachfolgender Interaktionsintensität gemindert sein kann.

Zu erwartende Onboarding-Schritte sollten in ihrer Abfolge und Wertigkeit verdeutlicht werden, Vereinbarungen kommunikativ abgesichert und versucht werden, unausgesprochene Unsicherheiten zu explizieren. Die Beweggründe des Bewerbers können für Onboarding-Verantwortliche wenig durchschaubar und beeinflussbar erscheinen: Sie sind sehr individuell (Kap. 15.1), ihre Situationswahrnehmung komplex und Motive der Newcomer-Situation (Kap. 15.2.2) tiefenpsychologisch verankert. Tatsächlich lässt sich die Komplexität der Newcomer-Situation nicht auflösen. Der Versuch, das Informationsdefizit und ihre Beanspruchung aktiv zu mindern, können jedoch geeignet sein, Grundmotive für subjektive Sicherheit und Kontrolle zu bedienen (Kap. 6.1). Konkret hilft dabei die Äußerung von Verständnis und dessen, was bis wann erwartet wird und was nicht.

Für Bewerber geringer Berufs- bzw. Bewerbungserfahrung sind diese klärenden Schritte umso gewichtiger, da Unterstützungsbedarfe und die Gefahr unangemessener Interpretationen größer erscheinen. Weitere kommunikative Relevanz weisen aufgabenbezogene Misserfolge (Kap. 15.2.4, 16.2) auf. Sie sollten in einem konstruktiven Feedbackgespräch sowie Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen münden. Besonders zentral scheint es, probezeitbedingte (Existenz-)Ängste zu behandeln (Kap. 15.1). Sie können die Tendenz erzeugen, eigene Fehlhandlungen zu überbewerten und münden sodann in einem selbstkonzeptbezogenen Konflikt (Kap. 5.3.2), der die Neueinsteiger weiter beansprucht.

Die Bedeutung von Sicherheit äußert sich im Feld u. a. auf der Basis des Anschlussmotivs (Kap. 15.2.2). Ihre Stärkung sollte jedoch nicht in der Strategie münden, Unsicherheit zu minimieren (Grote, 2015). Letzteres gehe nämlich zumeist mit der Implementierung komplexer Planungssysteme und einer „Reduktion operativer Handlungsspielräume durch Reglementierung und Automatisierung“ einher (ebd., S. 123). Dies wiederum widerspricht dem Machtmotiv der Mitarbeiter, das sich u.a. in der Hochschätzung von

Gestaltungsspielräumen und Kontrollerleben äußert. Die Unsicherheitsminimierung sollte also nicht durch Kontrollenzug erzielt werden. Stattdessen geht Grote davon aus, dass Unsicherheit unvermeidlich und für Lernprozesse förderlich ist (ebd.).

Darauf aufbauend sollten Konsequenzen, die aus den benannten Strategien resultieren transparent gemacht und das kontinuierliche Sicherheitsstreben der Newcomer nicht durch eine Minimierungsstrategie, sondern flexible Regeln bedient werden. Regeln unterstützen über Ziele und Prozesse die selbstgesteuerte Entscheidungsfindung und Handlungsabfolge, und geben somit die notwendige Sicherheit, um mit Handlungsspielraum umgehen zu können. Sie fördern so die onboarding-seitig angestrebte Eigenständigkeit (Kap. 4.1). Dies wiederum ist nach Grote insb. dann essentiell, wenn Betroffene nicht gut ausgebildet bzw. nicht gut auf die Nutzung dieser Flexibilität vorbereitet sind (2015). Neue Mitarbeiter sind also erfahrungsbasiert und individuell (Kap. 15.1) an ihre Entscheidungsspielräume und die von ihnen erwartete Flexibilität heranzuführen.

- **Bedarfsorientierung durch Digitalisierung, Modularisierung und Zielgruppenorientierung** (dimensionsübergreifend, Kap. 16): Der letzte Hinweis zum Unterstützungsbedarf von Berufseinsteigern untermauert die Bedeutung individueller Einarbeitungs- und Sozialisationsvoraussetzungen (Kap. 15.1) und somit zielgruppenspezifischer Lösungen in Anlehnung an den Typisierungsgedanken von Kuckartz (Kap. 8.4). Aufgabenbezogene Maßnahmen (Kap. 15.2.3.1) für Berufseinsteiger können wie folgt aufgebaut sein:
 - Beginn mit der Übertragung von einfacheren Routineaufgaben
 - Zugang zu Dokumentationen und Hilfsmitteln (Lernmethodik: theoretische Inhaltsvermittlung, autodidaktisch) in Kombination mit persönlich begleiteten Demonstrationen (Lernmethodik: Imitation) und „Learning on the Job“ (Lernmethodik: Erfahrungslernen)
 - Angebot der Weiterentwicklung innerhalb einer Projektaufgabe
 - Einbindung in eine Sonderaufgabe je nach einarbeitungsbezogenem Fortschritt

Zielgruppenspezifische Besonderheiten werden über unterschiedliche Segmentierungskriterien deutlich (Kap. 15.1). Über die Berufserfahrung hinaus, spielen folgende Aspekte eine Rolle: Branchenerfahrung, Funktionsbeschaffenheit i. S. v. Tätigkeitsstrukturen (wie Nähe zum operativen Geschäft etc.), Exponierung oder Hierarchieebene im betrachteten Unternehmen. Auch bereichsspezifische Besonderheiten führen vorliegend zu Onboarding-Bedarfen hoher Heterogenität. Dies spricht dagegen, die Onboarding-Steuerung ausschließlich zentral vorzunehmen und macht eine Integration dezentraler Verantwortlichkeiten empfehlenswert (s. o., Kommunikation von Zuständigkeiten).

Jenseits von übergreifenden Bedürfnissen, die neue Mitarbeiter aufweisen (Newcomer Situation, Kap. 15.2.2), sind Besonderheiten einzelner Erwerbsbiografien nur Fachbereichen zugänglich, die persönlich mit den neuen Mitarbeitern interagieren. Folglich sollte es in ihrer Verantwortung liegen, ihre Einarbeitungsbedarfe adäquat zu bedienen. Denn mit steigender Organisationsgröße steigt die Anonymisierung und ein zentraler Zugang wird zunehmend erschwert. Bestehen Zielgruppen, die in großer Fallzahl oder aufgrund ihrer strategischen Relevanz rekrutiert werden, kann es einen Kompromiss darstellen, entsprechende Zielgruppenbedarfe zentral gesteuert zu bedienen. Individuelle Adaptionen sind

dabei jedoch nach vorliegenden Erkenntnissen für eine anforderungsadäquate Einarbeitungs- und Sozialisationsunterstützung unabhkömmlich.

Weitere Flexibilitätserfordernisse ergeben sich bei zeitlicher Streuung der Einstellungszeitpunkte über das Jahr. So gibt es im betrachteten Feld zum Zeitpunkt der Erhebung keinen einheitlichen Einstellungsrythmus, der es praktikabel macht, persönliche Maßnahmen wie Einführungsveranstaltungen o.Ä. frühzeitig anzubieten. IP berichteten übergreifend, dass sie sich einen frühzeitigen Überblick über das Unternehmen und die schnelle Vernetzung mit anderen neuen Mitarbeitern wünschen. Dieser Nutzeneffekt wird jedoch nicht mehr geschätzt, wenn die Veranstaltung nicht unmittelbar nach dem Organisationseintritt stattfindet. Dies hat im vorliegenden Feld organisatorische Gründe: Um eine Mindestzahl an Teilnehmern zu generieren, die den Aufwand einer Veranstaltung rechtfertigt, wurde sie nur alle drei bis sechs Monate ausgerichtet. Dann war es möglich, dass Teilnehmer dem Betrieb bereits sechs Monate angehörig sind und sie sich in der Veranstaltung vermittelte Informationen bereits anderweitig beschafft hatten (Selbsthilfe, Einarbeitungsengagement, Kap. 16.1.1). In diesem Fall stiftet die Veranstaltung für sie nicht mehr den erwarteten Nutzen. Ein Onboarding-Erfolgsfaktor ist die Unmittelbarkeit seiner Maßnahmen (Relevance of Time, Kap. 16.2), sodass Bedingungen disperser Einstellungszeitpunkte eine zeitlich ungebundene Maßnahmenpalette erfordern.

Die Heterogenität der Zielgruppenbedarfe wiederum unterstreicht die Erfordernis Onboarding-Inhalte je nach Intensitätsbedarf zusammenzustellen. Eine Möglichkeit diesen Anforderungen des Feldes zu begegnen, besteht in der Digitalisierung und Modularisierung des Angebots. Zusätzlich lassen sich so Effizienzanforderungen von Mitarbeitern und Führungskräften (prozessuale Evaluation, Kap. 16.1.1) bedienen. Nehmen neue Mitarbeiter kein mangelndes Angebot (Moment of Need, Kap. 16.1.1), sondern eine Gefährdung der tätigkeitsbezogenen Leistung in der übermäßigen Beschäftigung mit übergreifenden Onboarding-Inhalten wahr (Kap. 15.2.2), werten sie diese als fehlgeleitete Ressourcenallokation. Dadurch verlieren Onboarding-Maßnahmen den Charakter eines Mehrwerts und entwickeln sich zu einem „nice to have“. Abzuwarten bleibt, ob die Zusammenstellung der Onboarding-Inhalte zukünftig durch datengetriebene Robotics- und Matching-Technologien erfolgen kann. Gelingt es so, merkmals- oder abfragebasiert automatisch Angebote passgenau zu unterbreiten, lassen sich Onboarding-Effizienz und somit auch Mitarbeiterakzeptanz erhöhen. Dies setzt jedoch voraus, dass Mitarbeiter die Möglichkeit zur manuellen Adjustierung haben und ihr Kontrollerleben (Kap. 6.1) somit gewahrt bleibt.

Die digitale und modulare Darbietung von Onboarding-Inhalten setzte die Forscherin im betrachteten Feld durch ein Onboarding-Portal (Abb. 18.2) um. Es überführt alle zentralen Inhalte digital und strukturell in vier Onboarding-Module (blau, angelehnt an Onboarding-Dimensionen, Kap. 15.2.3) zusammen und bettet zielgruppenspezifische Besonderheiten und Hilfsmittel für Onboarding-Verantwortliche ein (Abb. 18.2, rosa und gelb, unten).



Abb. 18.2 Beispielhafte Struktur eines Onboarding-Konzepts nach dem dimensionsbezogenen Wirkungsmodell (unternehmensinterne Quelle)

- **Gestaltung von Hilfsmitteln** (Sprache, Stil und persönliche Note, dimensionsübergreifend, Kap. 16) **und Prozessen** (infrastrukturelle Dimension, Kap. 15.2.3.4): Betrachtet man Digitalisierungs- und Modularisierungsstrategien kritisch, wird transparent, dass eine flexible Bedarfsdeckung mit dem Verlust persönlicher Interaktion einhergehen kann. Diese ist jedoch im Rahmen von Integrationsbemühungen (soziale Dimension, Kap. 15.2.3.2) sowie von Beobachtungs- und Evaluationsprozessen (interaktionale Evaluation, Kap. 16.1.1) für Newcomer von fundamentaler Bedeutung, um ihre neue Umgebung zu erschließen. Schließlich bilden sie bewusste Analogien zum Recruiting-Prozess, bei dem sie digital und persönlich mit dem Unternehmen interagiert haben.

Im Zuge der Bedeutung selbstkonzeptstärkender Interaktion (Kap. 16.1.1) wirken persönliche Begegnungen je nach Intensität und Frequenz bindungsfördernd (Kap. 16.1.2). Die Ableitung von Maßnahmen zur Personalisierung digitaler Angebote kann diesbezüglich eine kompensatorische Funktion annehmen. Neben authentischem (echte Mitarbeiterfotos) und dynamischem Bildmaterial (in echten Arbeitssituationen) wird man diesem Anspruch durch kurze persönlich von der Forscherin und relevanten Gatekeepern (Kap. 11.2) produzierten Video-Botschaften gerecht. Eine aufwendige Kreativ-Produktion kann dabei erstrebenswert sein, wenn entsprechende Ressourcen verfügbar sind und ihr Stil zur Unternehmensidentität passt. Wichtiger ist jedoch, dass es gelingt, trotz digitaler Kommunikation eine persönliche Beziehung zu den Rezipienten herzustellen. Unterstützen können folgende Elemente: Direkte wertschätzende Ansprache, Aussagen, die die Herausforderungen der Onboarding-Phase als Gemeinsamkeit aller Betroffenen beschreiben, Fehler erlauben und psychische Beanspruchungsminderung unterstützen.

Es ist wesentlich, die relevantesten Kernbotschaften einzelner Module prägnant zusammenzufassen. Schließlich kommt der effektiven Informationsvermittlung (Kap. 16.1.1) aufgrund zeitlicher Ressourcenknappheit (Kap. 15.2.2; Relevance of Time, Kap. 16.2) eine prozessbeschleunigende Funktion zu. Dabei erlangt die Aufbereitung von Informationen durch die Anwendung subjektiver Theorien (Kap. 15.2.2) neuer Mitarbeiter eine evaluative Rolle: Sie schließen u. a. aus dem Stil der Aufbereitung auf das unternehmensseitige (Des-)Interesse am Mitarbeiter und seinem Onboarding-Erfolg. An dieser Stelle sei im Rahmen des CEM (Kap. 4.3) auf die Bedeutung einer kongruenten Gestaltung zu zuvor

kennengelernten Kommunikationsmedien der Employer Branding- und Recruiting-Kontaktpunkte mit dem Unternehmen verwiesen. Ihre visuelle und sprachliche Stilistik wirkt bei Konsistenz kompetent, vertrauensstiftend und somit mittelbar bindungsfördernd. Abb. 18.3 zeigt konkrete potenzielle Hilfsmittel, die auf Basis der empirischen Evidenzen für die Bedarfe unterschiedlicher Parteien entwickelt wurden. Einzelne Inhalte dieser Hilfsmittel werden in den dimensionsbezogenen Praxisempfehlungen (s. u.) aufgegriffen.

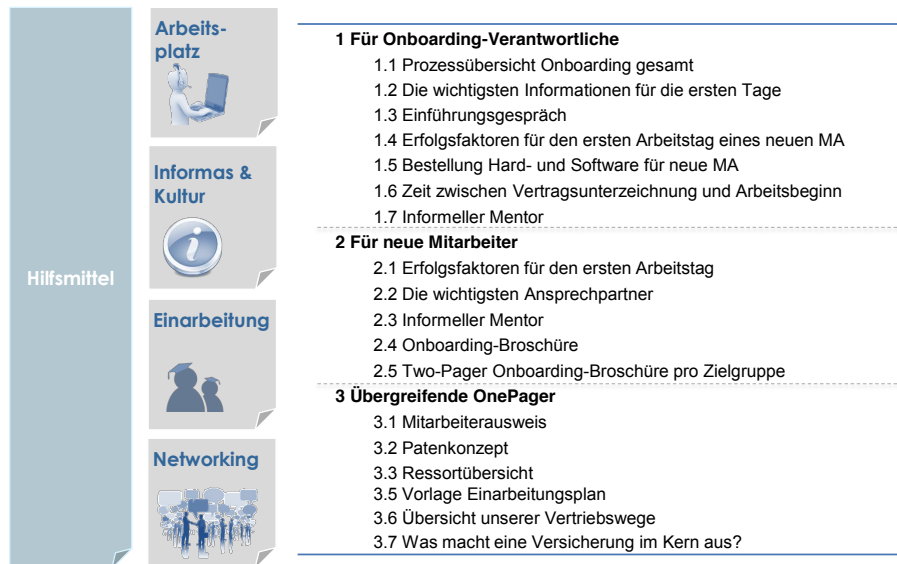


Abb. 18.3 Beispielhafte Übersicht digitaler Hilfsmittel (unternehmensinterne Quelle)

- Aufgabenbezogene Einarbeitung** (aufgabenbezogene Dimension, Kap. 15.2.3.1): Wie einarbeitungsbezogene Onboarding-Maßnahmen subjektiv bewertet werden, ist u. a. von ihrer wahrgenommenen Förderlichkeit für das persönliche Einarbeitungsziel abhängig. Akzeptanz von Einarbeitungsintensität und -methodik vollzieht sich in einem Spannungsfeld. Es besteht zwischen der geforderten Selbständigkeit und dem Beschleunigungspotential für die Erreichung des Einarbeitungsziels, die neue Tätigkeit schnell eigenständig bewältigen zu können. Sich eigenständig und selbstgesteuert einarbeiten zu müssen, kann geschätzt werden, wenn der Newcomer das Gefühl hat, so schneller Fortschritte zu machen. In Analogie dazu ist ein Patenkonzept (Kap. 4.4) nur dann förderlich für das Einarbeitungsziel, wenn es den neuen Mitarbeiter zur Selbständigkeit und somit zur autonomen Tätigkeitserfüllung befähigt. Je nach Unternehmensalltag, der den Newcomer nach der Onboarding-Phase erwartet, erscheint es weder vorausschauend noch authentisch, Wertschätzung des neuen Mitarbeiters über absoluten Komfort auszudrücken.

Stattdessen ist es einschlägig, die gewählte Einarbeitungsmethodik transparent und nachvollziehbar darzulegen. Dies löst nicht das Dilemma, dass sich Unternehmen bei der Entscheidung für eine Einarbeitungsstrategie im Spannungsfeld zwischen Komfort und Unselbständigkeit sowie Selbsthilfe und Überforderung befinden. Es kann jedoch helfen, diese Dimensionen kontinuierlich vor dem Hintergrund der Kohärenz zu Unternehmenskultur und der unternehmensüblichen Arbeitsweise abzuwägen. Als Basis-Instrument für eine effektive einarbeitungsbezogene Kommunikation scheint dabei eine transparente Dokumentation über das Medium eines Einarbeitungsplans weiterhin zeitgemäß. Ob integriert in ein digitales Onboarding-Tool oder in eine einfache Excel-Darstellung, sind auch

hier Möglichkeiten zur Individualisierung und kontinuierlichen Weiterentwicklung zentral. Eine klare Zuteilung von Vermittlungsthemen, -modi und Verantwortlichkeiten schafft in dem beschriebenen Dilemma Sicherheit durch Transparenz.

Die wesentliche Bedeutung von Erfolgsergebnissen für die emotionale Entwicklung und die Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartungen des neuen Mitarbeiters kann sich aufgabenbezogen im Angebot von Projektaufgaben manifestieren (s. o.): Hat der neue Mitarbeiter frühzeitig die Möglichkeit, sich zu einem Experten auf einem Gebiet zu entwickeln und sich positiv hervorzutun, kann er durch seine Expertenrolle seine Position im Team stärken. Dies scheint vor dem Hintergrund der Bedeutung sozialer Vergleichsprozesse essentiell und selbstwirksamkeitsförderlich (Kap. 16.1.1). Besonders ausschlaggebend ist es, zeitnah einen Ausgleich zwischen Hilfsbedürftigkeit und dem Gefühl herzustellen, dem Unternehmen einen Mehrwert zu bieten. Dazu ist u. a. der unmittelbare Einblick in den zu erwartenden Arbeitsalltag maßgeblich (Kap. 15.2.3.1, 16.2).

- **Integrations- und Vernetzungsförderung** (soziale Dimension, Kap. 15.2.3.2): Obwohl eine intensive persönliche Betreuung (s. o.) aus Gründen personell limitierter Ressourcen nicht immer möglich ist, sollte zumindest ein frühzeitiges Kennenlernen des Vorgesetzten, relevanter Schnittstellen und Ansprechpartner obligatorisch sein. Schließlich wirkt ein positives Verhältnis zu relevanten Bezugspersonen selbst bei mangelnder Empathie einzelner Akteure über das Konstrukt wahrgenommener Unterstützung (Kap. 5.4) kompensatorisch. Relevante Ansätze sozialer Integration können darin liegen, das bestehende Team frühzeitig über den Eintritt des neuen Mitarbeiters zu informieren oder einen Team-Vertreter zur Akzeptanzsteigerung bereits in den Bewerbungsprozess einzubinden.

Neben der Führungskraft kommt dem Paten die Rolle eines Integrators zu. Um den Integrationserfolg i. S. wechselseitiger Verantwortung positiv zu beeinflussen, kann es hilfreich sein, den Mitarbeiter aufzufordern, den Austausch mit Kollegen zu suchen. Auch ein informeller Mentor kann Zugang zu bestehenden sozialen Netzwerken schaffen. Das Modell besteht dabei schlicht in der Ermutigung neuer Mitarbeiter auf Kollegen, zu denen Sympathie besteht, zuzugehen, sie zu organisationalen (Kap. 15.2.3.2, 15.2.3.3) Prozessen und Strukturen zu befragen und so von ihrem informellen Wissen zu profitieren. Dieser beschleunigte Informationsfluss begünstigt aufgabenbezogene Prozesse (Kap. 15.2.3.1).

Gestützt sein, kann die soziale Integration weiter durch Vernetzungs-Tools. Virtuell gesteuerte „Blinddates“ wie „Workdate“ vom HR-System Anbieter „beyondHR“ leiten soziale Vernetzung automatisiert an. Algorithmen führen Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Betriebszugehörigkeit entsprechend ihrer zeitlichen Präferenzen zu einem Mittagessen oder einer Kaffeepause zusammen. Dies geschieht auf eine ressourceneffiziente, da nicht manuell administrierte, Weise. Zugleich fördert es die Etablierung einer Vernetzungskultur. Die Verbindung virtueller Technologien und persönlicher Begegnungen kann auch durch „Newcomer Communities“ innerhalb von unternehmensinternen sozialen Netzwerken begünstigt werden. So kann es gelingen, den Anforderungen zunehmender Dynamik von Arbeitswelt und Digitalisierung zu begegnen, ohne tiefenpsychologisch verankerte soziale Bedürfnisse neuer Mitarbeiter zu vernachlässigen.

- **Unternehmensspezifische Informationen** (organisationsbezogene Dimension,

Kap. 15.2.3.3): Entsprechend seiner Rolle als Nebendimension (Kap. 15.2.3) wird die Vermittlung alltagsnaher Basisinformationen zum Unternehmen zwar nicht als existenziell gewertet, ein wahrgenommenes Informationsdefizit hat jedoch emotionale Folgen. Neue Mitarbeiter schließen aus der Informationsvermittlung, ob sie das Gefühl haben müssen, dass ihnen Dinge vorenthalten werden. Erfahren sie etwa unternehmensseitige Entwicklungen nur zufällig, empfinden sie einen Kontrollverlust und somit emotionale Unsicherheit. Dies ist auf die Befürchtung zurückzuführen, dass ihnen ggf. auch fundamentalere Informationen fehlen könnten, wenn nicht einmal Basisinformationen vermittelt werden.

Die Kenntnis organisationsbezogener Inhalte kultureller, strategischer sowie geschäftsmodellbezogener Natur stärkt die Begeisterung für das Unternehmen. Die daraus resultierende Identifikation unterstützt die Weiterempfehlungsbereitschaft (Kap. 16.1.2). Entsprechend kann es sinnvoll sein, die benannten Informationen bereits digital bspw. in einer Broschüre oder über einem Gamification-Ansatz spielerisch während der Pre-Onboarding-Phase zu vermitteln. Dies erscheint insb. vor dem Hintergrund sinnstiftend, dass die Beschäftigung mit unternehmensbezogenen Informationen häufig aufgrund der Dringlichkeit tätigkeitsbezogener Einarbeitungsaktivitäten verdrängt wird. Organisationsbezogene Inhalte jedoch gänzlich zu vernachlässigen, schädigt die Vertrautheit des Unternehmens und somit den Bindungsaufbau (Kap. 15.2.3.3, 16.1.2). Da die Intensivierung arbeitgeberbezogener Interaktion für die Pre-Onboarding-Phase zu empfehlen ist (Kap. 15.2.1), kann sie darüber hinaus als im Marketing bekannte „Kaufbestätigung“ fungieren.

- **Feedback und Rückkopplung** (dimensionsübergreifend, Kap. 16): Entsprechend des qualitativen Paradigmas scheint es unumgänglich Handlungsempfehlungen nicht nur aus dem Feld abzuleiten, sondern diese auch in einem subjektiven Wirklichkeitsabgleich validieren zu lassen. Auskunft über den Erfolg und die Akzeptanz der Onboarding-Angebote bieten etwa herkömmliche Befragungen oder bereits eine Recruiter-Mitarbeiter-Beziehung, die durch informelle Mittagessen aufrechterhalten wird. Zu nennen sind etwa stichprobenartige persönliche Interviews oder die Einführung eines speziellen Onboarding-Surveys (Studie II, V). Dabei können folgende Inhalte die mitarbeiterseitige Resonanz wiedergeben: Realistische Informationsvermittlung, Zufriedenheit mit Onboarding-Angeboten, wahrgenommene Unterstützung, Wohlbefinden, affektives Commitment oder auch Weiterempfehlungstendenzen. Zur Auswertung der Effektivität eingesetzter Hilfsmittel können Kriterien prozessualer Evaluation (Kap. 16.1.1) Einsatz finden.

Im vorliegenden Feld werden etwa über Fragen zu Benutzerfreundlichkeit (84 % positive Stimmen) und Integrierbarkeit in den Arbeitsalltag (70 % positive Stimmen, Abb. 18.4) nennenswerte Einblicke in die Nützlichkeitsbewertung des Vernetzungs-Tools „Workdate“ (s. o.) gegeben. Diese Kennzahlen ermöglichen es, gegenüber quantitativ orientierten Entscheidern effektivitätsbezogene Aussagen zu implementierten Maßnahmen zu tätigen. Ein kennzahlengetriebene Bewertungsaspekt ist trotz einer zunehmenden Offenheit für qualitative Ansätze häufig nicht nur akzeptanzstiftend, sondern häufig unumgänglich.

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

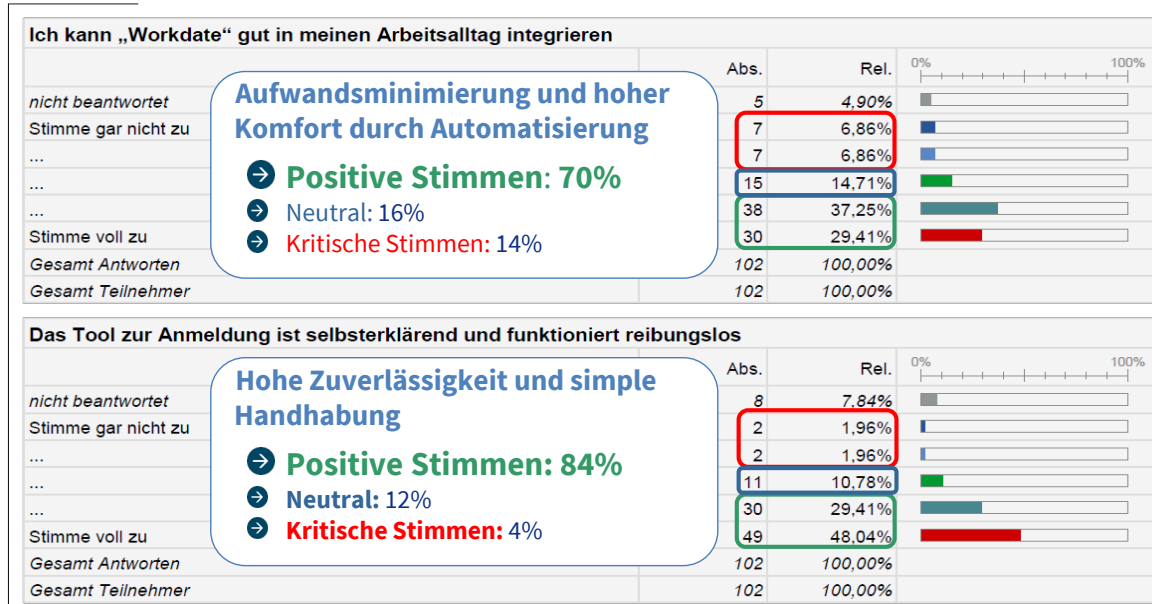


Abb. 18.4 Auszug Workdate-Auswertung im Testfeld als Beispiel für Feedback zu Onboarding-Angeboten (unternehmensinterne Quelle)

18.4 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

In der methodischen Reflexion dieser Arbeit (Kap. 18.2) zeigt sich, dass der Einfluss ergebnisverzerrender Faktoren nicht vollständig auszuschließen ist. Zudem ist davon auszugehen, dass Elemente des Untersuchungsgegenstandes unentdeckt bleiben („unobservable entities“, Kap. 8.2). So entsteht der Bedarf folgende Ergebnisaspekte (Kap. 15-17) über weiterführende Forschung zu validieren und ggf. zu revidieren. Dabei werden zunächst Forschungsbedarfe für die identifizierten Phänomene skizziert (1) und sodann Diskussionen zu ihrer Übertragbarkeit und dem Zusammenspiel der Forschungsparadigmen geführt (2).

Forschungsbedarfe zu identifizierten Phänomenen (1)

Die **Interaktion von Wohlbefinden, affektiver Bindung und Leistungsfähigkeit** neuer Mitarbeiter (Zirkularität, Kap. 16.1.2) und die postulierte **konstruktivanerale Treiberrolle** der benannten Konstrukte bilden erste Beispiele. Auch die **Revision des Honeymoon Effekts** (Kap. 17, 18.1) repräsentiert einen möglichen Validierungsgegenstand: Inwieweit lassen sich neurobiologische Veränderungen des Verliebtseins (Kap. 17) auch bei neuen Mitarbeitern messen? Inwieweit lässt es sich metrisch belegen, dass eine Reduktion der emotionalen Aktivierung durch unternehmensseitige Aktivitäten, die das Interesse am neuen Mitarbeiter bekunden, kompensiert werden kann? Während Brand (2008) geschlechts- und kulturspezifische Unterschiede in der frühen Phase des Verliebtseins in seinen Studien ausschließen konnte, bleibt prüfungswürdig, ob sich dies auch für den onboarding-bezogenen Honeymoon Effekt bestätigen lässt. Eine vergleichende Analyse emotionaler Verläufe (Kap. 16.2) könnte im Kontext verschiedener Bezugsobjekte (bspw. intrapersonelle Verliebtheit, Erwerb eines neuen Konsumguts und eine neue Mitarbeiter-Arbeitgeber-Beziehung) weiteren Aufschluss über die Beschaffenheit des subjektiven Erlebens neuer Mitarbeiter geben. Jenseits dieser Fragestellung erscheint es wissenswert, ob sich die Skala zur Erfassung von Verliebtheit (Brand, 2005, zitiert nach Fischer 2004) auf den Honeymoon Effekt übertragen lässt.

Ferner ist es von Interesse das **Verhältnis zwischen ereignisgeleiteter und aggregierender Bewertung des Onboarding-Prozesses**, die **Bedeutung und Wirkweise introspektiver Prozesse** sowie **selbstkonzeptbezogener Kognitionen und Evaluationen** neuer Mitarbeiter zu verifizieren (Kap. 16.1.1, 15.2.4). Vorliegende Arbeit kann nur die Hypothese aufstellen, dass das Ausmaß subjektiver Kritikalität darüber entscheidet, ob eine onboarding-bezogene Gesamteinschätzung nach dem „event paradigm“ oder dem „social entity paradigm“ (Kap. 16.2) erfolgt. Wird dies bestätigt, stellt sich auch die Frage, wie groß die Ausprägung emotionaler Erregung durch ein Ereignis sein muss, damit die Fokussierungs-Illusion Kahnemans (Kap. 17) greift und Episoden ausgeblendet werden, die lediglich Rahmenhandlungen kritischer Ereignisse bilden. Interessant scheint auch die Fragestellung, welchen Stellenwert persönlichkeitsbezogene Merkmale im Verhältnis zu erfahrungsbasierter Selbstwirksamkeit für die Wahrnehmung ambivalenter Phänomene subjektiven Erlebens (Newcomer-Situation, Kap. 15.2.2) haben. Gibt es geschlechtsspezifische Unterschiede, die die Sensibilität für die Ambivalenz der Newcomer-Situation erklären? Oder sind andere Variablen für die intrapsychische Beanspruchung maßgeblich? Ist es möglich, dysfunktionale Folgen der Ambivalenz durch ein Höchstmaß an Information, Unterstützung, Strukturierung und Standardisierung der Onboarding-Prozesse auszuschalten bzw. in ihrer Wirkung zu verändern? Bereits Grote bestätigt, dass „Untersuchungen, die die Beziehung zwischen Sicherheit und Autonomie unter Einbeziehung verschiedener Grade von Unsicherheit betrachten.“ (2015, S. 124) fehlen.

Insgesamt besteht auch ein Validierungsbedarf für Konzepte, die erstmals in der dargelegten Form erfasst werden. Zu nennen sind die **Beschaffenheit der Newcomer Situation** (Kap. 15.2.2) und die **Konzeption der Onboarding-Dimensionen** (Kap. 15.2.3). Zu verifizieren sind etwa die Gemeinsamkeiten, Differenzierungsfaktoren, ihre hierarchische Struktur, aber auch die hergeleitete Analogie zur Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs und dem triadischen Wirkungsmodell Wielands. Ebenso lässt sich der **Aufbau der Einarbeitungs- und Sozialisationsstrategien** (Kap. 16.1.1) in ihrer Abfolge aus Strategien der Informationsgenese, -verarbeitung, Evaluation und Situationsbewältigung auf den Prüfstand stellen. Gleiches gilt für das **integrierte Zeit-Ereignis-Modell** (Kap. 16.2). Stringenz und Vollständigkeit bilden mögliche Validierungsattribute. Es ist kritisch zu beleuchten, ob die gewählte Form der zeitlichen und inhaltlichen Abgrenzung phasenspezifischer und übergreifender Kategorien widerspruchsfrei ist oder eine Supervision Revisionsbedarfe attestieren könnte.

Ein weiterer potenzieller Untersuchungsgegenstand besteht in der **dynamischen Entwicklung der Mitarbeiterbindung**. Fraglich ist etwa, ob affektive Bindung in Analogie zur Attachment Theory (Kap. 6.4, 17, 18.1) beim Unternehmenseintritt tatsächlich noch nicht existent ist und darauffolgend stetig ansteigt bis es ein Zustand der Reife („Sättigung“) erreicht wird. Hier könnte eine quantitative Zeitstudie, die die Ausprägung von Commitment zu mehreren Messzeitpunkten erhebt, Aufschluss geben (bspw. Pre-Onboarding, erster Arbeitstag, drei, sechs und neun Monate später). Um die Bedeutung des Faktors Zeit weiter zu validieren, können auch weitere Konstrukte dargelegter Relevanz, wie Wohlbefinden, aufgenommen werden. Die Frage, ob die Übertragung des Konzepts sensitiver Phasen (Kap. 16.2; „sensitive phases of development“, Kap. 17) Bestätigung findet, eröffnet weitere Validierungspotenziale.

Außerdem bleiben **Implikationen für Zielkonstrukte des Modells** überprüfungswürdig: Insb.

das Konzept der Leistungsfähigkeit, das die Möglichkeit der Leistungserbringung beschreibt, sollte mit tatsächlichen Leistungsergebnissen im betrachteten Anwendungsfeld abgeglichen werden. Da Erwartungen an korrelative Studien zum Verhältnis zwischen Commitment und Leistung bislang verfehlt werden (Eisinga et al., 2010; Meyer et al., 2002, S. 27; Cohen, 1996; William & Anderson, 1991), bleibt die Frage offen, ob Leistungsfähigkeit als Indikator ausreicht, um die Leistungsförderlichkeit von organisationalem Commitment und Wohlbefinden zu bestärken. Schließlich ist sie metrisch schwer zu erheben (Eisinga et al., 2010).

Eine gewisse Nähe zum Konstrukt **residualen Commitments** nach Ruhle (Kap. 6.4.2) wird in den Ergebnissen grundsätzlich identifiziert (Kap. 15.1, 16.1.2). Eine empirische Evidenz für seinen statistischen Zusammenhang zu Commitment wird im Rahmen der Literaturrecherche bisher nicht gefunden (Kap. 6.4.2). Bis diese nicht vorliegt, kann seine von Ruhle (2012) proklamierte Rolle als Treiber für individuelle Unterschiede der Commitment-Ausprägung nicht nachgewiesen werden. Es stellt sich die Frage, ob der Grund für die Einflussnahme der bisherigen Arbeitgeberbeziehung in der residualen Bindung liegt oder eine bloße Wirkung bisheriger Erfahrungen und darauf basierenden Erwartungen darstellt (Erfahrungsabgleich, Kap. 15.1, 16.1.1). Sollte der Nachweis für einen statistisch signifikanten Einfluss residualen Commitments geführt werden, könnte die Annahme Ruhles forschungsökonomische Vorteile bringen. Sie besagt, dass Bindungsneigung auf der Basis des residualen Commitments als Zusammenfassung einer Vielzahl von Variablen (Erfahrungen, Erwartungen etc.) wirkt. Fraglich wäre dann jedoch noch, welche Gestaltungsimplicationen sich für handelnden Akteure mit der Information über die Ausprägung residualen Commitments bieten. Denn ein Unternehmen kann die Bedeutung der Beziehung zu einem vorangegangenen Arbeitgeber nicht mehr beeinflussen. Zwar bietet sie die Möglichkeit, die Gestalt der Bindung einzelner Mitarbeiter näher zu verstehen, sie bildet jedoch praktische keine Gestaltungsgröße zur Erhöhung von AC.

Übertragbarkeit der Ergebnisse und Verhältnis der Forschungsparadigmen (2)

Die Frage nach der **Übertragbarkeit dargebotener Ergebnisse** eröffnet den Bedarf andere Branchen, Unternehmensgrößen oder Zielgruppen zu betrachten. Es lässt sich vermuten, dass es sowohl Phänomene übergreifender Gültigkeit als auch abgrenzbare Wirkweisen bspw. im Verhältnis zu mittelständischen Unternehmen gibt. Während vorliegend eine Aktiengesellschaft betrachtet wird, ist davon auszugehen, dass das Gefühl der Anonymisierung mit der Folge einer erschwerten sozialen Vernetzung in kleineren Unternehmen geringer ausgeprägt ist. Die Bedeutung der sozialen Dimensionen (Kap. 15.2.3.2) könnte sodann eine andere Qualität aufweisen. Zudem ist davon auszugehen, dass jede Organisation eigene onboarding-bezogene Stärken und Entwicklungsfelder aufweist. So stellt sich die Frage, ob die unternehmensindividuellen Mängel, die vorliegend fallübergreifend genannt werden, zu einer Überbetonung der Bedeutung einzelner Kategorien und Phänomene führen. Dagegen spricht, dass das Modell individuelle persönliche (Kap. 15.1) oder infrastrukturelle Merkmale (Kap. 15.2.3.4) als Einflussfaktoren der Onboarding-Situation berücksichtigt. Nichtsdestotrotz könnte eine entsprechende Validierung geeignet sein, die Güte dieser Aussage zu erhärten. Gleichmaßen besteht der Bedarf erarbeitete Konzepte anhand eines Untersuchungsdesigns zu validieren, das Zielgruppen, die von der Betrachtung ausgeschlossen werden (Auszubildende und Praktikanten, Kap. 11.4, 8.4) einbezieht. Es ist zu analysieren, ob und in welcher Form sich deren subjektive Wirklichkeit von derjenigen der betrachteten Fälle unterscheidet.

Rückblickend ist zu bemerken, dass die hier benannten, noch zu validierenden Fragestellungen dem interpretativen Paradigma partiell widerstreben. Schließlich setzt es voraus, dass der Forschungsgegenstand unter Berücksichtigung kontextuell sinngebender Aspekte reflexiv betrachtet wird (Kap. 8.2). Die vorliegende Arbeit geht jedoch davon aus, dass **qualitative und quantitative Methoden** einander „ergänzende Alternativen zur Forschung im Feld“ darstellen (Lamnek, 2010, S. 5) und je nach Fragestellung ihre Berechtigung haben. So kann es interessant sein, auf der benannten Basis möglichst zeit- und raumunabhängige Gesetzmäßigkeiten bzw. Theorien mittlerer Reichweite zu generieren (Flick et al., 2013). Unter dieser Annahme forschungsmethodischer Komplementarität (Kelle & Etzberger, 2010) und eines gemeinsamen theoretischen Rahmens, können Einzelergebnisse zueinander in Beziehung gesetzt werden. Z. T. finden diese Bestrebungen in der nachstehenden Studie ihre Umsetzung (Studie II, V).

Wie in Kap. 18.2 angekündigt, kann es einen Erklärungsbeitrag bieten, benannte Fragestellungen zunächst einer nachträglichen kommunikativen und somit qualitativen Validierung mit den Untersuchungsteilnehmern zu unterziehen. Dieses Vorgehen ist geeignet, in Ergänzung zu den kontextuell isolierten Untersuchungsdesigns quantitativer Forschung (s. o.), Gegenstandsnahe zu wahren. Schließlich erfordert Anwendungsbezug die Betrachtung der „Situationskontexte genauso wie Normen- und Wertsysteme“, da für „Handeln eine komplexe, differenzierte, kognitivreflexive Innensicht konstitutiv ist [...]“ (Groeben & Scheele, 2010, S. 152).

Zuletzt ist anzuführen, dass Krotz (2005) bei der **Forderung einer hybriden Forschung** (Triangulation, Kap. 8.3) zu bedenken gibt, dass noch wenig über die Art und Weise der forschungsmethodischen Zusammenführung von Erkenntnissen unterschiedlicher Verfahren nachgewiesen ist. Deppermann (2013, Abs. 61) fordert, die empirische Erforschung der Interviewinteraktion als eigenständiges Untersuchungsfeld der qualitativen Sozialforschung zu begreifen. Er begründet die Notwendigkeit weiterer Forschungsansätze damit, dass die Methodik der Interviewführung selbst kaum auf Forschung beruhe, sondern eine nicht evidenzbasierte Praxis darstelle (2013, Abs. 28). Letzten Endes wirft diese Annahme die Frage auf, was nach dem qualitativen Paradigma überhaupt den Anspruch auf Evidenz erheben kann. Begegnen die von Lamnek, Wrona etc. nahegelegte Herangehensweise an die Ableitung von Gütekriterien (Kap. 8.3) nicht bereits dieser Diskussion? Im Rahmen dieser Niederschrift wird kontinuierlich zu dieser Diskussion Stellung genommen. Folglich werden ihre Ergebnisse entsprechend Kap. 8 nur aus einem Verständnis nutzbar, das sich konsequent davon distanziert, quantitative Gütekriterien unverändert auf die qualitative Sozialforschung zu übertragen.

V. PRIMÄRFORSCHUNG II: FRAGEBOGENSTUDIE ZUM ERLEBEN NEUER ANFORDERUNGSSITUATIONEN (STANDORTBESTIMMUNG NEUER MITARBEITER/MITARBEITER IN EINER NEUEN FUNKTION)

19 Zusammenfassende Darstellung der quantitativen Fragebogenstudie

Die nachstehende empirische Studie repräsentiert den erstmaligen Einsatz eines **Diagnoseinstruments zur Messung und Bewertung des psychischen und sozialen Erlebens von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen** (neue Mitarbeiter und Mitarbeiter in einer neuen Funktion). Innerhalb eines Input-Prozess-Output-Modells (I-P-O-Modell, Kap. 21.1) nutzt das Instrument folgende Variablen, die den drei I-P-O-Kategorien zugeordnet werden:

- Input: Situationelle, personale und organisationale Variablen
- Prozess: Psychisches und soziales Erleben (Eigenschaftswörterliste zur Messung von Emotionen und Beanspruchung: EEB und soziales Kontrollerleben), soziale Unterstützung und informationsbezogene Variablen (Feedback- und Orientierungsdefizite und Realistic Job Preview, RJP)
- Output: Einstellungsbezogene Variablen (onboarding-bezogene Zufriedenheit, affektives Commitment) und handlungsbezogene Variablen (Weiterempfehlungstendenzen: eNPS)

Einsatz findet der Fragebogen in einem Versicherungskonzern in Deutschland (vgl. Primärforschung I, IV, Kap. 11). Die Erhebung ist in das Jahr nach Einführung eines Onboarding-Konzepts einzuordnen, das digital unterstützt wird, jedoch persönlich von Führungskräften und Paten auszuführen ist (Kap. 18.3). Die zwei betrachteten Studiengruppen treten drei Monate vor ihrer Teilnahme in eine neue Anforderungssituation ein: Externe Einstellungen (neue Mitarbeiter) und interne Versetzungen (Mitarbeiter in einer neuen Funktion, Kap. 20.1).

Ausblick auf Kernergebnisse der Studie

Die Studienergebnisse bekräftigen das gewählte Studiendesign auf zwei Ebenen

1. **Bestätigung der Nutzung eines I-P-O-Modells** für eine quantifizierende Diagnose des Erlebens neuer Anforderungssituationen und intraorganisationaler Unterschiede
2. **Validierung und Konkretisierung der unterstützenden Rolle des Vierfelderschemas (VFS)** als praxisorientierte Visualisierungs- sowie handlungsleitende Bewertungshilfe der Leistungspotenzialentwicklung in neuen Anforderungssituationen

Bestätigung der Nutzung eines I-P-O-Modells für eine quantifizierende Diagnose des Erlebens neuer Anforderungssituationen und intraorganisationale Unterschiede (1)

Zum einen macht das I-P-O-Modell bei Betrachtung sozialer und aufgabenbezogener Faktoren **Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Anforderungssituationen** (externe Einstellung und interne Versetzungen) deutlich. Zum anderen lassen sich bei der Betrachtung weiterer Input-Variablen (hier: unabhängige Variablen, UV) **signifikante Unterschiede in Bezug auf Prozess- und Output-Variablen** aufzeigen. Sie werden unterschieds- bzw. varianzanalytisch inkl. relevanter Robustheitstests ermittelt (T-Test: Roh- und Z-Werte inkl. Mann-Whitney-U-Test bzw. Varianzanalyse inkl. Kruskal-Wallis-Test, Kap. 23). Diese intraorganisationalen Unterschiede werden erschlossen, indem den **Prozess- und Output-Variablen, bei denen Unterschiede zu erkennen sind**, die jeweiligen Input-Variablen, d. h. Substichproben, zugeordnet werden (Kap. 24.3).

Diese systemische Betrachtung dient dazu, abgrenzende Merkmale zwischen den

Anforderungssituationen zu erschließen. Zudem wird das **Leistungspotenzial** von Mitarbeitern in einer neuen Funktion bzw. in einem für sie neuen Unternehmen nicht nur unterschiedsanalytisch (Kap. 24.1) und deskriptiv über das VFS quantifiziert (Kap. 24.2). Es wird auch mehrdimensional (personal, situationell und organisational bzw. in Bezug auf Haltungen, Verhältnisse und Verhalten, Wieland, 2010; Kap. 15.2) diskutiert (Kap. 25.1). Im Ergebnis können **praktikable Lösungsansätze** (Kap. 25.3) abgeleitet werden, wie das VFS genutzt werden kann, um für bestehende Verhältnisse (Stärken und Entwicklungsfelder) zu sensibilisieren. Aus signifikanten Unterschieden zwischen betrachteten Anforderungssituationen, Altersklassen, positionsbezogen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sowie zwischen Unternehmensbereichen können Maßnahmen zur Verringerung der Diskrepanzen abgeleitet werden.

Validierung und Konkretisierung der Rolle des VFS für Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen (2)

In seiner erstmaligen Anwendung im Feld neuer Anforderungssituationen wird das VFS als **praxisorientierte Visualisierungs- und handlungsleitende Bewertungshilfe** der Leistungspotenzialentwicklung bestätigt (Kap. 24.5). Deskriptive Verlaufsanalysen und ihre varianzanalytische Validierung lassen erkennen (Kap. 24.4), dass eine kombinierte Betrachtung des VFS als JSC- und JSR-Variante (Kap. 20.1) eine **Indikatorfunktion für betrachtete Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase** zukommt. D. h. über seine vereinfachte Betrachtung wird es möglich, Tendenzen des Verlaufs von Prozess- und Output-Variablen zu antizipieren. Dabei werden Ausnahmen und Reichweite ihrer Indikatorfunktion konkretisiert (Kap. 24.4.4). Die **Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes aus JSC- und JSR-Modell** wird in allen Fragestellungen aufgegriffen, datenbasiert diskutiert und schließlich untermauert.

Ausblick auf den Aufbau der Studie

Welche Variablen als Einflussfaktoren fungieren bzw. welche Verläufe innerhalb des VFS eine Indikatorfunktion für die Prozess- und Output-Variablen erkennen lassen, wird in den Ergebniskapiteln (Kap. 24) differenziert dargestellt. Zudem findet sich in Kap. 17 eine übergreifende Zusammenfassung aller Ergebnisabschnitte unter Bezugnahme auf Kernergebnisse der Sub-Fragestellungen (Kap. 21.1). In diesem Abschnitt finden sie keine Ausführung, da er als Ausblick auf die Studie fungiert. Ihr Aufbau folgt folgenden Analyseschritten (Tab. 19.1):

Tab. 19.1 Aufbau der Studie entlang der Analyseschritte (eigene Darstellung)

Nr.	Beschreibung des Analyseschritts	Kapitel
1	Fragestellung und Untersuchungsmodell inkl. verwendeter Methoden	20
2	Datenerhebung, verwendete Messverfahren und Vorstellung der Analysestrategie	21
3	Konstruktion eines Erhebungsinstruments (Fragebogen) und Akquisition von Untersuchungsteilnehmern	22
4	Dokumentation und Aufbereitung der Daten	23
5	Verwendete Verfahren der Datenauswertung	24
6	Ergebnisdarstellung entlang der untersuchungsleitenden Sub-Fragestellungen inkl. ihrer Zusammenführung zur Beantwortung der untersuchungsleitenden Fragestellung	25
7	Diskussion von inhaltlichen Ergebnissen, Methodik, praktischer Implikationen einschließlich des weiteren Forschungsbedarfs im Rahmen eines Ausblicks	26

20 Fragestellung und Begründung der Methoden

Der Abschnitt „Theoretischer Hintergrund“ (III) behandelt praktische Überlegungen zu neuen Anforderungssituationen von Mitarbeitern in der freien Wirtschaft (Kap. 4) und theoretische Aspekte der organisationalen Sozialisationsforschung (Kap. 5). Zudem werden psychologische Perspektiven auf das subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen betrachtet (Kap. 6). Nach einer qualitativen Primäranalyse dieses Feldes (Studie I, Abschnitt IV) ist die vorliegende Studie (Studie II) an der quantitativen Sozialforschung ausgerichtet (Häder, 2010).

Warum das quantitative Forschungsparadigma geeignet ist, sich der untersuchungsleitenden Fragestellung adäquat zu nähern behandelt Kap. 20. Mit dem Paradigma einher geht es, komplexe Fragestellungen für ihre Bearbeitung zu zerlegen (Häder, 2010, S. 28). Entsprechend wird die zentrale Fragestellung nachstehend mit ihren Teilaspekten operationalisiert und das dazugehörige Untersuchungsmodell im Kontext verwendeter Methoden vorgestellt (Kap. 20.1). Zur weiteren Spezifizierung des Forschungsparadigmas sowie des damit verbundenen Vorgehens werden methodologische Prinzipien und Gütekriterien veranschaulicht, die die Studie leiten (Kap. 20.2, 20.3). Denn die „Frage nach der Qualität der (...) Erhebungs- beziehungsweise Messinstrumente“ bildet den Kern der Forschungsplanung (Häder, 2010, S. 108). Um die Güte von Testung und Ergebnissen a priori einzuschätzen und – bis zur Datenexploration (Kap. 22.1, 22.2) – vorläufige Rückschlüsse für Datenanalyse und -auswertung zu ziehen (Kap. 22.4, 23), schließt das Kapitel mit der Stichprobenumfangsplanung (Kap. 20.4).

20.1 Untersuchungsleitende Fragestellung und verwendetes Modell

Der quantitativen Sozialforschung liegt ein „analytisch-nomologisches“ Wissenschaftsverständnis zugrunde (Häder, 2010, S. 67). Dieses macht es sich zur Aufgabe, Prinzipien und Regeln des Forschungsgegenstands aufzudecken. Um sich dem zu nähern, widmet sich das nachstehende Kapitel dem methodischen Vorgehen vorliegender Studie und setzt es in Bezug zur untersuchungsleitenden Fragestellung. Diese wird vorgestellt, zwecks Komplexitätsreduktion („Selektivität“, Cleff, 2011, S. 9) anhand zentraler Untersuchungsvariablen in einem Modell zusammengefasst (1) und in ihre Teilaspekte aufgegliedert (2, 3). Zuletzt werden Fragestellung und Messmodell in den Kontext von Studienziel und Artefakten gesetzt (4). Der verwendete Modellrahmen leitet die Art, in der der Forschungsgegenstand betrachtet wird („Perspektivität“, ebd.; Häder, 2010). Er bedient sich einer Input-Prozess-Output-Systematik (I-P-O), anhand derer das psychische und soziale Erleben von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen gemessen und bewertet wird. Tab. 20.1 gibt einen Ausblick auf die Konstrukte bzw. Skalen, die in das Messmodell einfließen. Diese Messverfahren werden in Kap. 21.2 bei Diskussion ihrer messtheoretischen Güte vorgestellt und ihre Verwendung begründet:

Tab. 20.1 Ausblick auf verwendete Konstrukte/Messverfahren im Messmodell (eigene Darstellung)

Rolle im Modell	Konstrukt	Kapitel
Prozess-Variablen	Realistic Job Preview	21.2.1
	Feedback- und Orientierungsdefizit	21.2.2
	Psychisches Erleben; aufgabenbezogen (Job Demand-Control Model)	21.2.3
	Soziales Kontrollerleben (Job Demand-Resources Model) und soziale Unterstützung	21.2.4
Output-Variablen	Onboarding-bezogene Zufriedenheit	21.2.5
	Affektives Commitment	21.2.6
	Weiterempfehlungstendenzen	21.2.7

Die I-P-O-Systematik findet sich in der Literatur zur Erfassung von Forschungsgegenständen wieder, die Nähe zur vorliegenden Arbeit aufweisen: Dies betrifft in einem engeren Sinne etwa die Beanspruchungsforschung (WSIB, nach Wieland & Hammes, 2010) oder die Sozialisationsforschung (Escribano, Dufour & Maoret, 2017) und in einem weiteren Sinne bspw. Teamprozesse in Organisationen (Ilgen et al., 2005). Diese Ansätze vereint der Anspruch, affektive Aspekte sowie verhaltens- und einstellungsbezogene Mechanismen innerhalb der Komplexität organisationaler bzw. sozialer Systeme zu betrachten. Somit werden Kontextfaktoren, wie Menschen, Aufgaben, Technologien und sonstigen Umweltfaktoren berücksichtigt.

In I-P-O-Modellen bilden Prozess-Faktoren die Verbindung zwischen Input- und Output-Faktoren (Ilgen et al., 2005) ab; d. h. zwischen Elementen, die vor einem Treatment (d. h. einer Intervention; hier: das Onboarding-Ereignis) Bestand haben (Input) und dem Effekt, der aus dem Treatment folgt (Output). Das Modell ist für das betrachtete Feld nicht nur aufgrund der Nähe seiner Anwendungsfelder geeignet (s. o.). Das subjektive Erleben des Onboarding-Prozesses lässt sich auch gut in die I-P-O-Kategorien einteilen: Die betrachteten Anforderungssituationen und erhobenen personalen, situationellen und organisationalen Variablen bilden die Input-Faktoren. Sie sollen dabei unterstützen, besser zu verstehen, welche Unterschiede das subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen prägen können und wie in diesem Fall relevante einstellungs- und verhaltensbezogene Output-Variablen ausgeprägt sind.

Kritiker des einfachen I-P-O-Modells sehen Limitationen in einer mangelnden Eignung soziale Prozesse in ihrer Komplexität zu erfassen; etwa, da es bei strenger Interpretation keine zeitliche Rückkopplung zwischen Input- und Output-Faktoren vorsieht (Ilgen et al., 2005). Diese Kritik greift für das vorliegende Studiendesign nicht, da die „Kette“ der I-P-O-Elemente nicht als linearer Kausalstrang betrachtet wird. Denn es wird kein Längsschnitt-Design verwendet. Zugleich liegt die Stärke des Modells in seiner Fokussierung und Simplizität. Sie ermöglicht es, Testökonomie, Praktikabilität und Bewertungsfunktion im Kontext struktureller Rahmenbedingungen miteinander zu verbinden sowie Handlungsempfehlungen abzuleiten (Wieland & Hammes, 2010). Zugleich besteht eine Haltung, die sich den mehrdimensionalen Verbindungen zwischen den Modellelementen nicht verschließt.

Untersuchungsleitende Fragestellung (1)

Forschungsgegenstand der vorliegenden Studie ist das psychische und soziale Erleben von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen (neue Mitarbeiter und Mitarbeiter in einer neuen Funktion). Es wird über folgende **untersuchungsleitende Fragestellung** erschlossen, deren praktische und theoretische Relevanz in Kap. 1 und 2 hergeleitet wird:

Wie lässt sich das **subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen** auf aufgabenbezogener und sozialer Ebene als Indikator von Leistungsfähigkeit

- i. praktikabel **quantifizieren und bewerten**?
- ii. in Relation zu relevanten Input-, Prozess- und Output-Variablen **interpretieren**?

Diese Fragestellung ist der Ausgangspunkt für den Aufbau des Messmodells. Ihre Beantwortung bildet das Kernziel der Arbeit. Bevor die verwendeten Untersuchungsvariablen entsprechend ihrer I-P-O-Kategorien strukturiert werden, werden sie Aspekten der übergreifenden Fragestellung zugeordnet, zu denen sie Aufschluss bieten sollen. Diese Zuordnung unterstützt die nachstehende Operationalisierung der Hauptfragestellung visuell (Abb. 20.1).

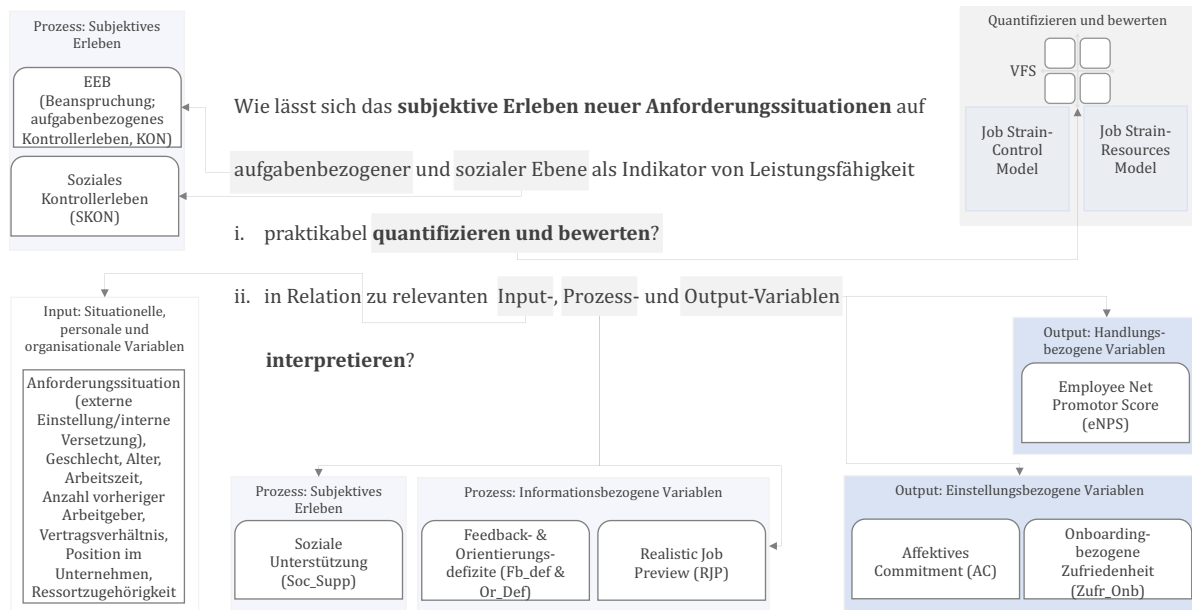


Abb. 20.1 Untersuchungsleitende Fragestellung inkl. Untersuchungsvariablen als Hinführung zum Messmodell (eigene Darstellung)

Untersuchungsleitende Fragestellung Teil i): Praktikabel quantifizieren und bewerten (2)

Um das **subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen zu quantifizieren und zu bewerten**, wird eine Systematik gewählt, die Analogien zur Abgrenzung von JSC und JSR Model (Kap. 6.3.2) aufweist: Eine aufgabenbezogene Ebene (JSC) und eine soziale Ressourcenebene (JSR). Auf aufgabenbezogener Ebene wird das wissenschaftlich und anwendungsbezogen bewährte Vorgehen des Wuppertaler Screening Instruments zur Messung psychischer Beanspruchung (Wieland & Hammes, 2014) gewählt. Es wird erstmalig auf Mitarbeiter neuer Anforderungssituationen (drei Monate nach ihrer externen Einstellung bzw. internen Versetzung) übertragen. Die **Eigenschaftswörterliste zur Messung von Emotionen und Beanspruchung** (EEB, Abb. 20.1, links oben) ermöglicht es in ihrer Kurzform, Praktikabilität und Akzeptanz des Instruments mit metrischer Güte zu verknüpfen (Kap. 21.2.3). Sie wurde bisher für verschiedene Branchen, Tätigkeitsklassen und arbeitsbezogene Kontexte verwendet; bspw. Beanspruchungsoptimalität, ganzheitlicher Führung, Gesundheitskompetenz und Emotionsarbeit (für einen umfassenden Überblick s. Hammes & Wieland, 2017).

Um das subjektive Erleben ganzheitlich zu erfassen, wird das aufgabenbezogene Kontroll- und Beanspruchungserleben anhand der EEB erfasst und eine soziale Dimension hinzugezogen. Ihre Bedeutung wird an diversen Stellen der Sozialisationsforschung (Kap. 5), aber auch im „Job Demands-Resources Model“ von Demerouti et al. (2001, Kap. 6.3.2) betont. Die Hinzunahme einer sozialen Komponente bedient den Anspruch, die aufgabenbezogene intrapsychische Betrachtung um soziale Einflüsse auf das subjektive Erleben zu komplettieren. Dazu verwendet wird die **Skala des sozialen Kontrollerlebens** (Farrenkopf & Mertens, 2014; Farrenkopf et al., 2016; Kap.21.2.4; Abb. 20.1, links oben). Die Kombination aus aufgabenbezogenen intrapsychischen und ressourcenbedingten Beanspruchungsniveaus sozialer Art soll eine holistische Standortbestimmung neuer Mitarbeiter bzw. von Mitarbeitern in einer neuen Funktion ermöglichen. Über diese Diagnose gelingt es, unterschiedliche Beanspruchungsebenen (intrapsychisch und sozial) zu identifizieren und zu vergleichen.

Die **Quantifizierung** dessen erfolgt über das **VFS** nach Wieland und Hammes (2014; Abb. 20.1, rechts oben). Es wird zum einen in seiner Ursprungsform nach dem **Job Strain-Control-Model** (JSC, Kap. 6.3.2) und zum anderen als **Job Strain-Resources Model** (JSR) verwendet, das vom **Job Demands-Resources Model** (JDR) nach Demerouti et al. (2001) abgeleitet ist (Kap. 6.3.2). D. h., dass sich die beiden VFS in ihrem Betrachtungsgegenstand unterscheiden. Während das VFS im JSC Model Beanspruchungsbilanz (BB) und aufgabenbezogenes Kontrollerleben (KON) erfasst, betrachtet das VFS im JSR Model BB und soziales Kontrollerleben (SKON). Die Einordnung vorliegender Stichprobe (Kap. 22.2) in die Risikostufen des Modells (Kap. 24.2) nach beiden Gesichtspunkten (aufgabenbezogen: JSC; sozial: JSR) eröffnet ein differenziertes Bild, um praxisorientiert Maßnahmen abzuleiten (Kap. 25.3).

Untersuchungsleitende Fragestellung Teil ii): Interpretieren in Relation zu Input-, Prozess- und Output-Variablen (3)

Die Diagnose des subjektiven Erlebens wird nicht nur einem Praktikabilitätsanspruch gerecht. Sie hält die Möglichkeit bereit, die **Beanspruchungssituation neuer bzw. intern versetzter Mitarbeiter im Kontext situationeller, personaler und organisationaler Faktoren** zu betrachten. Diese werden nachstehend als Input-Faktoren zusammengefasst. Indem dieses Konglomerat aus unmittelbar und mittelbar gestaltbaren Variablen (Studie I, IV, Kap. 25.1) einbezogen wird, werden Verhältnisse, die auf das Individuum einwirken, mehrdimensional erfasst. Damit bietet sich nicht nur die Möglichkeit, das subjektive Erleben zu messen. Auch werden darauf einwirkende Rahmenbedingung betrachtet, um sie in der Praxis zu Gunsten eines positiven subjektiven Erlebens zu verändern (Kap. 25.3). Dies zielt letztendlich darauf ab, das Leistungspotenzial in neuen Anforderungssituationen besser auszuschöpfen.

Erhobene Input-Faktoren sind personale Merkmale, wie Geschlecht oder Alter (demografische Variablen), situationelle Variablen, wie die Art der Anforderungssituation (interne Versetzung, externe Einstellung) sowie organisationale Variablen wie die Funktion oder die Zugehörigkeit zu einem Unternehmensbereich (hier: Ressort; Abb. 20.1, links unten). Sie werden in Relation zu den betrachteten Konstrukten gesetzt. Vergleichende Analysen der Substichproben lokalisieren intraorganisationale Unterschiede und Entwicklungsfelder (Kap. 24.1, 24.3).

Neben benannten Input-Faktoren geben folgende **Prozess- und Output-Variablen** Aufschluss über informationsbezogene, weitere subjektive sowie einstellungs- und handlungsbezogene Elemente der Onboarding-Phase. Zwei Prozess-Variablen des subjektiven Erlebens werden im Rahmen der Erläuterung zu JSC- und JSR-Modell erwähnt (**aufgabenbezogenes Kontrollerleben, soziales Kontrollerleben**; s. o.). Darüber hinaus findet die wahrgenommene **soziale Unterstützung** (Kap. 5.4; 21.2.4) durch Führungskraft und Kollegen Betrachtung. Weitere Prozess-Variablen informationsbezogener Natur bilden die Variablen „**Realistic Job Preview**“ (RJP, Vandenberghé & Scarpello, 1990; Kap. 4.1; 21.2.1) sowie **Feedback- und Orientierungsdefizite** (Hippler & Krüger, 2014, Kap. 21.2.2; Abb. 20.1, Mitte unten). So wird zum einen der Bedeutung unternehmensseitig gesteuerter Informationsvermittlung in der Pre-Entry-Phase Rechnung getragen (Kap. 4.1). Zum anderen bietet die aus dem RJP folgende Erwartungsbildung des Kandidaten Anlass zur Erhebung des Konstrukts: Es wird in Relation zum Onboarding-Erleben und betrachteten Output-Variablen gesetzt.

Elemente der Skala Rollenkonflikte von Hippler und Krüger (2014) ermöglichen es, potenzielle Quellen für Integrationsschwierigkeiten in neuen Tätigkeitsfeldern zu betrachten, die auf strukturelle Rahmenbedingungen zurückzuführen sind. Dies ist etwa das Ausmaß an Diskrepanzen zwischen Informationsbedarf und Informationsstand bspw. über einzelne Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte (Orientierungsdefizite). Daneben stehen Feedbackdefizite, die bspw. aus einem Mangel an motivierenden Hinweisen bzgl. der eigenen Aufgabenerfüllung resultieren (ebd., 2014., S. 4). Die Erhebung benannter Prozess-Variablen dient dazu, intraorganisationale Differenzen im subjektiven Erleben oder sogar bzgl. relevanten Output-Variablen zu lokalisieren.

Die letzte Komponente des I-P-O-Modells wird von **einstellungs- und handlungsbezogenen Variablen** gebildet (Output-Variablen). Mit dem **affektiven Commitment** operationalisiert nach Felve et al. (2014; Kap. 21.2.6) und **Zufriedenheit** werden umfänglich validierte Konstrukte zur Beschreibung subjektiver Haltungen gegenüber einer Organisation erfasst (einstellungsbezogene Variablen; Abb. 20.1, rechts unten). Für einen konsequenten Fokus auf den Kontext der Onboarding-Situation wird nicht das Konstrukt allgemeiner Arbeitszufriedenheit nach Neuburger und Allerbeck (1978) erhoben. Stattdessen wird Zufriedenheit in einen unmittelbaren Onboarding-Bezug gestellt (Kap. 21.2.5). Dies zielt darauf ab, direkte Wirkfaktoren auf die Zufriedenheit in der betrachteten Situation identifizieren und optimieren zu können.

Die handlungsbezogene Ebene wird in Form von **Weiterempfehlungstendenzen** (Kap. 4.3.2) über den eNPS (Kap. 21.2.7; Abb. 20.1, rechts unten) erfasst. Dies dient dazu, die Zufriedenheit im betrachteten Feld nicht nur auf einer Einstellungsebene, sondern auch auf einer Ebene der Handlungsbereitschaft zu Gunsten des Unternehmens zu kennen. Schließlich gewinnt der eNPS in der Praxis (Kap. 25.3) zunehmend an Relevanz, sodass ein Interesse antizipiert wird, diese Zielvariablen in eine statistische Analyse psychologischer Skalen einzubetten. Auch hier wird der Bezug zum subjektiven Erleben, sowie den betrachteten Input-Variablen analysiert.

Vom Studienziel zum deskriptiven Survey-Modell als I-P-O-Modell (4)

Diese Studie verfolgt das **Ziel** über die untersuchungsleitende Fragestellung **intraorganisationale Unterschiede** betrachteter Konstrukte in der Onboarding-Phase zu erschließen und so einen Erkenntnisgewinn herbeizuführen. Zugleich soll ein **Erhebungsinstrument** hervorgebracht werden, mit dem Unternehmen in der Praxis

1. den **Status des Wohlbefindens und somit des Leistungsfähigkeitspotenzials** von Mitarbeitern in einer neuen Anforderungssituation **messen**,
2. ihre **Bedeutung für institutionelle Erfolgsgrößen** wie Commitment und Weiterempfehlung **bekräftigen**
3. und durch Kenntnis diverser organisationaler, situationeller und personeller sowie informationsbezogener Größen **Handlungsfelder ableiten** können.

Führt man sich die vorangestellte, übergreifende Fragestellung im Kontext **methodischer Implikationen** für die Studie vor Augen (Kap. 20.2), bietet diese Problembeschreibung keinen Raum für die Frage nach dem „was“. Stattdessen erfordert sie als **metrische Fragestellung** ein Studiendesign sowie Auswertungsinstrumente, die relevante Konstrukte unter Machbarkeitsgesichtspunkten der Praxis metrisch darstellbar, statistisch analysierbar und interpretierbar machen. Dazu eignet sich nur ein **Forschungsparadigma quantitativer Sozialforschung** unter Verwendung weitreichend validierter Skalen (s. o.).

Aus dem Spektrum existierender Designtypen für Erhebungsinstrumente wird **das deskriptive Survey-Modell** (Kromrey, 2006) ausgewählt: In Abgrenzung zu rein hypothesentestenden Untersuchungen werden die „empirisch feststellbaren Sachverhalte“ nicht streng aus Hypothesen abgeleitet (ebd., S. 91). Stattdessen werden empirische Sachverhalte in Anlehnung an den hypothesenfreien Grundplan nach Brandstätter (1972) explorativ statistisch analysiert. Nicht mit engen Vorannahmen zu arbeiten, bedeutet nicht, dass es zur hypothesenfreien Wahrnehmung bzw. zu theoriefreien Beschreibungen kommt. Es meint, dass Wahrnehmung und Beschreibung von Phänomenen mehr oder minder stark von Hypothesen geleitet sein können (ebd.). Der Grundplan verbindet eine quantifizierende Forschung mit standardisierten Instrumenten mit der Identifikation vorab unentdeckter Befunde mit Erkenntnispotenzial (ebd.). Folglich können somit aus experimentellen Befunden Theorien aufgebaut werden (ebd.). Diese können Erkenntnisse über Sachverhalte ordnen sowie, Tatbestände erklären bzw. vorhersagen (Häder, 2010, S. 20). Erst bei fortgeschrittener Theorienbildung, sei es sinnvoll, spezielle Hypothesen gezielt mit daraufhin konstruierten Experimenten zu prüfen (ebd.).

Vorliegend werden zwar theoretisch fundierte Messverfahren verwendet, jedoch erfolgt ihre Anwendung im Onboarding-Kontext und beim Vergleich der Kontrollgruppen (interne Versetzung und externe Einstellung) erstmalig. Entsprechend scheint es sinnvoll, die Studie als Modell für Vorgänge in einem natürlichen sozialen System und nicht als „Realisation einer Theorie“ aufzufassen (Brandstätter, 1972). Darüber hinaus dient ein explorativer Ansatz dazu, die praxisorientierte Darstellung der Ergebnisse zu gewährleisten. Dies unterstützt eine situationspezifische Beurteilung des Erlebens einer neuen Anforderungssituation und eine unternehmensindividuelle Ergebnisverwendung zur Weiterentwicklung von Onboarding-Prozessen. Dass die vorliegende Studie nicht hypothesen-, sondern fragengeleitet arbeitet, bedeutet nicht, dass sie geringen Wert auf die Konzeptionsphase legt. Diese ist für die spätere „Brauchbarkeit der Resultate“ einer Studie erfolgskritisch (Kromrey, 2006, S. 109), sodass die untenstehende konzeptionelle Vorleistung erbracht wird. Sie mündet in einem Untersuchungsmodell, das den Anspruch hat, dem vorgestellten Gegenstand und Verwertungszweck der Studie gerecht zu werden (ebd.). Zudem wird das Modell durch empirische sowie theoretische Vorkenntnisse hinreichend abgesichert (Abschnitt III; Kap. 21.2). So sollen weder empirische Lücken entstehen, noch soll Unnötiges und Irrelevantes erfasst werden (Testökonomie, Kap. 20.3).

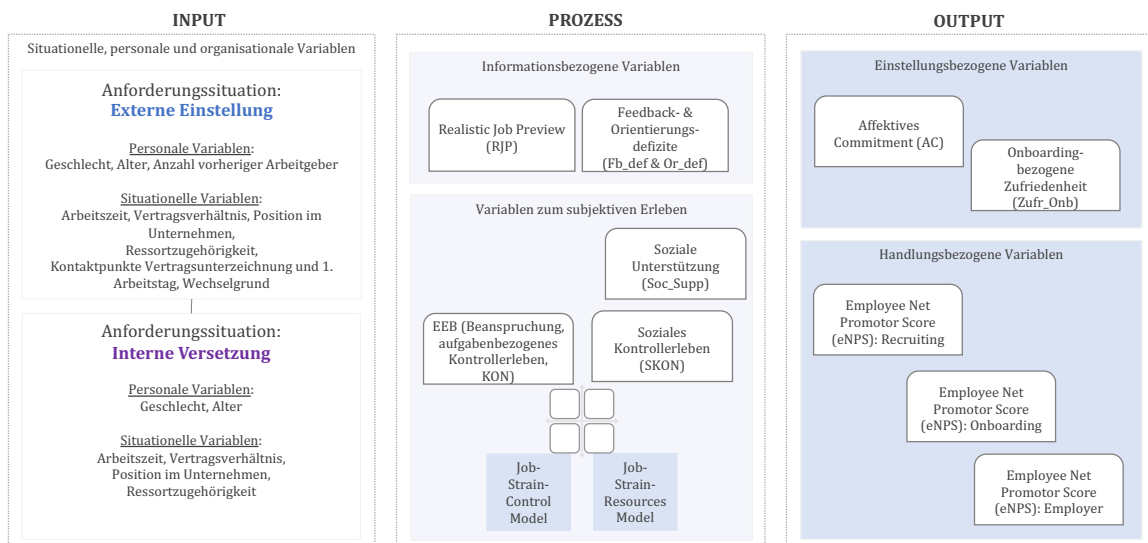


Abb. 20.2 Messmodell Studie II (eigene Darstellung)

Das so entstandene I-P-O-Modell wird vorstehend visualisiert (Abb. 20.2). Es wird an relevanten Stellen der Studie wiederkehrend als Orientierungshilfe und Illustrationsmittel verwendet, indem jeweils betroffene Aspekte optisch hervorgehoben werden. Die bedeutsamsten Rahmendaten des Untersuchungsmodell sind in Anhang E tabellarisch zusammengestellt.

20.2 Methodologische Prinzipien

Aufgrund ihres metrischen Charakters Kap. 20.1 werden quantitative Methoden der Sozialforschung zur Beantwortung der untersuchungsleitenden Fragestellung gewählt. Nachstehend werden methodologische Prinzipien, die sich von dieser Fragestellung ableiten, vorgestellt. Sie reichen von der Zweisprachentheorie (1) (Carnap, 1958) zum relevanten Skalenniveau (2).

Zweisprachentheorie (1)

Die **Zweisprachentheorie Carnaps** (ebd.) fordert einen **kausalanalytischen Ansatz**, der „Messtheorie“, d. h. beobachtbare Sprache („Indikatoren“), in „Kerntheorie“ bzw. theoretische Sprache überführt („Konstrukte“; Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 85-86.). Der Begriff des Messens bezeichnet dabei „jegliche, regelhafte und kodifizierte Zuordnung von Symbolen oder Ziffern zu Aspekten oder Ausprägungen manifester oder latenter Variablen.“ (Porst, 2009, S. 69). Als Bezugssystem wird dem Messvorgang eine Skala zugrunde gelegt (ebd.; Weiber & Mühlhaus, 2010). Die Notwendigkeit dieser Zuordnung resultiert aus einem formalen Unterschied in Bezug auf Beobachtbarkeit bzw. Messbarkeit: Während Indikatoren direkt beobachtbar und messbar sind, gilt dies nicht unmittelbar für die dahinterliegenden Konstrukte.

Es besteht ein Korrespondenzproblem zwischen Mess- und Kerntheorie, das sich im engeren Sinne über einen **Operationalisierungsschritt** lösen lässt. Ziel der Operationalisierung (vorliegend Kap. 20.1, 21.1) ist, die empirische Erhebung latenter Sachverhalte messbar zu machen (Häder, 2010, S. 51). Darüber hinaus ist eine Operationalisierung im engeren Sinne erforderlich (Weiber & Mühlhaus, 2010): Sie stellt die konkrete Ausgestaltung des Indikators durch Skalen, Skalenniveau, Gütekriterien der Skala bzw. der Items etc. dar (Kap. 21.2). Anspruch dabei ist es, die theoretische Sprache hinreichend abzubilden.

Skalenniveau (2)

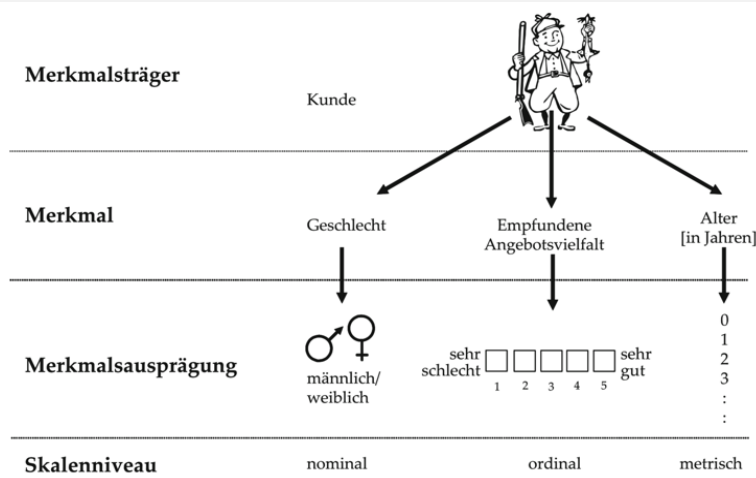


Abb. 20.3 Vom Merkmalsträger zum Skalenniveau (Clerff, 2011, S. 23)

Zum relevanten **Skalenniveau** gelangt man nach Clerff (2011) über den „Merkmalsträger“ und

dessen „Merkmale“. Diese weisen „Merkmalsausprägungen“ auf (ebd., S. 23; Abb. 20.3). Merkmalsträger sind vorliegend Mitarbeiter in einer neuen Anforderungssituation. Sie tragen die erhobenen I-P-O-Variablen (Kap. 20.1) in einer bestimmten Ausprägung (bspw. Geschlecht oder AC). Die Anzahl der Merkmalsausprägungen bzw. die Art der Abbildung des Merkmals durch das Messinstrument gibt das Skalenniveau vor (Rasch, Frieze, Hofmann & Naumann, 2010). Dabei wird der Klassifizierung von Stevens gefolgt (Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Ratio-Skalen, 1946; Porst, 2009; nominal, ordinal, metrisch, Rasch et al., 2010).

Das Skalenniveau bildet Quantität oder Qualität der Variablen ab und gibt somit die zulässigen statistischen Verfahren vor (ebd.; Schöneck & Voß, 2013). Diese nehmen mit steigendem Skalenniveau eine größere Vielfalt und einen höheren Informationsgehalt an (Rasch et al., 2010; Schöneck & Voß, 2013). Zugleich ist jedoch eine verminderte Transformierbarkeit der Daten (mathematische Umwandlung ohne Aussageverlust) in Kauf zu nehmen. Während bei der **Nominalskala** beliebig viele Transformationen möglich sind (bspw. Anforderungssituation: Interne Versetzung – externe Einstellung), kommen bei ordinalskalierten Daten (bspw. Alter), nur streng monotone Transformationen in Frage (Rasch et al., 2010, S. 9). Der Umfang erlaubter Transformationen nominalskalierter Daten ist darauf zurückzuführen, dass ihren Merkmalsausprägungen Zahlen zugeordnet werden können, die sich eindeutig voneinander unterscheiden („Exklusivität“, ebd.). Zudem besteht für jede Merkmalsausprägung nur eine Zahl („Exhaustivität“, ebd.). Sie überliefert Informationen hinsichtlich der (Un-)Gleichheit von Objekten einer Variablenausprägung (Schöneck & Voß, 2013).

Die **Ordinalskala**, auch Ratingskala genannt, gehört zu den wichtigsten Skalen sozialwissenschaftlicher Datenerhebung (Menold & Bogner, 2015). Sie trifft „größer-kleiner-Aussagen“ (Rasch et al., 2010, S. 10) und ermöglicht die Bildung einer Rangordnung der Objekte in Bezug auf ihre Variablenausprägung (mind. dreifach-Abstufung, Schöneck & Voß, 2013). Transformationen dürfen die bestehenden Rangreihenfolgen nicht verändern. Sie müssen das Kriterium der Monotonie erfüllen ($x_1 < x_2 < x_3$, dann $y_1 < y_2 < y_3$; ebd.). Gemeinsam mit der Nominalskala gehört die Ordinalskala zu den kategorialen Skalen (Schöneck & Voß, 2013).

Weiterhin der vorliegenden Studie eingesetzt und in den empirischen Sozialwissenschaften am häufigsten verwendet wird die **Intervallskala**. Zusätzlich zu den benannten Eigenschaften der Nominal- und Ordinalskala sind intervallskalierte Merkmale äquidistant (Rasch et al., 2010; „Gleichabständigkeit“, Porst, 2009, S. 69 ff.). D. h., dass gleich große Abstände (Schöneck & Voß, 2013) zwischen den Merkmalsausprägungen (Zahlen) bzw. äquidistante Einheiten des gemessenen Konstrukts (Rasch et al., 2010, S. 11) entstehen. Damit können nicht nur Unterschiede, sondern auch deren Ausmaß spezifiziert werden. Nur Transformationen, die die Äquidistanz aufrechterhalten (bspw. lineare Transformationen, $y=mx+b$; $y=ax+b$, ebd.) dürfen durchgeführt werden. Der Nachweis eines Skalenniveaus erfolgt über aufwendige Verfahren der Messtheorie oder über Plausibilitätsüberlegungen (ebd.). Da diese für die verwendeten Skalen bereits von ihren Primärautoren getätigt wurden, wird der Nachweis der Äquidistanz vorliegender Prozess- und Output-Variablen als gegeben betrachtet. Eine Zusammenführung von Skalenniveau, Aussage einer Skala sowie geltender Transformationsregeln findet sich in Tab. 20.2 unter Hervorhebung der verwendeten Niveaus (farbig hinterlegt).

Tab. 20.2 Gegenüberstellung von Skalenniveau, Aussagekraft und erlaubten Transformationen (in Analogie zu Rasch et al., 2010 und Ergänzung nach Schöneck & Voß, 2013)

Typus	Skalenniveau	Aussagen	Erlaubte Transformation
Kategoriale Skala	Nominalskala	Gleichheit/Verschiedenheit	Alle, wenn eindeutig x_1 ungleich x_2 , dann y_1 ungleich y_2
	Ordinalskala	Größer/Kleiner	Streng monotone Transformation $x_1 < x_2 < x_3$, dann $y_1 < y_2 < y_3$
Metrische Skala	Intervallskala	Gleichheit von Differenzen	Lineare Transformation $y = ax + b$
	Verhältnis-/Ratioskala	Gleichheit von Verhältnissen	Ähnlichkeitstransformation $y = ax$

Der Vollständigkeit halber wird die **Verhältnis- bzw. Ratioskala** ergänzt (Tab. 20.2, letzte Zeile). Über Aussagen der anderen Skalen hinaus ermöglicht sie es, Verhältnisse zu explizieren. Dies ist darauf zurückzuführen, dass ihr Anfangspunkt nicht willkürlich, sondern über einen natürlichen Nullpunkt markiert wird (Rasch et al., 2010). Es sind lediglich Ähnlichkeitstransformationen erlaubt ($y=ax$), die Vergleichsgrößen nicht verändern (ebd.). Wie die Intervallskala gehört sie zu den metrischen Skalen, wird jedoch in der Psychologie selten zum Messgegenstand (Schöneck & Voß, 2013). Das verwendete Statistiktool SPSS („statistical package for the social sciences“) bildet sie nicht ab, sodass sie nicht verwendet wird (ebd.).

20.3 Gütekriterien

Um dem Korrespondenzproblem (Kap. 20.2) Rechnung zu tragen, wird die Operationalisierung der Messtheorie im engeren Sinne nachstehend (Kap. 21.1, 21.2) komplettiert. Dazu widmet sich folgender Abschnitt zunächst der Darstellung einschlägiger Gütekriterien als Teilaspekt der Operationalisierung der Kerntheorie (Kap. 20.2; Weiber & Mühlhaus, 2010). Der kausal-analytische Ansatz quantifizierender empirischer Erhebungen (Kap. 20.1) verfolgt nicht nur das Ziel, die Wirkung eines Konstrukts zu beschreiben, sondern auch „Studienartefakte“, d. h. Einflussquellen zu vermeiden, die dafür sorgen, dass Effekte bspw. einmal groß und einmal klein ausfallen (Schnell, Hill & Esser 2011, S.149-166; Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 109-111). Messfehler, wie „Zufallsfehler“, die bei jeder Messung in unterschiedlicher Stärke und ohne erkennbare Systematik auftreten, oder „systematische Fehler“, die bei jeder Messung in gleicher Höhe auftreten (bspw. soziale Erwünschtheit), sind nach der klassischen Testtheorie herauszurechnen (beobachteter Wert=wahrer Wert+Messfehler, ebd.). Gütekriterien bilden die Voraussetzung dafür, dass belastbare und intersubjektiv nachvollziehbare Aussagen über die Realität getätigt werden können (Häder, 2010. S. 108). Zur Beschreibung des Qualitätsmaßstabs, der für die vorliegende Forschung angesetzt wird, werden sie in drei Kategorien eingeteilt: Gütekriterien von Methoden (1), statistische Analyse (2) und ethische Kriterien (3).

Gütekriterien von Methoden (1)

Die Güte von Methoden wird über das Konglomerat der Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sichergestellt. Die **Objektivität** einer Messung beschreibt die Unabhängigkeit ermittelter Befunde von den Personen, die die Untersuchung durchführen (Häder, 2010). Sie wird als gegeben betrachtet, wenn verschiedene Forscher bei einer Untersuchung dieselben Ergebnisse erzielen (ebd.). Nach Schöneck und Voß bezieht sich diese Erklärung nur auf die Durchführungsobjektivität (2014). Sie erweitern die Definition des Objektivitätskriteriums auf das Ausmaß der Unabhängigkeit von Messergebnissen und die Rahmenbedingungen der

Messung, sodass folgende Subkriterien erfüllt sein müssen:

1. **Durchführungsobjektivität:** Grad der Unabhängigkeit von Testergebnis und Forscher
2. **Auswertungsobjektivität:** Standardisierungsgrad einer Auswertung zur Vermeidung der Beeinflussung durch subjektive Fehler (bspw. Konzentrationsschwäche)
3. **Interpretationsobjektivität:** Maß der Independenz von Ergebnis und subjektivem Einfluss

Als Kriterium, das wissenschaftliches Arbeiten von Alltagserfahrungen unterscheidet, stellt Objektivität die „intersubjektive Überprüfbarkeit“ gewonnener Resultate sicher (Häder, 2010, S. 110). Für ein Höchstmaß an Objektivität ist es erforderlich, das wissenschaftliche Vorgehen mithilfe klarer Regeln zu standardisieren (ebd., Schöneck & Voß, 2014) und zu dokumentieren. Diesem Anspruch begegnet diese Arbeit durch Explikation verwendeter Verfahren (Kap. 23) und Dokumentation von Vorgehensschritten und Ergebnissen (Kap. 22, 24). Insb. Letzteres bildet die Voraussetzung, um empirische Befunde replizierbar zu machen (Häder, 2010).

Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit und Genauigkeit (Danner 2015) einer Messung. Dies beinhaltet bspw. die Reproduzierbarkeit ihrer Ergebnisse bei Messwiederholungen mit dem gleichen Messinstrument (Schöneck & Voß, 2013; Cronbach, 1947). Ausgehend von der allgemeinen Testtheorie gibt die Reliabilität den Varianzanteil in den Testwerten an, der nicht auf die Fehlervarianz, sondern auf die Varianz in den wahren Testwerten zurückzuführen ist (Krüger, Borgmann et al., 2016). Danner fasst dies konkret, indem er wahre, d. h. systematische Unterschiede (bspw. bzgl. der Persönlichkeit oder Fähigkeiten), von beobachteten Unterschieden unterscheidet (2015). Beobachtete Unterschiede werden von unsystematischen Einflüssen (bspw. zufällige Messfehler) beeinflusst (2015). Ihr Verhältnis zueinander wird durch den Reliabilitätskoeffizienten „R“ operationalisiert (ebd.). Ziel ist es, dass „R“ möglichst hoch ist, d. h. wahre Unterschiede zwischen Personen abgebildet werden (ebd.). In einer sehr homogenen Stichprobe, in der es kaum wahre Unterschiede zwischen Personen gibt, kann die Reliabilität folglich kleiner sein als in einer heterogenen Stichprobe (ebd.).

Um zu entscheiden, ab wann die Reliabilitätsschätzung einer Messung ausreichend ist, besteht zwar kein verbindlicher Schwellenwert, aber ein sehr gebräuchlicher Kennwert: Cronbachs Alpha (α , Cohen, 1988). Er wird in SPSS als Standardmethode zur Reliabilitätsbestimmung angeboten (Rammstedt, 2004) und entspricht rechnerisch dem Mittelwert aller möglichen Split-Half-Koeffizienten (Korrelation zwischen Messungen der Testhälften, ebd.). „ α “ beschreibt die interne Konsistenz einer Skala, d. h. in welchem Umfang alle Einzelindikatoren dasselbe Konstrukt messen. Angegeben wird dies mittels des Korrelationskoeffizienten „r“, einem Zusammenhangsmaß, das zwischen „0“ und „+1“ schwankt (Häder, 2010, S. 109; Janssen & Laatz, 2010). Während „0“ bedeutet, dass der gemessene Wert nur aus einem Fehler besteht, sagt „1“ aus, dass der Messwert fehlerfrei ist (Häder, 2010). Um dazwischenliegende Reliabilitätsmaße einordnen zu können, empfiehlt Danner folgende Stufen (2015, S. 1):

- $r = .70$ ausreichend (Rammstedt, 2004)
- $r = .80$ gut (Bühner, 2011; Nunnally & Bernstein, 1994; Weise, 1975)
- $r > .90$ hoch (Weise, 1975)

Eine Alternative zur Nutzung von „ α “ bildet die Test-Retest-Methode, d. h. der Durchführung von Testwiederholungen am gleichen Instrument (Danner, 2015). Konkretisierende Analysen

der Reliabilität vorliegender Studie sind späteren Abschnitten (Kap. 22.4, 24) zu entnehmen.

Mit der Erfüllung von Objektivität und Reliabilität wird bestätigt, dass ein Instrument stets das gleiche Ergebnis erzielt. Ob das Instrument jedoch das misst, was es vorgibt zu messen (Häder, 2010; Schöneck & Voß, 2013), ergibt sich erst mit der Betrachtung seiner **Validität**. Als weiteres messtheoretisches „Maß inhaltlicher Funktionstüchtigkeit“ (Häder, 2010, S. 113) füllt es die beschriebene Lücke. In der Diagnostik (**diagnostische Validität**; ebd., S. 114) lassen sich drei Validitätskategorien unterscheiden: Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität.

1. **Inhaltsvalidität** überprüft die Vollständigkeit der Operationalisierung („face validity“, Häder, 2010, S. 114; „content validity“, Cronbach, 1955, S. 81). Sie beantwortet die Frage, inwieweit bei der Auswahl relevanter Indikatoren alle zu messenden inhaltlichen Aspekte des Konstrukts berücksichtigt wurden (Korrespondenzproblem, Kap. 20.2).
2. **Kriteriumsvalidität** liegt vor, wenn Messungen erfassen, was sie erfassen sollen (Kap. 20.1, 21.1, 21.2. Dabei ist ein Zusammenhang zwischen der Messung eines Konstruktes und eines unabhängig gemessenen Kriteriums gegeben. Konstrukt und Kriterium können gleichzeitig (**Übereinstimmungsvalidität**) oder nacheinander (**Vorhersagevalidität**; „predictive validity“, Cronbach, 1955, S. 81) gemessen werden.
3. **Konstruktvalidität** („construct validity“, ebd.) geht davon aus, dass sich mithilfe eines Messinstruments verschiedene Konstrukte („Bündel von Variablen“) erfassen lassen (Häder, 2010, S. 114). Sie gibt an, ob alle erwarteten theoretischen Zusammenhänge empirisch nachweisbar sind. Konstruktvalidität lässt sich weiter unterteilen in
 - **nomologische Validität**: theoretisch ableitbarer und empirisch bestätigbarer Zusammenhang zwischen Konstrukten
 - **Konvergenzvalidität**: Korrelation zwischen Indikatoren des gleichen Konstrukts
 - **Diskriminanzvalidität**: Korrelation zwischen Indikatoren verschiedener Konstrukte („concurrent validity“, Cronbach, 1955, S. 81)

Gütekriterien der statistischen Analyse (2)

Neben der Güte von Methoden wird in der Designanalyse, also bezogen auf das verwendete Forschungsdesign, auch die statistische Validität betrachtet. Die Qualität statistischer Ergebnisse lässt sich konkret anhand von Teststärke, Signifikanz und Effektstärke bewerten. Die **Teststärke** („power=1-β“; Rasche et al., 2010, S. 38) beschreibt, wie wahrscheinlich es ist, dass die Studie unter Ausschluss einer Fehlannahme einen Effekt nachweist (Tab. 20.3, Quadrant rechts unten). Sie wird auch als Gegenwahrscheinlichkeit des β-Fehlers bezeichnet (Rasch et al., 2010, Tab. 20.3, Quadrant rechts oben), der angibt, dass ein Effekt fälschlicherweise angenommen wurde. Die Teststärke ist sowohl von der gemessenen Effektstärke als auch von der Stichprobengröße abhängig, sodass ihre Berechnung bereits in der Planungsphase einer Studie empfohlen wird (ebd.). Ziel ist es, zu überprüfen wie groß eine Stichprobe sein muss, um einen relevanten Effekt zu erheben. Dazu sollte mit mind. 80%iger Wahrscheinlichkeit ($p=1-\beta \geq 80\%$) ein Effekt erzielt werden (ebd.). Bei Ablehnung der Nullhypothese (H_0 : es liegt kein Effekt vor, Kap. 21.1) darf somit eine maximale Restwahrscheinlichkeit von 20% bestehen, dass doch ein Effekt besteht. Die Stichprobenumfangsplanung (Kap. 20.4) folgt dieser Forderung (Ermittlung der Teststärke a priori, ebd.; Kreutzmann & Würz, 2017).

Tab. 20.3 Veranschaulichung von Teststärke und Fehlerwahrscheinlichkeiten nach Rasch et al. (2010, S. 38)

		WAHR	
		H0	H1
ENTSCHEIDUNG (ANGENOMMENE HYPOTHESE) NACH TESTDURCHFÜHRUNG	H0	1- α Sicherheits-/ Vertrauenswahrscheinlichkeit	β Fehler 2. Art
	H1	α Fehler 1. Art (Irrtumswahrscheinlichkeit)	1-β Teststärke/Power

Ein weiteres Kriterium statistischer Güte bildet die **Signifikanz**. Inhaltlich beschreibt sie die Wahrscheinlichkeit für einen von der Nullhypothese abweichenden Befund, d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass es einen Effekt gibt (Schöneck & Voß, 2013, S.150). Ist die Überschreitungswahrscheinlichkeit kleiner oder gleich einer Wahrscheinlichkeit, die der Forscher sich selbst als Entscheidungsgrenze gesetzt hat (Signifikanzniveau, Alpha-Fehlerwahrscheinlichkeit, Rasch et al., 2010), wird die Nullhypothese verworfen und die Alternativhypothese (H1) angenommen (Schöneck & Voß, 2013). In diesem Fall ist Mittelwertdifferenz nicht nur auf eine zufällige Messschwankung, sondern einen wahren Effekt zurückzuführen (Rasch et al., 2010).

Die Auswahl des Signifikanzniveaus durch den Forscher erfolgt üblicherweise in Abhängigkeit der Stichprobengröße. Dabei nennen Schöneck und Voß folgende Richtwerte (2013, S.150):

- Kleine Stichproben (N<30): $\alpha=10\%$ bzw. 0,10
- Mittelgroße Stichproben (N=30-100): $\alpha=5\%$ bzw. 0,05
- Große Stichproben (N>100) $\alpha=1\%$ bzw. 0,01

Auch kann Alpha in Abhängigkeit von inhaltlichen Überlegungen bzw. der Fragestellung liberal (hoch) oder konservativ (klein) gewählt werden (Rasch et al., 2010, S. 57). Je niedriger dabei das gewählte Signifikanzniveau ($\alpha=0,05$ oder 0,01), d.h. die Wahrscheinlichkeit eine H1 anzunehmen, obwohl kein Effekt besteht (H0 ist wahr), desto geringer ist die Möglichkeit, ein signifikantes Ergebnis zu erzielen. Statistische Methoden, die es ermöglichen, Risiken interpretativer Fehlentscheidungen zu quantifizieren, werden Signifikanztest genannt (ebd.).

Das zuletzt betrachtete Kriterium statistischer Güte ist die **Effektstärke**. Sie ermöglicht die inhaltliche Bewertung eines signifikanten Ergebnisses. Dazu bereinigt sie es um die Stichprobengröße und gibt auf diese Weise die substantielle Bedeutsamkeit eines statistischen Effekts an (ebd.). Dies ist erforderlich, da mit steigender Stichprobengröße „N“ die Wahrscheinlichkeit der Signifikanz eines noch so kleinen Effekts steigt, obwohl er inhaltlich ggf. unbedeutend ist. Mögliche Effektstärkemaße bilden Cohens „d“ und der Varianzkoeffizient „Omega²“ (ebd.).

Anwendung findet Cohens „d“ nur bei Vergleichen zwischen zwei Gruppen (bspw. T-Tests, Kap. 23). Die Interpretation von Cohens „d“ ist nicht trivial, da es sich nicht um eine prozentuale Kenngröße handelt. Die Orientierung an Konventionen, die themengebunden festgelegt werden, ermöglicht es jedoch über einen empirischen Vergleich mit anderen Studien bewertende Aussagen zu treffen. Liegen keine Vergleichsstudien vor, kann Cohens „d“ nur als Richtwert gewertet werden. Omega² bildet das Verhältnis zwischen systematischer und Gesamtvarianz einer Population und lässt sich somit, anders als Cohens „d“, als prozentuales Maß leicht interpretieren. Dies sagt aus, wie viel Prozent der Gesamtvarianz durch die angenommene

Bedingung aufgeklärt werden können und ist auf viele statistische Verfahren anwendbar. Beide vorgestellten Effektstärkemaße werden in nachstehender Studie zur Bewertung der Unterschieds- und Varianzanalysen angewandt (Kap. 24.1, 24.3, 24.4).

Alle drei benannten statistischen Gütekriterien stehen in einem wechselseitigen Verhältnis (Rasch et al., 2010). Es findet bei der Konzeption des Forschungsdesign vorliegender Studie Berücksichtigung (Kap. 20.4, 21.1) und lässt sich wie folgt zusammenfassen (2010):

- Nach Festlegung des Signifikanzniveaus (Alpha) ist der β -Fehler und somit auch die Teststärke festgelegt. Stichprobengröße und angenommener Effekt bleiben unverändert.
- Eine Verkleinerung von „ α “ führt zu einer Vergrößerung von „ β “. Bei kleinen „ α “ kann sich je nach STD und Effektstärke ein sehr kleines „ β “, d. h. eine höhere Teststärke, ergeben.

Ethische Kriterien (3)

Neben benannten Kriterien, die auf die Steigerung wissenschaftlicher Güte abzielen, baut vorliegende Arbeit auf dem Anspruch auf, der „Sensitivität für ethische Probleme und moralische Aspekte“ wissenschaftlicher Fragestellungen Raum zu geben (Maring, 2011, S. 9). Dazu werden richtungsweisende Normen in ihrer handlungsleitenden Funktion als ethische Gütekriterien angesehen. Der Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologen (BDS; 1992) bildet eine solche Norm. Sie fordert zum einen, sein Handeln und wissenschaftliche Entscheidungen zu jedem Stadium der Erarbeitung soziologischen Wissens kritisch zu reflektieren. Zum anderen stellt sie das Merkmal der Integrität in den Mittelpunkt. D. h., dass wissenschaftliche Erkenntnisse ohne verfälschende Auslassung von wichtigen Ergebnissen darzustellen sind (ebd.). „(...) Theorien, Methoden und Forschungsdesign(s), die für die Einschätzung der Forschungsergebnisse und der Grenzen ihrer Gültigkeit wichtig sind, werden nach bestem Wissen mitgeteilt“ (Ethik-Kodex, Teil I, A, Nr. 2). Entsprechend werden Theorien (Abschnitt III; Kap. 20.2), Methoden und Forschungsdesign (Kap. 21.1, 23) sowie inhaltliche und methodische Reflexion (Kap. 25.1, 25.2) expliziert.

Daran anknüpfend fühlt sich diese Arbeit den **ethischen Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e.V. (DGP) und des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP)** in der Fassung des Jahres 2016 verpflichtet (zugleich Berufsordnung des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V.). In Analogie zum Kriterium der Integrität fordern diese über die **Grundsätze guter wissenschaftliche Praxis** (ebd., Abs. 7.2, Berufsethische Richtlinien, 2016) die Beachtung von Transparenz und Offenheit für „rationale“ Kritik (ebd.). D. h. Ergebnisse müssen überprüfbar dargestellt, begründet und zugänglich gemacht werden. Zugleich bilden **wertegeleitete Kriterien** Gegenstand der ethischen Richtlinien und somit auch den Rahmen für die vorliegende Arbeit. Einschlägige Bezüge finden sich insb. bei der Beschreibung der Teilnehmerakquisition (Kap. 21.4), aber auch innerhalb der Auswertungen psychologischer Skalen und Freitexte (Kap. 23).

Weitere Gütekriterien jenseits methodischer Gesichtspunkte bieten Moosbrugger und Kelava (2008, S. 20-25). Ihre Kriterien bilden eine weitere Richtschnur dieser Arbeit (ebd., S. 21):

- **Testökonomie** ist bei einem angemessenen Verhältnis zwischen diagnostischem Erkenntnisgewinn und dazu beanspruchten Ressourcen wie Zeit, Geld etc. gegeben.
- **Nützlichkeit** beschreibt den Anspruch, dass entwickelte Artefakte eine hohe praktische

Relevanz (nützliche Anwendungsmöglichkeit) und möglichst keine Redundanz zu anderen Verfahren vergleichbarer Güte aufweisen sollen.

- **Zumutbarkeit** besteht, wenn die zeitliche, psychische oder physische Belastung für die zu testende Person, dem Nutzen gerecht wird, der aus ihrem Einsatz resultiert.
- **Unverfälschbarkeit** ist gegeben, wenn eine Testperson die konkreten Ausprägungen ihrer Testwerte nicht durch ein gezieltes Testverhalten steuern kann. Verzerrungsgefahr besteht, wenn Messprinzipien durchschaubar sind und erkennbar wird, welches Antwortverhalten zu sozial erwünschten Ergebnissen führt.
- **Fairness** besteht, wenn die Zugehörigkeit von Personen zu ethnischen, soziokulturellen oder geschlechtsspezifischen Gruppen nicht zur Benachteiligung ihrer Ergebnisse führt.

Im konkreten Fall ist eine verbindliche Unterscheidung zwischen Erfüllung und Verletzung dieser ergänzenden Gütekriterien ethischer Natur schwierig (ebd.). Schließlich folgt ihre Bewertung dem Prinzip der Verhältnismäßigkeit, d.h. sie lässt sich anders als methodisch statistische Gütekriterien nicht an objektiven Kennwerten messen. Gemeinsam ist beiden Gütekategorien jedoch, dass die Bewertung des einen Kriteriums nur im Wechselspiel mit dem jeweils anderen Kriterium ganzheitlich erfolgen kann. Dies erfordert eine sorgfältige Abwägung zwischen den designtechnischen Prioritäten, um die Erfüllung des einen nicht zu Lasten eines anderen Kriteriums zu verfolgen (ebd.). Bei Beurteilung des Nutzens seiner Ergebnisse hat der Forscher benannte moralische Kriterien zu berücksichtigen und zwar ohne, dass etwa die Betonung von Wirtschaftlichkeit zur Vernachlässigung von Kriterien statistischer Güte führt. Inwieweit dies vorliegend gelingt, wird im Reflexionsteil der Arbeit beleuchtet (Kap. 25.2).

20.4 Stichprobenumfangsplanung

In Anlehnung an die Forderung, die Teststärke a priori zu ermitteln, um die statistische Güte einer Forschungsarbeit zu erhöhen (Kap. 20.3), behandelt dieser Abschnitt den Schritt der Stichprobenumfangsplanung (2). Dem vorangestellt werden Grundgedanken der Stichprobenbildung (1), um auf dieser Basis die Bildung der gegenständlichen Stichprobe zu skizzieren.

Stichprobenbildung (1)

Ziel der **Stichprobenbildung** ist es, möglichst genaue Schätzungen zu Phänomenen in der relevanten Grundgesamtheit zu treffen (Gabler & Häder, 2015; Rasch et al., 2010). Dabei wird zu Gunsten einer hohen Testökonomie (Kap. 20.3) eine Auswahl der Vertreter einer Population in die Umfrageforschung einbezogen (Auswahlgesamtheit, Teilmenge einer Population; „frame population“, Schönert & Voß, 2013, S. 67). Wie gut es gelingt, die Population bzgl. des relevanten Merkmals widerzuspiegeln, ist von Größe (N) und Zusammensetzung der Stichprobe abhängig (Repräsentativität, Rasch et al., 2010; Kap. 20.3). Einen Indikator für die Genauigkeit, mit der sich Stichprobenparameter auf Populationsparameter übertragen lassen (Schönert & Voß, 2013) bilden die Freiheitsgrade (Rasch et al., 2010): Je höher sie ausfallen, desto eher schmiegt sich die t-Verteilung an die Standardnormalverteilung an (Kap. 22.3).

Zu beachten ist, dass statistische Aussagen zur Repräsentativität einer Stichprobe nur für Zufallsstichproben getätigt werden können. Schließlich kann der **Stichprobenfehler** nur als „Standardabweichung von Zufallsstichprobenparametern in ihrer Eigenschaft als Zufallsvariable“ ermittelt werden (Schönert & Voß, 2013, S. 70 f.). Da Berechnungen von SPSS immer

der Annahme unterliegen, dass eine Zufallsstichprobe vorliegt, wird die Voraussetzung einer Bewertung der Stichprobenrepräsentativität vorliegend als erfüllt betrachtet.

Die Frage der Auswahl einer **Stichprobenart** stellt sich dennoch (vgl. Bühner & Ziegler, 2009, S. 149 ff.). Die Zufallsstichprobe kann „einfach“ oder „geschichtet“ sein (Schönert & Voß, 2013). Bei der einfachen Zufallsstichprobe wird eine zufällig selektierte Teilmenge der Population so in die Stichprobe einbezogen, dass jeder Populationsparameter die gleiche Chance hat, in die Erhebung aufgenommen zu werden. Weist die Gesamtpopulation eine heterogene Merkmalszusammensetzung auf, kann sie in homogene Schichtungsmerkmale aufgeteilt werden und die Repräsentativität der Ergebnisse erhöhen („geschichtete Zufallsstichprobe“). Zerfällt eine Grundgesamtheit in Teilgruppen („Klumpen“, „Cluster“, ebd., S. 68), die aus ihrer natürlichen Struktur resultieren, nennt man diese Art der Zufallsstichprobe „Klumpenstichprobe“. Ohne einen Zufallseinfluss bietet sich die Möglichkeit zwischen einer „Quotenstichprobe“, der „Auswahl typischer Fälle“ oder einer „Ad-hoc Auswahl“ – auch willkürliche oder Gelegenheitsstichprobe genannt – zu wählen (ebd.). Während die Quotenstichprobe prozentuale Anteile relevanter Merkmale der Grundgesamtheit auf die Stichprobe überträgt, beschränkt sich die Auswahl typischer Fälle auf Merkmalsträger, von denen man annimmt, dass sie für die forschungsrelevante Fragestellung typisch sind. Nicht zuletzt wird die Zusammensetzung „theoriegeleiteter Stichproben“ von Argumenten einschlägiger Literatur geleitet (ebd.).

Zur Maximierung eines statistischen Vorteils wird die **vorliegende Stichprobe** möglichst nah an eine Zufallsstichprobe angelehnt und gleichzeitig auch theoretischen Überlegungen Rechnung getragen. Die Merkmalsträger vorliegender Studie (Kap. 20.2) zeichnen sich entweder durch den Eintritt in eine neue Organisation oder den Antritt einer neuen Funktion in der Organisation aus, der sie bereits angehören. Einschlägige Forschungsstränge (Kap. 4 ff.) weisen darauf hin, dass sich diese Mitarbeitergruppen in einer besonderen Phase befinden, die einer gesonderten Betrachtung bedarf. Daher werden weitere Schichten der Population – Mitarbeiter, die sich nicht in den definierten Anforderungssituationen befinden – ausgeschlossen. Unter forschungsökonomischen Gesichtspunkten der Umsetzbarkeit (Kap. 20.3) wird die Grundgesamtheit derer, die die Stichprobendefinition erfüllen, auf ein Unternehmen der Versicherungswirtschaft beschränkt. Dies impliziert, dass die relevante Population klein ist und eine Totalerhebung bei einer hohen Rücklaufquote angenähert werden kann. Vor dem Hintergrund, dass Zielgruppen, die sich mehr in einem Qualifizierungs- als in einem Erwerbstätigenverhältnis befinden (Auszubildende, Praktikanten, etc., Kap. 21.4), unberücksichtigt bleiben, ist dennoch eher von einer Teilerhebung zu sprechen (Schöneck & Voß, 2013, S. 66). Alle weiteren natürlichen Merkmale, wie Ressortzugehörigkeit, Hierarchieebene, Alter, Geschlecht etc. unterliegen dem, sodass auch eine gewisse Nähe zur Klumpenstichprobe besteht.

Weiterhin nimmt die Ausgestaltung der Erhebung als „Web-Survey“ (Häder, 2015, S.11) Einfluss auf die Stichprobenbildung. Bei Stichproben für Web-Surveys ist zwischen Designs, bei denen keine Auswahl durch den Forscher stattfindet und solchen, bei denen zumindest versucht wird, die Auswahl der zu Interviewenden zu beeinflussen, zu unterscheiden (ebd.). Stichproben ohne Vorauswahl haben den Nachteil, dass sie der vollständigen Selbstselektion durch die potenziellen Zielpersonen unterliegen (ebd.). Zugleich sei mit geringen Response-Raten zu rechnen (ebd.), sodass sich die Forscherin darin bestärkt sieht, die Stichprobenbildung

nach der „listenbasierten Auswahl“ Häders zu beeinflussen (E-Mail-Anschreiben und Erinnerungsscheiben zur Erhöhung eines signifikanten Effekts, Schöneck & Voß, 2015; Kap. 21.4). Insgesamt lässt sich die vorliegende Stichprobenbildung als theorie- und zufallsbasiert qualifizieren. Die „frame population“ (s. o.) trägt zudem Elemente einer Klumpenstichprobe in sich. Inwieweit ein repräsentatives Abbild der Population gelingt, reflektieren Kap. 22.2 und 25.2.

Stichprobenumfangsplanung (2)

Konzeptionell-theoretische Erwägungen zur Stichprobenbildung sind zur Sicherstellung statistischer Güte mit einer **Stichprobenumfangs- oder auch Fallzahlplanung** zu verbinden. Dabei wird die Mindestanzahl der Beobachtungseinheiten (bspw. Probanden) ermittelt, die eingeschlossen werden müssen, um die Fragestellung mit ausreichender Sicherheit beantworten bzw. statistisch signifikante Ergebnisse erzielen zu können (Kreutzmann & Würz, 2017). Um die notwendige Fallzahl zu bestimmen, müssen zunächst Signifikanzniveau und gewünschte Power festgelegt werden (Kap. 20.3). Zusätzlich müssen Annahmen zu Mittelwerten (M) und STD der Zielgrößen vorliegen (ebd.). Der relevante Messwert der Stichprobenumfangsplanung ist der **Standardfehler**, der mit steigender Stichprobengröße sinkt (Rasch et al., 2010). Er verhält sich proportional zur Streuungsgröße des Mittelwerts (STD) und antiproportional zur Stichprobengröße (s. o.; ebd.; Kap. 20.3). Seine Kalkulation erfolgt über das Vertrauensintervall des Stichprobenmittelwerts, das die Frage beantwortet, mit welcher Wahrscheinlichkeit der wahre Populationsmittelwert zwischen „+1“ und „-1“ einer STD liegt. Über die statistischen Kennwerte zur Ermittlung des Standardfehlers hinaus sind **Mindestgrößen geplanter statistischer Tests** zu beachten. Sie werden in Kap. 23 pro Test diskutiert.

Sind α -Fehler (Signifikanzniveau), Effekt und Teststärke (Kap. 20.3) festlegt – hier: α -Fehler=0,05; Teststärke=0,95; Effektstärke (Cohens d) – kann über das frei zugängliche Programm **G*Power** von Faul, Erdfelder, Buchner und Lang (2009) der notwendige Umfang einer Stichprobe bestimmt werden (Rasch et al., 2010; Döring & Bortz, 2016). G*Power ist zur Ermittlung der Teststärke einer Vielzahl statistischer Tests (Faul et al., 2007) geeignet. Zudem ermöglicht es, die a priori- (Bredenkamp, 1969; Cohen, 1988) und post hoc-Betrachtung von Stichproben (Cohen, 1988). Tab. 20.4 zeigt den erforderlicher Stichprobenumfang laut G*Power (Version 3.1.9.3) für einschlägige Testverfahren vorliegender Studie.

Tab. 20.4 Stichprobenumfangsplanung vorliegender Studie mittels G*Power (Faul et al., 2009; eigene Berechnung)

Testverfahren	Détail-Angaben aus G*Power	Stichprobengröße (N)	Effektstärke (d)
T-Test	Zwei unabhängige Stichproben	176	0,50
Mann-Whitney-U-Test	Zwei Gruppen	184	0,50
Varianzanalyse (ANOVA)	Fixed effects, omnibus, one-way	305	0,25
Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson	Bivariate normal model Two independent pearsons r's (zwei unabhängige Stichproben)	115 180	0,3 0,5

Um von T-Test bis ANOVA mit guten Test- und Effektstärken rechnen zu dürfen, wäre demnach eine Stichprobengröße von $N \geq 305$ optimal (Tab. 20.4, Zeile vier). Um einzuschätzen, wie realistisch es ist, diese Stichprobengröße innerhalb des Messmodells zu erreichen, wird die Gesamtpopulation der Personen geschätzt, die die Stichprobendefinition erfüllt. Im

relevanten Erhebungszeitraum (März 2017-März 2018) wird auf Basis der strategischen Personalplanung des betrachteten Unternehmens mit über 200 externen Einstellungen und 300 internen Versetzungen gerechnet. Bei einer Rücklaufquote von 65 % würde sich demnach eine Gesamtstichprobengröße von 325 Personen ergeben, die sich in 130 externe Einstellungen und 195 interne Versetzungen aufteilt. Dabei gilt im Allgemeinen eine Response-Rate von 70 % laut Häder als hoch (2010, S. 156), sodass ein relativ hoher Anspruch an die Beantwortungsquote der Studie gestellt wird. Insb., wenn man berücksichtigt, dass in den großen ALL-BUS Studien eine Quote von 40-54 % (ebd.) erreicht wird. Wird die vorliegend angestrebte Stichprobengröße erreicht, ist die Anwendung aller Verfahren, die zur Beantwortung der Subfragestellungen vorgesehen sind (Kap. 23), bei der festgelegten Test- und Effektstärke (s. o.) anwendbar. Inwieweit diese Vorgaben tatsächlich erfüllt werden, ist Kap. 22.2 zu entnehmen. Screenshots der a priori-Teststärkenanalyse über G*Power finden sich in Anhang F.

21 Datenerhebung der quantitativen Fragebogenstudie

Die Wahrung der Kriterien wissenschaftlicher Güte (Kap. 20.3) wird u. a. dadurch gestützt, dass der Forschungsschritt der Datenerhebung dem Bewusstsein unterliegt, dass jede Befragung zugleich eine Intervention darstellt. Infolgedessen wird im vorliegenden Kapitel zum Datenerhebungsprozess vermehrt die Perspektive der Befragten eingenommen. Dies hilft dabei, ethische Aspekte zu berücksichtigen (Kap. 20.3) und statistische Nachteile, die etwa aus der Beantwortung eines Tests resultieren (Abbruchquoten etc.), zu vermeiden.

Die Fragebogenstudie zur Diagnose und Bewertung des psychischen und sozialen Erlebens als Indikatoren von Leistungsfähigkeit ist als Querschnittsstudie angelegt und folgt einem deskriptiven Survey-Design (Kap. 20.1). Demnach erfolgt die Primärdatenerhebung zu einem Zeitpunkt – drei Monate nach der/m relevanten Intervention/Ereignis (ex-post-facto-Design, Döring & Bortz, 2016). Als Befragung gestaltet bedient sich die Studie des universellsten und methodisch weitreichendsten Untersuchungsaufbaus zur zeitpunktbezogenen Erhebung und Analyse empirischer Informationen eines sozialen Sachverhalts (Kromrey, 2006).

Um die übergreifende Fragestellung (Kap. 20.1) umfassend zu bearbeiten, wird diese in vier Subfragestellungen aufgegliedert und im Kontext relevanter statistischer Verfahren expliziert (Kap. 20.1). Als Grundlage der Analysestrategie geben die Subfragestellungen die Struktur der Ergebnisdarstellung vor (Kap. 24). Sodann werden die Messverfahren abgebildet, die zur Beantwortung der (Sub-)Fragestellung(en) verwendet werden, und ihre Anwendung begründet (Kap. 21.2). Daraus resultierend wird die Fragebogenkonstruktion beschrieben (Kap. 21.3). Mit der Darlegung des Prozesses der Teilnehmerrekrutierung schließt das Kapitel (Kap. 21.4).

21.1 Von der Fragestellung zur Analysestrategie

Nachstehend wird die verwendete Analysestrategie hergeleitet, konkretisiert und erläutert. Unter Bezugnahme auf die Design-Typ-Theorie (Kromrey, 2006, 1) werden dazu vier Subfragestellungen aus der übergreifenden Fragestellung (Kap. 20.1) abgeleitet (2) und einzeln vorgestellt (3-6). Die Darstellung beinhaltet einen Ausblick auf die statistischen Verfahren und das deskriptiv statistische Vorgehen, anhand derer die Subfragestellungen bearbeitet werden.

Überlegungen der Design-Typ-Theorie und Design-Entscheidung (1)

Die Subfragestellungen haben eine hypothesenähnliche Funktion. Diese besteht darin, die übergreifende Fragestellung in überschaubare Teilaspekte zu zerlegen (Schöneck & Voß, 2013). Ihr forschungsleitender Charakter ergibt sich daraus, dass die Subfragestellungen wie Hypothesen das gesamte Erkenntnisinteresse des Forschers repräsentieren (Häder, 2010, S. 40) und ein fokussiertes und somit ökonomisches Vorgehen ermöglichen (Kap. 20.3). Bei der Entscheidung für eine hypothesentestende Untersuchung als Verfahrenslogik (Kromrey, 2006, S. 91) empfehlen Schöneck und Voß (2013) die folgenden zwei Fragen zu beantworten. Diese sollen vermeiden, dass die vorgenommene theoretische Reduktion der Komplexität realer Bedingungen so weit geht, dass sie ungeeignet wird, reale Bedingungen abzubilden.

Für den abgrenzenden Vergleich zwischen extern eingestellten und intern versetzten Mitarbeitern, bestehen in der einschlägigen Forschungsliteratur in Bezug auf betrachtete Variablen subjektiven Erlebens sowie das vorliegende I-P-O-Modell (Kap. 20.1) Erkenntnislücken. Das

VFS findet in diesem Kontext erstmalig Anwendung (Kap. 20.1). Grundsätzlich lassen sich selektiv Vermutungen aus Studien beider Phasen innerhalb des Mitarbeiterlebenszyklus (Kap. 4) und aus Forschungssträngen, die sich mit Konstrukten des verwendeten Modells beschäftigen (Kap. 5, 6), anstellen. In der Betrachtung des gesamten Messmodells wurden seine Einzelteile bisher noch nicht eng verwoben. Daher wird zur Beantwortung der übergreifenden Fragestellung davon Abstand genommen, aus einer zu testenden Theorie deduktiv-logische Aussagenpaare (Hypothesen) abzuleiten (Kromrey, 2006) und sie zu be- oder widerlegen.

Anders als streng gerichtete Hypothesen (starke Realitätsreduktion, ebd.) bedienen sich die Subfragestellungen der vorliegenden Studie einer höheren Aggregationsebene. Sie verbinden so die für Hypothesen typische Testökonomie (s. o.) mit einer explorativen Annäherung an die übergreifende Fragestellung. Zur Auswertung der Daten, die die verwendeten Messinstrumente hervorbringen, ist der Einsatz statistischer Methoden und somit von Null- (kein Effekt, Rasch et al., 2010) und Alternativhypothesen (Effekt besteht, ebd.) erforderlich. Sie werden empirisch bestätigt (Verifizierung, Hypothesenbestätigung, Schöneck & Voß, 2013, S. 55) bzw. in ihrem empirischen Geltungsanspruch falsifiziert (Kromrey, 2006; Hypothesenverwerfung, -ablehnung, Schöneck & Voß, 2013, S. 55), wirken jedoch nur im Hintergrund der Methodik. Argumentativ wird an der Nähe zu den realitätsbezogenen Subfragestellungen festgehalten. Schließlich ist es das Ziel, über eine situative Diagnose eine empirisch gesicherte Basis für zu treffende (Gestaltungs-)Entscheidungen neuer Anforderungssituationen zu legen (Kap. 20.1).

Vier Subfragestellungen als explorative Prozessschritte (Makro-Ebene, 2)

Zur Annäherung an die übergreifende Fragestellung (Kap. 20.1), wie sich das subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen auf aufgabenbezogener und sozialer Ebene als Indikator von Leistungsfähigkeit

- i. praktikabel quantifizieren und bewerten,
- ii. sowie in Relation zu relevanten Input-, Prozess- und Output-Variablen interpretieren lässt,

werden die vier Subfragestellungen zunächst auf einer Makro-Ebene vorgestellt (Abb. 21.1).



Abb. 21.1 Verkürzte Übersicht der Subfragestellungen (eigene Darstellung)

Ihre Erläuterung erfolgt auf einer Mikro-Ebene entlang theoretischer Bezüge, während sie in ihren „Entstehungs- und Verwertungskontext“ eingeordnet wird (Kromrey, 2006, S. 109).

Erläuternde Überleitungen (Abb. 21.1, rechte Seite) zwischen den Subfragestellungen bekräftigen ihren konsekutiven Aufbau. Individuelle **Visualisierungen** heben relevante Aspekte und explorativ zu prüfenden Beziehungen des Messmodells je Fragestellung hervor (Abschnitt 3-6). Die Abschnitte schließen mit einer zusammenfassenden Übersicht ihrer Prüfpunkte.

Die erste Annäherung an die Kernfragestellung erfolgt, indem der Fokus auf **Unterschiede zwischen den Anforderungssituationen** (interne Versetzung – externe Einstellungen) gelegt wird (Abb. 21.1, **Subfragestellung a**). Von dieser Standortanalyse (a)) ausgehend werden eine Bewertung der Leistungspotenzialentwicklung vorgenommen und Handlungsbedarfe innerhalb der Gruppen identifiziert (Abb. 21.1, **Subfragestellung b**). Hier wird die Leistungsfähigkeit der Personengruppen in Bezug auf ihre Anforderungssituation quantifiziert und bewertet. Dies erfolgt im **VFS des JSC- sowie des JSR-Modells** (Kap. 20.1). Auf Basis der so identifizierten Risikoprofile beider Gruppen wird ein ganzheitliches Bild ihrer Leistungsfähigkeit gezeichnet (Abb. 21.1, **Subfragestellung c**). Dazu werden ergänzende Unterschiedsanalysen für Prozess- und Output-Variablen durchgeführt sowie Leistungsfähigkeitsindikatoren nach dem **VFS im Kontext weiterer Input-Variablen interpretiert**. Auf diese Weise wird angestrebt, Wirkfaktoren des Onboarding-Erlebens mehrdimensional zu identifizieren (c)). Die Nutzung einander ergänzender Analysemethoden (Unterschiedsanalyse und deskriptive Analyse der Risikoprofile) zielt darauf ab, gewonnene Erkenntnisse zu validieren. Dazu werden Indikatoren der Leistungsfähigkeit innerhalb der VFS abschließend **im Kontext von Prozess- und Output-Variablen** analysiert und **interpretiert** (Abb. 21.1, **Subfragestellung d**)).

Unterschiedsanalyse auf Basis der Anforderungssituation als Ausgangspunkt (Mikro-Ebene, Subfragestellung a), 3)

Subfragestellung a): Wie unterscheiden sich Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase betrachteter Anforderungssituationen (interne Versetzung/externe Einstellung)?

- Prozessvariablen: Psychisches und soziales Erleben (EEB, soziales Kontrollerleben), informationsbezogene Variablen (Feedback- und Orientierungsdefizite, RJP)
- Output-Variablen: Einstellungs- und verhaltensbezogene Variablen (affektives Commitment, onboarding-bezogene Zufriedenheit, Weiterempfehlungstendenzen: eNPS)

Nachstehende **Überlegungen zur Beantwortung von Fragestellung a)** stellen o.g. und in Abb. 21.2 visualisierte Prozess- und Output-Variablen ins Verhältnis zur Anforderungssituation (externe Einstellung, interne Versetzung): In der Onboarding-Literatur wird meist lediglich der Einstieg eines Mitarbeiters in ein neues Unternehmen (externe Einstellung) als Onboarding-Fall betrachtet (Kap. 4.1, 4.4). Interne Versetzungen, d. h. die Entwicklung in eine neue Funktion innerhalb des gleichen Unternehmens, werden eher im Rahmen von Entwicklungsströmungen der „career pattern“-Forschung (vgl. Greenhaus, Callanan & Di Renzo, 2008; Zaleska, Gratton & de Menezes, 2002) betrachtet: Bspw. als Entwicklungsmaßnahme mit ihrer Auswirkung auf AC (Joao & Coetze, 2012) oder bzgl. der Wettbewerbskomponente in internen Auswahlprozessen („tournament models“, Rosenbaum, 1979,1984; Kap. 4.5).

Der vorliegende Ansatz geht aufgrund des Einarbeitungsbedarfs in eine neue Funktion sowie des Integrationsbedarfs in ein neues soziales Umfeld davon aus, dass auch intern versetzte Mitarbeiter einen Onboarding-Bedarf aufweisen. Dies erfordert eine besondere Aufmerksamkeit durch das soziale Umfeld bzw. im Rahmen der Arbeitsgestaltung bis sie ein Equilibrium

erreicht haben (Joao & Coetze, 2012; 4.5). Dies ist zum Forschungszeitpunkt in Wissenschaft und Praxis noch nicht ausreichend behandelt worden. Ein unterschiedsanalytischer Vergleich beider Anforderungssituationen auf der Basis von T-Tests (Kap. 23) soll dabei helfen, statistisch signifikante Einflussfaktoren und mit der Situation einhergehende Unterschiede herauszuarbeiten. Diese können entsprechend des verwendeten Messmodells soziale und informationsbezogene Prozessvariablen, Prozessvariablen des subjektiven Erlebens sowie einstellungs- und handlungsbezogener Output-Variablen betreffen. Zudem wird ein Ansatzpunkt für praktische Gestaltungsmaßnahmen gegeben (Kap. 25.3).

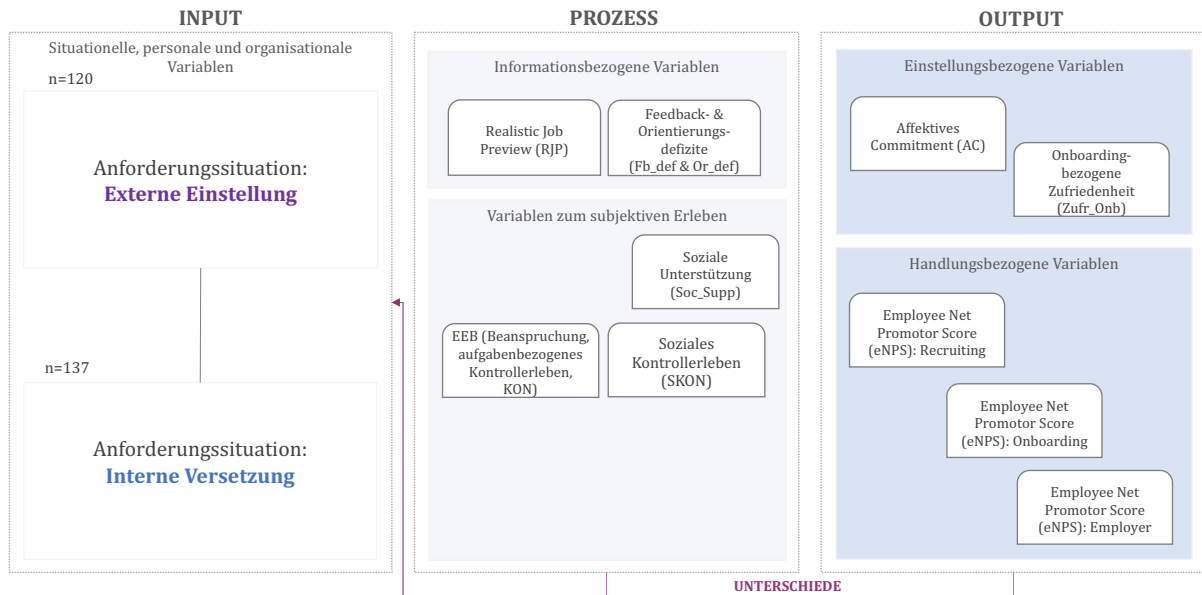


Abb. 21.2 Messmodell unter Hervorhebung der Analysestrategie von Subfragestellung a): Unterschiedsanalyse auf Basis der Anforderungssituation (eigene Darstellung)

1. **Aufbau der Hypothesen zur Überprüfung der Unterschiede zwischen den betrachteten Anforderungssituationen in Bezug auf**
 - ❖ Funktionale Beanspruchung
 - ❖ Dysfunktionale Beanspruchung
 - ❖ Beanspruchungsbilanz
 - ❖ Soziales Kontrollerleben
 - ❖ Soziale Unterstützung
 - ❖ Affektives Commitment
 - ❖ Zufriedenheit
 - ❖ Weiterempfehlungstendenzen

→ Variation der Hypothese (rechts) in Bezug auf die betrachtete AV
2. **Extraktion von und Fokussierung auf statistisch signifikante Ergebnisse (3-4 Hypothesen)**
3. **Visualisierung der Zwischen-Ergebnisse innerhalb des Messmodells der Fragestellung**
4. **Betrachtung von Nebenbedingungen zur Erhärtung der bisherigen Ergebnisse**
5. **Gesamtergebnisse zusammenfassen**

Beispiel

❖ **Unterschiedshypothese (H1)**

Die dysfunktionale Beanspruchung (AV) neuer Mitarbeiter (Anforderungssituation: Externe Einstellung, UV) ist höher als die dysfunktionale Beanspruchung der Mitarbeiter, die innerhalb des Unternehmens die Funktion gewechselt haben (Anforderungssituation: Interne Versetzung, UV).

→ Argumentation: (s. Niederschrift)

- Merkmale: Unabhängige Stichproben, UV nominalskaliert, AV intervallskaliert
- UV: Anforderungssituation
- AV: dysfunktionale Beanspruchung
- **Verfahren: T-Test**

Abb. 21.3 Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Subfragestellung a): „Unterschiede“ (eigene Darstellung)

Umgesetzt werden die explorativen Analysen, indem für alle Prozess- und Output-Variablen (abhängige Variablen, AV) **Unterschiedshypothesen** gebildet werden, in denen die Anforderungssituation zur dichotomen, also nominalskalierten, unabhängigen Variablen (UV) wird. Eine beispielhafte Hypothese dieser Struktur veranschaulicht Abb. 21.3 (rechts). Zur Vermeidung von Redundanzen wird sie nicht für jede einzelne Variable aufgeführt. Schließlich lassen

sich ihre Struktur und ihre Verfahrenslogik auf alle Skalen durch Variation der AV übertragen, um der Forschungsfrage umfassend nachzugehen (Abb. 21.3, links). Allen Hypothesen liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Ausprägungen der Konstrukte, die durch benannte Prozess- und Output-Variablen operationalisiert werden, zwischen den Kontrollgruppen (Anforderungssituation: Externe Einstellung bzw. interne Versetzung) signifikant unterscheiden.

Die Entscheidung für den T-Test (Kap. 23) als einschlägiges Verfahren wird darauf zurückgeführt, dass mit den Mitarbeitergruppen „interne Versetzung“ und „externe Einstellung“ zwei voneinander unabhängige Stichproben vorliegen (Boneau, 1960; Krüger, Borgman & Antro-nite, 2011). Mit der Nominalskalierung der Gruppen (s. o.) und der Intervallskalierung aller Prozess- und Output-Variablen (Kap. 21.2) sind alle Voraussetzungen des T-Tests erfüllt. Er wird anhand der Roh- und Z-standardisierten Werte durchgeführt, um die Robustheit der Ergebnisse sicherzustellen. Diese ist gefährdet, wenn Varianzunterschiede zwischen den Gruppen groß sind (Kap. 23). Zugleich wird neben dem T-Test der Mann-Whitney-U-Test (Kap. 23) als Robustheitstest angewendet; d. h. Ergebnisse des parametrischen T-Tests werden seiner nicht-parametrischen Entsprechung gegenübergestellt. So lässt sich die Zuverlässigkeit der Ergebnisse auch für Variablen bewerten, die nur annähernd bzw. nicht-normalverteilt sind.

Anschließend werden statistisch signifikante Ergebnisse extrahiert und visualisiert (Schritt zwei und drei, Abb. 21.3, links). Sodann sind weitere **Nebenbedingungen** bzw. situationsbedingte **Unterschiede auf Ebene der Einzelitems** zu betrachten, um bisherige Ergebnisse zu erhärten bzw. zu konkretisieren (Abb. 21.3, Schritt vier). Dies wird für eine zielgerichtete Behandlung der Fragestellung auf Konstrukte beschränkt, die sich zwischen den Kontrollgruppen unterscheiden. Zur weiteren Bekräftigung der Ergebnisse werden diese in den Kontext theoretisch-wissenschaftlicher Erklärungen der einschlägigen Literatur und der betrachteten Unternehmensrealität gestellt. Gleiches gilt für nicht signifikante Ergebnisse, sofern eine weiterführende Analyse ein zusätzliches Erkenntnispotenzial birgt.

Ein Beispiel für die Betrachtung von Nebenbedingungen bildet die Einteilung der Prozess- und Output-Variablen in „hohe“ und „niedrige Werte“ mittels eines Median-Splits. Dies schafft dichotome Variablen, sodass die Detailanalysen mittels Wenn-Dann-Hypothesen durchgeführt werden (Häder, 2010), wie am Beispiel „sozialer Unterstützung“ zu erkennen ist:

Hypothese: Die dysfunktionale Beanspruchung (AV) von Mitarbeitern, deren soziale Unterstützung hoch (Ausprägung oberhalb des Medians von N) ist, ist höher als die dysfunktionale Beanspruchung der Mitarbeiter, deren soziale Unterstützung niedrig ist (UV).

Argumentation: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem sozialen Kontrollerleben und der Beanspruchungsbilanz; d. h. dass interaktionale Komponenten geeignet sind, das intrapsychische Erleben neuer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen (u. a. Kap. 5.3.3, 5.2.3, 5.4).

Merkmale: Unabhängige Stichproben, UV dichotom/nominalskaliert, AV intervallskaliert

Verfahren: T-Test

Das Vorgehen ermöglicht eine einfache und zugleich statistisch validere Betrachtung der Unterschiede zwischen den Gruppen. Denn durch den Umcodierungsprozess entstehen größere Gruppen ähnlicher Größe (für die Anwendung vieler statistischen Verfahren notwendig, Kap. 23). Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass die Ergebnisse eingängiger für die Praxis

aufbereitet werden können. Die höhere Praktikabilität verspricht eine höhere Akzeptanz derjenigen, die mit den Ergebnissen weiterarbeiten. Praktikabilität ist somit ein Kriterium, das sowohl an das Messmodell als auch an die Auswertung der Arbeit gestellt wird (Kap. 20.1).

Mittels der gewählten Hypothesenstruktur kann darüber hinaus bspw. eine potenziell kompensatorische Wirkung der wahrgenommenen sozialen Unterstützung durch Kollegen bzw. durch die unmittelbare Führungskraft für arbeitsbedingte Belastungsfaktoren betrachtet werden. Dies stellt eine Robustheits- und Qualitätsprüfung der Daten dar. Denn diese Wirkung wird bereits wissenschaftlich in anderen Kontexten betrachtet bzw. sozialen Unterstützungsprozessen zugeschrieben (bspw. Stadler & Spieß, 2002) – wenn auch mit anderen Metriken. Eine Form der wahrgenommenen sozialen Unterstützung ist für ein positives Onboarding-Erleben (Kap. 5.4, 6) und Leistungsfähigkeit entscheidend. Vorliegend werden dazu unterschiedliche Unterstützungs-/Interaktionsquellen betrachtet (Führungskraft, Kollegen). Zugleich wird explorativ analysiert, welche Nebenbedingungen bei Betrachtung der Unterschiede des Erlebens beider Anforderungssituationen bei hoher oder niedriger Ausprägung statistisch signifikant werden. Es wird davon ausgegangen, dass auf dieser Basis ein Vorschlag für ein systemisches Gebilde ihrer Einflussfaktoren erarbeitet werden kann. Auf diese Weise wird gezeigt, dass neben der Anforderungssituation „externe Einstellung“ auch die „interne Versetzung“ einen Onboarding-Fall darstellt und Unterstützungsprozesse eine essenziell positive Wirkung auf die Bewältigung der neuen Arbeitsbedingungen haben (Stadler & Spieß, 2002).

Effektstärkemaße (Kap. 20.3) stehen für die Unterschiedsanalyse (UA) mangels Nutzung eines kausalanalytischen Designs (bspw. für Zeitreihenanalysen einschlägig) nicht im Mittelpunkt. Sie werden dennoch ergänzend aufgenommen, um die Bedeutung signifikanter Ergebnisse miteinander zu vergleichen (bspw.: „Die Effektstärke des Unterschieds zwischen x und y (Cohens $d=$, $r=$) ist stärker als diejenige zwischen z und a (Cohens $d=$, $r=$).“).

Quantifizieren und Bewerten der Leistungsfähigkeit des **VFS im JSC- und im JSR-Modell** (Mikro-Ebene, Subfragestellung b), 4)

Sind die Unterschiede innerhalb der Kontrollgruppen ausgearbeitet (Standortanalyse, a); 3), wird eine Bewertung der Leistungspotenzialentwicklung der Gruppen ergänzt. Sie macht praktische Handlungsbedarfe herleitbar. Schließlich begünstigen leistungsbezogene Größen ökonomische und daher unternehmensseitig verfolgte Ziele humaner Arbeitsgestaltung. Dieses Vorhaben wird über folgende Fragestellung operationalisiert:

Subfragestellung b): Die Einordnung der Zustände psychischen und sozialen Erlebens (EEB, soziales Kontrollerleben) in das VFS (Risikostufen nach dem JSC-Modell bzw. JSR-Modell) dient der Bewertung der individuell-situativen Leistungsfähigkeit. **Wie ist die Leistungsfähigkeit in den betrachteten Anforderungssituationen (interne Versetzung/externe Einstellung) zu beurteilen?**

Um aufgabenbezogene und soziale Einflussgrößen auf die Leistungspotenzialentwicklung zu ermitteln und voneinander abzugrenzen, werden die **Risikostufen des VFS** zunächst für die Gesamtstichprobe und dann für die betrachteten Anforderungssituationen (externe Einstellung und interne Versetzung) ermittelt. Die Bedeutung subjektiven Erlebens der Arbeit für die individuelle Leistungsfähigkeit wird bereits in unterschiedlichen Settings betrachtet (Kap. 20.1). Im Rahmen der vielfältigen Einsatzgebiete des VFS bildet das Anwendungsfeld der vorliegenden Studie (Onboarding neuer und intern versetzter Mitarbeiter) einen noch nicht betrachteten Fall.

Somit kann die Arbeit zur Erweiterung möglicher Anwendungskontexte des VFS beitragen. Zugleich werden Einzelvariablen nicht nur isoliert betrachtet (Subfragestellung a), sondern unter Kombination von BB und KON bzw. SKON betrachtet. Die Bewertung der Leistungspotenzialsituation beider Kontrollgruppen, wird um vergleichende Analysen ihrer Risikoprofile ergänzt, um ihre Anforderungssituation somit so spezifisch wie möglich zu erfassen.

Darüber hinaus wird das VFS dual angewandt: Nach dem **JSC-Modell** (Kap. 6.3.2) **sowie dem JSR-Modell** – in Anlehnung an JD-R-Modell von Demerouti et al. (Kap. 20.1). JD-R Modelle betonen die Bedeutung sozialer Ressourcen als Coping-Instrument (Zimet et al., 1988), sodass ihnen vorliegend eine komplementäre Rolle für das KON zugeschrieben wird. Insb. weil sozialer Unterstützung Relevanz für ein positives Onboarding-Erleben zugeschrieben wird (s. o.), verspricht die ergänzende Betrachtung von SKON einen Erkenntnisgewinn für die Analyse und Bewertung der Leitungspotenzialsituation.

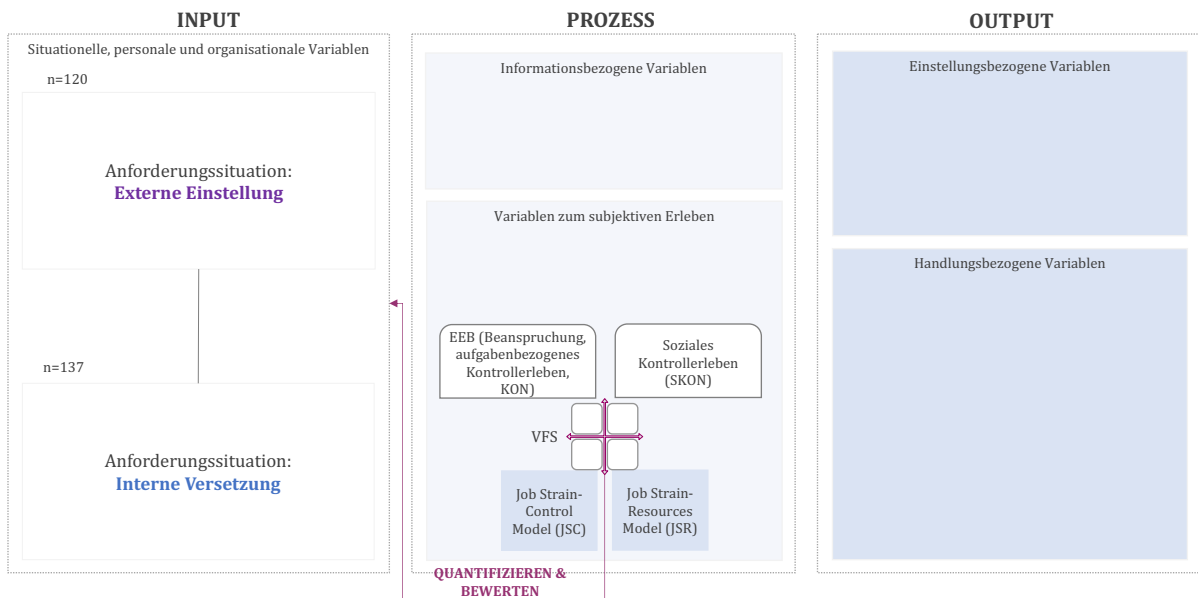


Abb. 21.4 Messmodell unter Hervorhebung von Analysestrategie für Subfragestellung b): Quantifizieren und Bewerten auf Basis der Anforderungssituation (eigene Darstellung)

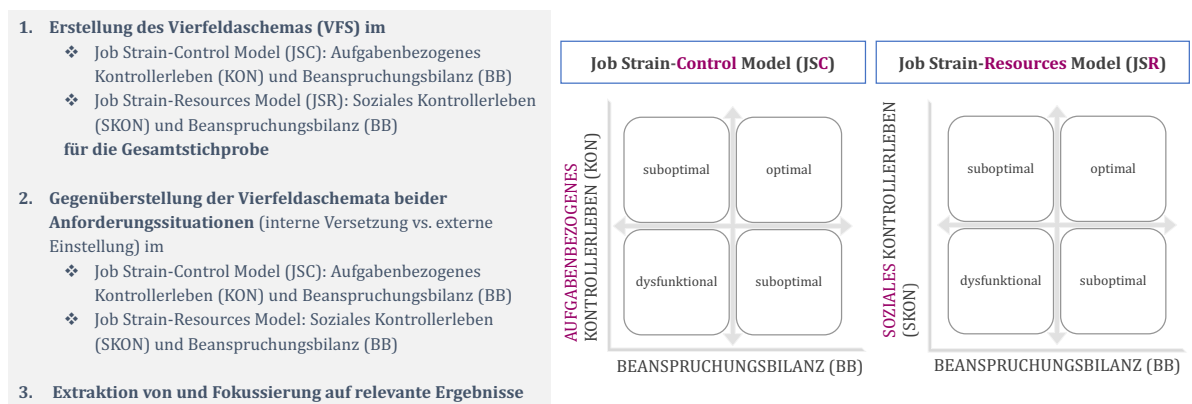


Abb. 21.5 Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Subfragestellung b) (eigene Darstellung)

Nachstehend wird zur Beantwortung von Subfragestellung b) das **Vorgehen zur Ermittlung der vier Risikostufen** für neue Mitarbeiter und Mitarbeiter in einer neuen Funktion dargelegt. Abb. 21.4 visualisiert dieses Vorhaben im Kontext des I-P-O-Modells der Studie. Sie wird in

drei Schritten bearbeitet (Abb. 21.5, links): Die VFS werden in beiden Modellen zunächst für die Gesamtstichprobe (1. Schritt) und dann für ihre beiden Untersuchungsgruppen ermittelt (Schritt 2). Sie werden sodann deskriptiv-explorativ betrachtet und argumentativ in den Kontext von Fragestellung b) gestellt. Im letzten Schritt (Schritt 3) werden zentrale Ergebnisse extrahiert. Dabei wird ein Kompromiss aus einer feldnahen und einer theoriegeleiteten Betrachtung gesucht. Sie soll praxisorientierte Anknüpfungspunkte für die Onboarding-Gestaltung im Allgemeinen und im betrachteten Unternehmen bieten.

Vergleicht man die Messmodelle des VFS im JSC- mit dem im JSR-Modell, unterscheiden sich diese lediglich in ihrer Ordinate (y-Achse): Im JSC-Modell wird KON und im JSR-Modell SKON abgebildet. Die Abszisse erfasst in beiden Modellen die BB nach der EEB (Kap. 21.2.3). Für beide Modelle findet eine Einordnung der Stichprobe in das VFS (Risikostufen) statt:

1. X% der Stichprobe **suboptimal** beansprucht (BB niedrig, (S)KON hoch)
2. X% der Stichprobe **dysfunktional** beansprucht (BB und (S)KON niedrig)
3. X% der Stichprobe **suboptimal** beansprucht (BB hoch, (S)KON niedrig)
4. X% der Stichprobe **optimal** beansprucht (BB und (S)KON hoch)

In Ergänzung zu diesen deskriptiven Verteilungen der Risikoprofile werden Auffälligkeiten wie bspw. Extremprofile und Unterschiede zwischen beiden Modellen und Stichproben beleuchtet. Bei Betrachtung der VFS beider Modelle geht es nicht primär darum, im Vorfeld postulierte Zusammenhänge zu überprüfen. Stattdessen soll die Verwendung der Ergebnisse vor dem Hintergrund ihrer praktischen Umsetzung im Mittelpunkt stehen. Dies bildet den Übergang zur Formulierung theoretisch fundierter Implikationen für die Praxis (Kap. 25.3). Die interpretative Bedeutung der vier Risikostufen und Berechnungsmechanik ihrer Ausprägung wird in Kap. 21.2.3 vertieft. Dabei ist zu beachten, dass zur Bewertung der empirischen Ergebnisse beider Modelle (JSC und JSR) unterschiedlich stark auf vergleichbare Studien referenziert werden kann. Während KON nach Wieland und Hammes (2014) in diversen Studien (Kap. 20.1; wenn auch nicht im Onboarding-Kontext) erhoben wird, gilt dies nicht für das VFS nach dem JSR-Modell. So ist bspw. für SKON kein Median als Referenzwert vorhanden (Kap. 21.2.4), da die Betrachtung von SKON in einem an das JDR-Modell angelehnten VFS (Kap. 6.3.2) als Instrument neu ist. Es ist ausschließlich möglich, die Bewertung auf Vergleiche innerhalb der betrachteten Stichprobe zu beziehen. Für das VFS im JSC-Modell, zieht die Ergebnisinterpretation verfügbare Referenzwerte vergleichend heran (Kap. 24.2).

Interpretieren im Kontext von Input-Variablen (Mikroebene, Subfragestellung c); 5)

Im weiteren Fortgang der Analyse werden die in b) (4) ermittelten Risikoprofile zu einem ganzheitlichen Verständnis der Leistungsfähigkeit betrachteter Mitarbeiter weiterentwickelt. Dazu wird betrachtet, welche Unterschiede sich für die Prozess- und Output-Faktoren aus den Input-Faktoren ergeben, die Subfragestellung a) noch nicht zeigt. Dies zielt darauf ab, folgende Fragestellung zu beantworten. Sie wird innerhalb von Abb. 21.6 optisch hervorgehoben:

Subfragestellung c): Welchen Einfluss nehmen Input-Variablen

- i. personelle Variablen (bspw. Alter, Anzahl Arbeitgeber)
 - ii. situationelle und organisationale Variablen (bspw. Unternehmensbereich)
- auf Leistungsfähigkeitsindikatoren der VFS, sowie auf Prozess- und Output-Variablen?

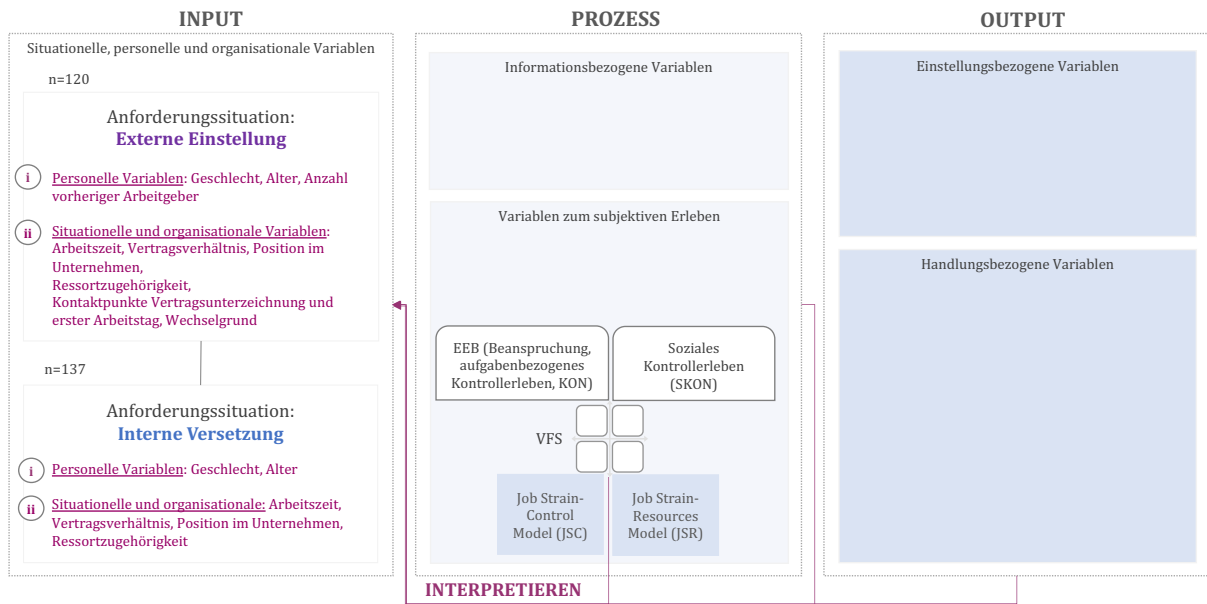


Abb. 21.6 Messmodell inkl. Hervorhebung von Subfragestellung c): Interpretieren im Kontext von Input-Variablen (eigene Darstellung)

Unterschiede in Bezug auf das subjektive Erleben sowie erhobene Output-Variablen nur für interne Versetzungen und externe Einstellungen zu betrachten, bietet ein relevantes, aber begrenztes Bild. Schließlich stehen bspw. Führungskräfte besonderen Anforderungen gegenüber (funktionsbezogene Besonderheit; bspw. Diedrichs, Krüsi & Storch, 2009). Auch die Veränderung der Bedeutung sozialer Prozesse mit zunehmendem Alter (altersbezogene Besonderheiten; bspw. Trautmann, Voelcker-Rehage, & Godde, 2011) sowie über- bzw. unterfordernde Tätigkeitsstrukturen – bspw. durch stark repetitive Aufgaben (Scherrer, 2002; Monotonie, Kap. 6.3) – machen die Relevanz von Drittvariablen deutlich. Vor dem Hintergrund, dass sich Arbeitsprozesse in Großunternehmen u. a. aufgrund der Vielfalt an Rollen und Tätigkeiten bereichsspezifisch unterscheiden können, sind auch diesbezüglich Unterschiede innerhalb der Prozess- und Output-Variablen des Messmodells von Interesse. Folglich werden Unterschiede auf der Basis personeller, situationeller und organisationaler Input-Variablen einbezogen. Wie zu Subfragestellung a) geschildert (3) weist die UA auf Basis benannter Input-Faktoren in der Onboarding- bzw. der internen Mobilitätsforschung erkenntnisbezogenen Entwicklungsbedarf auf. O. g. Quellen (Diedrichs et al. 2009, etc.) arbeiten nicht situationsspezifisch.

Nicht nur konzeptionell-theoretisch, sondern auch methodisch weisen Fragestellung a) und c) Analogien auf: Ihnen liegt ein **dreistufiges Vorgehen** zugrunde (Abb. 21.7, links). Zunächst werden explorative UA durchgeführt. Wobei die zu untersuchenden Fälle (Alter hoch – niedrig; Ressort A, B, C) die Stichprobe in kleinere Einheiten einteilt als in a). Die Untersuchung der jeweils betrachteten UV erfolgt unter Variation der in Abb. 21.7 (rechts) dargestellten Hypothesenstruktur. D. h. wie in a) führt auch hier die Betrachtung unabhängiger Stichproben, nominalskalierter UV (teils durch Transformation in eine Nominalskalierung) und intervallskalierter AV zur Wahl des T-Tests als Auswertungsverfahren. In den wenigen Fällen, in denen ordinalskalierte Variablen die UV bilden, kommt ein varianzanalytisches Verfahren zum Einsatz (Kap. 23). Die beschriebene Variation der UV wird mit allen betrachteten Input-Variablen durchgeführt. Ihre Ergebnisse werden durch die gleichen Robustheitstests wie in a) gestützt: Der T-Test der Rohdaten wird um den T-Test der standardisierten Z-Werte sowie den non-parametrischen Mann-Whitney-U-Test ergänzt. Der Kruskal-Wallis-Test komplettiert die

Varianzanalyse (VA). Effektstärken werden lediglich vergleichend angeführt (a); 4).

<ol style="list-style-type: none"> 1. Unterschiedshypothesen zur Betrachtung des Einflusses folgender Variablen <ol style="list-style-type: none"> i. Personell (Alter, Geschlecht und Anzahl Arbeitgeber) ii. Situationell und organisational (bspw. Unternehmensbereich) <ul style="list-style-type: none"> → Variation der Hypothese (rechts) in Bezug auf die betrachtete UV für das VFS im JSC- und im JSR-Modell → Diskussion der Werte innerhalb der VFS für relevante Konstellationen. 2. Extraktion von und Fokussierung auf statistisch signifikante Ergebnisse (3-4 zentrale Hypothesen) 3. Betrachtung von Nebenbedingungen zur Erhärtung der Ergebnisse (restliche VFS intern/extern) 	<p>Beispiel: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Alter neuer Mitarbeiter, ihrer Beanspruchung und sozialer Prozessvariablen.</p> <p>Mögliche statistische Hypothese</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Unterschiedshypothese (H1) Die dysfunktionale Beanspruchung (AV) junger Mitarbeiter (Alter = UV; Alter niedrig, d. h. <Median der Stichprobe) in neuen Anforderungssituationen ist höher, als diejenige älterer Mitarbeiter (Alter = UV; Alter hoch, d. h. >Median der Stichprobe) → Argumentation: s. Niederschrift <ul style="list-style-type: none"> ○ Merkmale: Unabhängige Stichproben, UV nominalskaliert (Altersklassen nach Transformation mittels Mediansplit), AV intervallskaliert ○ UV: Alter ○ AV: dysfunktionale Beanspruchung ○ Verfahren: T-Test
--	---

Abb. 21.7 Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Subfragestellung c) (eigene Darstellung)

Darüber hinaus werden statistisch signifikante **Ergebnisse der Unterschiedsanalyse im Verhältnis zum VFS im JSC- und im JSR-Modell** der betrachteten Substichproben diskutiert. Die VFS beider Modelle werden somit nach den betrachteten Input-Variablen kategorisiert. Dies erfolgt mit dem Bestreben, zentrale Einflussfaktoren der Einarbeitungsphase im Kontext der Leistungspotenzialsituation zu diskutieren. Es ergänzt zugleich eine bewertende Komponente: Denn die Beantwortung von Fragestellung c) bildet methodisch eine Zusammenführung des Vorgehens aus Fragestellung a) und b) für alle UV jenseits der Anforderungssituation. Schließlich behandelt a) die Unterschiede der Anforderungssituation, während b) das VFS einführt und für beide Anforderungssituationen diskutiert. Da das VFS in c) als bekannt vorausgesetzt wird, wird es direkt in den Kontext der UA bzw. VA gestellt.

Die Robustheit der explorativ ermittelten Hauptthesen (Abb. 21.7, Schritt 2) wird im letzten Schritt (Abb. 21.7, Schritt 3) mittels der Prüfung von Nebenbedingungen, Detailanalysen auf Einzelitem-Ebene sowie Cluster-Analysen von Freitextfeldern überprüft. Sodann werden analog zum Vorgehen zu Subfragestellung a) theoretisch-wissenschaftliche Erklärungen für signifikante Ergebnisse a posteriori herausgearbeitet und in den Kontext der einschlägigen Literatur (Kap. 25.1) und der Unternehmenspraxis gestellt (Kap. 25.3). Gleiches gilt für die Diskussion nicht signifikanter Ergebnisse inkl. der Prüfung ihrer Schlüssigkeit für des Gesamtkonzept.

Interpretieren im Kontext von Prozess- und Output-Variablen (Mikroebene, Subfragestellung d), 6)

Können bei der Beantwortung von Subfragestellung c) weitere Einflussfaktoren des I-P-O-Modells herausgearbeitet werden, mündet der Analyseteil der Arbeit in die Validierung der Konsistenz ihrer Analysemethoden: UA bzw. VA und deskriptive Analysen des VFS im JSC- und im JSR-Modell. Die Validierung orientiert sich an folgender Operationalisierung:

Subfragestellung d): In welchem **Verhältnis** steht die **Bewertung der Leistungsfähigkeit nach dem VFS zu betrachteten Prozess-** (sozial und informationsbezogen) **und Output-Variablen** (einstellungs- und handlungsbezogen)?

- i. **Prozessvariablen:** Feedback- und Orientierungsdefizite, soziale Unterstützung
- ii. **Output-Variablen:** Onboarding-bezogene Zufriedenheit, affektives Commitment (AC), Weiterempfehlungstendenzen (eNPS)

Bei **Erläuterung der Subfragestellung entlang der Theorie** bzw. der Empirie werden Auswirkungen subjektiven Erlebens auf betrachtete Input- und Output-Variablen teilw. bereits weitreichend analysiert: Soziale Unterstützung, bspw. Uchino, Cacioppo & Kiecolt-Glaser, 1996, Kap. 5.4; Commitment, bspw. Meyer & Meltin, 2010, Kap. 6.4). Teilweise besteht anwendungsbezogen großer Nachholbedarf (Bspw. eNPS, Kap. 4.3.2). Vor diesem Hintergrund wird das Verhältnis zwischen der Leistungsfähigkeit nach dem VFS (Subfragestellung b) und c)) und der Ausprägung der einzelnen Prozess- und Output-Variablen pro Risikostufe analysiert. Dies soll helfen, die Zusammenhänge zwischen den Risikoprofilen und der Ausprägung relevanter Prozess- und Output-Variablen visuell zu untermauern. Abb. 21.8 hebt Elemente, die für diese Analyse des I-P-O-Modells im Fokus stehen, hervor.

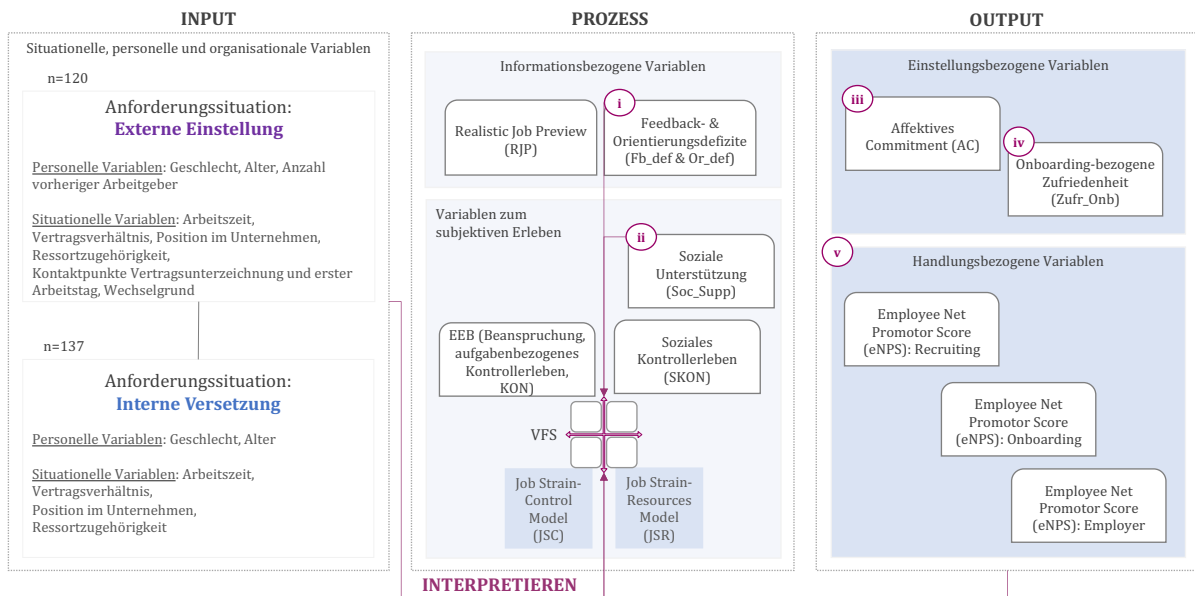


Abb. 21.8 Messmodell inkl. Hervorhebung von Subfragestellung d): Interpretieren im Kontext von Prozess- und Output-Variablen (eigene Darstellung)

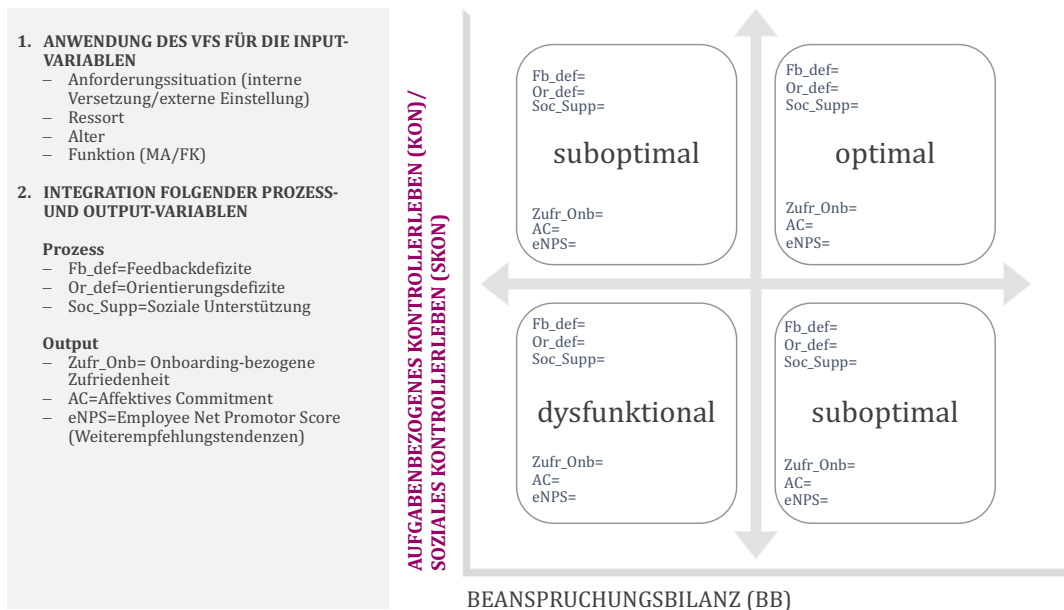


Abb. 21.9 Einordnung von Prozess- und Output-Variablen in die Risikostufen des VFS (eigene Darstellung)

Insgesamt lässt sich diese Analyse in zwei Blöcke einteilen: Eine deskriptive Verlaufsbetrachtung und eine varianzanalytische Betrachtung. Um zu diesen Analyseebenen zu gelangen,

werden die Skalenmittelwerte benannter Prozess- und Output-Variablen für die Risikostufen des VFS (optimal, suboptimal (S)KON, suboptimal BB und dysfunktional, vgl. 4) kalkuliert (Abb. 21.9, links, Schritt 1). Dieser Prozess wird für die Gesamtstichprobe sowie für unterschiedliche Substichproben nach dem JSC-Modell sowie dem JSR-Modell durchgeführt (Subfragestellung b) und c)): Interne Versetzung und externe Einstellung, Unternehmensbereiche in ihrer Rolle für das Geschäftsmodell, Alter (hoch/niedrig) sowie Position (Mitarbeiter/Führungskraft). Es folgt die **deskriptive Verlaufsbetrachtung** aller Konstrukte entlang der Risikostufen – sowohl isoliert als auch vergleichend. Sie beschreibt, wie die Variablen durchschnittlich (Mittelwert) je nach Risikoprofil im JSC- und im JSR-Modell ausgeprägt sind (Abb. 21.9, links, Schritt 2). Abb. 21.9 stellt die Zuordnung der Skalenmittelwerte je Risikostufe abstrahiert dar (rechts). Extremprofile und Auffälligkeiten werden im Kontext bereits beschriebener Ergebnisse (Subfragestellung a)-c)) sowie einschlägiger Theorien und Konzepte diskutiert und Verlaufsstrukturen erarbeitet. Zentrale Erkenntnisse werden extrahiert (Kap. 24.4).

Es folgt eine **varianzanalytische Betrachtung**: Sie dient dazu, die Relevanz der Verläufe und die Bedeutung der Risikostufen als Leistungsfähigkeitsindikator in ihrer Ergänzungsfunktion zu deskriptiven Analysen zu bewerten. Dazu wird explorativ geprüft, in welcher Konstellation des VFS (JSR- und JSR-Modell) und für welche benannten Substichproben sich die Skalenmittelwerte je nach Risikoprofil signifikant unterscheiden. Mit den Risikostufen als ordinalskalierte UV und den Prozess- und Output-Variablen als intervallskalierte AV, begründet sich die Auswahl der VA als Testverfahren. Weitere Voraussetzungen behandeln Kap. 23, 24.4.

Abschließend werden die Konsistenz der Ergebnisse beider Analyseschritte – deskriptive Verlaufsbeschreibung und VA – diskutiert und zentrale Erkenntnisse herausgearbeitet. Die Behandlung der vier Subfragestellungen mündet in einer Zusammenführung aller Ergebnisse und Erkenntnisse mit dem Ziel, diese auf die Aggregationsebene der übergreifenden Fragestellung zu heben. Dies folgt dem Bestreben, ein Gesamtmodell (Kap. 24.5) zu entwickeln, das

- intraorganisationale Unterschiede des Erlebens neuer Anforderungssituationen pointiert
- die Diagnose der Ist-Situation des Erlebens neuer Anforderungssituationen ermöglicht
- seine Relevanz für institutionelle Erfolgsgrößen (Output-Variablen) untermauert
- der Praxis eine handlungsleitende Bewertungshilfe bietet (Kap. 20.1).

21.2 Messverfahren

Zur vierstufigen Analysestrategie (Kap. 21.1) zwecks Beantwortung der übergreifenden Fragestellung (Kap. 20.1) werden nun verwendete Messverfahren beschrieben und ihre Anwendung begründet. Sie dienen dazu, konkrete Ausprägungen relevanter Indikatoren des Messmodells (Kap. 20.1) zu identifizieren (Schöneck & Voß, 2013). Kromrey ordnet der Auswahl geeigneter Messverfahren sowie der Auswertungsplanung eine essenzielle Rolle zu (2006). Schließlich stehen viele Parameter wie etwa das benötigte Messniveau mit dem Verfahren fest (ebd., Kap. 20.2). Zudem gibt es nach Beginn der Feldphase keine Möglichkeit mehr, eine suboptimale Operationalisierung der Variablen zu korrigieren (Kromrey, 2006).

Bei der Planung des Projektablaufs wird nach den folgenden Kriterien bewertet, inwieweit potenziell relevante Messverfahren geeignet sind, die Fragestellung zu operationalisieren:

1. **Empirische Validierung**: Sind die Erfüllung statistischer Gütekriterien (Moosbrugger &

- Höfling, 2008) bzgl. der Mindestgüte und der theoretische Hintergrund skizziert (Manual)?
2. **Vollständigkeit des Manuals:** Werden notwendige Informationen im Manual aufgeführt (Items, Antwortformat, Zuordnung der Items zu (Sub-)Skalen, ggf. zu invertierenden Items und Vorschriften zur Bildung der Skalenwerte; vgl. Jankisz & Moosbrugger, 2008)?
 3. **Deutschsprachige Fassung:** Ist die Verständlichkeit des Verfahrens für die Respondenten sichergestellt, indem es sprachlich an das relevante Feld adaptiert wurde oder ist eine „Test Adaptation“ erforderlich (Moosbrugger & Höfling, 2008, S. 200)?
 4. **Ökonomische Anwendbarkeit:** Sind Erhebungsaufwände für Testanwender und VPN (Versuchspersonen) vertretbar (Kap. 20.3; ebd.)?

Die ökonomische Auswertbarkeit wird insb. vom Umfang der Skalen geleitet. Folglich werden nach Möglichkeit Kurzformen oder Subskalen einer längeren Fragebogenbatterie verwendet. Das Ergebnis der Auswahl spiegelt Tab. 21.1 wider. Die Messverfahren werden in der Reihenfolge ihrer Anordnung im I-P-O-Modell vorgestellt (von Prozess- zu Output-Variablen; Kap. 20.1). Ihr Einsatz wird inhaltlich und methodologisch – u. a. anhand der Diskussion alternativer Verfahren zur Messung „ähnlicher Konstrukte“ – begründet. Darüber hinaus werden Verfahrenskennwerte statistischer Güte sowie die wichtigsten Items angegeben.

Tab. 21.1 Verwendete Messverfahren (eigene Darstellung)

Nr.	Messverfahren
1.	Realistic Job Preview (RJP) (ins Deutsche übersetzt, Vandenberg & Scarpello, 1990)
2.	Feedback und Orientierungsdefizite (Auszüge Skala Rollenkonflikt, Hippler & Krüger, 1980)
3.	EEB Kurzform – Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchungserleben während der Arbeit (Wieland, 2010); hier: Psychisches Erleben, aufgabenbezogen
4.	Befindlichkeit während der Arbeit (Farrenkopf et al., 2016): Soziales Kontrollerleben (SKON) Soziale Unterstützung (Soc_Supp; gemeinsam mit SKON vorgestellt, Kap. 21.2.4)
5.	Onboarding-bezogene Zufriedenheit (Zufr_Onb; Übertragung der Skalen zur Messung von Arbeitszufriedenheit (Neuberger & Allerbeck, 1987) auf die Onboarding-Phase)
6.	Affective Commitment Scale (AC) ; Allen & Meyer, 1990; Deutsche Fassung: Auszug COBB, Felve, Six, Schmook und Knorz, 2014; Auszug: Commitment Organisation)
7.	Employee Net Promoter Score (eNPS): Weiterempfehlungstendenzen (unternehmensseitig etabliertes Messinstrument, abgeleitet von Reichheld, 2003)

21.2.1 Realistic Job Preview

Die Skala **Realistic Job Preview (RJP)** (Vandenberghe & Scarpello, 1990) fließt – entsprechend der in Kap. 4.1 beleuchteten Bedeutung des Konzepts – als informationsbezogene Prozess-Variable in das Gesamtmodell ein. Die Rolle **unternehmensseitig gesteuerter Informationsvermittlung im Recruiting-Prozess** und daraus folgender Erwartungen des Kandidaten wird als Ausgangspunkt der weiteren Mitarbeitererfahrung im Mitarbeiterlebenszyklus betrachtet. Interesse besteht insb. daran, je nach Ausprägung des RJP, Unterschiede weiterer Prozess-Variablen (Feedback- und Orientierungsdefizite, soziales und psychisches Erleben) sowie für Output-Variablen (AC, onboarding-bezogene Zufriedenheit, eNPS) zu untersuchen. Daraus sind Handlungsbedarfe für die Gestaltung frühbetrieblicher Prozesse abzuleiten.

Validierung (1)

Das Konstrukt von Vandenberghe und Scarpello fungiert nach dem „Matching Model“ von Wanous (Adaption der Theory of Work Adjustment, 1980) vermittelnd zwischen Prozessen

realistischer Tätigkeitsinformationen (realistic job previews, RJPs) und „employee adjustment“ bzw. „employment stability“ (Vandenberghe & Scarpello, 1990, S. 60). In ihrer Validierungsstudie von 1990 zeigen die Autoren, dass ihr Modell ein akkurates Abbild der Nutzung von Informationen durch neue Mitarbeiter bietet und RJPs entsprechend Wanous' Vorarbeiten (1980) für Anpassungsprozesse neuer Mitarbeiter von Bedeutung sind. Somit besteht eine Nähe zum urspr. Anwendungskontext der Skala (Kontextvalidität, Kap. 20.3). Dies zeigt auch die Tatsache, dass die VPN der Validierungsstudie aus IT- und Datenverarbeitungspersonal von neun amerikanischen Unternehmen der Versicherungsbranche zusammengesetzt sind und 62 % mind. einen Bachelorabschluss aufweisen (Kap. 22.2). Diese branchen- und bildungsgradbezogene Analogie bekräftigt das Potenzial ihrer externen Validität (Kap. 20.3).

Um diese Nähe zu wahren, wird die Skala analog zum originären Konzept nur für die Zielgruppe „externe Einstellung“ verwendet. Diese Entscheidung ergibt sich aus der Validierungsstudie der Skala, die Unterschiede in den Adaptionsprozessen von Zielgruppen beide Anforderungssituationen aufzeigt: Das Matching-Model weist im Vergleich zu Mitarbeitern längerer Betriebszugehörigkeit einen höheren Fit mit den Anpassungsprozessen neuer Mitarbeiter auf (Fit-Qualität, Konstruktvalidität: Differenz zwischen Matching Model und Single Item Model; Newcomer=42,9 X^2 ; tenured groups=64,9 X^2 ; Vandenberghe & Scarpello, 1990, S. 66). Aufgrund der mittelgroßen Stichprobe von $n=55$ für neue Mitarbeiter und $n=338$ für Mitarbeiter längerer Betriebszugehörigkeit (ebd., S. 67) ist die Repräsentativität dieser Ergebnisse zu hinterfragen. Weiterhin geben die Autoren keine interne Validität für die Skalen an, sodass ein besonderes Augenmerk auf die Reliabilitätsanalyse (RA, Kap. 22.4) gerichtet wird.

Item-Adaption (2)

Die **Ursprungs-Item-Batterie** wird in der Validierungsstudie mit einer Skalenbreite von fünf erhoben (1990). Sie besteht aus einem Item, das sich aus drei Sub-Items zusammensetzt. Ihre Auswertungslogik folgt der Aggregationsmethode (Gesamt-Score als Mittelwert seiner Subskalen, ebd.). Da die Skala zum Zeitpunkt der Studienplanung noch nicht in einer deutschsprachigen Fassung verfügbar ist, werden die englischen Original-Items ins Deutsche übersetzt. Um Übersetzungsfehler zu vermeiden, werden die „Test Adaptation Guidelines“ (TAG) der International Test Commission (ITC; Hambleton, 2001) genutzt. Sie stellen eine „qualitativ hochwertige Adaptation psychologischer Tests über Sprachen und Kulturen hinweg“ (Moosbrugger & Höfling, 2008, S. 200) sicher. Entsprechend der ITC-Empfehlung werden für ihre Operationalisierung mind. zwei Übersetzer (vier Personen) eingebunden sowie Reliabilität und Validität der adaptierten Testversion geprüft (Kap. 22.3, 22.4).

Die unterschiedlichen Übersetzungsvarianten werden auf ihre Nähe zum englischen Ursprungstext hin überprüft. Je nach Übereinstimmungsgrad wird die jeweils deutsche Version weiterverwendet bzw. korrigiert und erneut rückübersetzt. Die final entstandene Fassung entspricht einer Zusammenführung der Übersetzungsversionen unterschiedlicher Personen und weist eine hohe sprachliche und semantische Nähe zur Originalskala auf. Sie ist abschließend von einer Person ins Englische rückübersetzt worden, die in den ersten Übersetzungsprozess nicht involviert war. Ausgangspunkt und Ergebnis des Validierungsprozesses sind nachstehend aufgeführt. Als Orientierungshilfe schließt die Vorstellung aller Skalen (Kap. 21.2.1-21.2.7 mit einem Überblick über ihre wichtigsten Kennwerte (Tab. 21.2).

Ausgangspunkt: Original-Items nach Vandenberghe & Scarpello (1990)

Subjects were asked to reflect whether, at the time they accepted their current job, the company accurately portrayed that job with respect to

- (a) job responsibilities and demands (JRD),
- (b) career progress opportunities (CPO) and
- (c) type of work they would perform in IS/DP (TOW).

Ergebnis nach Validierung:

Das Unternehmen hat meinen jetzigen Job – zum Zeitpunkt als ich diesen angenommen habe – angemessen dargestellt, in Bezug auf

- (a) Verantwortlichkeiten und Anforderungen
- (b) Karriere-/Entwicklungsmöglichkeiten
- (c) Art der Tätigkeiten, die ich ausführen werde.

Tab. 21.2 Wichtigste Kennwerte der Skala Realistic Job Preview (RJP; eigene Darstellung)

Titel	Realistic Job Preview (RJP)
Autoren	Vandenberghe & Scarpello (1990)
Konstrukt	Realistic Job Preview (RJP)
Schlüsselwörter	Newcomer adjustment, accuracy of information, realistic job preview, matching model
Entwicklungsstand	validiert
Reliabilität	-
Validität	-
Sprache Original-Items	Englisch
Adaptionen	Übersetzung ins Deutsche
Sonstige Hinweise	Titel im vorliegenden Fragebogen: „Informationsvermittlung“

21.2.2 Feedback- und Orientierungsdefizite

Orientierungs- und Feedbackdefizite (Or_def, Fb_def) bilden eine weitere **Kategorie** informationsbezogener Prozess-Variablen des I-P-O-Modells (Kap. 20.1). Ihre Erhebung im Onboarding-Kontext verspricht einen Erkenntnisgewinn, der in der **Nähe zu ihrem Ursprungssetting** begründet ist: Sie erfasst **Integrationschwierigkeiten in neue Tätigkeitsfelder**, die auf strukturelle Rahmenbedingungen zurückzuführen sind (Hippler & Krüger, 2014, S. 3). Dies wird in Anlehnung an rollenanalytische Ansätze als Rollenkonflikte bezeichnet (ebd.).

Sind unternehmensspezifische Merkmale struktureller Natur die Ursache integrativer Hemmnisse, wird eine organisational gestaltbare Variable messbar, deren Beeinflussbarkeit dem Praktikabilitätsanspruch des Diagnoseinstruments gerecht wird. Ähnlich wie im vorliegenden Forschungsansatz konzentrieren sich Hippler und Krüger auf die Erhebung von Konstrukten, die eine anschließende Maßnahmengestaltung und Optimierung ermöglichen (2014). Zur Erfüllung dieses Anspruchs kommen auch **alternative Instrumente zur Erhebung struktureller Integrationschwierigkeiten** potenziell in Frage. Sie werden im Folgenden inkl. der Gründe für eine Entscheidung gegen diese Alternativen skizziert:

1. Der **„Fragebogen zur Erfassung der Beziehungsqualität zwischen MitarbeiterInnen und Führungspersonen“** von Wolfram und Mohr (2014) erfasst auch wichtige Themengebiete einer frühen Integrationsphase der Einarbeitung, die auf strukturelle Gegebenheiten der Organisation zurückzuführen sind (Respekt, Vertrauen, Ermutigung und Zuneigung). Zudem sprechen hohe Reliabilitätswerte (.90) und eine sehr alltagsnahe Formulierung für die Skala (ebd., S. 6). Aufgrund einer starken konstruktbezogenen Nähe zur Skala

wahrgenommener sozialer Unterstützung (soziale Unterstützung durch Vorgesetzte: $r=.72^{**}$; $p<.01$, ebd.; Kap. 21.2.4) ist von einer gewissen Skalenredundanz auszugehen. Zudem spricht der Umfang des Fragebogens mit 16 Items gegen seinen Einsatz. Außerdem fließen in die Skalen von Hippler und Krüger neben Führungsaspekten auch Einflüsse der Peer-Ebene ein. Diese interaktionsbasierten Items erfassen, ob dem Mitarbeiter deutlich ist, wie die Teammitglieder ihn sehen (Anerkennung der Kompetenz, Akzeptanz der eigenen Person durch die Kollegen/Mitarbeiter). Neben fehlender Kompaktheit führt somit auch der Mangel inhaltlicher Reichweite dazu, dass das Instrument von Wolfam und Mohr der Analyse alternativer Instrumente nicht standhält.

2. Das „**Teamklima-Inventar**“ (Brodbeck, Anderson, & West, 2000) bildet eine metrisch validierte deutsche Übersetzung des Team Climate Inventory (Anderson & West, 1994). Dieser Fragebogen zur Messung der Arbeitsatmosphäre für Innovation und Effektivität in Arbeitsgruppen ist mit dem Ziel der Team-Entwicklung konzipiert. Die Messung atmosphärischer Aspekte in Teams ist für die Betrachtung der Integration des Einzelnen nicht unerheblich (Kap. 5.3.3). Trotz seiner hohen Reliabilität ($\alpha =0,81$ bis $0,87$; ebd.) und hohen Indizien externer Validität (Übersetzungsprozess: $N>800$ aus 149 Teams) wird das Teamklima-Inventar nicht Gegenstand des betrachteten Modells. Bei einer starken Output-Orientierung (Fokus auf leistungs- und innovationsbezogene Gruppenmerkmale) leidet die Prozessorientierung, die für eine Integrationsperspektive erforderlich ist (Kap. 5.1). Überdies liegt der Fokus des Inventars auf dem gesamten Team und nicht nur auf einer Person. Letzteres ist jedoch bei der Betrachtung individueller Veränderungen – Einstieg in ein neues Unternehmen bzw. Antritt einer neuen Funktion – unverzichtbar. Auch eine geringe Testökonomie (44 Items) spricht gegen diese Alternativskala.
3. Der zuletzt in Erwägung gezogene „**Fragebogen zur Arbeit im Team**“ (Kauffeld, 2004) ist als strukturanalytisches Verfahren darauf ausgerichtet, den Zustand eines Teams zu erfassen (Lau et al., 2008, S. 81). Er bedient somit den Bedarf, strukturelle Rahmenbedingungen zu erheben. Sein fehlender Integrationsaspekt (vgl. Nr. 2), im Einzelnen nicht zufriedenstellende Reliabilitäten ($\alpha=0,52$ bis $0,83$; ebd., S. 85) und sein hohes Item-Volumen (22 Items) führen auch hier zur Bevorzugung der Skala Hipplers und Krügers.

Validierung (1)

Die Struktur der Sub-Skalen entspricht einer sieben-Punkte Kategoriale-Skala mit verbalisierten Endpunkten: „1“=„stimme überhaupt nicht zu“ bis „7“=„stimme voll und ganz zu“ (Hippler & Krüger, 2014, S. 3). Für die Auswertung sind die Werte der Items für jede Konfliktkomponente getrennt zu Indizes zusammenzufassen (ebd.). Dabei ist berücksichtigen, dass ausgewählte Items bei der Zusammenfassung aufgrund ihrer Invers-Codierung wieder recodiert werden. Welche dies konkret sind, ist dem Codeplan der Studie zu entnehmen (Anhang A.11). Die Skala ist anhand von vier Stichproben validiert (u. a. universitäres Umfeld: $N_1=31$, technische Angestellte: $N_2=100$, kaufmännische Angestellte: $N_3=99$, Teilmenge aus N_2 und N_3 : $N_4=45$, Hippler & Krüger, 2014, S. 4). Die Gruppe kaufmännischer Angestellter weist die größte Nähe zum vorliegenden Feld auf, was insb. für die Übertragbarkeit ihrer Ergebnisse spricht. Mit $R=0,88$ bis $0,90$ (drei sind Längsschnittstudien) ist eine gute Test-Retest-Validität gegeben (ebd., S. 6). Gleiches gilt die interne Konsistenz der Skala ($\alpha=0,88$, ebd.).

Item-Adaption (2)

Da die Ursprungs-Item-Batterie in ihrer Originalfassung fünf Konfliktbereiche ((1) Quantitative

Auslastungsprobleme, (2) Orientierungsdefizite, (3) Feedbackdefizite, (4) Professionskonflikte und (5) Senderkonflikte, Hippler & Krüger, 2014) umfasst, werden aus testökonomischen Gründen nur die einschlägigsten in das vorliegende Messinstrument integriert. Dies führt zur **Reduktion der Ursprungsbatterie auf die Konfliktbereiche** „Orientierungsdefizite“ (Or_def: 6 Items; R=.80) und „Feedbackdefizite“ (Fb_def: 5 Items; R=0,78). Die Ergebnisse der faktoranalytischen Überprüfung Hippler und Krügers (Kap. 22.3) bestärkt die Auswahl weiter: Or_def (20,5%) und Fb_def (10,5%) erklären nach dem Konfliktbereich „quantitative Auslastungsdefizite“ (51,9%) den größten Varianzanteil des Gesamtkonstrukts (ebd., S. 5). Gegen die Aufnahme quantitativer Auslastungsdefizite spricht ein unzureichender Bezug zur Onboarding-Phase sowie eine starke Abhängigkeit von „persönlichkeitsspezifischen Einflüssen“ (ebd., S. 6). Der Fokus des Messmodells auf gestaltbare Phänomene (Kap. 20.1) geht mit dem Verzicht einher, Persönlichkeitsvariablen aufzunehmen. Die Möglichkeit, quantitative Auslastungsdefizite zu interpretieren, schwindet und ihre Aufnahme wird obsolet.

Inhaltlich konkretisiert die Skala „**Orientierungsdefizite**“ die „Diskrepanz zwischen Informationsbedarf und Informationsstand“ zu Aufgaben und Tätigkeit, zu unternehmensspezifischen Verfahren, zur Aufgabenerledigung bzw. zu Entscheidungsspielräumen (ebd.). Die Einbindung dieses Konfliktbereichs in den Fragebogen lässt sich insb. auf das wahrgenommene Informationsdefizit in der frühen Phase der Betriebszugehörigkeit zurückführen (Kap. 4.1, 5.3.2). **Feedbackdefizite** entstehen, wenn ein Mangel an motivierenden Hinweisen zur Aufgabenerfüllung oder an „Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte“ besteht (Hippler & Krüger, 2014, S. 4). Auch besteht ein entsprechendes Defizit, wenn Mitarbeitern unklar ist, inwieweit sie von ihren Kollegen akzeptiert werden (ebd.). Feedbackdefizite weisen somit eine intrapsychische Komponente (motivierende Hinweise, Kap. 6.1) sowie soziale Aspekte exogener Natur auf (Anerkennung, Akzeptanz, s. o.). Zwar besteht somit eine Gemeinsamkeit mit der Skala zur Messung sozialen Kontrollerlebens (Kap. 21.2.4), jedoch ist dies nicht als redundante Item-Konstruktion zu werten. Denn der Konfliktbereich weist anders als SKON einen direkteren Aufgaben- und Leistungsbezug auf. Auch beschreibt SKON eine situative Wahrnehmung. Eine explizite Verbindung zu Bezugsobjekten bzw. Gefühlsquellen besteht nicht.

Tab. 21.3 Wichtigste Kennwerte des Skalenauszugs Feedback- und Orientierungsdefizite (eigene Darstellung)

Titel	Rollenkonflikt, Auszug Feedback- und Orientierungsdefizite
Autoren	Hippler & Krüger, 2014
Konstrukt	Rollenkonflikt
Schlüsselwörter	Orientierungsdefizite, Feedbackdefizite
Entwicklungsstand	validiert
Reliabilität	0,78 bis 0,80 (Beschränkung auf die verwendeten Skalen)
Validität	Hinweise auf die Kriteriumsvalidität
Sprache Original-Items	Deutsch
Adaptionen	Reduktion auf Sub-Skalen „Orientierungsdefizite“ und „Feedbackdefizite“
Sonstige Hinweise	Titel im vorliegenden Fragebogen: „Feedback- und Orientierung“

Nach der Auswertung der qualitativen Pretest-Ergebnisse (Kap. 21.3.4) werden jenseits der Skalen-Reduktion weitere Adaptionsbedarfe für das vorliegende Feld identifiziert: Sie bestehen in der Umpolung eines großen Teils der Items und in der Umbenennung des Skalen-Titels für die direkte Kommunikation mit den VPN. Auf Basis des Feedbacks der Pretest-Teilnehmer wird eine stärkere Balance zwischen negativ und positiv formulierten Items angestrebt. Da der

Originaltitel bereits den Gedanken defizitärer Einarbeitungsrahmenbedingungen impliziert („Feedback- und Orientierungsdefizite“), wird die Skala mit einer neutraleren Diktion betitelt: „Orientierung und Feedback“ (Vermeidung von Suggestion, Kap. 21.3). Zudem wird der Begriff des Vorgesetzten in „Führungskraft“ geändert. Grund ist, dass der Originalbegriff von den Test-Teilnehmern als befremdlich gewertet wird, da er in der vorliegenden Organisation nur noch vermindert Verwendung findet (Erhöhung der Kontextnähe). Ein Überblick über die wichtigsten Kennwerte der verwendeten Skalen bietet Tab. 21.3.

21.2.3 Psychisches Erleben (EEB)

Nach Vorstellung der Messverfahren zur Erhebung informationsbezogener Prozess-Variablen (Kap. 21.2.1, 21.2.2) leitet dieses Kapitel zu Variablen über, die das subjektive Onboarding-Erleben erfassen. Diese Variablenkategorie wird in eine psychische und eine soziale Ebene eingeteilt. Mit der „**Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und Beanspruchungserleben in der Arbeit (EEB)**“ wird zunächst die psychische Ebene behandelt.

Die EEB misst Emotionen und Beanspruchungserleben über die Bewertung des Befindens während der Arbeit (Wieland, Winizuk & Hammes, 2009, S. 5). Ihre Verfahrensgrundlagen liegen in der Mental-Workload-Forschung begründet (Wieland-Eckelmann & Bösel, 1987; Wieland-Eckelmann, 1992). Demnach bilden psychische Ressourcen zentrale Voraussetzungen für Wohlbefinden, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit und weisen somit einen unmittelbaren Bezug zu onboarding-relevanten Zielgrößen auf (Kap. 4.1): Betrieben der freien Wirtschaft geht es darum, Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu ergreifen und so eine langfristige Bindung von Fachkräften mit ihren Kompetenzen und ihrem Know-how an das eigene Unternehmen zu begünstigen (Heinrichs, 2014). Die EEB trägt dazu bei, indem sie psychische Beanspruchung und Kontrollerleben während der Arbeit misst und nach Kriterien eines arbeitspsychologischen Konzepts bewertet (Wieland, Winizuk & Hammes, 2009, S.5). Es leitet her, durch welche Anforderungen und Belastungsfaktoren die vorliegende Ausprägung des psychischen Erlebens hervorgerufen wird (psychisch wirksame Verursachungsfaktoren, wie Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten, Personenmerkmale) und welche positiven bzw. negativen Folgen dies für wichtiger Output-Merkmale (Gesundheitszustand, Fehlzeiten etc.) haben kann (ebd.). Diese Wirkungskette ist branchen-, tätigkeits- und kontextübergreifend untersucht und ihre Robustheit bestätigt (Hammes & Wieland, 2017).

Bei der Recherche nach einer geeigneten Skala zur Messung dieser Erlebensebene fällt die Entscheidung u. a. in einem **Abwägungsprozess im Vergleich zu nachstehenden Messinstrumenten** auf die EEB. Sie sind konstruktbezogen mit Emotionen und Erleben verwandt:

1. Die **Stimmungsskala von Bohner und Schwarz** (1984) erfasst über die Sub-Skala „Reaktivität“ die Häufigkeit von Stimmungsschwankungen. Sie greift somit erstmals die Dynamik des Konstrukts auf. Trotz ihrer hohen Reliabilität ($R=.78$ bis $.89$), ihres angemessenen Umfangs (15 Items) sowie ihres Alleinstellungsmerkmals (Veränderlichkeit von Stimmungen messbar machen), führen diverse Gründe zu einer geringen Eignung für das vorliegende Feld: Ihre kontextuelle Nähe ist als unzureichend zu bewerten, denn die Stimmungsskala behandelt weder berufsbezogene Emotionen, noch wird eine explizite Verbindung zum Thema Gesundheit und Leistungsfähigkeit (Kap. 6.3) ersichtlich. Darüber hinaus sind Stimmungen nach dem aktuellen Forschungsstand nicht mit Emotionen

- gleichzusetzen (Kap. 6.2). Es besteht zudem ein starker Zusammenhang zwischen Stimmungen und Persönlichkeitsmerkmalen (Bohner & Schwarz, 1984). Letzere werden jedoch zwecks Fokussierung auf gestaltbare strukturelle und soziale Bedingungen vorliegend nicht erfasst (Kap. 21.2.2). Sie ist somit im Onboarding-Kontext der EEB unterlegen.
- Die deutsche Version der „**Positive and Negative Affect Schedule (PANAS)**“ (Janke & Glöckner-Rist, 2012) erfasst menschliche Gemütszustände unterteilt in positive (Freude und positive Aktivität) und negative Affektivität (wie Unzufriedenheit und aversive Gefühle). Ihre Konstruktion ähnelt der EEB, da sie nach dem allgemeinen Befinden fragt und eine Liste nutzt, die unterschiedliche Gefühle und Empfindungen in ihrer Intensität erfasst. Gegen ihren Einsatz spricht jedoch ihre suboptimale Testökonomie (20 Items) und ein geringer Kontextbezug (Validierungsstichprobe stammt aus dem universitären Umfeld, ebd.). Konstruktbezogen mangelt es an einer leistungsbezogenen Einordnung der Gemütszustände (s. o., Bezug zu Onboarding-Zielgrößen). Die Erfassung des Phänomens „Unzufriedenheit“ im Konstrukt negativer Affektivität würde nicht zuletzt zu Redundanzen im Verhältnis zu onboarding-bezogener Zufriedenheit führen (Kap. 21.2.5).

Item-Adaption (1)

Da auch die EEB in ihrer Ursprungsversion mit 25 Eigenschaftswörtern (Wieland, 2006) relativ umfangreich ist, findet ihre Kurzversion Anwendung (Hammes & Wieland, 2017). Sie beinhaltet neun Adjektive, die mit dem Halbsatz „Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit...“ eingeleitet und in einem siebenstufigen Antwortformat („kaum“ bis „außerordentlich“) beurteilt werden. Je zwei der neun Beanspruchungs- bzw. Befindlichkeitszustände lassen sich den **Dimensionen** mentale, motivationale, (negativ) emotionale und physische Beanspruchung zu teilen (Kap. 6.3). Mentale und motivationale Beanspruchung bilden in ihrer Aggregation das Konstrukt „**funktionale Beanspruchung**“ (fb). Emotionale und physische Beanspruchung aggregieren sich zu „**dysfunktionale Beanspruchung**“ (db, Wieland et al., 2009; Kap. 6.3).

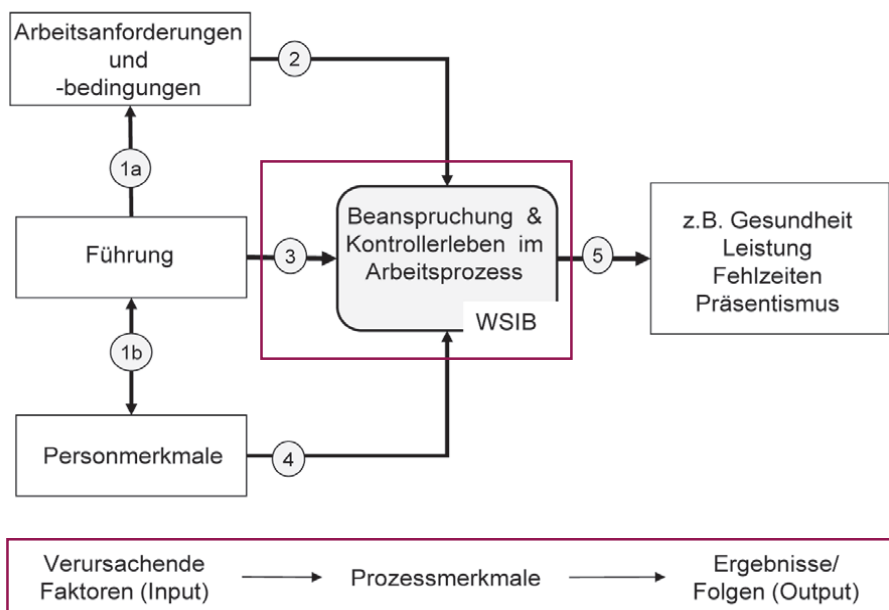


Abb. 21.10 Markierung übernommener Elemente des Fünf-x-Fünf-Wirkungsmodell (Wieland, 2013; Wieland & Hammes, 2010; Wieland & Hammes, 2014, S. 31)

Die **Beanspruchungsbilanz (BB)** ergibt sich aus der Differenz funktionaler und dysfunktionaler Beanspruchung. Sie repräsentiert als „arbeitsbedingte Gesundheitsbilanz“ (Wieland &

Hammes, 2014, S. 36) einen Qualitätsindikator der Arbeitsgestaltung (vgl. Wieland 2004; Wieland, Krajewski & Memmou 2006; Wieland et al., 2009). Zudem wird **Kontrollerleben (KON)** über das Item „einflussreich“ erhoben. Es beschreibt die Ausprägung des Gefühls, „alles im Griff zu haben, oder (...) eine Situation durch eigene Aktivitäten bewältigen zu können“ (Wieland & Hammes, 2014, S. 37). Dabei handelt es sich um kein allgemein personenspezifisches Gefühl (Selbstwirksamkeit, Kap. 5.2.2), sondern um ein situativ-kontextspezifisches Erleben. Die Eigenschaftswörter werden den VPN in der folgenden Reihenfolge dargeboten. Ihnen ist die Beanspruchungsdimension in Klammern nachgestellt: (1) „energiegeladen“ (motivational, fb), (2) „nervös“ (emotional, db), (3) „einflussreich“ (KON), (4) „körperlich verspannt“ (physisch, db), (5) „leistungsbereit“ (motivational, fb), (6) „aufgeregt“ (emotional, db), (7) „körperlich unwohl“ (physisch, db), (8) „aufmerksam“ (mental, fb) und (9) „konzentriert“ (mental, fb). Sie ist in ihrem Ursprungskonzept Teil des „Fünf-x-Fünf-Wirkungsmodells“ (Abb. 21.10).

Wieland und Hammes erfassen neben **psychischer Beanspruchung und KON (Prozess-Variablen)** auch Input-Faktoren (Arbeitsanforderungen, Führungsverhalten und individuelle Gesundheitskompetenz) und Output-Faktoren (Gesundheit, Fehlzeiten, Leistung, Abb. 21.10). Da die Onboarding-Literatur vornehmlich anderen Input-Faktoren Relevanz zuschreibt (Kap. 4, 5.4), bedient sich die vorliegende Studie lediglich der EEB als Prozess-Variable und Kernstück des Modells (Abb. 21.10; Mitte, 3) sowie seiner I-P-O-Struktur (Abb. 21.10, unten). Input- und Output-Variablen werden kontextbezogen adaptiert (Kap. 20.1); bspw. indem Prozessmerkmale um informationsbezogene (Kap. 21.2.1, 21.2.2) und soziale Elemente (Kap. 21.2.4) ergänzt werden. Die Ergänzung sozialer Phänomene macht in Bezug auf SKON eine **begriffliche Differenzierung des Konstrukts „Kontrollerleben“** erforderlich (Kap. 21.1). Kontrollerleben nach Wieland (2013) beinhaltet – neben der bereits aufgeführten Definition (s. o.) – subjektive Wirkungen von Eigenschaften der Arbeitssituation auf Beschäftigte (2013). Dieser direkte Tätigkeitsbezug führt zur Bezeichnung „aufgabenbezogenes Kontrollerleben“ (KON; Kap. 21.1). Um zu vermeiden, dass ein beim Pretest (Kap. 21.3.4) befürchtetes Unbehagen der VPN hohe Abbruchquoten erzeugt, wird die EEB im relevanten Fragebogenabschnitt „Wohlbefinden Teil I“ genannt.

Anwendungsprozess nach Diagnose (2)

Nach Bildung des Kennwerts von BB und KON wird eine **Klassifizierung der Arbeitsplätze in drei Risikostufen** vorgenommen (Bewertungsfunktion). Dazu ist es notwendig, beide Werte in zwei Klassen einzuteilen (Tab. 21.4). Die Arbeit folgt der Empfehlung Wielands (2013) absolute Werte der EEB als Kategorisierungsgrenze zu verwenden: Sie sind anschaulicher als standardisierte Werte und bieten eine bessere Vergleichbarkeit von Tätigkeiten.

Tab. 21.4 Klassenbildung von Beanspruchungsbilanz und Kontrollerleben (eigene Darstellung)

Klasse	Beanspruchungsbilanz (BB)	Aufgabenbezogenes Kontrollerleben (KON)
1	positiv (funktional überwiegt; d. h. $\Delta > 0$)	hoch (\geq Median)
2	negativ (dysfunktional überwiegt; d. h. $\Delta < 0$)	niedrig ($<$ Median)

Über die Klassenbildung lässt sich nun das **VFS des JSC-Modells** bilden. Es veranschaulicht die gesundheits- und leistungsbezogenen Qualitätsmerkmale betrachteter Arbeitsplätze (Wieland, 2004), indem die Beschäftigten den Kategorien optimale (kein Risiko), suboptimale (mittleres Risiko) und dysfunktionale Beanspruchung (hohes Risiko) zugeordnet werden (Wieland

et al., 2009). Dahinter steht der empirische Beleg, dass Personen an optimal bzw. dysfunktional gestalteten Arbeitsplätzen bestimmte Muster psychischer Beanspruchungszustände aufweisen (Wieland, 2004). Diese sind durch eine hohe Ausprägung mentaler und motivationaler Beanspruchung bei gleichzeitig geringer Ausprägung negativer, emotionaler Beanspruchung sowie geringen körperlichen Beschwerden gekennzeichnet – bzw. umgekehrt (ebd.).

Die Klassenbildung macht eine Besonderheit im Einsatz des JSC-Modells deutlich: Es arbeitet – anders als üblich (bspw. Kap. 21.2.1, 21.2.2, 21.2.4-21.2.6) – nicht mit Skalenmittelwerten. Stattdessen folgt es einem Codierungsmuster, mit dem die Daten im VFS deskriptiv ausgewertet und bewertet werden. Entsprechende Codierungsschritte werden in der Datenaufbereitung vorgenommen (Kap. 22.1) und sind im Codeplan dokumentiert (Anhang A.11). Gleiches gilt für die Syntax zur Einteilung der Respondenten in die vier Risikostufen (Anhang A.11).

Validierung (3)

Der **Validierungsdatensatz**, den Wieland und Hammes für das vorliegende Verfahren verwenden, entspringt fünf Umsetzungsprojekten betrieblicher Gesundheitsförderung in unterschiedlichen Branchen (Versicherung, Wasserversorgung, Informationstechnologie, Entsorgung, Diverse; 2014, S. 40). Neben einer hohen externen Validität (bspw., N=2.286, ebd.) weisen die Beanspruchungskennwerte mit $\alpha < 0,70$ eine akzeptable interne Konsistenz auf (ebd.). Insb. die Konsistenz der BB wird in diversen Studien unterstützt (vgl. Wieland 2004; Wieland, Krajewski & Memmou, 2006). Die Haupteffekte der Beanspruchungskennwerte und der Datenquellen werden durchgehend signifikant und weisen kleine ($0,01 \leq \eta^2 < 0,06$) bis mittlere ($0,06 \leq \eta^2 < 0,14$) Effekte auf (Wieland & Hammes, 2014, S. 41). Die Zusammenhänge von fb und db sind als klein bis mäßig einzustufen, was für ihre Abgrenzbarkeit spricht. Für KON als „single-item-metric“ (Grisaffe, 2007, S. 36) fehlt die Angabe einer internen Konsistenz.

Tab. 21.5 Wichtigste Kennwerte der EEB in ihrer Kurzform (eigene Darstellung)

Titel	Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und des Beanspruchungslebens während der Arbeit (EEB Kurzform)
Autoren	Wieland & Hammes, 2014
Konstrukt	Psychische Beanspruchung und Kontrollerleben
Schlüsselwörter	Psychische Belastung, psychische Beanspruchung, betriebliche Gesundheitsförderung
Entwicklungsstand	Validiert
Reliabilität	0,786 (fb) bis 0,771 (db)
Validität	Studien deuten auf die Konstrukt- und externe Validität der Skala hin
Sprache Original-Items	Deutsch
Adaptionen	Adaption von Input- und Output-Variablen, Umbenennung von Kontrollerleben in „aufgabenbezogenes Kontrollerleben“ (KON) zur Abgrenzung von „soziales Kontrollerleben“ (SKON, Kap. 21.2.4)
Sonstige Hinweise	Titel im vorliegenden Fragebogen: „Wohlbefinden (Teil I)“

Zusammenfassend repräsentiert die EEB ein in vielen Studien und Praxisprojekten eingesetztes Instrument hoher Güte und Reife, dessen Kennwerte in Tab. 21.5 verdichtet werden. Neben ihrer Bewertungsfunktion (s. o.) ermöglicht sie nicht nur ein ökonomisches und praktikables Vorgehen, sie bietet auch Entscheidungsgrundlagen für betriebliche Aktivitäten der

Gesundheitsförderung (Wieland et al., 2009): Ihre Übertragung auf den Onboarding-Kontext geht mit der Bewertung ihrer situationsbezogenen Praktikabilität einher (Kap. 24.2, 24.4, 24.5).

21.2.4 Soziales Erleben und soziale Unterstützung

Insb. in Onboarding-Phasen der Sozialisation ist die soziale Befindlichkeitskomponente nicht außer Acht zu lassen (u. a. Kap. 5.2.2, 5.2.3, 5.35.4). Diese kann durch die EEB (Kap. 21.2.3) nicht direkt erfasst werden. Entsprechend werden die Skalen „soziales Kontrollerleben“ (Farrenkopf et al., 2016) sowie „soziale Unterstützung“ (Soc_Supp) im I-P-O-Modell (Kap. 20.1) ergänzt. Die Skala „soziales Kontrollerleben“ (SKON) wird bei Mertens, Wieland und Hehn (2016) auch „Befindlichkeit bei der Arbeit“ genannt. Sie repräsentiert einen von sechs „Leistungsfähigkeitsindikatoren“ innerhalb des Leistungsfähigkeitspotenzial-Index (LFP-I; ebd., 2016; Farrenkopf et al., 2016). Die Validierung des LFP-I basiert auf einer Stichprobe, die die Heterogenität der Tätigkeitsprofile, des Bildungsgrades sowie der Alters- und Geschlechtsverteilung des Unternehmens Hereaus bietet (N=161; 8 Unternehmensbereiche, ebd.). Die Anwendbarkeit auf eine Vielzahl von Tätigkeitsprofilen ist auch für die vorliegende Befragung wichtig (Stichprobe, Kap. 22.2). Teil des LFPI bilden ausschließlich Ziel- und Einflussgrößen, „die einen statistisch signifikanten Zusammenhang zu gestaltbaren Bedingungen, wie Führung und Arbeitsgestaltung, persönlichen Ressourcen und Leistungsindikatoren aufweisen“ (ebd., S. 31). Dies spricht dafür, dass die Skala – entsprechend des Messmodells (Kap. 8.1) – Forschungs- und Praktikabilitätsansprüche verbindet.

Item-Adaption soziales Kontrollerleben (SKON, 1)

Der LFP-I wird zur Optimierung des betrieblichen Arbeits- und Performance-Vermögens verwendet (Mertens et al., 2016) – ein inhaltlich anderer Fokus und Kontext als in der vorliegenden Studie. Aus diesem Grund wird die Nutzung des LFP-I auf SKON in seiner Ergänzungsfunktion (s. o.) beschränkt. Da die EEB (Kap. 21.2.3) Einfluss auf die Ausprägung des LFP-I nimmt (ebd., 2016), übernimmt sie die Rolle des Leistungsfähigkeitsindicators: Denn der LFP-I ist bei funktionaler am höchsten, bei dysfunktionaler am niedrigsten und bei suboptimaler Beanspruchung mittelmäßig ausgeprägt (Farrenkopf et al., 2016, S. 75). Da nicht alle Skalen des LFP-I genutzt werden, wird sein Index nicht ermittelt. Stattdessen wird SKON zur Kategorisierung von vier Risikostufen in einem VFS in Anlehnung an das JDR-Modell (Kap. 20.1, 21.1) verwendet. In diesem Visualisierungs- und Bewertungsinstrument wird SKON als soziale Ressource abgetragen. Da dieser Variablen keine Belastungsfaktoren (Demands), sondern die Differenz funktionaler und dysfunktionaler Beanspruchung gegenübergestellt wird (BB), wird das Modell Job-Strain-Resources Modell (JSR) genannt. Die Ausprägung der Risikostufen wird nach Kap. 21.2.3 ausgewertet, bewertet und visualisiert.

Eine umfassende Literaturrecherche zum Zeitpunkt der Projektvorbereitung bringt keine alternative Skala. Es besteht der Anspruch bei entsprechender Güte und Praktikabilität hervor, ein Gefühl des Einflussreichtums zu beschreiben, das nicht ausschließlich auf die subjektive Wirkung der Arbeitssituation (KON, Kap. 21.2.3), sondern die subjektive Wirkung sozialer Elemente zurückzuführen ist. Folglich sind keine alternativen Skalen für SKON zu diskutieren.

Wahrgenommene soziale Unterstützung (Soc_Supp): Ergänzende Prozess-Variable (2)

Die Skala „wahrgenommene soziale Unterstützung“ (Soc_Supp) bietet über SKON hinaus die Möglichkeit, soziale Prozessmerkmale zu erfassen: Sie integriert den Aspekt sozialer

Unterstützung, dessen Bedeutung in der Sozialisationsforschung weitreichende Akzeptanz genießt (Kap. 5.4). Verfügbare Messinstrumente sozialer Unterstützung zeichnen sich durch eine Diversität veröffentlichter Konzeptualisierungen aus (Sarason, Levine, Basham & Sarason, 1981). Bei der Skalensichtung zum Thema kommt erschwerend hinzu, dass wenige Studien die metrischen Eigenschaften ihrer Messverfahren veröffentlichen (Uchino, Cacioppo & Kiecolt-Glaser, 1996). Entsprechend werden theoretisches Konzept, Kontextbezug sowie Testökonomie als Auswahlkriterien genutzt: Die verwendete Zwei-Item-Skala setzt sich aus der wahrgenommenen sozialen Unterstützung seitens Kolleginnen und Kollegen (Soc_Supp_{Peer}) und der des direkten Vorgesetzten (Soc_Supp_{Supervisor}) zusammen. Dies folgt dem Grundgedanken der „Significant Others Scale“ nach Power, Champion und Aris (SOS, 1988). Sie betrachtet unterschiedliche Quellen sozialer Unterstützung. Analogien sind auch bei der „Multidimensional Scale of Perceived Social Support“ nach Zimet et al. (1988) zu finden – jedoch im Kontext des privaten Umfelds (Familie, Freunde etc).

Da Quellen sozialer Unterstützung relevante Informationen für die gestaltungsorientierte Diagnose sozialer Prozess-Variablen bereithalten (ebd.), werden sie vorliegend von dem universitären Kontext der SOS (Power et al., 1988) auf soziale Beziehungen des Arbeitsumfelds übertragen. Gleichsam wäre die SOS für einen Einsatz zu umfangreich: Sie umfasst zehn Items, die für jeweils 12 Rollen, die soziale Unterstützung ausüben können, zwischen „emotional“ und „practical support“ unterscheiden (Power, Champion & Aris, 1988). Auch der „Inventory of Socially Supportive Behaviors“ (ISSB, Barrera, Sandier & Ramsay, 1981) erfüllt den Anspruch der Testökonomie mit 40 Items nicht. Die Entscheidung gegen den Social Support Questionnaire (SSQ, Sarason et al., 1981) hingegen fällt nicht aus testökonomischen, sondern aus konzeptionellen Gründen: Er erfasst nicht nur die Verfügbarkeit, sondern auch den Grad der Zufriedenheit mit der wahrgenommenen Unterstützung (ebd.). Dies lässt eine Redundanz erkennen, da das Maß, in dem man sich unterstützt fühlt, bereits impliziert, wie zufrieden man mit dieser Unterstützung ist. Schließlich ist das Konstrukt selbst positiv konnotiert (Barrera, Sandier & Ramsay, 1981). Stattdessen wird die Skala als „perceived supportiveness scale“ genutzt und die individuelle Bewertung der wahrgenommenen Unterstützung erfasst (ebd.).

Als deutschsprachiger Fragebogen hätte die Skala zur sozialen Unterstützung Verwendung finden können (F-SozU; Kurzform: K-14; Fydrich, et al., 2009). Auch sie erfasst soziale Unterstützung eindimensional als wahrgenommene oder antizipierte Unterstützung (ebd.). Die Skala zeichnet sich durch sehr gute item-statistische Kennwerte, eine sehr gute innere Konsistenz ($\alpha=0,94$) sowie eine große Stichprobe aus ($N=2507$; ebd.). Inhaltlich listet sie Aussagen über soziale Kontakte auf, für die Probanden auf einer Likert-Skala den Grad ihrer Zustimmung angeben (ebd.). Jedoch sind nicht nur ihre 14 Items für das Messmodell – es besteht insgesamt aus acht Skalen – zu extensiv, ihr Anwendungsgebiet ist nicht die betriebliche, sondern die psychotherapeutische und beratende Praxis (ebd.).

Item-Adaption soziale Unterstützung (Soc_Supp, 3)

Zwar fließt die validierte Skala des F-Soz-U nicht in die Fragebogenkonstruktion ein, wohl aber Kennwerte ihrer Validierungsstudie ($M=3,97$; $STD=0,68$). Sie dienen als Referenzwerte für vorliegende Ergebnisse (Kap. 24). Auch die Struktur der Zwei-Item-Skala basiert auf einem Item des F-Soz-U: Das Item zur Abgabe einer abschließenden Gesamteinschätzung sozialer Unterstützung ermöglicht es, Rückschlüsse auf Unterstützungsquellen (vorliegend:

Führungskraft und Kolleginnen und Kollegen) zu ziehen (Power et al., 1988, S. 44).

Sowohl Soc_Supp als auch SKON folgen der Befragungslogik der EEB (Kap. 21.2.3): Ihr Skalenwert berechnet sich aus dem Mittelwert ihrer Sub-Items. Neben der semantisch einheitlichen Gestaltung der Item-Beschreibung (es wird nur das dazugehörige Attribut ausgetauscht, Tab. 21.6), werden die Konstrukte über eine siebenstufige Skala ermittelt. Sie verwendet begrifflich die gleichen Abstufungen: kaum=1, etwas=2, einigermaßen=3, ziemlich=4, stark=5, sehr stark=6, außerordentlich=7 (Mertens et al., 2016). Die Skalenbezeichnung innerhalb des Fragebogens bedient sich eines Vokabulars hoher Alltagsnähe, das auch für fachfremde Personen verständlich ist. Dazu wird zugunsten des Titels „Wohlbefinden (Teil II)“ (Tab. 21.7, letzte Zeile) von den wissenschaftlichen Skalentiteln Abstand genommen.

Tab. 21.6 Item-Beschriftung der Skalen „soziales Kontrollerleben“ und „soziale Unterstützung“ (eigene Darstellung)

Skala	Kürzel	Item-Beschriftung: Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen...
Soziales Kontrollerleben (SKON)	Befind_1	wertgeschätzt
	Befind_2	respektiert
	Befind_3	selbstbestimmt
	Befind_4	unabhängig
Soziale Unterstützung	Soz_Unt_1	von Kolleginnen und Kollegen unterstützt
	Soz_Unt_2	von meiner unmittelbaren Führungskraft unterstützt

Da die Skala „Soc_Supp“ nicht unverändert aus einer wissenschaftlich validierten Skala entnommen ist, werden abschließend nur verfügbare SKON-Kennwerte zusammengefasst (Tab. 21.7). Die Datenexploration (Kap. 22) legt ihr Augenmerk auf Kennwerte beider Skalen (Reliabilität und Validität), da die SKON-Kennwerte nicht öffentlich zugänglich sind.

Tab. 21.7 Wichtigste Kennwerte der Skala „soziales Kontrollerleben“ (SKON, eigene Darstellung)

Titel	Soziales Kontrollerleben (SKON)/Befindlichkeit bei der Arbeit
Autoren	Mertens, Wieland & Hammes, 2016
Konstrukt	Soziales Kontrollerleben
Schlüsselwörter	Soziales Erleben, Befindlichkeit, Beanspruchung, Leistungsfähigkeit
Entwicklungsstand	validiert
Reliabilität	-
Validität	-
Sprache Original-Items	Deutsch
Adaptionen	Erweiterung um zwei Items zur Erfassung sozialer Unterstützung
Sonstige Hinweise	Titel im vorliegenden Fragebogen: „Wohlbefinden (Teil II)“

21.2.5 Onboarding-bezogene Zufriedenheit

Nach den Messverfahren der Input- und Prozess-Variablen (Kap. 21.2.1-21.2.4) leitet „onboarding-bezogene Zufriedenheit“ (Zufr_Onb) die Output-Variablen ein. Um zu bewerten, wie gut die Onboarding-Angebote des betrachteten Unternehmens aus Mitarbeitersicht greifen, wird Zufriedenheit als Indikator genutzt. Ausgangspunkt dieses kontextbezogenen Messverfahrens bildet die Skala zur Erhebung allgemeiner Arbeitszufriedenheit, d.h. einer „kognitiv-evaluative(n) Einstellung zur Arbeitssituation“ (Neuberger & Allerbeck, 1979; 2014, S. 5).

Das Konzept der Arbeitszufriedenheit basiert auf der Auffassung, dass Individuen ihre Erfahrungen in der Arbeitswelt auf einer positiv-negativ-Dimension bewerten (ebd.). Diese Erfahrungen wiederum beeinflussen ihr künftiges „Deutungs-, Zuwendungs- und Meidungsverhalten“ (ebd.), was vorliegend als relevante Ausgangsposition für die weitere Betriebszugehörigkeit und handlungsbezogene Variablen des I-P-O-Modells gewertet wird.

Validierung (1)

Die Skala Neuberger und Allerbecks genießt als wissenschaftliches Erhebungsinstrument hohe Anerkennung: Ihre **Validierung** im Rahmen diverser Studien hat eine hohe Reliabilität hervorgebracht ($\alpha=0,81$ bis $0,91$, 2014, S. 11). Bereits die Fragebogenentwicklung erfolgt mit $N=993$ auf Basis einer hinreichenden Stichprobengröße, einer relativ gleichmäßigen Geschlechterverteilung ($n_{\text{weiblich}}=321$; $n_{\text{männlich}}=596$) sowie heterogener Alters- und Bildungsgruppen (Neuberger & Allerbeck, 2014, S. 16). Ihre Replikationsstudien befragen mehr als 7.000 Personen aus über 20 Organisationen (ebd.), was die externe Validität des Verfahrens untermauert und zur Annahme allgemeiner Übertragbarkeit auf das vorliegende Forschungsfeld führt (kulturelle Nähe, Anwendbarkeit auf diverse demografische Merkmalsausprägungen). Sie bedient somit den Anspruch an Kontextnähe und an wissenschaftliche Güte.

Item-Adaption (2)

Die Skala „Arbeitszufriedenheit“ umfasst 79 Items, die sich auf sieben Sub-Skalen verteilen (Kollegen, der Vorgesetzte, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Organisation und Leistung, Entwicklung, Bezahlung; ebd.). Als eine von acht Skalen des vorliegenden Messmodells wäre dieser Umfang für die VPN nicht zumutbar (Kap. 20.1). Zudem führt ihr allgemeiner – nicht situationsspezifischer – Bewertungscharakter dazu, dass lediglich ihre Konstruktion (Item-Formulierung, Skalenbreite, ...) beibehalten wird. Inhaltlich erfolgt eine Item-Adaption durch Übertragung auf die vorliegende Anwendungssituation. Der Item-Satz reduziert sich dabei auf vier Fragen, die auf dem Item basieren, mit der jeder Themenbereich bei Neuberger und Allerbeck abschließt: „Wie zufrieden sind Sie insgesamt in Bezug auf ...“ („zusammenfassende Zufriedenheitsskala“, 2014, S. 5). Die siebenstufige Skalenbeschriftung gibt keine verbalen Anker vor, sondern nutzt „Kunin-Gesichter“, die von „sehr zufrieden“ (lachendes Gesicht) bis „sehr unzufrieden“ (Gesicht mit heruntergezogenen Mundwinkeln) reichen (ebd.).

Neben der **Item-Anzahl** (s. o.) verändert sich das **Bezugsobjekt bzw. -subjekt der Bewertung**: Die Themengebiete der Originalskala (s. o.) beschreiben Bezugsobjekte bzw. -subjekte, zu denen sich Mitarbeiter im Laufe ihres Mitarbeiterlebenszyklus ein Urteil bilden können. Anspruch vorliegender Arbeit ist es jedoch, den spezifischen Mitteilungsbedarf in einer Onboarding-Situation zu decken. Daher werden lediglich Bezüge zu Inhalten behandelt, bei denen davon auszugehen ist, dass die VPN ihnen bereits begegnet sind. Weiterhin sind es Inhalte, zu denen sie sich aufgrund ihrer persönlichen Betroffenheit (Relevanz für die Onboarding-Phase) mit hinreichender Sicherheit bereits ein persönliches Urteil gebildet haben. Beide Voraussetzungen sollen Teilnehmerakzeptanz und somit die Rücklaufquote stärken.

Um diesen situativen Bezug herzustellen, wird die zusammenfassende Zufriedenheitsfrage auf vier „Onboarding-Module“ bezogen. Sie erfassen die Kerndimensionen des Einarbeitungsprozesses im betrachteten Unternehmen: Informationsvermittlung, persönliche Einarbeitung, Arbeitsplatzausstattung sowie Networking (Kap. 18.3). Diesen Modulen begegnen die

Mitarbeiter auch in Kommunikationsmedien zum Thema „Onboarding“ (Broschüren, Onboarding-Portal etc.), sodass sie ihnen vertraut sind. Partiiell erfolgt eine leichte zielgruppenspezifische Adaption der Formulierungen, um Besonderheiten beider Kontrollgruppen, d. h. der intern versetzten und extern eingestellten VPN gerecht zu werden (Tab. 21.8).

Tab. 21.8 Item-Beschriftung der Skala „onboarding-bezogene Zufriedenheit“ (eigene Darstellung)

Kürzel	Item-Beschriftung: Wie zufrieden sind Sie insgesamt in Bezug auf ...
Zufr_Onb_1	Externe Einstellung: Art und Umfang der Vermittlung von Informationen zu [Name Unternehmen] als Arbeitgeber und zum Unternehmen insgesamt (Kultur, Vision, Produkte etc.) Interne Versetzung: -
Zufr_Onb_2	Ihre persönliche fachliche Einarbeitung
Zufr_Onb_3	Prozesse rund um Ihren technischen und organisatorischen Arbeitsplatz
Zufr_Onb_4	Externe Einstellung: Möglichkeiten, sich ein Netzwerk aufzubauen Interne Versetzung: Möglichkeiten, sich ein Netzwerk im neuen Bereich aufzubauen
Zufr_Onb_0	Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für die Gestaltung der Eingewöhnungsphase neuer Mitarbeiter?

Die zusammenfassende Zufriedenheitsfrage wird vorliegend keinen Detailfragen nachgestellt. Sie stellt selbst den Kern der onboarding-bezogenen Zufriedenheitsskala dar, sodass ihre Auswertungslogik nicht mehr der „Methode der konstanten Punktsumme“ durch persönliche Gewichtung folgt (2014, S. 5). Stattdessen wird die Summe der vier Items durch ihre Anzahl geteilt und ihr Mittelwert errechnet. Für eine konsistente Gestaltung endet der Bereich des Fragebogens analog zum Aufbau des eNPS (Kap. 21.2.7) mit einer offenen Frage, die konkrete Verbesserungspotenziale erheben soll (Zufr_Onb_0, Tab. 21.8). Sie liefert ergänzende Praxisinformationen, die in semantischen Clusteranalysen einzelnen Themenbereichen zugeordnet werden (Kap. 24). Inwiefern es nach Item-Adaption gelingt, statistische Kennwerte des Ursprungsfragebogens (Tab. 21.9) anzunähern, zeigen explorative Analysen in Kap. 22.

Tab. 21.9 Wichtigste Kennwerte zur Skala „onboarding-bezogene Zufriedenheit“ (eigene Darstellung)

Ursprungs-Skala	Arbeitszufriedenheit
Autoren	Neuberger & Allerbeck, 2014
Konstrukt	Arbeitszufriedenheit
Schlüsselwörter	Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbedingungen, Beruf, affektive Einstellung
Entwicklungsstand	validiert
Reliabilität	0,81 bis 0,91
Validität	Mehrere Studien deuten auf die Konstrukt- und Kriteriumsvalidität hin.
Sprache Originalitems	Deutsch
Adaptionen	Kürzung, Item-Formulierung, Bezugsobjekte
Sonstige Hinweise	Titel im vorliegenden Fragebogen: „Zufriedenheit mit dargebotenen Onboarding-Modulen“

21.2.6 Affektives Commitment

Als zweite einstellungsbezogene Output-Variable wird das affektive Commitment (AC, Kap. 6.4) erhoben. Operationalisiert wird AC mittels eines Auszugs der validierten deutschsprachigen **COBB** nach Felve et al. (Commitment, Organisation, Beruf und Beschäftigungsform, 2002). Die Autoren verstehen unter Commitment „die Verbundenheit, Zugehörigkeit und Identifikation {...}, die Menschen einem bestimmten Bindungsziel gegenüber empfinden und

erleben“ (ebd, S. 7). Ihre Konzeption als Einstellung zur Organisation, der man angehört („attitudinal school“, Kap. 6.4), wird auf den betrachteten Arbeitgeber bezogen.

Felvé et al. rekurren in ihrem Verfahren auf das TCM nach Allen und Meyer (affektiv, rational und normativ; Kap. 6.4.2). Vorgänger des COBB bildet damit auch der TCM Commitment Survey der Autoren (Allen & Meyer, 2014). Den drei Commitment-Dimensionen seines Ursprungsmodells stehen im COBB drei Bindungsziele gegenüber (**O**rganisation, **B**eruf und **B**eschäftigungsform), sodass neun Commitment-Facetten entstehen. Diese werden für drei Beschäftigungsformen durchdekliniert (konventionelle Anstellung, Zeitarbeit, Selbständigkeit), was zu einem Fragebogen aus 41 Items für Festangestellte, 37 Items für Zeitarbeiter und 44 Items für Selbständige führt. Dieser erhebliche Skalenumfang wird im Rahmen der Item-Adaption für eine höchstmögliche Testökonomie und VPN-Relevanz stark reduziert (1).

Item-Adaption (1)

Die Weiterentwicklung der COBB im Verhältnis zum TCM (s. o.) beruht auf der Überlegung, dass affektives Commitment gegenüber einer einzigen Organisation an Bedeutung verliert. Die Zugehörigkeit zu einer Organisation nimmt immer öfter kürzere Zeitperioden ein bzw. verteilt sich auf mehrere Organisationen gleichzeitig (Felvé et al., 2014, S. 8), sodass weitere Bindungsziele zunehmend eine Rolle spielen: Beruf und Beschäftigungsform.

Diese Argumentation soll an dieser Stelle nicht allgemein diskutiert werden. In Bezug auf den betrachteten Kontext ist anzuführen, dass kein Anlass für eine Anwendung zusätzlicher Bindungsziele bzw. -formen besteht. Dies lässt sich auf vier Argumentationsstränge zurückführen: Das Commitment gegenüber dem gewählten Beruf ist für die betrachtete Organisation zentral nicht beeinflussbar, sodass seine Erhebung nicht anwendungs- und gestaltungsorientiert wäre (1). Zudem bietet die Heterogenität betrachteter Berufsgruppen (Kap. 22.2) die Komplexität eines eigenen Forschungsfeldes und würde daher zu weit von der Kernfragestellung der Arbeit wegführen (2). Da weder Zeitarbeiter noch Selbstständige Teil des Penals bilden (3), mangelt es somit an relevanten Respondenten für die anderen Beschäftigungsformen. Folglich wird lediglich die Beschäftigungsform der Festangestellten verwendet. Zuletzt wird diese Entscheidung davon gestützt, dass die Validitätsanalyse des COBB aufzeigt, dass die Art der Bindung eine höhere Konstanz aufweist als das Bindungsziel (ebd.; 4).

Es kommt nicht nur zur **Beschränkung auf ein Bindungsziel**, sondern auch zur **Beschränkung auf eine Commitment-Dimension**: Für eine stringente Verfolgung der Forschungsfrage wird auf die anderen Sub-Skalen – rationales (kalkulativ; Kap. 6.4.2) und normatives Commitment (Kap. 6.4.2) – verzichtet. Zugleich sprechen inhaltstheoretische Gründe für die Überlegenheit von AC (Kap. 6.4). Die zielgerichtete Auswahl von AC-Items (Bezugsobjekt: Organisation; Zielgruppe: Festangestellte) führt zur Reduktion der verbleibenden 14 Items der Sub-Skala AC Organisation auf fünf (Tab. 21.10). Diese Entscheidung zugunsten der Testökonomie, Nützlichkeit und Zumutbarkeit geht nach Allen und Meyer (2014) mit dem Risiko eines Validitätsverlustes einher (2014). Zugleich sprechen sie einer Reduktion bis zu einer Gesamtlänge von drei bis vier Items Vertretbarkeit zu (ebd.), was vorliegend eingehalten wird.

Tab. 21.10 Item-Beschriftung der Skala „affektives Commitment“ (eigene Darstellung)

Kürzel	Item-Beschriftung
AC_1	Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.
AC_2	Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.*
AC_3	Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.
AC_4	Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.
AC_5	Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.

*invers kodiert

Das gewählte Skalen-Design findet bei **Abwägung des gewählten COBB-Extrakts im Vergleich zu alternativen Messverfahren** Bestätigung. Entscheidungsleitend sind insb. ihre Validierungsergebnisse im deutschsprachigen Gebiet sowie die Möglichkeiten zur Reduktion von Items auf ein zumutbares Maß ohne einen Verlust empirischer Güte: Da es bereits Item-Batterien gibt, die Commitment ausschließlich auf affektiver Ebene betrachten, wird ihre Eignung analysiert. Der **OCQ-G** von Maier und Woscheé etwa (Deutsche Fassung des Organisational Commitment Questionnaire, 2014¹) weist eine gleichermaßen respektable Reliabilität auf (Kurzversion: $\alpha=0,85$; Langversion: $\alpha=0,90$) und verfügt über Hinweise auf Kriteriums- und Konstruktvalidität (ebd.). Aufgrund des höheren Skalenumfangs (15 Items in der Lang- und neun Items in der Kurzfassung) fällt die Entscheidung gegen diese Skala.

Eine weitere Alternative in Anlehnung an das TCM-Modell bildet die **COMMIT-Skala von Felve** (2012), die das Commitment einer Person gegenüber „bestimmten Aspekten ihrer Arbeitssituation (Commitment-Foci) erfasst“ (ebd., S. 1). Sie stellt eine Weiterentwicklung des COBB dar (Felve & Franke, 2012), in dem Commitment nicht nur auf Beschäftigungsformen und -ziele des COBB, sondern zusätzliche Bindungsziele bezogen wird: Arbeitsgruppe/Team, Vorgesetzter/Führungskraft und Beschäftigungsform. Dies ergibt sechs Fragebögen mit insgesamt 76 Items, die laut Felve flexibel und je nach Fragestellung selektiv eingesetzt werden können. Auch diese Skala weist hohe Reliabilitäten auf ($\alpha=0,67$ bis $0,9$, 2012, S. 1) und ist an großen Stichproben ($N=11.119$ aus über 39 Organisationen diverser Branchen) erprobt (ebd.).

Der weiterführende Vergleich der Items zur Messung affektiven Commitments gegenüber der Organisation aus der Perspektive Festangestellter zeigt, dass die COMMIT-Skala und der COBB mit fünf Items den gleichen Umfang aufweisen. Es ergibt sich somit für die relevanten Items keine Verbesserung der Testökonomie. Zudem ermöglicht die Nutzung der COMMIT-Skalen mit 59,2% und 65,2% im Verhältnis zur COBB keine nennenswerte zusätzliche Varianzaufklärung (s. u., 2; Felve & Franke, 2012, S. 4). Auch die interne Konsistenz der Items zur Erhebung des AC gegenüber der Organisation ($\alpha=0,87$, ebd., S. 5) bewegt sich fast auf der gleichen Höhe wie beim COBB ($\alpha=0,86$, ebd., S. 14; s. u., 2). Zudem lässt die Auswertungsstruktur offen, nach welchen Kriterien eine Klassifikation der Personen („Commitment-Typen“) vorgenommen werden soll, was eine objektive Dateninterpretation erschwert (Kap. 20.3). Ein weiterer praktischer Nachteil des Verfahrens spricht für die Nutzung des frei verfügbaren COBB: Es können – zum Zeitpunkt der vorliegenden Erhebung – nur komplette Fragebogensätze erworben werden. Dies verteuert seine Anwendung, wenn – wie vorliegend zutreffend – nur Teile des Fragebogensets benötigt werden, ohne einen Nutzenzuwachs hervorzubringen.

¹„Die Originalfassung des OCQ wurde von Porter und Smith (1970) entwickelt, und von Mowday und Kollegen (1979) mit den entsprechenden psychometrischen Merkmalen veröffentlicht“ (Maier & Woscheé, 2014, S. 9).

Validierung (2)

Die Merkmale **statistischer Güte** (Kap. 20.3) des COBB werden im Folgenden vertieft. Seine Fragebogenentwicklung basiert auf Daten unterschiedlicher Organisationen, Unternehmen und Branchen (Produktion und Dienstleistung) und einer faktorenanalytischen Validierung (Felve et al., 2014; Kap. 22.3). Mit einer Varianzaufklärung zwischen 59,21 % und 65,17 % (ebd., S. 10) bildet AC zur Organisation mit Werten zwischen 72 % und 80 % die Sub-Skala höchster Güte (ebd.). Die interne Konsistenz i. H. v von $\alpha=0,86$ für AC gegenüber der Organisation (Felve et al., 2014, S. 14) erklärt die verbreitete Akzeptanz des Instruments. Der Einsatz der Skala wird somit in der Gesamtschau statistischer Kennwerte (Tab. 21.11) bestärkt.

Tab. 21.11 Wichtigste Kennwerte der Skala „affektives Commitment“ (eigene Darstellung)

Titel	Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB); Auszug: Affektives Commitment gegenüber der Organisation
Autoren	Felfe, Six, Schmook, & Knorz (2002)
Konstrukt	Commitment
Schlüsselwörter	Beruf, Beschäftigungsform, Organisation, Einstellung
Entwicklungsstand	validiert
Reliabilität	0,67 bis 0,91 für den Fall affektives Commitment gegenüber der Organisation: $\alpha = .86$
Validität	Hinweise auf konvergente und prädikative Validität
Sprache Original-Items	Deutsch
Adaptionen	Reduktion: Verwendung der Sub-Skala „Affektives Commitment“ für Bezugsobjekt „Organisation“ und Beschäftigungsform „Festanstellung“
Sonstige Hinweise	Titel im vorliegenden Fragebogen: „Affektives Commitment“

Betrachtet man die **Stichprobensammensetzung** der Validierungsstudie, lässt sich erkennen, dass 59 % der 580 befragten Personen konventionell Angestellte sind. Die gewählte Beschäftigungsform sieht sich somit am stärksten in der Validierungsstichprobe repräsentiert. Mit einem Durchschnittsalter von 38 Jahren und einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von „9,7 Jahren“ ist eine größere Nähe zur Zielgruppe intern versetzter Mitarbeiter als zur Zielgruppe extern eingestellter Mitarbeiter zu vermuten (Kap. 22.2).

Die **Auswertung der Skala** richtet sich nach den COBB-Instruktionen. Anhand einer siebenstufigen Skala drücken die VPN die Stärke ihres AC aus: Von „1“ („stimme überhaupt nicht zu“) bis „7“ („stimme voll zu“, Felve et al., 2014, S. 3). Alle Item-Ergebnisse einer Sub-Skala werden gemittelt und der Gesamt-Score pro Sub-Skala berechnet („gemittelter Antwortsummenwert“, ebd.). Zur Vermeidung von Verzerrungen durch fehlende Werte (Allen & Meyer, 2014, Kap. 22.1), müssen mind. drei gültig beantwortete Items vorliegen, damit die Skalenergebnisse ermittelt und interpretiert werden dürfen (Felve & Franke, 2012). Umgepolte Items (Anhang A.11) sind umzukehren („reversed keyed items“, Allen & Meyer, 2014, S. 3; Kap. 22.1).

21.2.7 Weiterempfehlungstendenzen (eNPS)

Die letzte der drei Output-Variablen des Messmodells bildet der Employee Net Promoter Score (eNPS; Legerstee, 2013) in Anlehnung an das NPS-Konzept von Reichheld (2003, Kap. 4.3.2). Der eNPS ist ein Messinstrument, das die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit („likely to recommend survey item“, Grisaffe, 2007, S. 36) bzw. Weiterempfehlungsneigung von

Mitarbeitern in Bezug auf ihren Arbeitgeber zum Gegenstand hat („measure of the propensity to produce PWOM“, East, Romaniuk & Lomack, 2011, S. 2). Der eNPS genießt als Messverfahren in der Literatur der AOP – insb. im Vergleich zu affektivem Commitment oder Arbeitszufriedenheit (Kap. 6.4) – keine große Aufmerksamkeit. Daraus resultiert, dass die AOP keine alternativen Messverfahren bietet, anhand derer seine Verwendung abgrenzend begründet werden kann. Die Begründung erfolgt daher unter Bezugnahme zur einschlägigen Literatur.

Markant ist nicht nur die Gestalt des NPS als „**single-item metric**“ (Grisaffe, 2007, S. 36), sondern auch seine Skalenbreite von null bis zehn, also elf. Skalen dieser Breite bilden eine möglichst hohe Antwortvariabilität ab (ebd.). Der NPS trägt folgende Skalenbeschriftung:

„How likely is it that you would recommend [company X] to a friend or colleague?“ bzw.
„Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie [Unternehmen X] einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?“

Personen, die eine Bewertung zwischen „0“ und „6“ abgeben, gelten als Detraktoren („detractor“, ebd.) oder Kritiker (Bauer et al., 2007) und Personen mit einer Bewertung von „7“ oder „8“ als passiv Zufriedene („passively satisfied“, Grisaffe, 2007, S. 36). Respondenten, die eine Bewertung von „9“ oder „10“ abgeben, werden als Promotoren bezeichnet („promoter“, ebd.; Bauer et al., 2007, S. 69; Abb. 21.11). Die Ermittlung des Scores erfolgt bei einer Mindestteilnehmerzahl von N=100 (Paulus, 2006) als Differenz des Anteils der Promotoren und Detraktoren (Abb. 21.11). Entsprechend kann der (e)NPS-Wert theoretisch zwischen „+100“ und „-100“ schwanken (Bauer, 2007). Dabei sind hohe Werte als gut und geringe Werte als negativ einzuordnen (Paulus, 2016). Der eNPS bildet damit nach der EEB (Kap. 21.2.3) die zweite Skala, die zwecks Auswertung eine besondere Codierung erfordert (Anhang A.11).

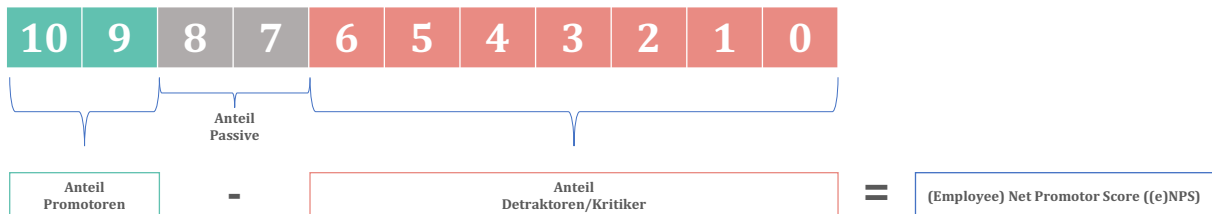


Abb. 21.11 Berechnung (e)NPS (eigene Darstellung in Anlehnung an Paulus, 2016)

Paulus empfiehlt, dem eNPS eine zweite Frage („**Warum“-Frage**) anzuschließen, die darauf abzielt, die Gründe für bzw. gegen eine Weiterempfehlung in Erfahrung zu bringen (2016):

„Warum“-Frage: „Was ist der Hauptgrund für die soeben abgegebene Bewertung?“

Die „Warum“-Frage verspricht, Bedürfnisse, Erwartungen und die tatsächliche Erfahrung der VPN kennenzulernen und eröffnet die Möglichkeit, gestaltungsbezogene Erkenntnisse herauszuarbeiten (ebd.). Dieser ergänzend qualitative Ansatz kann als Antwort auf die mangelnde Berücksichtigung kontextueller Zusammenhänge bei der NPS-Erhebung gewertet werden, die bereits Reichheld sah (2003). Er wird nachstehend genutzt, um mögliche Ursachen für die Ausprägung des eNPS identifizierbar zu machen. Dazu wird er für Einheitlichkeit und eine höchstmögliche Praxisorientierung wie die Zusatzfrage zur onboarding-bezogenen Zufriedenheit (Kap. 21.2.5) über eine semantische Clusteranalyse ausgewertet (Anhang K). Zudem werden ihre Ergebnisse mittels einer Sentiment-Analyse, die Antworten in positive und negative Aussagen einteilt, auf logische Konsistenz mit dem eNPS-Wert geprüft (Anhang K).

Validierung (1)

Reichheld (2003) entwickelt den NPS (Kap. 4.3.2) mit Bain & Company sowie Satmerix, ein auf Kundenfeedback spezialisiertes Softwareunternehmen. Dahinter steht das Ziel eine Verbindung zwischen Indikatoren für Kundenloyalität und unternehmerischen Wachstumsgrößen zu ermitteln (ebd.). Um sein Instrument zu validieren, befragte er über 4.000 Kunden aus diversen Branchen (u. a. Finanzindustrie, Telefonie, IT, KFZ-Versicherungsindustrie) und stellte dem erhobenen Kundenfeedback das tatsächlichen Kundenverhalten gegenüber (Kauf, Kündigung etc.; ebd., S. 6). Hier weist die „NPS-Frage“ die höchste Korrelation mit unternehmensseitig erwünschtem Verhalten auf: Sie bildet in elf von 14 Unternehmen die Frage mit der höchsten oder mind. zweithöchsten statistischen Korrelation mit Kauf- oder Weiterempfehlungsverhalten gegenüber Freunden (ebd., S. 5). In einer zweiten Studie wird die branchenübergreifende Gültigkeit der Indikatorfunktion des NPS für Unternehmenswachstum bestätigt (N=15.000; 400 Unternehmen; >12 Branchen; Erhebungszeitraum: 1999-2002, ebd.). Ausnahme bildet die IT-Branche: Hier hat nicht der NPS, sondern die Fähigkeit „standards for excellence“ zu setzen, die größte statistische Validität für Unternehmenswachstum (ebd.).

Während die Bedeutsamkeit von „word of mouth“ (WOM) und Weiterempfehlungstendenzen (Kap. 4.3) wenig umstritten sind, wird die Art der Erhebung nach dem Konzept von Reichheld teilw. in Frage gestellt: East, Romaniuk und Lomack betrachten in ihren Studien seine Prädiktoreigenschaft („predictive power“, 2011, S.1) und kritisieren, dass der NPS nur nach dem positiven und nicht nach dem negativen WOM fragt: „A measure of WOM should tap the total volume of PWOM and NWOM (...)“ (ebd., S. 2). Grisaffe (2007) geht davon aus, dass der Score nicht ausreicht, um Kundenloyalität und darauf basierend Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten, da es dem Anwender an kontextuellen Hintergründen für die Erklärung des Scores fehle. Vorliegend wird diese Gefahr gemildert, indem über den eNPS hinaus die „Warum“-Frage (s. o.) sowie weitere Input- und Prozessvariablen erhoben werden.

Insb. Grisaffe bemängelt das **metrisch und konzeptionell ungelöste Kausalitätsproblem**: Es sei zum einen nicht geklärt, ob der NPS auf metrischer Ebene eine Folge (Konsequenz), Ursache (Antezedenz) oder Indikator von Loyalität ist (ebd.). Zum anderen wirft er Reichheld vor, diese Unterscheidung semantisch nicht dezidiert genug vorzunehmen: „Reichheld’s own language does not offer a clear conceptual distinction“ (2007, S. 41). Da laut Grisaffe Maßnahmen nicht auf Konsequenzen, sondern auf den kausalen Faktor gelegt werden sollten, empfiehlt er, Loyalitätskonstrukte als Handlungsursache – nicht die Handlung selbst (hier: Weiterempfehlung) – zum Fokus der Betrachtung zu machen (ebd.). Zudem solle die Simplizität des NPS nicht dazu führen, dass die Mehrdimensionalität von Kundenbeziehungen unterschätzt wird (ebd.). Diese Kritik beherzigend bedient sich die vorliegende Arbeit der Simplizität des Items und verbindet sie mit einer kontextuellen, systemischen Betrachtung, die Loyalitätsgesichtspunkte einbezieht („affektives Commitment“; Kap. 21.2.6). Dies unterstützt das Ziel, intrapsychische Prozesse neuer Mitarbeiter in ihrer Wechselwirkung zu verstehen und ihre Bedeutung für handlungsbezogene Größen wie Weiterempfehlung zu betrachten.

Auch in der **Skalengestaltung** werden Schwächen beschrieben (ebd.): Die Skalenwerte werden bei ihrer Interpretation drei Kategorien zugeordnet, wobei ungeklärt sei, ob ihre Einteilung und Grenzen (0-6, 7-8, 9-10) auf theoretischen oder empirischen Ergebnissen basieren.

Zudem werden nur zwei der drei Kategorien tatsächlich für die NPS-Ermittlung verwendet (Promotoren und Detraktoren), sodass Grisaffe hinterfragt, warum die neutrale Kategorie unberücksichtigt bleibt (ebd.). Er hält es für fraglich, dass die Skalenwerte „0-6“ als negativ gewertet werden, obwohl der Wert „5“ die Skalenmitte ausmacht und in der Sozialforschung herkömmlicherweise einen neutralen Wert darstellt. Paulus begründet dies damit, dass der Zusammenhang zwischen Kunden- und Skalenwert nicht linear sei (2016). Stattdessen liege – insb. bei Berücksichtigung des Geldwerts von Weiterempfehlungen – ein exponentieller Zusammenhang vor, den er jedoch weder erläutert noch empirisch belegt (ebd.).

Trotz aller Kritik spricht sich Grisaffe (2007) nicht gänzlich gegen den NPS aus: Stattdessen betont er, dass er nicht als isolierter Wert greifen könne und weitere konzeptionell empirische Validierungsarbeit erforderlich sei. Er empfiehlt, den NPS als einen mehrerer Indikatoren zu verwenden, die im Kontext folgender Größen betrachtet werden können: Gestaltbare organisationale Aktivitäten, die Einfluss auf den NPS nehmen können (vorliegend Fragen zur onboarding-bezogenen Zufriedenheit inkl. „Warum“-Frage, Kap. 21.2.5) und Kundenverhalten, das sich nachweislich positiv auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens auswirkt (auf Mitarbeiterebene für affektives Commitment beschrieben, Kap. 6.4). Dieser Vorschlag bestärkt den Ansatz, das Messinstrument trotz seines angezweifelten Reifegrads anzuwenden: Das I-P-O-Modell nutzt den eNPS schließlich nicht isoliert, sondern im Kontext von personellen, situationellen, organisationalen, informationsbezogenen sowie einstellungsbezogenen Konstrukten. Zugleich ist aufgrund seines weitreichenden Anklangs in der Praxis anzunehmen, dass sein Einsatz akzeptanzförderlich sein könnte, was in Anbetracht des Nützlichkeitsanspruchs der Arbeit von Bedeutung ist. Die Auswertungslogik des eNPS (Abb. 21.11) findet lediglich deskriptiv Anwendung. Innerhalb von statistischen Tests (Kap. 23) werden zur Wahrung von Konsistenz zu anderen Skalen des Messmodells Skalenmittelwerte verwendet.

In der ersten **Übertragung des NPS von der Kunden- auf eine Mitarbeiterperspektive** (eNPS; Legerstee, 2013) werden Validität des Messinstruments und relevante „driver“ (=high performance work practices=HPWP, ebd., S. 5) analysiert. Strukturelle Gleichungsmodelle weisen diversen einen Einfluss auf den eNPS nach (ebd.):

1. Unternehmenskultur/Arbeitsatmosphäre ($r=0,559^{**}$, $p<0,01$; $\beta=0,579$, $p<0,01$)
2. Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung ($r=0,531^{**}$, $p<0,01$), β_{ns}
3. Vision und Ambition ($r=0,501^{**}$, $p<0,01$; $\beta=0,124^{**}$, $p<0,01$)
4. Führung ($r=0,484^{**}$, $p<0,01$; $\beta=0,98^{**}$, $p<0,01$)
5. Informationssharing & Communication ($r=0,460^{**}$, $p<0,01$; β_{ns})
6. Autonomie ($r=0,375^{**}$, $p<0,01$; $\beta=0,052^*$, $p<0,05$)
7. Teamarbeit ($r=-0,319^{**}$, $p<0,01$; $\beta=0,68^{**}$, $p<0,01$)

Im Hinblick auf den betrachteten Fragebogen (Anhang H) bestehen Bezüge zu den Skalen RJP (Nr. 1), Feedback- und Orientierungsdefizite (informations-, team- und führungsbezogene Inhalte, Nr. 4, 5, 7), KON (Autonomie, Nr. 6) und teilw. zu onboarding-bezogener Zufriedenheit (Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung, Nr. 2; Informationssharing, Nr. 4), sodass sich Korrelationen und Bestimmtheitsmaße der HPWPs als Referenzwerte nutzen lassen. Es gelingt Legerstee nachzuweisen, dass die Variablen mit einer aggregierten Vorhersagevalidität von $\beta=0,60$ fast 70 % der Varianz des eNPS erklären (ebd.). Weiterhin für die Nutzung des eNPS spricht, dass seine Validierung auf Daten aus 108 Organisationen mit 56.657 Respondenten

der Niederlande basiert – also einem Setting geografischer und kultureller Nähe (ebd.). Zuzugestehen ist, dass die Validierungsstichprobe abweichende Merkmale zur vorliegenden Studie aufweist: Berufsgruppe (Pflegepersonal), Geschlechterverteilung (90 % weiblich), Altersdurchschnitt (45 Jahre), durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (zehn Jahre, ebd.). Branchenübergreifende Anwendbarkeit des eNPS und die auskömmliche Stichprobengröße (ebd.) erlauben es jedoch, ihre Ergebnisse als Referenz zu nutzen. Die Relevanz demografischer und situativer Rahmenbedingungen für eNPS-Begründungen wird eingepreist.

Zuletzt ist zu erwähnen, dass die KFA Legerstees (ebd.) sehr hohe korrelative Zusammenhänge zu AC aufzeigt. Es erscheint fraglich, ob zwei Konstrukte in die Studie einbezogen werden, die den gleichen Gegenstand messen (eNPS und AC: $r=0,929$, $p \leq 0,01$; ebd., S. 12). Dies wird im Rahmen der Datenexploration Kap. 22 überprüft. Mangels der Publikation konstruktbezogener Validitäts- und Reliabilitätskennwerte des eNPS wird in einer EFA (Kap. 22.3) analysiert, inwieweit er statistische Gütekriterien (Kap. 20.3) erfüllt.

Item-Adaption (2)

Da der eNPS in zwei sehr spezifischen Situationen des Mitarbeiterlebenszyklus eingesetzt wird und ein hoher Gestaltungsanspruch an die Ergebnisse besteht, erfolgt sein Einsatz nicht singular generisch, indem der Arbeitgeber lediglich im Allgemeinen bewertet wird (eNPS Employer, Tab. 21.12, Zeile 2). Stattdessen werden zwei prozessbezogene eNPS – eNPS Onboarding und eNPS Recruiting – ergänzt. Sie sind der nachstehenden Tabelle in ihrer Adaption für beide Kontrollgruppen zu entnehmen (Tab. 21.12, Zeilen 3, 4). Die Bildung eines übergreifenden Skalenwertes aus allen drei eNPS wird in Kap. 22.3 statistisch begründet.

Tab. 21.12 Item-Beschriftung der Skalen zum „eNPS“ (eigene Darstellung)

Kürzel	Item-Beschriftung
eNPS_Rec	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Gestaltung der Bewerbungsphase* / Ausgestaltung des internen Bewerbungsprozesses** einem/r Freund/in oder Kollegen/einer Kollegin weiterempfehlen werden?
eNPS_Emp	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie [Name Unternehmen] als Arbeitgeber einem/r Freund/in oder Kollegen/einer Kollegin weiterempfehlen werden?
eNPS_Onb	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Ausgestaltung der Eingewöhnungszeit neuer Mitarbeiter* / Ausgestaltung der Eingewöhnungsphase in Ihre neue Funktion** einem/r Freund/in oder Kollegen/einer Kollegin weiterempfehlen werden?
Je für alle eNPS-Items	Was ist der Hauptgrund für die soeben abgegebene Bewertung?
*	Externe Einstellung
**	Interne Versetzung

21.3 Fragebogenkonstruktion

Der Fragebogen stellt ein zentrales Messinstrument der Sozialforschung dar. Er ermöglicht die „zielgerichtete, systematische und regelgeleitete Generierung und Erfassung von verbalen und numerischen Selbstauskünften von Befragungspersonen zu ausgewählten Aspekten ihres Erlebens und Verhaltens in schriftlicher Form“ („questionnaire method“, Döring & Bortz, 2016, S. 398). Der verwendete Fragebogen ist vollstandardisiert und besteht überwiegend aus geschlossenen Frageformaten. Sie werden partiell durch Freitextfelder ergänzt, um kontextuelle

Interpretationen zu erleichtern. An welcher Stelle sie auftreten, ist dem Kapitel „Messverfahren“ (Kap. 21.2) sowie dem Codeplan zu entnehmen (Anhang A.11).

Der Fragebogen resultiert aus einer intensiven Konstruktionsphase, deren Ziel es ist, Messfehler durch die Konzeption des Erhebungsmodells zu vermeiden (Nunally & Bernstein, 1987). Diese antizipative Strategie kommt nachstehend zum Einsatz und wird unterstützt, indem

- Items sehr klar beschrieben werden (Kap. 21.2)
- Test-Instruktionen verständlich formuliert werden (Kap. 21.3.2, Kap. 21.3.1)
- Die Nutzungsanweisungen einzelner Skalen strikt befolgt werden (Kap.21.2)
- Bewertungsschemata so explizit wie möglich gemacht werden (Kap. 25.2; ebd.).

Die Vorstellung der Fragebogenkonstruktion ist wie folgt aufgebaut: Nach einer theoriebasierten Abhandlung des Themas (Kap. 21.3.1) wird die Auswahl der Items unter Abgrenzung der Kontrollgruppen dargelegt (Kap. 21.3.2) und das verwendete Fragebogen-Tool vorgestellt (Kap. 21.3.3). Ergänzend werden durchgeführte Pretests beschrieben (Kap. 21.3.4), welche im Vorfeld der Hauptbefragung zur Klärung von Unverständlichkeiten zum Einsatz kommen.

21.3.1 Skalengestaltung

Bei der Konstruktion eines Fragebogens spielt die **Platzierung und Gestaltung der Skalen bzw. Fragenblöcke** eine entscheidende Rolle. Sie können den Probanden gedanklich in eine bestimmte Richtung lenken und so zu sogenannten Ausstrahlungseffekten bzw. Halo-Effekten führen (Thorndike, 1920). Demnach kann sich die Beantwortung darauffolgender Fragen an den Frageformulierungen orientieren (Schnell et al. 2013). Hohe Bedeutung für die Fragebogenkonstruktion hat auch das Verhältnis von Ordinal- und Intervallskala (Porst, 2009, S. 37) und die Erfüllung ihrer Voraussetzung durch die gemessenen Konstrukte (Kap. 21.2). Dies ist insb. damit zu begründen, dass eine Vielzahl etablierter Auswertungsverfahren, wie die FA (Kap. 22.3) ein bestimmtes **Skalenniveau** voraussetzen (Schöneck & Voß, 2013; Kap. 20.2).

Porst (2009) geht davon aus, dass es allgemein nicht die „richtige“ Skala gibt (ebd.). Bei der Entwicklung jeder einzelnen Frage und Item-Batterie sei individuell über die Skalenwahl zu entscheiden (ebd.). Dabei zu beantworten seien Fragen zur Gestaltung von Skalenendpunkten (1, 2) sowie zu Art und Struktur einer Skala (Skalenbreite, 3; Skalenrichtung, 4, ebd.). Sie werden unter Einbeziehung der Abhandlungen von Menold und Bogner (2015) beantwortet.

Alle oder Skalenendpunkte verbalisieren (verbalisierte vs. endpunktbenannte Skala)? (1)

Die Skalenbeschriftung gibt die Bedeutung einer Skala vor und entlastet die Befragten von dem andernfalls nötigen Interpretationsaufwand (Lenzner & Menold, 2015). Dies geht mit der Schwierigkeit einher, mittlere Skalenpunkte adäquat zu formulieren (Porst, 2009); d. h. Skalen überschneidungsfrei und eindeutig zu beschriften und alle potenziellen Antworten abzudecken (Lenzner & Menold, 2015). Die Schwierigkeit steigt mit der Skalenbreite (Porst, 2009).

Um Vorteile **verbalisierter Skalen** auszuschöpfen, ist eine unsachgemäße Zuordnung von Konstrukt und Skalenniveau zu vermeiden (Porst, 2009):

1. Nennung der Konvention, dass ordinalskalierte Variablen beim Auswerten wie intervallskalierte behandelt werden können. Denn **verbalisierte Skalen** sind zumeist

ordinalskaliert, da lediglich verbal definierte Skalenpunkte herkömmlicherweise nicht den gleichen Abstand zueinander aufweisen (Menold & Bogner, 2015).

2. Entwicklung des Fragebogens unter der Maßgabe, dass verwendete Instrumente die Voraussetzungen einer Intervallskala erfüllen.

Die gebräuchlichste Form der nach „Nr. 2“ benannten Messinstrumente ist die „**endpunktbenannte Skala**“ (Porst, 2009). Sie verwendet nur für Endkategorien verbale Beschriftungen, die den Rang der Ratingskala markieren (Variationsbereich, ebd.; Meinold & Bogner, 2015). Zusätzlich zu verbalen Beschriftungen werden in Ratingskalen sehr häufig „numerische Marker“ genutzt (ebd., S. 2). Diese Form der Überführung in eine intervallskalierte Skala hat den Vorteil, dass sich die Auswertungsmöglichkeiten der Daten vergrößert (Porst, 2009). Für unbenannte Skalen können jedoch Interpretationsschwierigkeiten auftreten, da die Respondenten abgesehen von den beiden Extrempunkten die Skalenpunkte frei bewerten müssen. Dies läuft dem Ziel eines einheitlichen Skalenverständnisses zuwider und provoziert einen Konflikt zwischen statistischen und konstruktionsbezogenen Überlegungen. Daher sprechen sich Bogner und Meinold für die Nutzung vollverbalisierter Skalen aus (2015). In der wissenschaftlichen Literatur finden sich sowohl vollverbalisierte als auch endpunktbenannte Skalen (Kap. 21.2).

Die Abwägung zwischen beiden Meinungslagern fällt vorliegend zugunsten der endpunktbenannten Skala aus – sofern es der Instruktion des Original-Fragebogens nicht widerspricht. Andernfalls folgt sie der Instruktion des verwendeten Verfahrens, womit dem Problem der sachgemäßen Nutzung des Skalenniveaus (s. o.) begegnet wird. Die endpunktbenannten Skalen werden somit fallweise genutzt. Es resultieren Items mit unterschiedlichen Formaten: Sie reichen von fünf (RJP, Kap. 21.2.1) bis elf Antwortalternativen (eNPS, Kap. 21.2.7). Schließlich sollten Antwortformate der Messverfahren zur Wahrung von Einheitlichkeit zu Referenzstudien nicht verändert werden (Porst, 2009). Die Vergleichbarkeit innerhalb der Studie wird durch Z-Standardisierungen hergestellt (Kap. 23). Interpretationsrisiken der endpunktbenannten Skala werden durch den Einsatz erläuternder Instruktionen bedient (ebd.; Anhang H).

Gerade oder ungeraden Anzahl von Skalenpunkten nutzen? (2)

Vor allem bei eindimensionalen Skalen (unipolar, Menold & Bogner, 2015, S. 2), bei denen es keine Ablehnung, sondern nur unterschiedliche Abstufungen von (Nicht-)Zustimmung gibt, bildet der Skalenmittelpunkt nur den formalen Mittelpunkt einer Skala. **Ungerade Skalen** geben eine Mittelkategorie vor, die genutzt werden kann, wenn VPN sich nicht für die eine oder andere Seite der Skala entscheiden wollen oder können (Porst, 2009). **Gerade Skalen** hingegen zwingen den VPN zu einer Entscheidung und nehmen ihm die Chance, sich bewusst in die mittlere Position einzuordnen (ebd.): Aufgrund des Gefühls mangelnder Selbstbestimmung besteht die Gefahr willkürlicher Antworten sowie fehlender Werte (Kap. 22.1).

Bei der Entscheidung für oder gegen den Einsatz einer Mittelkategorie sind vier potenzielle Fehlerquellen zu beachten (Menold & Bogner, 2015, S. 2):

1. **Polarität (Dimensionalität)**: Da vorliegend keine bipolaren Skalen (bspw. ablehnender und zustimmender Skalenanteil) verwendet werden, ist das Risiko fehlender Eindeutigkeit und somit der Schwierigkeit einer angemessenen Ergebnisinterpretation auszuschließen.
2. **Verstärkung von Satisficing-Verhalten bestimmter Personengruppen**: Satisficing beschreibt ein Verhalten, das auftritt, wenn Personen beiläufig an einer Testung teilnehmen

oder weil sie dazu verpflichtet sind (Jankisz & Moosbrugger, 2003). Eine Mittelkategorie zu wählen, um den kognitiven Aufwand der Fragebeantwortung zu reduzieren, ist meist bei unmotivierten oder ermüdeten Personen zu erwarten (Menold & Bogner, 2015). Über eine zumutbare (Kap. 20.3) Fragebogenlänge wird versucht, dieses Verhalten zu vermeiden. Zudem ist aufgrund der hohen situativen Betroffenheit der VPN (Kap. 21.4) eine erhöhte Motivation zur gewissenhaften Beantwortung der Fragen zu erwarten.

3. **Möglichkeit des Ausdrucks tatsächlicher mittlerer Einstellungen:** Möchte man Personen, „die tatsächlich eine neutrale bzw. mittlere Position gegenüber dem Thema besitzen“, die Möglichkeit geben, diese auszudrücken, ist eine mittlere Kategorie erforderlich. Andernfalls wird nicht ersichtlich, ob „diese Befragten zufällig oder systematisch eine andere Antwortkategorie nutzen und ob somit systematische Fehler entstehen“ (ebd., S. 5).
4. **Förderung des Effekts sozialer Erwünschtheit:** Es besteht das Risiko, dass Befragte, die keine Einstellung zu dem Thema zu haben, die Mittelkategorie aus Gründen sozialer Erwünschtheit wählen, anstatt nicht zu antworten (ebd., S. 5).

Trotz der Gefahren sozialer Erwünschtheit und von Satisficing-Effekten empfehlen die Autoren den Einsatz einer mittleren Kategorie: Denn die systematische Verzerrung, die dadurch entsteht, dass neutral Eingestellte auf andere Kategorien ausweichen, sei deutlich größer (ebd.).

Wie viele Skalenpunkte soll eine Skala haben (Skalenbreite)? (3)

In der sozialwissenschaftlichen Forschung sind verwendete Skalenbreiten heterogen (Porst, 2009). Die Anzahl der Antwortkategorien („inhaltliche Spannweite“, ebd., S. 90) prägt das Verständnis der Bewertungsdimension maßgeblich, weil sie den Differenzierungsgrad einer Ratingskala festlegt (Menold & Bogner, 2015, S. 2). Porst empfiehlt, die Breite einer Skala u. a. von der vermuteten Abstraktionsfähigkeit potenzieller VPN abhängig zu machen (2009): Skalenbreiten größer zehn führen zu Überforderung und einer „statistischen Scheinpräzision“, da die Teilnehmer Klarheit darüber verlieren, welchem Wert ihre Angabe entspricht. Zu enge Skalen haben den Nachteil, dass Antworten nicht differenziert dargelegt werden können (ebd.).

Unter Berücksichtigung dieser Argumente spricht Porst sich für unterschiedliche Skalenbreiten je nach gewähltem Beschriftungstyp (1) aus: Bei endpunktbenannten Skalen sei eine Skalenbreite von „5-9“, bei verbalisierten von „4-6“ empfehlenswert (ebd.). Bogner und Menold (2015) berichten, dass sich in der Praxis eine Skalenbreite von 5-7 durchgesetzt hat. Die verwendeten Skalen liegen grundsätzlich im Bereich dieser Empfehlungswerte (Kap. 21.2). Lediglich der eNPS erfüllt die Konventionen mit einer Skalenbreite von elf (Kap. 21.2.7) nicht. Die Ergebnisreflexion berücksichtigt, wie dies die Beantwortung beeinflusst haben könnte (Kap. 25.2).

In welcher Richtung soll ich Skalen formulieren (Richtung der Skala)? (4)

Ob man bei der Präsentation der Fragen mit dem Wert höchster oder niedrigster Zustimmung beginnen sollte, wird im wissenschaftlichen Diskurs unterschiedlich bewertet (Porst, 2009; „Skalenorientierung“, Bogner & Menold, 2015, S. 6). Porst macht die Beantwortung dieser Frage von der Art der Fragebogendarbietung sowie vom zutreffenden Sprachgebiet abhängig: Für optisch präsentierte Skalen (in vorliegender Studie zutreffend) sei eine Anordnung von „links nach rechts“ intuitiv (2009, S. 87). Es entspricht der westlichen Lese- und Schreibrichtung und ist leicht auf die Zuordnung von Ziffern übertragbar (ebd.). Bogner und Menold geben keine Empfehlung ab, da sie davon ausgehen, dass die Kategorie am linken Skalenende –

unabhängig von der gewählten Skalenorientierung – häufiger gewählt wird („general primacy effect“, ebd., S. 6). Um sich maximal an der subjektiven Logik der VPN zu orientieren, kommt es vorliegend zur Codierung von links nach rechts: Werte werden immer positiver. Für eine intuitiv geleitete Beantwortung wird zudem darauf geachtet, dass ein hoher Indikatorwert gleichbedeutend mit einer hohen Ausprägung des Konstrukts ist.

Hinsichtlich der Aufnahme einer „**Weiß-nicht**“-Kategorie (ebd., S. 6) bestehen gegenläufige Standpunkte: Die klassische Position empfiehlt, sie generell anzubieten, um VPN ohne relevante Einstellung eine adäquate Kommunikationsmöglichkeit zu geben. Neuere Positionen halten die „Weiß-nicht“-Kategorie für problematisch, da sie auch von Personen gewählt werden kann, die eine relevante Einstellung haben, was das Ergebnis verzerrt (ebd.). Studien zeigen, dass bis zu 30 % der VPN „meinungslos“ sind, wenn eine „Weiß-Nicht“-Kategorie angeboten wird (Schumann & Presser, 1981, S. 117 ff.). Eine Alternative bilden Filterfragen, die erfassen, ob eine Einstellung zum Thema besteht (ebd.): Bei Bejahung wird die Frage ohne „Weiß-Nicht“-Kategorie genutzt. Bei Verneinung wird direkt die nächste Frage eingeblendet. Dieser Versuch, die Datenqualität zu verbessern, geht mit der Verlängerung des Fragebogens und somit mit dem Risiko erhöhter Absprungraten einher. Aufgrund divergierender empirischer Befunde zum Thema, wird die Entscheidung von Frageinhalt, Modus der Datenerhebung und der Zielgruppe abhängig gemacht (Menold & Bogner, 2015).

Im vorliegenden Fragebogen werden DK-Antwortkategorien angeboten. Es wird davon ausgegangen, dass die betrachteten Fragen intuitiv beantwortet werden. Schließlich werden persönliche Empfindungen abgefragt, die eine hohe situative Relevanz aufweisen (s. o.). Ihre Differenzierbarkeit von „fehlenden Werten“, die aus versehentlich übersprungenen Fragen resultieren, wird so ausgeschöpft. Es ist zu beachten, dass sich die VPN während der Befragung noch in der Probezeit befinden, sodass die Gefahr sozial erwünschter Antworten besteht. Sie könnten sich möglichst positiv positionieren wollen bzw. bei einem negativen Feedback Sanktionen für die eigene Anstellung befürchten (Moosbrugger & Kelava, 2008). Dies unterstreicht die Relevanz von DK-Kategorien weiter. Daher werden Antwortausfälle in der Datenanalyse (Kap. 22, 23) nicht in inhaltlich interpretierbare Werte transformiert (Clerff, 2011).

21.3.2 Verwendete Items und demografische Variablen

Nach Diskussion der Skalengestaltung inkl. ihrer Implikationen für die wissenschaftliche Güte der Erhebung (Kap. 21.3.1) wird die Aufmerksamkeit nun auf die Frageformen (Porst, 2009) gerichtet, die in den Messverfahren (Kap. 21.2) zur Anwendung kommen (1). Da der allgemeine Fragenteil (Input-Variablen, I-P-O-Modell, Kap. 20.1) – anders als die Prozess- und Output-Variablen – keiner wissenschaftlich validierten Item-Batterie entstammt, ist die Klassifizierung hier besonders wichtig. Daran anschließend folgt die Beschreibung des Fragebogaufbaus (2) unter Hervorhebung der Unterschiede zwischen den Kontrollgruppen.

Operationalisierung der Variablen und Arten von Fragen (1)

Arten von Fragen können nach **Inhalt und Form** unterschieden werden (Porst, 2009, S. 50). Inhaltlich sind Differenzierungen der Fragen nach Einstellungen oder Meinungen, Überzeugungen oder Wertorientierungen, Wissen und Verhalten sowie nach Merkmalen der Befragungsperson möglich (bspw. soziodemografische Fragen, ebd.). Formal eingeteilt werden sie

in drei Antwortformate: Geschlossene, halboffene und offene Fragen (ebd.; Lenzner und Menold, 2015). Der Fragebogen setzt sich aus **geschlossenen Fragen** zusammen. Sie bieten vordefinierte Antwortkategorien, aus denen die VPN ihre Antworten auswählen (ebd.). Als Ratingskalen ausgestaltet (Kap. 20.2), beziehen sie sich auf eine bestimmte Dimension (bspw. Intensität) des gemessenen Konstrukts (Lenzner und Menold, 2015). Während für die wissenschaftlichen Messverfahren (Kap. 21.2) nur eine Antwort zulässig ist („Einfachnennung“), bieten die soziodemografischen Fragen mehr als eine zulässige Antwort („Mehrfachnennungen“, Porst, 2009, S. 50). Es handelt sich somit nicht um Ratingskalen.

Offene Fragen bieten keine Antwortkategorien (Lenzner & Menold, 2015; Züll, 2015), sondern einen Fragetext, den die VPN in ihren eigenen Worten beantworten. Sie werden vorliegend zwecks Ergänzung kontextbezogener Informationen eingesetzt (Informationsgewinnung, Züll, 2015; Kap. 21.2.5, 21.2.7). Dies unterstützt bei der Erhebung wissenschaftlicher Konstrukte dabei, unternehmensspezifische Anknüpfungspunkte für die Gestaltung des Feldes zu finden. Eine weitere Einsatzform besteht in der Nutzung der Kategorie „Sonstiges“ („halboffene Frage“, Porst, 2009, S. 57), wenn befürchtet wird, dass eine abschließende Aufzählung dazu führen könnte, dass der Befragte seinen eigenen Fall nicht repräsentiert sieht (bspw.: Gründe für den Arbeitgeberwechsel, Anhang H; Porst, 2009). Da offene Fragen höhere kognitive Anforderungen an die Befragten stellen als geschlossene, wird ein hoher Anspruch an die Eindeutigkeit ihrer Formulierung (ein Thema pro Frage) gestellt (Züll, 2015, S. 3).

Aufbau des Fragebogens (2)

Der Aufbau des Fragebogens beschreibt, wie die einzelnen Fragen miteinander verknüpft sind (Fragensukzession und Dramaturgie des Fragebogens, Porst, 2009, S. 133). Der Fragebogen wird von einem **einer Begrüßungsseite** eingeleitet, die sich textlich zwischen den Untersuchungsgruppen unterscheidet (Anhang H). Sie beinhaltet Informationen über grundlegende Befragungsinhalte, Kontaktdaten des Studienleiters und die Zusicherung der Anonymität der gesammelten Daten. Neben einem Hinweis zur betriebsrätlichen Befürwortung der Studie (Kap. 21.4) wird offengelegt, dass die Befragung Gegenstand eines Promotionsprojekts einer Mitarbeiterin des Unternehmens ist. Diese Information soll nicht nur Transparenz (Kap. 20.3), sondern auch die Beteiligungsbereitschaft aus Loyalität zu einer Kollegin erhöhen.

Grundsätzlich kann ein schriftlicher Fragebogen vor der Bearbeitung durchgeblättert bzw. durchgeklickt werden, sofern dies nicht durch eine technische Einstellung oder eine persönliche Instruktion verhindert wird (Porst, 2009). Dennoch beginnen die meisten VPN laut Porst (ebd.) mit der Beantwortung der ersten Frage, sodass die Fragensukzession nicht an Bedeutung verliert. Für eine zielgerichtete Kommunikation ist somit die **Dramaturgie** der Fragen zu berücksichtigen: Porst (ebd.) empfiehlt dazu, Fragen thematisch in Themenblöcken zusammenzufassen. Ein bewusster Themenwechsel pro Frage verwirre die VPN und mindere die Akzeptanz des Fragebogens. Um dem entgegenzuwirken, werden verwendete Themenblöcke in Tabellen abgebildet und Themenwechsel durch Überschriften angekündigt (ebd.; Anhang H). Demografische Fragen werden ans Ende des Fragebogens gestellt, um die Antwortbereitschaft zu erhöhen; denn bevor Fragen geringerer themenbezogener Bedeutung gestellt werden, sollten die Teilnehmererwartungen an das Thema bedient werden (ebd.).

In Bezug auf die Dramaturgie unterscheiden Lentzner und Menold (2015) inhaltlich zwischen Einstellungs- und Verhaltensfragen. Beide Kategorien fließen in den Fragebogen ein: Bei **Einstellungsfragen** müssen Befragte entweder eine bereits gebildete Meinung erinnern und abrufen oder sich unmittelbar in der Befragungssituation eine Meinung bilden (ebd.). Wie leicht oder schwer dies fällt, hängt von der persönlichen Bedeutung des Themas ab. Vor dem Hintergrund der subjektiven Aktualität und des Realitätsbezugs vorliegender Fragen für extern eingestellte und intern versetzte Mitarbeiter, ist davon auszugehen, dass es die Teilnehmer kapazitiv nur geringfügig belasten wird, relevante Inhalte zu aktivieren. Zudem erfragen die meisten Items Erlebenszustände, die aus dem unmittelbaren Affekt zu beantworten sind.

Verhaltensfragen rufen keine Erinnerungen an gebildete Meinungen, sondern relevante Ereignisse einschließlich ihrer Datierung oder Häufigkeit ab (ebd.). Sie werden bspw. beim eNPS hypothetisch verwendet (Kap. 21.2.7), indem nach einer unmittelbar affektgesteuerten Bewertung gefragt wird, die aufwandseffizient zu beantworten ist. Lediglich bei den allgemeinen Fragen – etwa zur Anzahl der Kontaktpunkte vor dem ersten Arbeitstag – ist ggf. mangels subjektiver Relevanz eine kognitive Beanspruchung zu erwarten. Infolgedessen werden diese Fragen, neben den soziodemografischen Daten, ans Ende des Surveys platziert. Dies soll Fragebogenabbrüche vermeiden, bevor zentrale inhaltliche Items beantwortet wurden.

Ein weiterer Aspekt der Fragendramaturgie bildet die Differenzierung der Fragen nach ihrem Schwierigkeitsgrad. Es ist ratsam mit einfachen Fragen zu beginnen, um das Engagement der Befragten aufrechtzuerhalten und mögliche Ängste, der Befragung nicht gewachsen zu sein, zu minimieren (Schnell et al., 2013). Diesem Konstruktionskriterium folgend beinhaltet „**Befragungsteil 1**“ verhaltensbezogene eNPS-Fragen und diejenigen zur onboarding-bezogenen Zufriedenheit. Dabei wird bewusst eine Rangordnung **vom Allgemeinen zum Spezifischen** gewählt, um die VPN langsam auf die für sie relevante Situation hinzuführen: Erst nachdem die Weiterempfehlungstendenzen gegenüber dem Arbeitgeber abgefragt sind (eNPS_{Emp}, Kap. 21.2.7), wird die verhaltensbezogene Frage auf die neue Anforderungssituation bezogen (eNPS_{Rec}; eNPS_{Onb}). Zusammen mit den Fragen zur onboarding-bezogenen Zufriedenheit (Kap. 21.2.5) schließt der Befragungsteil eins ab.

Tab. 21.13 Item-Adaption für die Untersuchungsgruppen am Beispiel onboarding-bezogener Zufriedenheit (eigene Darstellung)

Messverfahren	Name laut Codeplan	Beschriftung (Externe Einstellung* / Interne Versetzung**)
Onboarding-bezogene Zufriedenheit	Zufr_Onb_1	Wie zufrieden sind Sie insgesamt in Bezug auf ... +Art und Umfang der Vermittlung von Informationen zu [Name Unternehmen] als Arbeitgeber und zum Unternehmen insgesamt (Kultur, Vision, Produkte etc.) **_
	Zufr_Onb_4	Wie zufrieden sind Sie insgesamt in Bezug auf ... *Möglichkeiten, sich ein Netzwerk aufzubauen. **Möglichkeiten, sich ein Netzwerk im neuen Bereich aufzubauen.

Zur Steigerung der Akzeptanz für die Fragen wird das Item zur Zufriedenheit mit Art und Form der Informationsvermittlung für intern versetzte Mitarbeiter weggelassen (Zufr_Onb_1,

Tab. 21.13). Es wird angenommen, dass die Frage bei Mitarbeitern, die das Unternehmen bereits kennen, auf Verwirrung stoßen könnte, da ihre Anforderungssituation nicht mit einem Mangel an arbeitgeberrelevanten Informationen einhergeht. Zudem wird die Frage zur Zufriedenheit mit der Networking-Unterstützung hier auf den Unternehmensbereich bezogen, zu dem sie gewechselt sind – nicht auf das Unternehmen als Ganzes (Zufr_Onb_4, Tab. 21.13).

„**Befragungsteil 2**“ (Prozess-Variablen) beinhaltet die Erfassung des psychischen Erlebens (EEB, Kap. 21.2.3) und von SKON, ergänzt um wahrgenommene soziale Unterstützung bei der Arbeit (Soc_Supp, Kap. 21.2.4). Es folgt die Abfrage informationsbezogener Feedback- und Orientierungsdefizite (Kap. 21.2.2) sowie die Erhebung des RJP (Kap. 21.2.1). Dieser Teil weist partiell Eigenschaften heikler Fragen auf (Porst, 2009): Die Befragten könnten infolge ihrer Antwort negative Reaktionen oder Sanktionierungen befürchten, was insb. in der Probezeit mit dem Risiko sozial erwünschter Antworten oder „item non-response“ (ebd. S. 125) einhergeht (Kap. 21.3.1). Hier nimmt die Validierung der Teilnehmerwahrnehmung in einem Pretest (Kap. 21.3.4) eine besondere Rolle ein. Porst zeigt in einem Experiment, dass sich die implizite Ankündigung einer heiklen Frage sowie die Betonung von absoluter Vertraulichkeit und Konsequenzlosigkeit der Angaben in erhöhten Rücklaufquoten widerspiegelt (74,3% mit und 69,3% ohne Hinweis, 2009, S. 47). Daher wird folgender Hinweis in die Instruktion zu „Feedback- und Orientierungsdefiziten“ und in den Pretest (Kap. 21.3.4) aufgenommen:

Sollte Ihnen die eine oder andere Frage etwas unangenehm erscheinen, möchten wir Sie bitten, Sie dennoch zu beantworten. Bitte denken Sie dabei daran, dass alle Angaben vertraulich behandelt und Datenschutzregeln strengstens eingehalten werden. Die Befragung dient ausschließlich dem Zweck, übergreifende Einarbeitungsprozesse mittels Ihres Feedbacks zu optimieren. Entsprechend versichern wir Ihnen, dass keine Ihrer Angaben zu einer Leistungs- oder Verhaltenskontrolle einzelner Personen verwendet werden.

Da die Items aus Befragungsteil zwei für beide Anforderungssituationen anwendbar erscheinen, werden sie nicht zielgruppenspezifisch adaptiert. Darin leiten Items zum psychischen und sozialen Erleben (Kap. 21.2.3, 21.2.4) eine Steigerung der Intimität und somit eine Verschiebung der Befragungsebene ein („Trichter-Strategie“, ebd., S. 47). Nachdem der Befragte den Grad der Zufriedenheit in Bezug auf sehr konkrete Ebenen der Onboarding-Gestaltung reflektiert hat (Befragungsteil 1), erscheint eine Reflexion seiner Gefühlsebene adäquat. Denn eine unmittelbare Quelle seines Erlebens erschließt sich bereits als Bezugsobjekt: Die Onboarding-Gestaltung. Dies wirkt darauf hin, dass die emotionsbezogenen Fragen nicht kontextlos vermittelt werden. Es vermeidet Irritation und Misstrauen gegenüber dem Befragungsinstrument.

Nach Reflexion der aufgabenbezogenen und sozialen Beanspruchungssituation wird zum letzten inhaltlichen Teil des Fragebogens hingeleitet („**Befragungsteil drei**“). Er betrachtet das AC (Kap. 21.2.6), was subjektiv als argumentative Steigerung oder Konsequenz vorangegangener Fragen wahrgenommen werden könnte. Schließlich scheint es auch nach Maßstäben alltagspsychologischen Wissens schlüssig, sich nach Betrachtung von Zufriedenheit und Ebenen des Wohlbefindens die Frage zu stellen, wie verbunden man sich fühlt. Die VPN werden durch vorangegangene Befragungsteile auf die Beantwortung dieses Abschnitts vorbereitet und für ihr subjektives Erleben sensibilisiert. Auch das AC-Item-Set weist aufgrund seiner generalistischen Anwendbarkeit keinen Adaptionsbedarf für die Zielgruppen auf. Es schließt die Trichter-Strategie ab. Als Vertreter der mental und emotional intensiveren Befragungsteile

zwei und drei münden die AC-Items in der Abfrage **allgemeiner Angaben**. Diese beinhalten **demografische Variablen sowie Zusatzinformationen** zu Gründen des Arbeitgeberwechsels, Formen des Kontaktes zum Unternehmen in der Pre-Onboarding-Phase etc. (Anhang H).

Inhalte der allgemeinen Angaben dienen insb. der praxisorientierten Datenanalyse zur Ableitung von Handlungsimplicationen (Kap. 25.3). Schließlich bilden sie individuelle, sozio-demografische, soziale oder sonstige **Dimensionen** ab, nach denen sich empirische Sachverhalte der zentralen Untersuchungsvariable signifikant voneinander unterscheiden können (Schöneck & Voß, 2013, S. 56). Im Rahmen ihrer Bedeutung für die dimensionale Analyse werden sie insb. für Fragestellung a) und c) relevant (Kap. 24.1, 24.3), sodass die Auswahl von Dimensionen davon geleitet wird, welche Wirklichkeitsbereiche die Forschungsfrage explizit anspricht (Schöneck & Voß, 2013). Zur Unterstützung der Akzeptanz des Fragebogens, werden dabei nur so viele demografische Variablen abgefragt, wie nötig (ebd.). Dies mündet in der nachstehenden Auswahl verwendeter Dimensionen bzw. Input-Variablen, die zu Auswertungszwecken mit eindeutigen Klasseneinteilungen versehen sind (Anhang H).

Anforderungssituation | Geschlecht | Alter | Anzahl vorheriger Arbeitgeber nach dem Studium (nur extern) | Position im Unternehmen | Ressortzugehörigkeit | Kontaktpunkte zwischen Vertragsunterzeichnung und 1. Arbeitstag (nur extern) | Freiwilligkeit des Wechsels/Wechselgrund (nur extern)

Aufgrund der hohen Situationsspezifität werden die demografischen Fragen in der Fragebogenversion für externe Einstellungen um folgende Fragen ergänzt (Tab. 21.14):

Tab. 21.14 Ergänzende allgemeine Fragen der Untersuchungsgruppe „externe Einstellung“ (eigene Darstellung)

Kontrollvariable	Name laut Codeplan	Beschriftung (ausschließlich für externe Einstellung)
Anzahl vorheriger Arbeitgeber	Anz_vorh_AG	Anzahl vorheriger Arbeitgeber (wählen Sie ein Element)
Gründe Einstieg	Gründ_Einst_1-7 und Sonst	Was hat Sie maßgeblich dazu bewogen, Ihren Arbeitgeber zu wechseln/bei [Name Unternehmen] einzusteigen? (Mehrfachauswahl möglich)
Anzahl Kontaktpunkte	Kont_vor_1-4 und Sonst	Wurden Sie seitens [Name Unternehmen] nach Unterzeichnung Ihres Arbeitsvertrages vor Ihrem 1. Arbeitstag kontaktiert? Wenn ja, in welcher Form? (Mehrfachauswahl möglich)

Quantifizierungen (Porst, 2009, S. 115 ff.) repräsentieren als **besondere Fragenformate** den Versuch, Ereignisse in Form von Häufigkeitsangaben zu erfassen und sind der Kategorie der Verhaltensfragen zuzuordnen. Dabei sind exakte (numerische Antwortangaben: Konkrete Häufigkeitsangaben) und vage Quantifizierungen (relative Häufigkeit) denkbar (ebd.). Verwendung finden entsprechend der Handlungsempfehlung Porsts nur exakte Angaben, da sich diese besonders eignen, „wenn der abzudeckende Zeitraum nicht allzu groß oder zeitlich nicht allzu weit entfernt und das zu erfassende Ereignis einigermaßen wichtig ist“ (ebd.). Die Abfrage der Anzahl vorheriger Arbeitgeber dient dazu, über die Berufserfahrung hinaus den Umfang der Onboarding-Erfahrung abzufragen und ihn in den Kontext der onboarding-bezogenen Zufriedenheit zu stellen. Die Abfrage von Gründen für den Einstieg soll Einsicht in Beweggründe geben, aus denen die neuen Mitarbeiter in das betrachtete Unternehmen eingetreten sind. Die Frage ist mit der Möglichkeit der Angabe von Mehrfachantworten versehen und bedarf einer besonderen Codierung (Anhang A.11). Die letzte Abfrage von Zusatzinformationen bezieht sich auf Kontaktpunkte vor dem ersten Arbeitstag. Sie erhebt die Pre-Onboarding-

Unterstützung, die indirekt im Kontext der inhaltlichen Messverfahren steht (Kap. 21.2).

Als **Anlass für die Verwendung der Daten** wird ein Optimierungsanspruch der Onboarding-Prozesse des Unternehmens angeführt. Er geht mit dem transparent formulierten Wunsch einher, standardisiert zu erfragen, wie es neuen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen in einer neuen Funktion aktuell „geht“. Auf der **Abschlussseite** wird ein Dank ausgesprochen und auf das Onboarding-Portal des Unternehmens verlinkt, in dem die Mitarbeiter Hilfsmittel und Informationen zu ihrem Einstieg bzw. ihrer neuen Anforderungssituation finden. Dies bettet die Befragung dauerhaft in die digitale Infrastruktur des Unternehmens ein, die die betrachtete Lebensphase der VPN bedient. Nicht nur hat sich in Studie I gezeigt, wie wichtig prozessuale Transparenz und die freie Verfügbarkeit von Informationen sind (Kap. 15.2.3). Der besagte Link bietet auch eine Hilfe zur Selbsthilfe (Kap. 16.1.1), die die Beantwortung des Fragebogens nicht gefährdet, da er beim Erreichen der Abschlussseite bereits abgeschlossen ist.

Insgesamt besteht der Fragebogen aus fünf Seiten (exkl. Deckblatt und Abschlussseite). Die Items der einzelnen Befragungsabschnitte teilen sich so auf, dass die zu beantwortende Fragenmenge auf eine Seite passt – ohne, dass der Befragte „scrollen“ muss (Zumutbarkeit, Kap. 20.3). Dass sich die Items einer Skala nicht auf unterschiedliche Seiten verteilen, vermittelt den Befragten nach jeder Seite das Gefühl, einem neuen Thema gegenüberzustehen.

21.3.3 Befragungsinstrument (Fragebogen-Tool)

Nachdem Messverfahren, Skalengestaltung, Frageformen und Dramaturgie des Fragebogens definiert sind (Kap. 21.3.1, 21.3.2), wird er programmiert. Um das technische Fragebogen-Tool an dem empirischen Forschungsstand auszurichten, wird ein Überblick über wissenschaftliche Empfehlungen zur Gestaltung von Online-Befragungen gegeben (1). Konkret zu behandelnde Gestaltungsgegenstände sind Layout (2), Umfang des Fragebogens (3), Art der Fragenformulierung (4) sowie der Fragebogenversand (6). Das Kapitel mündet in einer Beschreibung konkreter Vorgehensschritte der Fragebogenprogrammierung (7) im Online-Fragebogen-Tool „Inquery“ (Inworks GmbH, Benutzerhandbuch Survey Server 8.1.1.24, 2008).

Gestaltungsempfehlungen für Online-Erhebungen (1)

Seit ihrem ersten Einsatz in den 1990er Jahren (zunächst als E-Mail-Befragung mit Anhang) haben sich Online-Erhebungen fest als Erhebungsinstrument etabliert (Bandilla, 2015). Mit „Inquery“ wird ein Befragungsinstrument genutzt, das von relevanten Instanzen der betrachteten Organisation (IT-Sicherheit, Datenschutz und Betriebsrat) freigegeben ist. Diese organisationale Akzeptanz ist für die Auswahl des Tools maßgeblich. Zudem ist es laut Herstellerangaben (Inworks GmbH, 2008) für den universitären Gebrauch entwickelt. Es wird angenommen, dass so der Vorteil der allgemeinen betrieblichen Nutzungserlaubnis mit der Erfüllung wissenschaftlicher Ansprüche einhergeht. Entsprechend werden keine alternativen Tools, die für wissenschaftliche Studien typisch sind (bspw. Unipark, SoSci Survey) gesichtet bzw. eingeführt. Stattdessen richtet sich das Augenmerk darauf, den Fragebogen so gut wie möglich an den Gestaltungsempfehlungen von Schöneck und Voß (2013) auszurichten.

Fragebogenlayout (2)

Die Gestaltung der **Titelseite** wird darauf ausgerichtet Aufmerksamkeitswert und

Werbewirksamkeit zu optimieren (Porst, 2009). Das Deckblatt trägt neben Titel und Untertitel der Befragung eine Kontaktangabe, um die Seriösität der Befragung zu unterstreichen (Schöneck & Voß, 2013). Der Titel ist mit „Onboarding-Survey: Neu bei [Name Unternehmen]“ für externe Einstellungen und „Onboarding-Survey: Neue Funktion“ für interne Versetzungen eher allgemein gehalten. Um Interesse zu wecken und zugleich falsche Erwartungen zu vermeiden (ebd.), deutet er den Gegenstand der Befragung nur an. Zur Steigerung von Attraktivität bewährt sich die Nutzung von **Bildmaterial**, sofern inhaltliche Passung zum Befragungsinhalt besteht (Porst, 2009). Infolgedessen integriert die Forscherin das Icon „Neu an Bord“ (Anhang H), das sich in jeder arbeitgeberseitigen Kommunikation zum Thema „Onboarding“ wiederfindet. Es schafft einen Wiedererkennungswert und unterstützt, dass die Einbettung des Fragebogens in den Unternehmenskontext als natürlich wahrgenommen wird.

Über die benannten Gestaltungsparameter hinaus empfehlen Schöneck und Voß u. a. eine ausreichend große **Schriftgröße** von 11/12 pt (2013) zu verwenden. Sie ist aufgrund der Einstellungsmöglichkeit innerhalb des Browsers frei gestaltbar und somit sichergestellt. Auch die Nutzung einer einheitlichen **Schriftart** (ebd.) wird eingehalten. Zur Erleichterung der Fragebogenbearbeitung und Erhöhung der Datenqualität durch schnelle Erkennbarkeit von Interviewhinweis und Antwortkategorie (Porst, 2009, S. 53) werden Fragen und Antwortkategorien optisch in einer konsistenten Logik voneinander getrennt (Schöneck & Voß, 2013). Dies erfolgt über Fettungen, farbige Tabellen pro Skala und eine sichtbare Abgrenzung der Weiß-Nicht-Kategorie von inhaltlichen Kategorien der Haupt-Skala (andere Farbgebung, Menold & Bogner, 2015). Grafische Elemente wie Schattierungen oder Symbole werden sparsam genutzt, da sie unerwünschte Ablenkungseffekte mit sich bringen (ebd.). Ebenfalls wird der Text pro Ansichtseite gering gehalten und ausreichende **Abstände zu den Seitenrändern** gelassen (Schöneck & Voß, 2013). Die Seitennummerierung wird zudem mit einem **Fortschrittsanzeiger** verbunden. Durch die Visualisierung des Fortschrittsbalkens wird angezeigt, welcher Umfang des Fragebogens noch folgt. So werden Orientierung und Kontrollerleben der VPN (Inquery GmbH, 2008, S. 76) bis zur Erreichung der **Danksagung** am Ende des Fragebogens gestärkt.

Fragebogenumfang (3)

Fragebogenlänge und Antwortbereitschaft stehen tendenziell in einem antiproportionalen Verhältnis zueinander (Kap. 21.3.2). Schöneck und Voß empfehlen daher, nur Inhalte abzufragen, die im Rahmen der betrachteten wissenschaftlichen Fragestellung unentbehrlich sind (2013). Die Verlängerung eines Fragebogens als einst anerkanntes Mittel zur Erhöhung der Test-Reliabilität (Nunally & Bernstein, 1987) bzw. Erfassung zusätzlicher Aspekte, die von Interesse sein könnten (Schöneck & Voß, 2013), wird daher abgelehnt.

Art der Formulierung (4)

Verständlichkeit des Fragebogens sicherzustellen, ist für eine „fehlerfreie Datenerhebung“ obligatorisch (Lenzner & Menold, 2015, S. 1). Sie ist insb. vor dem Hintergrund unabdingbar, dass VPN bei der Beantwortung eines Fragebogens **fünf kognitive Aufgaben** bewältigen müssen (Porst, 2009): Die gestellte Frage verstehen (a), relevante Informationen zur Beantwortung der Frage aus dem Gedächtnis abrufen (b), auf der Basis dieser Informationen ein Urteil bilden (c), dieses Urteil ggf. in ein Antwortformat einpassen (d) und vor Weitergabe an den Fragebogen „editieren“ (e), sofern eine entsprechende Notwendigkeit gesehen wird.

Die Ebene des **Verstehens** (a) ist in ein semantisches (Porst, 2009, S. 18; Wortbedeutung von Begriffen) und ein pragmatisches Verständnis des Erkenntnisinteresses des Forschers einzuteilen. Der **Informationsabruf aus dem Gedächtnis** (b) betrifft die chronische (durch häufige Nutzung leicht abrufbar) und die situative (erinnerungsbasierte) Verfügbarkeit von Informationen. Die **Urteilsbildung** (c) erfolgt bei Einstellungsfragen unmittelbar zum Sachverhalt und bei Verhaltensfragen durch Nutzung der Informationen, die sich in früherem Verhalten zeigten. In Abgrenzung dazu ist die **Urteilseinpassung in ein Antwortformat** (d) keine reine Repräsentation, sondern die Kommunikation des Urteils in der im Fragebogen erwünschten Form. Die **Editierung des Urteils** (e) kann aus Antworttendenzen wie sozialer Erwünschtheit (Porst, 2009, S. 27; Kap. 25.2) oder anderen Gründen resultieren, die dafür sprechen dem Interviewer nicht das wahre Resultat der Urteilsbildung zu offenbaren (Kap. 21.3.2).

Folgende Formulierungsempfehlungen sollen diese kognitiven Prozesse unterstützen (Porst, 2009, S. 114). Sie werden individuell pro Frage evaluiert und ggf. relativiert:

- Die **Vermeidung unbekannter, wenig geläufiger Begriffe** soll den Interpretationsspielraum der betrachteten Frage minimieren. Antworten sollen sich schließlich nicht aufgrund eines unterschiedlichen Verständnisses der Frage, sondern aufgrund unterschiedlicher Meinungen etc. unterscheiden (ebd.). Dabei hängt der anzunehmende Schwierigkeits-/Bekanntheitsgrad einer Formulierung von der betrachteten Zielgruppe ab (ebd., S. 2). Die betrachtete Zielgruppe ist bzgl. ihres Bildungsstands relativ homogen: Mind. Abitur und Ausbildung; der höchste und überwiegende Bildungsabschluss ist ein Hochschulstudium (Kap. 22.2). Unterschiede ergeben sich bzgl. der fachlichen Expertise und Erfahrung der VPN. Entsprechend wird bspw. der seinerzeit im vorliegenden Unternehmen noch nicht etablierte Begriff „Onboarding“ gemieden und mit klaren Instruktionen gearbeitet.
- Es empfiehlt sich die **Vermeidung unpräziser, relativer Bezeichnungen**, wie „kürzlich“ oder „etwa“, da sie sich „implizit auf ein zugrundeliegendes Kontinuum beziehen“, ohne, dass ihre genaue Bezeichnung benannt wird (ebd., S. 3). Sie erzeugen einen unerwünschten Interpretationsspielraum mit der Gefahr von Verständnisschwierigkeiten.
- Die **Vermeidung abstrakter Begriffe oder mehrdeutiger Begriffe** lässt sich durch die Nutzung mehrerer (Sub-)Begriffe bzw. von Beispielen der Kategorie (ebd.), die bewertet wird, realisieren. Dies wird vorliegend bei den demografischen Variablen umgesetzt, indem bei der Frage nach Kontaktanlässen vor dem ersten Arbeitstag Beispiele wie Team-Events etc. hinterlegt bzw. Mehrfachantworten angeboten werden (Anhang H).
- Die **Vermeidung komplexer Satzstrukturen** vermindert die kognitive Kapazitätsauslastung der Befragten (Kap. 21.3.1). Die Umwandlung einer komplexen Syntax kann bspw. durch Überführung von Passiv- in Aktivformulierungen erfolgen. Das Problem der Syntax-Komplexität wird vorliegend u. a. dadurch relevant, dass Instruktionen wissenschaftlich validierter Skalen im Pretest (Kap. 21.3.4) z. T. als zu kompliziert eingestuft wurden. Sie werden daher in kürzere Einzelsätze überführt, ohne den Inhalt zu verändern (Anhang H).
- Die **Vermeidung hypothetischer Fragen** ist im engeren Sinne nicht ausnahmslos gelungen. Die Konzeption des eNPS (Kap. 21.2.7) verlangt bspw., dass sich die Befragten in die Lage versetzen hypothetisch zu überlegen, ob sie ihren Arbeitgeber oder konkrete Prozesse weiterempfehlen würden. Lenzner und Mehnold (2015) halten es für mildernd die hypothetische Sicht durch die tatsächliche Sicht der Befragten auf eine aktuelle Situation auszutauschen. Dies geschieht insofern, als dass alle drei Bezugsobjekte des eNPS

zum Zeitpunkt der Befragung konkret erlebt werden und die hypothetische Formulierung somit als wenig hypothetisch wahrgenommen wird. Frei formulierbare Fragen hingegen fragen aktiv nach der Meinung der Teilnehmer; bspw.: „Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für...“ (Anhang H) anstelle von: „Nehmen Sie an, Sie wären für die Prozesse verantwortlich. Wie würden Sie sich verhalten/sie gestalten?“.

- Die **Vermeidung doppelter Stimuli** umgeht Fragen, die mehrere Sachverhalte ansprechen. Sie werden der VPN nicht gerecht, wenn sie die erfragten Aspekte unterschiedlich bewertet. Anstelle von Alternativbegriffen hilft hier die Unterteilung einer Frage in Einzelfragen durch Auswahlmöglichkeiten mit der Verpflichtung zur Auswahl einer Frage („rankings oder forced choice Fragen“, Porst, 2009, S. 4). Diese Gestaltungsempfehlung findet sich sowohl im RJP (durch Bewertung von Einzelitems; Kap. 21.2.1) als auch in der Frage nach der Kontaktaufnahme durch die Führungskraft wieder (Anhang H).
- Die **Vermeidung von Negationen und doppelten Verneinungen**, also negativ formulierter Aussagen, die mit einer Zustimmungsskala beantwortet werden (ebd; S. 5), erfolgt durch Formulierung positiver Aussagen bzw. Umcodierung: Der zuvor notwendige Übersetzungsaufwand entfällt und sie sind einfacher zu verstehen. Die Wirkung von Negationen zeigt sich vorliegend im Pretest (Kap. 21.3.4) bei negativ formulierten Fragen zu Rollenkonflikten (Kap. 21.2.2). Hier fühlen sich die VPN emotional angegriffen, weshalb die Negationen weitestgehend eliminiert werden. Sie bleiben nur bestehen, wenn ihre Positivformulierung eine sprachlich unübliche Form annimmt (Anhang A.11; Fb_def_1).
- Die **Vermeidung impliziter Unterstellungen bzw. von Suggestivfragen**, welche den Befragten eine bestimmte Antwort nahelegen, ist durch die Nutzung wissenschaftlich validierter Skalen sichergestellt. Denn Ratingskalen mildern diese Ablenkungsgefahr.

Fragebogenversand (5)

Der Fragebogenzugang wird über eine **E-Mail-Einladung** gewährt, die einen Hyperlink beinhaltet. Die E-Mail repräsentiert ein Begleitschreiben, das für die beiden Kontrollgruppen in zwei adaptierten Ansprachevarianten vorliegt (Anhang H). Es beinhaltet Absender und Ziel der Untersuchung sowie eine Auskunft darüber wie die jeweils angesprochene Person in die Auswahl gelangt ist (Schöneck & Voß, 2013; berufsethische Richtlinien des BDPs und DGPs, 2016, insb. Abs. 7.3 d)). Auch ist ein Hinweis zur Zusicherung von Anonymität, ein Angebot auf Wunsch über die Ergebnisse der Befragung informiert zu werden sowie die Angabe eines Termins, bis zu dem der Fragebogen zu beantworten ist, eingearbeitet (ebd.).

Der Versand von Befragungseinladungen erfolgt monatlich (zum 15. eines Monats) an alle Mitarbeiter, die vor drei Monaten ins Unternehmen eingetreten sind oder ihre Funktion gewechselt haben. Es kommt zu ergänzenden Erinnerungsschreiben, wenn das Reporting einen geminderten Rücklauf verzeichnet (zweimal erforderlich).

Vorgehen der Fragebogenerstellung (7)

Auch die **Programmierung des Fragebogens** in Inquiry erfolgt über die Anlage von zwei an die Zielgruppen angepasste Survey-Varianten (Anhang H). Optische Gestaltung und Sicherstellung der Benutzerfreundlichkeit werden im ersten Schritt von der Entscheidung für die Inquiry-Funktion „**Einzelseite**“ beeinflusst. Hier bildet die Forscherin eine oder maximal zwei Skalen pro Seite ab (s. o.; Kap. 21.3.1), um sicherzustellen, dass die VPN die Themenstruktur

durchschaut. Zwar bieten Gesamtseiten, die den gesamten Fragebogen abbilden, maximale Transparenz, es besteht jedoch die Gefahr, dass die Befragung frühzeitig abgebrochen wird, wenn die Masse an Fragen auf einem Blick erscheint (Motivationsabfall, Schöneck & Voß, 2013). Zudem könnten einzelne Fragen übersehen werden, was die Datenqualität zusätzlich mindert. Die Hersteller von Inquiry empfehlen, die Nutzung einer Einzelseitenübertragung, da kleinere Datenmengen übertragen werden. Dies erhöht die Bearbeitungsgeschwindigkeit (Inworks GmbH, 2008, S. 32) und stärkt die Benutzerfreundlichkeit weiter.

Bei der **Hinterlegung der Skalen** in Inquiry können Umpolungen einzelner Items, die für die Auswertung erforderlich sind, nicht automatisch erfolgen. Die Ergebniswerte der Sub-Skalen „Rollenkonflikt“ und AC werden daher manuell umgepolt (Anhang A.11). Um eine adäquate Variablenzuordnung zu unterstützen, werden die Item-Abkürzungen aus dem Codeplan in Inquiry und später in SPSS hinterlegt. Die **Integration von Schaltflächen** ermöglicht es, Skalenübergänge zu verdeutlichen. Die „Weiter- und Zurück-Schaltflächen“ wirken dabei akzeptanzsteigernd: Sie ermöglichen es, bei Unsicherheiten zu überprüfen, ob eine Frage übersprungen wurde oder nach Reflexion einer Antwort Änderungen vorzunehmen (ebd.). Die **Formatierung pro Fragebogenelement** folgt einheitlich (s. o.) der Schriftart „Arial“ (html-Schriftgrad zwei). Die Schriftfarbe ist bereits durch den Hexadezimalcode des Corporate Design des untersuchten Unternehmens vorgelegt. Sie ist den VPN vertraut und wird nicht verändert. Folgende Formatierungen zur Sicherstellung von Einheitlichkeit und Nutzerfreundlichkeit (s. o.) sind noch zu erwähnen: Fettung der Überschriften in Versalien und Einleitung aller Instruktionen mit dem Begriff „Instruktion“ (fett und unterstrichen).

Logik, interne Konsistenz und Qualitätssicherung werden, sofern sie den Fragebogen nicht verlängern, durch Plausibilitätsprüfungen pro Frage installiert. Inquiry bietet die Möglichkeit „bei Erfüllung der im Regelwerk definierten Aussage“ bspw. eine Maximalanzahl von Arbeitgebern zu hinterlegen oder zulässige Buchstabensymbole bei Freitexten zu beschränken (Inworks GmbH, 2008, S. 79). So werden ungültige Werte außerhalb des definierten Wertebereichs vermieden (Kreutzmann & Skarke, 2017; „wild codes“, Häder, 2010, S. 406). Zudem bietet ein elektronischer Testdurchlauf eine weitere Qualitätssicherung: Dabei wird eine Vorschau des Fragebogens mit allen Funktionen erstellt, die jedoch weder zu einer URL weiterleitet noch einen Datensatz erzeugt (Inworks GmbH, 2008, S. 87). Von einer Antwortpflicht pro Frage wird abgesehen. Denn die Unterbindung der Fortführung der Befragung, sofern eine Seite unbeantwortete Fragen enthält, steht dem Anspruch entgegen, Kontrollerleben zu vermitteln (s. o.) und eine höchstmögliche Rücklaufquote zu erzielen.

Die **Aktivierungsdauer** des Fragebogens wird nicht begrenzt. Schließlich hätten aufgrund der fortschreitenden Teilnehmerrekrutierung (Kap. 21.4) andernfalls mehrere Fragebögen erzeugt werden müssen. Ihre Datenaggregation wäre dann fehleranfällig. Zudem ist die vorliegend genutzte Inquiry-Version nicht mit den Personalmanagement-Systemen des Unternehmens verknüpft, sodass keine automatische Generierung von Befragungslinks und Versendung von Umfragebögen je Eintritts-/Versetzungsdatum möglich ist. Die Einhaltung des Messzeitpunktes wird daher nur über einen Hinweis im Anschreiben unterstützt, der angibt, dass der Fragebogen innerhalb von sieben Tagen zu beantworten ist.

Der Einsatz von **Cookies** verhindert nicht zuletzt die Entstehung von Dubletten. Indem Textinformationen von einem Web-Server an ihren Web-Browser übertragen und von diesem bei Kompatibilität gespeichert werden (Inworks, 2008), erkennt Inquiry, ob der Fragebogen bereits ausgehend vom jeweiligen PC beantwortet wurde. Bei einer Doppel-Beantwortung bleibt der zweite Fragebogen unberücksichtigt. Die Erkennung erfolgt nach Angaben des Herstellers anonym, da nur die IP des PCs, nicht jedoch Befragungsergebnisse in Verbindung mit teilnehmerbezieharen Daten gespeichert werden (ebd.). Ein nicht fertiggestellter Fragebogen hingegen kann nachträglich wieder aufgenommen werden (Fortführung), um sicherzustellen, dass der Teilnehmer seinen Fragebogen auch bei Unterbrechungen vervollständigen kann.

21.3.4 Pretest

Der Pretest stellt als Teil der Fragebogenentwicklung eine unabdingbare Voraussetzung zur Vorbereitung der Hauptbefragung dar (Lenzner, Neuert & Otto, 2015; Porst, 2009). Dies gilt auch dann, wenn Teile des Fragebogens bereits verwendet wurden (Schnell, Hill & Esser, 2013), was bei wissenschaftlich validierten Skalen zutrifft. Der Pretest macht es sich zur Aufgabe, den Fragebogen vor seinem tatsächlichen Einsatz nach bestimmten Kriterien zu überprüfen (Schnell et al., 2013) und unterstützt somit die Datenqualität der Befragung (Lenzner et al., 2015). Die erhöhte Relevanz des vorliegenden Pretests besteht darin, dass die kontextuelle Nutzung der Skalen im Rahmen der Onboarding-Situationen und der Unternehmenskultur des betrachteten Unternehmens erstmalig erfolgt. Bevor seine Durchführung (3) beleuchtet wird, werden Prüfkriterien (1) und Arten des Pretests (2) theoriegeleitet vorgestellt.

Prüfkriterien (1)

Sind Skalen und sonstige Fragebogenteile zu einem Fragebogen zusammengeführt (Kap. 21.3.3), wird ein Pretest als Papier- und einer als Online-Variante des Fragebogens durchgeführt. Tab. 21.15 zeigt die dabei herangezogenen Prüfkriterien nach Schnell et al. (2013). Da sie ursprünglich für die Erstellung komplett neuer Fragebögen und Skalen konzipiert wurden, werden nur die farbig fett hinterlegten Kriterien für die vorliegende Arbeit genutzt (Nr. 2-6, 8-11; Tab. 21.15). Sie werden bereits in der Fragebogenkonstruktion reflektiert (Kap. 21.3.1-21.3.3). Nicht eingefärbten Schwerpunkte (Nr. 1, 3; Tab. 21.15) werden vernachlässigt, da sie i. d. R. bei der Erarbeitung von Skalen von ihren Erstautoren berücksichtigt werden.

Tab. 21.15 Zu überprüfende Fragebogenkriterien (Schnell et al., 2013, S. 339)

Nr.	Fragebogenkriterien
1	Ausreichende Variation von Antworten
2	Verständnis der Fragen durch die Befragten
3	Schwierigkeit der Fragen für den Befragten
4	Interesse und Aufmerksamkeit des Befragten gegenüber den Fragen
5	Kontinuität („Fluss“) des Interviewablaufs
6	Effekte der Fragenanordnung
7	Güte der Filterführung
8	Kontexteffekte
9	Dauer der Befragung
10	Interesse der Befragten gegenüber der gesamten Befragung
11	Belastung der Befragten durch die Befragung

Pretest-Varianten (2)

Neben den Pretestkriterien bestehen unterschiedliche **Pretestvarianten**, deren Einsatz von Anwendungsfeld und Erkenntnisinteresse abhängig ist (Lenzner et al., 2015). Die Autoren

empfehlen einen kognitiven Pretest durchzuführen, der im Idealfall einem Standard-Pretest vorgeschaltet wird (ebd.). Der **Standard-Pretest** beinhaltet den Einsatz des Fragebogens unter Realbedingungen der Hauptstudie: Er sollte den Befragungsmodus der Haupterhebung (persönlich-mündlich, telefonisch, schriftlich, online etc.) nutzen und Testpersonen einbeziehen, die Merkmale der Befragungspersonen der Hauptstudie aufweisen (Alter, Geschlecht, Bildung, etc.). I. d. R. erhalten die Testpersonen keine Information zum Testcharakter des Pretests, um den Beantwortungsprozess nicht zu verzerren (ebd.). Der Interviewer („Pretester“) nimmt eine beobachtende Rolle ein, ohne dass er auf das Verständnis von Fragen einwirkt („passives Verfahren“, ebd., S. 2). Dies hat den Nachteil, dass ein Verständnisproblem und viele weitere subjektive Kriterien aus Tab. 21.15 nur aufgedeckt werden, wenn sie von den Testteilnehmern angesprochen werden. Im Vordergrund steht die Überprüfung der Funktionen, der übergreifenden Praktikabilität des Erhebungsablaufs, technischer Mängel des Fragebogens, der Einsicht in Häufigkeitsverteilungen und die durchschnittliche Befragungsdauer der Antworten (ebd.). Um Nachteile des Standard-Pretests (unsystematisch) auszugleichen, empfiehlt es sich, ein aktives Pretest-Verfahren voranzustellen: Den kognitiven Pretest (ebd.).

Der **kognitive Pretest** soll Einblick in die kognitiven Prozesse geben, die beim Beantworten einzelner Fragen ablaufen (ebd., S., 12). Dabei beantwortet er folgende Fragen:

1. Wie interpretieren Befragte Fragen oder Begriffe?
2. Wie rufen sie Informationen und Ereignisse aus dem Gedächtnis ab?
3. Wie kommen sie zu einer Entscheidung darüber, wie sie antworten?
4. Wie ordnen sie ihre „intern“ ermittelte Antwort formalen Antwortkategorien zu?

Zudem sollen Frage-Probleme einschließlich ihrer Ursachen und Verbesserungsvorschläge identifiziert werden. Dies beantworten insb. die Prüfkriterien „2-6“ und „10-11“ (Tab. 21.15), sodass Einzelfragen und nicht die Evaluation des gesamten Fragebogens (letzteres erfolgt über den Standard-Pretest) im Mittelpunkt stehen.

Um dorthin zu gelangen, werden die **Technik des lauten Denkens** („thinking aloud“, ebd., S. 3) und diverse Nachfragetechniken („probing“, ebd.) eingesetzt. Bei der Aufforderung „laut zu denken“ und sämtliche Gedankengänge, die zur Antwort führen bzw. geführt haben, zu verbalisieren, wird das Ziel verfolgt, den Antwortprozess und damit auch eventuell vorhandene Verständnisschwierigkeiten erkennbar zu machen. Dies kann während der Beantwortung einer Frage („concurrent think aloud“, ebd.) oder nach Beantwortung einer Frage („retrospective think aloud“, ebd.) erfolgen. Um nicht zu sehr in den Antwortprozess einzugreifen, wird vorliegend ausschließlich die retrospektive Variante eingesetzt. Bei der Nutzung von **Nachfrage-techniken** werden Fragen durch Zusatzfragen („probes“, ebd.) hinterfragt, um ergänzende Informationen darüber zu erlangen, wie die Teilnehmer eine Frage verstehen. Dabei lassen sich vier Probing-Arten unterscheiden, die nach jeder Frage oder – wie im vorliegenden Pretest – nach Abschluss des gesamten Fragebogens angewandt werden (ebd.):

1. **Comprehension Probing** (Nachfragen zum Verständnis: „Was verstehen Sie unter [...]?“)
2. **Category Selection Probing** (Nachfragen zur Wahl der Antwortkategorie: „Können Sie Ihre Antwort bitte begründen?“)
3. **Information Retrieval Probing** (Nachfragen zur Informationsbeschaffung: „Wie haben Sie sich daran erinnert, dass Sie [...]?“)
4. **General/Elaborative Probing** (Unspezifisches Nachfragen: „Können Sie Ihre Antwort

bitte etwas näher erläutern?“).

Alternativtechniken, wie das **Paraphrasieren** („paraphrasing“: Fragen in eigenen Worten wiedergeben lassen) oder die **Bewertung der Verlässlichkeit eigener Antworten** („confidence rating“, ebd.) werden aufgrund einer geringeren Alltagsnähe nicht eingesetzt.

Externe Validierung des Fragebogens

Bei der Durchführung des Pretests werden Gestaltungsempfehlungen nach Lenzner et al. befolgt (2015): Der Pretest sollte in einem ruhigen und geschlossenen Raum stattfinden und fünf bis 30 Interviews pro Pretest(runde) durchgeführt werden. Unter Kosten-Nutzen-Abwägungen und vor dem Hintergrund der erstmaligen Nutzung empirisch validierter Skalen durch die Forscherin werden zehn Personen eingebunden. Zudem wird ein Vorgehen gewählt, das standardisierte und unstandardisierte Aspekte beinhaltet (ebd.): Im Vorfeld wird ein grober Interviewleitfaden erstellt, der die zu testenden Fragen, die zugeordneten kognitiven Techniken und Platz für Kommentare des Befragten sowie Mitschriften des Interviewers enthält. Bei Bedarf werden während des Interviews spontan weitere kognitive Techniken und Fragen eingebracht. Die Fragerunde wird fortgeführt bis der Pretester glaubt, alle nötigen Informationen extrahiert zu haben. Die empfohlene Gesamtdauer von 60 bis max. 90 Minuten (ebd.) wird eingehalten. So wird vermieden, dass Konzentration und Motivation der Befragten nachlassen und ihre Akzeptanz gefährdet wird, da sie ihn nicht in ihren Arbeitsalltag integrieren können.

Vor der Durchführung des Standard- und des kognitiven Pretest wird eine externe Validierung des Fragebogens durch den betreuenden Professor der Studie und einen Recruiter durchgeführt. Bei der externen **Validierung durch den betreuenden Professor** im Oktober 2016 wird die betrachtete Skalenauswahl (Kap. 21.2) diskutiert und validiert. Bei der **Fragebogenvalidierung aus Sicht eines Recruiters** im Dezember 2016 wird insb. die Akzeptanz von Länge, Inhalten und ihre operative Aussagekraft auf Basis der Prüfkriterien (Tab. 21.15) bewertet. Die situative Expertise des Recruiters liegt darin, dass er mit der Situation neuer Mitarbeiter sehr vertraut ist und ihre emotionale Lage gut kennt. Die Validierung ergibt einen Verzicht auf die vorab eingeplante Kurzskala zur Erfassung der Persönlichkeitsdimensionen: Extraversion, Neurotizismus, Offenheit; Auszug Big Five Inventory SOEP, BFI-S (Schupp & Gerlitz, 2014; basierend auf Big Five Inventory von John et al., 1991). Ihre Aufnahme sollte Aufschluss darüber geben, inwieweit Mitarbeiter geneigt sind, proaktive Integrationsstrategien (Kap. 5.3.2) persönlichkeitsbedingt anzuwenden. Gründe für den Verzicht bestehen in einer geringen angenommenen Akzeptanz von Betriebsrat und VPN. Zudem bestehen Kürzungsbestrebungen und die Befürchtung, dass Teilnehmer keine direkte Verbindung zwischen Persönlichkeitsfragen und der „Onboarding“-Phase wahrnehmen würden. Letzteres kann Misstrauen schüren. Die Verwendung aller anderen Skalen (Kap. 21.2) wird in der Validierung befürwortet.

Die **Fragebogenvalidierung aus Sicht der potenziellen Teilnehmergruppe** erfolgt im Januar 2017 als Mischung aus kognitivem Pretest und Standard-Pretest (Jankisz & Moosbrugger, 2008). Die Kriterien des Standard-Pretests werden nicht vollumfänglich erfüllt, da kein Online-Fragebogen, sondern ein Papier-Bleistift-Test genutzt wird. Grund ist, dass der Pretest des Paper-Pencil-Fragebogens eine direktere Interaktion zwischen Forscher und Test-VPN ermöglicht und die Teilnehmer ihre Wahrnehmungen direkt auf dem Test vermerken können.

Alle Pretest-Teilnehmer gehören dem Unternehmen zwischen „0-1,5“ Jahren an oder hatten in diesem Zeitraum ihren letzten Funktionswechsel. Zudem stammen sie aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Unternehmensebenen, um sicherzustellen, dass eine Annäherung an das Abbild der zukünftigen Zielgruppe gelingt. Die Dauer ihrer Fragebogenbearbeitung schwankt zwischen 13 und 18 Minuten. Ihre subjektive Wahrnehmung der Bearbeitungsdauer mündet in einen Schätzwert von 15 Minuten. Daraus wird geschlossen, dass keine weitere Kürzung des Fragebogens erforderlich ist. Die VPN geben an, dass ihnen viele Fragen bei ihrer Selbstreflexion helfen. Sie erklären sich bereit, im weiteren Verlauf als Feedbackgeber zu fungieren und sprechen sich für folgende Anpassungen aus, denen Folge geleistet wird:

- **Ordnung der Fragen** entsprechend einer zunehmend tieferen emotionalen Bedeutung bzw. Adressierung einer persönlichen Erlebensebene (vgl. Kap. 21.3.2)
- **Klare Benennung der Bewertungsobjekte** onboarding-bezogener Zufriedenheit (Kap. 21.2.5): Sicherstellung der Arbeitsplatzausstattung, Integration ins Team etc.
- **Wunsch konstruktives Feedback** geben zu können (Freitextfelder, Kap. 21.3.3)
- Die Skalen „**Feedback- und Orientierungsdefizite**“ hinterlassen ein negatives Gefühl, sodass sie für eine Positivformulierung umgepolzt wurden (Kap. 21.3.3, 21.2.2).
- **Optimierungen der Instruktionen** für eine benutzerfreundlichere Kommunikation: Kürzere Sätze, deutlicheres Erwartungsmanagement, Integration des notwendigen Bearbeitungszeitraums sowie allgemeine Annäherung des Kommunikationsstils an die interne Unternehmenskommunikation. Letzteres wird durch ein Ankündigungsvideo der Forscherin zur Steigerung der Rücklaufquote (Personalisierung, Erhöhung der Verbindlichkeit) und Nutzung des Corporate Designs umgesetzt (Kap. 21.3.3).

Die Programmierung schließt im Februar 2016 ab. Abschließend wird der Fragebogen auf Stringenz von Inhalten, Beschriftung, Benutzerfreundlichkeit (Lesbarkeit, optische Abhebung unterschiedlicher Fragebogenebenen etc.) in der Fragebogen- und der Auswertungsansicht von Inquiry geprüft. Die Integration eines weiteren kognitiven Pretests durch eine ungeschulte, branchenfremde Testperson (weder wissenschaftliche noch praktische Vorkenntnisse zum Thema „Sozialisation neuer Mitarbeiter“) bringt einen Standard-Pretest mit einer Bearbeitungsdauer von 10 Minuten hervor. Übersichtlichkeit, Klarheit und Akzeptanz der Fragen („Ich habe das Gefühl, dass den Absender des Fragebogens meine persönliche Situation interessiert.“) sowie ihre Verständlichkeit („Die Fragen wirken in der Beantwortung nicht schwierig auf mich.“) werden dabei betont. Der finale Standard-Pretest erfolgt durch den Online-Versand des Fragebogens an die Teilnehmer der Fragebogenevaluierung. Dies stellt sicher, dass ihre Optimierungswünsche adäquat umgesetzt sind. Die Nutzerfreundlichkeit (Übersichtlichkeit, Funktionalität, Verständlichkeit) wird übergreifend positiv bewertet und letzte sprachliche Optimierungen eingearbeitet. Der Fragebogen wird am 17.03.2017 finalisiert.

21.4 Akquisition der Teilnehmer

Nach Abschluss der Fragebogenentwicklung besteht der nächste Schritt in der Akquisition von Befragungsteilnehmern. Er wird nachstehend vor dem Hintergrund theoretischer Empfehlungen an die Gestaltung des Rekrutierungsprozesses reflektiert. Dazu werden zunächst institutionelle (1) und sodann praktische Voraussetzungen (2) beleuchtet, die erfüllt sein müssen, um an die relevante Zielgruppe herantreten zu können: Dies umfasst den Genehmigungsprozess im Rahmen mitbestimmungsrechtlicher Regularien sowie die Definition von

Auswahlkriterien für die monatliche Identifikation der VPN. Das Kapitel mündet in der Beschreibung des Fragebogenversands: Er leitet den Prozess der Datenerhebung ein.

Institutionelle Voraussetzung der Teilnehmer-Rekrutierung (1)

Zu den **institutionellen Voraussetzungen** der Akquisition relevanter Teilnehmer gehört die Vorstellung des Forschungsvorhabens beim Management des betrachteten Unternehmens. Da nur Mitarbeiter eines Standorts in die Studie einbezogen werden, ist eine Vorlage beim örtlichen Betriebsrat vorzunehmen (§ 80 BetrVG). Beides erfolgt im Januar 2017. Über diese organisationalen Anforderungen hinaus orientiert sich der Rekrutierungsprozess an den **berufsethischen Richtlinien des BDPs und DGPs** zum Thema „Grundsätze für Forschung und Publikation“ (2016, insb. Abs. 7.3). Sie stellen die deutsche Adaptation der ethischen APA-Richtlinien zu Forschung und Publikation dar und beschreiben, welche Ansprüche psychologische Vorhaben in einem förmlichen und ethischen Bewilligungsprozess bedienen müssen.

Neben der Forderung einer präzisen Informationsdarlegung an die bewilligenden Instanzen, wird nicht nur klargestellt, dass das Forschungsprojekt zeitlich erst nach der Bewilligung starten darf, sondern auch, dass der abgestimmte Prozess einzuhalten ist. Eine persönlich erklärte Einwilligung in die Forschung, die die VPN persönlich, elektronisch oder auch mit Hilfe anderer Kommunikationsformen durchführen können, ist obligatorisch (ebd.). Die Aufklärung über das Forschungsvorhaben wird verständlich über Hinweise und Erläuterungen in der Fußnote der E-Mail-Einladungen aufbereitet (Kap. 21.3.3; Anhang H).

Der Genehmigungsprozess auf Managementebene umfasst vorliegend ein Gespräch mit dem Leiter Recruiting, das mittels eines Bewilligungsschreibens bestätigt wird. Die Validierung durch die zuständigen betriebsrätlichen Gremien umfasst mehrere Phasen: Die erste Vorstellung der Studie erfolgt vor der Bildungskommission des lokalen Betriebsrats im Februar 2017. Kritische Stimmen beziehen sich insb. auf drei Punkte:

1. Wertung der **Sub-Skalen „Feedback- und Orientierungsdefizite“** (Kap. 21.2.2) als implizite Bewertung von Kollegen der VPN, die aus Sicht des Betriebsrats schutzwürdig sind.
2. Bezweiflung der **Anonymität** durch die Erhebung demografischer Variablen: In Kombination mit einer unterjährig geringen Teilnehmerzahl wird das Risiko gesehen, dass der Eintrittszeitpunkt einzelner VPN Rückschlüsse auf sie selbst und ihre Kollegen zulässt.
3. Risiko der Ergebnisverzerrung durch die Teilnahme von **Auszubildenden, die in FestEinstellung übernommen werden**: Da sie während ihrer Ausbildung Sozialisationserfahrungen im betrachteten Unternehmen machen, wird befürchtet, dass sie Ergebnisse zu Variablen sozialer Integration und fachlicher Einarbeitung verzerren. Eine Kontrollvariable zu integrieren, die diese Zielgruppe identifizierbar macht, wird nicht befürwortet.

Die erste Beschlussfassung genehmigt die Studie unter folgenden Voraussetzungen

- Beschränkung des Auswertungszeitpunkts auf mindestens drei Monate nach Eintritt in das Unternehmen bzw. nach dem Funktionswechsel
- Keine Auswertung auf Ressortebene
- Ausschluss ehemaliger Auszubildende aus der Studie

Aufgrund der hohen praktischen Relevanz einer Auswertbarkeit auf Ressortebene stellte die Forscherin eine Änderungsanfrage des Beschlusses. Sie erbittet lediglich eine Mindestgruppengröße von fünf Personen, um Auswertungen auf Ressortebene durchführen zu dürfen.

Bleibt diese Voraussetzung unerfüllt, sind Feedbackgruppen zusammenzulegen. Nachdem dieser Antrag abgelehnt wird (**zweite Beschlussfassung**), kommt es zur Vorsprache bei den Betriebsratsvorsitzenden (14.02.17). Sie geben der Forscherin nach Anhörung ihrer Argumentation die Möglichkeit, unter der folgenden Prämisse erneut im Betriebsrat vorstellig zu werden: Es ist in einem neuen Vorschlag schriftlich darzulegen, auf welche Art und Weise die Anonymitätsanforderungen des Betriebsrats erfüllt werden können. Dieser wird dem lokalen Betriebsrat am 03.03.2017 im Rahmen des regulären Sitzungsgeschäfts vorgestellt.

Die Vorlage des o. g. Vorgehensvorschlag erwirkt die **Zustimmung zur Durchführung der Umfrage unter folgenden Bedingungen:**

- Auswertungsrhythmus der aggregierten Daten: Alle drei Monat
- Auswertung auf Ressortebene ab Feedbackgruppengröße > zehn Teilnehmer: Jährlich
- Vorstellung der ersten Feedbackauswertung im Betriebsratsgremium
- Aufnahme der festgestellten Auszubildenden in die Kontrollgruppe „interne Versetzung“

Praktische Voraussetzung der Teilnehmer-Rekrutierung (2)

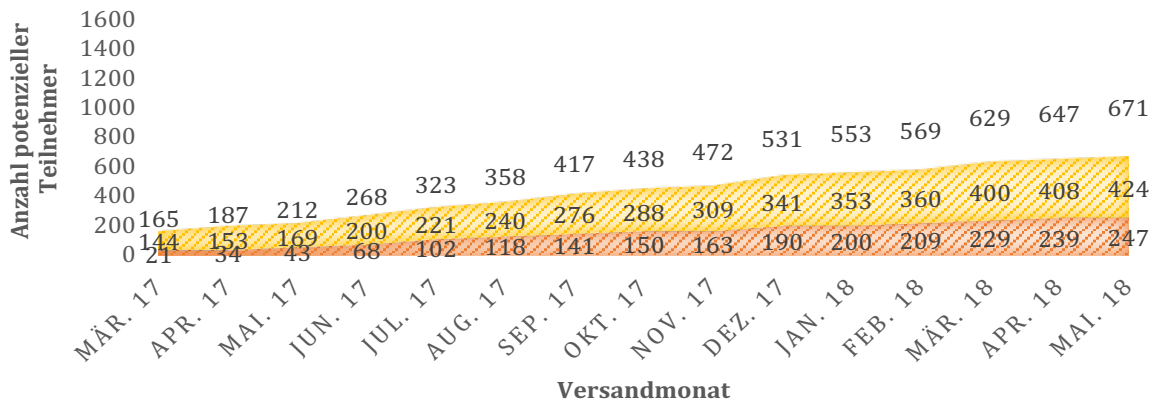
„Voraussetzung für die Ziehung einer Stichprobe einer schriftlichen Befragung ist eine Liste mit Namen und Adressen der Personen, die zur Auswahlgesamtheit gehören.“ (Häder, 2015, S. 7). Um monatlich in angemessener Form an Mitarbeiterdaten der relevanten Befragungszielgruppe zu gelangen, ist eine eindeutige Auswertungslogik erforderlich, die die Auswahlkriterien der Kandidaten wiedergibt. Auswertung und Bereitstellung einer entsprechenden Liste erfolgt durch die Abteilung HR-Analyse. Eine anschließende qualitative Validierung durch die Abteilung HR Recruiting ist erforderlich, um sicherzustellen, dass bspw. keine Kandidaten befragt werden, deren Versetzung lediglich struktureller Natur ist – ohne, dass sich die Tätigkeit im Kern tatsächlich verändert hat (bspw. Umsetzungen ganzer Abteilungen).

Zudem ist es wichtig, eine Einigung auf Parameter zu erzielen, die eine klare datenbasierte Abgrenzung von internen Versetzungen und externen Einstellungen ermöglichen. Dabei erhöhen folgende Faktoren die Komplexität der Kriterienauswahl:

- Vielzahl unterschiedlicher Mitarbeitergruppen
- Umgang mit Tochtergesellschaften und transversalen Gesellschaften
- Vielschichtigkeit der Beziehung zwischen Kandidaten und Unternehmen führen zu unterschiedlichen subjektiven Erfahrungen, denen Rechnung zu tragen ist („normaler“ externer Eintritt, Wiedereintritte nach Elternzeit, Wiedereintritt nach Austritt in ein anderes Unternehmen, Werkstudenten, die nach mehrjähriger Tätigkeit im betrachteten Unternehmen in Festanstellung übernommen werden, gelten systemisch als externe Einstellung etc.)
- Systembedingte manuelle Fehleingaben
- Vielschichtigkeit organisationsinterner Definitionen interner Mitarbeitergruppen (Mitarbeiter, für die diverse Betriebsvereinbarungen und Tarifbindungen der Versicherungsbranche gelten) und externen Mitarbeitergruppen, wie Praktikanten, Stipendiaten und Aushilfen

Nach Definition von Auswahlkriterien, die geeignet sind, den benannten Herausforderungen zu begegnen, und der Einigung auf einen Validierungsprozess, werden Teilnehmerlisten für den Fragebogenversand aufbereitet. Der Fragebogenversand wird über das Recruiting-Team eingeleitet und monatlich anhand der validierten Listen fortgeführt. Steuerung und Validierung

des Gesamtprozesses erfolgen über die Forscherin, die im stetigen Austausch mit den beteiligten Schnittstellen steht. Ziel dessen ist es, eine hohe Datenqualität sicherzustellen – u. a. durch die Analyse von Testdatensätze, von Rücklaufquoten etc. –, die Funktionalität des Rekrutierungsprozesses zu bewerten und den Studienverlauf zu dokumentieren. Dabei werden kontinuierlich Optimierungsmaßnahmen abgeleitet (Kap. 25.2); u. a. eine Sensibilisierung für die Folgen fehlerhafter Dateneingaben im Personalbestandssystem und die Einführung neuer systemischer Maßnahmenarten zur Verbesserung der Datenqualität. Abschließend wird auf Basis der dokumentierten Anzahl eingeladenen Studienteilnehmer geschätzt, dass sich bei einer 100%igen Rücklaufquote 671 ausgefüllte Fragebögen ergeben (Abb. 21.12).



■ #Personen externe Einstellung AGGREGIERT ■ #Personen interne Versetzung AGGREGIERT
 #Personengesamt AGGREGIERT

Abb. 21.12 Antizipierter Teilnehmerverlauf bei 100%iger Rücklaufquote (eigene Darstellung)

22 Ergebnisdokumentation und Vorbereitung der Datenanalyse

Die über den entwickelten Fragebogen (Kap. 21.3) gesammelten Daten sind für ihre Analyse in ein Datenfile zu überführen, das für SPSS lesbar ist (Häder, 2010). Nachstehendes Kapitel dokumentiert die dazu notwendigen Schritte: Von der Rohdatengewinnung und ihrer Aufbereitung (Kap. 22.1) bis zur dabei gebildeten Stichprobe (Kap. 22.2).

Um die in Kap. 21.2 vorgestellten Skalen mit einer Konstruktvalidität angemessener Güte zu bilden, werden je nach Reifegrad der Skala KFA und EFA durchgeführt (Kap. 22.3). Anschließend erfolgt die Skalenbildung anhand der bereinigten Rohdaten. Sie wird zwecks Qualitätssicherung mit einer Reliabilitätsanalyse verbunden (Kap. 22.4). Diese vorbereitenden Schritte der Datenanalyse werden für eine rasche Datenauswertung mit der verbreiteten Statistiksoftware SPSS umgesetzt (Schöneck & Voß, 2013). Im Rahmen der darauffolgenden Datenexploration wird die Qualität der Rohdaten analysiert (Bühl, 2006, Kap. 22.5). Dies beinhaltet u. a. die Aufdeckung und Korrektur von Eingabefehlern sowie die Überprüfung von Verteilungsformen. Dieses Vorgehen folgt insb. dem „Fahrplan“, den Schöneck und Voß (2013, S. 101) für den Aufbau des Dokumentationsteils der Studie empfehlen: Die Ergebnisdokumentation (Kap. 24) wird mit einer Betrachtung der univariaten Statistik eingeleitet, d. h. mit statistischen Auswertungsmethoden, die sich nur auf eine einzige Untersuchungsvariable beziehen (uni=1, ebd.). Dieser Schritt gewährt einen Überblick über die erhobenen Daten bevor diese in Bezug zur Forschungsfrage ausgewertet werden (Kap. 23).

22.1 Rohdatengewinnung und Datenaufbereitung

Das nachstehende Kapitel zu Rohdatengewinnung und -aufbereitung behandelt vorbereitende Schritte vor dem Einsatz von SPSS. Im Rahmen der Datengewinnung wird zunächst beschrieben, nach welchem Vorgehen der Hauptdatensatz gebildet (1) und seine Datenstruktur geplant wird (Codeplan, Anhang A.11). Die daran anschließende Datenaufbereitung (2) geht mit einem Bereinigungsprozess einher, der fehlende Werte (2 a), Bearbeitungszeiten (2 b), die Umcodierung inverser Variablen (2 c) und die Analyse individueller Reliabilitäten umfasst (2 d). Der daraus resultierende Datensatz bildet die Grundlage der weiteren Analysen (Kap. 22.3 ff.).

Zusammenführung der Rohdatensätze (1)

Bei der Rohdatengewinnung werden die erhobenen Rohdaten der Substichproben (interne Versetzung, externe Einstellung) aus dem Erhebungs-Tool (Kap. 21.3.3) extrahiert und in einen Datensatz zusammengeführt. Die Zusammenführung erfolgt via Python, einer Programmiersprache, die auf einem offenen, gemeinschaftsbasierten Entwicklungsmodell basiert (Pedregosa et al., 2011). Mittels Python lassen sich Module und Plug-ins zur Ergänzung von Funktionalitäten für andere Programme – hier SPSS – schreiben. Zudem kommt Python als Open Space Software während des Studienzeitraums im betrachteten Unternehmen im Rahmen von Data Analytics-Aktivitäten zum Einsatz. Um eine Fortführung der Nutzung des Diagnoseinstruments über die Studie hinaus zu unterstützen (geringe Akzeptanz- und Technikbarrieren), wird – wie bereits bei der Auswahl des Befragungsinstruments (Kap. 21.3.3) – auf die bestehende Infrastruktur des Unternehmens zurückgegriffen. Im Wesentlichen vollzieht das verwendete Python-Skript (Anhang A.10) nach Extraktion und Ablage der CSV-Dateien (comma-separated values, Dateiformat) in einen gemeinsamen Ordner folgende Schritte:

- Erstellung einer Masterdatei, die über ihre Spalten alle Items abbildet.

- Extraktion der Informationen aus den Rohdatensätzen in die Masterdatei (Vervollständigung des Gesamtdatensatzes durch „Aneinanderreihung“) bzw. Hinterlegung des Fehlerwertes „-999“ für nicht existente Spalten (Konventionssystem, Variablenbenennung, s. u.).
- Löschung von Informationen der Inquiry-Daten, die für die weitere Betrachtung nicht relevant sind (Sprache, Fragebogennummer etc.).

Das Skript wird individuell für den vorliegenden Datensatz programmiert und wird somit erstmalig eingesetzt. Daher wird das Python-Skript während der Datenerhebung einem zweistufigen **Qualitätssicherungsprozess** unterzogen. Der erste Test folgt fünf Schritten:

Test Nr. 1

1. Beschreibung der gewünschten Datenzusammenführung in einer **Gegenüberstellungsdatei**
2. **Erstellung eines Python-Outputs** auf Basis von Rohdatensätzen des aktuellen Datenstandes
3. **Abgleich des Python-Outputs mit der Gegenüberstellungsdatei** und Durchführung von Korrekturen des Skripts (vorliegend nur Formatierung betroffen, keine inhaltlichen Inkonsistenzen)
4. **Abgleich von Programmierung und Codeplan**: Ergebnis positiv
5. **Testimport in SPSS**: Ergebnis erfolgreich

Der zweite Test folgt bis auf „Schritt 1“ (Briefingdokument wiederverwendbar) dem beschriebenen Vorgehen. Alle Validierungsschritte fallen positiv aus. Die im ersten Durchlauf identifizierten Inkonsistenzen sind behoben (s. o., „Schritt 3“), sodass das Skriptes eingesetzt wird.

Parallel zur Datensatztaufbereitung wird seine Struktur geplant und in einem **Codeplan** („Codebuch“, Schöneck & Voß, 2013, S. 86) in der Variablenansicht von SPSS sowie zwecks Datensicherung und Kommentierung in Excel hinterlegt (Anhang A.11). Dies erfolgt bereits vor Abschluss der Datenerhebungsphase, um mögliche Auswertungsformen der Daten zu prädezinieren. Darüber hinaus dient der Codeplan als Strukturierungshilfe, um sicherzustellen, dass die Kompatibilität der zusammengeführten Datensätze in SPSS bestehen bleibt. Konkret gefasst führt der Codeplan zu einer eindeutigen **Zuordnung von Zahlen zu Ausprägungen der Skalen** (männlich=1, weiblich=2 etc.) und setzt somit empirische Daten in numerische Informationen um („Codierung“, ebd.). Wichtig ist dabei, dass die Ausprägungen (keine Zustimmung=1, hohe Zustimmung=5) die Skaleninhalte widerspiegeln, sodass die Zuordnung entbehrlich wird, wenn die zu codierenden Variablen numerisch sind (ebd., 2013).

Bei der Dokumentation der Variablen, d. h. der Objektmerkmale, die bestimmte Ausprägungen annehmen können (Häder, 2010, S. 23), wird darauf geachtet, dass die Ausprägungen einer Variablen erschöpfend benannt und überschneidungsfrei festgelegt werden. Zudem wird ein **Konventionssystem für die Variablenbenennung** definiert (Kreuzmann & Skarke, 2017), das selbsterklärend ist und mit kurzen und prägnanten Variablennamen arbeitet. Wie von Kreuzmann und Skarke vorgeschlagen, sind die Items einer Skala aufsteigend nummeriert, sodass eine natürliche Reihenfolge entsteht. Beispiele sind etwa „Zufr_Onb_1“, „Zufr_Onb_2“ etc. für „onbaording-bezogene Zufriedenheit“. Weitere Namenskonventionen sind:

- Gebildete Skalen: Ergänzung des Suffixes „_ges“ für „gesamt“ (bspw.: „RJP_ges“)
- Kategorisierte Variablen allgemein: Integration der Kennung „_cat“ (bspw.: „Pos_cat_MA_FK“ für Position kategorisiert nach Mitarbeitern und Führungskräften) oder Ergänzung des Suffixes „_c“ bei langen Variablennamen (bspw. „VFS_EEB_JSC_intern_c“ für das VFS im JSC-Modell kategorisiert nach internen Versetzungen)
- Kategorisierungen in hohe und tiefe Ausprägungen über das Suffix „_hoch“ bzw. „_niedrig“
- Recodierung: Ergänzung um Suffix „_re“ (bspw.: „Or_def_4_re“ für Orientierungsdefizite)

Eine weitere Namenskonvention bezieht sich auf die Behandlung **fehlender Werte (missing values)**, ebd.; Häder, 2010). Eine weit verbreitete Konvention ist es, je nach Variable Werte zu verwenden, die als Ausprägung für die gewählten Variablen nicht auftreten, wie bspw.: „-999“, „-99“ oder „99“ (ebd.). Bei einigen Statistikprogrammen werden fehlende Werte durch NA (Not Available) oder „.“ gekennzeichnet. Vorliegend wird „-99“ für fehlende Werte und zwecks Abgrenzung „99“ für die „Weiß-Nicht-Kategorie“ genutzt (Kap. 21.3.1). „-999“ hingegen kennzeichnet, dass ein Item für eine Substichprobe nicht existiert (interne Versetzung, Kap. 21.3.2). Der Codeplan folgt übergreifend der in Tab. 22.1 zusammengefassten Struktur.

Tab. 22.1 Struktur des Codeplans von SPSS inkl. ergänzender Dokumentationen in Anlehnung an Schöneck und Voß (2013)

Spaltenbezeichnung in SPSS (Variablenansicht)	Bedeutung/Verwendung
Name	<ul style="list-style-type: none"> Name der Variable, üblicherweise Abkürzung des Variablen-Lables Voreinstellung: VAR00000 Besondere Konvention: Nur Unterstriche – keine Sonderzeichen
Typ	<ul style="list-style-type: none"> Für Ziffern: „numerisch“ Für Text: „string“ (bspw. bei offenen Fragen oder Mehrfachantworten)
Breite	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl möglicher Zeichen Voreinstellung: 8 (kann meist unverändert bleiben; Ausnahme: Textvariable)
Dezimalstellen	Voreinstellung: 2
Beschriftung	„Etikett“ für die jeweilige Variable, das bei allen Rechnungen angegeben werden kann bzw. ausgeschriebener Name/gesamter Text des Items
Werte	<ul style="list-style-type: none"> Werte-Lable, d.h. mögliche Ausprägungen inkl. zugeordneter Ziffern (Welche Bedeutung haben Ziffern/die Ausprägung einer Variablen? Bspw.: Ausprägung/Wert=1; Beschriftung=Mann; Wert=2; Beschriftung=Frau Wichtig: Ausprägungen müssen manuell hinzugefügt werden
Fehlende Werte	<ul style="list-style-type: none"> Zellenangabe, sofern eine Antwort verweigert/vergessen wurde (missing value) „einzelne fehlende Werte“ werden mit Zahlen hinterlegt, die keine anderweitige Verwendung im Fragebogen finden (am besten -99, negativ)
Spalten	<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit, Spaltenbreiten einzelner Variablen anzupassen Zumeist bleibt die Voreinstellung bestehen
Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> Ausrichtung der Zelleninhalte (Voreinstellung bei numerischen Informationen: rechtsbündig; bei Textinformationen: linksbündig)
Messniveau	<ul style="list-style-type: none"> Skalenniveau Auswählen (metrisch, ordinal, nominal)
Ergänzend hinzugefügte Spalten im additiven Excel-Codeplan	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Items der Skala Polung sofern negativ Kommentare zu Besonderheiten je Messzeitpunkt (fehlende Werte etc.) Bearbeitungszeilen: Hinweise für die Datenaufbereitung etc.

Datenbereinigung (2)

Der entsprechend der Codeplan-Struktur in SPSS importierte Datensatz ist für wissenschaftliche Analysen, die sich an den in Kap. 20.3 dargelegten Gütekriterien orientieren, noch nicht einsatzfähig. Denn der „protocol validity“ von Johnson (2005, S. 104) folgend ist nicht automatisch sichergestellt, dass ein Datensatz valide über die typischen Auswertungsalgorithmen interpretiert werden kann (ebd.; vgl. McGrath et al., 2010; Kurtz & Parrish, 2001). Fragebogenkonzeption, -programmierung in Inquiry und Korrekturen infolge des Pretests (Kap. 21.3) tragen unzuverlässigem Antwortverhalten, Eingabefehlern und potenzielle Sprachbarrieren („linguistic incompetence“, Johnson, 1997a, 2002) Rechnung. Es bestehen jedoch weitere

Gefährdungen der Datenqualität, die den Aufbereitungsprozess des Datensatzes notwendig machten: Anders als in Laborsettings entziehen sich die situativen Umstände, in denen die Beantwortung von Fragebögen erfolgt, der Kenntnis des Forschungsleiters. VPN können von ihren regulären Aufgaben, E-Mails oder Kollegen, die das Gespräch suchen, abgelenkt werden. Sofern der Fragebogen Zuhause bearbeitet wird, können Freunde oder Familienmitglieder die kognitive Involviertheit der VPN negativ beeinflussen. Zudem wirken Online-Fragebögen laut Leiner (201) weniger verbindlich als Papierfragebögen und werden bei nachlassender Motivation „noch schnell“ durchgeklickt und unachtsam abgeschlossen (2013).

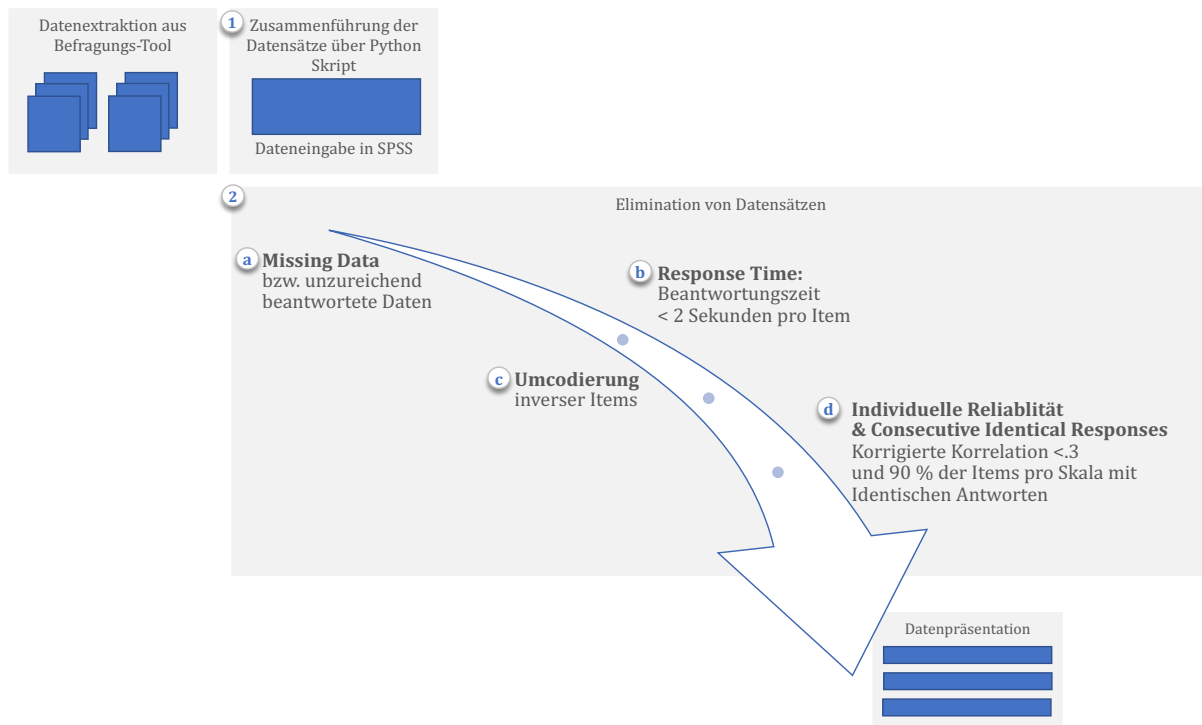


Abb. 22.1 Übersicht des Datenbereinigungsprozesses vorliegender Studie (eigene Darstellung)

Benannte Phänomene machen das Entfernen bedeutungsloser Daten zu einem wesentlichen Schritt der Qualitätssicherung (ebd.) und vermeiden in letzter Konsequenz unangemessene bis schädliche Handlungsempfehlungen. Die Qualitätssicherung bedient sich der Forschung zum „Insufficient Effort Responding“ (Huang et al., 2012). Diese verfolgt das Ziel, VPN zu detektieren, deren Aufmerksamkeit nicht ausreichend auf die Befragung gerichtet scheint. Bei der **Identifikation unzureichender Daten** sind Fehlerkontrollen vorzunehmen und zu dokumentieren (Häder, 2010). Die entsprechende Bewertung der Antwortqualität unterstützen fünf Merkmalskategorien (Leiner, 2012): Verdächtige Antwortmuster (bspw. Zick-Zack-Muster; 1), der Anteil fehlender Antworten (2), untypische (3) oder inkonsistente Antworten (4) sowie Bearbeitungszeiten (5). Leiner zeigt, dass Bearbeitungszeiten und untypische Korrelationsstrukturen – inkonsistente Antworten (4) – unzulängliche Antwortqualität am besten identifizierbar machen: Dennoch bleibt bei einer maximalen Identifikationsquote fehlerhafter Daten (52 %) ein großer Teil unentdeckt (ebd.). Um die in Leiners Studien erzielte Qualitätsverbesserung anzunähern, werden die Daten unter Nutzung der beiden stärksten Kategorien bereinigt (s. o.: 4, 5): Nach Zusammenführung der Datensätze über Python inkl. ihrer Eingabe in SPSS (1) bilden die Schritte Missing Data (2 a), Response Time (3 b), Umcodierung (4 c) sowie Individuelle Reliabilitäten (5 d) den angewendeten Datenbereinigungsprozesses (Abb. 22.1).

Missing Data (2 a)

Der Bereinigungsverfahren „Missing Data“ (2 a, Abb. 22.1) beschreibt die Analyse fehlender Werte bzw. unzureichend beantworteter Daten. Diese sind in der empirischen Forschung häufig nicht vermeidbar. Sie hemmen statistische Analysen, da diese zumeist vollständige Datensätze erfordern (Kreutzmann, 2016; Leinert 2012). Die einfachste und am häufigsten verwendete Methode zur Behandlung von fehlenden Werten ist der **listenweise Fallausschluss** (ebd.). Bei diesem Verfahren werden Fälle, bei denen mind. eine Variablenausprägung fehlt, komplett aus dem Datensatz eliminiert. Dies hat bei vielen fehlenden Werten einen großen Informationsverlust zur Folge und beeinträchtigt die Teststärke (Kap. 20.3). Alternativverfahren sind die Imputation eines Lagemaßes oder die Regressionsimputation, für deren Vertiefung auf Kreutzmanns Arbeit verwiesen wird (2016). Cleff schlägt zudem das Verfahren der **Klassenbildung** vor, bei dem fehlende Werten im Falle qualitativer bzw. nominalskalierter Variablen in einer Klasse erfasst werden (bspw. „Geschlecht unbekannt“, 2011, S. 26).

Aufgrund ihrer Praktikabilität erfolgt der Fallausschluss unter vordefinierten Voraussetzungen: Es werden nur die Datensätze gelöscht, bei denen ein Übermaß an Kennwerten fehlt. Diese Eliminationsstrategie wird dabei so lange verfolgt, wie der Zugewinn der Datenqualität noch in einem angemessenen Verhältnis zum daraus folgenden Informationsverlust steht. Innerhalb der Fälle, in denen einzelne fehlende Werte nicht zur Löschung des Datensatzes führen, wird eine Klasse fehlender Werte gebildet („999“, s. o.).

Tab. 22.2 Gegenüberstellung des Umfangs der Daten vor und nach der Datenbereinigung im Schritt „missing value“

Schritt	0	1	2	3	
Konkretisierung	Vor Bereinigung "missing value"	Fragebogen- status „abgebrochen“	Unvollständig nach Sichtkontrolle	Gelöscht	
Anzahl Datensätze	336	84	63	63	
Ergebnis nach Datenbereinigung „missing value“					273

Bei **Anwendung des Verfahrens** wird zunächst geprüft, wie viele VPN ihre Sitzung abgebrochen haben (Status=0; Anhang K, Häufigkeitsauswertung). Dies trifft für 84 der 336 bzw. 25 % der Datensätze zu (Tab. 22.2). Die Fragebogen-Stati vermitteln ein erstes Bild des möglichen Umfangs unvollständig bearbeiteter Fragebögen. Sie führen jedoch nicht direkt zur Löschung jedes vierten Datensatzes, da zunächst zu betrachten ist, welche und wie viele Werte pro VPN genau fehlen. Zu diesem Zweck wird eine **optische Analyse** (Sichtkontrolle) durchgeführt. 63 Datensätze, also 74 % der 84 Sitzungsabbrüche gehen mit einem hohen Maß fehlender Werte einher, sodass sie gelöscht werden. Hier haben Personen auf den Survey geklickt, aber nicht geantwortet, was ihre geringe Bearbeitungszeit (<1 Min.) plausibel erscheinen lässt. Datensätze, die nicht vollständig sind, aber eine gewisse Varianz zwischen den Daten aufweisen, werden beibehalten: Schließlich lässt eine geringe Varianz vermuten, dass die VPN den Fragebogen nicht einfach durchgeklickt haben. Am Ende dieses Schrittes ergibt sich ein auf 273 VPN reduzierter Datensatz (Tab. 22.2, unterste Zeile). Er wird auf Übereinstimmung der Codierungen mit dem Codeplan überprüft und ggf. korrigiert. Gleiches gilt für Rechtschreibfehler innerhalb der Freitexte, da Umlaute in den Rohdaten durch Symbole ersetzt waren.

Der Vergleich der **Abbruchquoten von gelöschten und beibehaltenen Datensätzen** bietet ergänzende Einblicke und bestätigt die gewählte Eliminationsstrategie: Innerhalb der gelöschten Datensätze bleiben nach Item 14 – mit Ausnahme von einzelnen demografischen Variablen – alle Items unbeantwortet (Abb. 22.2, fehlend=orange, ab Or_def_1). Im beibehaltenen Datensatz ist ein gegenteiliger Verlauf zu beobachten (Abb. 22.3). Dies lässt vermuten, dass die in der Fragebogenkonstruktion (Kap. 21.2.2) als „heikel“ klassifizierten Skalen Or_def und Fb_def (Kap. 21.3.2) eine rapide Reduktion der Antwortquoten zur Folge haben. Im beibehaltenen Datensatz überwiegen erwartungsgemäß die gültigen Werte (Abb. 22.3, gültig=blau). Fehlende Werte finden sich hingegen bei den Items mit Freitextfeldern (s. Hochpunkte: Bsp. NPS_Rec_0; (Abb. 22.3). Da diese nur dazu dienen, ergänzende situationelle Informationen zu gewinnen, jedoch nicht in Analysen statistischer Tests einfließen, ist dies unbedenklich. Der Anstieg fehlender Werte im Laufe des Fragebogens entspricht grundsätzlich einem natürlichen Verlauf des Antwortverhaltens. Dabei ist zu erwähnen, dass die „Weiß-Nicht-Kategorie“ im Rahmen der Missing-Data-Analyse auch als Missing Value deklariert wird, um den Mittelwert nicht zu verzerren (Missing Values =-99; 99).

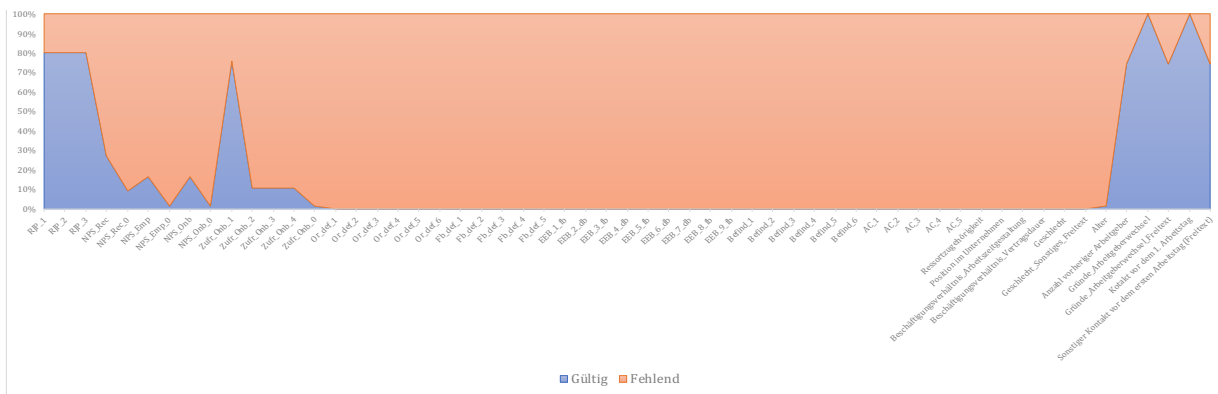


Abb. 22.2 Anteil fehlender/gültiger Werte im gelöschten Datensatz („missing value“, eigene Darstellung)

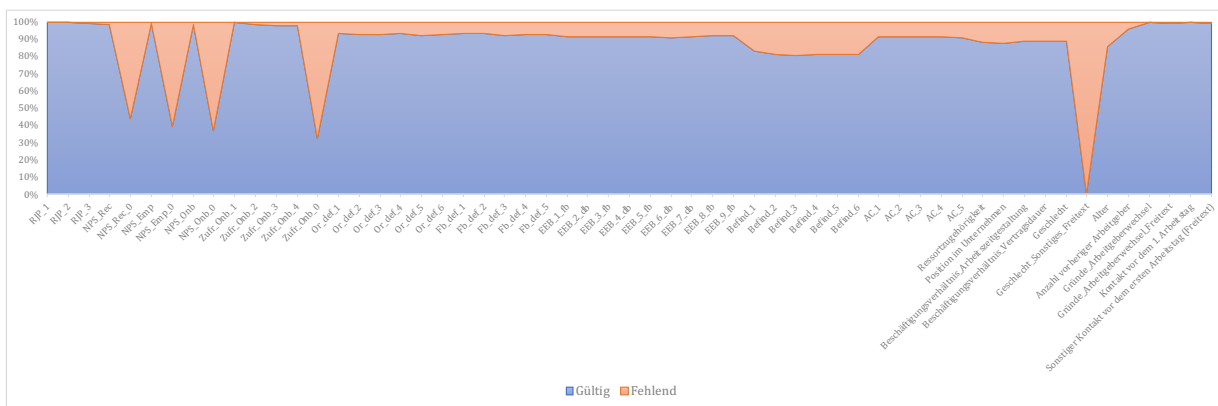


Abb. 22.3 Anteil fehlender/gültiger Werte im beibehaltenen Datensatz („missing value“, eigene Darstellung)

Der Umfang fehlender Werte pro Item unterscheidet sich je nach Skala: Während der eNPS und die onboarding-bezogene Zufriedenheit bis zu zehn fehlende Werte aufweisen, sind es bei Or_def und Fb_def zehn bis dreißig. Die EEB weist mit 20 bis 26 fehlenden Werten eine etwas bessere Rücklaufquote auf. Ein deutlicher Anstieg fehlender Werte verzeichnet sich wiederum bei den SKON-Items mit 40-45 fehlenden Werten. Es könnte sein, dass die Fragen zu einem Zeitpunkt erscheinen, in dem die Antwortmotivation rapide abfällt. Alternativ könnte auch der ähnliche und somit monotone Fragenaufbau zwischen EEB und SKON („Im Allgemeinen fühle ich mich bei der Arbeit...“) zu einem Motivationsverlust beigetragen haben. Bei

den AC-Items hingegen reduzieren sich die fehlenden Werte auf 23-25.

Für die Items „Position“ und „Beschäftigungsverhältnis“ fällt ein Ungleichgewicht der Ausprägungen auf: Die meisten Teilnehmer sind Spezialisten, haben einen unbefristeten Arbeitsvertrag und sind in Vollzeit tätig (Kap. 22.2). Entsprechend wird vermutet, dass statistische Tests zu diesen Items nicht mit der nötigen statistischen Güte möglich sind.

Response Time/Bearbeitungszeit (2 b)

Nach Bereinigung des Datensatzes bildet die **Bearbeitungszeit** (Response Time, 2b, Abb. 22.1) das nächste Kriterium, nachdem einzelne Fälle eliminiert werden. Leiner schreibt ihr als Kennwert eine Identifikationsquote unzureichender Datenqualität von immerhin 38 % zu (2013): Somit ist sie der zuverlässigste Kennwert seiner Studie. Zugrunde liegt diesem Ansatz die Annahme, dass die sinnvolle Beantwortung einer Frage nicht unter einer bestimmten Dauer pro Item zu erreichen ist. Wird ein Item zu schnell beantwortet, geht man davon aus, dass der Befragungsteilnehmer nicht aufmerksam genug war, um eine valide Antwort zu geben. Als „zu schnell“ gilt dabei eine Antwortzeit von unter zwei Sekunden (Huang et al., 2012).

Die **Anwendung der Methode des Time-Response-Ansatzes** setzt voraus, dass Informationen zur Beantwortungsdauer verfügbar sind – bestenfalls pro Item oder Frageseite. Da diese Information für den vorliegenden Datensatz nur pro VPN gegeben ist, behilft sich die Forscherin mit der **Ermittlung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit pro Fragebogen und Item**. Es wird das Ziel verfolgt, sich so gut wie möglich an die Bearbeitungszeit pro Item anzunähern – wohlwissend, dass der Mittelwert Streuungen zwischen den Bearbeitungszeiten einzelner Items unberücksichtigt lässt. Weitere Gefährdungen der Aussagekraft dieser Durchschnittswerte bestehen in unterschiedlichen Längen der Fragebögen je Kontrollgruppe (Kap. 21.3.2). Da die Bearbeitungszeit pro Proband stark mit der Nutzung der Freitextfelder variiert, besteht eine potenzielle Gefahr der Fehlinterpretation von Bearbeitungszeiten. Wird die Nutzung von Freitexten als Bewertungskriterium eingepreist, bietet es dahingehend eine erhöhte Sicherheit, dass Datensätze mit gültigen Freitextfeldern bei einer durchschnittlichen Bearbeitungsdauer von weniger als zwei Sekunden pro Item definitiv zu löschen sind. Schließlich nehmen Freitextfelder mehr Bearbeitungszeit in Anspruch als Ratingskalen, sodass die durchschnittliche Bearbeitungsdauer pro Rating-Item unter der des Probandenmittelwerts liegt.

Eine **deskriptive Analyse der mittleren Bearbeitungszeiten** zeigt für die Zielgruppe „externe Einstellungen“ – längerer Fragebogen und mehr Items – höhere Mittelwerte (18,99 Min., Tab. 22.3, letzte Spalte) als für intern versetzte Teilnehmer (14,65 Min.). Dies gilt nicht für die mittlere Bearbeitungszeit per Item: Hier ist die externe Zielgruppe mit 11,74 Sek. etwas schneller als die interne Zielgruppe mit 12,04 Sek.. Vor dem Hintergrund einer relativ hohen Streuung, die über die STD ablesbar ist, scheint es risikobehaftet, Werte zu löschen, die zu weit vom Mittelwert abweichen. Stattdessen werden diese im Rohdatensatz über eine **Sichtkontrolle** daraufhin untersucht, wie viele „Missing Values“ sie beinhalten. Ist die Anzahl der fehlenden Werte hoch, erklärt sich die geringe Bearbeitungsdauer. Das gleiche Vorgehen wird bei Betrachtung der mittleren Bearbeitungszeit pro Item genutzt: Liegt diese unter zwei Sek., ist dies ein Indiz für eine unkonzentrierte Bearbeitung und das Item wird gelöscht.

Tab. 22.3 Übersicht der mittleren Bearbeitungszeiten pro Messzeitpunkt und Zielgruppe auf Fall- und Item-Ebene

Häufigkeiten			Deskriptive Statistik				
Bearbeitungszeit in Sekunden			Bearbeitungszeit in Sekunden				Bearbeitungszeit in Minuten
ZG	Bezug	Gültig	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert
Gesamtstichprobe	gesamt	591,00	72,00	13716,00	790,48	1025,06	13,17
	per Item	591,00	0,00	228,60	13,15	17,10	0,22
extern	gesamt	123,00	198,00	7125,00	1139,11	1074,36	18,99
	per Item	123,00	2,04	73,45	11,74	11,08	0,20
intern	gesamt	148,00	72,00	13716,00	879,26	1232,94	14,65
	per Item	148,00	0,99	187,89	12,04	16,89	0,20

Nach dem Datenbereinigungsschritt der fehlenden Werte werden **zwei weitere Datensätze mit einer Response Time „< 2 Sekunden“** per Item gefunden und gelöscht. Die Löschentcheidung wird dadurch bestärkt, dass die wenigen Items, die in diesen Datensätzen beantwortet werden, jeweils mit dem gleichen Skalenwert (7) belegt sind. Alle anderen Datensätze, deren Bearbeitungszeit per Item stark vom Zielgruppenmittelwert² abweicht, werden im Kontext ihrer Missing Values und ihrer Freitextanteile im Rohdatensatz betrachtet. Die unterdurchschnittlichen Bearbeitungszeiten lassen sich nach einer Sichtkontrolle durch einen frühen Abbruch erklären. In diesen Fällen fehlen zwar einige Skalen, die ersten Konstrukte sind jedoch vollständig beantwortet, sodass davon auszugehen ist, dass ihr Gesamtskalenwert berechnet werden kann und statistische Auswertungen möglich werden. Die Daten lassen bei der Sichtkontrolle keinen Verdacht auf ein „Durchklickverhalten“ aufkommen. Von einer Löschung wird daher abgesehen, sodass sich der Datensatz von N=273 um zwei auf N=271 reduziert.

Variablen umcodieren (2 c)

Tab. 22.4 Übersicht invertierter Variablen (Auszug Codeplan, Anhang A.11; eigene Darstellung)

Skala	Name	Beschriftung inkl. Item-Beschriftung im Fragebogen
Orientierungsdefizite	Or_def_4_re	Or_def_4_re_Meine Pflichten sind mir bekannt.
	Or_def_5_re	Or_def_5_re_Ich verfüge über Möglichkeiten und Mittel, um an mich gerichtete Anweisungen durchzuführen.
	Or_def_1_re	Or_def_1_re_Für meine Stelle existieren klare und eindeutige Arbeitsanweisungen bzw. Regeln.
Feedbackdefizite	Fb_def_2_re	Fb_def_Ich weiß (nicht) genau, was von mir erwartet wird.
	Fb_def_3_re	Fb_def_3_re_Ich weiß, inwieweit meine Kollegen (Mitarbeiter) meine Kompetenz anerkennen.
	Fb_def_4_re	Fb_def_4_re_Mir ist klar, wie objektiv mein Vorgesetzter (meine Vorgesetzten) meine Leistungen bewertet (bewerten).
	Fb_def_5_re	Fb_def_5_re_Ich weiß, inwieweit ich von meinen Kollegen, (Mitarbeitern) akzeptiert werde.
Affektives Commitment	AC_2_re	AC_2_re_Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.

Items, die in einer gegenläufigen Logik abgefragt werden (Kap. 21.3.2), müssen in Vorbereitung auf weitere Auswertungen invertiert werden. Andernfalls würden Items mit Positivformulierung (hohe Ausprägung=hohe Zustimmung) mit Items verrechnet werden, bei denen eine hohe Ausprägung für eine geringe Zustimmung steht. Die Umcodierung erfolgt vorliegend über SPSS mittels der Befehle „Transformieren“ sowie „Umcodieren in andere Variable“. Dies geht

²Datensätze mit einer mittleren Bearbeitungszeit per Item, die mehr als 2 Sekunden unter der mittleren Bearbeitungszeit der jeweiligen Zielgruppe liegt: Externe Einstellung 69 Datensätze; interne Versetzungen 81 Datensätze (helle Markierung, Anhang I).

damit einher, dass der umcodierte Wertebereichs der neuen Variablen sowie ihre Umbenennung entsprechend der Konvention (Suffix „re“, s.o.) im Codeplan hinterlegt werden (Tab. 22.4). Dabei gehören drei der betroffenen Variablen zur Skala Or_def und vier zur Skala Fb_def und eine recodierte Variable zu AC (Kap. 21.2).

Individuelle Reliabilitäten und Consecutive Identical Responses (2 d)

Sind alle Variablen in der gleichen Logik codiert, ist auch der Einsatz von Kennwerten möglich, die qualitativ unzureichende Datensätze mittels statistischer Tests detektieren. Vorliegend betrachtet die Forscherin den Datensatz daher anhand des Kriteriums der **individuellen Reliabilität** (2 d, Abb. 22.1), um aufzudecken, ob Probanden die Befragung nicht aufmerksam oder ernsthaft genug ausgefüllt haben: Die Konsistenz seiner Antworten wird überprüft („response consistency“, Kurtz & Parrish, 2001). In Abgrenzung zur Reliabilität von Skalen (interne Konsistenz, Kap. 8.3) versteht man unter der individuellen Reliabilität die gleichförmige Beantwortung von Items desselben Konstrukts auf individueller Ebene, d.h. pro VPN. Es wird davon ausgegangen, dass ein aufmerksamer Proband Items, die ein Konstrukt abbildet, ähnlich beantwortet. Ist die VPN unaufmerksam, wird sie die für sie zutreffenden Werte weniger exakt angeben: Das Antwortschema streut stärker innerhalb eines Konstrukts (Johnson, 2005).

Tab. 22.5 Schematische Darstellung des Vorgehens zur Ermittlung der individuellen Reliabilität (Even-Odd-Methode; eigene Darstellung)

		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Mittelwert	Item 1	Item 2	...	Individuelle Reliabilität pro VPN
VPN 1	Odd	x		x		x		Mittelwert der odd-half	x			r(VPN 1)= Korrelation zwischen (odd-half aller Skalen) und (even-half aller Skalen)
	Even		x		x		x	Mittelwert der even-half		x		
VPN 2	Odd											r(VPN) 2
	Even											
VPN 3	Odd											r(VPN)3
	Even											
VPN N-x	Odd											r(VPN)N-x
	Even											

Konkret erfolgt die Berechnung der individuellen Reliabilität nach der **Even-Odd-Methode** (ebd.). Sie findet entsprechend Johnsons Vorbild lediglich auf die Items validierter Skalen Anwendung, d.h. unter Ausschluss der Skalen, die zwecks Validierung noch einer EFA unterzogen werden (Kap. 22.3). Dazu werden die Items folgender Skalen zunächst sequenziell in der Reihenfolge, in der sie im Fragebogen auftreten, nummeriert und ihre Werte in eine Excel-Tabelle übertragen (Anhang I): EEB (aufgeteilt in fb und db), Soziale Befindlichkeit (SKON und Soc_Supp) und AC. Entsprechend ihrer Nummerierung werden die Items in zwei Klassen geteilt: „odd-numbered items“ (Items mit ungerader Nummerierung=„odd-half“) und „even-numbered items“ („Items mit gerader Nummerierung“=„even-half“; ebd.). Dies führt bei einer Skala mit sechs Items bspw. zu einer „odd-half“ aus den Ziffern eins, drei und fünf und einer „even-half“ aus den Ziffern zwei, vier und sechs (Tab. 22.5). Anschließend werden pro Hälfte Summe und Mittelwert gebildet und das Prozedere auf alle Skalen eines Probanden übertragen. Liegt der Mittelwert für „odd-half“ und „even-half“ vor, wird die individuelle Reliabilität über eine Produkt-Moment-Korrelation für alle Skalen pro Teilnehmer ermittelt und durch die korrigierte Spearman-Brown-Korrelation ergänzt. Diese Kennwerte dienen als Indikatoren für ein konsistentes Antwortverhalten pro Proband und Skala. Der Cut-Off-Wert für ein Antwortverhalten, dass nicht mehr als reliabel gilt, bildet eine Korrelation zwischen den „odd-halbs“ und „even-halbs“ einer Skala von „r<0,3“ (Johnson, 2005, S. 41).

Im ersten „Durchlauf“ der Even-Odd-Methode unterschreiten ca. 30 % (absoluter Wert=81)

also ein hoher Anteil der individuellen Reliabilitäten den benannten Schwellenwert (Tab. 22.6). Daher wird eine Individualanalyse eingeleitet und pro VPN dokumentiert (Anhang I). Zur Vermeidung eines Verlusts größerer Datenmengen, die für Berechnungen zur Beantwortung der vorliegenden Fragestellung notwendig sind, wird die Löschentscheidung vertagt. Bei strenger Befolgung der Konvention hätte sich der Datensatz auf N=189 reduziert.

Tab. 22.6 Ergebnis bzw. hypothetische Reduktion des Datensatzes nach Durchführung der Even-Odd-Methode (eigene Darstellung)

	Unzureichend nach Sichtkontrolle (Grundlage, s. individuelle Kommentierung)	Spearman-Brown	Korrel. zwischen den Mittelwerten_EvenHalf aller Skalen und Mittelwert_OddHalf aller Skalen eines Probanden
N(nach missing value & responsetime)=271			
# Datensätze Korrel<0	0	58	
N(hypothetisch nach cut off even odd)<0.0	0	213	213
# Datensätze Korrel<0.3	0	81	97
N (hypothetisch nach cut off even odd)<0.3	271	190	174
Entscheidung: Zunächst keine Löschung			

Im Kontext des hohen Volumens inkonsistenter Antworten im Sinne des Even-Odd-Gedankens, unterstützt eine Recherche nach **Stellungnahmen zur Methode** die finale Eliminationsentscheidung. Johnsons (2005) methodische Erläuterungen sprechen dafür, die Datensätze beizubehalten: Er behauptet, dass inkonsistentes Antwortverhalten vielmehr eine Persönlichkeitseigenschaft sei, als ein Indikator für die Validität eines Datensatzes (2005). Zugleich zeigen seine Studien, dass FA-Ergebnisse keinen Unterschied bzgl. der Klarheit der Faktorenstruktur einer Skala aufzeigen, je nachdem ob ein konsistentes (hier $r > 0,3$) und inkonsistentes Antwortverhalten (hier $r < 0,3$) vorliegt (ebd.). Von der Gefahr inkonsistente Antworten zu eliminieren, die auf validem Antwortverhalten beruhen, warnen bereits Kurtz und Parrish (2001).

Nicht außer Acht zu lassen ist, dass Johnsons (2005) Cut-Off-Wert und die Anwendung der Methode selbst aus der Persönlichkeitsdiagnostik abgeleitet sind. Diese Disziplin beschäftigt sich mit konstanteren Konstrukten, als es die vorliegende Analyse situativer, sozialer sowie einstellungsbezogener Variablen vermag. Leiner (2012) führt weitere Argumente gegen die strenge Anwendung des Korrelationskoeffizienten an: Einfachere, obgleich etablierte Kennwerte, wie der Korrelationskoeffizient können nach seinen Studien nur 11 % der inkonsistenten Datensätze eines Fragebogens identifizieren (ebd.). Dies führt in der Gesamtbetrachtung zur Entscheidung, die Even-Odd-Methode als Zusatzinformation zu verwenden, die Löschentscheidung jedoch von weiteren Konsistenzfaktoren abhängig zu machen: Sie erfolgt beim **Auftreten konsekutiv identischer Antworten** („insufficient effort responding“, s. u.).

Antworten gelten als konsekutiv identisch, wenn aufeinanderfolgende Items immer mit der gleichen Kategorie (Minimal- oder Maximalausprägung) beantwortet werden (Heydasch, 2014). Heydasch berichtet, dass in der Literatur kein allgemeingültiger Cut-Off-Wert kommuniziert werde, schlägt aber vor, Probanden, die einen Wert von 90 % oder mehr konsekutiv identischer Antworten aufweisen, von den weiteren Berechnungen auszuschließen (ebd.).

Zur Ermittlung des Anteils konsekutiv identischer Antworten wird die Excel-Kalkulation der Even-Odd-Methode (Anhang I) erweitert. Dies geschieht, indem für die betrachteten Skalen pro VPN die **Anzahl der Items mit Minimal- und Maximalausprägung** ermittelt wird. Diese

wird aggregiert und der **Anteil identischer Antworten pro Proband** ins Verhältnis zur Gesamtzahl der Items gesetzt. Neben den Skalen, die in der Even-Odd-Methode betrachtet werden, werden die Skalen „Zufr_Onb“ und „eNPS“ einbezogen. Liegt der Anteil für mehr als zwei Skalen pro Proband bei über 90 %, wird dieses Ergebnis mit der Betrachtung der individuellen Reliabilitäten nach der Even-Odd-Methode verglichen. Nur zwei Datensätze weisen über alle Skalen hinweg, einen Anteil von >90% konsekutiv gleicher Antworten in den Extremwerten auf. Da diese jedoch mit $r > 0,3$ reliabel sind, werden sie nicht gelöscht. Fünf Datensätze weisen einen Anteil von >80% konsekutiv gleicher Antworten in den Extremausprägungen auf. Da auch diese reliabel sind, werden sie beibehalten. Diejenigen Datensätze, die nach beiden Methoden als unzureichend eingestuft werden, werden eliminiert, was zu einer Reduktion um 14 Datensätze (Tab. 22.7) führt. Während der finale Datensatz gelöschter Daten somit 79 Datensätze beinhaltet, umfasst der finale Auswertungsdatensatz noch 257 der ehemals 336 Probanden. Dies entspricht einer Gesamtreduktion von 23,6 %.

Tab. 22.7 Ergebnis der Datenbereinigung bei einer kombinierten Berücksichtigung der Indikatoren „individuelle Reliabilitäten“ und „konsekutiv identische Antworten“ (eigene Darstellung)

Datenbereinigung als Kombination aus Even-Odd-Methode und Long-String	Long String/konsekutiv gleiche Antworten	Long String in %/konsekutiv gleiche Antworten in %
#Datensätze mit mind. 2 Skalen im Maximum oder Minimum	51	0,19
davon #unzureichender Datensätze nach even_odd	17	0,06
N (nach missing value & responsetime)	271	
N (nach even_odd in Kombination mit Long String)	254	
#Datensätze nach Sichtkontrolle tatsächlich gelöscht	14	0,05
N (tatsächlich nach even_odd in Kombination mit Long String)	257	
Anzahl Items Long Sting insg. >90%	0	
Anzahl Items Long Sting insg. >80%	0	
Anzahl Items Long Sting insg. >70%	4	2 unzureichend (gelöscht), 2 reliabel (nicht gelöscht)

22.2 Stichprobe

Bevor der bereinigte Datensatz (Kap. 22.1) ausgewertet wird, werden die wesentlichen Charakteristika der Gesamtstichprobe dargestellt. Dies ist von besonderem Interesse, da die Stichprobenzusammensetzung die nachstehenden Analysen beeinflussen kann. Ihre Besonderheiten sind daher bei der Ergebnisdiskussion zu berücksichtigen. Um ihrem Einfluss antizipativ Rechnung zu tragen, besteht die Beschreibung der Stichprobe aus deskriptiven Statistiken des Bearbeitungszeitraums der Substichproben (interne Versetzung, externe Einstellung; 1) sowie der Input-Variablen (situationell, organisational sowie demographisch; 2).

Bearbeitungszeitraum und beantwortete Fragebögen (1)

Der erste beantwortete Fragebogen ist auf den 31. März 2017 und der letzte auf den vierten April 2018 datiert. Dies umfasst einen Befragungszeitraum von einem Jahr (Fragebogenversand: März 2017 – März 2018) und spricht für die Konsistenz von Daten und Studiendesign. Eine Auswertung aller Beantwortungen pro Tag (Anhang A.12) zeigt, dass die meisten Fragebögen zu Anfang und Ende eines Monats bearbeitet werden. Dies erscheint plausibel, da die Einladung zur Studie zum Monatsende versendet werden (Kap. 21.4).

Im Monatsvergleich erweist sich der April 2017 als beantwortungsstärkster Monat (40 VPN), gefolgt von August 2017 (33 VPN) und Januar 2018 (33 VPN, Abb. 22.4). Dies lässt die Hypothese zu, dass je drei Monate vor diesen Beantwortungszeitpunkten besonders

einstellungs- und versetzungsstarke Phasen gelegen haben könnten. Betrachtet man die Säulendiagramme der Abbildung je Substichprobe, ist diese Aussage dadurch zu spezifizieren, dass der Monat Januar 2017 der deutlich stärkste Versetzungsmonat war. Da die die meisten Rückläufer extern eingestellter VPN hingegen im August (17 VPN) und September 2017 (15 VPN) sowie im Januar 2018 (14 VPN) zu verzeichnen sind, scheinen Mai und Juni sowie Oktober und November zu den einstellungstärksten Monaten zu gehören.

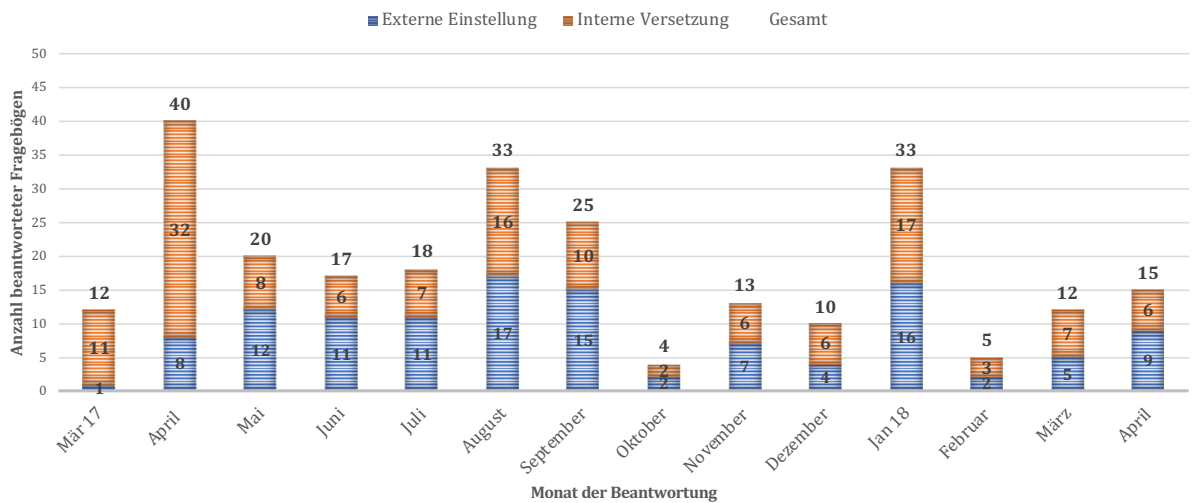


Abb. 22.4 Monatliche Anzahl beantworteter Fragebögen im Erhebungszeitraum (insgesamt und pro Substichprobe; eigene Darstellung)

Es empfiehlt sich, zu überprüfen, welchen Anteil die relevanten Zielgruppen (externe Einstellung/interne Versetzung) an der Gesamtpopulation des betrachteten Unternehmens ausmachen. Auf dieser Basis können Aussagen zur Repräsentativität der Ergebnisse getätigt werden, die im Verhältnis zur Stichprobenumfangsplanung (Kap. 20.4) ermittelt werden. Dazu wird u. a. die **Auswertungsquote** berechnet (Abb. 22.5). Um der Datenreduktion nach Datenbereinigung (Kap. 22.1) Rechnung zu tragen, wird sie nicht anhand der beantworteten Fragebögen berechnet. Stattdessen wird das Verhältnis von ausgewerteten und potenziellen Fragebögen ermittelt. Dies führt zu konservativeren, aber aussagekräftigeren Größen: 40 % aller neuen und intern versetzten Mitarbeiter (relevante Gesamtpopulation; zum Survey eingeladene VPN) haben an der Befragung teilgenommen, sie aufmerksam und sorgfältig bearbeitet. Sie fließen daher in die Auswertung ein (Abb. 22.5, rechts).

Geht man auf die Stichprobenumfangsplanung (Kap. 20.4) zurück, wird die prognostizierte Rücklaufquote von 65 % für die Gesamtstichprobe mit ca. 52 % ($N_{\text{gesamt}}=664$; $N_{\text{beantwortet}}=336$) untererfüllt. Sie liegt zugleich unterhalb des Schwellenwerts Häders für gute Rücklaufquoten von 70 % (Kap. 20.4). Während einschlägige Studien zum Thema „interne Mobilität“ von höheren Rücklaufquoten berichten (78,4 %, Liljegren & Ekberg, 2008, S. 2), konnte der bekannte ALLBUS Datensatz nur 40-45 % (Kap. 20.4) und João und Coetzee bei der Erhebung interner Mobilitätspräferenzen nur eine Rücklaufquote von 33 % erreichen (2011). Somit scheint die Rücklaufquote der vorliegenden Studie in einem guten Mittelfeld zu liegen. Der relevantere Indikator für eine hohe Stichprobenrepräsentativität, die Auswertungsquote, wird in diesen Referenzstudien nicht aufgeführt. Auf Basis tatsächlicher Referenzwerte ist die 40%ige Auswertungsquote somit nicht bewertbar. Im Intergruppenvergleich der Substichproben hingegen ist eine Evaluation möglich: Die Auswertungsquote extern eingestellter Mitarbeiter (50 %)

übersteigt die Quote der intern versetzten Mitarbeiter um 16 % (34 %; Abb. 22.5). Da der Datensatz die ermittelten Mindeststichprobengrößen für die relevanten statistischen Tests erfüllt (Kap. 20.4), bildet die Stichprobe einen guten Ausgangspunkt für bevorstehende Analysen.

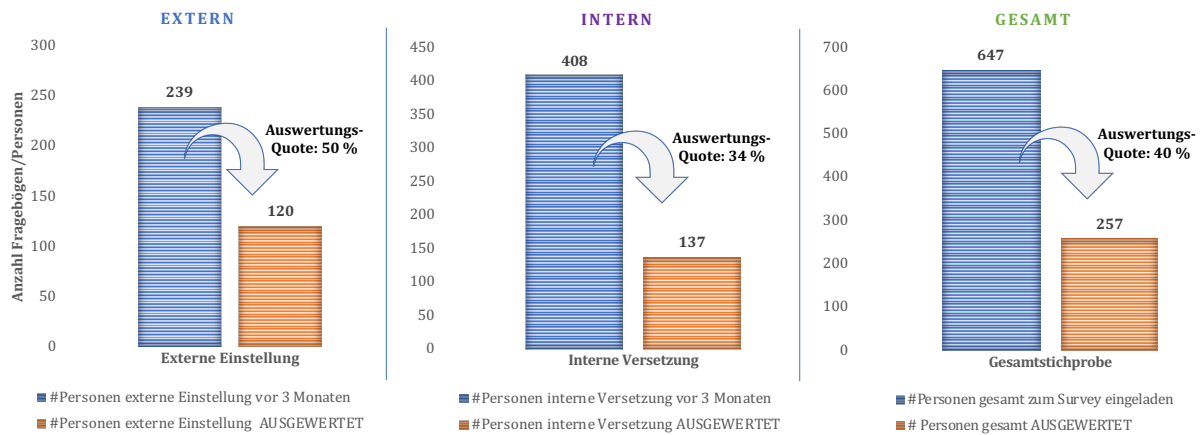


Abb. 22.5 Vergleich der Anzahl ausgewerteter und potenzieller Fragebögen (eigene Darstellung)

Die **mittlere Bearbeitungszeit** der ausgewerteten Stichprobe liegt mit einem Mittelwert von 16,8 Min. im Zeitrahmen des Pretest-Werts von 15-20 Min. (Kap. 21.3.4). Mit einer STD von 19,87 Min. liegt eine relativ hohe Streuung vor. Sie könnte u. a. darauf zurückzuführen sein, dass (sich) extern eingestellten Mitarbeiter mehr Zeit genommen/gebraucht haben ($M_{\text{extern}}=19,5$ Min.) als ihre Kontrollgruppe ($M_{\text{intern}}=14,7$ Min.).

Stichprobenszusammensetzung nach Input-Variable (2)

Im Folgenden wird die **Stichprobenszusammensetzung in situationelle, organisationale sowie demografische Variablen**, den Input-Variablen des I-P-O-Modells, untergliedert und beschrieben. Das Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Tabelle, der die wesentlichen deskriptiven Kennwerte der Stichprobe zu entnehmen sind.

Wie Abb. 22.6 (vgl. Anzahl ausgewerteter und potenzieller Fragebögen) zeigt, setzt sich die ausgewertete Stichprobe ($N=257$) aus 120 extern eingestellten Mitarbeitern (47 % der Gesamtstichprobe) und 137 intern versetzten Mitarbeitern zusammen (53 % der Gesamtstichprobe). Die Substichproben sind also ähnlich groß. Da die vorliegend relevanten statistischen Tests beim Intergruppenvergleich gleich große Gruppen erfordern (Kap. 23), ist dies methodisch von Vorteil. Ein ähnliches Muster findet sich in der **Geschlechterverteilung** wieder: Insgesamt bilden 116 weibliche und 115 männliche Teilnehmer jeweils 50 % der Gesamtstichprobe ab (Abb. 22.6, links). 26 Personen haben ihr Geschlecht nicht angegeben.

Die Geschlechterverteilung auf Substichprobenebene erfüllt das Kriterium der Homogenität nicht: Während innerhalb der internen Versetzungen der weibliche Anteil mit 65 % (76 VPN) überwiegt (43 VPN männlich, d. h. 37,4%), stellt sich das Verhältnis innerhalb der extern eingestellten Mitarbeiter genau umgekehrt dar (72 VPN männlich, d. h. 62,6 %; 40 VPN weiblich, d. h. 34,5 %). Geschlechtsspezifische Betrachtungen mit einem Fokus auf weibliche Teilnehmer würden somit vornehmlich die Perspektive intern versetzter Personen vermitteln, während ein Fokus auf männliche VPN stärker durch die Zielgruppe externe Einstellung geprägt wird. Auch die 26 fehlenden Geschlechtsangaben sind nicht geeignet, dieses Bild zu verändern. Sie setzen sich aus acht extern eingestellten und 18 intern versetzten Mitarbeitern zusammen:

Diese Werte sind zu gering, um das Dominanzverhältnis der Geschlechter innerhalb der Substichproben zu verändern. Die Datenanalyse (Kap. 23, 24) hat dies zu berücksichtigen.

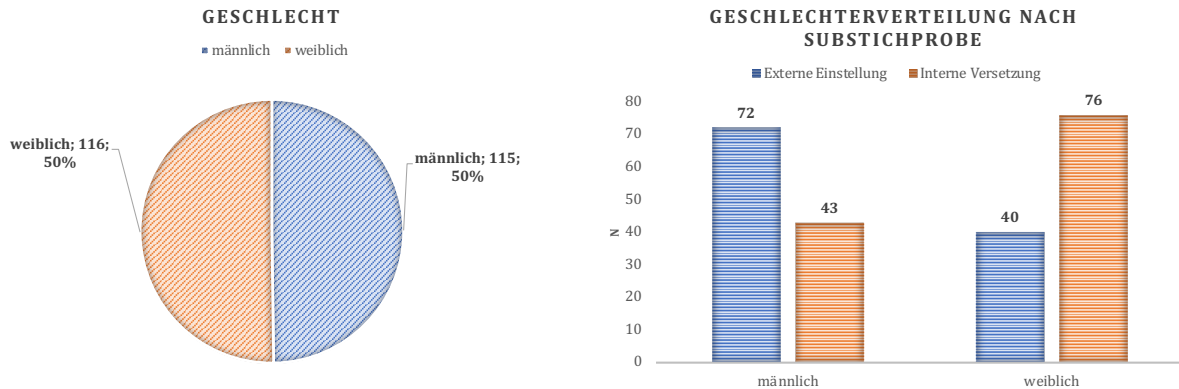


Abb. 22.6 Geschlechterverteilung auf (Sub-)Stichprobenebene (eigene Darstellung)

Der größte Anteil der Gesamtstichprobe (34 %; 89 VPN) befindet sich in der **Altersklasse** „25-34“ Jahre (89 VPN, Abb. 22.7, a)). Dieser größten Personengruppe folgen die Gruppe der 35-44-Jährigen (33,9 %, 87 VPN) und sowie die etwas kleinere Gruppe der über 45-Jährigen (20,2 %, 53 VPN). Somit bestehen auch hier ähnliche Gruppengrößen – wie für statistische Mittelwertvergleiche notwendig (Kap. 23). Die jüngste Altersklasse (<25 Jahre) hingegen ist mit 10 Personen (3,9 %) unterrepräsentiert, wobei aufgrund eines relativ großen Anteils fehlender Altersangaben (13,2 %, 34 VPN) die tatsächliche Verteilung anders aussehen könnte.

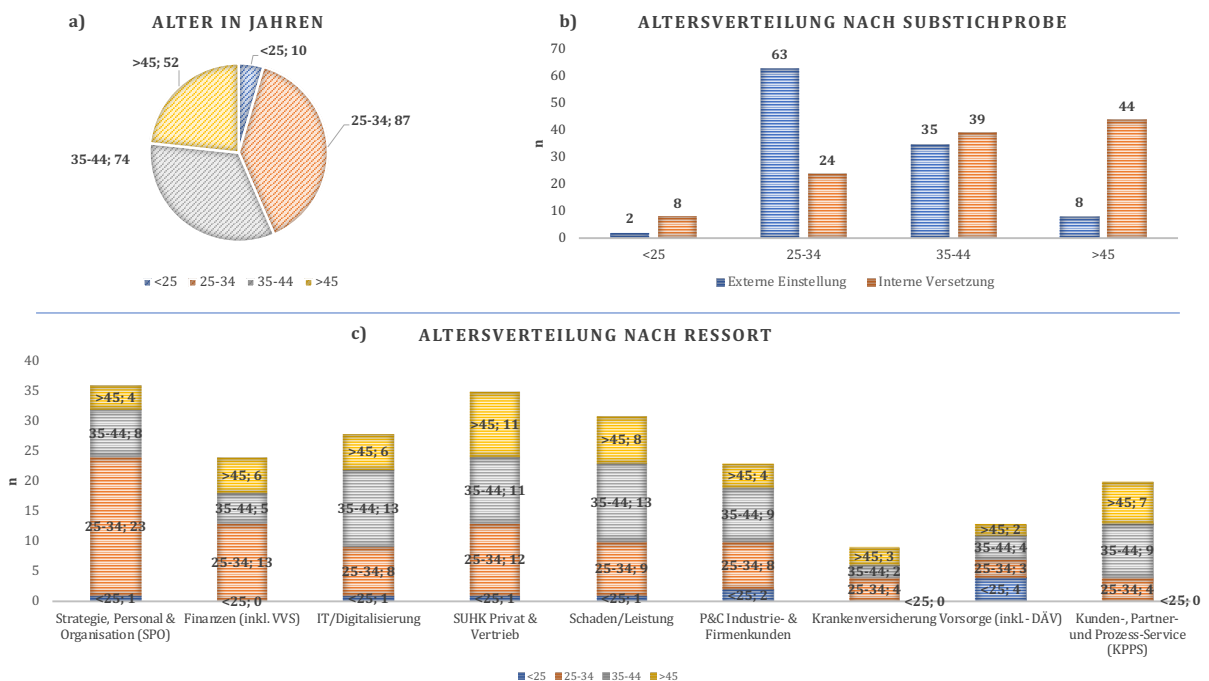


Abb. 22.7 Altersverteilung auf (Sub-)Stichproben- und Ressortebene (eigene Darstellung)

Die Altersverteilung verschiebt sich bei Betrachtung der Substichproben (Abb. 22.7, b)): Bei den intern versetzten Mitarbeitern steigt die Teilnehmerzahl mit der Altersklasse (<25 Jahre: 8 VPN; 25-34 Jahre: 24 VPN; 35-44 Jahre: 39 VPN; >45 Jahre: 45 VPN). Die Altersverteilung externer Einstellungen weicht stark davon ab: Die Randklassen sind nur rudimentär vertreten (<25 Jahre: 2 VPN, >45 Jahre: 8 VPN). Der geringe Anteil der unter 25-Jährigen könnte auf den Ausschluss neuer Auszubildenden und Praktikanten zurückzuführen sein (Kap. 20.1,

21.4). Die geringe Anzahl der über 54-Jährigen könnte mit der Hypothese zusammenhängen, dass funktionsbezogene Veränderungen mit zunehmendem Alter primär auf dem internen Arbeitsmarkt stattfinden (Kap. 4.5). Die meisten extern eingestellten Mitarbeiter sind im Alter zwischen 25 und 34 Jahren (63 VPN), gefolgt von 35 VPN im Alter von 35-44 Jahren. Auf **Ressortebene** zeigt sich, dass „Strategie, Personal- und Organisation“ (SPO) mit 23 und Finanzen mit 13 VPN – insb. in Relation zur Gesamtzahl der Teilnehmer pro Ressort – die größte Gruppe im Alter von 25 bis 34 Jahren aufweist (Abb. 22.7, c)). In den meisten anderen Ressorts (IT/Digitalisierung, SUHK, Schaden/Leistung, P&C Industrie- und Firmenkunden und Vorsorge) ist die Verteilung bzgl. der Altersklassen „25-34“ sowie „35-44“ Jahre in etwa gleich.

Der hohe Anteil junger Befragungsteilnehmer im Ressort SPO kann damit zusammenhängen, dass es das Ressorts mit dem größten Anteil externer Einstellungen bildet (Abb. 22.8, unten). Diesbezüglich bildet das Ressort IT/Digitalisierung den zweitstärksten Bereich (24 von 28 VPN). Diese Substichprobe ist zudem stärker durch erfahrenere Profile gekennzeichnet als SPO (>35 Jahre: 19 von 28 VPN). Bis auf das Ressort Schaden/Leistung, das zwischen beiden Substichproben relativ gleichverteilt ist ($n_{\text{extern}}=17$, $n_{\text{intern}}=16$), weisen alle anderen einen höheren Anteil interner Versetzungen auf. Dies wird am deutlichsten für: SUHK Privat & Vertrieb (26 von 36 VPN) und Kunden- und Partner Services (KPPS; 18 von 22 VPN).

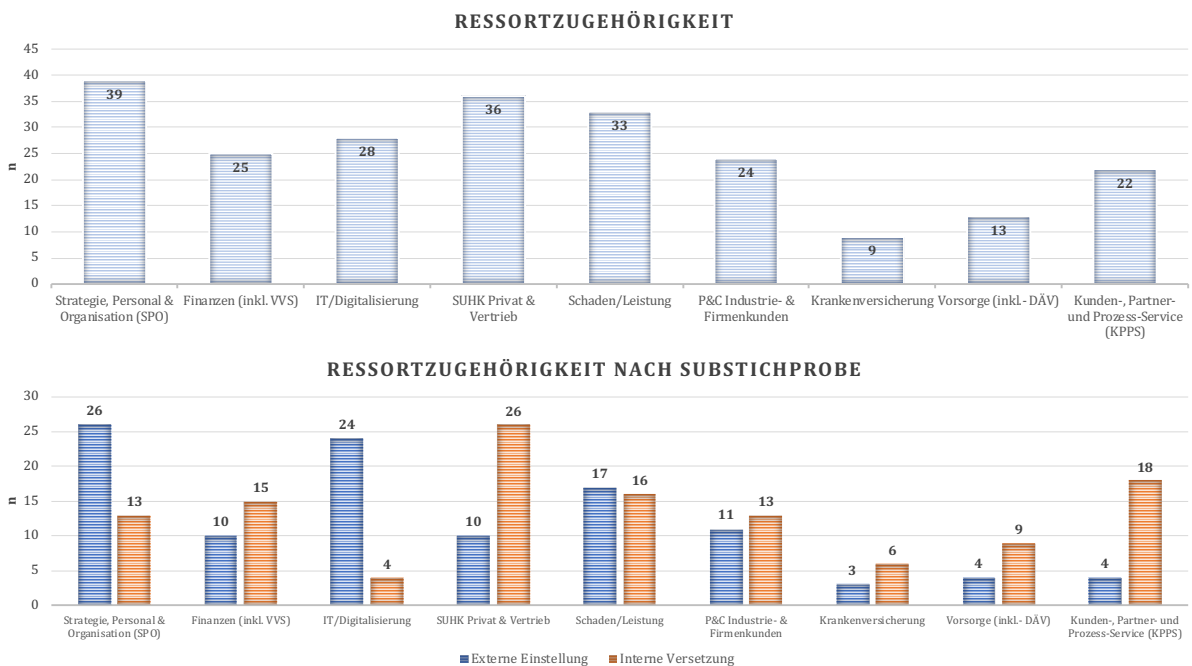


Abb. 22.8 Ressortverteilung auf (Sub-)Stichprobenebene (eigene Darstellung)

Auf Gesamtstichprobenebene weisen die Ressorts, die am stärksten vertreten sind, eine Personenstärke von $n=33$ bis $n=39$ auf (SPO, SUHK Privat & Vertrieb sowie Schaden/Leistung, Abb. 22.8, oben). Das mittelstarke Cluster reicht von $n=22$ bis $n=25$ VPN (KPPS, Finanzen, IT/Digitalisierung und P&C Industrie- und Firmenkunden). Die Ressorts Krankenversicherung (KV; $n=9$) und Vorsorge ($n=13$) sind am wenigsten repräsentiert. Für das Ressort KV darf in Anbetracht der Mindestgruppengröße von zehn Personen (Kap. 21.4) keine Auswertungen getätigt werden. Bewertet man die Auswertbarkeit auf Ressortebene bzgl. der Anforderungssituation (Abb. 22.8, unten), bleiben vereinbarte Konventionen zur Mindestgruppengröße teils weiterhin unerfüllt: Die Ergebnisse intern versetzter Mitarbeiter aus den Ressorts IT/Digitalisierung, KV

und Vorsorge auf Ressortebene können daher nicht separat ausgewertet werden. Für KV, Vorsorge und KPPS gilt dies auch für externe Einstellungen.

Die in der Stichprobe vertretenen **Positionen** entsprechen der erwarteten Verteilung. Wie für ein Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche typisch ist der Anteil der Spezialisten bzw. Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung mit 164 VPN (72 %) am höchsten (Abb. 22.9, oben). Folglich lassen sich hier innerhalb der nachstehenden Kalkulationen Ergebnisse höchster Verlässlichkeit vermuten. Die nächstgrößere Zielgruppe bilden Sachbearbeiter (SB, 37 VPN, 16 %), gefolgt von 21 Führungskräften (FK, 9 %). Nur sechs VPN gehören der Vorstands- bzw. Bereichsleiterenebene (3%) an. Für etwaige Mittelwertvergleiche (Kap. 23) ist davon auszugehen, dass letztgenannte Zielgruppe Ergebnisse unzureichender Verlässlichkeit liefert, während SB und insb. Spezialisten eine auskömmliche Kalkulationsbasis bieten.

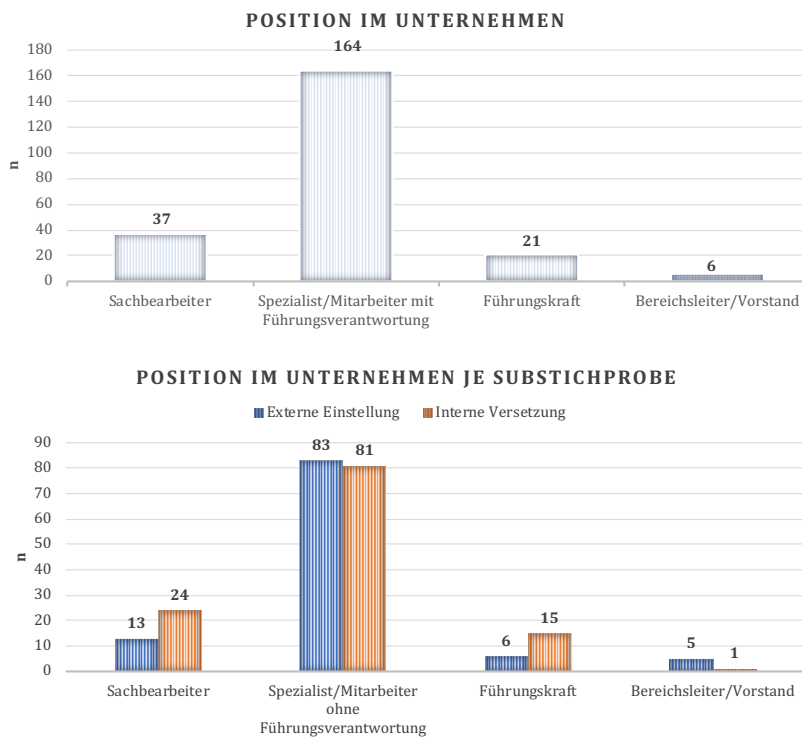


Abb. 22.9 (Sub-)Stichprobenverteilung nach Position im Unternehmen (eigene Darstellung)

Vergleicht man die Positionszusammensetzung bzgl. der Anforderungssituation (Abb. 22.9, unten) ist festzustellen, dass Bereichsleiter und Vorstände vornehmlich vom externen Arbeitsmarkt stammen. Bei FK ($n_{\text{intern}}=15$, $n_{\text{extern}}=6$) und SB ($n_{\text{intern}}=24$, $n_{\text{extern}}=13$) wird der Schritt in eine neue Funktion zumeist intern vollzogen. Da es der selektiven Einstellungspolitik des Unternehmens entspricht nur strategisch relevante Personalbedarfe am externen Arbeitsmarkt zu decken, wundert der höhere Anteil interner Versetzungen bei SB nicht. Auf Führungskraftenebene ist die strategische Relevanz zwar gegeben, jedoch könnten erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahmen zur Dominanz interner Versetzungen geführt haben. Innerhalb der Spezialisten sind die Substichproben fast gleichverteilt ($n_{\text{extern}}=83$, $n_{\text{intern}}=81$), sodass optimale Voraussetzungen für geplante Mittelwertvergleiche vorliegen. Um bestmögliche Voraussetzungen für alle Positionen zu schaffen und die Mindestfeedbackgruppengröße ($n=10$) zu erreichen, werden alle Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (SB und Spezialisten) und alle Positionen mit Führungsverantwortung (FK und Bereichsleiter/Vorstände) jeweils zu einer Gruppe zusammengefasst: Aus vier Gruppen werden zwei.

Das **Beschäftigungsverhältnis in Bezug auf die Vertragsdauer** ist mit 96 % vornehmlich durch unbefristete Arbeitsverträge geprägt. Mit nur zehn befristet angestellten VPN können somit keine validen Mittelwertvergleiche durchgeführt werden. Ein analoges Phänomen zeigt sich bei Kategorisierung des Beschäftigungsverhältnisses nach Vollzeit- und Teilzeitangestellten (**Beschäftigungsverhältnis in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung**): Ein deutlicher Großteil der Stichprobe ist in Vollzeit tätig ($N_{\text{Vollzeit}}=217$, d. h. 94 %; $N_{\text{Teilzeit}}=14$ VPN, d. h. 6 %; 26 VPN tätigten keine Angabe). Diese extremen Differenzen der Gruppengrößen entzieht dieser Input-Variable ihre Bedeutung für die bevorstehenden Unterschiedsanalysen (Kap. 23, 24).

Tab. 22.8 Zusammenfassende Stichprobenübersicht aller Input-Variablen (eigene Darstellung)

		Zielgruppe (externe Einstellung, interne Versetzung)				Gesamt	
		Externe Einstellung		Interne Versetzung			
		Anzahl	% innerhalb von Zielgruppe (externe Einstellung, interne Versetzung)	Anzahl	% innerhalb von Zielgruppe (externe Einstellung, interne Versetzung)	Anzahl	% innerhalb von Zielgruppe (externe Einstellung, interne Versetzung)
Ressort-zugehörigkeit	Strategie, Personal & Organisation (SPO)	26	66,70%	13	33,30%	39	100,00%
	Finanzen (inkl. VVS)	10	40,00%	15	60,00%	25	100,00%
	IT/Digitalisierung	24	85,70%	4	14,30%	28	100,00%
	SUHK Privat & Vertrieb	10	27,80%	26	72,20%	36	100,00%
	Schaden/Leistung	17	51,50%	16	48,50%	33	100,00%
	P&C Industrie- & Firmenkunden	11	45,80%	13	54,20%	24	100,00%
	Krankenversicherung	3	33,30%	6	66,70%	9	100,00%
	Vorsorge (inkl. DÄV)	4	30,80%	9	69,20%	13	100,00%
	Kunden-, Partner- und Prozess-Service (KPPS)	4	18,20%	18	81,80%	22	100,00%
Gesamt		109	47,60%	120	52,40%	229	100,00%
Geschlecht	männlich	72	62,60%	43	37,40%	115	100,00%
	weiblich	40	34,50%	76	65,50%	116	100,00%
Gesamt		112	48,50%	119	51,50%	231	100,00%
Position im Unternehmen	Sachbearbeiter	13	35,10%	24	64,90%	37	100,00%
	Spezialist/Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	83	50,60%	81	49,40%	164	100,00%
	Führungskraft	6	28,60%	15	71,40%	21	100,00%
	Bereichsleiter/ Vorstand	5	83,30%	1	16,70%	6	100,00%
Gesamt		107	46,90%	121	53,10%	228	100,00%
Alter	<25	2	20,00%	8	80,00%	10	100,00%
	25-34	63	72,40%	24	27,60%	87	100,00%
	35-44	35	47,30%	39	52,70%	74	100,00%
	>45	8	15,40%	44	84,60%	52	100,00%
Gesamt		108	48,40%	115	51,60%	223	100,00%
Anzahl vorheriger Arbeitgeber	existiert nicht	0	0,00%	137	100,00%	137	100,00%
	0	5	100,00%	0	0,00%	5	100,00%
	1	29	100,00%	0	0,00%	29	100,00%
	2	33	100,00%	0	0,00%	33	100,00%
	3	20	100,00%	0	0,00%	20	100,00%
	4	13	100,00%	0	0,00%	13	100,00%
	5	4	100,00%	0	0,00%	4	100,00%
>5	4	100,00%	0	0,00%	4	100,00%	
Gesamt		108	44,10%	137	55,90%	245	100,00%
Beschäftigungsverhältnis_Vertragsdauer	unbefristet	105	47,70%	115	52,30%	220	100,00%
	befristet	7	70,00%	3	30,00%	10	100,00%
	Gesamt	112	48,70%	118	51,30%	230	100,00%
Beschäftigungsverhältnis_Arbeitszeitgestaltung	Vollzeit	108	49,80%	109	50,20%	217	100,00%
	Teilzeit	4	28,60%	10	71,40%	14	100,00%
	Gesamt	112	48,50%	119	51,50%	231	100,00%

Tab. 22.8 gibt einen Überblick über alle benannten Merkmale der betrachteten Stichprobe und dient jenseits von weitergehenden Detailansichten (Anhang A.12) als Orientierungshilfe. Noch nicht beschrieben sind damit **zielgruppenspezifische Input-Variablen**, die lediglich bei **extern eingestellten Mitarbeitern** ($N(\text{gültig})=109$) abgefragt werden. Dies betrifft den Wechselgrund, die Anzahl bisheriger Arbeitgeber sowie die Art des Kontaktes vor dem ersten Arbeitstag (Kap. 21.3.2). Im Verhältnis zu den insgesamt Befragten ($n_{\text{extern}}=120$) ist die Antwortquote

von 90,1 % hoch: Nur elf VPN haben diese Frage nicht beantwortet.

Die Entscheidung, seinen Arbeitgeber zu wechseln verläuft nicht monokausal (Ng et al., 2007; Kampkötter et al., 2015). Daher ist die Frage nach dem **Wechselgrund** so ausgestaltet, dass mehrere Antworten auswählbar sind. Zur deskriptiven Auswertung von Mehrfachantworten empfehlen Schöneck und Voß (2005), nicht nur das Zählergebnis (Nennungen einer Antwortmöglichkeit), sondern auch anzugeben, wie viel Prozent aller ausgewerteten Antworten auf eine Antwortmöglichkeit entfallen. Zu unterscheiden ist die prozentuale Angabe der Antworten von der prozentualen Angabe der Fälle (Anteil der VPN, der eine Antwort angekreuzt hat). Da mehrere Antworten auswählbar sind, kann die Summe 100 % übersteigen (ebd.).

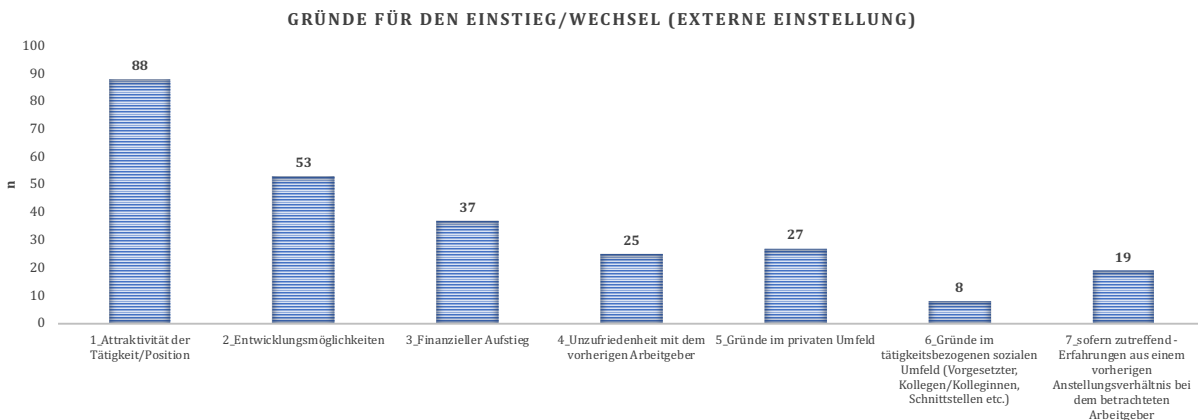


Abb. 22.10 Verteilung der Input-Variablen (Wechselgrund) externer Einstellungen (eigene Darstellung; 1/2)

Durchschnittlich werden mit 2,35 – ca. zwei bis drei der sieben – Auswahlmöglichkeiten pro VPN gewählt, was die These der Multikausalität des Arbeitgeberwechsels untermauert. Die Attraktivität der neuen Aufgabe wurde am häufigsten als Wechselgrund gewählt (88 VPN, d. h. 80,7 %; Abb. 22.10, a)). Den zweitwichtigsten Grund bilden Entwicklungsmöglichkeiten (53 VPN, d. h. 48,6 % der VPN), gefolgt vom finanziellen Aufstieg. Mit 37 Antworten erachten ihn 33 % der VPN für maßgeblich. Ähnlich bedeutsam für die VPN sind die Unzufriedenheit mit dem vorherigen Arbeitgeber (25 VPN; d. h. 22,9 %) sowie Gründe im privaten Umfeld (27 VPN, d. h. 24,8 %). 19 VPN berichten davon, dass sie bereits Erfahrungen mit dem betrachteten Arbeitgeber gesammelt haben und dies ihre Entscheidung beeinflusst habe (17,4 % der VPN). Für eine kleine Minderheit ist das tätigkeitsbezogene soziale Umfeld ausschlaggebend (acht VPN; d. h. 7,3 % der VPN). Darüber hinaus wurden folgende zehn Gründe im Freitextfeld hinterlassen: „Attraktivität des Konzerns“ (1), „Auslaufendes Geschäftsfeld“ (des vorherigen Arbeitgebers; 2), „Ausrichtung des Unternehmens“ (3), „Beeindruckendes Gespräch mit der Führungskraft“ (4), „Empfehlung von Uni-Freund“ (5), „Gute Erfahrungen in der Vergangenheit“ (6), „Reisetätigkeit“ (7), „Studienabschluss“ (8), „Umzug“ (9), „Verkürzung Anfahrtsweg“ (10). Dabei könnte Punkt sechs der Kategorie „Erfahrungen aus einem vorherigen Anstellungsverhältnis bei dem betrachteten Arbeitgeber“, Punkte neun und zehn der Kategorie „Gründe im privaten Umfeld“ zugeordnet werden. Für die Zukunft wird empfohlen, die Kategorien „Attraktivität des Unternehmens“ (Punkt eins und drei) und „Qualität des Bewerbungsprozesses“ (Punkt vier) hinzuzunehmen, um weitere entscheidungsleitende Facetten abzudecken.

Die Frage nach der **Anzahl vorheriger Arbeitgeber** beantworteten 109 VPN, während elf VPN, diese Frage offenlassen. Der größte Anteil der Teilnehmer (61 VPN; 53 %, Abb. 22.11, oben,

die ersten beiden Säulen) hat vor dem betrachteten Arbeitgeber einen (29 VPN, 25 %) oder zwei Arbeitgeber (33 VPN, 28 %) kennengelernt. 17 % der VPN gehören zur drittgrößten Gruppe und waren bereits bei drei Arbeitgebern tätig (20 VPN), gefolgt von 11 % der Befragten, die bereits bei vier Arbeitgebern gearbeitet haben (13 VPN). Darüber hinaus sind die Gruppen, die bereits bei fünf oder mehr Arbeitgebern tätig waren mit 3 % ($n_5=4$) und 3 % ($n_{>5}=4$) „gleich klein“. Da dieser kleine Anteil im Einklang mit der Altersverteilung extern eingestellter VPN steht (nur acht VPN in Altersklasse >45, Abb. 22.7), lässt sich vermuten, dass sich diese Vertreter in den Gruppen mit fünf und mehr Arbeitgebern wiederfinden.

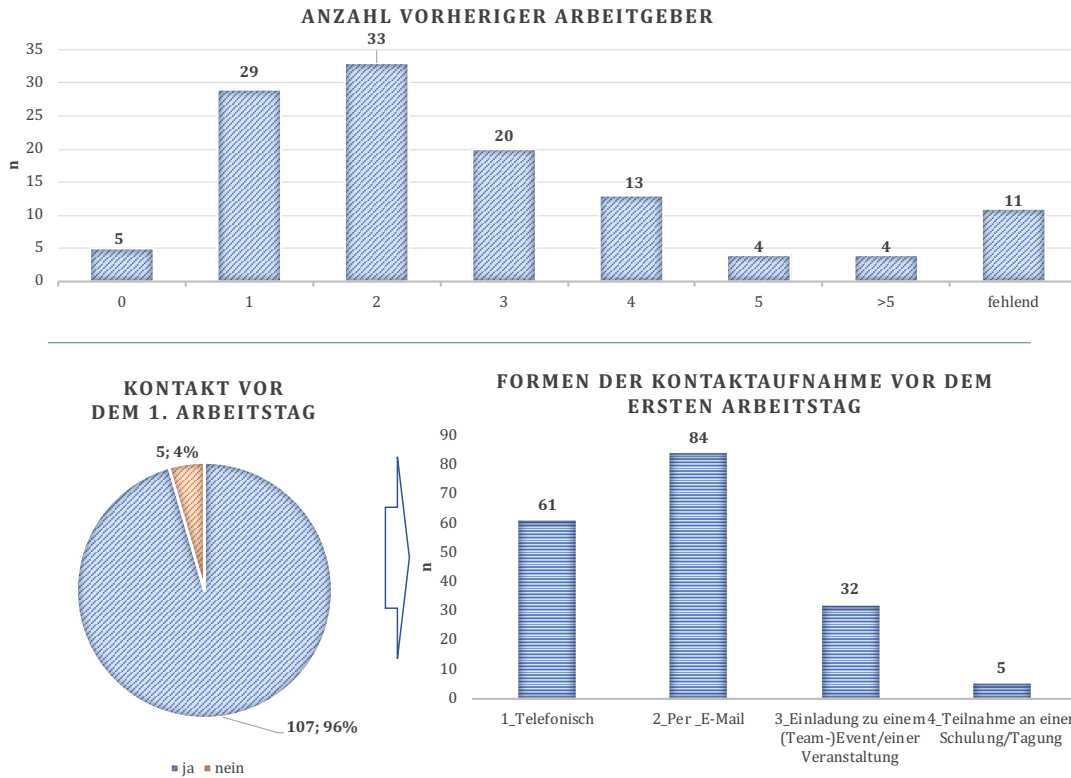


Abb. 22.11 Verteilung der Input-Variablen (Anzahl vorheriger Arbeitgeber und Kontakt vor dem ersten Arbeitstag) externer Einstellungen (eigene Darstellung; 2/2)

Darüber hinaus gibt Abb. 22.11 (unten) Auskunft über die **Kontaktaufnahme durch Vertreter des Arbeitgebers vor dem ersten Arbeitstag**: 96 % der 120 befragten VPN geben an, nach Unterzeichnung des Arbeitsvertrages kontaktiert worden zu sein (107 VPN, Abb. 22.11, links unten). Bei fünf Personen ist die Kontaktaufnahme ausgeblieben (4 %). Acht Personen haben diese Frage nicht beantwortet. Von den Personen, die angeben, vor ihrem ersten Arbeitstag kontaktiert worden zu sein, haben 105 VPN die Form der Kontaktaufnahme konkretisiert. Sie werden durchschnittlich über 1,7 – d. h. zumeist über ein bis zwei – Kanäle kontaktiert. Die häufigste Form der Kontaktaufnahme ist der E-Mail-Kontakt (80 %), gefolgt von der Kontaktaufnahme per Telefon (58,1 %). 32 VPN (30,5 %) geben an, zu einem (Team-)Event oder einer Veranstaltung eingeladen worden zu sein: Sie haben die direkteste Form der sozialen Interaktion erfahren. Ein kleiner Anteil der Befragten hat zuvor an einer Schulung/Tagung teilgenommen (5 VPN, 4,8 %). Folglich ist anzunehmen, dass die aufgabenbezogene Einarbeitung bei den meisten VPN nach dem ersten Arbeitstag eingeleitet wird.

22.3 Faktorenanalyse

Mit der Kenntnis von (Sub-)Stichprobenszusammensetzung und -größe je Input-Variable

(Kap. 22.2) besteht eine erste Einschätzung für das Potenzial weiterer Auswertungen. Für die tatsächliche Nutzung statistischer Tests sind vorbereitende Analyseschritte erforderlich. Die Faktorenanalyse (FA) verfolgt – als einen dieser Schritte – das Ziel, die Item-Vielfalt des bereinigten Datensatzes auf wenige latente Variablen zurückzuführen („dimensionsreduzierende Verfahren“, Schöneck & Voß, 2005, S. 212; Janssen & Kaatz, 2017). Diese Verdichtung erzeugt einen übersichtlicheren Datenbefund (Rammstedt, 2005) sowie einen Erkenntnisgewinn (Schöneck & Voß, 2013), indem unterschwellige Strukturen des Datensatzes bestätigt (konfirmatorisch, KFA) oder identifiziert werden (explorativ, EFA, Bühl, 2006; Häder, 2010). Auch dient die FA zur Überprüfung der Konstruktvalidität (Rammstedt, 2004; Kap. 20.3).

Da insb. Skalen verwendet werden, deren Faktorstruktur bereits bekannt ist, kommt der FA eine überwiegend konfirmatorische Funktion zu. Sie soll bestätigen, dass das Messinstrument, in der Dimensionalität seiner Instruktionen (Kap. 21.2; Janssen & Laatz, 2017) der Struktur der empirischen Daten entspricht bzw., dass die Daten dem theoretischen Modell entsprechen (Bühl, 2006). Daraus lässt sich u. a. folgern, ob sich die Skalen auf das Onboarding-Setting übertragen lassen. Für validierte, jedoch adjustierte Item-Batterien (Soc_Supp, Zufr_Onb, eNPS, Kap. 21.2) werden EFA durchgeführt. Sie identifizieren Items, die zu einem gemeinsamen latenten (nicht direkt sichtbaren) Faktor gehören (Backhaus et al., 2008; Bühl 2006). Identifizierte Strukturen werden sodann inhaltlich interpretiert (Häder, 2010). Dazu wird einleitend der theoretische Hintergrund der FA beleuchtet und zwischen beiden Verfahrenstypen (konfirmatorisch und explorativ, ebd.) differenziert (1). Dann wird die FA einmalig pro Verfahrenstyp für je eine Skala skizziert, ihre Ergebnisse beschrieben und interpretiert (2, 3). Für alle weiteren Skalen werden lediglich die FA-Ergebnisse inkl. ihrer Folgen für den weiteren Forschungsprozess in die Niederschrift aufgenommen (4). Zwischenergebnisse finden sich in Anhang A.13.

Vorstellung Faktorenanalyse (FA, 1)

Der Strategie, einzelne Messwerte für die weitere Analyse durch eine geringere Anzahl an Variablen zu ersetzen (Janssen & Kaatz, 2017; Backhaus et al., 2008), um den Datenbestand zu reduzieren, liegt folgende Annahme zugrunde: Im Hintergrund der einzelnen erhobenen Variablen (Einzelitems) stehen **Faktoren als latente Variablen** (nicht unmittelbar erhoben, Schöneck & Voß, 2005, S. 214). Diese werde in der FA-Funktion in SPSS extrahiert, indem – im Wesentlichen – über die Korrelationskoeffizienten die Stärke des statistischen Zusammenhangs zwischen Faktoren und Ausgangsvariablen aufgezeigt wird (ebd.). Die Korrelation bildet also den Indikator für das Vorhandensein eines latenten Faktors (Backhaus et al., 2008), sodass Variablen, die stark miteinander korrelieren, zu einem Faktor zusammengefasst werden (Bühl, 2006). Dabei wird ein Informationsverlust in Kauf genommen, der daraus resultiert, dass durch die neue Variable die Varianzaufklärung geringer ist als bei der Summe ihrer Einzelitems (Backhaus et al., 2008). Um den Informationsverlust auf ein akzeptables Maß zu minimieren, werden Cut Off-Werte genutzt, die dieses Maß konkretisieren (s. u.).

Die Entscheidung zwischen den **Verfahrenstypen** ist ausschließlich von der Klarheit abhängig, in der ein messtheoretisches Modell a priori vorliegt, das die Items den verschiedenen Faktoren eindeutig und theoriebasiert zuordnet (Kopp & Lois, 2012, S. 85; Bühl, 2006, S. 502). Bestehen explizite Hypothesen hinsichtlich der Variablenanzahl pro Faktor, der Beziehung zwischen den Variablen und den Faktoren sowie der Beziehung der Faktoren untereinander

(Moosbrugger & Kelava, 2008, S. 323), kommt es zur KFA. Fehlt eine ausgereifte theoretische Vorstellung über den Zusammenhang bzw. wird er nur vermutet und muss noch erschlossen werden (Kopp & Lois, 2012, S. 84), wird der Einsatz einer EFA empfohlen. Dieser Systematik folgt die nachstehende Anwendung der Verfahrenstypen pro Skala. Die durchzuführenden methodischen Verfahrensschritte unterscheiden sich zwischen KFA und EFA nicht wesentlich, sodass die Analyse aller Skalen auf folgenden acht Schritten basiert: Korrelationen inkl. Signifikanz der Items (a), Ergebnisse des KMO- und Bartlett Test (b), Stichprobeneignung über Anti-Image Korrelationen (c), Kommunalitäten (d), Eigenwerte (e), Anteil der erklärten Gesamtvarianz (f), Scree-Test (g), Faktorladungen (rotierte) inkl. der Komponentenmatrix (h).

Durchführung KFA (2)

Folgende Skalen werden anhand einer KFA (2) geprüft: fb und db (EEB, Kap. 21.2.3; 2.1), AC (Kap. 21.2.6), RJP (Kap. 21.2.1), KON und SKON (Kap. 21.2.3, 21.2.4; 2.2), Feedback- und Orientierungsdefizite (Kap. 21.2.2; 2.3) sowie SKON und Soc_Supp (Kap. 21.2.4; 2.4). Die Durchführung wird anhand eines Beispiels mit bestätigenden Ergebnissen detailliert beschrieben (fb und db, EEB, Kap. 21.2.3). KON und SKON werden in der Literatur als individuelle Konstrukte dargestellt. Dennoch wird eine gemeinsame KFA durchgeführt, um zu validieren, ob die Erhebung von SKON im Verhältnis zu KON einen Erkenntnisgewinn bietet: In diesem Fall laden die Items nicht auf den gleichen Faktor, sondern beschreiben unterschiedliche Formen des Kontrollerlebens. Ein ähnlicher Gedanke steht hinter der Entscheidung, eine KFA für SKON und Soc_Supp vorzunehmen. Sie soll bestätigen, dass es sich entsprechend ihrer Konstruktion um zwei Faktoren und somit um voneinander abgrenzbare Phänomene handelt. In diesem Fall bietet ihre getrennte Analyse einen Erkenntnisgewinn.

Darüber hinaus werden die Ergebnisse der KFA für die Variablen „Or_def“ und „Fb_def“ näher erläutert, weil sich eine Faktorstruktur in den Daten zeigt, die von der Ursprungsskala (ein Faktor, Kap. 21.2.2) abweicht. Laut den Ergebnissen der FA sind jeweils zwei Faktoren zu bilden, was nachstehend hergeleitet und in der späteren Ergebnisauswertung (Kap. 24) umgesetzt wird. Die KFA für AC und RJP erfüllt ihren bestätigenden Charakter, indem die in der Literatur beschriebene Ein-Faktor-Struktur verifiziert wird.

KFA am Beispiel der EEB: Szenario „Bestätigung der vermuteten Faktorstruktur“ (2.1)

Zur Vorbereitung der Faktorextraktion in SPSS müssen zunächst die Extraktionsmethode und die zu extrahierenden Faktoren bestimmt werden. Zur Extraktion wird im Standardverfahren die Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation durchgeführt. Voraussetzung ist, dass metrische Ausgangsdaten vorliegen (Bühl, 2006; Schöneck & Voß, 2013; Kap. 20.2), wobei die Nutzung nicht metrischer Daten laut Schöneck und Voß (2005) keine allzu schwerwiegenden Auswirkungen auf das Ergebnis hat.

Die **deskriptive Statistik** der EEB-Items bietet einen Überblick über Lage und Streuung der Einzel-Items. Erwartungsgemäß liegt der Mittelwert der dysfunktionalen Items (db, orange, Tab. 22.9) am unteren Rand der Skala (zwischen 1,48 und 2,28). Sie sind eher gering ausgeprägt, was mit 1,098 bis 1,571 auch für die STD gilt. Die funktionalen Items liegen im Mittel höher und am oberen Rand der Skala (M=5,13 bis 5,92). Dabei bildet KON (EEB_3_fb) mit M=3,69 eine Ausnahme: Der Mittelwert ist bei einer höheren Streuung (STD=1,442) geringer

ausgeprägt als die anderen funktionalen Items (STD=0,935-1,169, Tab. 22.9).

Tab. 22.9 Deskriptive Statistik der EEB innerhalb der KFA (eingefärbte SPSS Ausgabe)

Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit...	Mittelwert	Standardabweichung
EEB_1_fb_energiegeladen.	5,17	1,169
EEB_2_db_nervös.	1,76	1,065
EEB_3_fb_einflussreich. (KON)	3,70	1,417
EEB_4_db_körperlich verspannt.	2,18	1,560
EEB_5_fb_leistungsbereit.	5,95	1,055
EEB_6_db_aufgeregt.	2,30	1,351
EEB_7_db_körperlich unwohl.	1,45	1,030
EEB_8_fb_aufmerksam.	5,81	,935
EEB_9_fb_konzentriert.	5,76	,955

Im nächsten Schritt werden die **Korrelationen (a)** der Items daraufhin überprüft, ob sie den Mindestwert von $r=0,2$ bzw. $r=0,3$ überschreiten (Janssen & Laatz, 2017). Dieses Kriterium erfüllen die Skalen der EEB nur für die Korrelationen der Items ihres jeweiligen Faktors (fb und db). Die Korrelationen der Items mit dem jeweils anderen Faktor sind alle negativ, was zu ihrer inhaltlich gegenläufigen Bedeutung passt. Während die meisten Werte signifikant werden, liegen Werte teils auch zwischen 0,01-0,124. Auch hier handelt es sich um Items des jeweils anderen Faktors. Die Korrelationsmatrix findet sich aus Platzgründen in Anhang A.13.

Der Test auf **Stichprobeneignung und Sphärizität (b)** beinhaltet das **KMO (Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium)** und den Bartlett-Test auf Sphärizität (Janssen & Laatz, 2017). Der KMO kann Werte zwischen null und eins annehmen und gibt an, in welchem Ausmaß die Ausgangsvariablen zu einer Stichprobe gehören (Bühler, 2006). Kleine Werte geben an, dass Variablen für die FA ungeeignet sind. Bzgl. der Cut-Off-Werte sind in der Literatur unterschiedliche Konventionen zu finden. Tab. 22.10 stellt zwei als streng klassifizierte Konventionen einander gegenüber. Sie stehen im Einklang miteinander – abgesehen von einer abweichenden Nomenklatur und der Konkretisierung einer Zusatzstufe bei Janssen und Laatz (2017; $<0,5$ inakzeptabel). Während nach Backhaus et al. (2008) ein Wert von „0,5“ nicht unterschritten werden sollte, fordert Bühler (2006, S. 516) einen Wert von mind. „0,7“. Janssen und Laatz (2017) sprechen von einem Wert i. H. v. „0,6“ bis „0,7“ für zufriedenstellende Werte in der FA.

Tab. 22.10 Gegenüberstellung der Cut-Off-Werte des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums der Stichprobeneignung (eigene Darstellung)

Bühler (2006)		Janssen & Laatz (2017)	
Cut-Off-Wert	Interpretation	Cut-Off-Wert	Interpretation
		$<0,5$	inakzeptabel
0,6	ausreichend	0,5 – 0,6	schlecht
0,7	befriedigend	0,6 – 0,7	mäßig
0,8	gut	0,7 – 0,8	mittelprächtig
0,9	sehr gut	0,8 – 0,9	recht gut
1	Maximalwert	$>0,9$	fabelhaft

Der Bartlett-Test auf Sphärizität als zweiter Test dieser Prüfstufe untersucht, ob Korrelationskoeffizienten signifikant von „0“ (Janssen & Laatz, 2017) und somit nicht durch Zufall von der Einheitsmatrix abweichen (Bühler, 2006). Dies ist wichtig, wenn die Variablen von einer Stichprobe abstammen. Schließlich ist eine FA nur sinnvoll, wenn zwischen den Variablen

tatsächlich eine Korrelation besteht (Janssen & Laatz, 2017). Die Ergebnisse für die EEB in Tab. 22.11 zeigen, dass das KMO-Kriterium den Mindestwert von „0,7“ mit „0,821“ übererfüllt. Es liegt also mindestens eine „gute“ Stichprobeneignung vor. Zugleich ist Signifikanz nach Bartlett zu einem 0,00 %-Niveau gegeben: Die zweite Prüfebene gilt als erfüllt.

Tab. 22.11 Ausgabe SPSS KMO- und Bartlett-Test für die Skala EEB (formatierte SPSS Ausgabe)

KMO- und Bartlett-Test		
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,821
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	1029,165
	df	36
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Das nächste Prüfkriterium, die **Anti-Image-Korrelationen (c)**, kann als Test für die Strenge der Beziehung zwischen den Variablen gewertet werden (ebd.): Indem die diagonalen Korrelationen innerhalb der Tabelle von links oben nach rechts betrachtet werden, wird das Maß der Stichprobeneignung geprüft. Entsprechende Korrelationswerte sollten möglichst hoch und über „0,7“ liegen. Dieses Kriterium wird für die EEB erfüllt (Anhang A.13). Nicht mehr als 25 % der nicht-diagonalen Werte dürfen eine Korrelation von „>0,09“ ausweisen. Kerngedanke dessen ist, dass Variablen, die gemeinsame Faktoren teilen, eine geringe partielle Korrelation haben, wenn der Effekt der anderen Variablen ausgeschaltet wird. Dies erklärt, warum die Werte außerhalb der Diagonalen möglichst klein und Nahe „0“ liegen sollten (ebd.). Für die EEB sind die nicht-diagonalen Korrelationen in acht von neun Fällen „> 0,09“ (Anhang A.13). Ihr Anteil an der Gesamtanzahl der Item-Korrelationen bestimmt die Erfüllung des Prüfkriteriums: Sie liegt mit $8/72=11,11\%$ unterhalb von 25 %, sodass sich die Daten auch nach dem Prüfkriterium der Anti-Image-Korrelationen für die FA eignen. **Kommunalitäten (d)** bilden den Teil der Varianz eines Faktors, der durch die dahinterliegenden Items erklärt wird (Janssen & Laatz, 2017). Sie können bei der verwendeten Hauptkomponentenmethode einen Maximalwert von eins annehmen. Indem die Kommunalitäten angeben, in welchem Ausmaß die Varianz einer Variablen durch alle extrahierten Faktoren erklärt wird, leiten sie die Extraktion ein (Backhaus et al, 2008). Bei der FA wird vorausgesetzt, dass die Kommunalitäten nach der Extraktion bei einem Wert „>0,3“ liegen. Dies ist wie Tab. 22.12 zeigt für alle Items der EEB gegeben, sodass alle FA-Anforderungen erfüllt sind.

Tab. 22.12 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Kommunalitäten, Skala „EEB“ (formatiert)

Kommunalitäten		
Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit...	Anfänglich	Extraktion
EEB_1_fb_energiegeladen.	1,000	,687
EEB_2_db_nervös.	1,000	,722
EEB_3_fb_einflussreich.	1,000	,356
EEB_4_db_körperlich_verspannt.	1,000	,623
EEB_5_fb_leistungsbereit.	1,000	,759
EEB_6_db_aufgeregt.	1,000	,556
EEB_7_db_körperlich_unwohl.	1,000	,733
EEB_8_fb_aufmerksam.	1,000	,749
EEB_9_fb_konzentriert.	1,000	,740

Um die Anzahl der Faktoren zu bestimmen, ist der **erklärte Anteil an der Gesamtvarianz** entscheidend, der auf die einzelnen Faktoren zurückzuführen ist (Rammstedt, 2004; Janssen & Laatz, 2017; Schöneck & Voß, 2005). Die Differenz der Varianzaufklärung zu 100 % wird

durch andere Variablen außerhalb des Modells erklärt (ebd.). Auf der Suche nach Bewertungshilfen für die erreichte Varianzaufklärung sei man in der Praxis laut Schöneck und Voß (ebd.) mit einem aufgeklärten Varianzanteil von >50 % zufrieden. Die Bewertung liege in der Entscheidung des Forschers und werde häufig auf eine Betrachtung der Eigenwerte „>1“ beschränkt, ab der eine Varianzaufklärung als befriedigend gewertet wird (ebd.). Sie bezieht sich auf den Erklärungsbeitrag eines Faktors für die Varianz aller Variablen (Rammstedt, 2004).

Auch SPSS selbst spricht diese Empfehlung auf Basis der Eigenwerte „>1“ aus (Kaiser-Guttman-Kriterium, ebd.; Kaiser-Kriterium, Janssen & Laatz, 2017; Backhaus et al., 2008): Nur Faktoren, die in der Tabellenausgabe „Erklärte Gesamtvarianz“ (Tab. 22.13) besetzt sind, sollen weiterverwendet werden. SPSS gibt die Eigenwerte als standardisiert aus, d.h. von jedem Variablenwert wird das arithmetische Mittel abgezogen und die dabei entstehende Differenz durch die STD dividiert (Janssen & Laatz, 2017). Demnach kann der Eigenwert bei standardisierten Daten max. der Variablenanzahl entsprechen. Je größer der Eigenwert, desto mehr Erklärungswert hat der Faktor (ebd.). Janssen und Laatz nennen diese Empfehlung „vorläufige“ oder „anfängliche Lösung“ (2017). Eigenwerte „<1“ werden ausgeschlossen, da sie nicht geeignet sind, die Varianz einer einzigen Variablen zu erklären (Rammstedt, 2004). Bei Betrachtung der Eigenwerte der EEB zeigt sich, dass nach zwei Komponenten der Eigenwert eins erreicht bzw. überschritten wird (Eigenwert=1,668, Tab. 22.13, Zeile zwei). Somit können aus ursprünglich neun Variablen zwei Komponenten extrahiert werden. Sie erklären kumulativ 65,835% der Gesamtvarianz. Nach der Eigenwerte-Analyse zählt KON (EEB_3_fb_einflussreich) zur funktionalen Beanspruchung und nicht zu einem eigenen Faktor.

Tab. 22.13 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse „Erklärte Gesamtvarianz“, Skala „EEB“ (formatiert)

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	4,257	47,298	47,298	4,257	47,298	47,298	3,379	37,550	37,550
2	1,668	18,536	65,835	1,668	18,536	65,835	2,546	28,285	65,835
3	,826	9,174	75,008						
4	,653	7,257	82,266						
5	,459	5,104	87,370						
6	,443	4,920	92,290						
7	,299	3,326	95,616						
8	,252	2,803	98,419						
9	,142	1,581	100,000						

Als Alternative zur Eigenwertanalyse bietet sich der **Scree-Test** an (Catell, 1966; Rammstedt, 2004): Das dazugehörige Diagramm, der Screeplot, stellt den „Eigenwerteverlauf“ der Faktoren grafisch dar (Rammstedt, 2004) und ordnet ihn in einer abfallenden Reihenfolge (Janssen & Laatz, 2017). Der Eigenwerteverlauf wird daraufhin untersucht, wo er einen „Knick“ macht und die Anzahl der Faktoren extrahiert, deren Eigenwerte oberhalb des Knicks liegen (Rammstedt, 2004). Deutlicher als den Graphen optisch daraufhin zu untersuchen, an welcher Stelle er beginnt, annähernd asymptotisch zur X-Achse zu verlaufen, ist das Anlegen einer Geraden an den Eigenwert „1“ (Eigenwertelinie, Janssen & Laatz, 2017) – an der Stelle, an der der Graph die Y-Achse schneidet. Die Eigenwertelinie des Screeplots der EEB ist in Abb.

22.12 rot eingezeichnet. Oberhalb dieser Linie liegen zwei Komponenten. Zugleich beginnt der Graph ab Faktor drei asymptotisch zur Y-Achse zu verlaufen: Nach Screeplot und Eigenwerte-Analyse sind somit zwei Faktoren für die EEB zu extrahieren.

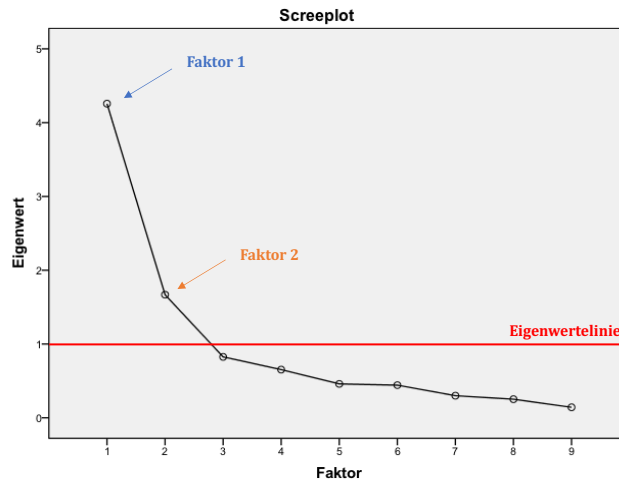


Abb. 22.12 Ergebnis Scree-Test Faktorenanalyse, Skala EEB (SPSS-Ausgabe, formatiert)

Nachdem mehrere Indikatoren für die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren gegeben sind, ist eine Extraktionsmethode auszuwählen. Janssen und Laatz (2017) geben einen Überblick über die dazu verfügbaren Methoden, die sich in ihren Kriterien zur Bestimmung einer guten Datenübereinstimmung unterscheiden. Im Folgenden wird die Hauptkomponentenanalyse (in SPSS voreingestellt) verwendet: Dazu gibt SPSS zunächst die **Komponentenmatrix vor Rotation** (g) aus, die die Ladungskoeffizienten und somit Ladungsmuster beinhaltet (Schöneck & Voß, 2005, S. 216). Dies sind Korrelationskoeffizienten und aufgrund der Nutzung von standardisierten Variablen in SPSS auch Regressionskoeffizienten, die den Zusammenhang zwischen den extrahierten Faktoren und jeder einzelnen Variablen aufzeigen (ebd.).

Tab. 22.14 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Komponentenmatrix vor Rotation, Skala „EEB“ (formatiert)

Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit...	Komponente	
	1	2
EEB_1_fb_energiegeladen.	,812	,299
EEB_2_db_nervös.	,777	,368
EEB_3_fb_einflussreich.	,771	,405
EEB_4_db_körperlich verspannt.	,751	,351
EEB_5_fb_leistungsbereit.	-,743	,427
EEB_6_db_aufgeregt.	-,641	,558
EEB_7_db_körperlich unwohl.	-,632	,473
EEB_8_fb_aufmerksam.	,554	,221
EEB_9_fb_konzentriert.	-,408	,624

Dieses Ladungsmuster ist – bei mehreren Faktoren – noch nicht für die finale Extraktion geeignet, da mehrere Variablen hohe absolute Ladungskoeffizienten auf mehrere Faktoren haben und somit nicht eindeutig zuzuordnen sind. Die Komponentenmatrix der EEB zeigt zwar, auf welchen Faktoren die Items höher laden (Tab. 22.14, Markierung blau/orange): Die Variablen laden entweder hoch auf Faktor eins ($r=0,554$ bis $0,812$) und korrelieren negativ mit Faktor zwei oder anders herum. Dies entspricht der inhaltlich gegenteiligen Bedeutung der Faktoren (fb, db, Kap. 21.2.3). Teilw. bestehen jedoch auch hohe Korrelationen mit einem

$r > 0,4$ für beide Faktoren (EEB_3_fb_einflussreich, Tab. 22.14). Auch wenn der Zusammenhang zu fb mit $r = 0,771$ deutlich höher ist (Zusammenhang mit Faktor zwei (db): $r = 0,405$), lässt sich somit noch nicht von einer eindeutigen Zuordnung sprechen. Inhaltlich überrascht es nicht, dass es sich um KON handelt, da es als Single-Item-Scale vorgesehen ist (Kap. 21.2.3).

Die mangelnde Eindeutigkeit der Komponentenmatrix lässt sich darauf zurückführen, dass bei Berechnung ohne Iteration die Faktoren sukzessive extrahiert werden, d. h. die Varianz aller Variablen wird nacheinander eliminiert (Schöneck & Voß, 2005). Dies hat zur Folge, dass alle Variablen möglichst hoch mit den Faktoren korrelieren. Dabei tendiert der erste Faktor dazu, ein allgemeiner Faktor („general factor“) zu werden, auf den alle Variablen „hoch“ laden (Faktor 1=„general factor“ für EEB_1-4 und EEB_8; Tab. 22.14; ebd., S. 216). Alle anderen Variablen tendieren dazu, bipolar zu werden, d. h. sie korrelieren mit einem Teil der Variablen positiv und mit dem anderen Teil negativ (EEB_5-7 und EEB_9, Tab. 22.14; ebd.).

Um den Interpretationsspielraum bei der Extraktion von Faktoren zu minimieren, wird für alle Skalen mit mehr als einem Faktor eine geometrische Faktorrotation durchgeführt. Dabei wird die standardmäßig verwendete Rotationsvariante (**Varimax-Rotation**, orthogonale Rotation, Rammstedt, 2004; in SPSS voreingestellt) verwendet. Vorteil der **rotierten Komponentenmatrix (h)** ist, dass einzelne Faktoren möglichst hoch oder niedrig mit den Variablen korrelieren (Einfachstruktur(-prinzip), Thurstone, 1947; Janssen & Laatz, 2017; Rammstedt, 2004). Obwohl die Varianz zwischen den Item-Ladungen auf jedem Faktor maximiert wird (Backhaus et al., 2008), beeinflusst die Rotation nicht die Kommunalitäten oder Eigenwerte (Janssen & Laatz, 2017). Entsprechend müssen diese Prüfschritte nicht wiederholt werden.

Tab. 22.15 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse „Rotierte Komponentenmatrix“, Skala „EEB“ (formatiert)

		Komponente	
		1	2
Faktor 1 (5 Items): Funktionale Beanspruchung (fb)	EEB_5_fb_leistungsbereit.	,863	-,119
	EEB_9_fb_konzentriert.	,846	-,153
	EEB_8_fb_aufmerksam.	,834	-,229
	EEB_1_fb_energiegeladen.	,815	-,152
	EEB_3_fb_einflussreich.	,579	-,143
Faktor 2 (4 Items): Dysfunktionale Beanspruchung (db)	EEB_2_db_nervös.	-,196	,827
	EEB_7_db_körperlich unwohl.	-,355	,779
	EEB_4_db_körperlich verspannt.	-,238	,752
	EEB_6_db_aufgeregt.	,032	,745

Die rotierte Komponentenmatrix der EEB zeigt – nach der Höhe der Korrelationskoeffizienten geordnet – eindeutig auf, auf welchem Faktor die Items höher laden (Markierung blau, Tab. 22.15). Vergleicht man die Korrelationen eines Items mit beiden Faktoren (bspw. EEB_6_db_aufgeregt: $r = 0,032$ für Faktor 1, $r = 0,745$ für Faktor 2, Tab. 22.15) zeigt sich entsprechend der Interpretationshilfe von Schöneck und Voß „eine hohe Kluff“ zwischen den Koeffizienten (2005, S. 218). Da die Mindestgröße der Ladungen ($r = 0,4$) für alle Items für den zugehörigen Faktor erfüllt wird, ist kein Faktor zu eliminieren. Stattdessen liegen die Items mit Faktorladungen von $r > 0,75$ weit über Werten, die die Autoren als „ok“ beurteilen ($r = 0,5$, ebd.). Die Ausnahme bildet erneut KON mit einem immer noch hohen, aber weitaus geringeren Korrelationskoeffizienten von $r = 0,579$. Dieser gute Wert kann aus methodischen Gründen nicht

zu einer Elimination führen, jedoch bestätigt sich ein Ladungsmuster entsprechend der Skalenbildung nach Wieland: Die Struktur der Ladungen entspricht der verwendeten Skaleninstruktion der EEB (KON, fb, db; Kap. 21.2.3). Eine Bestätigung der Skaleninstruktion zeigte sich bei analoger Anwendung der KFA auch für die Skalen AC und RJP (Anhang A.13).

KFA zur Abgrenzung aufgabenbezogenen und sozialen Kontrollerlebens (2.2)

Innerhalb der KFA zur datenbasierten Stärkung der Hypothese, dass **aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben** (2.3) inhaltlich voneinander abzugrenzende Phänomene beschreiben, zeigen sich bereits in der deskriptiven Statistik Divergenzen (Tab. 22.16): Der Mittelwert von KON bildet das Minimum aller Items ($M_{EEB_3_fb_einflussreich}=3,77$), während die beiden **Substrukturen von SKON** ($SKON_{exogen}$: $M_{Befind_1}=5,01$, $M_{Befind_2}=5,29$; $SKON_{endogen}$: $M_{Befind_3}=4,81$, $M_{Befind_4}=4,35$) deutlich näher beieinander liegen. Diese Subfaktoren erfüllen eine Ergänzungsfunktion zu ihrer Skaleninstruktion (Kap. 21.2.4). Die Faktoren zeigen sich in der vorbereitenden KFA für SKON (Anhang A.13).

Tab. 22.16 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skalen aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben, deskriptive Statistik (formatiert)

	M	STD
EEB_3_fb_Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit einflussreich.	3,77	1,446
Befind_1_Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen wertgeschätzt.	5,01	1,353
Befind_2_Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen respektiert.	5,29	1,246
Befind_3_Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen selbstbestimmt.	4,81	1,339
Befind_4_Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen unabhängig.	4,35	1,406

Obwohl die Untergliederung in zwei Faktoren im Vergleich zu einer Ein-Faktorstruktur einen Erklärungszuwachs der Gesamtvarianz leistet (erklärte Gesamtvarianz: 73,34 % bei einem Faktor; 90,74 % bei zwei Faktoren), wird die Ein-Faktorstruktur zunächst beibehalten. Auf die differenziertere Betrachtung einer Zwei-Faktor-Struktur wird verzichtet, da der Eigenwert der zwei Komponenten mit 0,696 den Cut-Off Wert von eins deutlich unterschreitet (Anhang A.13). Zugleich ist eine Zwei-Faktorstruktur bei vier Items nicht sehr förderlich für die angestrebte Datenreduktion. Sehr wohl wird die Einteilung in Kontrollerleben exogen und Kontrollerleben endogen für Detailanalysen verwendet, was den Verständnissgewinn innerhalb der Unterschiedsanalysen von Kap. 24.1 und 24.3 unterstützt. Denn die beiden Subfaktoren unterscheiden sich in der Quelle des Gefühls, das sie ausdrücken: Während das **SKON_{exogen}** dadurch entsteht, dass das soziale Umfeld das Individuum wertschätzt und unterstützt (Befind_1, Befind_2; Wolf et al., 2015), beschreibt das **SKON_{endogen}** eine subjektive Erlebenswelt, die zwar durch äußere (soziale) Faktoren beeinflusst werden kann (Deci & Ryan, 1993), jedoch im „Innen“ des Individuums entsteht. Das Gefühl selbstbestimmt und unabhängig zu sein, ist primär auf das Individuum selbst bezogen. **KON** hingegen beschreibt ein Erleben, das stärker nach außen gerichtet ist und lässt keine direkte soziale Komponente aus dem Konstrukt heraus erahnen. Es weist die höchste STD ($STD_{EEB_3_fb_einflussreich}=1,446$, Tab. 22.16) und zugleich das geringste arithmetische Mittel aus. Schließlich ist der Mittelwert als Maßzahl anfällig für Ausreißer. Das Item scheint sehr heterogen beantwortet worden zu sein.

Ein deutlicheres Bild zeigt sich bei Betrachtung der **Korrelationsmatrix** der Items. Während die Korrelationen innerhalb der Items von SKON über dem Cut-Off-Wert von $r=0,3$ liegen und hochsignifikant sind ($r>0,4691$, Sig. 0,000; Anhang A.13), sind die Korrelationen zu KON sehr

gering (r liegt im Wertebereich von (0,183; 0,204)). Die Verbindung von KON und SKON erfüllt somit die FA-Anforderungen nicht, was nahelegt, dass zwei Konstrukte vorliegen. Weitere Voraussetzungen, die an die FA gestellt werden, sind gegeben:

- Der **Test auf Stichprobeneignung** mit einem KMO-Wert von $0,711 > 0,7$ und der **Bartlett-Test auf Spharizität** (Sig. 0,000) attestieren signifikante Korrelationen der Variablen in der Grundgesamtheit
- Die **Anti-Image-Korrelationen** liegen in bis auf zwei Fällen über dem Cut-Off-Wert von 0,7. Zwei „Ausreißer“ weichen mit $r=0,692$ und $r=0,687$ nur knapp von diesem Orientierungswert ab. Mit 0 % weisen weniger als 25 % der nicht-diagonalen Werte eine Korrelation von $>0,09$ auf, sodass dieses Prüfkriterium als erfüllt betrachtet werden kann.

Die Analyse der **Kommunalitäten** bestärkt die Annahme unterschiedlicher Konstrukte (Tab. 22.17). Während die SKON-Items den Cut-Off-Wert ($>0,3$) mit einem Wertebereich von (0,629; 0,753) weit übererfüllen, ist KON (EEB_3_fb) das Einzige, das ihm unterliegt (0,112).

Tab. 22.17 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skalen aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben, Kommunalitäten (formatiert)

Kommunalitäten		
	Anfänglich	Extraktion
EEB_3_fb_Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit einflussreich.	1,000	,112
Befind_1_Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen wertgeschätzt.	1,000	,753
Befind_2_Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen respektiert.	1,000	,724
Befind_3_Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen selbstbestimmt.	1,000	,731
Befind_4_Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen unabhängig.	1,000	,629

Auch die **Betrachtung der erklärten Gesamtvarianz** weist auf die Extraktionsnotwendigkeit von zwei Faktoren hin (Tab. 22.18): Wird nur eine Komponente aus den fünf Variablen extrahiert, erklärt sie 58,984 % der Gesamtvarianz. Dieser grundsätzlich akzeptable Wert ($>50 %$) lässt sich durch einen zweiten Faktor um 10 % auf 77,460 % verbessern. Da der Eigenwert eines zweiten Faktors bei ca. eins liegt (0,924) lohnt sich eine Rotation mit zwei Faktoren.

Tab. 22.18 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skalen aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben, „erklärte Gesamtvarianz“ (formatiert)

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,949	58,984	58,984	2,949	58,984	58,984
2	,924	18,475	77,460			
3	,737	14,748	92,207			
4	,233	4,654	96,861			
5	,157	3,139	100,000			

Der **Scree-Test** zeigt ein unspezifisches Bild, das nur bei toleranter Auslegung der Bewertungsregeln für eine Zwei-Faktorstruktur spricht: Optisch wird nicht klar, ob der „Knick“ nach einem oder zwei Faktoren sichtbar wird. Die Eigenwertelinie schneidet den Graphen knapp vor Einschluss des zweiten Faktors (Abb. 22.13). Die **Komponentenmatrix vor Rotation** hingegen bestärkt die Aussage der erklärten Gesamtvarianz deutlich: Alle SKON-Items laden mit einem Korrelationskoeffizienten von $r > 0,793$ hoch auf einem Faktor. KON hingegen unterschreitet den Cut Off-Wert von $r=0,4$ ($r=0,335$; Anhang A.13). Das Item müsste also bei

strenger Befolgung der Konvention aus dem Modell eliminiert werden. Dies lässt erneut darauf schließen, dass sich die Konstrukte nicht auf einen gemeinsamen Faktor reduzieren lassen.

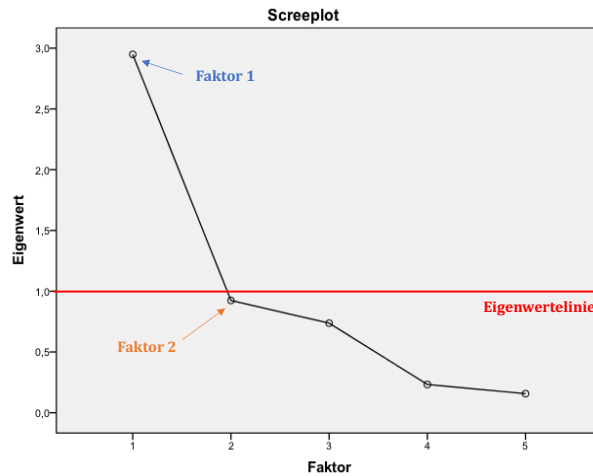


Abb. 22.13 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse aufgabenbezogenes, soziales Kontrollerleben, Screeplot (formatiert)

Das Ergebnis der **rotierten Komponentenmatrix** nach Varimax-Rotation untermauert die inhaltlichen Überlegungen statistisch sehr deutlich (Tab. 22.19): Faktor eins beinhaltet nur Ladungen der SKON-Items (Wertebereit: $r(0,786; 0,871)$). Nur das KON-Item lädt auf Faktor zwei ($r=0,993$; Single-Item-Measure, Bergkvist & Rossiter, 2007), sodass KON eine Rechengröße bleibt, die aus einem und nicht aus mehreren verdichteten Items besteht. Der Erklärungszuwachs durch Hinzunahme von SKON ins Messmodell ist somit bestätigt: Da Wesentliche FA-Anforderungskriterien nicht erfüllt werden (Korrelation, Signifikanz, Kommunalitäten, s. o.) und eine divergente Bedeutungen von KON und SKON in den Daten abzulesen ist (Varimax-Rotation), werden sie getrennt als zwei Faktoren betrachtet (Tab. 22.19, linke Spalte).

Tab. 22.19 Faktorenanalyse Skalen aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben, rotierte Komponentenmatrix inkl. manuell zugeordneter Faktorbezeichnungen

Faktoren	Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen	Komponente	
		1	2
Faktor 1 (4 Items): Soziales Kontrollerleben (SKON)	Befind_1_wertgeschätzt.	,871	,083
	Befind_3_selbstbestimmt.	,858	,086
	Befind_2_respektiert.	,850	,102
	Befind_4_unabhängig.	,786	,121
Faktor 2 (Single Item): Aufgabenbezogenes Kontrollerleben (KON)	EEB_3_fb_einflussreich.	,116	,993

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.^a
a. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

KFA Feedback- und Orientierungsdefizite (Fb_def, Or_def): Szenario „Widerlegung der vermuteten Faktorstruktur“ (2.3)

Anders als bei bisher behandelten Skalen zeigt die KFA von Fb_def und Or_def (2.3) bei einer Faktorstruktur, die von ihrer Skaleninstruktion (Kap. 21.2.2) abweicht, die höchste Varianzaufklärung: **Aus einer Ein-Faktorstruktur wird jeweils eine Zwei-Faktorenstruktur.** Eine entsprechende Umstrukturierung erscheint für Forschungsarbeiten sinnvoll, die Auszüge der ursprünglichen Item-Batterie zum „Rollenkonflikt“ verwenden. Die Erfassung der Skalen Fb_def

und Or_def in jeweils einem Faktor ist bei Hippler und Krüger (2014) nachvollziehbar: Die Fragebogen-Batterie ist mit 27 Items so lang, dass eine kleinteiligere Faktorstruktur, das Ziel der Datenreduktion verfehlen würde. Zudem soll sie – anders als in der vorliegenden Studie – das übergreifende Konstrukt „Rollenkonflikt“ erklären und nicht nur die betrachteten Sub-Skalen.

Für die Skala **Feedbackdefizite** (Fb_def) ergeben sich folgende Faktoren: **Feedbackdefizite Peer** (kollegenbezogen; Fb_def_Peer) und **Feedbackdefizite Supervisor** (führungsbezogen; Fb_def_Supervisor). Sie resultieren aus der erklärten Gesamtvarianz, dem Screeplot und der rotierten Komponentenmatrix. Durchführungsvorgaben der FA sind erfüllt (Anhang A.13)

- **Korrelationen:** Signifikant und $r > 0,3$ (Prüfkriterium erfüllt)
- **Stichprobeneignung:** KMO mit $0,685 > 0,7$ und signifikant nach dem Bartlett auf Sphärisität ($,000$; Prüfkriterium ausreichend erfüllt)
- **Anti-Image Korrelationen:** $R > 0,7$ für alle bis auf zwei Items erfüllt (teilw. erfüllt; die beiden abweichenden Items bilden später Faktor zwei; Prüfkriterium erfüllt)
- **Kommunalitäten:** $> 0,3$ (Prüfkriterium erfüllt)

Die Analyse der erklärten Gesamtvarianz zeigt, dass die Beschränkung auf einen Faktor mit einer Varianzaufklärung von 49,327 % leicht unter dem Cut-Off-Wert von 50 % liegt. Die Gliederung in zwei Faktoren führt eine Verbesserung von ca. 19 % auf 69,077 % herbei (Anhang A.13). Die Eigenwerte bestärken dieses Ergebnis, da nicht nur die erste Komponente den Grenzwert von eins überschreitet (Eigenwert=1,2466). Auch die Zweite erfüllt den Grenzwert (Eigenwert=0,988) noch. Überdies signalisiert der **Screeplot** mit einer Eigenwertelinie, die die Y-Achse in Höhe des zweiten Faktors schneidet, eine Zwei-Faktorenstruktur (Abb. 22.14).

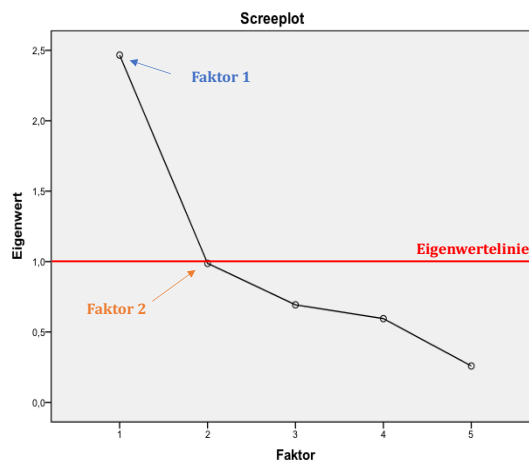


Abb. 22.14 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala Feedbackdefizite, Screeplot (formatiert)

Die **rotierte Komponentenmatrix** zeigt durch die eindeutige Ladung auf jeweils einen Faktor, welche der fünf Items den zwei Faktoren zuzuordnen sind (Tab. 22.20). Sie macht, je nach inhaltlichem Zusammenhang ihrer Variablen, die „Etikettierung“ der einzelnen Faktoren, möglich (Schöneck & Voß, 2005, S. 218). Janssen und Laatz (2017) empfehlen, sich für die Benennung der neuen Faktoren an „Leitvariablen“ zu orientieren: Variablen, die auf dem Faktor besonders hoch laden, sind über ihren Item-Inhalt am besten geeignet, die Kernaussage des Faktors zu umschreiben. Die Items „Fb_def_5_re“ und „Fb_def_3_re“ laden mit $r > 0,9$ sehr stark auf Faktor eins. Sie alle lokalisieren ein Feedbackdefizit beim Kollegium, sodass der

Faktor die Bezeichnung „Feedbackdefizite Peer (kollegenbezogen)“ erhält. Alle anderen Items laden auf Faktor zwei (Wertebereich von $r(0,675; 0,788)$), sodass kein Item zu eliminieren ist ($>0,4$). Inhaltlich beziehen sich die beiden Leitvariablen „Fb_def_1“ und „Fb_def_4_re“ direkt auf ein durch den/die Vorgesetzten erzeugtes Feedbackdefizit, sodass der Faktor den Namen „Feedbackdefizite Supervisor (führungsbezogen)“ erhält. Zwar wird die Quelle der Feedbackdefizite innerhalb des Items „Fb_def_2_re“ nicht explizit benannt (Tab. 22.20), jedoch wird das Item in seiner Original-Konzeption als Teil mangelnder Anerkennung der Leistung durch den Vorgesetzten beschrieben (Hippler & Krüger, 1982).

Tab. 22.20 Faktorenanalyse Skala Feedbackdefizite, rotierte Komponentenmatrix inkl. zugeordneter Faktorbezeichnung

Faktor-bezeichnung	Item-Beschreibung	Komponente	
		1	2
Faktor 1 (2 Items) Feedbackdefizite Peer (kollegenbezogen)	Fb_def_5_re_Ich weiß (nicht), inwieweit ich von meinen Kollegen (Mitarbeitern) akzeptiert werde.	,907	,178
	Fb_def_3_re_Ich weiß (nicht), inwieweit meine Kollegen (Mitarbeiter) meine Kompetenz anerkennen.	,903	,208
Faktor 2 (3 Items) Feedbackdefizite Supervisor (führungsbezogen)	Fb_def_1_Mir ist nicht klar, ob mein Vorgesetzter (meine Vorgesetzten) mit meinen Leistungen zufrieden ist (sind).	,016	,788
	Fb_def_4_re_Mir ist (nicht) klar, wie objektiv mein Vorgesetzter (meine Vorgesetzten) meine Leistungen bewertet (bewerten).	,258	,720
	Fb_def_2_re_Ich weiß (nicht) genau, was von mir erwartet wird.	,281	,675

Eine ähnliche Ergebnisstruktur zeigt die FA der Skala **Or_def**. Auch hier wird die Faktorbezeichnung über Quellen des Defizits spezifiziert: „**Orientierungsdefizit mangels Orientierungslinien**“ (Or_Def_{Orientierungslinien}) und „**Orientierungsdefizit mangels Klarheit und Transparenz**“ (Or_Def_{Klar_Trans}). Die FA-Bedingungen werden in weiten Teilen erfüllt (Anhang A.13):

- **Korrelationen:** Signifikant und $r > 0,3$ (Prüfkriterium für den Cut-Off-Wert $r = 0,2$ für sechs Korrelationen nicht erfüllt und erst bei Elimination von Or_def_4 ausreichend)
- **Stichprobeneignung:** KMO mit $0,733 > 0,7$ und nach dem Bartlett auf Sphärisität signifikant (Sig.=0,000; Prüfkriterium erfüllt)
- **Anti-Image Korrelationen:** Für alle diagonalen Korrelationen bis auf ein Item erfüllt ($r > 0,7$); das Ausnahme-Item liegt mit einer Korrelation von $r = 0,691$ sehr nah am Cut-Off-Wert. Auch weisen mit 0% weniger als 25% der nicht-diagonalen Werte eine Korrelation von $r > 0,09$ auf, sodass das Prüfkriterium als erfüllt gewertet wird.
- **Kommunalitäten:** $> 0,3$; Prüfkriterium erfüllt

Tab. 22.21 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala Orientierungsdefizite, erklärte Gesamtvarianz (formatiert)

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,309	46,171	46,171	2,309	46,171	46,171
2	,982	19,638	65,808			
3	,652	13,034	78,842			
4	,543	10,860	89,702			
5	,515	10,298	100,000			

Wie bei Fb_def weist der Zuwachs der **erklärten Gesamtvarianz** auf die Notwendigkeit der Einteilung in zwei Faktoren hin. Die ursprüngliche Ein-Faktorstruktur aus sechs Items bietet nur eine Varianzaufklärung von 35,423% und bleibt somit weit unter einem akzeptablen Wert

von 50 %. Da die geforderten Korrelationen und Signifikanzwerte nicht erfüllt werden, wird das Item Or_def_4 eliminiert. Die übrigen fünf Items führen bei zwei Faktoren nicht nur zu einer verbesserten Varianzaufklärung. Sie erfüllen – bei leichten Schwächen bzgl. Or_def_6 – auch die FA-Kriterien weitreichender (Korrelationen und Signifikanzen) und bieten somit das beste Gesamtergebnis. Die Varianzaufklärung steigt im Vergleich zur Ursprungs-Item-Batterie um mehr als 30 % auf 65,808 % (Tab. 22.21). Zugleich wird die Eigenwertregel von eins erfüllt (Eigenwert Komponente 1=2,309; Eigenwert Komponente 2=0,982). Ein Test, in dem auch Or_def_6 ausgeschlossen wird, um zu überprüfen, ob dies den FA-Prüfkriterien besser gerecht wird, führt zu einer sehr geringen Varianzaufklärung. Zudem sind KMO-Kriterium und Anti-Image-Korrelationen leicht untererfüllt, sodass sich die Fünf-Item-Formation durchsetzt.

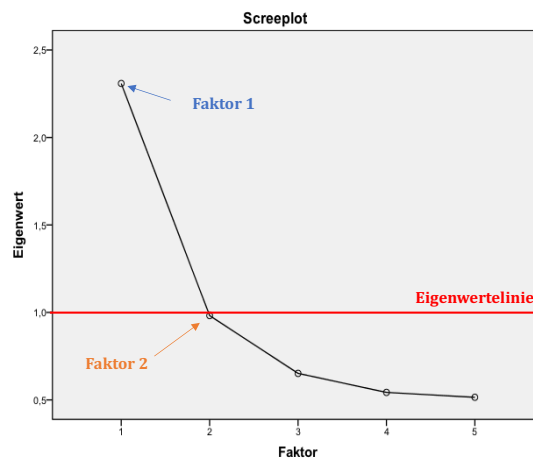


Abb. 22.15 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala Orientierungsdefizite, Screeplot (formatiert)

Der **Scree-Test** zeigt gleiche Ergebnisse wie für die Skala Fd_def: Mit der gleichen Argumentation (Schnittpunkt bei Faktor zwei) wird eine Zwei-Faktorstruktur abgeleitet (Abb. 22.15).

Tab. 22.22 Faktorenanalyse Skala Orientierungsdefizite, rotierte Komponentenmatrix inkl. manuell zugeordneter Faktorbezeichnung

		Rotierte Komponentenmatrix^a	
		Komponente	Komponente
Faktorbezeichnung	Item-Beschriftung³	1	2
Faktor 1 (3 Items) Orientierungsdefizit mangels Klarheit und Transparenz	Or_def_6_Ich habe unter Richtlinien und Verfahrensweisen zu arbeiten, die nicht miteinander zu vereinbaren sind.	,793	,002
	Or_def_3_Ich erhalte unvereinbare Anweisungen von zwei oder mehr Personen.	,741	,276
	Or_def_2_Mein Vorgesetzter (meine Vorgesetzten) neigt (neigen) dazu, Entscheidungen über Sachprobleme vor sich her zu schieben.	,723	,234
Faktor 2 (2 Items) Orientierungsdefizit mangels Orientierungslinien	Or_def_1_re_Für meine Stelle existieren (keine) klare(n) und eindeutige(n) Arbeitsanweisungen bzw. Regeln.	,087	,870
	Or_def_5_re_Ich verfüge (nicht) über Möglichkeiten und Mittel, um an mich gerichtete Anweisungen durchzuführen.	,252	,794

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. a. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Die Betrachtung der **rotierten Komponentenmatrix** untermauert, dass sich die besten Ergebnisse aller Prüfschritte nach Extraktion von Item Or_def_4 und einer Erweiterung auf zwei

³ (nicht): eingeklammerte Verneinung nach Umpolung; als Defizit inkl. Verneinung zu lesen.

Faktoren zeigen. Die Leitvariablen „Or_def_6“ und „Or_def_3“ von Faktor eins (Tab. 22.22) beziehen sich auf Orientierungsdefizite, die dadurch entstehen, dass das Individuum unter inkonsistenten, unklaren Instruktionen auf Führungsebene zu arbeiten hat. „Or_def_2“ als drittes Item, das auf Faktor eins lädt, bezieht dies nicht so klar auf Arbeitsanweisungen. Da jedoch auch nicht getroffene Entscheidungen auf Führungsebene mit einem Mangel an Orientierung einhergehen können, wird diese Komponente „Orientierungsdefizit mangels Klarheit und Transparenz“ (Or_def_{Klar_Trans}) genannt (Item-Ladungen: r(0,723; 0,793). Die Items, die auf Faktor zwei laden (Or_def_3_re: r=0,870; Or_def_5_re: r=0,794, Tab. 22.22) erfassen die Existenz entsprechender Anweisungen, was zum Titel „Orientierungsdefizit mangels Orientierungslinien“ (Or_def_{Orientierungslinien}) führt. Die Faktoren unterscheiden sich also darin, ob sie die Qualität des Orientierungsdefizits oder die Existenz von Orientierung abfragen.

Durchführung EFA (3)

Nach den bestätigenden KFA werden nun die wichtigsten Ergebnisse der **EFA (3)** skizziert. Die vermutete Faktorstruktur wird für adaptierte und somit in dieser Form erstmals verwendete Skalen überprüft: Zufr_Onb (Kap. 21.2.5; 3.1), eNPS (Kap. 21.2.7, 3.2), SKON in Verbindung mit Soc_Supp (Kap. 21.2.4, 3.3).

EFA onboarding-bezogene Zufriedenheit (Zufr_Onb, 3.1)

Um zu überprüfen, wie gut die vier entwickelten Zufriedenheits-Items mit Onboarding-Bezug auf einen Faktor laden (3.1), erfolgt zunächst eine Mittelwertbetrachtung innerhalb der **deskriptiven Statistik**. Die Mittelwerte der vier Items schwanken auf der siebenstufigen Skala von „4,66“ bis „5,73“ (Anhang A.13). Bei einer STD von „1,24“ im Minimum für Zufriedenheit mit der Möglichkeit, sich ein Netzwerk aufzubauen (Zufr_Onb_4) und „1,657“ im Maximum für Zufriedenheit mit den Prozessen rund um den technischen und organisatorischen Arbeitsplatz (Zufr_Onb_3), sind zwar Unterschiede, aber keine Ausreißer zu erkennen. Darüber hinaus erfüllt die Skala alle Voraussetzungen zur Durchführung einer FA (Anhang A.13):

- **Korrelationen:** Signifikant und $r > 0,3$ (Prüfkriterium erfüllt)
- **Stichprobeneignung:** KMO-Test mit $0,742 > 0,7$; signifikant nach dem Bartlett-Test auf Sphäriszität (Sig.=0,000; Prüfkriterium erfüllt)
- **Anti-Image Korrelationen:** Für alle diagonalen Korrelationen – bis auf ein Item – erfüllt ($r > 0,7$). Auch weisen mit 0% weniger als 25% der nicht-diagonalen Werte Korrelationen von $> 0,09$ auf (Prüfkriterium erfüllt).
- **Kommunalitäten:** 0,528 bis 0,604 $> 0,3$ (Prüfkriterium erfüllt)

Tab. 22.23 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala onboarding-bezogene Zufriedenheit, erklärte Gesamtvarianz (formatiert)

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,287	57,177	57,177	2,287	57,177	57,177
2	,696	17,396	74,573			
3	,558	13,959	88,532			
4	,459	11,468	100,000			

Betrachtet man die anfänglichen **Eigenwerte** (eine Komponente: $2,287 > 1$; zwei Komponenten: $0,696 < 1$, Tab. 22.23) und die extrahierten Summen, lässt sich aus ursprünglich vier

Variablen eine Komponente extrahieren, die geeignet ist, kumulativ 57,177 % der **Gesamtvarianz** zu erklären. Diese Komponente wird als **onboarding-bezogene Gesamtzufriedenheit** bezeichnet. Da die Komponente mit mehr als 50 % erklärter Gesamtvarianz einen akzeptablen Wert erreicht, wird sie als Zufriedenheitsindikator verwendet. Für eine anwendungsbezogene Detailanalyse der Zufriedenheit ist es weiterhin sinnvoll, die Einzel-Items zu betrachten.

Bestätigen lässt sich die Extraktion eines Faktors durch den Screeplot, dessen Eigenwertelinie die X-Achse zwischen Faktor eins und zwei schneidet, sodass dieser Indikator die Reduktion auf eine Komponente bestärkt (Abb. 22.16). Gleiches gilt für die Komponentenmatrix vor Rotation, da alle Items mit Ladungen $r > 0,7$ stark auf den Faktor Gesamtzufriedenheit laden (Anhang A.13). Ihre Rotation ist nicht erforderlich, da nur eine Komponente extrahiert wird.

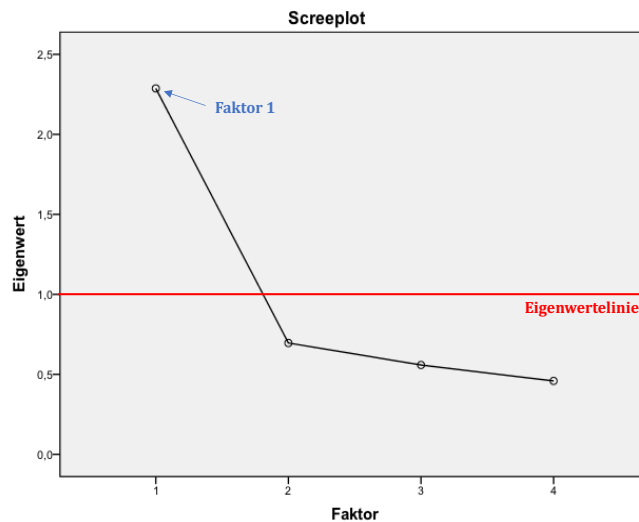


Abb. 22.16 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala onboarding-bezogene Zufriedenheit, Screeplot (formatiert)

EFA für eNPS (3.2)

Für den **eNPS** ist keine FA nötig (Single-Item-Measure, Bergkvist & Rossiter, 2007; 3.2). Vor dem Hintergrund, dass für eine kontextbezogene Bewertung der Weiterempfehlungstendenzen prozessbezogene eNPS formuliert werden (Kap. 21.2.7), stellt sich jedoch die Frage, ob diese ursprünglich als Single-Item-Measures konzipierten Fragen auf einen Faktor laden und so die Datenreduktion unterstützen. Während die deskriptive Statistik hohe Unterschiede zwischen den Mittelwerten konstatiert ($M_{eNPS_Rec}=7,73$; $M_{eNPS_Emp}=8,37$ und $M_{eNPS_Onb}=6,73$), weist der STD-Wertebereich (1,928; 2,776) auf eine heterogene Beantwortung hin (Tab. 22.24).

Tab. 22.24 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala eNPS gesamt, deskriptive Statistiken (formatiert)

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie (...) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?	M	STD	Analyse N
eNPS_Rec_die Gestaltung der Bewerbungsphase bei (Name Unternehmen)	7,73	2,418	218
eNPS_Emp_(Name Unternehmen) als Arbeitgeber	8,37	1,928	218
eNPS_Onb_die Ausgestaltung der Eingewöhnungszeit neuer Mitarbeiter bei (Name Unternehmen)	6,73	2,776	218

Die Anforderungen an die EFA werden wie folgt erfüllt (Anhang A.13):

- **Korrelationen:** Signifikant und $r > 0,3$ (Prüfkriterium erfüllt)

- **Stichprobeneignung:** KMO-Test mit $0,708 > 0,7$; signifikant nach dem Bartlett-Test auf Sphärisität ($0,000$; Prüfkriterium erfüllt)
- **Anti-Image Korrelationen:** Für alle diagonalen Korrelationen (teils knapp) erfüllt ($r_{eNPS_Rec} = .733 > .7$; für $eNPS_Emp$ und $eNPS_Onb$ noch akzeptiert: $r = 0,697$). Mit 0% überschreiten nicht mehr als 25% der nicht-diagonalen Korrelationen den Cut-Off-Wert von $0,09$ (Prüfkriterium erfüllt).
- **Kommunalitäten:** $0,685$ bis $0,723 > 0,3$ (Prüfkriterium erfüllt)

Tab. 22.25 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala eNPS gesamt, erklärte Gesamtvarianz (formatiert)

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2,131	71,019	71,019	2,131	71,019	71,019
2	,464	15,462	86,481			
3	,406	13,519	100,000			

Die Zusammenfassung der drei Items zum Faktor „eNPS gesamt“ erklärt $71,019\%$ der **Gesamtvarianz** (Eigenwert= $2,131 > 1$; Tab. 22.25), sodass die Daten die Extraktion einer Komponente stützen. Dieses Ergebnis wird von **Screeplot** und **Komponentenmatrix** bestätigt: Nicht nur liegt die Eigenwertlinie zwischen den ersten beiden Faktoren (Abb. 22.17). Die drei Ladungskoeffizienten auf Faktor eins nehmen mit Werten von $r = 0,828$ bis $r = 0,850$ sehr hohe Korrelationen an (Anhang A.13), sodass die Zusammenfassung bedenkenlos erfolgen kann.

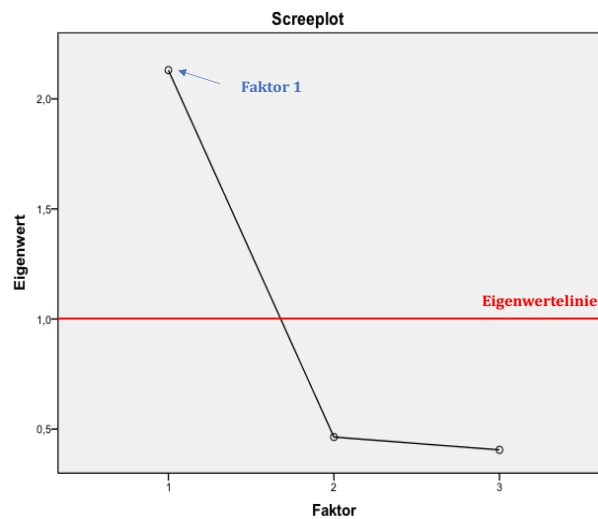


Abb. 22.17 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala eNPS gesamt, Screeplot (formatiert)

EFA Soziales Kontrollerleben in Verbindung mit sozialer Unterstützung (3.3)

Auch zur Messung sozialer Unterstützung (Kap. 21.2.4; 3.3) werden zusammenfassende Items entwickelt, die sich auf relevante Subjekte des Onboarding-Prozesses beziehen. Dies sind vorliegend die unmittelbare Führungskraft (Soc_Supp_Supervisor) sowie Kolleginnen und Kollegen (Soc_Supp_Peer). Aufgrund einer angenommenen Nähe zu den SKON-Items (exogen, s. o.) werden sie in die EFA aufgenommen, um die Vermutung zu validieren, dass die Items unterschiedliche Konstrukte messen und eine separate Betrachtung sinnvoll ist. Auch wird für beide Items sozialer Unterstützung geprüft, inwieweit sie auf einen Faktor laden.

Bis auf das Prüfkriterium „Anti-Image-Korrelationen“, in dem die Items sozialer Unterstützung

isoliert betrachtet unzureichende Werte aufweisen, zeigt sich, dass beide Konstellationen (Soc_Supp isoliert oder inkl. SKON) eine EFA ermöglichen (Anhang A.13):

- **Korrelationen:** Signifikant und $r > 0,3$ (Prüfkriterium erfüllt)
- **Stichprobeneignung:** KMO-Test mit $0,823 > 0,7$; signifikant nach Bartlett-Test auf Sphärischkeit (Sig.=0,000; Prüfkriterium erfüllt). Für Soc_Supp allein liegt das Maß nur bei 0,500 (tolerante Untergrenze von 0,5 erfüllt, Backhaus et al., 2008).
- **Anti-Image Korrelationen:** Für alle diagonalen Korrelationen mit $r > 0,7$ erfüllt; weniger als 25 % der nicht-diagonalen Werte (5,71 %; zwei von 35 Items) zeigen Korrelationen $> 0,09$ (Prüfkriterium erfüllt). Für Soc_Supp allein liegen die diagonalen Korrelationen bei $r = 0,5$ (Prüfkriterium nicht erfüllt); 0 % der nicht-diagonalen Korrelationen liegen bei $r > 0,09$ (< 25 %; Prüfkriterium erfüllt).
- **Kommunalitäten:** 0,492 bis 0,825 $> 0,3$ (Prüfkriterium erfüllt); Verbesserung auf 0,764 bei Beschränkung auf die Soc_Supp-Items

Der Vergleich der **erklärten Gesamtvarianz**, der durch Zusammenlegung der beiden Konstrukte bzw. isolierte Betrachtung von SKON erzielt werden kann, spricht für eine Zwei-Faktorstruktur: Bei Extraktion einer Komponente aus den ursprünglich sechs Variablen werden 63,442 % der Gesamtvarianz erklärt (Tab. 22.26). Vor dem Hintergrund, dass eine zweite Komponente noch einen Eigenwert von „0,937“ erreicht, der am Cut-Off-Wert von eins grenzt, lässt sich die Varianzaufklärung durch eine zweite Komponente um 16 % auf 79,664 % erhöhen (Tab. 22.26). Im Einklang damit lässt sich bei singulärer Betrachtung sozialer Unterstützung eine Varianzaufklärung von 76,4 % erzielen (Eigenwert=1,528 > 1).

Tab. 22.26 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala soziales Kontrollerleben inkl. soziale Unterstützung und soziale Unterstützung isoliert, erklärte Gesamtvarianz (formatiert)

Komponente	Erklärte Gesamtvarianz: Soziales Kontrollerleben und soziale Unterstützung					
	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,807	63,442	63,442	3,807	63,442	63,442
2	,973	16,222	79,664			
3	,497	8,291	87,955			
4	,363	6,049	94,004			
5	,212	3,538	97,542			
6	,147	2,458	100,000			

Komponente	Erklärte Gesamtvarianz: Soziale Unterstützung					
	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,528	76,400	76,400	1,528	76,400	76,400
2	,472	23,600	100,000			

Weitere Bestärkung findet sich bei Analyse des **Screeplots** (Abb. 22.18): Der annähernd asymptotische Verlauf zur X-Achse beginnt zwar nicht ganz eindeutig ab Faktor zwei, jedoch schneidet die Eigenwertelinie den Graphen knapp beim zweiten Faktor. Dies spricht für die Extraktion von zwei Komponenten. Dies wird aus theoretischen Überlegungen gestützt, da es wenig konsistent erscheint, das subjektive Erleben sozialer Kontrolle (SKON) mit konkreten

Quellen sozialer Unterstützung zu vermischen. Zwar werden beide Konstrukte als Prozess-Variablen deklariert, sie erfassen jedoch Phänomene unterschiedlicher Aggregationsebenen.

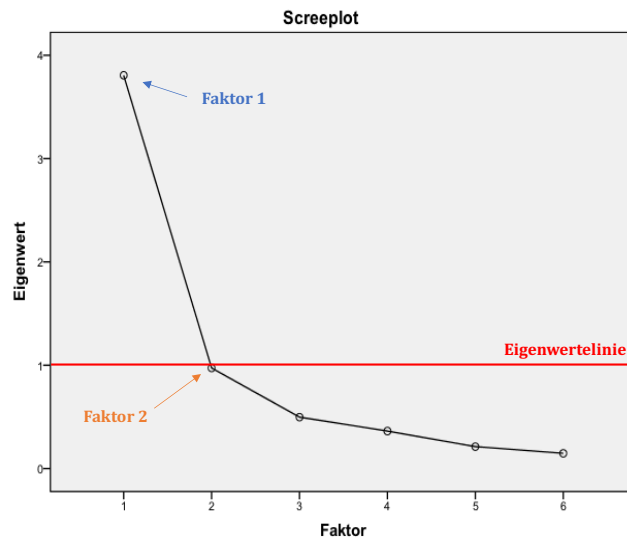


Abb. 22.18 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse für soziales Kontrollerleben und soziale Unterstützung, Screeplot (formatiert)

Bei **doppelter Faktorrotation** ergeben sich zwei Komponenten, die nicht aus den ursprünglichen SKON-Items zusammengesetzt sind (Tab. 22.27):

- Faktor 1: Quellen sozialen Kontrollerlebens (Soc_Supp und Soziales Kontrollerleben exogen (SKON_{exogen}; Wertschätzung und Respekt)): 4 Items
- Faktor 2: Soziales Kontrollerleben endogen (SKON_{endogen}): 2 Items

Die Komponentenmatrix bestätigt somit zwar eine Zwei-Faktorenstruktur, die Ergebnisse bieten jedoch **unterschiedliche Möglichkeiten der Zusammensetzung**. „Option 1“ besteht in der Untergliederung der sechs Items in zwei Konstrukte (SKON und Soc_Supp)

- SKON (4 Items, 1 Faktor): Prüfkriterien erfüllt; Varianzaufklärung 73,38 % (Anhang A.13)
- Soc_Supp (2 Items, 1 Faktor): Möglich, jedoch KMO-Kriterium und Anti-Image Korrelationen unzureichend erfüllt, Varianzaufklärung: 76,4 % (Anhang A.13)

„Option 2“ bildet eine Item-Neukomposition (zwei Faktoren) nach doppelter Faktorrotation („SKON_{endogen}“ und „Quellen sozialen Kontrollerlebens“ (SKON_{endogen} und Soc_Supp)). Sie führt zur größten Varianzaufklärung (79,664 %) und sehr guten Ergebnissen aller Prüfkriterien.

Tab. 22.27 SPSS-Ausgabe Faktorenanalyse Skala soziales Kontrollerleben und soziale Unterstützung, rotierte Komponentenmatrix (formatiert)

Faktoren	Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen	Komponente	
		1	2
Faktor 1 (4 Items inkl. soziale Unterstützung): Soziales Kontrollerleben <u>exogen</u>	Befind_5_von Kolleginnen und Kollegen unterstützt.	,858	,048
	Befind_2_respektiert.	,802	,416
	Befind_1_wertgeschätzt.	,801	,453
	Befind_6_von meiner unmittelbaren Führungskraft unterstützt.	,746	,265
Faktor 2 (2 Items): Sozialer Kontrollerlebens <u>endogen</u>	Befind_4_unabhängig.	,191	,914
	Befind_3_selbstbestimmt.	,304	,886

„Option 1“ bietet valide Ergebnisse innerhalb der FA und eine höhere Konsistenz mit dem JSR-Modell (Kap. 21.2.4), das nicht vorsieht SKON und Soc_Supp zu mischen. „Option 2“ ist zwar

von der Empirie geleitet und statistisch sinnvoll, die Zusammenfassung von SKON mit zweifeldspezifischen Quellen sozialer Unterstützung widerspricht jedoch der Fragebogeninstruktion (Kap. 21.2.4). Inhaltlich erscheint es zudem weder konsistent noch anwendungsorientiert konkrete SKON-Quellen zu benennen und sie mit der SKON-Bewertung zu mischen. Der geringe Erklärungszuwachs von 76,4 % auf 79,664 % rechtfertigt eine Verletzung theoretischer Überlegungen nicht, sodass „Option 1“ umgesetzt wird.

22.4 Reliabilitätsanalyse und Skalenbildung

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit der Skalenbildung der Konstrukte, bei denen mehrere gleichwertige Messungen additiv zu einem Faktor zusammengefasst werden (Summated Rating- bzw. (Likert-)Skala, Janssen & Laatz, 2017, S. 606). Um die Verdichtung der in Kap. 22.3 extrahierten Faktoren vorzunehmen, ist sicherzustellen, dass Messgenauigkeit und Replizierbarkeit ihrer Messergebnisse gewährleistet sind (Rammstedt, 2004). Dazu werden die Items der Faktoren einer Reliabilitätsanalyse (RA) unterzogen. Von dem Ergebnis des Reliabilitätstests ist die Anwendbarkeit weiterer Testverfahren abhängig (Kap. 22.5, 23). Auch kann es erforderlich werden, andere Tests einzusetzen, als ursprünglich geplant (Kap. 21.1). Vor Vorstellung von Berechnungsschritten und Ergebnissen (2) einschließlich der Diskussion verwendeter Skalen in ihrer Bedeutung für die weitere Datenauswertung, werden methodische und theoretische Kernaspekte der RA literaturgestützt dargelegt (1).

Reliabilität von Summated Rating-Skalen (1)

Als Gütekriterium quantitativer Forschung wird Reliabilität bereits in Kap. 8.3 beleuchtet. Auf Summated Rating-Skalen bezogen gibt sie an, wie genau der beobachtete Wert eines Konstrukts durchschnittlich dem wahren Wert in einer Population entspricht (Janssen & Laatz, 2017). Ein Instrument gilt als umso zuverlässiger, je stärker die verschiedenen Ergebnisse der Teilmessungen (Items) übereinstimmen. Um dies zu erfassen, ist zunächst – in Abhängigkeit vom gewählten Messmodell – eine aus vier möglichen Methoden auszuwählen: Retest-Reliabilität, Paralleltest-Reliabilität, Testhalbierungsreliabilität und Konsistenzanalyse (Rammstedt, 2004; Danner, 2015, S. 7). Da lediglich ein Messzeitpunkt betrachtet wird (ebd.) und die Items einer Skala die Messung desselben wahren Wertes erlauben (Kap. 22.3), kann die **Reliabilität anhand der internen Konsistenz** der Items geschätzt werden. Der Begriff „interne Konsistenz“ bezieht sich auf den Grad der Korrelation der Items untereinander und ist auch dann ein angemessener Schätzwert, wenn die Konstrukte zeitlichen Schwankungen unterliegen (Krüger et al., 2016). Dies ist für Stimmungen, Emotionen und somit auch bei den betrachteten Skalen zum subjektiven Erleben der Fall, was den Einsatz der Konsistenzanalyse weiter stützt.

Um die Reliabilität anhand der internen Konsistenz zu schätzen, ist ein Test in einzelne Items zu zerlegen (Danner, 2015). Die Reliabilität lässt sich dann über die Varianzen der Items und die Varianz ihres Summenwerts approximieren. Dieser Teilungsprozess des Instruments weist eine Nähe zur Split-Half- oder Testhalbierungsmethode auf (Rammstedt, 2004; Kap. 8.3). Zugleich umgeht sie ihre Nachteile: Bei der Split-Half-Methode unterscheiden sich je nach angewandtem Vorgehen zur Skalenhalbierung die Korrelationskoeffizienten. Bei der Konsistenzanalyse wird die Skala nicht nur in zwei, sondern in so viele Teile geteilt, wie Items vorhanden sind (Abb. 22.19). Das Mittel über sämtliche Korrelationen entspricht dann der durchschnittlichen Reliabilität einer Skala und gibt Auskunft über die Homogenität eines Verfahrens (ebd.);

d. h. inwieweit Items dasselbe Konstrukt messen (Krüger et al., 2016).

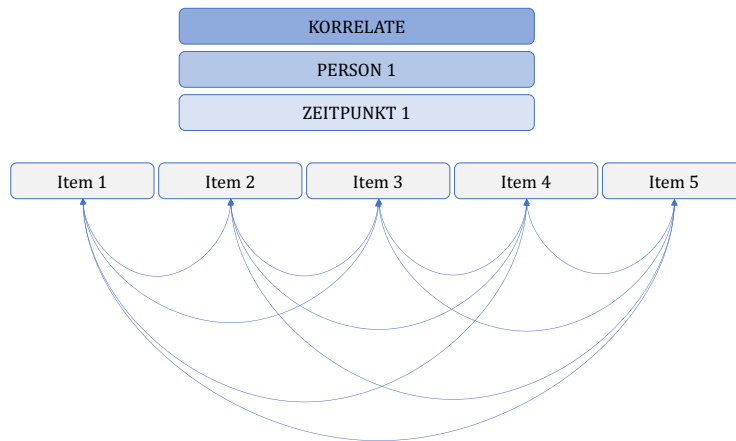


Abb. 22.19 Vorgehen bei der Konsistenzanalyse (Abb. angelehnt an Rammstedt, 2004, S. 13)

Der gebräuchlichste Schätzkennwert der internen Konsistenz ist der **Alpha-Koeffizient nach Cronbach** (Cronbach, 1951; Rammstedt, 2004; Amelang & Schmidt-Atzert, 2006; Bühner, 2011; Kap. 20.3). Die Besonderheit bei der Bewertung von Skalen besteht darin, dass Cronbachs Alpha die Homogenität nicht eindimensional untersucht, sondern die Beziehung einzelner Items zueinander und zur Gesamtskala beschreibt (1993, S. 98-104): Wird einem Item-Set nach der FA zugeschrieben, einen latenten Faktor abzubilden, ist für die Skalenbildung eine hohe Korrelation zwischen den Items nachzuweisen (Janssen & Laatz, 2010).

Dass die **Zuverlässigkeit einer Skala** neben dem Korrelationskoeffizienten auch von einigen anderen Faktoren abhängig ist (Rammstedt, 2004), macht die Beurteilung des Reliabilitätskoeffizienten nicht trivial: Mit abnehmender **Item-Anzahl** sinken die zu erwartenden Korrelationen, sodass bei kürzeren Skalen geringere Cut-Off-Werte akzeptiert werden. Eine hohe inhaltliche **Heterogenität** der Items geht mit niedrigen Inter-Item-Korrelationen und einer niedrigeren internen Konsistenz einher. Auch beeinflusst das **Untersuchungsziel** einer Erhebung die Anforderungen an die Zuverlässigkeit einer Skala. Werden etwa Individualdiagnosen wie Persönlichkeitstests angestrebt, wird eine deutlich höhere Reliabilität gefordert, als in vorliegenden Gruppenvergleichen (ebd.). Entsprechend besteht keine allgemeingültige Konvention für eine angemessene Höhe des Zuverlässigkeitsindikators Cronbachs Alpha (Janssen & Laatz, 2010, 2017). **Cut-Off-Werte** werden stattdessen **spezifisch** für das Anwendungsgebiet der Gruppenvergleiche beschrieben (Rammstedt, 2004). Sie sind Abb. 22.20 einschließlich ihrer Interpretation zu entnehmen und folgen der allgemeinen Empfehlung, dass Cronbachs Alpha einen Wert von „0,7“ nicht unterschreiten sollte („ausreichend“, ebd.; Bühner, 2011, S. 141 ff.; Kap. 20.3). Im Einklang mit Hossiep sind Werte <0,5 als inakzeptabel zu werten (2015, S.359):

Grenzwerte für Cronbachs Alpha	Interpretation (Bühner, 2011)
≥ 0,9	Exzellent
≥ 0,8	Gut
≥ 0,7	Akzeptabel
≥ 0,6	Fragwürdig
≥ 0,5	Schlecht
<0,5	Inakzeptabel

Abb. 22.20 Grenzwerte und Interpretationen von Cronbachs Alpha (in Anlehnung an Bühner, 2011, S. 141 ff.)

Berechnung und Ergebnisse (2)

Auf Basis der beschriebenen Überlegungen werden die Items der zu untersuchenden Faktoren untereinander korreliert. Die dabei ermittelten Reliabilitätskoeffizienten und Inter-Item-Korrelationen werden in der folgenden Reihenfolge aufgeführt und im Kontext ihrer Cut-Off-Werte bzw. der Vorgaben ihrer Test-Batterien (Kap. 21.2) beurteilt: EEB (2.1), SKON (2.2), AC (2.3), Zufr_Onb (2.4), RJP (2.5), eNPS (2.6), Fb_def (2.7), Or_def (2.8). Vorgehen und Beurteilungskriterien der RA werden am Beispiel der EEB zunächst ausführlicher beschrieben. Aufgrund ihrer Übertragbarkeit beschränkt sich die Vorstellung der anderen Ergebnisse auf die Reliabilitätsbewertung. Die vollständige Dokumentation zeigt Anhang A.14.

Reliabilitätsanalyse EEB und Subskalen (2.1)

Die RA der EEB ermittelt die interne Konsistenz ihrer Hauptskalen „fb“ und „db“ zur späteren Bestimmung der BB (Kap. 21.2.3) sowie ihrer Subskalen – motivationale (MOT), mentale (MEN), emotionale (EMO) und physische Beanspruchung (PHY). Für die **funktionale Beanspruchung (fb)** – zusammengesetzt aus motivationaler und mentaler Beanspruchung (MOT: EEB_1_fb, EEB_5_fb; MEN: EEB_8_fb, EEB_9_fb) – zeigen sich gute bis exzellente Reliabilitätswerte (Bühner, 2011): Die Homogenität der Gesamtskala wird bestätigt. Die Werte übersteigen die Reliabilitäten vorangegangener Studien ($\alpha=0,786$, Kap. 21.2.3; $\alpha=0,823$; Beitz, 2017, S. 152). Vorliegend fällt „ α “ höher aus, wenn KON keine Berücksichtigung findet: $\alpha(\text{fb}_{\text{inkl. KON}})=0,844 < \alpha(\text{fb}_{\text{exkl. KON}})=0,885$ (A.14). Zur Bewertung der „Brauchbarkeit“ einzelner Items ist eine Item-Analyse durchzuführen, in der die Korrelation der Messwerte eines Items mit der Gesamtmessung (der Skala) ermittelt wird („Item zu Total-Score-Korrelation“, Janssen & Laatz, 2017, S. 608). Sie wird anhand der Skala „fb“ inkl. KON mittels der „korrigierten Item-Skala-Korrelation“ und „Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen“ dargelegt (Tab. 22.28).

Tab. 22.28 SPSS-Ausgabe Item-Analyse funktionale Beanspruchung inkl. aufgabenbezogenes Kontrollerleben (formatiert)

Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit...	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
EEB_1_fb_energiegeladen	,706	,796
EEB_5_fb_leistungsbereit	,762	,784
EEB_3_fb_einflussreich (KON)	,463	,885
EEB_8_fb_aufmerksam	,728	,798
EEB_9_fb_konzentriert	,718	,799

Die Spalte „**korrigierte Item-Korrelation**“ (Tab. 22.28) beinhaltet den „Item zu Rest-Korrelationskoeffizient“, d. h. wie hoch das einzelne Item mit dem Skalenwert korreliert. Diese Item-Trennschärfe sollte möglichst hoch ausfallen (Krüger et al., 2016), was vorliegend für alle Items ($\alpha \geq 0,7$) gegeben ist. Ausnahme bildet KON mit $\alpha=0,463$. Es ist mit $\alpha < 0,5$ weitaus kleiner als alle anderen Werte und als „inakzeptabel“ zu werten. Diese Homogenitätsstörung der Item-Skala-Korrelationen durch ein Item, weist darauf hin, dass es etwas anderes misst, als der Rest: Erst bei Löschung des Items KON verbessert sich die Reliabilität der Skala auf $\alpha=0,885$. Bei allen anderen sinkt „**Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen**“ (Tab. 22.28, Spalte zwei; Verschlechterung von $\alpha=0,844$ auf $\alpha < 0,8$). Dies führt zur Entscheidung an der Skalenzusammensetzung nach Wieland und Hammes (2014) festzuhalten und KON als Single-Item-Skala von „fb“ und „db“ metrisch zu trennen. Erwartungsgemäß besteht nach Eliminierung ein

homogenes Bild positiver und hoher Korrelationen ($\alpha \geq 0,7$).

Betrachtet man die Skala „**dysfunktionale Beanspruchung**“ (db, EEB_2_db; EEB_4_db; EEB_6_db; EEB_7_db), zeigt sie mit einer Reliabilität von $\alpha=0,800$ eine gute Homogenität (Bühner, 2011). Sie liegt über bzw. in etwa auf der Höhe der Referenzwerte anderer Studien ($\alpha=0,771$, Wieland & Hammes, 2014, S. 40; $\alpha=.816$, Beitz, 2017, S. 164). Die „Item zu Total-Score-Korrelation“ ist mit $\alpha > 0,5$ bei allen Items hoch, schwankt jedoch von $\alpha \geq 0,5$ bis $\alpha \geq 0,7$ und ist somit etwas heterogen. Mit $\alpha=0,705$ für „EEB_2_db“ und $\alpha=0,707$ für „EEB_7_db“ weisen zwei Items aus unterschiedlichen Subskalen (emotionale und physische Beanspruchung) die höchste Item-Skala Korrelation auf. Es ergibt sich also keine korrelative Struktur, die sich mit der Struktur der Subskalen deckt. Alle Statements werden als hinreichend bewertet.

„Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen“, zeigt für fast alle Statements eine Verschlechterung von Alpha, wenn sie aus der Skala eliminiert werden. Nur bei Löschung von EEB_6_db (Tab. 22.29, Zeile drei) kommt es zu einer marginalen Verbesserung von $\alpha=0,800$ auf $\alpha=0,807$. Die Entscheidung, ein Item zu löschen, weist gegenläufige Abhängigkeiten auf – der Verbesserung statistischer Güte steht der inhaltliche Verlust gegenüber, den sein Wegfall mit sich bringt. Die Löschung ist somit erst gerechtfertigt, wenn sie mit deutlichen Reliabilitätsverbesserungen einher geht. Da die Reliabilität inkl. EEB_6_db noch als „gut“ gilt und ihre Verbesserung nach Löschung gering ist (s. o.), werden alle Items nach der FA (Kap. 22.3) beibehalten.

Tab. 22.29 SPSS-Ausgabe Item-Analyse dysfunktionale Beanspruchung inkl. aufgabenbezogenes Kontrollerleben (formatiert)

Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit...	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
EEB_2_db_nervös.	,705	,717
EEB_4_db_körperlich verspannt.	,618	,761
EEB_6_db_aufgeregt.	,501	,807
EEB_7_db_körperlich unwohl.	,707	,718

Für die aus zwei Items zusammengesetzten **Subskalen der EEB** ist eine RA erforderlich, die sich an Cut-Off-Werten für kurze Skalen orientiert (Anzahl Items < 4, Krüger et al., 2016): Verwendet wird die Inter-Item-Korrelation, die nach Ferketich (1991) im Wertebereich von $r=(0,3; 0,7)$ liegen sollte. Werte „<0,3“ zeugen von keinem bedeutsamen Zusammenhang der Items und würden keine Zusammenführung in eine Skala rechtfertigen. Für die vier Sub-Skalen werden diese Richtwerte mit akzeptablen (EEB_db_{EMO}: $r=0,533$; Tab. 22.30, Zeile drei) bis sehr guten Werten am oberen Ende der geforderten Reliabilität von Zwei-Item-Skalen erfüllt (Ferketich, 1991; EEB_fb_{MOT}: $r=0,682$; EEB_db_{PHY}: $r=0,653$). Mentale Beanspruchung (EEB_fb_{MEN}) erreicht mit $r=0,849$ ein Reliabilitätsmaß, das die geforderten Werte $r \geq 0,7$ erfüllt.

Die Reliabilitätsbewertung im Kontext von Vergleichsstudien ist mangels Veröffentlichung der Ergebnisse auf Sub-Skalenebene nur mit Beitz möglich (2017; Tab. 22.30, Spalte fünf). Sie zeigt auf Item-Ebene größere Unterschiede zu den vorliegenden Ergebnissen als auf Gesamtskalenebene: Die Reliabilitäten von EEB_fb_{MOT} ($r=0,682$), EEB_fb_{MEN} ($r=0,849$) und EEB_fb_{PHY} ($r=0,653$) liegen etwas über den Werten bei Beitz (EEB_fb_{MOT}: $r=0,632$; EEB_fb_{MEN}: $r=0,757$; EEB_fb_{PHY}: $r=0,588$), was für eine gute Datenqualität spricht. Während die

Diskrepanz der Reliabilitätswerte von EEB_fb_{MOT} mit „0,05“ relativ gering ist, ist sie für EEB_fb_{MEN} in der vorliegenden Studie fast um einen Skalenpunkt höher als bei Beitz (Tab. 22.30, Zeile drei). Im Vergleich dazu unterschreitet die Reliabilität von EEB_fb_{EMO} vorliegender Studie ($r=0,533$) den Wert bei Beitz um „1,24“ ($r=0,760$, Beitz, 2017, S. 153). Dies kann u. a. auf die Diskrepanzen der Item-Mittelwerte beider Skalen der vorliegenden Studie zurückgeführt werden ($M(\text{EEB}_2\text{db}_\text{nervös})=1,77$ vs. $M(\text{EEB}_6\text{db}_\text{aufgeregt})=2,30$; Kap. 22.3). D.h. die VPN geben vorliegend für den Grad ihrer Aufregung (EEB_6_db) deutlich höhere Werte an als zur Bewertung ihrer Nervosität (EEB_2_db). Die erhöhte Ausprägung des Items könnte auf die Onboarding-Situation zurückzuführen sein: Aufregung ist in der Einarbeitungszeit ein typisches Erlebensmuster (Studie I). Sie muss jedoch in dieser Lebensphase – anders als für „db“ konzeptualisiert (Kap. 6.3) – nicht negativ assoziiert sein, sondern kann auch als Zeichen von Freude und positiver Anspannung vor dem Neuen betrachtet werden (Studie I, Kap. 15.2.2). Diese situative Besonderheit bildet einen potenziellen Erklärungsansatz für Reliabilitätsunterschiede zwischen genutzten Sub-Skalen und Referenzwerten anderer Felder.

Tab. 22.30 Iter-Item-Reliabilität der Subskalen der EEB inkl. Referenzwerte Vergleichsstudie (eigene Darstellung)

Sub-Skala	Items	Anzahl Items	Reliabilitätsmaß	Reliabilitätsmaß Vergleichsstudie Beitz (2017)
Motivationale Beanspruchung (EEB_fb_MOT)	EEB_1_fb; EEB_5_fb	2	$r= 0,682$	$r= 0,632$
Mentale Beanspruchung (EEB_fb_MEN)	EEB_8_fb; EEB_9_fb	2	$r= 0,849$	$r= 0,757$
Emotionale Beanspruchung (EEB_db_EMO)	EEB_2_db; EEB_6_db	2	$r= 0,533$	$r= 0,760$
Physische Beanspruchung (EEB_db_PHY)	EEB_4_db; EEB_7_db	2	$r= 0,653$	$r= 0,588$

Insgesamt bietet der Vergleich ähnliche und – mit einer Ausnahme – bessere Reliabilitätswerte als in Referenzstudien. Die Ausnahme lässt sich inhaltlich kontextuell einordnen (s. o.). Auch die Konventionen für Zwei-Item-Skalen sind erfüllt, sodass die Homogenität als bestätigt gilt.

Reliabilitätsanalyse SKON (2.2)

Die Reliabilität von **SKON** wird entsprechend der FA-Ergebnisse (Kap. 22.3) exkl. sozialer Unterstützung ermittelt. Für spätere Detailanalysen wird SKON in die Sub-Skalen SKON_{exogen} und SKON_{endogen} eingeteilt (Tab. 22.31). Die Reliabilität der Gesamtskala von SKON ist mit $\alpha=0,889$ am höchsten, was nach Bühner einem guten bis exzellenten Wert und somit einer homogenen Skala entspricht (Tab. 22.20). Die Zwei-Item-Skalen weisen hervorragende Werte auf (Tab. 22.31, SKON_{exogen}: $r= 0,844$, SKON_{endogen}: $r=0,770$), da sie den von Ferketich (1991) empfohlenen Wertebereich von $r(0,3;0,7)$ überschreiten. Die RA-Ergebnisse aller betrachteten Kombinationen von SKON und sozialer Unterstützung finden sich in Anhang A.14.

Tab. 22.31 Reliabilitätswerte (Sub-)Skala soziales Kontrollerleben (eigene Darstellung)

(Sub-)Skala	Items	Anzahl Items	Reliabilitätsmaß
Soziales Kontrollerleben (SKON)	Befind_1, Befind_2, Befind_3, Befind_4	4	$\alpha= 0,889$
Soziales Kontrollerleben (SKON _{exogen})	Befind_3, Befind_4	2	$r= 0,844$
Soziales Kontrollerleben (SKON _{endogen})	Befind_1, Befind_2	2	$r=0,770$

Die „**korrigierte Item-Korrelation**“ ist bei SKON nur für die Gesamtskala relevant. Schließlich entspricht dieser Wert bei den Sub-Skalen dem Reliabilitätsmaß, da sie sich nur aus zwei Items zusammensetzen. Die Item-Skala-Korrelation übersteigt bei drei von vier Items $r \geq 0,7$ und ist somit ausreichend homogen (Befind_1_{wertgeschätzt}: $r=0,761$, Befind_2_{respektiert}: $r=0,736$, Befind_3_{selbstbestimmt}: $r=0,773$, Anhang A.14). Item „Befind_4_{unabhängig}“ unterschreitet diese Grenze mit $r=0,677$ leicht, jedoch sind nach diesem Kriterium alle Statements noch als „brauchbar“ zu werten. In Bestätigung der FA-Ergebnisse sind die Item-Skala-Korrelationen zwischen den Sub-Skalen heterogen: Für die endogenen SKON-Items (Kap. 22.3) besteht eine höhere Item-Skala Korrelation (Befind_1: $r=0,839$, Befind_2: $r=0,808$) als für die exogenen SKON-Items (Befind_3: $r=0,692$; Befind_4: $r=0,603$). Zugleich ist die Item-Skala-Korrelation für die Items sozialer Unterstützung – bei ihrer Einbeziehung – am geringsten (Befind_5: $r=0,574$; Befind_6: $r=0,633$) und weit unter $r=0,7$. Dies bestärkt die Entscheidung, Soc_Supp separat zu betrachten. Dass „**Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen**“ bei allen SKON-Items geringer ausfällt (Anhang A.14), zeigt weiter, dass sie die Reliabilität verbessern. Auch die RA für die Items **sozialer Unterstützung (3)** erfüllt mit $r=0,525$ das Reliabilitätskriterium nach Ferketich (1991, Inter-Item-Korrelationen als Reliabilitätsmaß, da Zwei-Item-Skala). Folglich wird auch hier die Skalenzusammensetzung nach FA fortgeführt (Kap. 22.3). Aufgrund des erstmaligen Einsatzes der Items entfällt für diese Entscheidung einen Referenzwertevergleich.

Reliabilitätsanalyse AC (2.3)

Wie in der FA (Kap. 22.3) zeigen sich für die Skala zur Messung von **AC gegenüber der Organisation** auch in ihrem **Cronbachs Alpha** ($\alpha=0,889$; Anhang A.14) Indizien hoher Güte (hier: Homogenität). Er übersteigt den Wert ihrer Validierungsstudie: $\alpha=0,86$ (Kap. 21.2.6). Betrachtet man ergänzend die Ergebnisse der Item-Analyse, zeigt sich, dass eine gewisse Schwankung zwischen den „Item zu Rest-Korrelationskoeffizienten“ besteht (Spalte zwei, Tab. 22.32). Hierbei erreichen drei Items eine sehr hohe **korrigierte Item-Skala-Korrelation** nahe bzw. über $r=0,8$ (AC_1, AC_3 und AC_4). Die anderen beiden Items liegen etwas über $r=0,6$ (AC_2_re, AC_5). Insgesamt korrelieren alle fünf Items ausreichend hoch mit der Gesamtskala, sodass sie als brauchbar gewertet werden. Zugleich führt die Eliminierung des Items mit der geringsten Korrelation zur Gesamtskala zu einer Verbesserung der Gesamtreliabilität auf $\alpha=0,897$ (**Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen**, AC_2_re, Tab. 22.32, Zeile zwei). Dies spricht grundsätzlich erst einmal für eine geringe Qualität des Items. Vor dem Hintergrund, dass die Reliabilitätsverbesserung mit „0,08“ sehr gering ist und die Reliabilität der Gesamtskala auf einem sehr hohen Niveau liegt, wird von seiner Löschung abgesehen.

Tab. 22.32 Item-Analyse Skala affektives Commitment gegenüber der Organisation (eigene Darstellung)

Item-Beschriftung	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	,793	,854
AC_2_re_Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden.	,608	,897
AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	,800	,849
AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	,838	,839
AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	,648	,883

Reliabilitätsanalyse onboarding-bezogene Zufriedenheit (2.4)

Da alle vier Items von **Zufr_Onb** nur bei extern eingestellten Mitarbeitern verwendet werden (Kap. 21.2.5), verringert sich das „n“ in der RA der Skala entsprechend. Sie wird ergänzend für eine Zusammensetzung aus drei Items durchgeführt, um einzuschätzen, wie genau das Konstrukt auch für intern versetzte Mitarbeiter ermittelt werden kann.

Auf Gesamtskalenebene wird mit einem **Cronbachs Alpha** von $\alpha=0,742$ (Anhang A.14) eine Reliabilität erreicht, die zwischen „akzeptabel“ und „gut“ einzustufen ist (s. o.). Folglich wird die Homogenität der Gesamtskala als gegeben gewertet – insb. vor dem Hintergrund, dass sie nur aus vier Items besteht (kurze Skala). Entfernt man das Item zur Messung der Zufriedenheit mit der Informationsvermittlung (**Zufr_Onb_1**), verschlechtert sich das Reliabilitätsmaß um „0,068“ auf $\alpha=0,686$. Dies führt somit zu einer Einordnung zwischen einer guten und fragwürdigen Reliabilität, da der Cut-Off-Wert von $\alpha \geq 0,7$ unterschritten wird (s. o.). Da es sich um eine Kurz-Skala (Item-Anzahl < 4) handelt, werden jedoch geringere Cut-Off-Werte angesetzt (Krüger et al., 2016; s. o.). Somit wird die Homogenität der Gesamtskala aus drei Items bestätigt.

Vergleicht man die beiden Konstellationen der Skala (vier Items vs. drei Items) anhand der **Item-Analyse** zeigt sich bei Verkürzung der Skala auch hier eine Verschlechterung der Item-Skala-Korrelationen: Während die Gesamtskala mit positiven Korrelationen von $r > 0,5$ noch relativ hoch korreliert, überschreiten die Item-Skala-Korrelationskoeffizienten bei der Drei-Item-Skala gerade noch den ausreichenden Schwellenwert von $r > .4$ (Anhang A.14). Nach diesem ersten Schritt der Item-Analyse sind die Ergebnisse grenzwertig, aber ausreichend, um für nachstehende statistische Analysen in Frage zu kommen. „**Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen**“ zeigt ein positiveres Bild: Sowohl in der Version aus vier als auch aus drei Items verschlechtert sich Alpha, wenn Items aus der Skala eliminiert werden. Dies unterstützt die Entscheidung, alle Items beizubehalten, da sie die Zuverlässigkeit der Skala unterstützen.

Grundsätzlich sind alle ermittelten Reliabilitätswerte mit verfügbaren Referenzwerten abzugleichen, um sicherzugehen, dass die Konstrukte anhand der vorliegenden Daten mit der gleichen Genauigkeit gemessen werden können, wie in ihren Referenzstudien. Im vorliegenden Fall ist bei einem Vergleich ein geminderter Maßstab anzusetzen, da nicht „1:1“ die gleiche Skalenformulierung wie in der Ursprungs-Item-Batterie (Kap. 21.2.5) verwendet wird. Die Reliabilität der Skala **Zufr_Onb** erfüllt zwar bestehende Konventionen, sie liegt jedoch relativ weit unterhalb der Reliabilitätskennwerte nach Neuberger ($r(0,81;0,91)$, Kap. 21.2.5). Dieser Unterschied resultiert aus der Beschränkung auf die zusammenfassende Single-Item-Skala, der Hinzunahme kontextbezogener und situativer Bezugsobjekte von Zufriedenheit (Informationen, Einarbeitung, Networking etc.) sowie einer drastischen Kürzung der Skala. Insgesamt können jedoch beide betrachteten Skalenvarianten Verwendung finden.

Reliabilitätsanalyse RJP (2.5)

Eine weitere adaptierte Skala (Übersetzung in die deutsche Sprache) bildet das Instrument **RJP** (Kap. 21.2.1). Sie erreicht ein **Cronbachs Alpha** von $\alpha=0,800$ (Anhang A.14), sodass die notwendige Homogenität der Gesamtskala nach Bühner als bestätigt gilt. Bestärkung findet das Ergebnis insb. dadurch, dass es sich mit drei Items um eine sehr kurze Skala handelt, bei der auch Reliabilitätswerte unterhalb von $r=0,7$ akzeptiert werden (Krüger et al., 2016).

Auch die Betrachtung der Item-Trennschärfe (**Item-Analyse**) bekräftigt diese Aussagen. Mit Item zu Rest-Korrelationskoeffizienten von $r \geq 0,5$ für RJP_3 und $r \geq 0,7$ für RJP_1 und RJP_2 (Tab. 22.33) fallen die Korrelationen der Statements zur Gesamtskala mittel bis hoch aus. Nach diesem Kriterium sind sie für die statistische Analyse verwertbar. Die Analyse der Veränderung von **Cronbachs Alpha, wenn ein Item weggelassen** wird, zeigt ein etwas komplexeres Bild: Die Eliminierung von RJP_1 und RJP_2, also der Items, die bereits eine gute korrigierte Item-Skala-Korrelation aufweisen (Tab. 22.33, Spalte zwei), verschlechtert Alpha. Wird RJP_3 eliminiert, verbessert sich Alpha um 0,05 auf $\alpha=0,85$, was für eine geringe Homogenität von Item RJP_3 und der Gesamtskala spricht. Inhaltlich ist eine gewisse Distanz des Items zu RJP_1 und RJP_2 festzustellen: Während sich RJP_3 auf die allgemeine Karriere und Entwicklung bezieht, weist der Rest einen direkteren Tätigkeitsbezug auf (Item-Beschriftung, Tab. 22.33, Spalte eins). Diese inhaltliche Heterogenität macht eine differenzierte Reliabilitätsbetrachtung nach Schermelleh-Engel und Werner (2012) erforderlich.

Tab. 22.33 Item-Analyse Skala RJP (eigene Darstellung)

Item-Beschriftung	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
RJP_1_Verantwortlichkeiten und Anforderungen	,714	,669
RJP_2_Tätigkeiten, die ich ausführen werde	,706	,662
RJP_3_Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	,539	,850

Skalen mit inhaltlich heterogenen Items sind im Kontext der angewandten Psychologie, zu der auch diese Arbeit zählt, nicht unüblich (ebd.). Sie münden in Merkmalen, die zwar inhaltlich klar definiert sind, sich aber nur mit inhaltlich heterogenen Items erfassen lassen. Diese sind naturgemäß gering korreliert. Die inhaltliche Unterteilung eines Merkmals in homogenere Unterdimensionen ist dabei in der angewandten Psychologie aus Validitätsgründen häufig nicht sinnvoll: Die konsistenzanalytisch bestimmte Reliabilität von Skalen der angewandten Psychologie kann gering sein, obwohl ihre Vorhersage-Reliabilität hoch ist (ebd.). Dies ist auch für die betrachtete Skala einschlägig. Schließlich wird die Bandbreite relevanter Informationen, die im Recruiting-Prozess vermittelt werden, nicht eindimensional beschrieben (Kap. 4.1, 5.3.2, 15.1). Für eine ganzheitliche Erhebung des Gefühls, einen realitätsnahen Ausblick auf einen anzutretenden Job erhalten zu haben, sind diese Dimensionen zusammenzufassen. Dabei ist es nicht unüblich, dass unterschiedlichen Bezugsgrößen eine unterschiedlich starke Authentizität zugeordnet wird und die Items somit unterschiedlich ausgeprägt sind. Dieser Argumentation folgend wird aus der RJP-Skala kein Item eliminiert. Hinzu kommt, dass die Reliabilitätsverbesserung i. H. v. „0,05“ bei Löschung von RJP_3 nur sehr gering wäre und die Reliabilität der Gesamtskala mit $\alpha=0,800$ auf einem hohen Niveau liegt.

Reliabilitätsanalyse eNPS (2.6)

Die ursprüngliche Single-Item-Scale **eNPs**, erreicht in ihrer Erweiterung auf unterschiedliche Bezugsgrößen (Recruiting, Onboarding, Arbeitgeber, Kap. 21.2.7) ein **Cronbachs Alpha** von $\alpha=0,784$ (Anhang A.14). Die Reliabilität liegt somit zwischen den Bewertungskategorien „akzeptabel“ und „gut“ (Bühner, 2011): Die geforderte Homogenität der Gesamtskala ist gegeben. Auch die aus der **Item-Analyse** hergeleitete Verwertbarkeit der Items weist auf eine homogene Skala hin. Nicht nur ist die **korrigierte Item-Skala-Korrelationen** mit $r > 0,6$ hoch. „**Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen**“ liegt auch unter der Reliabilität der Gesamtskala

(Anhang A.14): Dies bestätigt eine gute Skalen-Qualität – ohne Eliminationsbedarf.

Reliabilitätsanalyse Fb_def (Peer und Supervisor, 2.7)

Aufgrund der in der FA identifizierten Zwei-Faktorstruktur der Skala **Fb_def** entsteht eine Zwei- und eine Drei-Item-Skala (Kap. 22.3). Somit genügt es nicht **Cronbachs Alpha** der Gesamtskala (Fb_def_{ges} : $\alpha=0,723$; „akzeptabel“ bis „gut“, s. o.) zu betrachten. Die Zwei-Item-Skala **Fb_def_{Peer}** ist auf Empfehlung Ferketichs anhand der Inter-Item-Korrelationen zu bewerten. Sie erreicht mit $r=0,749$ einen exzellenten Wert, der die Forderungen Ferketichs übertrifft (1991, s. o.). Die Skala **Fb_def_{Supervisor}** besteht aus drei Items und erreicht bei herkömmlicher Bewertung von Cronbachs Alpha nach Bühner (2011) mit $\alpha=0,605$ keinen ausreichenden Wert. Aufgrund der Unterschreitung des Schwellenwerts von vier Items nach Krüger, Bormann et al. (2016) werden an dieser Stelle erneut geringere als die üblichen Cut-Off-Werte für Cronbachs Alpha akzeptiert. Daher wird die Reliabilität der Skala als akzeptabel gewertet.

Die „**korrigierte Item-Korrelation**“ fällt für die Gesamtskala **Fb_def** sehr heterogen aus und spiegelt die in der FA extrahierte Struktur wieder: Während die Items zu **Fb_def_{Peer}** (**Fb_3_re** und **Fb_5_re**) eine Item-Skala-Korrelation von ca. $r=0,5$ erfüllen, korrelieren die Statements von **Fb_def_{Supervisor}** (**Fb_1**, **Fb_2_re**, **Fb_4_re**) mit $r=0,375$ bis $r=0,496$ etwas geringer mit der Skala (Anhang A.14). Dies bestärkt die Entscheidung an der Faktorstruktur nach FA festzuhalten und **Fb_def** in die Subskalen „Peer“ und „Supervisor“ zu untergliedern. Prüft man, wie sich Alpha bei der Eliminierung einzelner Items entwickelt, ist ein Item zu identifizieren, bei dem sich eine marginale Reliabilitätsverbesserung um „0,01“ auf $\alpha=0,733$ ereignet. Dies bestärkt die Hypothese heterogener Skaleninhalte. Bei Ermittlung von „**Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen**“ für die Sub-Skala **Fb_def_{Supervisor}** ist dies nicht der Fall: Hier verschlechtert sich die Reliabilität bei Elimination jedes Items und die Skalenstruktur bleibt erhalten.

Die Item-Analyse ist aufgrund ihrer Zusammensetzung aus lediglich zwei Items für **Fb_def_{Peer}** nicht sinnvoll. Für **Fb_def_{Supervisor}** zeigen sich mit Korrelationen von $r>0,4$ ausreichend hohe Werte: Ein weiterer Indikator für die Verwertbarkeit der Items dieser Skala.

Reliabilitätsanalyse Or_def (mangels Orientierungslinien bzw. mangels Klarheit und Transparenz, 2.8)

Or_def bildet die zweite Skala, die nach FA von einer Ein- in eine Zwei-Faktorstruktur überführt wird (Kap. 22.3). Bewertet man **Cronbachs Alpha** für ihre Gesamtskala erweist sich dieser Kennwert mit $\alpha=0,697$ (Anhang A.14) als fragwürdig (Bühner, 2011). Schließlich liegt er leicht unter dem akzeptablen Cut-Off-Wert $\alpha\geq 0,7$ (s. o.). Die Homogenität der Gesamtskala kann nicht bestätigt werden. Überprüft man die Reliabilitätsentwicklung für die Sub-Skalen **Or_def_{Orientierungslinien}** und **Or_def_{Klarheit und Transparenz}** ergeben sich hingegen akzeptable Werte: Die Inter-Item-Korrelation ist für die Zwei-Item-Skala **Or_def_{Orientierungslinien}** mit $r=0,476$ akzeptabel (Ferketich, 1991). **Or_def_{Klarheit und Transparenz}** bleibt mit $\alpha=0,653$ fragwürdig (Bühner, 2011) und unterschreitet die Reliabilität der Gesamtskala. Aufgrund ihrer Kürze greifen erneut geringere Anforderungen (Krüger et al., 2016): Ein Cronbachs Alpha unterhalb des Cut-Off-Werts wird akzeptiert.

Innerhalb der **Item-Analyse** zeigen sich für die Gesamtskala unzureichende Werte: „**Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen**“ offenbart für beide Fälle (Gesamtskala und Zwei-

Faktorstruktur), dass sich die Reliabilität bei Löschung von Items verschlechtert. Die „**Item zu Rest-Korrelationskoeffizienten**“ machen Unterschiede deutlich: Sie liegen für Or_def_ges zumeist über – partiell auch unterhalb – einer Korrelation von $r=0,4$. Die Brauchbarkeit der Items unterhalb dieses Wertes kann offenkundig hinterfragt werden (Or_def_5_re: $r=0,395$; Or_def_1_re: $r=0,386$). Da die Item-Skala-Korrelation bei Zusammenführung aller Sub-Skalen heterogene und teilw. unverwertbare Items extrahiert, wird die Komponentenstruktur nach FA fortgeführt. Die Item-Analyse für Or_def_{Klar_Trans} bietet positive Korrelationen von $r>0,4$. Sie ist ausreichend homogen, um ihre Items weiterzuverwenden. Für Or_def_{Orientierungslinien} erfolgt keine Item-Analyse, da es sich um eine Zwei-Item-Skala handelt.

Tab. 22.34 fasst die ermittelten und interpretierten Reliabilitätskennwerte auf oberster Aggregationsebene zusammen. Ihre erweiterte Form findet sich in Anhang A.14.

Tab. 22.34 Übersicht Reliabilitäten verwendeter Skalen (eigene Darstellung)

Skala	Anzahl Items	Reliabilitätsmaß	Reliabilitätsbewertung
Affective Commitment (AC)	5	$\alpha=0,889$	Gut bis exzellent (Bühner, 2011)
Funktionale Beanspruchung (EEB)	4	$\alpha=0,883$	Gut bis exzellent (Bühner, 2011)
Dysfunktionale Beanspruchung (EEB)	4	$\alpha=0,800$	Gut (Bühner, 2011)
Soziales Kontrollerleben (SKON)	4	$\alpha=0,889$	Gut bis exzellent (Bühner, 2011)
Soziale Unterstützung	2	$r=0,528$	Akzeptabel für Zwei-Item-Skalen (Ferketich, 1991)
Onboarding-bezogene Zufriedenheit	4	$\alpha=0,742$	Akzeptabel bis gut (Bühner, 2011)
Onboarding-bezogene Zufriedenheit (Variante interne Versetzung)	3	$\alpha=0,686$	Akzeptabel für sehr kurze Skalen (Krüger, Borgmann et al., 2016)
NPS (Weiterempfehlungstendenzen)	3	$\alpha=0,784$	Akzeptabel bis gut (Bühner, 2011)
Realistic Job Preview (RJP)	3	$\alpha=0,800$	Gut (Bühner, 2011)
Feedbackdefizite Peer (Fb_def_Peer)	2	$r=0,749$	Gut bis exzellent für Zwei-Item-Skalen (Ferketich, 1991)
Feedbackdefizite Supervisor (Fb_def_Supervisor)	3	$\alpha=0,605$	Akzeptabel für sehr kurze Skalen (Krüger, Borgmann et al., 2016)
Orientierungsdefizite mangels Orientierungslinien (Or_def_Orientierungslinien)	2	$r=0,476$	Akzeptabel für Zwei-Item-Skalen (Ferketich, 1991)
Orientierungsdefizite mangels Klarheit und Transparenz (Or_def_Klar_Trans)	3	$\alpha=0,653$	Akzeptabel für sehr kurze Skalen (Krüger, Borgmann et al., 2016)

Skalenbildung (3)

Mit einer zufriedenstellenden Reliabilität (interne Konsistenz) ist nachgewiesen, dass die Homogenität der Items einer Skala suffizient ist (Krüger et al., 2016, S. 49). Sie messen somit dasselbe Konstrukt und werden zu einem Gesamtwert verrechnet (**Skalenbildung**, ebd.). Bei der **Skalenbildung** werden die bewerteten Punktwerte der jeweiligen Items für jede Person zu einem Summen-Score addiert (Häder, 2010, S. 102) und durch die Item-Anzahl dividiert (**Mittelwert über alle Items**). Dieser Berechnungsschritt erfolgt über den Befehl „Transformieren“ und „Variable berechnen“ in SPSS. Lediglich die Berechnung des eNPS erfolgt zusätzlich nach der in Kap. 21.2.7 beschriebenen Spezialmechanik. Tab. 22.35 fasst daraus resultierende Skalenwerte inkl. ihrer Mittelwerte, STD, Varianzen sowie Extremwerte zusammen.

Tab. 22.35 Deskriptive Statistik verwendeter Skalen (eigene Darstellung)

Skala	M	STD	Varianz	Min.	Max.
Affective Commitment gesamt (AC)	4,06	0,85	0,73	1	5
Funktionale Beanspruchung (EBB_fb)	5,67	0,90	0,81	1	7
Aufgabenbezogenes Kontrollerleben (EEB_fb_3)	3,71	1,44	2,09	1	7
Dysfunktionale Beanspruchung (EBB_db)	1,91	1,01	1,02	1	7
Motivationale Beanspruchung (EBB_fb_MOT)	5,56	1,01	1,02	1	7
Mentale Beanspruchung (EBB_fb_MEN)	5,78	0,93	0,86	1	7
Negative emotionale Beanspruchung (EBB_db_EMO)	2,01	1,07	1,14	1	7
Physische Beanspruchung (EBB_db_PHY)	1,80	1,18	1,40	1	7
Soziales Kontrollerleben (SKON)	4,88	1,17	1,37	1	7
Soziale Unterstützung gesamt (Soc_Supp)	5,40	1,30	1,68	1	7
Onboarding-bezogene Zufriedenheit (Zufr_Onb)	5,24	1,25	1,57	1	7
Onboarding-bezogene Zufriedenheit (ex. Zufr_Onb_1)	5,22	1,28	1,64	1	7
Realistic Job Preview gesamt (RJP)	4,13	0,76	0,58	1	5
Feedbackdefizite Peer (Fb_def_Peer)	2,85	1,32	1,74	1	7
Feedbackdefizite Supervisor (Fb_def_Supervisor)	2,81	1,28	1,64	1	7
Orientierungsdefizite mangels Orientierungslinien (Or_def_Orientierungslinien)	2,74	1,23	1,50	1	7
Orientierungsdefizite mangels Klarheit und Transparenz (Or_def_Klar_Trans)	2,07	1,24	1,55	1	7
eNPS	7,51	2,09	4,35	0	10

Für die Subskalen der EEB zeigen sich **im Vergleich zu den Referenzwerten**, die Wieland und Hammes aus ihrem unternehmens- und branchenübergreifenden Datensatz extrahieren (2014), überdurchschnittlich hohe Mittelwerte. Insb. ersichtlich wird dies für fb mit $M(\text{EEB_fb_ges})=5,67$ vs. $M_{\text{Ref}}=4,83$, KON mit $M(\text{EEB_fb_3})=3,44$ vs. $M_{\text{Ref}}=2,83$ sowie für die BB mit $M(\text{EEB_BB})=3,76$ vs. $M_{\text{Ref}}=2,77$ (ebd., S. 40). Auch db zeigt einen „besseren“, da niedrigeren Wert als bei Wieland und Hammes ($M(\text{EEB_db_ges})=1,91$ vs. $M_{\text{Ref}}=2,07$; ebd.). Für die Streuung der Werte um ihren Mittelwert, ergibt sich ein homogeneres Bild: Sie ähneln sich in beiden Beanspruchungsdimensionen stärker ($\text{STD}(\text{EEB_fb_ges})=0,9$ vs. $\text{STD}_{\text{Ref}}=0,92$; $\text{STD}(\text{EEB_db_ges})=1,01$ vs. $\text{STD}_{\text{Ref}}=0,96$ bei Wieland und Hammes, ebd.). Auch KON ($\text{STD}(\text{EEB_fb_3})=1,44$) weist eine etwas geringere Streuung der Skalenwerte auf als die Referenzwerte ($\text{STD}_{\text{Ref}}=1,55$, Wieland und Hammes, 2014). Eindeutige Unterschiede zeigen sich lediglich für die BB-Werte: Sie liegen mit einer $\text{STD}(\text{EEB_BB})=1,62$ deutlicher über ihrem Pendant bei Wieland und Hammes ($\text{STD}_{\text{Ref}}=1,38$; ebd.). Für die Onboarding-Situation zeigt also bereits die deskriptive Statistik überdurchschnittlich gute Werte subjektiven Erlebens.

Für den eNPS ergibt sich mit 30% Promotoren und 19,8% Detraktoren ein Employee Net Promoter Score von 10,2% (Anhang A.14). Dieser kann vor dem Hintergrund, dass es Unternehmen gibt, die mehr Kritiker als Promotoren aufweisen – einen negativen eNPS haben (Bauer, 2007) – als akzeptabler Wert bezeichnet werden. Im Vergleich zu den Richtwerten, die Reichheld aus den Kunden-NPS (N>130.000 Kunden, >400 Unternehmen, >28 Branchen) erstellt, ist er jedoch unterdurchschnittlich (16%, 2003, S. 1). Unternehmen mit den weltweit

der internen Mitarbeiterbefragung des betrachteten Unternehmens zeigt sich, dass eine deutliche höhere Weiterempfehlungstendenz vorliegt, als bei Mitarbeitern höherer Betriebszugehörigkeit: Hier liegt zum Erhebungszeitraum ein Wert von -2 % vor (Anhang A.14). Dies steht im Einklang mit den positiveren EEB-Werten im Vergleich zu den Referenzstudien (s. o.).

Die Berechnungsgrößen und deskriptive Statistiken der Single-Item-Measures (Bergkvist & Rossiter, 2007) – Soc_Supp (Peer, Supervisor), eNPS_{Onboarding}, eNPS_{Employer}, eNPS_{Recruiting} und Einzelitems von Zufr_Onb können in Anhang A.14 eingesehen werden. Sie werden in der RA min Ermangelung einer Faktorstruktur (Kap. 22.3) nicht betrachtet.

22.5 Datenexploration

Nachdem die Daten für die weitere Analyse vorbereitet (Kap. 22.1) und die Faktorstruktur (Kap. 22.3) sowie Messgenauigkeit der Skalen bestätigt ist (Kap. 22.4), folgt nun eine erste explorative Analyse. Dazu behandelt das Kapitel pro Skala drei Unterpunkte: Die deskriptive Statistik der Skalen inkl. Sub-Skalen und Single-Item-Skalen (1), ihre Prüfung auf Normalverteilung (2) und auf Homogenität ihrer Varianzen (3).

Deskriptive Statistik der Skalen inkl. Subskalen bzw. Items (1)

Die deskriptive oder auch „beschreibende“ Statistik stellt ein Bündel an Verfahren, Grafiken und Parametern bereit, das es ermöglicht, Informationen so zu verdichten, dass schnell ein Überblick über die Befunde gewonnen werden kann (Kretzmann & Skarke, 2017; Häder, 2010). Sie generiert wichtiges Vorwissen, das den Analyseprozess zur Beantwortung der Forschungsfrage (Kap. 20.1, 24) unterstützt (Kretzmann & Skarke, 2017). Folgende Parameter helfen dabei einen Eindruck von der Merkmalsverteilung zu gewinnen: Bereits betrachtete univariate Darstellungsmöglichkeiten sind **Lage- und Skalenparameter** (ebd.; Häder, 2010; Kap. 20.2). Darüber hinaus werden nachfolgend **Häufigkeitsverteilungen** durch zusammenfassende Maßzahlen betrachtet, die eine Zuordnung von beobachteten Häufigkeiten zu den Ausprägungen einer Variablen aufzeigen (Schöneck & Voß, 2013, S.110). Als Ausgangsbasis wird das einfachste Darstellungsmittel der Verteilung von Ausprägungen eines Merkmals genutzt: Die Häufigkeitstabelle (Kretzmann & Skarke, 2017; Anhang A.15). Sie beinhaltet die absoluten und relativen Häufigkeiten sowie gültige Prozente, d. h. Merkmalsrelationen im Verhältnis zu den verwertbaren Antworten (ohne fehlende Werte). Als Visualisierungshilfe werden sie in Tortendiagramme überführt (am Beispiel der Skala AC einzusehen, Abb. 22.21). Sie sind in ihrer Vollständigkeit pro Skala dem digitalen Anhang A.15 zu entnehmen.

Anhand der einfachen Häufigkeitsverteilung von AC zeigt sich, dass der größte Teil der Stichprobe mit 82 % am oberen Ende der Skala liegt: 49 % liegt nach Rundung bei Skalenwert „4“=„ziemlich stark“ und 33 % bei Skalenwert „5“=„stark“. Somit sind ein durchschnittlich hoher Skalenmittelwert sowie eine geringe Streuung zu erwarten. Denn die unteren Skalenwerte („1“=„einigermaßen“, „2“=„etwas“) sind bei einer zugleich schwachen Skalenmitte (nur 12 % fühlen sich einigermaßen verbunden; Skalenwert „3“) mit sechs Prozent unterrepräsentiert.

Von der Häufigkeitstabelle zur Visualisierung

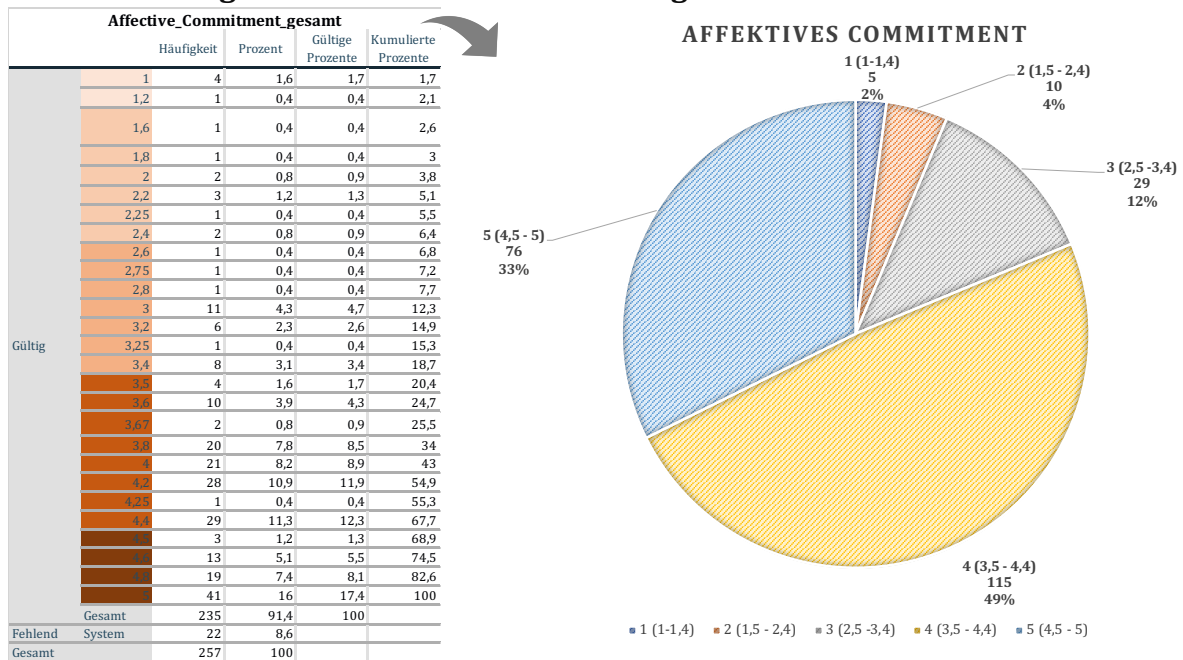


Abb. 22.21 Häufigkeitstabelle und Tortendiagramm am Beispiel von „Affektives Commitment“ (eigene Darstellung)

Das **Muster** der beschriebenen Häufigkeitsverteilung „hohes n am Rand einer Skala“ ist für die meisten Konstrukte zutreffend und zeichnet so den Honeymoon-Effekt (Kap. 6.2) nach. Skalen, für die eine hohe Ausprägung wünschenswert ist – neben AC, RJP und fb etc. – weisen vornehmlich **Werte am oberen Skalenrand** auf: Mit steigendem Skalenwert steigt in Abb. 22.22 (oben) die Farbintensität der Felder analog zur zunehmenden Antworthäufigkeit.

Hohe Ausprägung wünschenswert

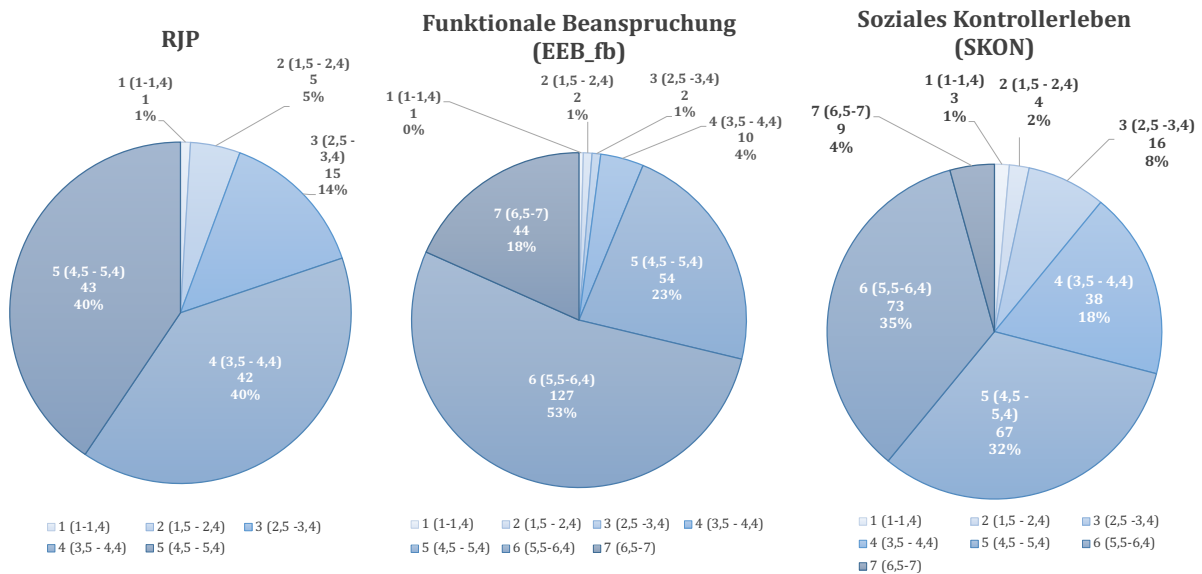


Abb. 22.22 Struktur Häufigkeitsverteilung: Dominanz am Skalenrand (1/2; eigene Darstellung)

Die Skalen, die ein Defizit und somit ein Konstrukt beschreiben, für das eine geringe Ausprägung wünschenswert ist, zeigen ein gegenteiliges Muster: db und Or_def_klar_Trans weisen die

Niedrige Ausprägung wünschenswert

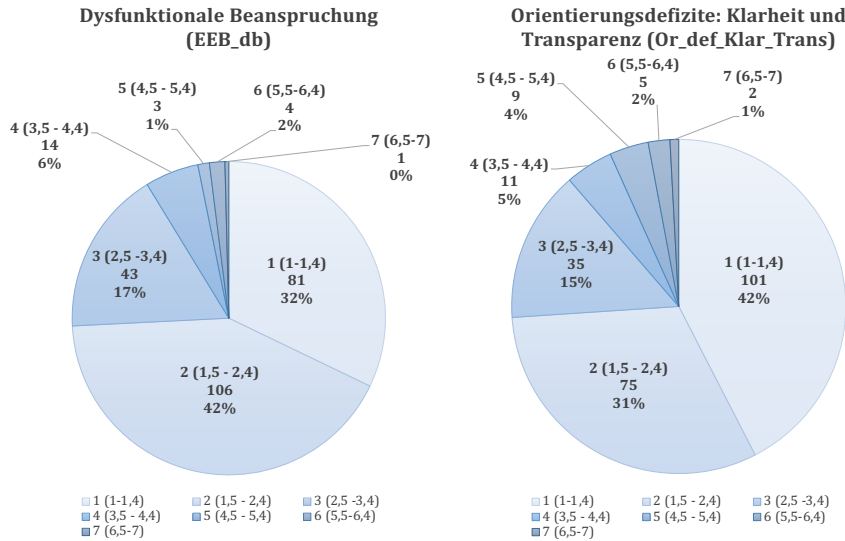


Abb. 22.23 Struktur Häufigkeitsverteilung: Dominanz am Skalenrand (2/2; eigene Darstellung)

Bei dem anderen Teil der Skalen (sieben Konstrukte) sind die Werte gleichmäßiger über die Skalenpunkte verteilt: KON, Soc_Supp, Zufr_Onb (Abb. 22.24) sowie – innerhalb der wünschenswert gering ausgeprägten Variablen – Fb_def und Or_defOrientierungslinien (Abb. 21.5). Für diese Skalen sind ggf. systematische Unterschiede zu identifizieren. Worauf die Streuung zurückzuführen ist, gilt es in den UA zu überprüfen. Zu den erstgenannten sechs Konstrukten (Dominanz der Werte am Skalenrand) gehören vornehmlich Prozess- und eine Output-Variable (AC). Die beiden anderen Output-Variablen, Zufr_Onb und eNPS, scheinen ein Spiegel der subjektiv bewerteten Unterschiede innerhalb der Prozessvariablen zu sein: Die Antworten variieren stärker über die Skalenpunkte (**relativ breite Streuung über die Skalenwerte**).

Hohe Ausprägung wünschenswert

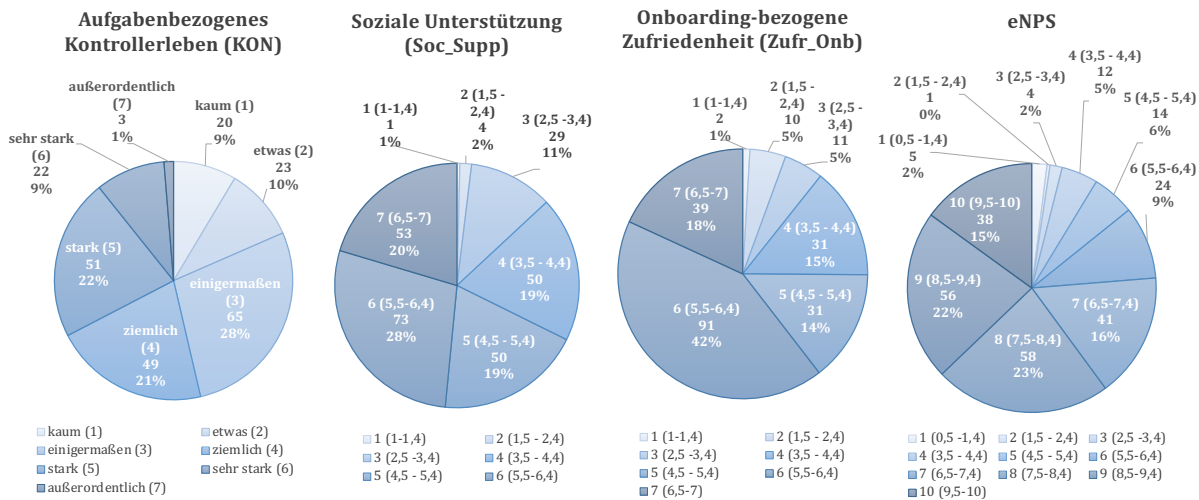


Abb. 22.24 Struktur Häufigkeitsverteilung: Relativ breite Streuung über die Skalenpunkte (1/2; eigene Darstellung)

Genauso zeigt sich ein gegenteiliges Antwortmuster zwischen wünschenswert hoch (dunkle Felder größer bzw. Verteilung am oberen Skalenende; Abb. 22.24) bzw. niedrig ausgeprägten Skalen (helle Felder größer bzw. Verteilung am oberen Skalenende, Abb. 22.25). Da die Häufigkeitsverteilung rudimentäre Vermutungen zulässt, bedarf es weitere Analysen.

Niedrige Ausprägung wünschenswert

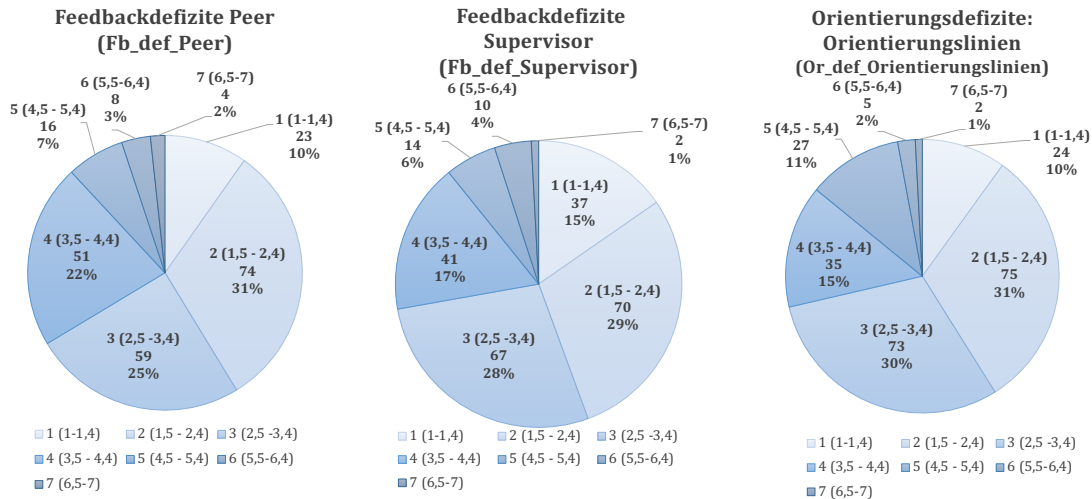


Abb. 22.25 Struktur Häufigkeitsverteilung: Relativ breite Streuung über die Skalenpunkte (2/2; eigene Darstellung)

Nach Betrachtung der Häufigkeiten werden – **je nach Skalenniveau** (Schöneck & Voß, 2005, S. 125, Kap. 20.2) – unter dem SPSS-Befehl „Analysieren“, „deskriptive Statistiken“ für alle Untersuchungsvariablen folgende **Lage- und Streuungsmaße** ausgewertet: Quartile, Median, Modus, Modalwert, Min, Max., Spannweite, Varianz und STD (Anhang A.14, A.15 bzw. Auszug Kap. 22.4). Für Die Interpretation dieser Kennwerte sind ihre Eigenschaften zu beachten: Während der **Mittelwert M (arithmetisches Mittel)** von jedem Messwert abhängig und somit anfällig für Ausreißer ist, ist der **Median** ein robusteres Lagemaß (Janssen & Laatz, 2017, S. 232). Der sogenannte **Modus** (engl.: mode) oder auch **Modalwert**, als Wert, der in einer Verteilung am häufigsten vorkommt, bildet den „trivialsten“ Lageparameter (Cleff, 2011, S. 58). Einfach zu errechnen ist die **Spannweite**, die sich aus der Differenz zwischen dem größten (Maximum) und kleinsten Wert (Minimum) der Skala ergibt (Häder, 2010; ebd.). Für Daten, die in Klassen vorliegen (Altersspanne etc., Kap. 22.2) ermittelt sich die Spannweite aus der Differenz zwischen der Obergrenze der größten und der Untergrenze der kleinsten Klasse, in der Werte („Gruppierungsmittelpunkte“, Janssen & Laatz, 2017, S. 232) vorkommen (Cleff, 2011).

Tab. 22.36 Matrix zur Auswahl geeigneter Lage- und Streuungsparameter je Skalenniveau (Schöneck & Voß, 2005)

Skalenniveau	Lageparameter	Streuungsparameter
Nominalskalenniveau	Modus	Häufigkeitsverteilung
Ordinalskalenniveau	Median/Perzentile	Semiquartilsabstand (relativ unüblich)
Intervallskalenniveau	Arithmetisches Mittel	Varianz, Standardabweichung, Spannweite

Über die Parametereigenschaften hinaus, gilt es zu bedenken, dass die optimalen Maßzahlen für Lage und Streuung vom Zweck der Auswertung und der Skalenqualität abhängig sind (Häder, 2010; Janssen & Laatz, 2017). Entsprechend folgt ihre Auswahl dem empfohlenen Skalenniveau nach Schöneck und Voss (2005, S. 125, Tab. 22.36). Aus der überwiegenden Verwendung von Intervallskalen folgt die Dominanz des arithmetischen Mittels für Lagemaße sowie der Varianz, STD und Spannweite für Streuungsmaße (Tab. 22.36, letzte Zeile). Um Schwächen einzelner Lagemaße zu begegnen, werden Alternativmaße hinzugezogen.

Auch die benannten Lage- und Streuungsmaße werden visualisiert. Zum einen erfolgt die **Visualisierung der Skalen über Säulendiagramme** (Bsp. Output-Variablen, Abb. 22.26). Die Säulendiagramme pro (Sub-)Skala zeigen auf, dass alle Output-Variablen im Durchschnitt über der Skalenmitte liegen. Dies gilt zugleich für alle wünschenswert hoch ausgeprägten Prozess-Variablen. Dagegen weisen alle Variablen, die Defizite beschreiben, ein arithmetisches Mittel auf, das unterhalb der Skalenmitte liegt. Die vollständigen Diagramme sind Anhang A.15 zu entnehmen. Abb. 22.26 zeigt die Schwierigkeit des Vergleichs von Variablen unterschiedlicher Skalenbreite auf: Der eNPS scheint mit $M=7,51$ im Durchschnitt höher ausgeprägt zu sein als das AC mit $M=4,06$. Dieser Vergleich hinkt jedoch, da AC mit diesem Skalenwert 81,5% des Maximalwertes erfüllt, während der eNPS lediglich 75,1% seiner Maximalausprägung entspricht. Der gleiche Trugschluss könnte beim Vergleich der arithmetischen Mittel von Zufr_Onb und AC auftreten: Zufr_Onb überragt das AC mit einem $M=5,24$ zwar, jedoch entspricht dies nur 81,3% der maximalen Skalenausprägung. Der absolute Vergleich von Variablen unterschiedlicher Skalenbreiten ist irreführend und verdeutlicht die Notwendigkeit, für weitere Analysen standardisierte Variablen zu nutzen, die Verzerrungen vermeiden.

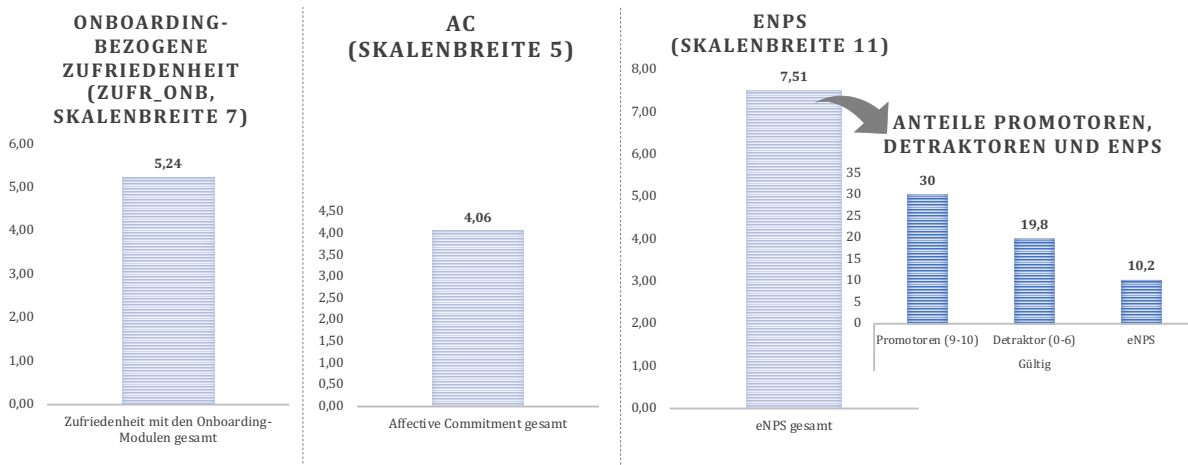


Abb. 22.26 Säulendiagramme der arithmetischen Mittel: Beispiel „Output-Variablen“ (eigene Darstellung)

Eine weitere Schwäche von Säulendiagrammen ist es, dass sie relevante Streuungsparameter außer Acht lassen. Abhilfe leistet der **Diagrammtyp „Boxplot“**, eine grafische Darstellung der Verteilung statistischer Daten (Krüger et al., 2012, S.22), die verschiedene robuste Streuungs- und Lagemaße einpreist. Sie wird über die SPSS-Funktion „Diagramme/Diagrammerstellung“ gebildet und stellt Minimum, Maximum, erstes Quartil (die ersten 25% der Daten), Median (die ersten 50% der Daten), und drittes Quartil (die ersten 75% der Daten) in einer „5-Punkte-Zusammenfassung“ dar (Abb. 22.27). Während der dicke Strich die Lage des Medians symbolisiert, steht der obere und untere kurze Strich für die Lage des oberen bzw. unteren Extremwerts (Häder, 2010). Der dunkle Bereich, etwa in der Mitte der Darstellung, verweist auf die mittleren 50% (Median, ebd.). Dies eröffnet einen verdichteten Überblick darüber, in welchem Bereich die Daten liegen und wie sie sich verteilen. Er wird am Beispiel der Skala „soziale Unterstützung“ skizziert und für alle anderen Skalen in Anhang A.15 dokumentiert.

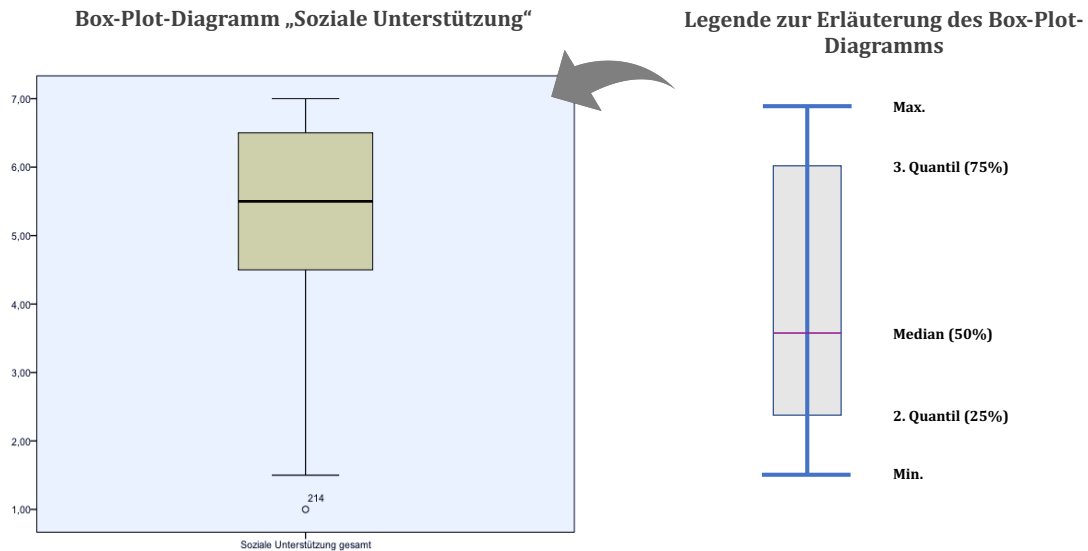


Abb. 22.27 Visualisierung von Streuungsparametern anhand des Box-Plot-Diagramms (Bsp. „soziale Unterstützung“)

Der Mittelwert sozialer Unterstützung liegt bei $M=5,4$ von „7“ und entspricht somit der o. g. Struktur (Lage oberhalb der Skalenmitte). Der Median teilt die Stichprobe mit 5,5 ca. auf Höhe des Mittelwerts in zwei gleich große Hälften und wird über die Hinzunahme weiterer Quantile durch folgende Zusatzinformationen ergänzt: Das zweite Quantil liegt bei 4,5, sodass nur 25 % der Stichprobe angeben, eine soziale Unterstützung in dem Wertebereich zwischen „1“ (kaum) und „5“ (stark) wahrzunehmen. Ein größerer Teil der Stichprobe (75 %) liegt somit aufgerundet im Bereich zwischen „5“ und „7“ (außerordentlich), was sich in einer relativ geringen Streuung ($STD=1,1699$) widerspiegelt. Der am häufigsten ausgewählte Skalenwert liegt bei „6“ (sehr stark, Modus, Anhang A.15). Somit macht der Box-Plot die Skalenschwerpunkte erkennbar.

Prüfung auf Normalverteilung der Skalen (2)

Da viele statistische Analysen voraussetzen, dass ihre Datenbasis annähernd normalverteilt ist (Bühl, 2006), gilt es vor ihrer Anwendung (Kap. 23, 24) zu überprüfen, ob diese Prämisse erfüllt wird (Ahad, Yin, Othman & Yacoob, 2011). Da der Vorwurf im Raum steht, dass statistische Fehler in der wissenschaftlichen Literatur üblich seien und jeder zweite veröffentlichte Artikel mindestens einen Fehler beinhalte, der auf eine falsche Normalverteilungsannahme zurückzuführen sei (Ghasemi & Saleh, 2012), ist die Bedeutung dieses Abschnitts manifest. Um die **Verteilungsform** zu überprüfen, werden in der Literatur verschiedene Ansätze diskutiert (Janssen & Laatz, 2010; Razali & Wah, 2011). Sie lassen sich in drei Kategorien einteilen, die nachstehend erörtert und in Anlehnung an Razali und Wah (2011) auf die vorliegenden Daten bezogen werden: Grafische Methoden (Histogramm und Q-Q-Diagramm, 2.1), numerische Methoden (Schiefe und Kurtosis, 2.2) und Normalverteilungstests (2.3).

Grafische Methoden (2.1)

Grafische Hilfestellungen zur Normalverteilungstestung wie Histogramme mit unterlegter Normalverteilungskurve, Q-Q-Diagramme und Box-Plots (Ghasemi & Saleh, 2012, S. 486) helfen dabei, grobe Verteilungsannahmen zu treffen (Mendes & Pala, 2003; Ghasemi & Saleh, 2012). Da keine definitiven Cut-Off-Werte bestehen, die angeben, ab wann eine Variable nicht mehr normalverteilt ist, bestehen teils große interpretative Spielräume: Ein positives Ergebnis bestätigt also nicht mit Sicherheit, dass eine Normalverteilung (NV) vorliegt (ebd.).

Daher werden grafische Methoden auch **subjektive Methoden** (ebd.) genannt und vorliegend nur ergänzend zu weiteren Verfahren eingesetzt.

Histogramme stellen Daten anhand von direkt aneinander liegenden Flächen dar und sind gut zur Darstellung von Verteilungen (quasi-)kontinuierlicher Daten geeignet (ebd.). Die unterlegte Kurve zeigt an, wie die Daten verteilt sein müssten, um einer NV perfekt zu entsprechen. Zieht man die jeweiligen Histogramme vorliegender Studie zur optischen NV-Prüfung der Daten heran, ist das Ergebnis für die meisten Variablen annähernd positiv (Anhang A.15). Annähernd bedeutet, dass sie zwar streng genommen keine perfekte Glockenkurve nach Gauss bilden (STD=1, Maximum auf der Ordinatenachse, Gauss, 1777–1855), man jedoch einen normalverteilten Verlauf erkennt. Sie sind entweder eher rechts- oder linksgipflig ausgerichtet. Für zwei Variablen zeigt sich bei Analyse ihrer Histogramme eine starke Tendenz zur Symmetrie, was einen Optimalfall zur Bestätigung der NV-Annahme darstellt. Es handelt sich um die Variablen KON und SKON (Abb. 22.28), die bei der Ermittlung der VFS nach dem JSC- und dem JSR-Modell (Kap. 24.2 ff.) eine hervorgehobene Rolle spielen.

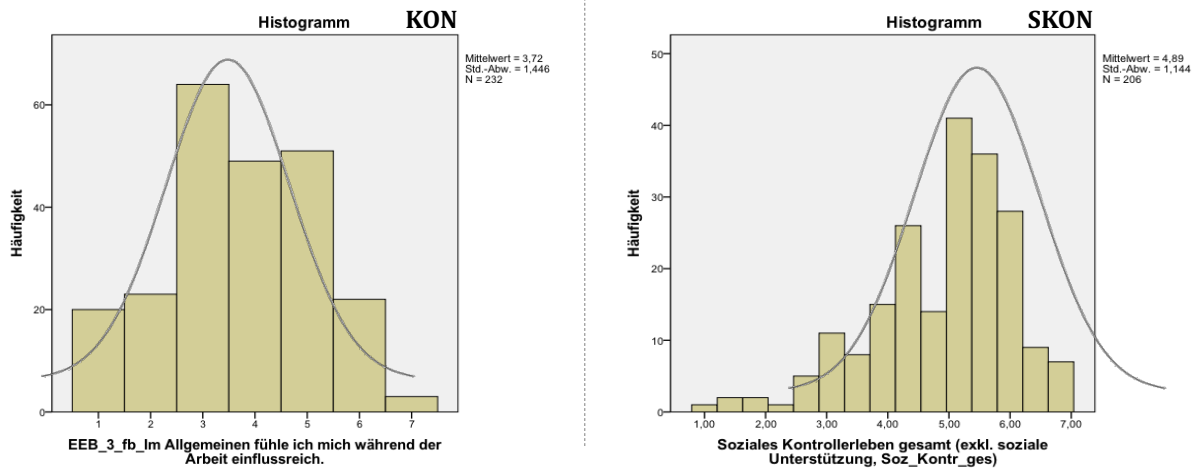


Abb. 22.28 Histogramme vormalverteilter Variablen (aufgabenbezogenes und soziales Kontrollerleben: KON, SKON)

Während SKON (Abb. 22.28, rechts) eine gewisse Tendenz zur Linksschiefe zeigt, verfügt KON über eine fast symmetrische Verteilung (Abb. 22.28, links). Dies wird auch bereits bei Beitz (2017) deutlich, der bei Überprüfung der EEB-Skalen für KON sogar eine noch stärkere Tendenz zur Mitte identifiziert. Auch vorliegend weist die Verteilung keinen extremen Ausschlag nach oben oder unten auf. Wie bereits in der FA (Kap. 22.3) und RA (Kap. 22.4) erkennbar, weicht KON von den restlichen Skalen der EEB ab: Im Vergleich zu fb und db ist ihr Mittelwert mit $M=3,72$ deutlich zentraler platziert, was sich u. a. an einer höheren Streuung erklären lässt ($STD_{KON}: 1,446$, Abb. 22.28; vs. $STD_{db}: 1,019$ und $STD_{fb}: 0,908$, Anhang A.14). Auch SKON kommt einer Normalverteilung grafisch deutlich näher als die anderen Skalen der EEB. Ihre Annäherung ist sogar exakter als bei allen anderen Skalen des Fragebogens. Mit einem höheren Mittelwert von $M=4,89$ ist SKON auf Gesamtstichprobenebene höher als ihr aufgabenbezogenes Pendant ($M=3,72$). Zugleich streut die Verteilung etwas weniger um ihren Mittelwert ($SKON: STD_{SKON}=1,144$; $KON: STD_{KON}=1,446$).

In den restlichen EEB-Skalen wiederholt sich das bereits bei Beitz identifizierte Muster (2017):

1. Skalen mit einer erwünscht hohen Ausprägung: Rechtsgipflige Verteilung
2. Skalen mit einer erwünscht geringen Ausprägung: Linksgipflige Verteilung

Sie sind somit mangels Symmetrie nach strengen Kriterien nicht normalverteilt. Auch Wieland und Hammes (2014) sowie Beitz (2017) berichten davon, dass fb-Daten (inkl. ihrer Sub-Skalen EEB_fb_{MOT} und EEB_fb_{MEN} , Abb. 22.30) eine rechtsgipflige Struktur aufweisen, während ihr Gegenspieler db (inkl. seiner Sub-Skalen EEB_db_{EMO} und EEB_db_{PHY} , Abb. 22.30) linksgipflig verteilt ist. Dies leuchtet inhaltlich ein, denn fb beinhaltet motivationale und mentale Beanspruchungsaspekte, die erfassen, wie aufmerksam, konzentriert und angeregt sich die VPN fühlen. Dass diese Werte beim Antritt einer neuen Funktion (in einem neuen Unternehmen) erhöht sind, entspricht dem Honeymoon-Effekt (Kap. 6.2). Darüber hinaus zeigen die Daten, dass EEB_fb_{MOT} (Abb. 22.30, rechts oben) weniger rechtsgipflig verteilt ist als EEB_fb_{MEN} , die einer symmetrischen Verteilung mit $STD_{EEB_db_MEN}=0,937$ etwas näher kommt.

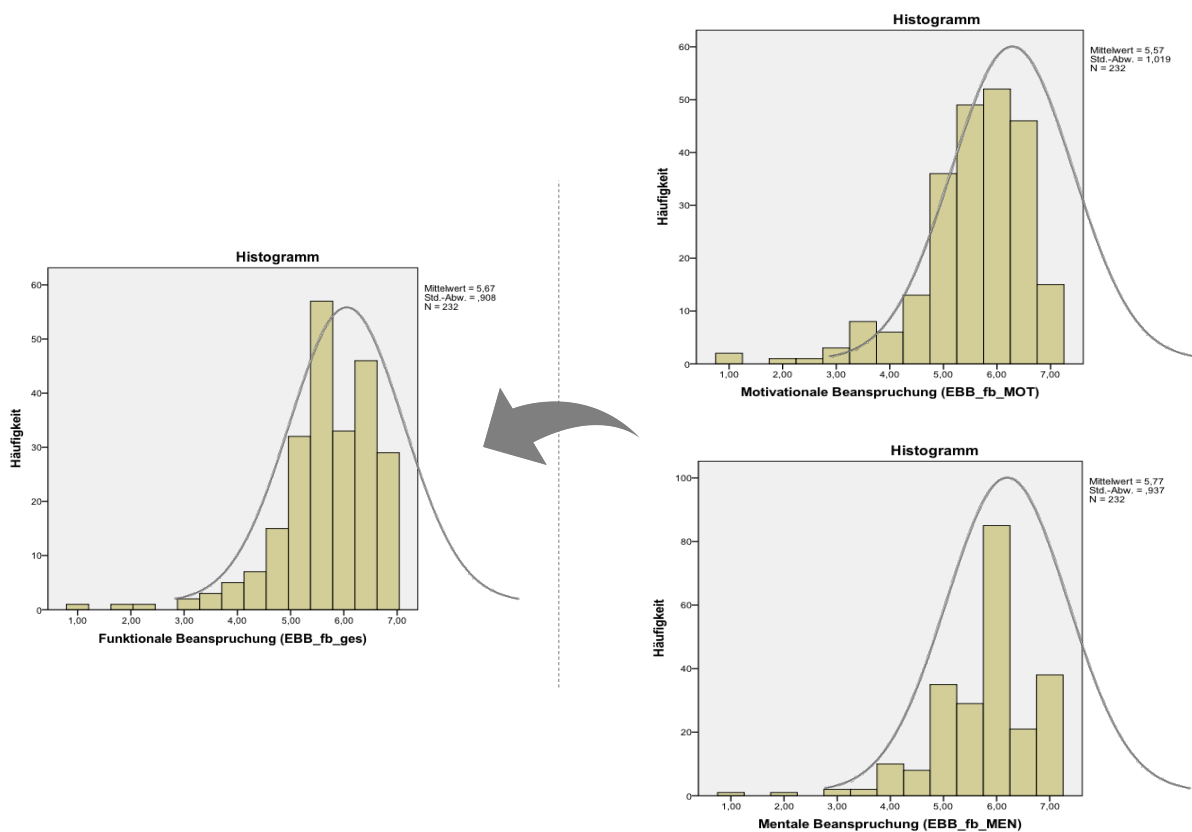


Abb. 22.29 Histogramm funktionale Beanspruchung (rechtsgipflig; SPSS-Ausgabe formatiert)

Anders als für fb besteht a priori keine zielgruppen- bzw. feldspezifische (neue Mitarbeiter, intern versetzte Mitarbeiter) Annahme zur Verteilung von db im Sinne einer Rechts- oder Links-schiefe – zumindest nicht ohne weitere Input-Variablen zu berücksichtigen (I-P-O-Modell, Kap. 20.1). Zwar sind die Belastungsfaktoren neuer Mitarbeiter mangels Routine und Sozialisationsfortschritt (Kap. 5.3.2; 15.2.2) erhöht, in welcher Beanspruchungsform diese Bedingungen tatsächlich münden, ist im Kontext des sozialen Umfelds, der Aufgabe, der Person selbst etc. zu bewerten (Kap. 24.1, 24.3). Insgesamt bleibt fraglich, inwieweit auch Effekte sozialer Erwünschtheit das Antwortverhalten (geringe Ausprägung dysfunktionaler und hohe Ausprägung funktionaler Beanspruchung) beeinflusst haben (Kap. 25.2).

Der beobachtete Zusammenhang zwischen der Erwünschtheit einer hohen Variablenausprägung und der Links- bzw. Rechtsschiefe einer Verteilung zeigt sich auch bei allen anderen Variablen. Dass die Symmetrie einer NV nur in zwei Fällen fast vollständig erfüllt wird, leuchtet vor dem Hintergrund ein, dass keine konstanten Konstrukte erhoben werden (Kap. 22.1). Die dynamischen Konstrukte lassen Unregelmäßigkeiten bzgl. der Verteilung innerhalb der betrachteten Population erwarten, sodass Schlüssigkeit und Qualität der Daten bestärkt werden.

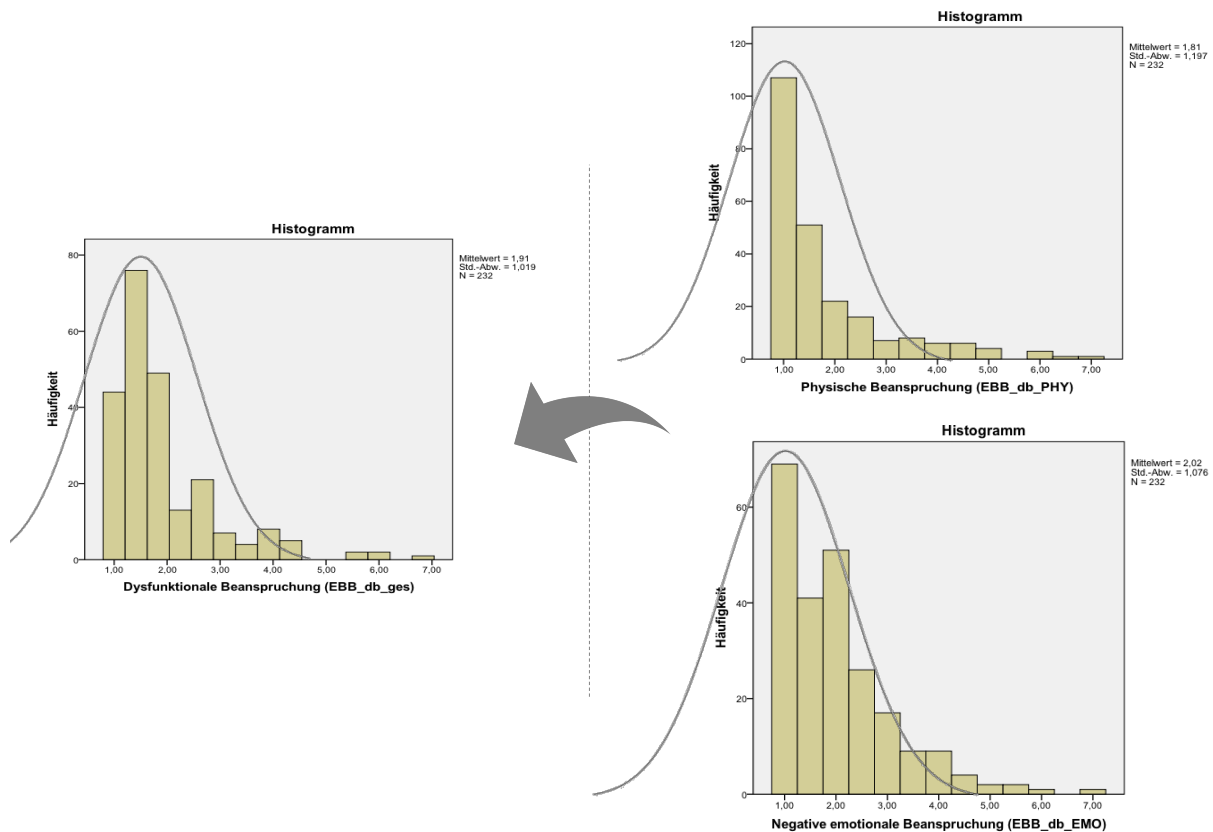
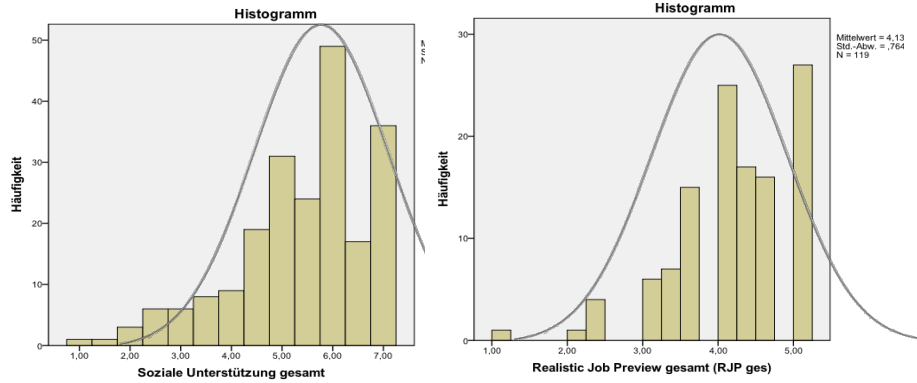


Abb. 22.30 Histogramm dysfunktionaler Beanspruchung (linksgipflig)

Alle weiteren Variablen mit rechtsgipfligen Verteilungen sind Prozess- und Output-Variablen, die für eine leistungsförderliche Einarbeitungszeit und ein positives subjektives Erleben hoch ausgeprägt sein sollten (Abb. 22.31). Für AC etwa deuten sowohl vorausgegangene theoretische Überlegungen als auch empirische Studien darauf hin, dass Mitarbeiter in früheren Phasen ihres Mitarbeiter-Lebenszyklus ein erhöhtes Engagement, Selbstverpflichtung etc. aufweisen (Kap. 6.4). Im entsprechenden rechtsgipfligen Histogramm spiegelt sich (analog zu den Tortendiagrammen, s. o.) eine geringere Streuung von AC ($STD_{AC}=0,855$) im Vergleich zu den anderen Output-Variablen ($STD_{Zufr_Onb}=1,252$, $STD_{eNPS}=2,086$) wider. Geplante Unterschiedsanalysen (UA) sollen dabei helfen, zu identifizieren, welche sozialen, aufgabenbezogenen oder demografischen Variablen etc. die heterogene Ausprägung dieser Konstrukte mitbestimmen (Kap. 24.1, 24.3). Die geringe Streuung von RJP ($STD_{RJP}=0,764$) könnte darauf zurückzuführen sein, dass lediglich die Antworten extern eingestellter Mitarbeiter, also einer einheitlichen Anforderungssituation, in die Ergebnisse einfließen (Kap. 21.2.1).

Prozessvariablen



Output-Variablen

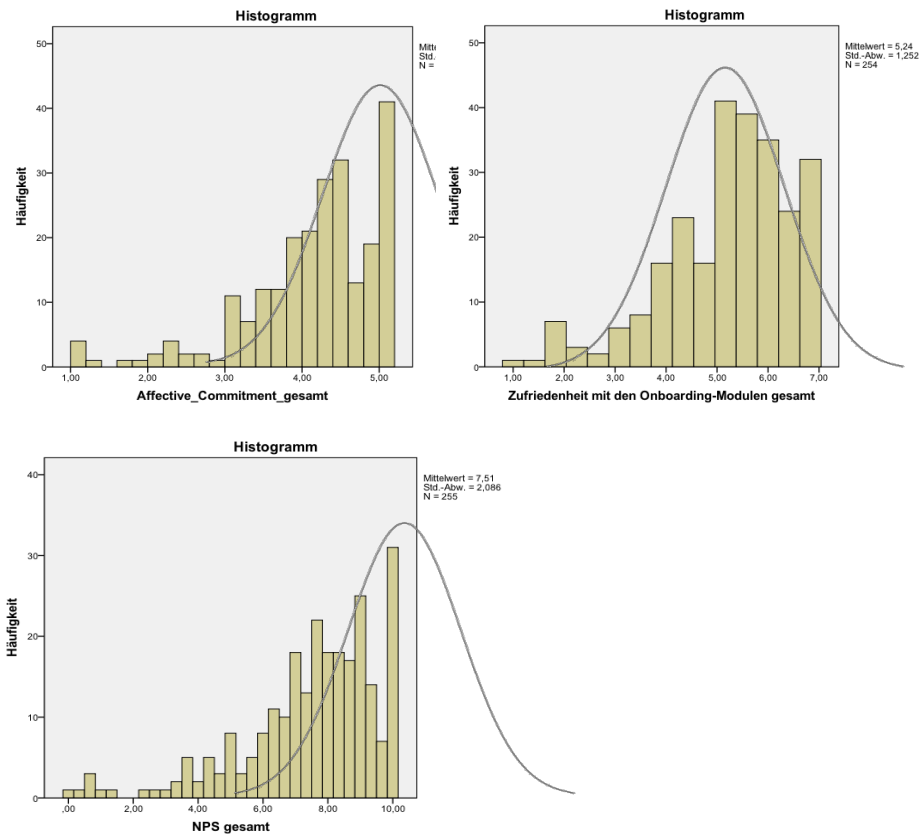


Abb. 22.31 Histogramme rechtsgipfliger Verteilungen (Variablen mit erwünscht hoher Ausprägung, SPSS-Ausgaben formatiert)

Auch für die defizitbezogenen Prozess-Variablen (Fb_Def, Or_def) sind aufgrund der starken Abhängigkeit der Ergebnisse von kontextuellen Gegebenheiten keine normalverteilten Daten zu erwarten. Ihre Verteilungen entsprechen ihrer erwünscht geringen Ausprägung: Sie sind linksgipflig (Abb. 22.32). Die Mittelwerte sind mit $M_{Or_def_Klar_Trans}=2,07$ bis $M_{Fb_def_Peer}=2,85$ gering ausgeprägt. Ihre Streuung ist mit $STD_{Or_def_Klar_Trans}=1,244$ bis $STD_{Fb_def_Peer}=1,319$ nahezu homogen, was die konstruktbezogene Nähe der Skalen unterstreicht. Am deutlichsten wird die Rechtsschiefe für $Or_def_{Klar_Trans}$ (Abb. 22.32, rechts unten): Nach einem Hochpunkt bei eins ist ein abrupter Abfall der Häufigkeiten zu beobachten. D. h. es gibt zwar noch nennenswerte Gruppen, die eine Bewertung zwischen „2“ und „3“ abgeben, ihre Nennungen sind jedoch so selten, dass sie keine Dominanz innerhalb der Verteilung entfalten und sie fast asymptotisch

verläuft. Während dies bereits ab einem Wert von ca. „3,3“ zutrifft, ist der Abflachungseffekt bei $Or_def_{Orientierungslinien}$ erst ab einem Wert von „5,2“ beobachtbar. Inwieweit dies auf systematische Unterschiede der Variablenausprägung zurückzuführen ist, wird der Auswertungsteil der Arbeit zeigen. Fraglich ist wie bei der EEB (s. o.), inwieweit auch hier Effekte sozialer Erwünschtheit (Kap. 25.2) das Antwortverhalten (wenig Defizite) beeinflusst haben.

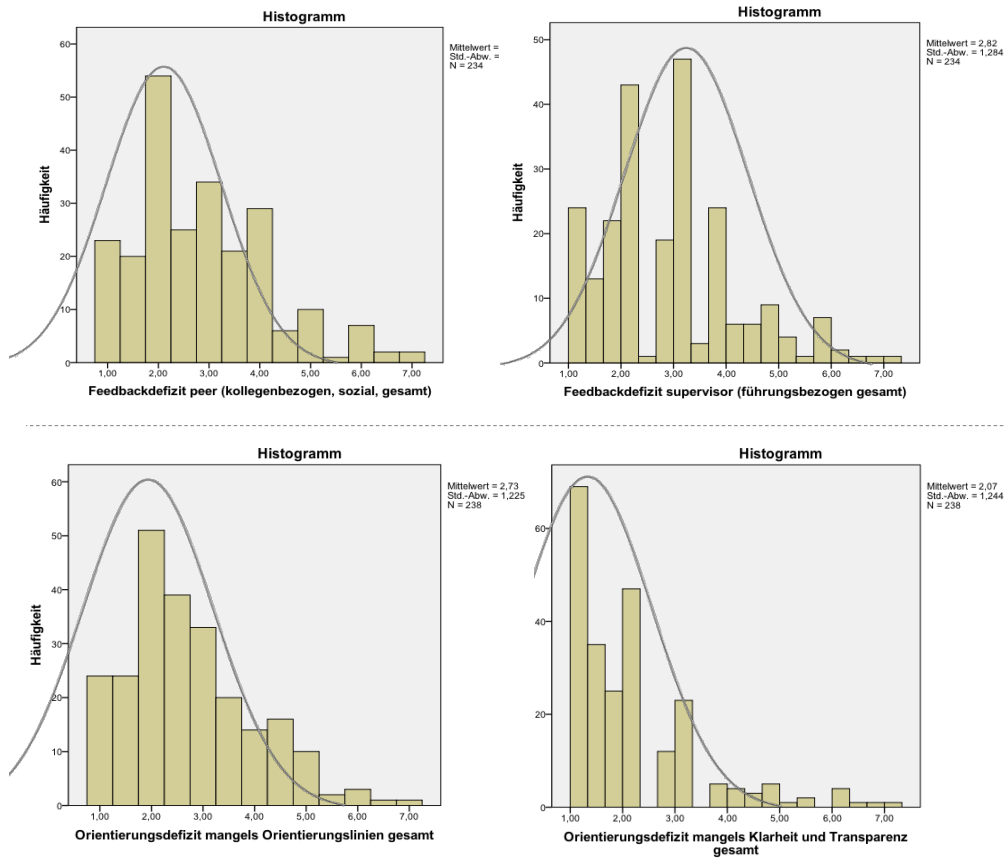


Abb. 22.32 Histogramme linksgipflige Verteilungen (Variablen mit erwünscht niedriger Ausprägung; SPSS-Ausgaben)

Q-Q-Diagramm (2.1)

Eine weitere grafische Methode, die hilft einzuschätzen, ob die NV-Annahme zutrifft, ist das **Normal-Quantil-Quantil Plot (Q-Q-Plot bzw. Q-Q-Diagramm)**, Janssen & Laatz, 2017, S. 243). Es trägt die beobachteten Werte (auf der X-Achse, Abszisse) gegen die theoretischen Werte einer NV (auf der Y-Achse, Ordinate) in einem Achsenkreuz ab (ebd.; Abb. 22.3). Die theoretische NV wird beim **herkömmlichen Q-Q-Diagramm** als Gerade dargestellt, die diagonal vom Nullpunkt ausgeht und nach rechts oben verläuft (ebd.; Abb. 22.3, a)). Je näher die empirischen Werte an der Geraden liegen, desto eher ist eine NV der Daten anzunehmen. Das **trendbereinigte Q-Q-Diagramm** visualisiert Differenzen zwischen erwarteten und beobachteten Werten. Bei normalverteilten Daten entsteht eine Punktwolke, die ohne erkennbare Struktur um eine horizontale Gerade durch den Nullpunkt streut (Abb. 22.3, b)).

Beide Formen des Q-Q-Diagramms sind zur Absicherung ihrer jeweiligen Aussage für alle Variablen erstellt und in Anhang A.15 inkl. Kommentierung und Interpretation einsehbar. Da sie die Ergebnisse der Histogramme bestätigen, fällt die Darlegung dieser alternativen grafischen Methode innerhalb der Niederschrift kurz aus. Sie beschränkt sich auf eine beispielhafte Darstellung der Ergebnisse für die Variablen bestätigter Normalverteilung und einer

zusammenfassenden Stellungnahme für die übrigen Variablen.

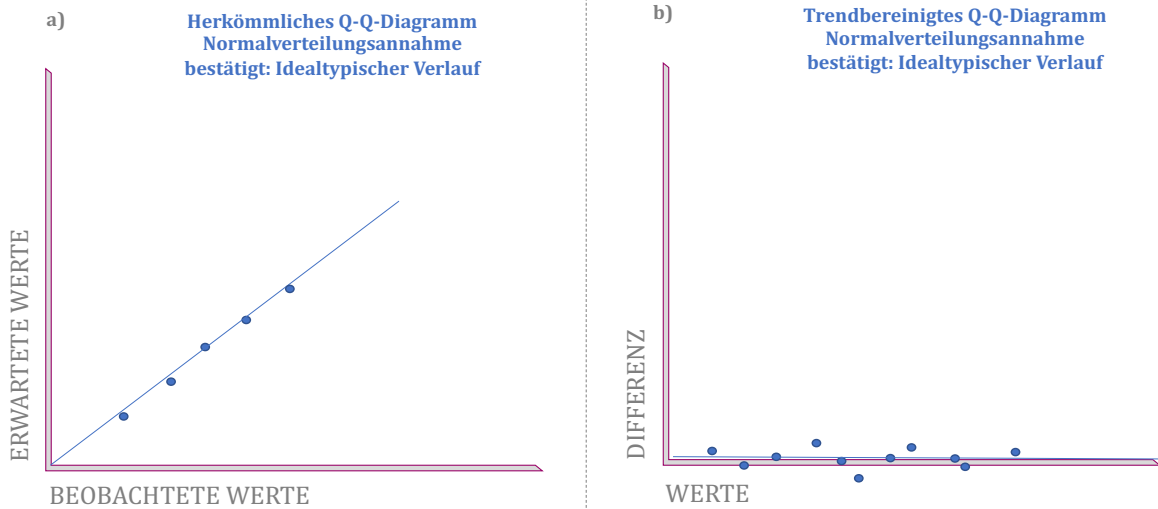


Abb. 22.33 Theoretische Ausprägungen des Q-Q-Diagramms bei Normalverteilung

Insb. für KON bestätigen sich die Ergebnisse der Histogramm-Analyse: Ihre Punkte liegen entsprechend der Konventionen auf der eingezeichneten Geraden (Abb. 22.34, links oben).

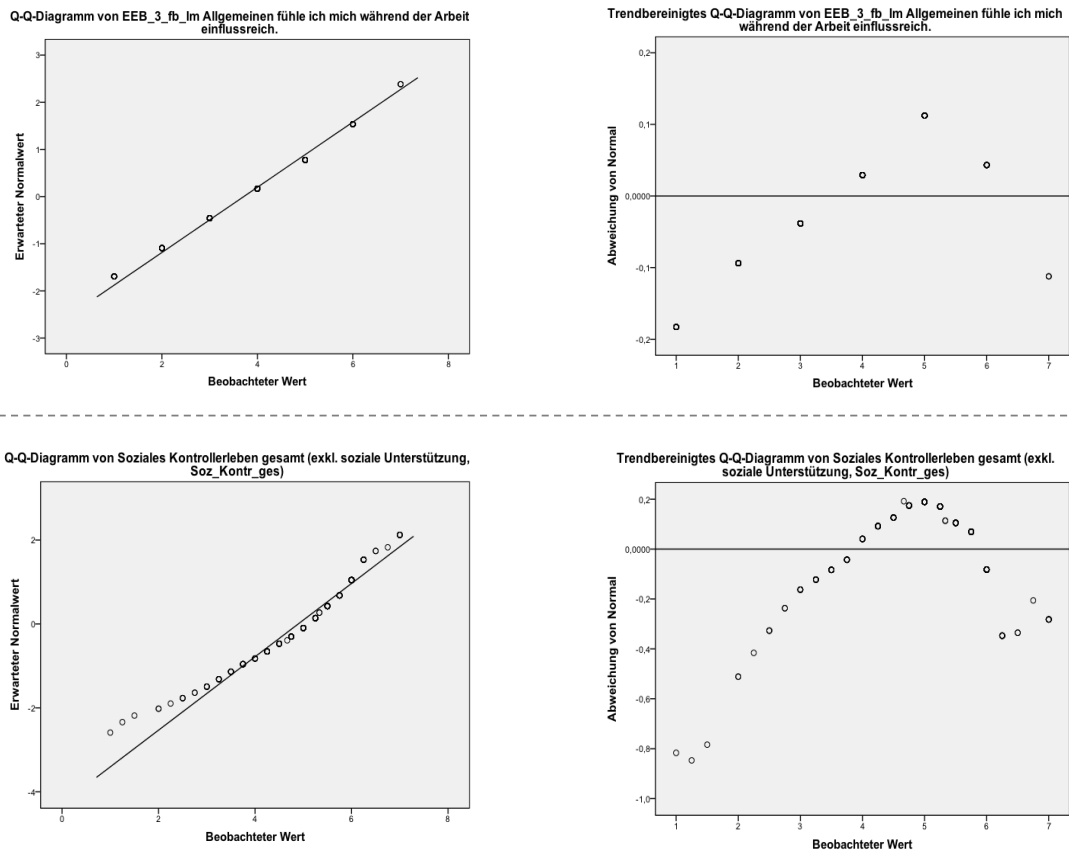


Abb. 22.34 Ausprägungen des Q-Q-Diagramms bei (annähernd) normalverteilten Variablen (SPSS-Ausgabe)

Ihre im trendbasierten Q-Q-Diagramm abgetragenen Abweichungen von beobachteten und erwarteten Werten einer NV ergeben eine unstrukturierte Punktwolke um eine horizontale Gerade am Nullpunkt herum. Sie läuft auf einem relativ engen Raum (<0,3) entlang der y-Achse ober- und unterhalb der Geraden. Die NV-Annahme von SKON hingegen lässt sich nur bei

liberaler Auslegung der Kriterien bekräftigen. Das Q-Q-Diagramm spiegelt die Struktur wider, die auch die rechtsgipfligen Verteilungen aufweisen (Abb. 22.34, unten): Am unteren Ende der Skala (geringe Ausprägungen) bestehen geringe, aber stärkere Abweichungen von der Geraden als in der Mitte (sie liegen unterhalb des erwarteten Wertes). Die mittleren Werte liegen fast auf einer Geraden (beobachteter Wert von „2,6-6“). Trendbereinigt verlaufen die Punkte oberhalb des beobachteten Wertes von „2,6“ und „6“ auf einer Geraden.

Bei SKON kommt es zudem am oberen Ende der Skala zu Abweichungen (oberhalb von „6“): Sie liegen oberhalb des erwarteten Wertes. Analog bilden die Werte in der trendbereinigten Ansicht nur teilw. eine zufällige Punktwolke um die Abszisse (ca. zwischen einem beobachteten Wert von „3“ und „6“). Der Raum, um den sie verläuft, ist mit ca. 0,2 normalverteilungskonform sehr eng. Unterhalb von „3“ und oberhalb von „6“ spreizt sie stärker davon ab. Es bestätigt sich, dass SKON eine NV nur annähert. Analog findet sich in Anhang A.15 für die meisten Variablen eine Entkräftigung bzw. partielle Annäherung an einen NV-Verlauf.

Numerische Methoden (2.2)

Numerische Methoden („numerical methods“) vergleichen empirische Daten mit ihrer theoretischen Verteilung (Ahad et al., 2011, S. 637). Innerhalb dieser Verfahrensklasse (objektive Methoden, Bortz & Schuster, 2010) werden zwei Indikatoren zur Prüfung auf NV herangezogen: Schiefe (Skewness) und Wölbung (Kurtosis, ebd.). Liegt eine symmetrische Verteilung vor, nehmen beide den Wert „null“ an. Die Indikatoren unterscheiden sich in ihrer inhaltlichen Aussage: Die Schiefe prüft, ob die Verteilung nach links oder rechts verschoben, also asymmetrisch, ist. Die Kurtosis betrachtet, ob die Verteilung dichter oder breiter ist als bei einer NV.

Bei der NV-Prüfung vergleicht die **Schiefe** die Seiten links und rechts von ihrem Schwerpunkt, dem Mittelwert: Sind sie identisch (Schiefekoeffizient=null) oder weichen sie voneinander ab (Ahad et al., 2011, S. 637)? Nimmt die Schiefe einen negativen Wert an, liegt eine linksschiefe Verteilung vor („left skewed“, rechtsgipflig), während bei positiven Werten eine rechtsschiefe Verteilung angenommen wird („right skewed“, linksgipflig, ebd., S. 638; Bortz & Schuster, 2010, S. 584). Bei einer linksgipfligen Verteilung ist ihr Gipfel mehr zu den niedrigen Werten verschoben, d. h. er liegt links vom Mittelwert. Eine rechtsgipflige Verteilung ist mehr zu den hohen Ausprägungen verschoben, d. h. sie liegt rechts vom Mittelwert (Ahad et al., 2011; s. o. Kategorisierungen der Histogramme). Je unsymmetrischer die Verteilung dabei verläuft, desto größer ist der Wert ihres Schiefekoeffizienten. Zieht man die **Kurtosis**, als Kennwert der Dichteverteilung einer Variablen hinzu, können in Abhängigkeit des Wölbungskoeffizienten Aussagen darüber getroffen werden, ob eine Verteilung eher spitz und schmal (positiver Wert) oder flach und breit verläuft (negativer Wert, Weiber & Mühlhaus, 2010).

Ab wann dabei eine Verletzung der NV-Annahme (**Cutt-Off-Wert**) vorliegt, ist in der Literatur umstritten: Unterschiedliche Grenzwerte werden kontrovers diskutiert. Temme und Hildebrandt (2009) betrachten Variablen als normalverteilt, deren Schiefe und Kurtosis den Betrag von eins nicht überschreiten – dieser Cut-Off-Wert wird im Folgenden als streng angesehen. West, Finch und Curran (1995) verfolgen eine liberalere Sichtweise, nach der für den Schiefekoeffizienten ein Maximalwert von „2“ nicht überschritten werden darf. Für den Wölbungskoeffizienten liegt dieser Wert bei „7“ (ebd.).

Bei der Bewertung vorliegender Variablen auf NV werden sowohl die strengen als auch die liberaleren Cut-Off-Werte diskutiert. Sie werden für alle Variablen kommentiert (Anhang A.15). Tab. 22.37 zeigt die Ergebnisse auf aggregierter Ebene: Einige Variablen liegen im strengen Normbereich von eins nach Temme und Hildebrandt (2009) und können demnach als normalverteilt gewertet werden (Tab. 22.37, Spalte Gesamtbewertung (streng)): Or_def_{Orientierungslinien} (Schiefe=0,780, Kurtosis=0,323), Fb_def_{Peer} (Schiefe =0,805, Kurtosis=0,404), Fb_def_{Supervisor} (Schiefe=0,668, Kurtosis=0,213), Zufr_Onb (Schiefe=-0,928, Kurtosis=0,805), Soc_Supp (Schiefe=-0,905, Kurtosis=0,526) sowie SKON (Schiefe=-0,786, Kurtosis=0,62). Überraschenderweise ist dies für KON, das nach den bisherigen Methoden einer NV am stärksten nahekommt, nicht der Fall. Es gehört zu den Variablen, die nur unter Nutzung der liberalen Grenzwerte, die numerische NV-Prüfung bestehen: Hiernach gilt KON mit einem Schiefekoeffizienten von „-0,612“ auch nach Temme und Hildebrandt als normalverteilte rechtsgipflige Verteilung (negativer Wert, <1). Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen von Histogramm und Q-Q-Diagramm. Sein positiver Wölbungskoeffizient i. H. v. „1,9192“ erfüllt den liberalen Grenzwert von „7“, was für eine spitzere Form spricht.

Tab. 22.37 Aggregierte Übersicht der Ergebnisse für Schiefe und Kurtosis für strenge und liberale Cut-Off-Werte (eigene Darstellung)

Skala	Schiefe	Kurtosis	Gesamtbewertung (streng)	Gesamtbewertung (liberal)
Affective Commitment (AC)	-1,372	2,265	nicht normalverteilt	normalverteilt
Funktionale Beanspruchung (EEB)	-1,477	4,109	nicht normalverteilt	normalverteilt
Motivationale Beanspruchung (EEB)	-1,428	3,369	nicht normalverteilt	normalverteilt
Mentale Beanspruchung (EEB)	-1,260	3,391	nicht normalverteilt	normalverteilt
Aufgabebezogenes Kontrollerleben (EEB_3_fb)	-0,612	1,910	nicht normalverteilt	normalverteilt
Dysfunktionale Beanspruchung (EEB)	2,061	5,244	nicht normalverteilt	normalverteilt
Emotionale Beanspruchung (EEB)	1,493	2,759	nicht normalverteilt	normalverteilt
Physische Beanspruchung (EEB)	1,974	3,769	nicht normalverteilt	normalverteilt
Soziales Kontrollerleben (SKON)	-0,786	0,620	normalverteilt	normalverteilt
Soziale Unterstützung (Soc_Supp)	-0,905	0,526	normalverteilt	normalverteilt
Onboarding-bezogene Zufriedenheit (Zufr_Onb)	-0,928	0,805	normalverteilt	normalverteilt
eNPS (Weiterempfehlungstendenzen)	-1,251	1,740	nicht normalverteilt	normalverteilt
Realistic Job Preview (RJP)	-1,099	1,838	nicht normalverteilt	normalverteilt
Feedbackdefizite Peer (Fb_def_Peer)	0,805	0,404	normalverteilt	normalverteilt
Feedbackdefizite Supervisor (Fb_def_Supervisor)	0,668	0,213	normalverteilt	normalverteilt
Orientierungsdefizite mangels Orientierungslinien (Or_def_Orientierungslinien)	0,780	0,323	normalverteilt	normalverteilt
Orientierungsdefizite mangels Klarheit und Transparenz (Or_def_Klar_Trans)	1,645	2,696	nicht normalverteilt	normalverteilt

Innerhalb der Variablen die erst im Rahmen der liberalen Gesamtbewertung als normalverteilt bewertet werden (Tab. 22.37, letzte Spalte), liegen die Skalen der EEB mit einer Kurtosis von „4,109“ für fb und „5,244“ für db am weitesten vom strengen Cut-Off-Wert „1“ entfernt. Eine ähnliche Beobachtung macht Beitz in seinen Studien (2017). Da sie sich vorliegend noch alle innerhalb der liberalen Grenzwerte von West et al. (1995) bewegen, wird die Prüfung auf NV unter Nutzung dieser numerischen Methode als erfüllt gewertet – wissend, dass das Ergebnis bei strenger Wertung der numerischen und grafischen Methoden heterogen ausfällt.

Normalverteilungstests (2.3)

Die letzte der drei Normalverteilungsprüfungen bilden **statistische Normalverteilungstests**, wie der Kolmogorov-Smirnov Test (Kolmogorov 1956; Smirnov, 1936), der Anderson-Darling Test (Anderson & Darling, 1952), Cramer-von Mises Test (Anderson 1962), der Shapiro-Wilk Test (Shapiro & Wilk, 1965) sowie der Lillifors Test (Ahad, Yin, Othman & Yacoob, 2011, S. 637; Mendes & Pala, 2003). Innerhalb der Gattung statistischer Hypothesentests werden diese Maßnahmen zur Überprüfung einer Verteilungshypothese als Anpassungstests bezeichnet (Schöneck & Voß, 2013, S. 104). Entscheidend ist, dass diese Tests – anders als grafische oder numerische Methoden – prüfen, ob Unterschiede zwischen Mittelwert und STD der NV und der empirischen Verteilung signifikant sind (ebd., Ghasemi & Saleh, 2012; Krüger, Borgmann et al., 2011). Die entsprechende H_0 , dass betrachtete Daten einer normalverteilten Stichprobe angehören, wird bestätigt, wenn der p-Wert den kritischen Cut-Off-Wert von $\alpha \geq 0,05$ übersteigt (Ghasemi & Saleh, 2012). Wird er unterschritten ($\alpha < 0,05$), ist H_0 abzulehnen und H_1 anzunehmen. Somit liegt keine NV vor und es sollten nur non-parametrische Tests angewendet werden (Krüger, Borgmann et al., 2011), deren Struktur nicht a priori sondern erst aus den Daten determiniert wird („distribution free“, Nachar, 2008, S. 13).

Mit sinkendem Stichprobenumfang sinkt auch die statistische Power (Kap. 20.2) der NV-Tests. Während kleine Stichproben häufig den NV-Test bestehen (Ghasemi & Saleh, 2012), werden bei großen Stichproben bereits bei kleinsten Abweichungen von der NV-Norm signifikante Ergebnisse erzielt. H_0 wird in diesem Fall fälschlicherweise abgelehnt, beeinträchtigt dabei jedoch nicht das Ergebnis parametrischer Tests. Daraus lässt sich schließen, dass bei großen Stichproben auch bei Verletzung der NV-Annahme parametrische Tests verwendet werden können. Dies ist vorliegend mit „ $n > 30$ “ oder „ $n > 40$ “ (ebd., S. 486) gegeben. Ghasemi und Saleh (ebd.) begründen dies mit dem „central limit theorem“, nach dem eine annähernd normalverteilte Stichprobe zu einer normalverteilten Population gehören muss. Dies sei bei großen Stichproben unabhängig von der Gestalt empirischer Daten der Fall (ebd.).

Entsprechend der Diskussion um die Stichprobengröße werden in der Literatur NV-Tests bevorzugt, denen es gelingt, auch bei kleinen Stichproben signifikante Ergebnisse zu erzielen. Während Mendes und Pala (2003, S. 135) den Kolmogorov-Smirnov (K-S), den Shapiro-Wilk und Lilliefors-Test als meistgenutzte Tests deklarieren, unterstreichen Ghasemi und Saleh lediglich die Dominanz des K-S (2012, S. 487). Diese verschiebe sich jedoch zunehmend in Richtung des Shapiro-Wilk-Tests mit einer Teststärke-Rate von 63,3 % (Mendez & Pala, 2003, S. 138): Er erzielt in einer Studie zur Ermittlung der Stichprobengröße, ab der die jeweiligen Tests eine NV-Bewertung abgeben, die besten Ergebnisse (Ahad et al., 2011). Ghasemi und Saleh (2012) raten in Reaktion darauf von der Nutzung des K-S-Tests mangels Power (14,4 %, Mendez & Pala, 2003, S. 138) und aufgrund seiner Sensibilität für Extremwerte ab. Sie beschränken die Prüfung auf NV auf grafische Methoden und den Shapiro-Wilk-Test (ebd.). Vor dem Hintergrund, dass dem Shapiro-Wilk-Test zwar für alle Verteilungstypen die größte Power zugeschrieben wird (Razali & Wah, 2011, S. 30), er jedoch lediglich für kleine Stichproben ($N \leq 50$, D'Agostino, 1971; $N \leq 40$, Ahad et al., 2011) zu verwenden ist, wird er in Kombination mit dem K-S-Test verwendet. Der K-S-Test erzielt bei Ahad et al. ab einem „ $n=77$ “ signifikante Ergebnisse (2011). Mit $N=257$ liegt für die vorliegende Untersuchung eine eher große Stichprobe vor, was dafürspricht, Ergebnisse in einem zweiten NV-Test zu erhärten.

Zugleich bestehen Meinungen, nach denen der K-S- und der Shapiro-Wilk-Test bei Stichproben $n \geq 30$ sehr sensibel werden (Janssen & Laatz, 2010): Die NV-Annahme wird bei kleinsten Abweichungen von einer perfekten NV abgelehnt. Daraus schließend wird von der Verwendung statistischer Tests zwar nicht gänzlich Abstand genommen, ihre Ergebnisse werden jedoch nicht allzu schematisch verwendet (ebd.), sondern ganzheitlich im Kontext der anderen Methoden betrachtet (Gaseh & Saleh, 2012). Für die **Ergebnisse des K-S- und des Shapiro-Wilk-Tests** bewahrheitet sich vorliegend die Erwartung von Janssen und Latz (2010), dass beide Tests zu signifikanten Ergebnissen führen (Tab. 22.38). Bei strenger Befolgung wäre H_0 abzulehnen und die Datenanalyse auf non-parametrische Tests zu reduzieren.

Tab. 22.38 Übersicht der Ergebnisse verwendeter Normalverteilungstests (eigene Darstellung)

Skala	Kolmogorov-Smirnov-Test			Shapiro-Wilk-Test			Fazit
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz	
Affective Commitment (AC)	0,137	235	0,000	0,876	235	0,000	nicht normalverteilt
Funktionale Beanspruchung (EEB_fb)	0,138	232	0,000	0,900	232	0,000	nicht normalverteilt
Motivationale Beanspruchung (EEB_fb_MOT)	0,172	232	0,000	0,883	232	0,000	nicht normalverteilt
Mentale Beanspruchung (EEB_fb_MEN)	0,217	232	0,000	0,883	232	0,000	nicht normalverteilt
Aufgabebezogenes Kontrollerleben (KON)	0,151	232	0,000	0,943	232	0,000	nicht normalverteilt
Dysfunktionale Beanspruchung (EEB_db)	0,209	232	0,000	0,784	232	0,000	nicht normalverteilt
Emotionale Beanspruchung (EEB_db_EMO)	0,200	232	0,000	0,838	232	0,000	nicht normalverteilt
Physische Beanspruchung (EEB_db_PHY)	0,282	232	0,000	0,709	232	0,000	nicht normalverteilt
Soziales Kontrollerleben (SKON)	0,124	206	0,000	0,953	206	0,000	nicht normalverteilt
Soziale Unterstützung (Soc_Supp)	0,163	210	0,000	0,914	210	0,000	nicht normalverteilt
Onboarding-bezogene Zufriedenheit (Zufr_Onb)	0,107	254	0,000	0,923	116	0,000	nicht normalverteilt
Onboarding-bezogene Zufriedenheit (Zufr_Onb, exkl. Item 1 für interne Versetzungen)	0,146	116	0,000	0,931	116	0,000	nicht normalverteilt
eNPS (Weiterempfehlungstendenzen)	0,123	255	0,000	0,898	255	0,000	nicht normalverteilt
Realistic Job Preview (RJP)	0,149	119	0,000	0,898	119	0,000	nicht normalverteilt
Feedbackdefizite Peer (Fb_def_Peer)	0,154	234	0,000	0,932	234	0,000	nicht normalverteilt
Feedbackdefizite Supervisor (Fb_def_Supervisor)	0,102	234	0,000	0,950	234	0,000	nicht normalverteilt
Orientierungsdefizite mangels Orientierungslinien (Or_def_Orientierungslinien)	0,153	238	0,000	0,935	238	0,000	nicht normalverteilt
Orientierungsdefizite mangels Klarheit und Transparenz (Or_def_Klar_Trans)	0,198	238	0,000	0,806	238	0,000	nicht normalverteilt

Systematik

1.Kolmogorov-Smirnov-Test:
a.Da p mit $0,000 \leq 0,05$, ist ein Unterschied von der NV anzunehmen; Ablehnung H_0 , Annahme H_1
b.Bei strenger Befolgung dürften nur non-parametrische Tests angewandt werden

2.Shapiro-Wilk-Test:
a.Da p mit $0,000 \leq 0,05$, ist ein Unterschied von der NV anzunehmen; Ablehnung H_0 , Annahme H_1
b.Bei strenger Befolgung dürften nur non-parametrische Tests angewandt werden

Abschließende Bewertung (2.4)

Da die Ergebnisse der drei methodischen Kategorien zur NV-Prüfung divergieren, ist eine endgültige Beurteilung der Verteilung verwendeter Variablen nicht trivial. Dies gilt insb. für Konstrukte, die nicht in mehreren Kategorien als annähernd normalverteilt gewertet werden. Um die Subjektivität dieser Einschätzung zu minimieren, erlangen die numerischen Indikatoren, Schiefe und Kurtosis, die größte Aufmerksamkeit. Da diese für alle Variablen noch im Normbereich der liberal formulierten Grenzen nach West et al. (1995) liegen, wird im weiteren Verlauf von annähernden NV ausgegangen. Grundsätzlich machen nicht nur angeführte statistische Überlegungen, sondern auch theoretische Erwägungen, die auf der situativen Besonderheit des Onboarding-Erlebens fußen (emotionale „Extremsituation“: Honeymoon Effect, Kap. 6.2, Kap. 15.2.2 etc.), eine NV wenig erwartbar. Es wiederholen sich für fb und db die Ergebnisse vorangegangener Studien (Wieland & Hammes, 2014; Beitz, 2017), was die situative

Sensibilität dieser Skalen unterstreicht. Andere Variablen hingegen sind nach optischer und numerischer Prüfung annähernd normalverteilt, sodass die NV-Voraussetzungen hier im weitesten Sinne als erfüllt gelten. Das Gesamtergebnis der NV-Prüfung zeigt Tab. 22.39.

Tab. 22.39 Übersicht zur abschließenden Bewertung der mehrstufigen NV-Prüfung (eigene Darstellung)

Skala	Prüfung auf Normalverteilung durch			
	Histogramm	Q-Q-Diagramm	Schiefe und Kurtosis	NV-Test
Rechtsgipflige Verteilungen				
Affective Commitment (AC)	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	normalverteilt	nicht normalverteilt
Funktionale Beanspruchung (EEB_fb)	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	normalverteilt	nicht normalverteilt
Motivationale Beanspruchung (EEB_fb_MOT)	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	normalverteilt	nicht normalverteilt
Mentale Beanspruchung (EEB_fb_MEN)	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	normalverteilt	nicht normalverteilt
Aufgabebezogenes Kontrollerleben (EEB_3_fb)	fast normalverteilt	normalverteilt	normalverteilt	nicht normalverteilt
Soziales Kontrollerleben (KON)	fast normalverteilt	fast normalverteilt	normalverteilt	nicht normalverteilt
Soziale Unterstützung (Soc_Supp)	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	normalverteilt	nicht normalverteilt
Onboarding-bezogene Zufriedenheit (Zufr_Onb)	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	normalverteilt	nicht normalverteilt
NPS (Weiterempfehlungstendenzen)	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	fast normalverteilt	nicht normalverteilt
Realistic Job Preview (RJP)	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	fast normalverteilt	nicht normalverteilt
Linksgipflige Verteilungen				
Dysfunktionale Beanspruchung (EEB_db)	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt
Emotionale Beanspruchung (EEB_db_EMO)	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt
Physische Beanspruchung (EEB_db_PHY)	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt
Feedbackdefizite Peer (Fb_def_Peer)	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	normalverteilt	nicht normalverteilt
Feedbackdefizite Supervisor (Fb_def_Supervisor)	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	normalverteilt	nicht normalverteilt
Orientierungsdefizite mangels Orientierungslinien (Or_def_Orientierungslinien)	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	normalverteilt	nicht normalverteilt
Orientierungsdefizite mangels Klarheit und Transparenz (Or_def_Klar_Trans)	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt, aber grafische Nähe	nicht normalverteilt	nicht normalverteilt

Die parametrischen Tests, T-Test und VA (Kap. 23, 24), kommen im Folgenden zu Anwendung, obwohl die NV-Prüfung uneindeutig ausfällt. Denn sie sind bei großen Stichproben gegen Verletzung der NV-Annahme robust (Kap. 23). Ihre Ergebnisse werden mit den Befunden nicht-parametrischer Tests abgeglichen (Man-Whitney-U-Test beim T-Test; Kruskal-Wallis H-Test bei der VA). Bei Differenzen zwischen den Testergebnissen werden die Resultate der nicht-parametrischen Tests für inhaltliche Interpretationen zugrunde gelegt. Zugleich erfolgt der Abgleich mit den Ergebnissen der standardisierten Z-Verteilung (STD=1, Mittelwert=0, Janssen & Laatz, 2017, S. 748). Diese hat den Vorteil, dass sie Vergleiche zwischen unterschiedlichen Verteilungen möglich macht (Rasch et al., 2010): Die absoluten Rohdaten werden in standardisierte z-Werte transformiert und so beliebig metrische Variablen auf einer Messskala vergleichbar (Janssen & Laatz, 2017; Rasch et al., 2010). Auch werden sie relevant,

wenn Varianzunterschiede zwischen den Gruppen groß sind (Janssen & Laatz, 2017).

Im **Prozess der Z-Standardisierung** werden die empirischen Werte am Mittelwert und der Streuung der Stichprobe relativiert, d. h. der Abstand des relevanten Maßes zum Mittelwert der Verteilung wird durch die STD dividiert (Rasch et al., 2010). Die in SPSS ermittelten standardisierten Variablen betrachteter Skalen (standardisierte Z-Werte, ebd.; Tab. 22.40) werden den gleichen Tests unterzogen, wie ihre Rohdaten.

Tab. 22.40 Übersicht der z-standardisierten Variablen (SPSS-Ausgabe, Auszug, formatiert)

	N	Spann- weite	Min.	Max.	M	STD
z-Faktorwert: eNPS	255	4,79	-3,60	1,20	0,00	1,00
z-Faktorwert: Onboarding-bezogene Zufriedenheit (Zufr_Onb)	254	4,79	-3,38	1,41	0,00	1,00
z-Faktorwert: Soziale Unterstützung (Soc_Supp)	210	4,62	-3,39	1,23	0,00	1,00
z-Faktorwert: Affective Commitment (AC)	235	4,68	-3,58	1,10	0,00	1,00
z-Faktorwert: Funktionale Beanspruchung (EEB_fb)	240	6,68	-5,20	1,48	0,00	1,00
z-Faktorwert: Aufgabenbezogenes Kontrollerleben (KON)	233	4,16	-1,88	2,28	0,00	1,00
z-Faktorwert: Dysfunktionale Beanspruchung (EEB_db)	239	5,94	-0,90	5,04	0,00	1,00
z-Faktorwert: Motivationale Beanspruchung (EEB_fb_MOT)	240	5,94	-4,52	1,42	0,00	1,00
z-Faktorwert: Mentale Beanspruchung (EEB_fb_MEN)	240	6,47	-5,16	1,32	0,00	1,00
z-Faktorwert: Negative emotionale Beanspruchung (EEB_db_EMO)	239	5,62	-0,95	4,67	0,00	1,00
z-Faktorwert: Physische Beanspruchung (EEB_db_PHY)	238	5,07	-0,67	4,39	0,00	1,00
z-Faktorwert: Beanspruchungsbilanz (BB)	239	7,42	-6,03	1,38	0,00	1,00
z-Faktorwert: Soziales Kontrollerleben (SKON)	210	5,13	-3,32	1,81	0,00	1,00
z-Faktorwert: Realistic Job Preview (RJP)	119	5,24	-4,09	1,14	0,00	1,00
z-Faktorwert: Feedbackdefizite Peer (Fb_def_Peer)	235	4,55	-1,41	3,15	0,00	1,00
z-Faktorwert: Feedbackdefizite Supervisor (Fb_def_Supervisor)	241	4,68	-1,41	3,27	0,00	1,00
z-Faktorwert: Orientierungsdefizite mangels Orientierungslinien (Or_def_Orientierungslinien)	241	4,90	-1,42	3,48	0,00	1,00
z-Faktorwert: Orientierungsdefizite mangels Klarheit und Transparenz (Or_def_Klar_Trans)	238	4,82	-0,86	3,97	0,00	1,00

Prüfung auf Varianzhomogenität (3)

Da statistische Tests, wie der T-Test, Voraussetzungen an das Verhältnis der Streuung zwischen vergleichenden Variablen stellen (Kap. 23), wird im Weiteren skizziert, wie die **Prüfung auf Varianzhomogenität** gehandhabt wird: Ist Varianzhomogenität gegeben, unterscheiden sich die Streuungen zweier Gruppen nicht signifikant (Rasch et al., 2010). Um dies zu überprüfen, wird zunächst das **Ergebnis des Levene-Tests** in SPSS betrachtet. Er bildet eine besondere Variante des F-Tests (Janssen & Laatz, 2017) und bildet für jeden einzelnen Fall die absolute Abweichung vom Gesamtmittelwert ab. Werden die Differenzen, die auf Basis seiner Einweg-VA betrachtet werden, signifikant ($\alpha \leq 0,05$), gilt die Varianzhomogenität zweier Skalen als verletzt (ebd.; Rasch et al., 2010). Der Levene-Test wird also signifikant, wenn die Streuung der einen Stichprobe überzufällig größer ausfällt als die der Vergleichsgruppe (ebd.). Seine Durchführung ist nicht an die NV-Bedingung geknüpft (Janssen & Laatz, 2017).

In Ergänzung zum Levene-Test wird die **Streuung über das Zentralwertdiagramm** betrachtet: Im Fokus stehen hier der Zentralwert (Median) auf der Abszisse sowie die als Interquartilbereich abgezeichnete Streuung auf der Ordinate (ebd.). Abb. 22.35 zeigt das Ergebnis für den Fall homogener und heterogener Varianzen zweier Skalen: In Fall a) verlaufen die Werte

auf einer Geraden parallel zur Abszisse (Homogenität erfüllt). Fall b) visualisiert hingegen signifikante Differenzen der Streuung (Homogenität widerlegt).

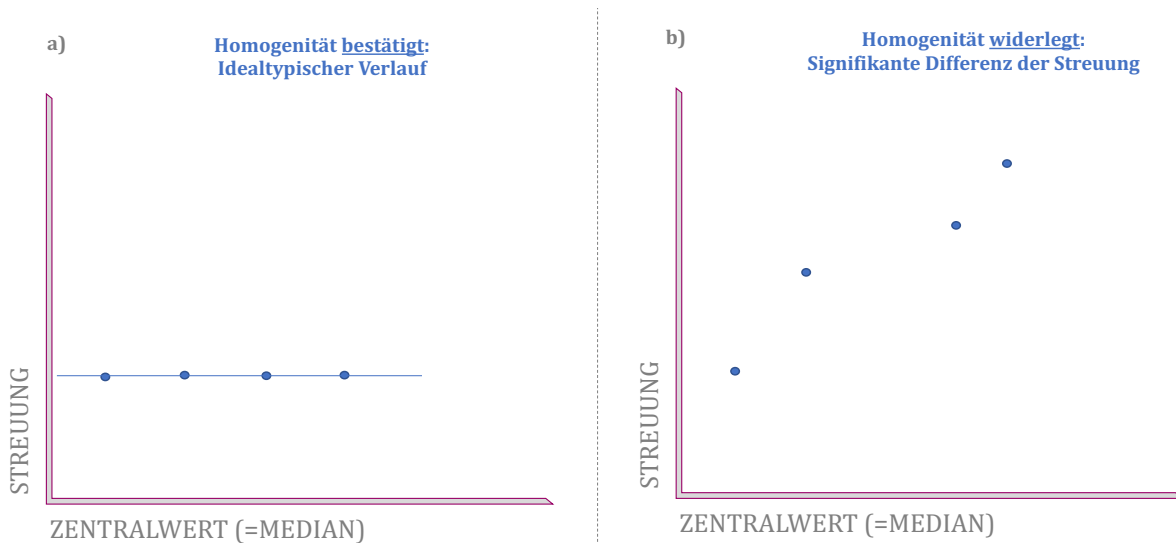


Abb. 22.35 Theoretische Ausprägungen des Streuwertediagramms zur Bewertung von Varianzhomogenität (eigene Darstellung)

Die antizipativen Ergebnisse der Prüfung auf Varianzhomogenität vorliegender Studie sind Anhang A.15 zu entnehmen, werden jedoch auch innerhalb der statistischen Tests automatisch von SPSS mit ausgegeben. Wie bereits erwähnt, kann in Fall b) bzw. bei Signifikanz des Levene-Tests die Homogenitätsverletzung durch Transformation „geheilt“ werden. Trotz ergänzender Nutzung standardisierter Werte zur Annäherung an die Homogenitätsbedingung, stellen nachfolgende interpretative Betrachtungen die Rohdaten in den Fokus, da Ergebnisse dann anschaulicher sind (Janssen & Laatz, 2017, S. 247). Rasch et al. halten eine Rückstandardisierung für denkbar, um Anhaltspunkte für die inhaltliche Bewertung der Merkmalsausprägung zu erlangen (2010), was letztendlich der Nutzung der originalen Rohdaten entspricht. Außerdem sei die Abweichung von den Transformationswerten sehr gering und die statistischen Verfahren auch hier robust genug, um trotz Verletzung der Homogenitätsvoraussetzung aussagekräftige Ergebnisse auszuwerten (ebd.). Dies zeigt sich auch in den vorliegenden Ergebnissen: Die Ergebnisse der statistischen Tests unterscheiden sich abhängig davon, ob Rohdaten oder Z-Werte verwendet werden nicht bzw. nur geringfügig (Anhang K).

Mit der Prüfung auf Varianzhomogenität (3) sind die drei Unterpunkte der Datenexploration (deskriptive Statistik (1), Prüfung auf NV (2)) abgeschlossen.

23 Datenauswertung mittels Unterschiedsanalyse und Varianzanalyse

Für eine fokussierte Datenauswertung empfehlen Schöneck und Voß (2013) die Formulierung einzelner Ziele. Die Ziele vorliegender Datenauswertung liegen in der Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung sowie ihren Subfragestellungen (Kap. 20.1, 21.1). Entsprechend werden die einschlägigen Analyseverfahren bereits bei Vorstellung des Messmodells den jeweiligen Subfragestellungen zugeordnet (Kap. 21.1).

Um die Forschungsfragen in Kap. 24 dezidiert anhand der empirischen Daten zu bearbeiten, werden Kernmerkmale und zentrale Prozessschritte verwendeter Methoden nachfolgend isoliert betrachtet (1). Dies unterstützt ihre reflektierte Anwendung und die spätere Interpretation der Daten – ohne, dass sich inhaltliche Ergebnisvorstellung und methodische Verfahrensdiskussion vermischen. Im Fokus stehen insb. UA (2) sowie VA (3) als univariate Verfahren der Datenauswertung (Häder, 2010). Besonderheiten der eNPS- sowie der VFS-Auswertung (im JSC- bzw. JSR-Modell) werden im Kontext ihrer Messverfahren skizziert (Kap. 21.2).

Allgemeines Vorgehen (1)

Zur Beantwortung der Fragestellung wird jedes statistische Verfahren (UA und VA) zunächst auf seine Anwendungsvoraussetzungen geprüft. Diese Prüfung wird nicht wiederholt, wenn sie bereits mit der Datenexploration erfolgt ist (NV-Prüfung, Standardisierung der Daten etc., Kap. 22). Lüpsen (2013) sieht die Voraussetzungsprüfungen kritisch, da Hypothesentests ihren Verletzungen gegenüber häufig stabil sind (Kap. 22.5) und ihre Überprüfung und Ableitung aus den Ergebnissen Fehlerpotenzial bergen. Mit diesem Wissen werden im Folgenden entsprechende Verfahren inkl. benannter Bedingungen vorgestellt. Anschließend wird die Testdurchführung inkl. Signifikanzprüfung sowie Prüfung auf Effektstärke in der von Rasch et al. (2010) empfohlenen Reihenfolge dargelegt. Diese Untersuchung wird für beide Verfahren in ihrer Variante als parametrische und als non-parametrische Tests umgesetzt. Schließlich werden die Tests supplementär angewandt, damit die Ergebnisse der Tests ausreichend robust sind, wenn die NV-Annahme nur annähernd erfüllt wird (Kap. 22.5).

Es liegt kein rein hypothesentestendes Design vor (Kap. 20.1, 21.1). Stattdessen wird die Fragestellung explorativ unter Nutzung der Methoden der Inferenzstatistik (schließende Statistik, Rasch et al., 2010, S. 29) bearbeitet. Schlussfolgerungen werden aus den erhobenen Elementen der Grundgesamtheit gezogen (Häder, 2010, S. 424), ohne zur Beschaffenheit der betrachteten Variablen eine vorgefertigte Vorstellung zu haben. Gemeinsam ist diesem Vorgehen im Vergleich zur reinen Inferenzstatistik, dass Verteilungen und Behauptungen auf der Basis empirischer Befunde überprüft werden (Schöneck & Voß, 2013, S. 104).

Nach Prüfung auf NV und Varianzhomogenität sowie Durchführung der Z-Standardisierung (Kap. 22.5) folgt die **Testdurchführung** (1), d. h. die Ermittlung des Bestimmtheitswertes. Er beantwortet im Zusammenspiel mit dem **Signifikanztest** (2) die Frage danach, ob das Ergebnis für die Annahme von H_0 oder H_1 spricht. Je nach Hypothesentest wird das Signifikanzniveau (α /[p]/[t]; hier mind. 5 %, Kap. 20.3) als Messwert für Signifikanz betrachtet. I. d. R. werden nur signifikante Effekte weiter interpretiert. Dazu wird die **Effektstärke** (3) hinterfragt, indem das Ergebnis durch Standardisierung der Mittelwertunterschiede um N bereinigt wird. Grundsätzlich bilden Effektstärken das wichtigste Ergebnis empirischer Studien (Lakens, 2013). Da die vorliegende Studie jedoch keine Zeitreihenanalyse beinhaltet, sind keine

kausalanalytischen Rückschlüsse möglich: Die Effektstärke wird zum additiven Robustheitsmerkmal. Sie unterstützt Aussagen zur praktischen Bedeutsamkeit beobachteter Unterschiede und wird auf APA-Empfehlung (American Psychological Association, 2013) angegeben.

Unterschiedshypothesen (2)

Das allgemein beschriebene Vorgehen wird nun anhand der verwendeten UA (T-Test und Mann-Whitney-U-Test) konkretisiert. Sie beantworten die Frage, ob die zu vergleichenden Gruppen unterschiedlichen Mittelwertverteilungen angehören. Dazu wird geprüft, ob sich zwei empirische Mittelwerte systematisch oder zufällig – etwa aufgrund des Stichprobenfehlers (Häder, 2010) – voneinander unterscheiden (Rasch et al., 2010). Dies entfaltet für Subfragestellung a) Relevanz, indem geprüft wird, ob eine systematische Unterscheidung der Stichprobenkennwerte intern versetzter und extern eingestellter Mitarbeiter vorliegt (Kap. 21.1). Für Fragestellung c) äußert es sich in der Frage danach, ob erhobene Input-Variablen mit Unterschieden in den Prozess- und Output-Variablen einhergehen, die auf einen Unterschied in der Population zurückzuführen sind (Häder, 2010, Kap. 21.1). Dabei werden unterschiedliche Variablen eines Messzeitpunkts auf Signifikanz geprüft. Da die Kontrollgruppen unabhängigen Stichproben entstammen – sie werden unabhängig voneinander aus der Grundgesamtheit gezogen – wird der T-Test für unabhängige Stichproben verwendet (Krüger et al., 2011).

Die Anwendung des **T-Tests** als **parametrisches Verfahren** ist an nachstehende **Voraussetzungen** geknüpft (Boneau, 1960): Zum einen muss die betrachtete AV mind. intervallskaliert sein (1, für alle betrachteten Prozess- und Output-Variablen erfüllt, Kap. 21.1). Zum anderen muss das untersuchte Merkmal in seiner Population normalverteilt sein (2, Kap. 22.5). Sodann sind je nach Ergebnis der Prüfung auf Varianzgleichheit (Kap. 22.5) unterschiedliche T-Test-Ergebnisse zu verwenden (3, Krüger et al., 2011, S. 51), die von SPSS ausgegeben werden (Häder, 2010): T-Test für unabhängige Stichproben mit gleicher Varianz (a)) bzw. ungleicher Varianz (b)). Die Ergebnisse dieses Schrittes sind inkl. der daraus folgenden Testauswahl je Variablenkombination Anhang J zu entnehmen.

Die übergreifend postulierte Robustheit statistischer Tests gegen Verletzung ihrer Voraussetzungen gilt auch für den T-Test (Borz, 2005; Boneau, 1960). Damit die Stabilität seiner Ergebnisse gegeben ist, sollten die zu vergleichenden Gruppen mit „ $n_1=n_2>30$ “ nicht zu klein und möglichst gleich groß sein (ebd.). Andernfalls werde der Test fehlerhaft (Janssen & Laatz, 2017). Die Fallauswahl hat zufällig zu erfolgen (Janssen & Laatz, 2017). Da die Variablen die NV-Bedingungen nur partiell annähern, wird „ $n=30$ “ als Stichprobenmindestgröße genutzt: Liegen Gruppen ähnlicher Größe vor, können ab „ $n=30$ “ Schlussfolgerungen abgeleitet werden. Liegen ungleiche Gruppengrößen vor (ältere Mitarbeiter und FK, Stichprobenanalyse, Kap. 22.2), werden Gruppengröße durch Zusammenlegung so gut wie möglich vereinheitlicht.

Nach Auswahl von Test- (AV) und Gruppierungsvariable (UV) kommt es zur **Testdurchführung** in SPSS, bei der das Konfidenzintervall auf 95 % voreingestellt ist. Es wird nicht verändert. Zur Behandlung fehlender Werte wird die Option „listenweise Fallausschluss gewählt“, damit Fälle, bei denen eine Variable als fehlend gekennzeichnet ist, ausgeschlossen werden (Kap. 22.1). Der T-Wert bildet den kritischen Wert, bei dem sich die Verteilungskurven der zwei betrachteten Gruppen schneiden (Varianzvergleich der Gruppen). Die T-Verteilung bestimmt die Auftrittswahrscheinlichkeit standardisierter Differenzen der Stichprobenmittelwerte und

ähnelt der z-Verteilung (Standard-NV, Kap. 22.5; Rasch et al., 2010, S. 43).

Bei der **Ergebnisinterpretation** der T-Test-Ausgabe wird zunächst das Resultat der Voraussetzungsprüfungen dokumentiert (Anhang J). Es folgt die Betrachtung der Mittelwertdifferenzen (deskriptive Statistik): Werden deutliche Unterschiede der Mittelwerte der Verteilungen erkennbar, können erste Annahmen für ein mögliches Ergebnis des T-Tests gefolgert werden. Sodann wird die Signifikanz betrachtet. Sie gibt das Ergebnis der Prüfung des Verhältnisses zwischen der Eintrittswahrscheinlichkeit des t-Werts und dem Signifikanzniveau „ α “ an (Janssen & Laatz, 2017, S. 333). H_0 wird bei $\alpha \leq 0,05$ abgelehnt und ein überzufälliger Unterschied zwischen den Gruppen bestätigt. Überschreitet Alpha diese Wahrscheinlichkeit, ist H_0 anzunehmen (ebd.) und die Verteilungen der Mittelwerte beider Gruppen unterscheiden sich nicht. Diese Ergebnisse werden durch eine Effektstärkeprüfung ergänzt und anhand von inhaltlichen Erwägungen und Konventionen (Cohen, 1988) bewertet (Rasch et al., 2010).

Da die Berechnung von Cohens „d“ (Kap. 20.3) nicht in SPSS abbildbar ist, wird dieses gebräuchliche Effektstärkemaß des T-Tests über einen Online-Rechner⁴ ermittelt. Es sind Mittelwert und STD beider Gruppen oder t-Wert und Freiheitsgrade (t und df) anzugeben. Hinter der Kalkulation steht die Erstellung einer non-zentralen Stichprobekennwerteverteilung von H_1 aus der Mittelwertdifferenz beider Verteilungen. Weicht die Mittelwertdifferenz vom Nullpunkt ab, liegt ein Effekt vor (Rasch et al., 2010). Ermittelte Effektstärken finden sich in der Ergebnisübersicht (Anhang K). Ihre Bedeutung beschreiben folgende Richtwerte (Cohen, 1988).

- Betrag $d=0,2$ =Effektstärke gering (kleiner Effekt)
- Betrag $d=0,5$ =Effektstärke mittel (mittlerer Effekt)
- Betrag $d=0,8$ =Effektstärke groß (großer Effekt)

Da die Konvention nicht erklärt, wie mit Werten zwischen den Bewertungsstufen umzugehen ist, wird der Median der Wertebereiche als Schwellenwert verwendet: Oberhalb von $d=0,35$ liegt ein mittlerer Effekt vor. Dies führt zu einer qualitativen Einordnung zwischen klein und mittel. Cohens „d“ wird ergänzend in den Korrelationskoeffizienten der Pearson-Produkt-Momentkorrelation in „r“ umgerechnet. Diese Standardisierung hat den Vorteil, dass sein Wertebereich zwischen „-1“ und „+1“ entsteht, während „d“ für alle reellen Zahlen von „ $-\infty$ “ bis „ $+\infty$ “ definiert ist (Kap. 20.2). Das Vorzeichen gibt zwar die Richtung des Effekts an, spielt allerdings für die Interpretation der Stärke des Effekts keine Rolle (Rasch et al., 2010).

Liegt ein Ergebnis des T-Tests für die Rohdaten vor, wird das **Verfahren unter Nutzung der Z-Werte wiederholt** (Kap. 22.5) und mit den Ergebnissen des Mann-Whitney-U-Tests verglichen. Der **Mann-Whitney-U-Test** (Mann & Whitney, 1947; Wilcoxon, 1945; Wilcoxon-Mann-Whitney-U-Test bzw. U-Test, Nachar, 2008) überführt die Daten in Rangplätze: Der geringste Wert erhält den niedrigsten Rangwert. Das Verfahren lässt sich in SPSS umsetzen und hat den Vorteil, auch für kleine Stichproben (fünf bis 20 VPN) verwendet werden zu können (Nachar, 2008). Zur Bestimmung eines signifikanten Unterschieds zwischen zwei Gruppen werden die Rangplatzüberschreitungen ermittelt. Sie entsprechen der Personenanzahl aus „Gruppe 1“, die einen höheren Wert als „Person 1“ aus „Gruppe 2“ hat etc. Ist die Anzahl der Über- und Unterschreitungen (zentrale Tendenzen) gleich, besteht kein Unterschied (Borz, 2006). H_0 des U-Tests nimmt also an, dass die beiden Gruppen aus der gleichen Population

⁴ <https://statistikguru.de/rechner/cohens-d.html>

stammen bzw. homogen sind und die gleiche Verteilung aufweisen (Nachar, 2008). SPSS gibt dazu automatisch das Mann-Whitney-U, das Wilcoxon-W und die Z-Werte aus (ebd.).

Die dazugehörige Signifikanzprüfung besteht in der Prüfung der Differenz zwischen Über- und Unterschreitungen auf Signifikanz in der Grundgesamtheit. Sie bedient sich der Cut-Off-Werte (Signifikanzniveau, s. o. T-Test). Das Effektstärkemaß des U-Tests hingegen unterscheidet sich vom T-Test: Es ist auf den Korrelationskoeffizient „r“ beschränkt. Er berechnet sich aus dem Betrag der Division aus dem Z-Wert und der Wurzel aus „N“ im Rangvergleich. Die Effektstärke wird anhand folgender Konvention bewertet (Ellis, 2010; Schwarz & Enzler, 2018):

- $r < 0,01$ = schwacher Effekt
- $0,1 \leq r < 0,3$ = mittlerer Effekt
- $r < 0,5$ = starker Effekt.

Als unterschiedsanalytisches Verfahren für nicht parametrische Werte unabhängiger Stichproben bildet der U-Test das Substitut, wenn Voraussetzungen des T-Tests nicht erfüllt sind. Er kann angewendet werden ohne, dass die Daten bzw. ihre Verteilung spezifische Voraussetzungen erfüllen müssen (Boneau, 1960). In Kauf zu nehmen ist jedoch eine geringere Teststärke: Tests, die keine Verteilungsannahme für die betrachteten Daten tätigen, tendieren dazu H_0 fälschlicherweise abzulehnen – insb. bei heterogenen Varianzen (ebd.; Alpha-Fehler Typ 1, Kap. 20.3; Nachar, 2008). Entsprechend berücksichtigen nachstehende Analysen diese Gefahr: Die parametrischen Tests und ihre non-parametrischen Pendanten werden nicht substituierend, sondern ergänzend eingesetzt, was die Gefahr durch einen Ergebnisvergleich soweit wie möglich mildert. Zudem werden die Ergebnisausgaben wie beim T-Test komplementär betrachtet (Rohwert, Z-Wert, Signifikanz und Effektstärke; Anhang K).

Varianzanalyse (VA, 3)

Insb. zur Beantwortung von Fragestellung d) (Kap. 21.1) ist ein statistisches Verfahren erforderlich, dass signifikante Unterschiede zwischen Mittelwertdifferenzen von mehr als zwei Gruppen (Faktorstufen) identifiziert (Rasch et al., 2010). Dies ist erforderlich, um Unterschiede innerhalb der Prozess- und Output-Variablen zu aufzudecken, die auftreten je nachdem, in welchem der vier Felder die Teilnehmer eingestuft sind (JSC- bzw. JSR-Modell). Dies gelingt nicht über den T-Test, sondern über die **VA** unter Verwendung des F-Tests als Signifikanztest (Krüger et al., 2011, S. 51). Er beantwortet die Frage, ob nominalskalierte UV einen Einfluss auf eine metrisch skalierte AV haben (Backhaus, Erichson, Pinke & Weiber, 2016, S. 174). Ein weiterer Unterschied zum T-Test liegt darin, dass sich VA nicht nur danach unterscheiden, ob die Variablen normalverteilt (parametrisch/non-parametrisch) sind. Sie sind zusätzlich danach zu differenzieren, wie viele Variablen und Faktoren als UV einfließen (Bühner & Ziegler, 2009). Da sich die Fragestellung auf nur einen Faktor bezieht, eignet sich die **univariate VA (Analysis of Variance, ANOVA)** zur Beantwortung der Forschungsfrage (ebd.).

Da sich die **Voraussetzungen für die Anwendung** der einfaktoriellen VA für parametrische Tests – bis auf die Faktorstufen – nicht von den Anwendungsbedingungen des T-Test unterscheiden (Feir-Walsh & Toothaker, 1974; Bouneau, 1960), wird ihre Erfüllung in der Datenanalyse gemeinsam bewertet (Anhang K). Wie beim T-Test liegen unabhängige Stichproben vor (s. o.), sodass die ANOVA für unabhängige Stichproben ausgewählt wird. Es ist darauf zu

achten, dass der Faktor eine Einteilung in nahezu gleich große Gruppen ermöglicht (Janssen & Laatz, 2017, S. 345; Baur, 2009). Dies stellt sicher, dass der F-Test robust gegen die Verletzung der NV-Annahme ist (Kap. 22.5). Sind die Gruppen unterschiedlich groß, wird der F-Test ineffizient und es ist auf das nicht parametrische Gegenstück der ANOVA, den Kruskal-Wallis-Test, auszuweichen (ebd.; s. u.). Über diese Aspekte hinaus muss die AV (Kriteriumsvariable) mindestens intervallskaliert sein und ähnliche Varianzen in den zu vergleichenden Gruppen aufweisen (Baur, 2009, Kap. 22.5). Auch die ANOVA ist gegenüber Verletzungen der Varianzhomogenität robust, sofern ähnliche Gruppengrößen bestehen (Bühner & Ziegler, 2009, S. 373), was die Bedeutung dieses Kriteriums weiter unterstreicht. Von einer generellen Robustheit gegen Verletzungen ihrer Anwendungsbedingungen berichtet Boneau (1960).

Bei der **Ergebnisinterpretation** des F-Werts wird zunächst der Signifikanztest betrachtet (Krüger et al., 2011). Er hat bei Freiheitsgraden (df) „ $df_1=k-1=...$ “ (zwischen den Gruppen) und $df_2 „0n-k=...”$ (n=Fälle; k= Gruppen; innerhalb der Gruppe) und Geltung von H1 eine Auftrittswahrscheinlichkeit i. H. des Signifikanzniveaus (ebd., S. 51). Das Signifikanzniveau wird aus dem Quotienten der Varianz zwischen den Gruppen und der Varianz in den Gruppen gebildet. Der Unterschied zwischen den Gruppen wird bei „ $\alpha \leq 0,05$ “ signifikant, was den Einfluss des Faktors bestätigt (Ablehnung von H0). Bei „ $\alpha > 0,05$ “ wird dieser Einfluss widerlegt, da kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Mittelwerten erkennbar ist. Zugleich wird nicht außer Acht gelassen, dass die Annahme von H0 keinen Beweis dafür darstellt, dass ein vermuteter Zusammenhang tatsächlich nicht existiert (Häder, 2010).

Die anschließende Bewertung der Effektstärke für signifikante Ergebnisse erfolgt über den für die ANOVA einschlägigen Kennwert „Eta²“ (η^2). Er gibt den Anteil der Gesamtvariation der abhängigen Variablen an, die sich durch die Gruppenzugehörigkeit bzw. die Variation zwischen den Gruppen erklären lässt (*100=Anteil der erklärten Variation in %). Wie hoch der Erklärungsbeitrag der Varianzen durch die Gruppenzugehörigkeit ist, wird über das gleiche Online-Tool wie Cohens „d“⁵ ermittelt. Dazu ist erforderlich, die Quadratsummen (QS, in SPSS-Ausgabe enthalten) in den Rechner einzugeben. „ η^2 “ wird mit folgender Formel berechnet: „ $\eta^2=QS_{\text{Zwischen}}/QS_{\text{Gesamt}}$ “ und anhand der Konventionen Cohens bewertet (1988). Diskussionen bzgl. Vor- und Nachteilen dieses Effektstärkemaßes finden sich bei Okada (2013).

- $0,06 < \eta^2 < 0,14$ = kleiner Effekt
- $0,14 < \eta^2 < 0,25$ = mittlerer Effekt
- $\eta^2 \geq 0,25$ = großer Effekt

Um den potenziellen Effekt zu lokalisieren, d. h. konkret zu bestimmen, zwischen welchen Gruppen der Unterschied vorliegt, ist es erforderlich zwischen zwei Verfahren auszuwählen: Ob „a priori Kontraste“ ermittelt werden oder ein **Post-Hoc-Test** durchzuführen ist, ist davon abhängig, ob vor der Datenanalyse konkrete Hypothesen abgeleitet werden, die konkretisieren, zwischen welchen Mittelwerten Unterschiede vorliegen. Aufgrund des explorativen Forschungsmodells erscheint es unpassend ausgewählte Kontraste zu prüfen. Stattdessen werden über den Post-Hoc-Test Einzelvergleiche durchgeführt, sodass alle möglichen Paare auf Signifikanz geprüft werden. Dabei zum Einsatz kommt die von SPSS angebotene Bonferroni-Korrektur. Wie die meisten Post-Hoc-Tests begegnet sie der Kumulation des α -Fehlers (Häder,

⁵ <https://statistikguru.de/spss/einfaktorielle-anova/eta-quadrat-berechnen.html>

2010; Kap. 20.3), indem sie ihn für alle Vergleiche auf einem fünf Prozent-Niveau hält.

Für die Analyse von Daten, die nur auf einem ordinalskalierten Niveau verfügbar sind (bspw. demografische Angaben) bietet sich der **Kruskal-Wallis-Test** an (Kruskal & Wallis, 1952; H-Test, Chan & Whalmsley, 1997). Analog zur VA bestimmt er, ob sich drei oder mehr unabhängige Gruppen bzgl. bestimmter Parameter signifikant unterscheiden (ebd.). Anders als die ANOVA betrachtet ihr nichtparametrisches Gegenstück die Unterschiede der Daten entsprechend ihres Rangwertes (Rangvarianzanalyse). Dabei erlangt er bei Verletzung der NV-Annahme eine bessere Teststärke als die ANOVA, da er nur allgemeine Aussagen über die Verteilung der Daten tätigt (ebd., Kruskall & Wallis, 1952). Nach Feir-Walsh und Toothaker (1974) bietet der H-Test sogar bei mittelgroßen Stichproben, die keine Varianzhomogenität aufweisen, eine Annäherung an das theoretische Alpha. Mit diesem Teststärkezuwachs geht jedoch – etwa bzgl. ihrer Streuung – ein Informationsverlust einher (Chan & Whalmsley, 1997).

Bei ähnlicher Aussagekraft unterscheiden sich ANOVA und H-Tests nicht nur bzgl. ihrer Anforderungen, sondern auch bzgl. des Vorgehens zur Ermittlung von Unterschieden. Statistisch testet der H-Test die H_0 (Stichproben stammen aus der gleichen Population), indem die Beobachtungen der Größe entsprechend ihres Rangwerts geordnet werden (ebd.): Der Kleinste erhält den Wert eins, der nächste den Wert zwei etc. bis zur Substitution des höchsten Werts durch den Wert „N“. Wird die H-Statistik signifikant, wird die Aussage getätigt, dass sich mind. eine der Gruppen von den anderen unterscheidet (Kruskall & Wallis, 1952). Auf welche Gruppen sich der Unterschied bezieht, lässt sich noch nicht ablesen (Chan & Whalmsley, 1997).

Bei einem Bewusstsein für die Vor- und Nachteile diskutierter statistischer Verfahren und ihrer nicht parametrischen Alternativen, erfolgt auch bei der VA immer ein Ergebnisabgleich: Die ANOVA wird mit den Roh- und Z-Werten durchgeführt und den Resultaten des H-Tests gegenübergestellt (Anhang K). Die Ergebnisse werden der Beantwortung der Forschungsfrage nur dann zugrunde gelegt, wenn konsistente Testergebnisse vorliegen (Kap. 24).

24 Ergebnisdarstellung der quantitativen Fragebogenstudie

Nachfolgend werden die empirischen Daten überprüft und Ergebnisse ihrer Analyse dargestellt. Der Aufbau der Ergebnisdarstellung (Abb. 24.1) orientiert sich an den Subfragestellungen (Kap. 21.1) der untersuchungsleitenden Forschungsfrage (Kap. 20.1) und schließt je mit einem Fazit. Argumentative Überleitungen verbinden die Abschnitte (Abb. 24.1, rechts).

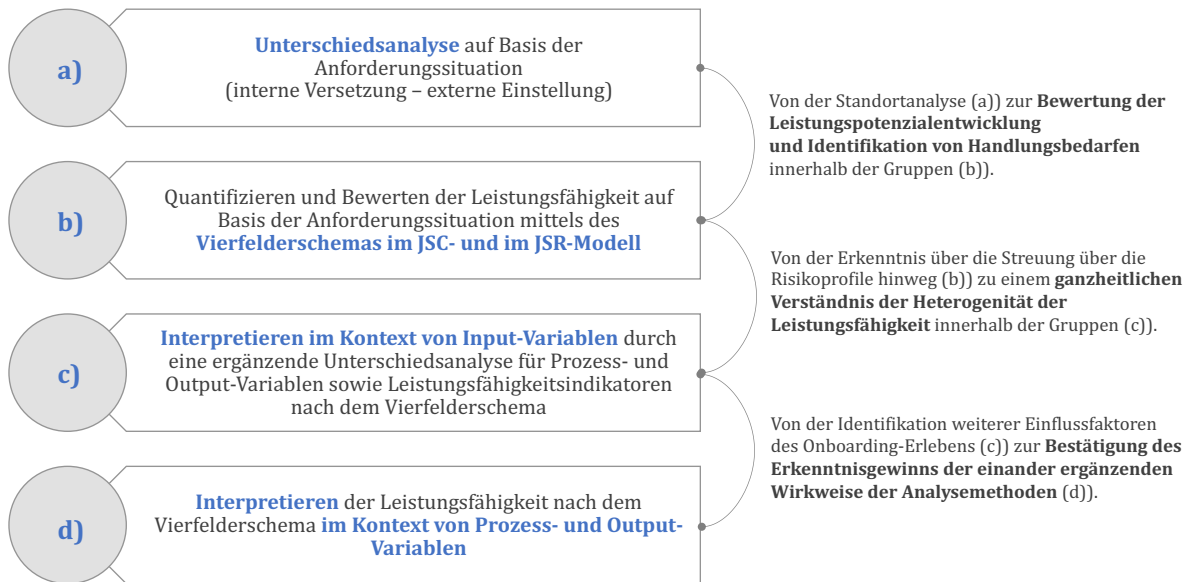


Abb. 24.1 Vierstufige Ergebnisstruktur entlang der vier Subfragestellungen inkl. Überleitungen (eigene Darstellung)

In der „**Unterschiedsanalyse auf Basis der Anforderungssituation (interne Versetzung – externe Einstellung)**“ werden die betrachteten Variablen auf Mittelwertunterschiede in Bezug auf erhobene Prozess- und Output-Variablen untersucht (Forschungsfrage a); Kap. 24.1). Die Bewertung des Einflusses der Anforderungssituation über einen T-Test bietet eine erste „Standortbestimmung“ in Bezug auf die Onboarding-Situation des betrachteten Feldes. Um im nächsten Schritt das Leistungspotenzial relevanter Mitarbeitergruppen quantifizieren, vergleichen und bewerten zu können sowie Handlungsbedarfe zu identifizieren, wird eine deskriptive Analyse ergänzt. Sie nutzt das VFS nach dem JSR- und dem JSC-Modell als Kategorisierungs- und Visualisierungsmittel (b), Kap. 24.2): **Quantifizieren und Bewerten der Leistungsfähigkeit auf Basis der Anforderungssituation** (VFS im JSC- und im JSR-Modell).

Die Ergebnisse der deskriptiven Analyse aus b) zeigen, dass erwünscht hohe Variablen (bspw. AC) in beiden Kontrollgruppen hoch ausgeprägt sind. Niedrige Mittelwerte liegen hingegen bei Variablen vor, bei denen eine hohe Ausprägung unerwünscht ist (bspw. Fb_def; Kap. 22.4, 22.5). Dies konkretisiert sich in einer hohen Diversität der Risikoprofile im VFS. Um heterogene Leistungspotenzialsituationen sozial und aufgabenbezogen ganzheitlich zu verstehen, werden weitere Input-Faktoren des Messmodells hinzugezogen. Neben der Anforderungssituation fließen Funktions-, Alters- und Ressortspezifika unterschieds- bzw. varianzanalytisch sowie deskriptiv-visuell ein (c): **Interpretieren** im Kontext von Input-Variablen durch eine ergänzende UA für **Prozess- und Output-Variablen sowie Leistungsfähigkeitsindikatoren** (aufgabenbezogen und sozial; Kap. 24.3). D. h., dass die VFS im JSC- und JSR-Modell für unterschiedliche Fälle betrachtet werden. Die unterschiedlichen Fälle ergeben sich aus den Input-Variablen, theoretischen Überlegungen und den signifikanten Unterschieden.

Benannte UA bzw. VA ermöglichen es – unter Einbeziehung weiterer Input-Variablen – Einflussfaktoren auf das Onboarding-Erleben zu lokalisieren, die über die Anforderungssituation hinausgehen (c)). Abschließend werden Prozess- und Output-Variablen unterschiedlicher Risikostufen bzgl. ihrer deskriptiven und statistischen Strukturen analysiert und operationalisiert (d), Kap. 24.4). Dies dient nicht nur dazu, den Erkenntnisgewinn vorangegangener Abschnitte zu validieren, sondern auch die einander ergänzenden Wirkweise der Analysemethoden (UA im I-P-O-Modell und VFS im JSR- und JSC-Modell) zu überprüfen. Konkret bedeutet es, dass die ermittelten Risikostufen (Fragestellung b), c)) ins Verhältnis zu betrachteten sozialen, informationsbezogenen, einstellungs- bzw. handlungsbezogenen Variablen gesetzt werden (Forschungsfrage d)). So wird überprüft, ob die Risikostufen eine Indikatorfunktion für die Ausprägung dieser Prozess- und Output-Variablen aufweisen: **„Interpretieren der Leistungsfähigkeit nach dem VFS im Kontext von Prozess- und Output-Variablen (d)“**.

24.1 Ergebnisse Fragestellung a): Vergleich betrachteter Variablen für die unterschiedlichen Anforderungssituationen

Dieses Kapitel betrachtet die erhobenen Daten vordergründig in Bezug auf Subfragestellung a). Sie wird der Übersichtlichkeit wegen an dieser Stelle noch einmal wiederholt:

Unterschiedsanalyse auf Basis der Anforderungssituation als Ausgangspunkt:

Wie unterscheiden sich Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase in den betrachteten Anforderungssituationen (interne Versetzung/externe Einstellung)?

- i. Prozessvariablen: Psychisches und soziales Erleben (EEB, SKON), informationsbezogene Variablen (Fb_def, Or_def, RJP)
- ii. Output-Variablen: Einstellungs- und verhaltensbezogene Prozessvariablen (AC, onboarding-bezogene Zufriedenheit, eNPS)

Die benannte Subfragestellung lässt sich auf Basis von UA (T-Test) überprüfen. Dazu werden zunächst die jeweiligen Mittelwertunterschiede aller Prozess- und Output-Variablen (s. o.) des Messmodells differenziert nach der jeweiligen Anforderungssituation auf Signifikanz und Robustheit analysiert. Effektstärkemaße dienen lediglich dazu, signifikante Ergebnisse und ihre Bedeutung in Relation zueinander zu bewerten. Signifikante Ergebnisse der Unterschiedshypothesen (Kap. 21.1) werden im Messmodell der Subfragestellung visualisiert (Abb. 24.2) und Nebenbedingungen betrachtet, die bisherige Ergebnisse bestätigen. Nicht signifikante Ergebnisse werden lediglich argumentativ in die Niederschrift einbezogen, wenn sie wider Erwarten auftreten bzw. als Nebeninformation genutzt, wenn sie einen direkten Erkenntnisgewinn im Verhältnis zur Fragestellung bieten. Die Verbindung zur einschlägigen Literatur und eine Validierung der Ergebnisse auf Theoriekonsistenz findet sich in Kap. 25.1.

Die UA werden zunächst für die Prozess-Variablen (Abb. 24.2, Mitte; Kap. 24.1.1) und anschließend für Output-Variablen des Messmodells als AV (Abb. 24.2, rechts; Kap. 24.1.2) datenbasiert hergeleitet und im Hinblick auf Subfragestellung a) diskutiert. Erste Interpretationsansätze werden skizziert sowie Nebenbedingungen betrachtet, die bisherige Ergebnisse bestätigen (Kap. 24.1.3). Die Gesamtheit der Prüf-, Auswertungs- und Analyseschritte einschließlich der Ergebnisse von T-Test (Roh- und Z-Werte) und Mann-Whitney-U-Test sind Anhang K zu entnehmen. Das Kapitel schließt mit einem Fazit (Kap. 24.1.4).

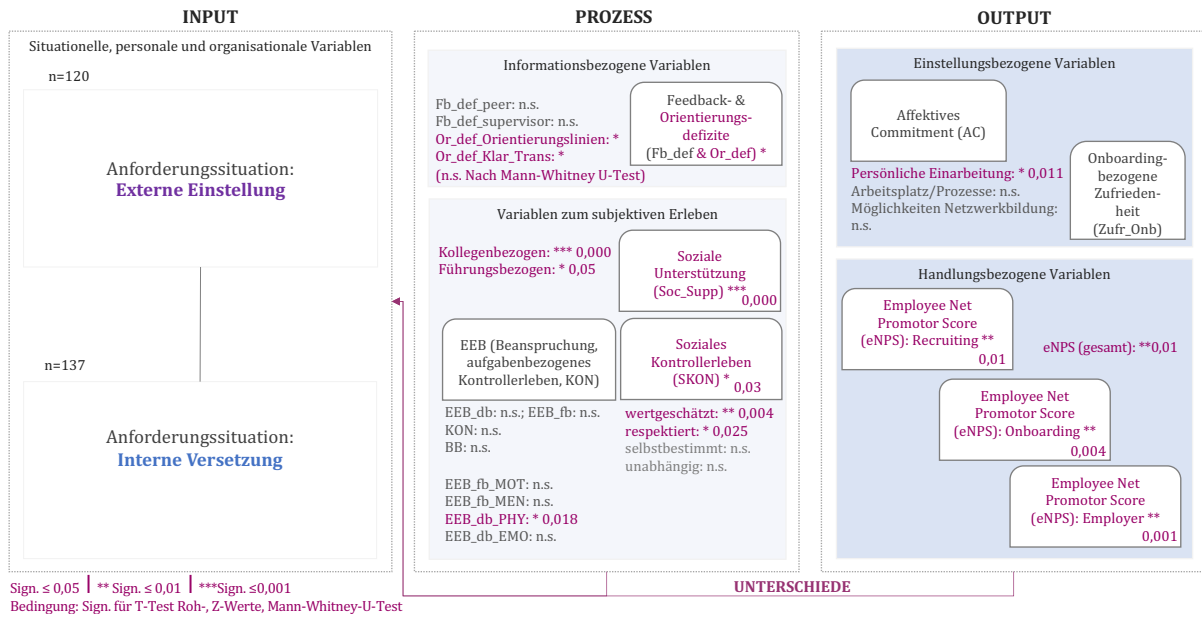


Abb. 24.2 Signifikante Ergebnisse zu Subfragestellung a) auf Ebene des Messmodells als Gliederungsübersicht (eigene Darstellung)

24.1.1 Unterschiede der Anforderungssituationen für betrachtete Prozess-Variablen

Zur Beschreibung der Unterschiede, die sich je nach Anforderungssituation auf Ebene der Prozess-Variablen zeigen (Abb. 24.3), wird zunächst eine tabellarische Ergebnisübersicht vorgelegt. Sie beinhaltet die relevantesten Kenngrößen des T-Tests sowie der deskriptiven Statistik einschließlich des Effektstärkemaßes. Alle T-Test-Ergebnisse (Rohwerte), die in die zentrale Ergebnisdarstellung einfließen, wiederholen sich unter Nutzung von Z-Werten bzw. im Mann-Whitney-U-Test (Anhang K). Für eine leichtere Interpretation beschränkt sich die Niederschrift – bis auf eine illustrierende Ausnahme (SKON) – auf die Diskussion der Rohwerte.

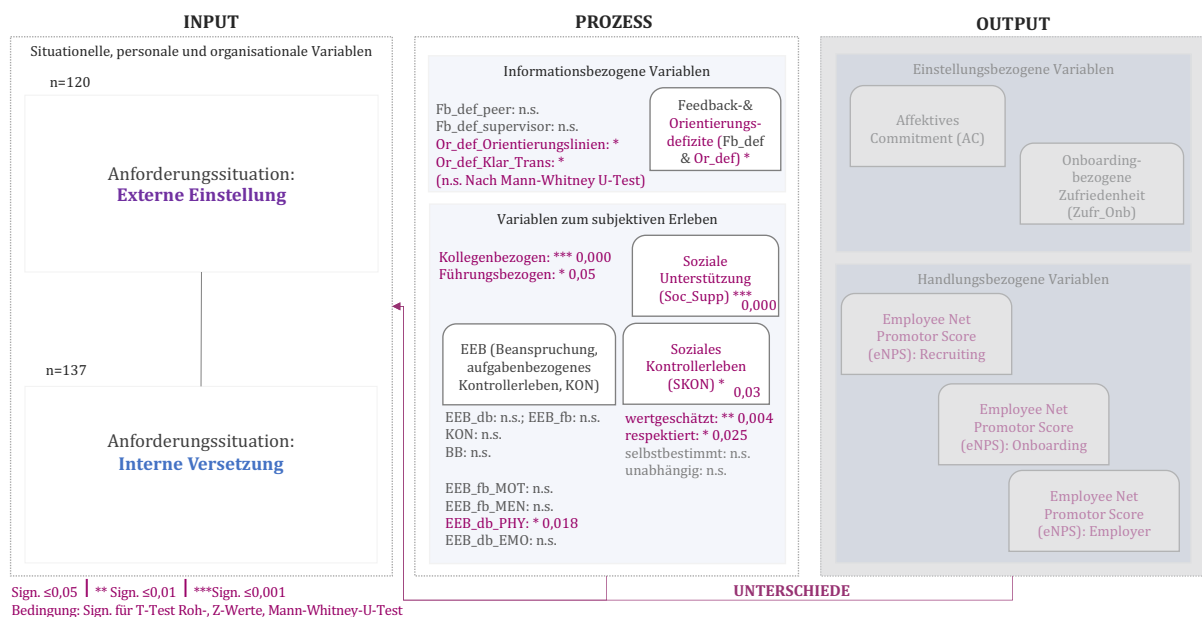


Abb. 24.3 Signifikante Ergebnisse auf Basis der Anforderungssituation innerhalb des Messmodells: Prozess-Variablen (eigene Darstellung)

Tab. 24.1 stellt die AV, für die sich die Anforderungssituationen als Einflussfaktor erweist, in der gleichen Abfolge vor, in der sie im Kapitel behandelt werden. Zugleich werden die

Ergebnisse zu diesen Variablen in ihre empirisch abgeleitete Kernaussage eingebettet: SKON (1), Soziale Unterstützung (2), EEB_fb_PHY (3), Or_defOrientierungslinien und Or_defKlar_Trans (4).

Tab. 24.1 Signifikante Ergebnisse des T-Tests zu Fragestellung a) auf Ebene der Prozess-Variablen (SPSS-Auszug formatiert)

Signifikante Ergebnisse des T-Tests inkl. relevanter Werte der deskriptiven Statistik: UV=Anforderungssituation								
AV Prozess-Variablen	T-Test für die Mittelwertgleichheit				Mittelwerte		Effektstärke ¹	
	T	df	Signifikanz	Mittlere Differenz	M1 (extern)	M2 (intern)	Cohens d	Bewertung
Soziales Kontrollerleben (SKON)*	2,182	178,01	0,030	0,36	5,03	4,67	0,308	kleiner bis mittlerer Effekt
Soziales Kontrollerleben exogen (wertgeschätzt)**	2,928	174,35	0,004	0,57	5,25	4,69	0,420	kleiner bis mittlerer Effekt
Soziales Kontrollerleben exogen (respektiert)*	2,253	176,76	0,025	0,40	5,48	5,07	0,339	kleiner bis mittlerer Effekt
Soziale Unterstützung (Soc_Supp)***	3,673	202,00	0,000	0,65	5,68	5,03	0,517	mittlerer Effekt
Soziale Unterstützung Peer (Soc_Supp_Peer)***	4,500	201,00	0,000	0,85	5,76	4,91	0,635	mittlerer Effekt
Soziale Unterstützung Supervisor (Soc_Supp_Supervisor)*	1,969	197,00	0,050	0,43	5,59	5,16	0,281	kleiner bis mittlerer Effekt
Physische Beanspruchung (EEB_db_PHY)*	-2,385	228,05	0,018	-0,37	1,62	1,99	0,312	kleiner bis mittlerer Effekt
Orientierungsdefizite mangels Orientierungslinien (Or_def_Orientierungslinien)*	-1,997	231,33	0,047	-0,31	2,58	2,90	0,263	kleiner Effekt
Orientierungsdefizite mangels Klarheit und Transparenz (Or_def_Klar_Trans)*	-2,118	228,69	0,035	-0,34	1,90	2,24	0,280	kleiner Effekt

*Sign. ≤0,05 | **Sign. ≤0,01 | ***Sign. ≤0,001

¹Effektstärkemaß: Cohens d
 • Betrag d=0,2=Effektstärke gering (kleiner Effekt)
 • Betrag d=0,5=Effektstärke mittel (mittlerer Effekt)
 • Betrag d=0,8=Effektstärke groß (großer Effekt)

Kernaussage 1: Die Anforderungssituation hat einen Einfluss auf die Prozess-Variablen SKON (gesamt und exogen) und soziale Unterstützung (gesamt, Supervisor und Peer).

Soziales Kontrollerleben (SKON, 1)

Betrachtet man die deskriptive Statistik der Prozess-Variable **SKON auf Gesamtskalenebene** zeigt sich mit einem Mittelwert von M1(extern)=5,05 für externe Einstellungen (n=108) und M2(intern)=4,67 für intern versetzte Mitarbeiter (n=96), dass die wünschenswert positiv ausgeprägten Variablen am oberen Ende der jeweiligen Skala liegen. Darüber hinaus kann der absolute Mittelwertvergleich von SKON helfen, eine weitere übergreifend identifizierte Datenstruktur (Kap. 22.5) zu konkretisieren: Extern eingestellte Mitarbeiter weisen bei wünschenswert positiv ausgeprägten Variablen, die von der Anforderungssituation abhängig sind, einen höheren Wert auf. Diese Mittelwertdifferenz von „0,36“ erweist sich für SKON als signifikant (t(178,01)=2,182, p=0,03). Die STD ist für die höhere Streuung der Werte innerhalb der Gruppe intern versetzter Mitarbeiter beispielhaft (STD1(extern)=1,013<STD2(intern)=1,311). Es verweist auf die Relevanz, den Einfluss weiterer Input-Variablen zu betrachten, die über die Anforderungssituation hinausgehen (Kap. 24.3; Subfragestellung c)).

Der Unterschied zwischen den Anforderungssituationen bestätigt sich im T-Test für Z-Werte (t(178,01)=2,182, p=0,03) sowie für den Mann-Whitney-U-Test (U=4201, p=0,019), sodass der Unterschied auch hier zu einem 5%-Niveau signifikant wird. Der Effekt ist laut Mann-Whitney-U-Test mittelstark (r=0,162) und liegt laut T-Test mit d=0,308 zwischen einem schwachen (d=0,2) bis mittelstarken Wert (d=0,5, Tab. 24.1). Da alle in Tab. 24.1 aufgeführten Ergebnisse die benannten Qualitätsbedingungen (Z-Werte, etc.) erfüllen, werden die Ergebnisse dieser Robustheitstests für die nachstehenden Variablen nicht mehr angeführt.

Analysiert man weiter, aus welchen Items der Unterschied von SKON herrührt, zeigt sich, dass sich auch die **Sub-Items** „wertgeschätzt“ (t(174,35)=2,928, p=0,004, d=0,42) und „respektiert“ (t(176,76)=2,253, p=0,025, d=0,339) signifikant zwischen intern versetzten und extern

eingestellten Mitarbeitern unterscheiden. Diese Items bilden die Komponente, die innerhalb der FA als $SKON_{\text{exogen}}$ bezeichnet wird (Kap. 22.3). D. h. während sich die endogene Komponente (selbstbestimmt: $t(193)=1,661$, $p=0,98$; unabhängig: $t(175,684)=0,728$, $p=0,468$, Anhang K) nicht signifikant zwischen den Gruppen unterscheidet, resultiert der Einfluss aus einem Gefühl, das auf exogene Merkmale (sozial beeinflusst) zurückzuführen ist. Diese Treiberfunktion spiegelt sich auch darin, dass die beide Variablen ($SKON_{\text{exogen}}$) höheren Effektstärke aufweisen als die Gesamtskala SKON. Der Unterschied wird für das Item „Im Allgemeinen fühle ich mich bei der Arbeit wertgeschätzt.“ hochsignifikant (1 %-Niveau).

Soziale Unterstützung (2)

Die Wirkung der Anforderungssituation wird auch für „soziale Unterstützung“ – einer weiteren umfeldbezogenen Prozess-Variablen – bestätigt. Sie weist im Vergleich der Gruppen die höchste Mittelwertdifferenz auf **Gesamtskalenebene** auf ($M1(\text{extern})=5,68$; $M2(\text{intern})=5,03$; Mittlere Differenz=0,65; $STD1(\text{extern})=1,157$; $STD2(\text{intern})=1,37$). Zugleich zeigt der Vergleich mit verfügbaren Referenzwerten von Instrumenten gleicher Skalenbreite eine überdurchschnittlich hohe Ausprägung des Konstrukts. Sie erweist sich auch in der Datenexploration als markant (Kap. 22.5). Fydrich, Sommer, Tydecks und Brähler (2009) berichten bspw. innerhalb ihrer Validierungsstudie für die nicht nur unternehmensbezogen verwendete Skala F-Soz-U (Kap. 21.2.4) von deutlich niedrigeren Lage- und Streuungsmaßen ($M_{\text{Ref}}=3,97$, $STD_{\text{Ref}}=0,68$). Auch der Mittelwert des SSQ von Sarason, Levine, Basham und Sarason übersteigt dieser Wert leicht ($M_{\text{Ref}}=4,25$, 1981, S. 8). Diese Vergleiche stoßen aufgrund abweichender Studienparameter (Kontext, Skalenumfang etc.) auf interpretative Grenzen. Er bestärkt jedoch die Annahme, dass beide Gruppen vorliegend eine hohe Unterstützung spüren.

Die Relevanz des Unterschieds zwischen internen Versetzungen und externen Einstellungen lässt sich dadurch weiter untermauern, dass die wahrgenommene soziale Unterstützung zugleich auch das Item mit dem stärksten Effekt ($d=0,517$) darstellt (Tab. 24.1). Er ist laut Cohen als mittelstark zu werten. Zugleich ist der Unterschied intern versetzter und extern eingestellter Mitarbeiter hochsignifikant ($t(202)=3,673$, $p=0,000$). Betrachtet man das **Ergebnis** für ein tiefergehendes Verständnis auf **Ebene der Einzelitems** wahrgenommener sozialer Unterstützung, erkennt man, dass sich dieser Unterschied konsistent fortführt: Intern versetzte Mitarbeiter fühlen sich sowohl von ihren Kolleginnen und Kollegen ($t(201)=4,5$, $p=0,000$) als auch von ihrer Führungskraft ($t(197)=1,969$, $p=0,05$) weniger unterstützt als extern eingestellte Mitarbeiter. Auf kollegenbezogener Ebene greift nicht nur ein höheres Signifikanzniveau von 0,1%, auch ist die Effektstärke höher ($d(\text{Soc_Supp}_{\text{Peer}})=0,635$; $M1(\text{extern})=5,76$; $M2(\text{intern})=4,91$; mittlere Differenz=0,85). Letzteres lässt darauf schließen, dass der Unterschied auf Gesamtskalenebene deutlicher durch das kollegiale Umfeld bedingt ist. Der Unterschied sozialer Unterstützung erreicht auf Führungsebene eine geringere Effektstärke ($d(\text{Soc_Supp}_{\text{Supervisor}})=0,281$; $M1(\text{extern})=5,59$; $M2(\text{intern})=5,19$). Sie ist nach Cohen als klein bis mittel zu werten. Dass die führungsbedingte soziale Unterstützung hoch ist, wird von Referenzwerten bestärkt: Power et al. (1988) bspw. messen nur einen Mittelwert führungsbezogener Unterstützung von $M_{\text{Ref}}=1,5$, während sie auf kollegenbezogener Ebene einen Mittelwert von $M_{\text{Ref}}=2,2$ erfassen. Auch hier bildet eine siebenstufige Skala die Basis.

Die Mittelwertunterschiede zwischen den Einzelitems sozialer Unterstützung innerhalb einer

Gruppe zeigen, dass sich intern versetzte Mitarbeiter absolut betrachtet stärker von der Führungskraft als ihren Kollegen unterstützt fühlen ($M(\text{Soc_Supp}_{\text{Peer}})=4,91$; $M(\text{Soc_Supp}_{\text{Supervisor}})=5,16$). Extern eingestellte Mitarbeiter fühlen sich stärker von ihren Kollegen unterstützt ($M(\text{Soc_Supp}_{\text{Peer}})=5,76$; $M(\text{Soc_Supp}_{\text{Supervisor}})=5,59$). Dieser Unterschied ist mit $p=1,63$ ($t(92)=1,407$) für intern versetzte und $p=0,198$ ($t(104)=1,297$) für extern eingestellte Mitarbeiter nicht signifikant. Entsprechende Abhängigkeiten werden daher nicht weiter betrachtet.

Kernaussage 2: Anders als für das soziale Kontrollerleben (SKON) besteht für das aufgabenbezogene Kontrollerleben (KON) kein Unterschied zwischen den Anforderungssituationen.

Neben der sozialen Komponente wird mit KON eine intrapsychische Facette des subjektiven Erlebens erfasst. Ihre Abgrenzung von SKON ist in Bezug auf die verwendeten Messinstrumente bislang lediglich theoretischer Natur. Die Unterschiedsanalyse zeigt für KON mit Mittelwerten von $M1(\text{extern})=3,69$ und $M2(\text{intern})=3,73$ keinen Unterschied zwischen intern versetzten und extern eingestellten Mitarbeitern ($t(224)=-0,214$, $p=0,831 > 0,05$). Dies untermauert die These, dass es sich bei den beiden Konstrukten um zwei inhaltlich unterschiedliche und im vorliegenden Kontext einander ergänzende Konstrukte handelt. Andernfalls müssten sie sich gleich verhalten (Unterschied für beide (nicht) signifikant). Zugleich impliziert es, dass eine Analyse, die sich ausschließlich auf KON beschränkt, nicht geeignet ist, die Besonderheiten beider Anforderungssituationen zu erschließen. Denn obwohl sich keine signifikanten Differenzen bzgl. KON zeigen, bestehen nennenswerte Unterschiede in Bezug auf leistungsrelevante Output-Variablen, die für die Praxis von besonderem Interesse sind (Kap. 24.1.2). Es bestätigt sich folglich der integrierte Ansatz aus JSC- (KON) und JSR-Modell (SKON), der ab Fragestellung b) untersucht wird (Kap. 24.2). Die gemeinsame Betrachtung von SKON und KON könnte dazu geeignet sein, einen Erklärungsmehrwert für die jeweils andere Variable zu bieten und somit das subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen ganzheitlich – zum einen intrapsychisch und zum anderen sozial – zu quantifizieren.

Kernaussage 3: Homogene Werte vieler Prozess-Variablen (EEB_fb; EEB_db; BB; KON; Fb_def) weisen auf Gemeinsamkeiten der Anforderungssituationen hin (kein Unterschied).

Physische Beanspruchung (3)

Bzgl. des intrapsychischen Erlebens besteht auch für die Sub-Skalen der EEB keine Abhängigkeit von der Anforderungssituation: Die Daten weisen nicht darauf hin, dass sich die Gruppen bzgl. des intrapsychischen Erlebens bzw. der BB unterscheiden ($t(229,899)=1,43$, $p=0,152$). Trotz einer relativ hohen Streuung der BB als Leistungspotenzialindikator ($M1(\text{extern})=3,896$, $STD1(\text{extern})=1,466$; $M2(\text{intern})=3,593$, $STD2(\text{intern})=1,75$) sind lediglich für die Sub-Skala EEB_db_PHY signifikante Unterschiede zu berichten ($t(228,05)=-2,38,05$, $p=0,018$). Bei Mittelwerten von $M1(\text{extern})=1,62$ ($STD1(\text{extern})=1,030$) und $M2(\text{intern})=1,99$ ($STD2(\text{intern})=1,297$) streuen die Werte der Gruppen deutlich geringer als die BB (Tab. 24.1).

Insgesamt könnte die unterschiedliche Bewertung der Aussage „Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit [...]“: „Unwohl“ bzw. „körperlich verspannt“ darauf hindeuten, dass sich die sozialen Prozess-Variablen ($SKON_{\text{exogen}}$: wertgeschätzt, soziale Unterstützung) mit relativ hohen Mittelwertunterschieden intrapsychisch nur auf körperlicher Ebene äußern. Dabei ist der Effekt mit $d=0,312$ leicht bis mittelstark: Intern versetzte Mitarbeiter weisen eine leicht stärkere physische Beanspruchung auf als extern eingestellte Mitarbeiter. Der Effekt ist jedoch nicht so

stark, als dass er auch einen systemischen Unterschied von EEB_db herbeiführt: $M1(\text{extern})=1,7975$; $M2(\text{intern})=2,0227$; $t(228,941)=-1,714$, $p=0,088$). Es stellt sich die Frage, ob das körperliche Empfinden in der betrachteten Situation am stärksten mit den sozialen Prozess-Variablen verbunden ist. Dies rückt die Bedeutung sozialer Faktoren für die Verminderung körperlicher Beanspruchung sowie die Förderung von Gesundheit in den Mittelpunkt. Die Untersuchung der Wirkungskette von Job-Mobilität, Gesundheit und Burnout nach Liljegren und Ekberg (2008) zeigt diesbezüglich, dass Mobilität im Job eher geeignet ist, psychosoziale Gesundheit und Burnout vorherzusagen als physische Beanspruchung selbst. Der Vergleich interner Versetzungen und externer Einstellungen wird dabei nicht geführt. Die Rolle sozialer Faktoren für das subjektive Erleben der Onboarding-Phase wird in Kap. 25.1 weiter diskutiert.

Kernaussage 4: Unterschiede, die zwischen den Anforderungssituationen in Bezug auf wahrgenommene Orientierungsdefizite identifiziert werden, sind weniger robust als Unterschiede der anderen Prozess-Variablen (untergeordnete Rolle innerhalb von Subfragestellung a)).

Orientierungsdefizite (Or_def, 4)

Or_def bilden neben Fb_def Prozess-Variablen mit Mangelcharakter, sodass sie wie erwartet Lagemaße am unteren Skalenende aufweisen (unerwünschte Variable). Die Mittelwerte für Or_def_{Orientierungslinien} beider Gruppen fallen höher aus ($M1(\text{extern})=2,583$, $STD1(\text{extern})=1,075$; $M2(\text{intern})=2,897$, $STD2(\text{intern})=1,326$) als für Orientierungsdefizite, die auf einen Mangel an Klarheit und Transparenz zurückzuführen sind ($M1(\text{extern})=1,900$, $STD1(\text{extern})=1,167$; $M2(\text{intern})=2,245$, $STD2(\text{intern})=1,304$). Folglich scheint der Mangel stichprobenübergreifend stärker darauf zurückzuführen sein, dass klare und eindeutigen Arbeitsanweisungen bzw. Regeln ausbleiben. Eine alternative Erklärung ist laut Skalenbeschriftung (Anhang H), dass den VPN Möglichkeiten und Mittel fehlen, um an sie gerichtete Anweisungen auszuführen.

Zwischen den Anforderungssituationen besteht der Unterschied Or_def_{Orientierungslinien} auf einem 5%-Niveau ($t(231,328)=-1,997$, $p=0,047$). Dabei ist der Effekt mit $d=2,63$ eher schwach, was die geringe Mittelwertdifferenz von „-0,31“ erahnen lässt. Vor dem Hintergrund, dass sich dieser Effekt zwar unter Nutzung der Z-Werte ($t(231,328)=-1,997$, $p=0,047 < 0,05$), nicht jedoch des Mann-Whitney-U Test replizieren lässt ($U=5996$, $p=0,114 > 0,05$), findet er mangels Robustheit keine weitere Vertiefung. Überdies zeigt die Analyse der Einzelitems keinen signifikanten Unterschied zwischen den Kontrollgruppen. Somit ist kein konkreter Grund für eine Abweichung auf Gesamtskalenebene feststellbar: Extern eingestellte Mitarbeiter weisen ein geringeres Or_def_{Orientierungslinien} auf als intern versetzte Mitarbeiter

Eine analoge Ergebnisstruktur weist die UA von Or_def_{Klar_Trans} auf: Der T-Test wird bei einer ähnlich geringen Mittelwertdifferenz von „-0,341“ zwar signifikant (intern höher als extern; Roh- und Z-Werte: $t(228,69)=-2,118$, $p=0,035$), kann jedoch für den Mann-Whitney-U-Test nicht bestätigt werden ($U=5670,5$, $p=0,054 > 0,05$). Entsprechend werden nur vorsichtige Aussagen zu diesen Items getroffen. Dennoch lässt sich feststellen, dass Orientierungsdefizite, die aus Entscheidungsverzögerungen des Vorgesetzten bzw. unvereinbare Arbeitsanweisungen oder Richtlinien resultieren (Skalenbeschriftung, Anhang H), eine höhere „Überzufälligkeit“ (Signifikanz) und Effektstärke ($d=0,289$) aufweisen als das Or_def_{Orientierungslinien}.

Das einzige **Einzelitem**, das den wenig robusten Unterschied zwischen den

Anforderungssituationen erkennen lässt, ist auf die Entscheidungsträgheit des Vorgesetzten zurückzuführen ($t(209,076)=-2,074, p=0,039 \leq 0,05$). Die mittlere Differenz ist absolut betrachtet nicht sehr groß ($M1(\text{extern})=1,82; M2(\text{intern})=2,22$) und weist nur einen geringen Effekt auf ($d=0,21$). Sie könnte jedoch im Zusammenhang mit dem Unterschied wahrgenommener sozialer Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten stehen. Es lässt sich hinterfragen, ob sich der Eindruck mangelnder Unterstützung verstärkt, wenn Führungskräfte Sachentscheidungen vor sich herschieben. Diese Annahmen erscheinen im Kontext der höher wahrgenommenen sozialen Unterstützung und des höheren SKON extern eingestellte Mitarbeiter (s. o.) inhaltlich plausibel. Sie können jedoch nicht bestätigt werden, da die UA-Ergebnisse wenig robust, der Effekt nicht ausreichend stark und die Korrelation zwischen $Or_def_{\text{Klar_Trans}}$ und Soc_Supp nicht besonders hoch ausfallen ($r=-0,183, p=0,01$). Die UA von Fb_def zeigt eindeutige Ergebnisse: Sie ist für keinen verwendeten Test signifikant, sodass H_0 angenommen wird ($Fb_def_{\text{Supervisor}}: t(232)=0,962, p=0,337 > 0,05; Fb_def_{\text{Peer}}: t(227)=0,028, p=0,977 > 0,05$).

Nachdem eine Abhängigkeit von SKON sowie Soc_Supp von der zutreffenden Anforderungssituation identifiziert und somit diesbezüglich eine Unterlegenheit intern versetzter Mitarbeiter festgestellt ist, wird die Analyse im nachstehenden Kapitel für die Output-Variablen fortgeführt.

24.1.2 Unterschiede der Anforderungssituationen für betrachtete Output-Variablen

Auf Basis der Unterschiede, die sich insb. in Bezug auf die Prozess-Variablen, Soc_Supp und SKON zeigen (Kap. 24.1.1), stellt sich die Frage, inwieweit sich die Anforderungssituation auch auf betrachtete Output-Variablen auswirkt. Abb. 24.4 ordnet die entsprechenden Variablen in das verwendete Messmodell ein und gibt einen Ausblick auf identifizierte Unterschiede: Neben der Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung weist der eNPS signifikante Unterschiede zwischen neuen und intern versetzten Mitarbeitern auf.

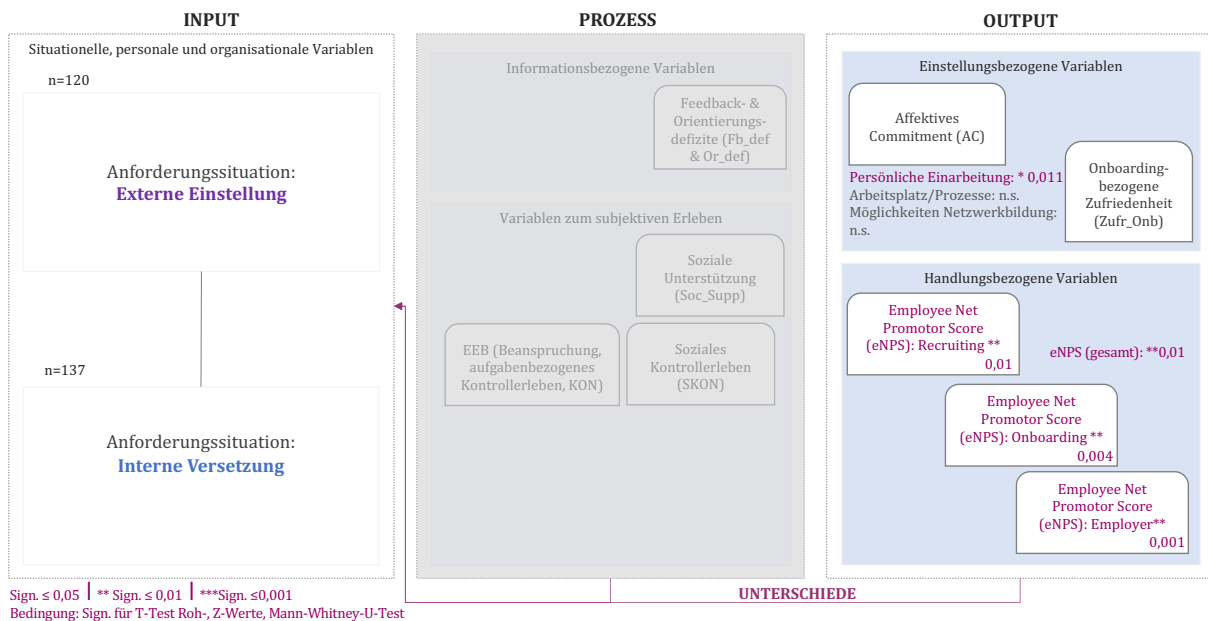


Abb. 24.4 Einordnung signifikanter Unterschiede auf Basis der Anforderungssituation innerhalb des Messmodells: Output-Variablen

Die Struktur der Ergebnisdarstellung wird analog zu Kap. 24.1.1 fortgeführt: Sie folgt der in Tab. 24.2 aufgeführten Reihenfolge – „Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung“ (1) und „eNPS“ (2) – im Kontext von deskriptiver Statistik, Signifikanz und Effektstärke der

Rohwerte. In Kap. 24.1.1 behandelte homogene Prozess-Variablen zwischen den Anforderungssituationen werden um die Output-Variable AC (kein Unterschied, 3) ergänzt. Ergebnisse werden den zentralen empirisch abgeleiteten Kernaussagen zugeordnet.

Tab. 24.2 Signifikante Ergebnisse des T-Tests zu Fragestellung a) auf Ebene der Output-Variablen (SPSS-Auszug, formatiert)

Signifikante Ergebnisse des T-Tests inkl. relevanter Werte der deskriptiven Statistik: UV=Anforderungssituation								
AV	T-Test für die Mittelwertgleichheit				Mittelwerte		Effektstärke ¹	
	T	df	Signifikanz	Mittlere Differenz	M1(extern)	M2(intern)	Cohens d	Bewertung
Onboarding-bezogene Zufriedenheit (persönliche fachliche Einarbeitung)*	2,551	226,16	0,011	0,539	5,52	4,98	0,339	mittlerer Effekt
eNPS (gesamt)***	4,270	243,54	0,000	1,073	8,03	6,96	0,547	mittlerer Effekt
eNPS Recruiting***	4,130	201,13	0,000	1,332	8,31	6,98	0,582	mittlerer Effekt
eNPS Onboarding**	3,308	218,38	0,001	1,193	7,18	5,98	0,448	mittlerer Effekt
eNPS Employer**	2,938	242,81	0,004	0,712	8,62	7,90	0,377	kleiner bis mittlerer Effekt

*Sign. ≤0,05 | **Sign. ≤0,01 | ***Sign. ≤0,001

¹Effektstärkemaß: Cohens d
 • Betrag d=0,2=Effektstärke gering (kleiner Effekt)
 • Betrag d=0,5=Effektstärke mittel (mittlerer Effekt)
 • Betrag d=0,8=Effektstärke groß (großer Effekt)

Kernaussage 1: Während sich viele leistungsrelevante Variablen (Prozess- und Output-Variablen: EEB_fb, BB, EEB_db_EMO und AC) nicht voneinander unterscheiden, besteht eine Unterlegenheit einstellungs- und handlungsbezogener Output-Variablen intern versetzter Mitarbeiter (Unterschied bzgl. Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung und eNPS, inkl. aller Sub-Items).

Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung (1)

Die onboarding-bezogene Zufriedenheit ist für beide Kontrollgruppen mit Mittelwerten i. H. v. M1(extern)=5,2743 und M2(intern)=5,1306 gut bewertet. Folglich zeigen sich auf Gesamtskalenebene onboarding-bezogener Zufriedenheit keine Unterschiede zwischen den Anforderungssituationen (t(244,181)=0,894, p=0,372>0,05). Die UA der Einzel-Items verschiebt dieses Bild nur teilw. Für die Bezugsobjekte onboarding-bezogener Zufriedenheit ist kein Unterschied nachzuweisen: „Prozesse rund um Ihren technischen und organisatorischen Arbeitsplatz“ (M1(extern)=4,63, M2(intern)=4,59; t(233,451)=0,164, p=0,87>0,05) und „Möglichkeiten, sich ein Netzwerk aufzubauen“ (M1(extern)=5,67; M2(intern)=5,89; t(233)=-1,293, p=0,197). Nur bzgl. der persönlichen Einarbeitung bestehen signifikante Unterschiede.

Die Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung wird von extern eingestellten Mitarbeitern mit M1(extern)=5,52 auch im Vergleich zu den anderen Sub-Items (s. o.) überdurchschnittlich gut bewertet. Sie liegt fast auf dem Niveau der sehr positiv bewerteten Networking-Möglichkeiten (s. o.). Im Gegensatz dazu werten intern versetzte Mitarbeiter diese Onboarding-Ebene mit M2(intern)=4,98 durchschnittlich einen halben Skalenpunkt schlechter als externe Einstellungen (Mittlere Differenz=0,539). Dieser Unterschied ist mit t(226,156)=2,551 auf einem Niveau von 5 % signifikant (p=0,011). Die persönliche Einarbeitung bildet das Element der Skala mit dem stärksten Aufgabenbezug. Dennoch unterscheidet sich das KON der Kontrollgruppen nicht (Kap. 24.1.1). Im Einklang mit der Beobachtung, dass extern eingestellte eine größere Unterstützung wahrnehmen als interne Mitarbeiter, unterscheidet sich stattdessen das SKON (Kap. 24.1.1). Ihr Mangel scheint eine hemmende Wirkung für den Leistungspotenzialindikator, Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung, zu entfalten, der einen mittelstarken Effekt aufweist (d=0,339). Der Effekt ist weniger robust, als der Unterschied zwischen den sozialen Prozessvariablen (SKON, Soc_Supp). Dies zeigt sich auch daran, dass die Ergebnisse der U

zwar mittels Z-Werten repliziert werden können ($t(226,156)=2,551$, $p=0,011<0,05$). Der U-Test stellt jedoch keinen statistisch signifikanten Effekt fest ($U=5986,5$, $p=0,078>0,05$).

eNPS (Recruiting, Onboarding, Employer, 2)

Weiteraus eindeutiger als die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung sind die Resultate in Bezug auf Weiterempfehlungstendenzen. Dies liegt zum einen darin begründet, dass die Unterschiede sowohl auf Gesamtskalen- als auch auf Sub-Item-Ebene hochsignifikant sind und sie sich mittels Z-Werteberechnung und Mann-Whitney-U-Test bestätigen lassen (Anhang K): Extern eingestellte Mitarbeiter weisen übergreifend und gegenüber allen betrachteten Prozessschritten (Recruiting, Onboarding und Employer) einen signifikant höheren eNPS auf als intern versetzte Mitarbeiter (Tab. 24.2). Dabei fällt der eNPS in Bezug das Referenzobjekt „Arbeitgeber“ (**eNPS_{Employer}**) für beide Zielgruppen am höchsten aus ($M1(\text{extern})=8,62$; $M2(\text{intern})=7,90$). Vor dem Hintergrund, dass dieses eNPS-Sub-Item auf Gesamtstichprobenebene mit 39,7 % den höchsten Net Promoter Score aufweist, erscheint dies evident. Mit der vergleichsweise geringeren mittleren Differenz von „0,712“, zeichnet sich ein hochsignifikanter Unterschied zwischen den Gruppen ab (1%-Niveau, $t(242,811)=2,938$, $p=0,004$), der einen geringen bis mittelstarken Effekt beschreibt ($d=0,377$).

Die Unterschiede der prozessbezogenen Weiterempfehlungstendenzen, **eNPS_{Recruiting}** und **eNPS_{Onboarding}**, übersteigen das hohe Signifikanzniveau von „1 %“ einschließlich der benannten Effektstärke, die sich für den **eNPS_{Employer}** zeigen. Der **eNPS_{Onboarding}** weist zudem niedrigere Mittelwerte auf ($M1(\text{extern})=7,18$; $M2(\text{intern})=5,98$): Während extern eingestellte Mitarbeiter im Durchschnitt am oberen Ende der neutralen bzw. passiven Gruppe liegen, sind die intern versetzten Mitarbeiter mit einem Mittelwert unterhalb der Grenze von sechs als Detraktoren einzustufen. Entsprechend liegt der eNPS der Gesamtstichprobe dieser Skala als Score (Kap. 21.2.7) bei „-8,5 %“: Ein Wert, der die Ergebnisse des T-Tests in ihrer Relevanz untermauert: Denn intern versetzte Mitarbeiter bewerten den Recruiting-Prozess durchschnittlich um etwas mehr als einen Skalenpunkt (Mittlere Differenz=1,193) schlechter als extern rekrutierte Kandidaten. Dieser Unterschied ist laut T-Test und durchgeführten Robustheitstests mit $p=0,001$ hochsignifikant ($t(218,38)=3,308$) und beschreibt einen mittelstarken Effekt ($d=0,448$).

Der Unterschied der Weiterempfehlungstendenz verstärkt sich beim Referenzobjekt „Recruiting-Prozess“ (**eNPS_{Recruiting}**) weiter. Die Mittelwerte ($M1(\text{extern})=8,31$; $M2(\text{intern})=6,98$) liegen hier etwas höher als beim **eNPS_{Onboarding}** (s. o.), sodass extern eingestellte Mitarbeiter im Mittel als Promotoren des Recruiting-Prozess gelten und intern versetzte Mitarbeiter diesem im Mittel neutral gegenüberstehen. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen ist mit einer Effektstärke von $d=0,582$ und einer mittleren Differenz von 1,332 der Stärkste innerhalb von Subfragestellung a) ($t(201,128)=4,130$, $p=0,000$).

Diese Unterschiede münden in einer Diskrepanz des **eNPS_{gesamt}** ($M1(\text{extern})=8,03$; $M2(\text{intern})=6,96$), die ebenfalls hochsignifikant ist ($t(243,542)=4,270$, $p=0,000$) und einen mittleren Effekt i. H. v. $d=0,547$ beschreibt. Sie findet ihre Bestätigung über die benannten Robustheitstests hinaus in einer **Sentiment- und Clusteranalyse** für alle drei Skalenwerte. Diese Analyse ermittelt den Unterschied je nach Ausprägung des Kommentars, den die VPN optional innerhalb der „Warum-Frage“ (Kap. 21.2.7) geben. eNPS-Ausprägungen von Mitarbeitern mit

positiven Kommentaren werden mittels einer einfaktoriellen VA mit denjenigen verglichen, die neutrale bzw. negative Kommentare hinterlassen haben. Damit soll validiert werden, ob die eNPS-Ausprägung mit den Attributen im Einklang stehen, die den Referenzobjekten in den Kommentaren zugeteilt werden. Neben dieser Indikatorfunktion für die Robustheit der Skala bietet es die Möglichkeit, inhaltliche Felder zu identifizieren, die bei den VPN die geschilderten Antworten hervorrufen – potenzielle Ansatzpunkte für eine Maßnahmenableitung (Kap. 25.3).

Tab. 24.3 Ergebnisse der Varianzanalyse zur Validierung der Relevanz der Kommentare für die eNPS-Bewertung (SPSS-Auszug, formatiert)

Signifikante Ergebnisse der Varianzanalyse inkl. relevanter Werte der deskriptiven Statistik										
UV=eNPS Kommentar (Hauptgrund für die Bewertung)	einfaktorielle Varianzanalyse		Effektstärke ¹		Mehrfachvergleich nach Bonferroni					
	F	Signifikanz	Eta ²	Bewertung	M(I)	Sentiment des Kommentars (I)	M(J)	Sentiment des Kommentars (J)	Mittlere Differenz (I-J)	Signifikanz
eNPS Employer***	50,225	0,000	0,517	großer Effekt	9,14	positiv	4,64	negativ	4,508	0,000
					7,40	neutral			2,764	0,000
eNPS Recruiting***	39,269	0,000	0,458	großer Effekt	9,14	positiv	9,14	positiv	-1,745	0,001
					4,29	negativ			4,714	0,000
					7,50	neutral			3,214	0,000
eNPS Onboarding***	30,280	0,000	0,438	großer Effekt	9,00	positiv	9,00	positiv	1,500	0,028
					4,03	negativ			4,481	0,000
					8,51	positiv	8,51	positiv	-2,577	0,001
					5,94	neutral	4,03	negativ	1,904	0,029

*Sign. ≤0,05 | **Sign. ≤0,01 | ***Sign. ≤0,001

¹Effektstärkemaß: Cohens d (1988) bei

- 0,01 (kleiner Effekt)
- 0,06 (mittlerer Effekt)
- 0,14 (starker Effekt)

Tab. 24.3 fasst signifikante Ergebnisse der VA zusammen und bestätigt die Robustheit der eNPS-Skala: Mitarbeiter mit positiven Kommentaren weisen signifikant höhere eNPS-Werte auf als Mitarbeiter, die neutrale oder negative Kommentare hinterlassen. Die eNPS-Ausprägung unterscheidet sich je nach Qualität des Kommentars für alle drei Items hochsignifikant (0,1 %-Niveau: F(Employer)=50,225, p=0,000; F(Recruiting)=39,269, p=0,000; F(Onboarding)=30,280, p=0,000). Die Relevanz der Ergebnisse wird durch eine hohe Effektstärke bestätigt (Eta²(eNPS_{Employer})=0,517, Eta²(eNPS_{Recruiting})=0,458, Eta²(eNPS_{Onboarding})=0,438). Die Mittelwertdifferenzen sind zwischen positiven und negativen Kommentaren am höchsten und zwischen neutralen und positiven Kommentaren am geringsten (Spalte „Mittlere Differenz (I-J)“, Tab. 24.3). Dennoch zeigt der Mehrfachvergleich nach Bonferroni, dass sich alle drei Kategorien untereinander mindestens zu einem 5 %-Niveau voneinander unterscheiden.

Über die Sentimentanalyse hinaus gibt die Clusteranalyse Einblicke in Gestaltungsimplicationen der Bewertungsobjekte: Sie umfasst die thematische Bildung von Clustern anhand der inhaltlichen Kommentierung der Hauptgründe. Die benannten **Hauptgründe für die Weiterempfehlung des Recruiting-Prozesses** werden in folgende Cluster eingeteilt: „Freiwilligkeit des Wechsels“ (M4=1,00), „Quelle der Initiierung (selbst/andere)“ (M2=6,50), „Prozesse, Strukturen und Systeme“ (M3=7,1), „Betreuung und Kommunikation“ (M5=8,24), „Erwartungsmanagement“ (M6=8,63) sowie einer Kategorie, die mangels einheitlicher Themen als „Sonstiges“ (M1=8,4) betitelt wird. Für diese Gründe ergibt die VA hochsignifikante Unterschiede des eNPS_{Recruiting} (F=5,498, p=0,000). Der Mehrfachvergleich nach Bonferroni offenbart folgende Unterschiede zwischen den Gruppen: Personen, die die **„Freiwilligkeit des Wechsels“** als Grund für Ihre Bewertung benennen, haben einen geringeren eNPS_{Recruiting} (≤0,01 bzw. 0,001; d. h. hochsignifikant) als diejenigen, die folgende Gründe hervorbringen

- **Prozesse, Strukturen und Systeme** mit einer mittleren Differenz von 6,100 (p=0,002)

- **Betreuung und Kommunikation** mit einer mittleren Differenz von 7,242 ($p=0,000$)
- **Erwartungsmanagement** mit einer mittleren Differenz von -7,625 ($p=0,000$)

Dieser entscheidende Einfluss der Freiwilligkeit des Wechsels für die Ausprägung des eNPS Recruiting wird von Chadi und Hetschko (2014) bereits im Kontext von Arbeitszufriedenheit betrachtet: Die Autoren können mit zunehmender Freiwilligkeit Verbesserungen diverser einstellungsbezogener Variablen aufzeigen („major role of voluntariness“, 2014, S. 24).

Die **Clusteranalyse des eNPS_{Onboarding}** bringt demgegenüber folgende Hauptgründe für die Weiterempfehlung des Onboarding-Prozesses hervor. Sie werden in Verbindung mit ihren Mittelwerten in aufsteigender Reihenfolge aufgeführt: „Informationen zum Arbeitgeber“ ($M_2=2,25$), „Persönliche fachliche Einarbeitung“ ($M_4=5,32$), „Prozesse und Strukturen“ ($M_3=6,57$), „Soziale Unterstützung“ ($M_6=7,82$), „Soziale Integration und Vernetzung“ ($M_5=8,50$) und „Sonstiges“ ($M_1=7,00$). Auch hier ist der eNPS-Unterschied hochsignifikant ($F=7,913$, $p=0,001$). Nach Bonferroni zeigen sich zwischen den Gruppen folgende Unterschiede: Personen, die „**Informationen zum Arbeitgeber**“ als eNPS-Begründung nennen, empfehlen den Onboarding-Prozess weniger weiter als folgende besonders positiv hervorgehobene Cluster, denen eine positive Wirkung auf den eNPS_{Onboarding} zuzusprechen ist:

- **Soziale Integration und Vernetzung** bei einer mittleren Differenz von „6,250“ ($p=0,006$)
- **Soziale Unterstützung** bei einer mittleren Differenz von „-5,574“ ($p=0,007$)

Die großen Unterschiede zwischen den benannten Clustern bestätigen den in Kap. 24.1.1 berichteten Einfluss der Prozess-Variablen Soc_Supp und SKON auf das subjektive Erleben einschließlich ihrer handlungsleitenden Wirkung (eNPS). Darüber hinaus unterscheiden sich die Gruppen, die Kommentare der Cluster „**persönliche fachliche Einarbeitung**“ und „**soziale Unterstützung**“ hinterlassen haben, zu einem Niveau von 5% ($p=0,046 \leq 0,05$, mittlere Differenz=2,5). Personen mit einem geringeren eNPS_{Onboarding} geben ihre persönliche fachliche Einarbeitung als Grund für ihre Bewertung an, während Personen, die die erfahrene soziale Unterstützung erwähnen, einen deutlich höheren eNPS aufweisen. Dies ist in Verbindung mit den Ergebnissen der UA zur onboarding-bezogenen Zufriedenheit zu betrachten. Schließlich lässt sich eine systemisch geringere Zufriedenheit intern versetzter Mitarbeiter identifizieren, die eine handlungsleitende Wirkung haben könnte. Die positive handlungsleitende Relevanz hoch ausgeprägter sozialer Prozess-Variablen bestätigt sich erneut.

Auf der Ebene des **eNPS Employer** lassen sich die Hauptgründe für Weiterempfehlungstendenzen mittels folgender Cluster kategorisieren: „Prozesse und Strukturen“ ($M_3=6,83$), „Kultur und Transformationsprozess“ ($M_4=7,5$), „Wettbewerbsvergleich“ ($M_2=7,86$), „Entwicklung und Mitarbeitervorteile“ ($M_5=8,86$), „Arbeitsumfeld/-umgebung“ ($M_6=8,71$) sowie „Sonstiges“ ($M_1=8,89$). Es lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Clustern identifizieren ($F=2,116$, $p=0,07 > 0,05$), was auf eine in der betrachteten Anforderungssituation systemisch erhöhte allgemeine Weiterempfehlungstendenz des Arbeitgebers hinweisen könnte (Honeymoon-Effekt, Kap. 6.2). Damit einher gehen ausschließlich positive Konnotationen der Kommentare aufgeführter Cluster: Optimierungspotenziale scheinen für den eNPS_{Employer} von untergeordneter Bedeutung zu sein. Bei den prozessbezogenen eNPS-Kategorien hingegen weisen die Cluster „Freiwilligkeit des Wechsels“ (eNPS_{Recruiting}) und „persönliche Einarbeitung“ sowie „Informationen über den Arbeitgeber“ (eNPS_{Onboarding}) auf Handlungsfelder hin.

Kernaussage 2: AC ist nicht von der Anforderungssituation abhängig: Trotz einer niedrigeren Ausprägung sozialer Prozess-Variablen („schlechtere Ausgangsposition“: SKON, Soc_Supp) und Unterschieden in der Weiterempfehlungstendenz, fühlen sich interne versetzte Mitarbeiter genauso mit dem Arbeitgeber verbunden wie extern eingestellte Mitarbeiter.

Affektives Commitment (AC, 3)

Wie zu Beginn des Kapitels und in Kap. 24.1.1 aufgeführt weist die homogene Ausprägung vieler Variablen des Messmodells auf Gemeinsamkeiten des subjektiven Erlebens extern eingestellter und intern versetzter Mitarbeiter hin. Für die Output-Variablen zeigt sich, dass die hochsignifikanten Unterschiede (2) des eNPS weder für die übergreifende Onboarding-Zufriedenheit (s.o.) noch für AC gelten. Entsprechend sind „eNPS“ und „AC“ nicht gleichzusetzen.

Dass AC keine Abhängigkeit von den Anforderungssituationen aufweist ($t(227)=0,686$, $p=0,494 > 0,05$), spiegelt sich deskriptiv in den Mittelwerten der Kontrollgruppen: Sie weisen mit $M1(\text{extern})=4,078$ und $M2(\text{intern})=3,99$ fast die gleiche Höhe auf; d. h. extern eingestellte Mitarbeiter weisen kein höheres AC auf als intern versetzte Mitarbeiter. Auch die UA der Einzel-Items bestätigt das Ergebnis (keine Unterschiede, Anhang K). Es stellt sich die Frage, wie sich die Gemeinsamkeit der Gruppen bzgl. dieser Output-Variable theoretisch erklären lassen (Kap. 25.1). Da der Honeymoon-Effekt in der Literatur bisher in Bezug auf externe Einstellungen und nicht im Kontext interner Mobilität beleuchtet wurde, ist dieser Aspekt ungeklärt.

24.1.3 Detailanalysen von Nebenbedingungen als Robustheitstest

Tab. 24.4 erfasst Nebenbedingungen, die ein vertieftes Verständnis für die Beschaffenheit der in Kap. 24.1.1-24.1.2 dargelegten Unterschiede (AV, 2) bieten und ihre Robustheit stärken.

Tab. 24.4 Detailanalyse zwecks Validierung der Robustheit signifikanter Ergebnisse der Anforderungssituation (eigene Darstellung)

1	2	3	4	5	6	7	8
Abhängige Konstrukte des I-P-O-Modells (Beschränkung auf signifikante Ergebnisse, Sign. $\leq 0,05^*$)		Nebenbedingungen, innerhalb derer sich die Anforderungssituationen unterscheiden					
		SKON hoch	Soc_Supp hoch	EEB_db_PHY	Zufriedenheit persönliche Einarbeitung niedrig	Or_def Orientierungslinien	Or_def_Klar_Trans hoch
Prozess-Variablen (informations-bezogen)	Or_def_Orientierungslinien	x	x				
	Or_def_Klar_Trans	x	x				
Prozess-Variablen (subjektives Erleben)	EEB_fb_MEN	x	x				
	EEB_db_EMO	x					
	EEB_db_PHY	x					x
	BB	x					
	SKON		x, Soc_Supp_Peer niedrig			x, Or_def_Orientierungslinien niedrig	x, Or_def_Klar_Trans niedrig
Output-Variablen (einstellungs-bezogen)	Zufriedenheit persönliche Einarbeitung	x	x, Soc_Supp (gesamt, Supervisor)			x, Or_def_Orientierungslinien hoch	x, Or_def_Klar_Trans niedrig
	AC		x, Soc_Supp (gesamt, Supervisor)				
Output-Variablen (handlungs-bezogen)	eNPS	x	x	x, EEB_db_PHY hoch und niedrig	x	x, Or_def_Orientierungslinien hoch und niedrig	x
	eNPS_Onboarding	x	x	x, EEB_db_PHY hoch	x	x, Or_def_Orientierungslinien hoch	x
	eNPS_Employer	x		x, EEB_db_PHY niedrig		x, Or_def_Orientierungslinien niedrig	

Es wird analysiert, welche dieser Variablen sich signifikant voneinander unterscheiden

(orangefarbene Markierungen), sobald Variablen mit einer nachgewiesenen Abhängigkeit von der Anforderungssituation über- oder unterdurchschnittlich hoch ausgeprägt sind. Sie werden in der Detailanalyse zur UV (Tab. 24.4, 3-8). Den Schwellenwert dieser Kategorien (hoch, niedrig) bildet der Median der jeweiligen Skala auf Gesamtstichprobenebene. Signifikante Ergebnisse werden über ein „x“ markiert, wenn der Einfluss auf die AV für die UV in der Kategorie hoch und niedrig gilt. Besteht er nur für eine Konstellation (hoch oder niedrig), ist das Feld konkreter spezifiziert. Die Resultate werden für die Spalten „3, 4 und 6“ nachstehend näher beschrieben. Die Ergebnisse der Spalten „5, 7 und 8“ können in Anhang K eingesehen werden.

Kernaussage 1: Über alle Skalen, die sich je nach Anforderungssituation signifikant voneinander unterscheiden, zeigt sich ein Muster, ähnlich der Wirkung von Satisfier und Dissatisfier nach Herzbergs Zweifaktorentheorie (1959, Studie I, Kap. 15.2).

SKON und Soc_Supp als satisfier (Spalten 3, 4)

Für die AV (Tab. 24.4; 1, 2) Or_def_{Klar_Trans} sowie Or_def_{Orientierungslinien}, EEB_db_{PHY} (nur SKON), Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung, AC (nur Soc_Supp) und eNPS (gesamt, Recruiting und Onboarding) besteht der Unterschied nur dann, wenn Soc_Supp und/oder SKON überdurchschnittlich hoch ausgeprägt sind. Entsprechend kann ihnen die Rolle eines Satisfier zugeschrieben werden (Herzberg, 1959; Kap. 15.2). Sie entfalten ihre positive Wirkung auf die Zufriedenheit des Individuums, umso mehr, je höher sie ausgeprägt sind. Diese Analogie zur Zweifaktorentheorie hat nicht den Anspruch auf vollumfängliche Übertragbarkeit. Sie dient jedoch vor dem Hintergrund der Popularität der Systematik als Merkhilfe. Dies wird beispielhaft am Fall „Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung“ und am eNPS konkretisiert. Für die anderen markierten AV finden sich die Ergebnisse des T-Test in Anhang K.

Der **Unterschied in der Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung** besteht nur, wenn die sozialen Prozess-Variablen (hier: Satisfier), SKON und Soc_Supp hoch – größer als der Median – ausgeprägt sind. In beiden Fällen ist der Unterschied hochsignifikant (1 %).

- **Wirkung von SKON als Satisfier:** Die Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung intern versetzter Mitarbeiter ist bei hohem SKON geringer als bei extern eingestellten Mitarbeitern ($M1(\text{extern})=5,87$, $M2(\text{intern})=4,91$). Dieser hochsignifikante Unterschied ($t(45,746)=2,751$, $p=0,008<0,01$) gilt mit einem Effekt von $d=0,813$ als groß. Er besteht nicht, wenn SKON gering ist ($t(99)=0,455$, $p=0,65>0,05$). Die Mittelwerte intern versetzter und extern eingestellter Mitarbeiter sind angrenzend ($M1(\text{extern})=5,07$; $M2(\text{intern})=4,91$).
- Die **Wirkung von Soc_Supp als Satisfier** lässt sich in einer analogen Struktur zur Rolle von SKON skizzieren. Vergleicht man extern eingestellte und intern versetzte Mitarbeiter, die eine hohe soziale Unterstützung erfahren, sind externe Einstellungen zufriedener mit ihrer persönlichen Einarbeitung ($M1(\text{extern})=6,12$; $M2(\text{intern})=5,2$). Auch dieser Unterschied ist hochsignifikant ($t(37,536)=2,826$, $p=0,008<0,01$) und sein Effekt als stark einzustufen ($d=0,923$). Er besteht nicht, wenn die soziale Unterstützung beider Gruppen gering ist. In diesem Fall sind extern eingestellte Mitarbeiter nicht zufriedener als intern versetzte Mitarbeiter ($M1(\text{extern})=4,74$, $M2(\text{intern})=4,78$; $T(98,996)=-0,093$, $p=0,926>0,05$).

Das gleiche Phänomen lässt sich beim eNPS feststellen: Der **Unterschied der Weiterempfehlungstendenz** intern versetzter und extern eingestellter Mitarbeiter besteht nur, wenn SKON bzw. Soc_Supp hoch sind (>Median). In diesem Fall ist der Unterschied bei einer

großen Effektstärke hochsignifikant (0,1 %). Sind die sozialen Variablen gering ausgeprägt, ist der eNPS extern eingestellter Mitarbeiter nicht höher als bei intern versetzten Mitarbeitern:

- **Wirkung von SKON als Satisfier:** Ist SKON beider Gruppen hoch, liegt ihr eNPS im Mittel bei $M1(\text{extern})=8,6393$ für extern eingestellte Mitarbeiter und bei $M2(\text{intern})=7,1481$ für intern versetzte Mitarbeiter. Dieser hochsignifikante Unterschied ($t(46,024)=3,951$, $p=0<0,001$; starker Effekt: $d=1,165$) schwindet, wenn SKON gering ausgeprägt ist ($t(103)=1,666$, $p=0,099>0,05$). Hier ist kein Effekt nachzuweisen, obwohl die Mittelwerte mit einer Differenz von „0,745“ weit differieren ($M1(\text{extern})=7,32$; $M2(\text{intern})=6,58$).
- **Wirkung von Soc_Supp als Satisfier:** In einer niedrigen Ausprägung nimmt Soc_Supp keinen Einfluss auf den eNPS intern versetzter und extern eingestellter Mitarbeiter ($t(104)=1,412$, $p=0,161>0,05$). Es ist jedoch trotz der relativ großen Mittelwertdifferenz von „0,65“ kein signifikanter Unterschied nachweisbar ($M1(\text{extern})=7,13$; $M2(\text{intern})=6,48$). Ist Soc_Supp hoch, weisen extern eingestellte Mitarbeiter einen signifikant höheren eNPS auf ($t(105)=3,942$, $p=0<0,001$). Dieser Unterschied rangiert auf einem 0,1 % Niveau und hat einen starken Effekt auf die abhängige Variable ($d=1,201$), den bereits die hohe Differenz der Mittelwerte erwarten lässt ($M1(\text{extern})=8,71$; $M2(\text{intern})=7,41$).

Vergleicht man die „Durchdringung“, d. h. die Anzahl der AV, für die das beschriebene Schema (SKON und Soc_Supp als Satisfier) erkennbar wird, zeigt sich eine **Dominanz von SKON**: Bis auf AC (SKON hoch: $M1(\text{extern})=4,34$; $M2(\text{intern})=4,06$; $t(90)=1,958$; $p=0,053>0,05$) sind alle Variablen, die in Tab. 24.4 als AV aufgeführt sind, für $SKON_{\text{hoch}}$ bei intern versetzten Mitarbeitern niedriger ausgeprägt als bei extern eingestellten Mitarbeitern. Hier ist der Einfluss der Anforderungssituation nicht nur am stabilsten, es ist auch die größte Anzahl an Prozess- und Output-Variablen betroffen. Da AC ohnehin keine Abhängigkeit von der Anforderungssituation aufweist (Kap. 24.1.2), bildet dieser Ausreißer kein einschränkendes Argument der Satisfier-Hypothese. Sind Soc_Supp und SKON niedrig, weisen externe MA keine signifikant höhere Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung oder Weiterempfehlungstendenzen etc. auf. Die Unterschiede zwischen beiden Anforderungssituationen bleiben also nur dann bestehen, wenn Mitarbeiter sich besonders unterstützt fühlen und/oder ein hohes SKON erfahren.

Es lassen sich weitere Argumente für einen Satisfier-Effekt von Soc_Supp und SKON identifizieren. Dazu gehören (Tab. 24.4):

- **EEB_fb_MEN:**
 - $SKON_{\text{hoch}}$: $M1(\text{extern})=6,09$; $M2(\text{intern})=5,55$; Unterschied hochsignifikant: $t(91)=3,353$, $p=0,001\leq 0,001$; bei einem mittleren bis starken Effekt ($d=0,703$)
 - Soc_Supp_{hoch} : $M1(\text{extern})=6,1032$; $M2(\text{intern})=5,7031$; Unterschied signifikant: $t(46,681)=2,239$, $p=0,03\leq 0,05$; bei einem mittelstarken Effekt ($d=0,655$)
- **EEB_db_EMO:** $SKON_{\text{hoch}}$: $M1(\text{extern})=1,74$; $M2(\text{intern})=2,31$; Unterschied hochsignifikant: $t(90)=-2,689$, $p=0,009\leq 0,01$; bei einem mittelstarken Effekt ($d=-0,567$)
- **BB:** $SKON_{\text{hoch}}$: $M1(\text{extern})=4,45$; $M2(\text{intern})=3,26$; Unterschied hochsignifikant: $t(38,993)=3,69$, $p=0,001<0,001$; bei einem großen Effekt ($d=1,182$)
- **AC:**
 - Soc_Supp_{hoch} : $M1(\text{extern})=4,37$; $M2(\text{intern})=3,95$; Unterschied hochsignifikant: $t(93)=3,57$, $p=0,001\leq 0,001$; bei einem großen Effekt ($d=0,740$)

- Soc_Supp_Supervisor_{hoch}: M1(extern)=4,36; M2(intern)=3,91; Unterschied signifikant (t(45)=2,452, p=0,018≤0,05; bei einem starken Effekt (d=0,731)

Sind Soc_Supp und/oder SKON hoch/niedrig ausgeprägt, unterscheiden sich somit **Prozess- und Output-Variablen**, die **keine Abhängigkeit von der Anforderungssituation** aufweisen.

Entsprechend zeigt sich für diese Fälle, dass sich bei Mitarbeitern mit hoch ausgeprägten sozialen Prozess-Variablen doch Unterschiede der Leistungspotenzialsituation zwischen den Anforderungssituationen erkennbar werden. Sie äußern sich etwa in einer höheren mentalen Beanspruchung extern eingestellter Mitarbeiter, in einer höheren emotionalen Beanspruchung intern versetzter Mitarbeiter und letzten Endes in einer höheren BB extern eingestellter Mitarbeiter. Nicht für SKON, wohl aber für die Soc_Supp (gesamt und Supervisor) besteht dieses Phänomen auch für die Output-Variable AC. Werden sowohl intern versetzte als auch extern eingestellte Mitarbeiter stark unterstützt, fühlen sich intern versetzte Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber weniger verpflichtet als extern eingestellte Mitarbeiter. Auf Einzelitem-Ebene gilt dies nur für Soc_Supp_{Supervisor}, was darauf zurückzuführen sein könnte, dass Führungskräfte als Unternehmensrepräsentanten wahrgenommen werden. Somit wird im Rahmen der Diskussion dieser Arbeit zu erörtern sein, ob ggf. unterschiedliche Interpretationsleistungen oder Wahrnehmungsstrukturen zwischen extern eingestellten und intern versetzten Mitarbeitern bestehen, die diese Unterschiede hervorrufen (Kap. 25.1). Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass anderweitige Moderatoren diesen Unterschied bedingen.

Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung als Dissatisfier (Spalte 6)

Für Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung ist in den Extrembereichen (überdurchschnittlich hoch/niedrig) im Verhältnis zu den sozialen Prozess-Variablen eine gegenteilige Struktur zu beobachten: Sie wird in Abb. 24.5 modellhaft konkretisiert. Während SKON und Soc_Supp, wie Satisfier wirken, greift für Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung eine Wirkung als Dissatisfier: Besteht ein Mangel (Zufriedenheit gering), besteht ein signifikanter Unterschied, der entfällt, wenn der Dissatisfier Zufriedenheit hoch ausgeprägt ist (kein Unterschied). Diese Wirkung entfaltet **Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung** jedoch nur für den eNPS als AV, sodass die Output-Variable ihre Rolle **als Dissatisfier** mit einer geringeren Durchdringung erfüllt als die sozialen Variablen ihre Satisfier-Rolle bedienen.





Soziales Kontrollerleben/ Soziale Unterstützung	hoch:  niedrig: 	Signifikante Unterschiede zwischen intern und extern KEINE signifikanten Unterschiede zwischen intern und extern	SATISFIER
Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung	hoch  niedrig 	KEINE signifikanten Unterschiede zwischen intern und extern Signifikante Unterschiede zwischen intern und extern	DISSATISFIER

Abb. 24.5 Gegenteilige Wirkstruktur der Einflussfaktoren in ihren Extrembereichen (eigene Darstellung)

Während SKON und Soc_Supp bei hoher Ausprägung „den Unterschied“ in den Prozess- und Output-Variablen beider Anforderungssituationen machen (Satisfier), gilt dies für „Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung“ bei einer geringen Ausprägung (Dissatisfier). Der eNPS liegt in diesem Fall für extern eingestellte Mitarbeitern im Mittel bei M1(extern)=7,67, während er für intern versetzte VPN bei M2(intern)=6,58 liegt. Diese hohe Mittelwertdifferenz beschreibt einen hochsignifikante Unterschied (t(169,773)=3,607, p=0<0,001) mit einem mittelstarken

Effekt ($d=0,554$). Obwohl also beide Kontrollgruppen eine geringe Zufriedenheit aufweisen, neigen extern eingestellte Mitarbeiter weiterhin zu einer höheren Weiterempfehlungstendenz als intern versetzte Mitarbeiter. Dass dieser Dissatisfier seine Relevanz für den Unterschied der Anforderungssituationen erst bei einem Mangel entfaltet, zeigen die Ergebnisse für den Fall hoher Zufriedenheitswerte ($M1(\text{extern})=9,01$; $M2(\text{intern})=8,53$): Hier liegt kein signifikanter Unterschied zwischen den Kontrollgruppen vor ($t(58)=1,352$, $p=0,182$).

Kernaussage 2: Alle Variablen, in denen sich die beiden Anforderungssituationen unterscheiden, führen in extremen Ausprägungen zu einem Unterschied der Weiterempfehlungstendenz (eNPS).

Robustheit der Ergebnisse und Relevanz des eNPS innerhalb des Messmodells

Betrachtet man die Übersichtstabelle der Detailanalyse horizontal (Zeile für Zeile, Tab. 24.4), bildet der eNPS die Output-Variable, bei der sich der Unterschied der Anforderungssituationen konstant in den Extremwerten aller betrachteten UV zeigt. Ob für SKON, Soc_Supp, Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung (s. o.), EEB_db_PHY oder Or_def (Anhang K) – sie führen in ihren extremen Ausprägungen (hoch/niedrig) zu einem Unterschied des eNPS. Dies bedeutet: Wenn diese Variablen hoch bzw. niedrig ausgeprägt sind, neigen extern eingestellte Mitarbeiter zu einem höheren eNPS, obwohl die Variablen für die Kontrollgruppen gleichgerichtet ausgestaltet ist. Bis auf einen Fall – EEB_db_PHY_{hoch} ($M1(\text{extern})=7,24$; $M2(\text{intern})=5,86$; $t(73)=2,361$, $p=0,021 \leq 0,05$; Effekt mittel: $d=0,553$) – sind diese Unterschiede hochsignifikant (1 % bzw. 0,1 %-Niveau). Für EEB_db_PHY ist es dabei nicht entscheidend, ob die Variable überdurchschnittlich hoch oder unterdurchschnittlich niedrig ausgeprägt ist: Extern eingestellte Mitarbeiter neigen zu höheren eNPS-Werten ($M1(\text{extern})=8,32$; $M2(\text{intern})=7,65$; $t(129,191)=2,483$ mit $p=0,014 \leq 0,05$; Effekt mittelstark: $d=0,4379$).

Vor dem Hintergrund, dass der Effekt auf den eNPS bereits für SKON, Soc_Supp und Zufriedenheit mit der Einarbeitung dargelegt ist (s. o.), wird er nachfolgend beispielhaft für Or_def belegt: Der Unterschied zwischen den Anforderungssituationen besteht sowohl wenn ein hohes Or_def_{Orientierungslinien} besteht ($M1(\text{extern})=7,21$; $M2(\text{intern})=5,88$; $t(98)=2,799$, $p=0,006 \leq 0,01$; Effekt mittel: $d=0,565$) als auch, wenn es gering ausgeprägt ist. Der Unterschied wird bei einer geringen Ausprägung zu einem 5 %-Niveau signifikant ($M1(\text{extern})=8,5522$; $M2(\text{intern})=7,9091$; $t(117,725)=2,611$, $p=0,01 \leq 0,05$), beschreibt aber weiterhin mit $d=0,481$ einen mittelstark Effekt. Auch wenn sowohl intern versetzte als auch extern eingestellte Mitarbeiter ein hohes Or_def_{Klar_Trans} wahrnehmen, ist der eNPS extern eingestellter Mitarbeiter bei einer mittleren Effektstärke ($d=0,574$) weiterhin signifikant höher ausgeprägt als bei intern versetzten VPN ($M1(\text{extern})=7,44$; $M2(\text{intern})=6,15$; $t(104)=2,929$, $p=0,004 \leq 0,01$).

Die Abhängigkeit der Output-Variable eNPS von der vorliegenden Anforderungssituation hat bei einer Vielzahl von Konstellationen der Prozess-Variablen Bestand. Dies unterstreicht die Relevanz der in Kap. 24.1.2 identifizierten Unterschiede für die handlungsbezogene Output-Variable. Zudem deutet es darauf hin, dass die stärker ausgeprägte Neigung extern eingestellter Mitarbeiter des betrachteten Unternehmens, ihren Arbeitgeber oder einschlägige Prozesse weiterzuempfehlen, besonders robust ist: Er scheint sich wenig von der Ausprägung unterschiedlicher Variablen des Messmodells beeinflussen zu lassen.

24.1.4 Fazit: Einflussfaktor Anforderungssituationen

Zusammenfassend werden die Ergebnisse zur Beantwortung von Subfragestellung a) in das Messmodell eingeordnet. Abb. 24.6 erfasst dazu die wesentlichen Wirkpfade der Anforderungssituation auf die Prozess- und Output-Variablen. Das Fazit baut auf der ersten Analyse-Ebene (Kap. 24.1.1, 24.1.2, 1) in der Reihenfolge auf, in der das Messmodell die Input-, Prozess- und Output-Faktoren von links nach rechts miteinander verbindet. Es endet mit einer Zusammenfassung der zweiten Analyse-Ebene (Kap. 24.1.3, 2) zur Erhärtung der Ergebnisse.

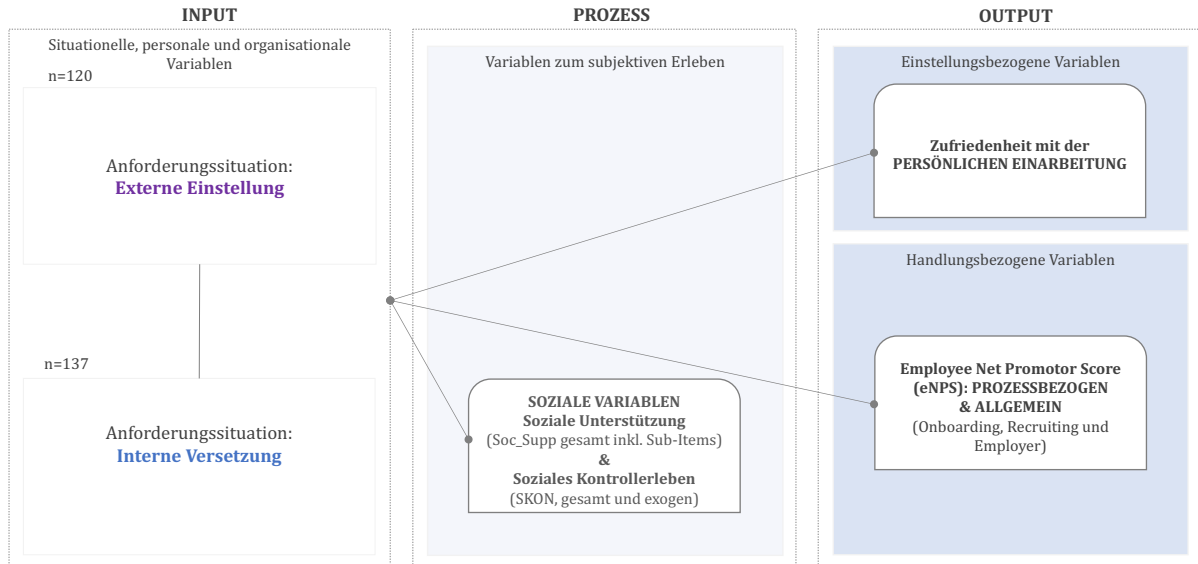


Abb. 24.6 Einordnung zentraler Unterschiede auf Basis der Anforderungssituation in das I-P-O-Modell (eigene Darstellung)

Erste Analyseebene (1)

1. Im Messmodell bilden **SKON** (insb. exogen: Respekt und Wertschätzung) und **Soc_Supp** (Supervisor und Peer) **zentrale Prozessvariablen**, die eine **Abhängigkeit von der Anforderungssituation** aufweisen: Für extern eingestellte Mitarbeiter ist – zumeist bei mittlerer Effektstärke – eine signifikant höhere Ausprägung dieser sozialen Prozessvariablen festzustellen als für intern versetzte Mitarbeiter. Anders als SKON erfüllt KON eine untergeordnete Rolle zur Erschließung des Unterschieds zwischen den Kontrollgruppen: Es lässt sich kein Unterschied identifizieren. Es bestätigt sich somit, dass
 - sich die Konstrukte inhaltlich unterscheiden
 - ein integrierter Ansatz aus JSC- und JSR-Modell, d. h. eine einander ergänzende Sicht auf soziale und aufgabenbezogene Kontrollelemente einen Erkenntnisgewinn bietet.
2. Da **viele Prozessvariablen** zugleich **homogene Werte** für intern versetzte und extern eingestellte Mitarbeiter zeigen (EEB_fb, EEB_db_EMO, Fb_def, KON), lässt sich darauf schließen, dass **Gemeinsamkeiten zwischen den Anforderungssituationen** bestehen. Es bietet Anlass, anzunehmen, dass nicht nur die externe Einstellung, sondern auch die interne Versetzung einen „Onboarding-Fall“ darstellt (Kap. 4.5). Denn intern versetzte und extern eingestellte Mitarbeiter unterscheiden sich bis auf das Ausmaß ihrer physischen Beanspruchung nicht in ihrem intrapsychischen Erleben (EEB) – wie etwa ihrer BB als zentralen Leistungspotenzialindikator des Messmodells. Stattdessen äußert sich die geringere Ausprägung sozialer Prozessvariablen bei intern versetzten Mitarbeitern nur auf körperlicher Ebene: EEB_db_PHY ist höher als bei extern eingestellten Kandidaten.

3. Während viele leistungsrelevante Variablen einander gleichen – dazu gehören nicht nur EEB_fb bzw. EEB_db und die BB, sondern auch AC –, besteht eine **Unterlegenheit der einstellungs- und handlungsbezogenen Output-Variablen intern versetzter Mitarbeiter**: Sie sind weniger zufrieden mit der persönlichen Einarbeitung und neigen weniger dazu, ihren Arbeitgeber bzw. erlebte Prozesse (Recruiting und Onboarding) weiterzuempfehlen. Somit unterliegen die Output-Variablen **Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung** und **eNPS** dem Einfluss der Anforderungssituation. Die Abhängigkeit von der Anforderungssituation besteht für Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung als Element mit hohem Aufgabenbezug, obwohl sich KON nicht unterscheidet. Daher wird postuliert, dass sich die niedrigere Ausprägung der sozialen Variablen in einer geringeren Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung äußern könnte.
4. **AC bildet keine von der Anforderungssituation abhängige Output-Variable**: Trotz geringerer Ausprägung der sozialen Prozess-Variablen (Soc_Supp und SKON) sowie Unterschieden im eNPS, fühlen sich intern versetzte Mitarbeiter genauso committet wie extern eingestellte Mitarbeiter. Die prozessual „schlechtere“ Ausgangssituation mündet somit nicht in einer geringeren emotionalen Bindung. Dies eröffnet die Diskussion, ob sich der in der Literatur für externe Einstellungen betrachtete Honeymoon-Effekt (Kap. 6.2) auf interne Versetzungen übertragen lässt (Kap. 25.1). Eine Übertragbarkeit würde für eine Bestätigung des Postulats „interne Versetzungen als Onboarding-Fall“ sprechen. Eine alternative Erklärung dafür, dass sich das AC intern versetzter Mitarbeiter nicht von extern eingestellten VPN unterscheidet, könnte darin bestehen, dass der Honeymoon-Effekt neuer Mitarbeiter nicht stark genug ist, um eine langjährig aufgebaute Bindung aufzuwiegen. Zugleich ist darin ein Indiz für eine unzureichende Ausschöpfung des Potenzials intern versetzter Mitarbeiter zu sehen. Denn sie erreichen ähnliche Output-Werte (AC) wie ihre Kontrollgruppe, obwohl diese unter funktionaleren sozialen Bedingungen agiert.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass es dem betrachteten Unternehmen besser gelingt, das Potenzial neuer Mitarbeiter auszuschöpfen, während intern versetzte Mitarbeiter eine weniger Wertschätzung und Respekt wahrnehmen. Dies steht im Einklang mit der von Elsner (2013) in den Raum gestellten Unterschätzung mitarbeiterseitig wahrgenommener Wertschätzung durch Unternehmen (Kap. 25.1). So geht der Unterschied von Soc_Supp und SKON mit geringeren Werten einarbeitungsbezogener Zufriedenheit und mit geringeren Weiterempfehlungsraten intern versetzter Mitarbeiter einher. Dass sich KON im Verhältnis zu den Anforderungssituationen anders verhält (kein Unterschied) zeigt, dass Onboarding-Konzepte nur bei kombinierter Betrachtung aufgabenbezogener und sozialer Dimensionen (SKON und KON) zu optimieren sind (Studie I, Kap. 15.2; Kap. 25.3).

Zweite Analyseebene (2)

1. Die Detailanalysen (Kap. 24.1.3) bilden die zweite Analyseebene und verfolgen das Ziel die Ergebnisse der ersten Analyseebene (Kap. 24.1.1, 24.1.2) zu validieren und zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen. Dabei wird über alle Skalen, die sich je nach Anforderungssituation unterscheiden, ein Muster analog der Wirkung von Satisfiern und Dissatisfiern nach **Herzbergs Zweifaktorentheorie** (1959) hervorgebracht:
 - Auf Ebene der Prozess-Variablen wirken **Soc_Supp und SKON als Satisfier**. Dies äußert sich dadurch, dass die AV, wie Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung,

eNPS (gesamt, Recruiting und Onboarding) sowie $Or_def_{KlarTrans}$ und $Or_def_{Orientierungslinien}$, bei extern eingestellten Mitarbeitern nur dann einen höheren Wert annehmen, wenn die Soc_Supp und/oder SKON überdurchschnittlich hoch ausgeprägt sind. Eine Abhängigkeit besteht nicht mehr, wenn diese Satisfier gering ausgeprägt sind. Dabei bildet **SKON** die Variable, die **bei einer hohen Ausprägung die höchste „Durchdringung“** aufweist, d. h. für diesen Fall sind die meisten Unterschiede (Anzahl AV) zwischen den Anforderungssituationen festzustellen.

- Auf Ebene der Output-Variablen wirkt **Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung in den Extrembereichen (niedrig) als Dissatisfier**. Dies bedeutet, dass Unterschiede der Anforderungssituationen erst bei einem Mangel dieser Variable messbar werden. Interne Mitarbeiter weisen demnach nur dann geringere eNPS-Werte als extern eingestellte Mitarbeiter auf, wenn sie mit ihrer persönlichen Einarbeitung unterdurchschnittlich zufrieden sind. Intern versetzte Mitarbeiter, die überdurchschnittlich zufrieden sind, differieren nicht in der Höhe ihres eNPS.
2. Robustheit und Wirkungsweise der Unterschiede betrachteter Prozess- und Output-Variablen deuten darauf hin, dass **Wahrnehmungs- und Verarbeitungsstrukturen der Kontrollgruppen** anforderungsbedingt divergieren. Sie werden in Kap. 25.1 diskutiert.
- Für die Prozess-Variablen SKON und/oder Soc_Supp gilt, dass sie bei überdurchschnittlich hoher Ausprägung auch bei **Prozess- und Output-Variablen, die nicht je nach Anforderungssituation voneinander abweichen**, zu signifikanten **Unterschieden** führen (EEB_fb_MEN, EEB_db_EMO, BB, AC). Diese Variablen fallen für extern eingestellte Mitarbeiter dann höher aus, wenn SKON bzw. Soc_Supp zugleich hoch ist. Dies bekräftigt die Bedeutung des Zusammenspiels der Wirkung von Anforderungssituation und sozialer Prozess-Variablen weiter.
 - Auch die Relevanz des eNPS als von der Anforderungssituation abhängige Output-Variable lässt sich unterstreichen. Die Weiterempfehlungstendenz extern eingestellter Mitarbeiter fällt auch bei Variation einer Vielzahl von Nebenbedingungen für alle in der Detailanalyse betrachteten Variablen höher aus als der eNPS intern versetzter Mitarbeiter. Dies deutet auf eine robuste **unterschiedlich stark ausgeprägten Verhaltens-tendenz** hin, den **Arbeitgeber bzw. die erlebten Prozesse (Recruiting bzw. Onboarding) weiterzuempfehlen**. Inwieweit diese Neigung systemisch bedingt sein könnte, wird in Kap. 25.1 erörtert: Der eNPS neuer Mitarbeiter liegt bei allen Prozess-Variablen, die sich je nach der Anforderungssituation in ihren extremen Ausprägungen unterscheiden (über-/unterdurchschnittlich hoch/niedrig) signifikant über den Weiterempfehlungstendenzen intern versetzter Mitarbeiter.

In der Gesamtheit wird somit identifiziert, für welche Variablen und Konstellationen die Anforderungssituation (interne Versetzung/externe Einstellung) einen Einflussfaktor für das subjektive Erleben der Onboarding-Phase darstellt. Diese Erkenntnis anhand von Mittelwertunterschieden zwischen den betrachteten Anforderungssituationen ist als erste Standortanalyse zu sehen. Sie zeigt, wie das subjektive Erleben der betrachteten Stichprobe beschrieben werden kann. Um darüber hinaus zu bewerten, wie sich das Leistungspotenzial neuer bzw. intern versetzter Mitarbeiter entfaltet und Handlungsbedarfe abzuleiten, wird nachfolgend eine deskriptive Analyse im JSR- und dem JSC-Modell hinzugezogen (VFS, Subfragestellung b).

24.2 Ergebnisse Fragestellung b): Quantifizieren und Bewerten der Leistungsfähigkeit mittels des Vierfelderschemas (VFS) im JSC- und im JSR-Modell

Zur Behandlung von Subfragestellung b) (Kap. 21.1) werden Konstrukte in den Fokus gerückt, die im VFS dazu beitragen, Aussagen über die Leistungsfähigkeit der VPN zu treffen. Dies betrifft die Beanspruchungsbilanz (BB) sowie das aufgabenbezogene und soziale Kontrollerleben (KON, SKON). Die relevante Fragestellung wird zur Orientierung aufgeführt:

Quantifizieren und Bewerten auf Basis der Anforderungssituation:

Die Einordnung der Zustände psychischen und sozialen Erlebens (EEB, SKON) in das VFS (Risiko-
stufen nach dem JSC-bzw. dem JSR-Modell) dient der Bewertung der individuell-situativen Leistungsfähigkeit. Wie ist die Leistungsfähigkeit in den betrachteten Anforderungssituationen (interne
Versetzung/externe Einstellung) zu beurteilen?

Es geht also darum zur Bewertung der Leistungsfähigkeit nach den beiden Modellen (JSC und JSR) zu eruieren, wie sich die betrachteten Anforderungssituationen auf die BB als Kriterium gesundheitsförderlicher Arbeits- und Aufgabengestaltung niederschlagen. Je nachdem, welche Risikoprofile die VPN im VFS aufweisen (Quantifizieren, s. o.), können Strategien für eine situationsgerechte Maßnahmenableitung entwickelt werden – aufgabenbezogen und sozial. Dies folgt der Argumentation nach Wieland und Hammes (2016): Sie postulieren, dass Wissenschaft und Praxis unterschiedlichen Denk- und Handlungsmustern folgen, was u. a. die Gefahr birgt, dass wissenschaftliche Verfahren und Erkenntnisse in der Praxis aus Komplexitätsgründen keine Verwendung finden. Um dem entgegenzuwirken, ist es sinnvoll eine gemeinsame Ziel- und Aufgabenorientierung bereits im Forschungsprozesses anzustreben – hier mit dem Ziel das subjektive Erleben von Onboarding-Prozessen zu verbessern. In diesem Zusammenhang spielen arbeits- und organisationspsychologische Modelle eine wichtige Rolle. Sie vermögen die Komplexität der Wirkungszusammenhänge zu reduzieren und den (gemeinsamen) Blick auf wesentliche Einflussfaktoren zu fokussieren. Die Einordnung der Ergebnisse in das VFS beider Modelle (JSC und JSR) bietet einen solchen Fokus.

Nachdem Kap. 24.1 deutlich macht, dass signifikante Unterschiede zwischen den Anforderungssituationen bestehen, wird analysiert, wie sich diese in der deskriptiven Betrachtung der Risikoprofile der Teilnehmer niederschlagen. Während bei „1:1“- Übertragung der Ergebnisse der UA für das VFS im JSC-Modell zu erwarten ist, dass für interne Versetzungen und externe Einstellungen ähnliche Leistungsfähigkeitsprofile erkennbar werden (kein Unterschied bzgl. KON), sollte im JSR-Modell das geringere SKON intern versetzter Mitarbeiter deutlich werden. Ist dies der Fall, lässt sich aufgabenbezogen eine für die beiden Kontrollgruppen einheitliche Maßnahmenstrategie verfolgen, während auf sozialer Ebene die Diskrepanzen zwischen den Kontrollgruppen eine individuelle Maßnahmengestaltung erforderlich machen.

Diese Argumentationslinie lässt dabei nicht ungeachtet, dass das VFS die Variablen (KON, SKON) nicht isoliert, sondern in Kombination aus KON und BB bzw. SKON und BB in ihren extremen Ausprägungen betrachtet, d. h. nach Einteilung ihrer Mittelwerte in die Kategorien niedrig bzw. hoch (Mediansplit, Kap. 21.1). Es folgt also einer systemisch kontextuellen Herangehensweise. Um die Leistungsfähigkeit in den betrachteten Anforderungssituationen praxisnah zu quantifizieren und zu bewerten, arbeitet sich die Ergebnisvorstellung der VFS im JSC- und im JSR-Modell von einer Makro- zu einer Mikroebene zunehmender Details vor:

1. **Erstellung des VFS für die Gesamtstichprobe** (Kap. 24.2.1) nach dem

- JSC-Modell: KON und BB
 - JSR-Modell: SKON und BB
2. **Gegenüberstellung der VFS beider Anforderungssituationen** (interne Versetzung vs. externe Einstellung, Kap. 24.2.2) im
 3. JSC-Modell: KON und BB
 4. JSR-Modell: SKON und BB

Die Darstellung beschränkt sich auf jeweils relevante Ergebnisse, stellt ihre Analyse in den Fokus und schließt mit einem Fazit (Kap. 24.2.3; weitere VFS-Konstellationen s. Anhang K).

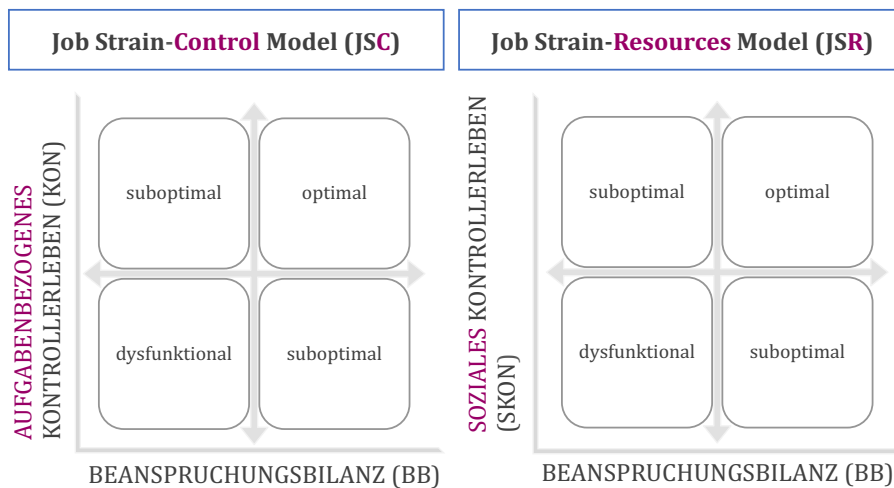


Abb. 24.7 Methodisches Vorgehen zur Beantwortung von Subfragestellung b) Quantifizieren und Bewerten auf Basis der Anforderungssituation anhand des VFS (eigene Darstellung)

24.2.1 Vergleich der VFS im JSC- und im JSR-Modell der Gesamtstichprobe

Um die Ergebnisse des VFS zu vergleichen, die sich für die Gesamtstichprobe im JSC- bzw. JSR-Modell zeigen, wird das VFS für den konkreten Anwendungsfall methodisch hergeleitet (1). Im Anschluss wird die Verteilung der VFS-Risikoprofile für das JSC- und das JSR-Modell in einem Vergleich beschrieben (2). Die ermittelten Werte werden nicht nur im intra-Stichprobenvergleich deskriptiv und interpretativ betrachtet. Sie werden auch im Kontext der UA nach Subfragestellung a) (Kap. 24.1) bewertet sowie – nach Möglichkeit – mit Referenzwerten anderer Studien des VFS verglichen. Der einschränkende Einschub „nach Möglichkeit“ meint, dass der Vergleich unterschiedlicher Studienergebnisse an die Grenzen ihres Erhebungskontexts stößt. Zudem sind für das JSR-Modell keine Referenzwerte verfügbar (Kap. 21.1).

Bei der Deskription und Interpretation der Ergebnisse vorliegender Studie ist nicht außer Acht zu lassen, dass die Stichprobe in einem besonderen Abschnitt ihres Mitarbeiterlebenszyklus an der Befragung teilnimmt: Die Onboarding-Phase als extern eingestellter Mitarbeiter bzw. als intern versetzter Mitarbeiter. Ihre Situation schlägt sich u. a. in überdurchschnittlich hohen Ausprägungen der Variablen vorliegenden Messmodells nieder (Kap. 22.5; Kap. 24.1): Neue Mitarbeiter weisen situationsbedingt höhere Werte auf als Mitarbeiter mit einer längeren Betriebszugehörigkeit. Folglich ist in Bezug auf die Stichprobenverteilung zu beachten, dass die Begriffe der Risikoprofile (funktional, suboptimal (S)KON und BB, sowie dysfunktional) nicht ohne Berücksichtigung der besonderen Anforderungssituation bewertet werden sollten. Ein dysfunktionales Beanspruchungsprofil der betrachteten Stichprobe könnte bei Einordnung in

ein VFS einer Stichprobe langer Betriebszugehörigkeit suboptimal oder gar funktional ausgeprägt sein: Die Daten wären zwar vergleichbar, aber für den situativen Kontext überschätzt.

Es besteht ein Dilemma zwischen der theoretischen Vergleichbarkeit mit Referenzwerten und einer praxisnahen Bewertung der Leistungsfähigkeit. Die Entscheidung fällt auf eine situationsspezifische Ausgestaltung des Messmodells, dessen Stärke darin liegt, individualisierte Bewertungen und Praxisimplikationen abzuleiten. Dem Dilemma wird weiterhin begegnet, indem die Trennwerte zur VFS-Bildung aus der vorliegenden Stichprobe abgeleitet werden.

Vorgehensweise bei der Ermittlung des VFS (1)

Das JSC-Modell (Kap. 21.1, 21.2.3), als eines der verwendeten Modellalternativen, wird als VFS aus zwei Dimensionen gebildet: BB und KON. Das VFS nach dem JSR-Modell (Kap. 21.1, 21.2.3) beinhaltet einen analogen Aufbau. Anstelle von KON wird SKON ins Verhältnis zu BB gesetzt. Die vier Felder bilden ein Bewertungsschema, mit dem Arbeitsplätze hinsichtlich ihres gesundheitlichen Gefährdungspotenzials kategorisiert werden können: Im günstigen Fall ist die BB hoch, ebenso wie (S)KON. Dann spricht man von optimaler Beanspruchung und keinem Risiko (Abb. 24.8, Quadrant rechts oben). Im entgegengesetzten, ungünstigsten Fall sind BB sowie (S)KON niedrig, was als dysfunktional bezeichnet wird und ein hohes Risiko bedeutet (Quadrant links unten). Die beiden anderen Felder stehen für eine suboptimale Beanspruchung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass entweder die BB niedrig und (S)KON hoch sind (Quadrant links oben) oder umgekehrt (Quadrant rechts unten).

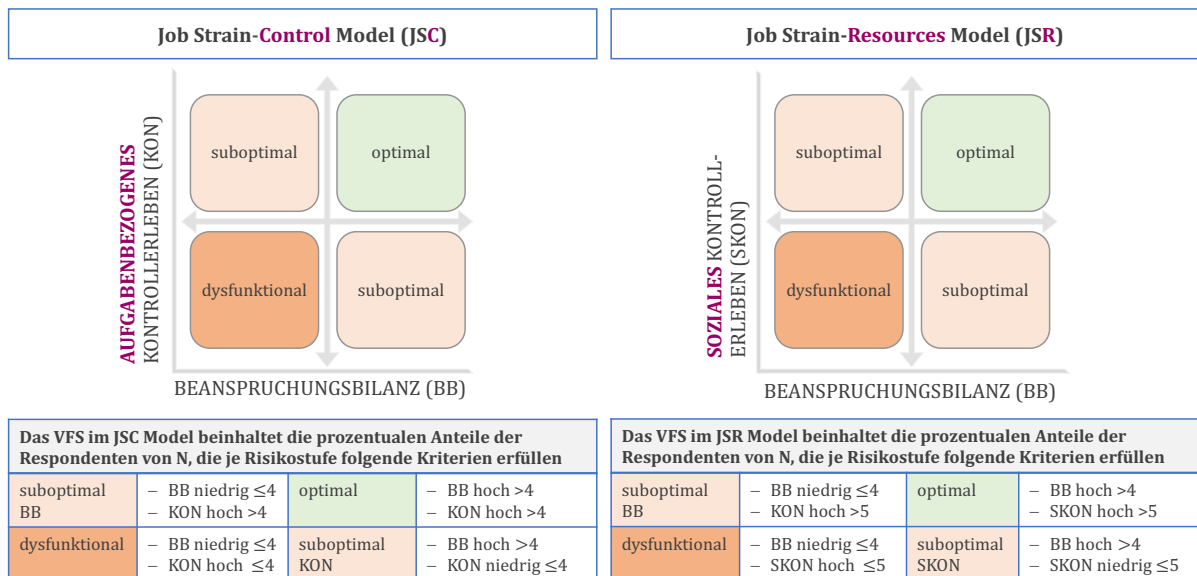


Abb. 24.8 Parameter des VFS inkl. Median der Gesamtstichprobe als Grenze der Risikostufen (eigene Darstellung)

Die Unterteilungen (hoch und niedrig) erfolgt für alle Variablen ((S)KON und BB) über einen Mediansplit. Er bildet die **Grenzen der vier Felder**. Wieland und Hammes (2014) verwenden dazu für KON – zurückzuführen auf die Spannweite der Antwortskala von „1=kaum“ bis „7=außerordentlich“ – einen Trennwert von „3,5“. Aufgrund der außerordentlichen Situation der Stichprobe wird dieser Referenzwert nicht verwendet. Stattdessen fließt sein intraorganisationaler Vergleich auf Basis des Stichprobenmedians ein (Tab. 24.5). Er liegt für KON bei „4“ (JSC-Modell) und SKON bei „5“ (JSR-Modell). Der Trennwert für die BB wird nicht durch den

Nullpunkt, also den Punkt, an dem die Bilanz negativ wird, definiert (Wieland & Hammes, 2014). Auch hier wird der Stichprobenmedian dem Benchmark-Wert der Referenzstichproben von „2,3“ (ebd., S. 40) vorgezogen. Somit liegt der Trennwert bei „4“. Die verwendeten Trennwerte spiegeln die Rechtsschiefe der betrachteten Konstrukte wider (Kap. 22.5) und sind in Abb. 24.8 (Tabellen unten) den jeweiligen Risikofeldern beider Modelle zugeordnet.

Tab. 24.5 Deskriptive Statistik: Median als Grenzindikator der vier Felder im VFS (SPSS-Ausgabe)

	n		Mittelwert	Median	STD	Varianz	Min.	Max.
	Gültig	Fehlend						
Beanspruchungsbilanz (BB)	239,00	18,00	3,76	4,00	1,62	2,62	-6,00	6,00
Aufgabenbezogenes Kontrollerleben (KON)	233,00	24,00	3,71	4,00	1,44	2,09	1,00	7,00
Soziales Kontrollerleben (SKON)	210,00	47,00	4,88	5,00	1,17	1,37	1,00	7,00

Vergleich des VFS der Gesamtstichprobe mit verfügbaren Referenzwerten (2)

Für das JSC-Modell bietet der Vergleich mit den Referenzstichproben von Wieland und Hammes (2014) folgende Bezugswerte: 27,1 % der VPN befinden sich im dysfunktionalen Bereich und 34,7 % im optimalen Bereich. Auf die suboptimalen Risikostufen entfallen 18 % (suboptimal_{BB}: BB_{niedrig}, KON_{hoch}) bzw. 20,2 % (suboptimal_{KON}: BB_{hoch}, KON_{niedrig}). Näherungsweise handelt es sich um eine „30-30-20-20“-Aufteilung.

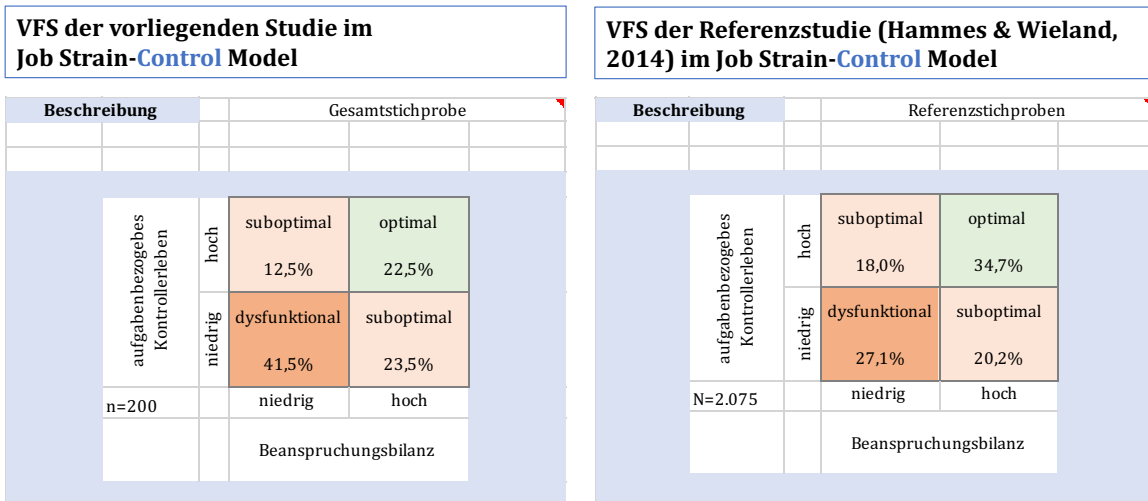


Abb. 24.9 Vergleich des VFS der Gesamtstichprobe im JSC-Modell zur Referenzstichprobe von Hammes und Wieland (2014; eigene Darstellung)

Wie in Abb. 24.9 ersichtlich entfallen in der vorliegenden Stichprobe entsprechend verwendeter Trennwerte 41,5 % auf den dysfunktionalen Bereich und lediglich 22,5 % auf den optimalen Bereich. In den suboptimalen Bereichen liegen 12,5 % (suboptimal_{BB}) bzw. 23,5 % (suboptimal_{KON}): Es liegt also keine „30-30-20-20“-Verteilung, sondern eher eine „40-20-15-25“-Verteilung vor. Zwar lässt sich aufgrund abweichender Trennwerte kein unmittelbarer Vergleich zwischen den Stichprobenwerten pro Risikostufen tätigen, wohl aber bzgl. der Verteilung innerhalb der eigenen Stichprobe. Schließlich wurden auch die VFS der Referenzstudien über ihren Median ermittelt. Während die Referenzstichprobe ähnlich stark in den beiden Extrempfelen vertreten ist – je ein Drittel –, zeigt sich, dass für die Befragten in der vorliegenden Stichprobe eine Dominanz der dysfunktional beanspruchten Risikoprofile besteht. Da ein dysfunktional beanspruchtes Risikoprofil der vorliegenden Studie deutlich positiver zu bewerten ist als das

der Referenzstudien (s. o.), gilt es zu prüfen, inwieweit sich dieses Bild bei Einteilung in die Anforderungssituationen (interne Versetzung/externe Einstellung, Kap. 24.2.2) verschiebt.

Das Verhältnis der suboptimal beanspruchten Profile kommt den Referenzwerten in der Form näher, als dass der Anteil des suboptimalen Risikoprofils $suboptimal_{BB}$ (12,5 %) kleiner ist, als der Anteil seines Gegenstücks ($suboptimal_{KON}$: 23,5 %). In der vorliegenden Stichprobe unterscheiden sich die Anteile der suboptimal beanspruchten VPN jedoch deutlicher: Mit einem Viertel suboptimal beanspruchter Personen mit einem niedrigen KON ist dieses Profil doppelt so oft vertreten wie sein Gegenstück ($suboptimal_{BB}$). D. h. das Gefühl bei einer hohen BB im relativen Vergleich zur eigenen Stichprobe wenig einflussreich zu sein ($KON_{niedrig}$), ist deutlich stärker vertreten als sich bei einem hohen KON wenig leistungsfähig ($BB_{niedrig}$) zu fühlen.

Der Vergleich vorliegender Lagemaße mit den Referenzstichproben zeigt, dass neben einem niedrigeren Median (s. o.), auch die Mittelwerte mit $M_{Ref}(BB)=2,77$ und $M_{Ref}(KON)=2,83$ (Wieland & Hammes, 2014, S. 40) ca. einen Skalenpunkt unter der betrachteten Stichprobe liegen ($M(KON)=3,71$ und $M(BB)=3,76$). Während die Streuung der betrachteten Stichprobe nur für BB größer ist als in der Referenzstichprobe ($STD(BB)=1,62$ vs. $STD_{Ref}(BB)=1,38$), liegt sie für KON leicht unter dem Referenzwert ($STD(KON)=1,44$ vs. $STD_{Ref}(KON)=1,55$). Letztgenannte Beobachtung erscheint vor dem Hintergrund, dass sich die Kontrollgruppen laut den Ergebnissen von Subfragestellung a) bzgl. ihres KON nicht unterscheiden, plausibel.

Vergleich VFS der Gesamtstichprobe: JSC- und JSR-Modell (2)

Abb. 24.10 führt die VFS der Gesamtstichprobe im JSC- und im JSR-Modell auf:

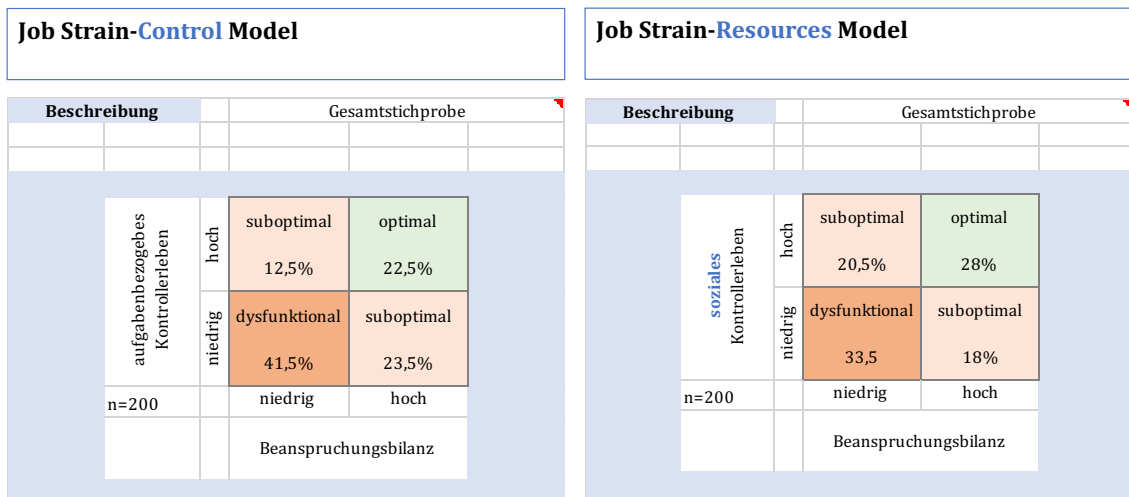


Abb. 24.10 VFS der Gesamtstichprobe je nach Modell (JSC und JSR; eigene Darstellung)

Kernaussage 1: Entlang der vier Risikostufen ist der Anteil der Mitarbeiter in den Extremfeldern (optimal, dysfunktional) in beiden Modellen am stärksten ausgeprägt (Summe im JSC-Modell: 64 %; Summe im JSR-Modell: 61,5 %).

Dass die Verteilung der Mitarbeiter in beiden Modellen in den Extremfeldern – dysfunktional und optimal (Summe im JSC-Modell: 64 %; Summe JSR-Modell: 61,5 %) – dominiert, ist auch in der Referenzstichprobe gegeben (61,8 %). Dies könnte darauf schließen lassen, dass es sich um eine typische Verteilung handelt. Vor dem Hintergrund eines höheren Medians als Trennwertelinie impliziert dies jedoch auch, dass in einer Vergleichsrechnung unter Nutzung

der Trennwerte von Wieland und Hammes (2014) für die vorliegende Stichprobe mit noch höheren Anteilen zu rechnen wäre (Kap. 25.4). Schließlich sind die Trennwerte dort niedriger. Unabhängig davon spiegeln die Ergebnisse die Heterogenität der emotionalen, sozialen und aufgabenbezogenen Erlebensebenen in der betrachteten Organisation wider, die sich bereits in der deskriptiven Statistik in relativ hohen Streuungsparametern äußert (Kap. 22.4, 22.5).

Kernaussage 2: Für die Gesamtstichprobe sind die Leistungspotenzialindikatoren nach dem JSR-Modell etwas positiver ausgeprägt als im JSC-Modell.

Im weiteren Vergleich der Modelle verlagern sich die Teilnehmer im JSC-Modell stärker in den dysfunktionalen Risikobereich (JSC-Modell: 41,5 %; JSR-Modell: 33,5 %). Im JSR-Modell sind sie im optimalen Bereich stärker vertreten (JSR-Modell: 28 %; JSC-Modell: 22,5 %). Der etwas höhere Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter im JSR-Modell könnte mit den höheren Ausprägungen der sozialen Prozess-Variablen extern eingestellter Mitarbeiter zusammenhängen: Schließlich lässt sich hier ein signifikant höheres SKON belegen (Kap. 24.1.1). Die Verteilung der VFS korrespondiert somit mit Ergebnissen von Fragestellung a).

Bzgl. des hohen Anteils dysfunktional beanspruchter VPN im JSC-Modell ist zu prüfen, ob er

- auf ein situationsbedingt geringes KON zurückzuführen ist, dass Mitarbeiter in einer neuen Funktion erleben, weil sie noch nicht eingearbeitet sind.
- einer Verbesserung der Einarbeitungsunterstützung bedarf.

Da intern versetzte Mitarbeiter eine geringere Zufriedenheit mit ihrer persönlichen Einarbeitung aufweisen (Kap. 24.1.2) – selbst, wenn sie ein hohes SKON empfinden (Kap. 24.1.3) – ist damit zu rechnen, dass die interne Zielgruppe einen Treiber für den hohen dysfunktionalen Anteil darstellt. Die inhaltliche Nähe von KON und der Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung (sich einflussreich fühlen, weil man eingearbeitet ist) lässt vermuten, dass zumindest für intern Versetzte die Förderung beider Aspekte helfen könnte (Kap. 25.3).

Kernaussage 3: Der Anteil suboptimaler Risikoprofile weist im Vergleich beider Modelle (JSC und JSR-Modell) einen gegensätzlichen Schwerpunkt auf.

Die entgegengesetzte Verteilung der Mitarbeiter in den beiden suboptimalen Risikoprofilen äußert sich wie folgt: Bei den suboptimal beanspruchten Mitarbeitern im JSC-Modell ist der Anteil derer größer, die aufgrund eines geringen KON (suboptimal_{KON}: 23,5 %) suboptimal beansprucht sind, als der, der sich auf einer niedrigen BB begründet (suboptimal_{BB}: 12,5 %). Im JSR-Modell sind die beiden suboptimalen Beanspruchungsfelder ähnlich stark ausgeprägt (suboptimal_{BB}: 20,5 %; suboptimal_{SKON}: 18 %). Das Verhältnis der suboptimalen Risikoprofile kommt dem Verhältnis der Referenzstichprobe (je fast ein Fünftel, s. o.) im JSR-Modell deutlich näher als im JSC-Modell. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich das anforderungsbedingt höhere SKON neuer Mitarbeiter durchsetzt (Bestärkung Fragestellung a)).

Nach dieser ersten Annäherung an die Leistungspotenzialsituation neuer Mitarbeiter auf Gesamtstichprobenebene untersucht der nachfolgende Abschnitt, wie sich die VFS bei Unterteilung in intern versetzte und extern eingestellte Mitarbeiter verändern. Dies ermöglicht, eine situationsspezifische Bewertung des Leistungspotenzials vor dem Hintergrund der Ergebnisse der UA zu Subfragestellung a) (Kap. 24.1).

24.2.2 Vergleich der VFS im JSC- und im JSR-Modell unterschiedlicher Anforderungssituationen

Nach Betrachtung der VFS der Gesamtstichprobe (Kap. 24.2.1) bildet ihre differenzierte Untersuchung je nach Anforderungssituation die nächste Analyseebene: In die VFS fließen entweder nur die Daten intern versetzter oder extern eingestellter Mitarbeiter ein. Um diese VFS miteinander vergleichen zu können, werden sie auf Basis der gleichen Trennwerte gebildet: Es werden die Mediane der Gesamtstichprobe verwendet (Kap. 24.2.1).

Strukturell wird die Ergebnisdarstellung von der deskriptiven Statistik relevanter Konstrukte – BB sowie KON bzw. SKON – für intern versetzte und extern eingestellte Mitarbeiter eingeleitet (1). Dies soll dabei unterstützen, die jeweiligen VFS im Kontext der Resultate von Subfragestellung a) zu bewerten. Dann wird die Verteilung der Teilnehmer im VFS des JSC-Modells beider Anforderungssituationen verglichen und bewertet (2). Die Ergebnisse werden in den Kontext der VFS der Gesamtstichprobe gestellt (Kap. 24.2.1). Es folgt eine analoge Beschäftigung mit den VFS beider Teilnehmergruppen für das JSR-Modell (3). Dieser letzte Teil des Kapitels schließt mit einem Vergleich der jeweiligen VFS einer Kontrollgruppe je nach Modell: Besonderheiten, die sich für extern eingestellte bzw. intern versetzte Mitarbeiter zeigen, je nachdem, welches Modell verwendet wird, werden herausgekehrt.

Deskriptive Statistik relevanter Konstrukte der VFS (1)

Vor Betrachtung der jeweiligen VFS je nach Anforderungssituation lohnt es sich, die Lage- und Streuungsmaße (M, STD, Tab. 24.6) zu betrachten, um die VFS, die den Median der Gesamtstichprobe als Trennwert verwenden, ganzheitlich interpretieren zu können. Die Mittelwerte der Variablen KON und BB liegen für beide Gruppen (intern/extern) unter den Medianen der Gesamtstichprobe: KON (M1(extern)=3,69; M2(intern)=3,73; Median_{gesamt}=4,00), BB (M1(extern)=3,90; M2(intern)=3,59; Median_{gesamt}=4,00; Tab. 24.6). Auch ist beiden Gruppen gemeinsam, dass ihre Streuung relativ hoch und höher als die Streuung von SKON ist (Tab. 24.6, Spalte STD). Dies deutet an, dass die Extremwerte der Konstrukte weit auseinanderfallen.

Tab. 24.6 Deskriptive Statistik der Konstrukte des VFS (SPSS-Ausgabe, formatiert)

	ZG	n	Mittelwert	Standardabweichung	Median der Gesamtstichprobe (Trennwert VFS)
Aufgabenbezogenes Kontrollerleben	extern	105	3,69	1,42	4,00
	intern	121	3,73	1,49	
Beanspruchungsbilanz	extern	107	3,90	1,47	4,00
	intern	125	3,59	1,75	
Soziales Kontrollerleben	extern	108	5,03	1,01	5,00
	intern	96	4,67	1,31	

Bzgl. SKON, für das extern eingestellte Mitarbeiter einen Mittelwert aufweisen, der den Median der Gesamtstichprobe von „5“ überschreitet (M1(extern)=5,03), ist die Streuung mit STD1(extern)=1,01 verhältnismäßig gering (STD2(intern)=1,31). Vor dem Hintergrund des in Subfragestellung a) nachgewiesenen signifikanten Unterschieds zu den intern versetzten VPN, könnten sich sichtbare Unterschiede des VFS im JSR-Modell für die Substichproben ergeben.

VFS im JSC-Modell je Anforderungssituation (2)

Abb. 24.11 stellt das VFS der Gesamtstichprobe den VFS intern versetzter bzw. extern

eingestellter Mitarbeiter im JSC-Modell gegenüber. Dies führt zu folgenden Kernaussagen:

- **Kernaussage 1:** Die VFS im JSC-Modell unterscheiden sich je nach Anforderungssituation im überwiegenden Teil nur geringfügig.
- **Kernaussage 2:** Für die intern versetzten Mitarbeiter ist der Anteil der Extremp Profile größer ($\text{optimal}_{\text{intern}}=26,4\%$, $\text{dysfunktional}_{\text{intern}}=47,1\%$) als für extern eingestellte Mitarbeiter ($\text{optimal}_{\text{extern}}=19,6\%$, $\text{dysfunktional}_{\text{extern}}=38,3\%$). Dies lässt auf eine höhere Heterogenität der Leistungspotenzialentwicklung intern versetzter Mitarbeiter schließen.

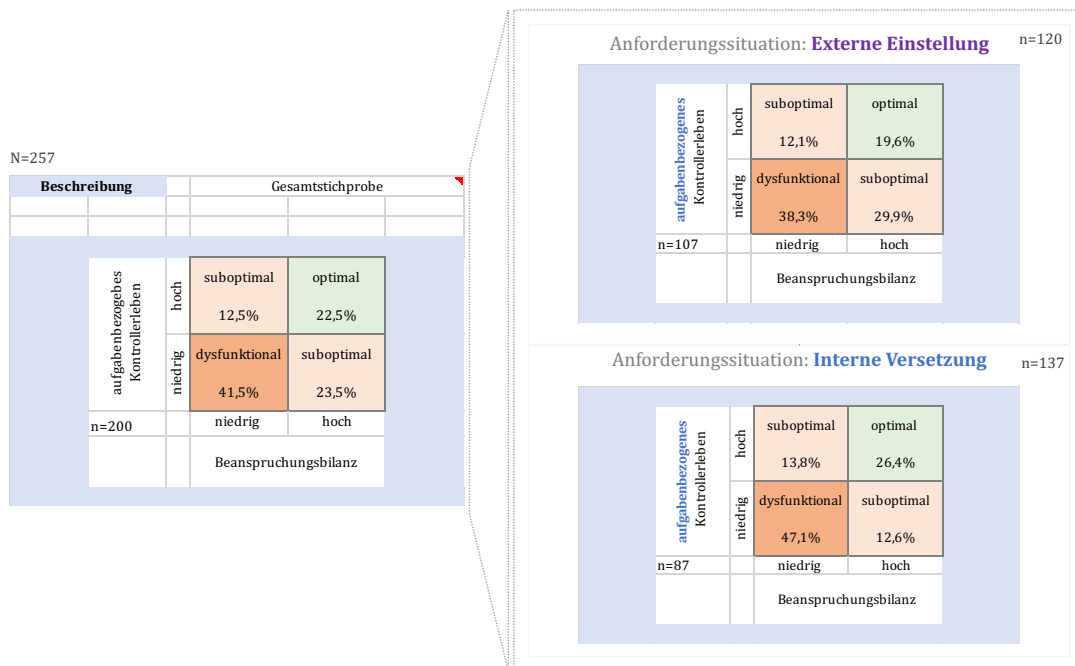


Abb. 24.11 Vergleich des VFS je nach Anforderungssituation im JSC-Modell (eigene Darstellung)

Analog zu den Ergebnissen der UA (Fragestellung a)) zeigen die VFS im JSC-Modell keinen großen Unterschied je nachdem, ob intern versetzte Mitarbeiter oder extern eingestellte Mitarbeiter betrachtet werden. Die Gruppe interner Versetzungen weist einen höheren Anteil in den Extremp Profilen ($\text{optimal}_{\text{intern}}: 26,4\%$, $\text{dysfunktional}_{\text{intern}}: 47,4\%$) auf – fast die Hälfte der Personen – als extern eingestellte Mitarbeiter ($\text{optimal}_{\text{extern}}: 19,6\%$, $\text{dysfunktional}_{\text{extern}}: 38,3\%$). Dies könnte auf eine etwas höhere Heterogenität der Leistungspotenzialentwicklung hinweisen, die sich in der deskriptiven Statistik in einer höheren STD intern versetzter Mitarbeiter widerspiegelt (Tab. 24.6). Dass 9,1% der internen Versetzungen dysfunktional beansprucht sind (Abb. 24.11), könnte auf den Unterschied der physischen Beanspruchung zurückzuführen sein (Kap. 24.1.1), der intern im Mittel zu einer geringeren BB führt. Im Rahmen zu betrachtender Praxisimplikationen ist es erstrebenswert, dass sich der Anteil der dysfunktionalen Beanspruchungsprofile zugunsten der anderen drei Felder vermindert (Kap. 25.3).

Auch im Verhältnis zur Gesamtstichprobe kommt das VFS extern eingestellter Mitarbeiter der Gesamtstichprobe näher als das VFS intern versetzter Mitarbeiter. Denn die internen Versetzungen schneiden zugunsten eines höheren Anteils dysfunktionaler Risikoprofile ($\text{dysfunktional}_{\text{intern}}: 47,1\%$, $\text{dysfunktional}_{\text{gesamt}}: 41,5\%$) etwas schlechter ab. Jenseits von dysfunktionalen Risikoprofilen weichen Gruppen $\leq 5\%$ -Punkte pro Risikoprofil von der Gesamtstichprobe ab.

- **Kernaussage 3:** Eingeteilt in die betrachteten Kontrollgruppen (interne Versetzungen, externe Einstellungen) ähneln die VFS im JSC-Modell der Verteilung der Risikoprofile der Gesamtstichprobe.

Konkreter gefasst zeigt sich dies innerhalb folgender Aufteilung beider Kontrollgruppen:

1. Ca. $\frac{1}{4}$ d. h. 20 bis 25 % der Teilnehmer sind optimal beansprucht (extern mit 19,6 % etwas weniger und intern mit 26,4 % etwas mehr)
2. Ca. $\frac{1}{8}$ d. h. 12,5 bis 14 % sind suboptimal beansprucht (suboptimal_{BB}; extern mit 12,1 % etwas weniger als intern mit 13,8 %)
3. Ca. $\frac{2}{5}$ d. h. 40 bis 45 % sind dysfunktional beansprucht (extern mit 38,3 % etwas weniger und intern mit 47,1 % etwas mehr)

Demnach liegt in den ersten drei benannten Quadranten der Anteil der extern eingestellten Mitarbeiter immer etwas unterhalb dem der intern versetzten Mitarbeiter sowie dem der Gesamtstichprobe. Dies bedeutet auch, dass ein geringerer Anteil extern angestellter Mitarbeiter optimal beansprucht ist, als es in der Kontrollgruppe „interne Versetzung“ der Fall ist.

Kernaussage 4: Die größte Abweichung zur Gesamtstichprobe und innerhalb der Substichproben zeigt sich im Anteil suboptimal beanspruchter Mitarbeiter.

Vor dem Hintergrund, dass eine stärkere Verteilung intern versetzter Mitarbeiter in den zuvor genannten Beanspruchungsprofilen vorliegt – dysfunktional und optimal (Abb. 24.11) – sind in der Risikostufe „suboptimale Beanspruchung“ relativ betrachtet weniger Mitarbeiter vertreten (suboptimal_{KON}(intern): 12,6 %) als in der Gesamtstichprobe (suboptimal_{KON}(gesamt): 23,5 %) bzw. den extern eingestellten Mitarbeitern (suboptimal_{KON}(extern): 29,9 %). Folglich ist der Anteil neuer Mitarbeiter größer, der zwar eine hohe BB aufweist, sich aber im Verhältnis zum Median der Gesamstichprobe als weniger einflussreich empfindet (KON_{niedrig}). Intern versetzte Mitarbeiter verlagern sich stärker in das dysfunktionale Feld.

Unter Hinzunahme der **deskriptiven Statistik** erscheint dieses Ergebnis plausibel: Intern versetzte Mitarbeiter weisen zwar in Bezug auf die BB (M(intern)=3,59; M(extern)=3,9) niedrigere, jedoch in Bezug auf KON höhere Mittelwerte (M(extern)=3,69; M(intern)=3,73) auf. Für die BB kommt zudem eine höhere Streuung hinzu (STD(intern)=1,74; STD(extern)=1,47), sodass es trotz eines höheren Mittelwerts zu einer „breiten Verteilung“ über die Risikoprofile kommt. Der Anteil der Mitarbeiter, der dysfunktional beansprucht ist, ist relativ betrachtet größer. Daraus ist auf einen Bedarf für praktische Gestaltungsmaßnahmen zu schließen, die geeignet sind das intrapsychische Erleben intern versetzter Mitarbeiter zu verbessern (Praxisimplikation, 25.3). Dabei sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Unterschiede dieser Variablen zwischen den Anforderungssituationen nicht signifikant sind, sodass der größere Hebel vorliegend in der Gestaltung der sozialen Komponenten (JSR-Modell) anzunehmen ist.

Wagt man sich trotz Limitierungen (Kap. 24.4.1) an den Vergleich heran, lässt sich abschließend sagen, dass sich die Verteilungen im JSC-Modell weder für externe Einstellungen noch für interne Versetzungen der in Kap. 24.4.1 skizzierten Verteilungen der Referenzstichproben von Hammes und Wieland (2014) ähneln. Dies liegt darin begründet, dass vorliegend mit einem Verhältnis von „40-20-10-30“ (extern) und „50-25-15-10“ (intern) eine klarere Dominanz der Extremp Profile (**optimal, dysfunktional**) besteht als in der Referenzstichprobe („30-30-20-20“, Kap. 24.4.1). Zugleich spielen suboptimalen Risikoprofile – insb. intern – quantitativ eine untergeordnete Rolle. Es ist davon auszugehen, dass sich die Dominanz der Extremp Profile bei Nutzung des Medians der Referenzstudie als Trennwert noch stärker gezeigt hätte: Ein mögliches Resultat der besonderen Anforderungssituation der Zielgruppen.

VFS im JSR-Modell je Anforderungssituation (3)

Im folgenden Abschnitt werden die beiden Befragungsgruppen nach dem JSR-Modell in das VFS eingeordnet: Zum einen hinsichtlich der BB und zum anderen hinsichtlich des SKON. Abb. 24.12 zeigt wie die VFS der beiden Anforderungssituationen – interne Versetzung/externe Einstellung – im Verhältnis zueinander und zum VFS der Gesamtstichprobe stehen.

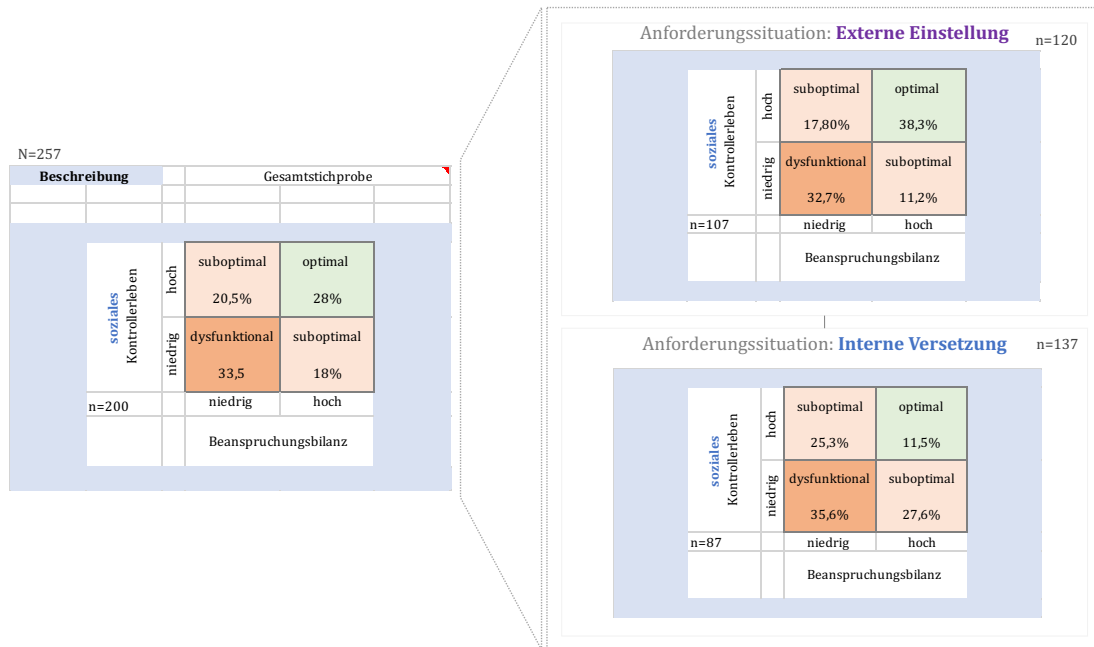


Abb. 24.12 Vergleich des VFS je nach Anforderungssituation im JSR-Modell (eigene Darstellung)

Kernaussage 5: Die VFS im JSR-Modell unterscheiden sich je nach Anforderungssituation insb. bzgl. der optimalen und suboptimalen Risikoprofile (suboptimal_{SKON}; rechte Hälfte des VFS). Sie verhalten sich somit auch im JSC-Modell analog zu den Ergebnissen der UA aus Fragestellung a) (Unterschied zwischen internen Versetzungen und externen Einstellungen, Kap. 24.1.1).

Analog zur UA in Kap. 24.1.1 (signifikant höheres SKON; insb. exogen: Wertschätzung und Respekt) ist die größte Profilgruppe extern eingestellter Mitarbeiter optimal beansprucht (38,8%). Bei den intern versetzten VPN verlagert sich dieser Anteil vom optimalen Profelfeld in die suboptimalen Profelfelder: Hier sind 25,3% aufgrund einer geringen BB und 27,6% aufgrund eines geringen SKON suboptimal beansprucht. Die Verteilung weicht stärker von der Verteilung der Gesamtstichprobe ab als im JSC-Modell. Dies geht damit einher, dass die Verteilung stärker von der Verteilung der Gesamtstichprobe abweicht als im JSC-Modell.

Dieser Vergleich wird nachstehend für optimale und suboptimale Risikofelder konkretisiert:

- **Optimale Beanspruchung:** Während in der Gesamtstichprobe 28% der VPN optimal beansprucht sind, liegt der Anteil extern eingestellter Mitarbeiter bei 38,3% und der Anteil intern versetzter Mitarbeiter bei nur 11,5%. Demnach bildet der Anteil der extern eingestellten Mitarbeiter im optimalen Risikoprofil die Mehrheit. Intern ist er in der Minderheit.
- **Suboptimale Beanspruchung – BB:** Im Verhältnis zur Gesamtstichprobe, die mit 20,5% suboptimal beanspruchten Personen (suboptimal_{BB}) – Anteil laut Referenzstichproben von Wieland und Hammes (2014, Kap. 24.2.1) typisch – ist dieses Risikoprofil bei extern eingestellten Mitarbeitern weniger vertreten (17,2%). Innerhalb der intern versetzten

Mitarbeiter hingegen ist der Anteil um 8,1 % höher (suboptimal_{BB}(intern): 25,3 %)

- **Suboptimale Beanspruchung – SKON:** Die suboptimal beanspruchten Personen (SKON) machen in der Gesamtstichprobe mit 12 % ca. $\frac{1}{8}$ aus. Der Anteil ist bei extern eingestellten Mitarbeitern mit 11,2 % sehr ähnlich und bei intern versetzten Kandidaten mit 27,6 % deutlich höher.

Dies impliziert, dass in den beiden suboptimalen Beanspruchungsprofilen der Anteil intern versetzter Mitarbeiter deutlich höher ist, als der Anteil extern eingestellter Mitarbeiter. Dass die Diskrepanz zwischen den VFS der beiden Anforderungssituationen im JSR-Modell klarer ersichtlich wird als im JSC-Modell, bestärkt die Ergebnisse aus Subfragstellung a): Neue Mitarbeiter fühlen sich nicht nur stärker wertgeschätzt und respektiert, sie sind auch häufiger optimal beansprucht als intern versetzte Mitarbeiter (häufiger suboptimal beansprucht).

Kernaussage 6: Im VFS nach dem JSR-Modell sind die VPN unterschiedlicher Anforderungssituationen lediglich in Bezug auf den Anteil dysfunktional beanspruchter VPN ähnlich verteilt.

Anders als in Bezug auf die drei bereits behandelten Quadranten des VFS machen die dysfunktional beanspruchten VPN sowohl in beiden Substichproben als auch in der Gesamtstichprobe im JSR-Modell ca. $\frac{1}{3}$ der Befragten aus: 33,5 % der Gesamtstichprobe, 32,7 % der extern eingestellten und 35,5 % der intern versetzten Mitarbeiter sind dem leistungshinderlichen Risikoprofil zuzuordnen. Dies macht insgesamt einen geringeren Anteil als im JSC-Modell aus, in dem 41,5 % der Gesamtstichprobe, 28,3 % der extern eingestellten und 47,1 % der intern versetzten Mitarbeiter liegen. Somit ist die soziale Beanspruchungssituation (SKON) förderlicher und im relativen Gruppenvergleich ähnlicher gestaltet als die aufgabenbezogene (KON).

Kernaussage 7: Extern eingestellte Mitarbeiter weisen die größte Profilgruppe in extremen Beanspruchungsfeldern auf (optimal: 38,8 %, dysfunktional: 32,7 %). Im JSR-Modell bestehen somit bei extern eingestellten VPN stark divergierende Beanspruchungssituationen (zwei Cluster).

Dass die Beanspruchungssituation der extern eingestellten Mitarbeiter stark zwischen den Extremprofilen differiert, ist auf Basis der relativ geringen Streuung von SKON (STD1(extern)=1,01; s. o.) nicht ersichtlich. Zwar steht der hohe Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter (38,8 %) im Einklang mit dem signifikant höheren SKON, jedoch gilt es weitere Aspekte zu berücksichtigen: Neben einem durchschnittlich höheren SKON besteht in Kombination mit der BB auch ein relativ großer Anteil extern eingestellter Mitarbeiter, die ein SKON und eine BB aufweisen, die unterhalb des Stichprobenmedians liegen (32,7 %). Sie werden somit als dysfunktional gewertet und lassen zwei Cluster erkennen:

1. Extern eingestellte Mitarbeiter agieren in einem Feld sozialer Ressourcen und Leistungspotenzialindikatoren, die den **Schwellenwert des VFS gleichgerichtet über- oder unterschreiten** (BB_{hoch} und SKON_{hoch}; BB_{niedrig} und SKON_{niedrig}).
2. Ein marginaler Anteil extern eingestellter Mitarbeiter ist suboptimal beansprucht, d. h. **SKON und BB sind konträr gerichtet** (BB_{hoch}, SKON_{niedrig}; BB_{niedrig}, SKON_{hoch}).

Die „bessere“ VFS-Einstufung extern eingestellter Mitarbeiter sollte nicht dazu führen, dass der Anteil suboptimal beanspruchter VPN übersehen wird. Somit sollten Optimierungsmaßnahmen der Gestaltung organisationaler Verhältnisse nicht nur auf intern Versetzte zugeschnitten werden, auch wenn hier der größere „Nachholbedarf“ besteht (Kap. 25.3).

Der Vergleich mit Besonderheiten im VFS des JSC-Modells (s. o.) eröffnet folgendes Muster:

Während das VFS im JSC-Modell den größten Anteil intern versetzter Mitarbeiter in den Extremfeldern der Risikoprofile aufweist (optimal und dysfunktional), betrifft dies im JSR-Modell die externen Einstellungen: Die Extremprofilverteilung der Modelle ist entgegengesetzt.

Kernaussage 8: Intern versetzte Mitarbeiter sind im VFS des JSR-Modells gleichmäßig auf drei Profildfelder verteilt. Sie weisen im Vergleich zu den extern eingestellten Mitarbeitern eine Verteilung „weg“ vom positiven Extremprofil (optimale Beanspruchung) und „hin“ zu einer gleichmäßigeren Verteilung auf die suboptimalen Beanspruchungsprofildfelder auf.

35,6 % der intern versetzten Mitarbeiter sind dysfunktional beansprucht. Darüber hinaus weist diese Gruppe einen Schwerpunkt in den suboptimalen Profildfeldern auf: 25,3 % sind aufgrund einer niedrigen BB und 27,6 % aufgrund eines niedrigen SKON suboptimal beansprucht. Diese Verteilung stimmt mit dem Ergebnis der UA (Fragestellung a), Kap. 24.1.1) überein. Da intern versetzte Mitarbeiter ein geringeres SKON wahrnehmen (ebd.), wundert es nicht, dass das optimale Risikoprofil mit 11,5 % eher unterrepräsentiert ist. Auch bestätigt es die These einer entgegengesetzten Extremprofilverteilung der Gruppen im Modellvergleich (JSC, JSR; s. o.).

Zuletzt ist anzumerken, dass der deskriptive Vergleich der VFS beider Anforderungssituationen im JSC- sowie im JSR-Modell unterschiedliche Schwerpunktverteilungen hervorbringt. Sie bestärken zum einen die Rolle der extrahierten sozialen Einflussfaktoren aus Subfragestellung a) (SKON; 24.1.1). Zum anderen wird die identifizierte Homogenität der Anforderungssituationen in Bezug auf KON bestätigt. Um Funktion und Relevanz der Ergebnisse im Diskussionsteil vorliegender Arbeit besser reflektieren zu können, werden die Erkenntnisse auf Gesamt- und Substichprobenebene im folgenden Kapitel zusammengefasst.

24.2.3 Fazit: Funktionszuordnung des VFS in der Onboarding-Phase je nach Modell (JSC und JSR)

Nachstehend werden wesentliche Ergebnisse und Erkenntnisse zu Subfragestellung b) zusammengefasst: Nach einem Fazit zum Vergleich der VFS von JSC- und JSR-Modell auf Gesamtstichprobenebene (1), widmet sich der zweite Abschnitt der aggregierten Ergebnisdarstellung nach Einteilung des VFS in die Gruppen „interne Versetzung“ und „externe Einstellung“ (2). Eine thesenartige Funktionszuordnung der Ausprägungen des VFS bildet den Abschluss dieses Fazits (3). Sie leitet zu den Ergebnissen von Subfragestellung c) über.

VFS-Vergleich unterschiedlicher Modelle (JSC, JSR) für die Gesamtstichprobe (1)

Legt man das VFS der Gesamtstichprobe zum einen im JSC- und zum anderen im JSR-Modell nebeneinander, sind folgende Besonderheiten hervorzuheben: Die Verteilung der Mitarbeiter entlang der vier Risikostufen ist in beiden Modellen **in den Extremfeldern** (funktional, dysfunktional) **am stärksten ausgeprägt** (JSC-Modell: 64 %, JSR-Modell: 61,5 %). Im JSR-Modell (Einteilung der Risikostufen in Abhängigkeit von SKON) ist eine etwas positive Ausprägung der Leistungspotenzialindikatoren zu erkennen als im JSC-Modell (Einteilung der Risikofelder in Abhängigkeit von KON). Konkret bedeutet dies, dass der Anteil der optimal beanspruchten Mitarbeiter höher ist, als der Anteil dysfunktional beanspruchten Mitarbeiter. Beide suboptimalen Profildfelder (suboptimal_{KON}, suboptimal_{SKON}) sind gleichstark vertreten.

VFS-Vergleich unterschiedlicher Modelle (JSC, JSR) je Anforderungssituation (2)

Die Gegenüberstellung der VFS unterschiedlicher Modelle (JSC, JSR) betrachteter

Anforderungssituationen bringt eine **entgegengesetzte Dominanz der Extremprofile** je nach Modell hervor. Während im JSC-Modell der größte Anteil der intern versetzten Mitarbeiter den extremen Risikoprofilen zuzuordnen ist (optimal, dysfunktional), ist dies in Bezug auf das SKON (JSR-Modell) für die extern eingestellten Mitarbeiter gegeben.

Das **VFS im JSC-Modell** zeichnet sich vorliegend insb. durch folgende Merkmale aus:

1. **Analogie zu den Ergebnissen der Unterschiedsanalysen** aus Subfragestellung a) – **kein Unterschied für KON** (Kap. 24.1.1): Die VFS für das JSC-Modell unterscheiden sich je nach Anforderungssituation im überwiegenden Teil nur geringfügig.
2. **Extremprofile**: Der **Anteil intern versetzter Mitarbeiter in den Extremprofilen** (optimal, dysfunktional) ist **höher** als bei externen Einstellungen. Dies weist darauf hin, dass die **Leistungspotenzialentwicklung heterogener** ist als bei neuen Mitarbeitern.

Das **VFS im JSR-Modell** bringt in der vorliegenden Erhebung weitere Charakteristika hervor:

1. **Analogie zu den Ergebnissen der UA aus Fragestellung a)** (Unterschied zwischen den Anforderungssituationen für SKON signifikant, Kap. 24.1.1): Die VFS für das JSR-Modell **unterscheiden sich** zwischen **intern versetzten und extern eingestellten Mitarbeitern stark**. Die Wirkung der Anforderungssituation wird insb. im Bereich der optimalen und der suboptimalen Beanspruchung ($SKON_{\text{niedrig}}$; rechte Hälfte des VFS) deutlich: Der Anteil extern eingestellter Mitarbeiter liegt deutlich über den intern versetzten Mitarbeitern.
2. **Extremprofile**: **Extern eingestellte Mitarbeiter** weisen relativ betrachtet ihre **größte Profilgruppe in den extremen Profilfeldern** auf (optimal: 38,8 %, dysfunktional: 32,7 %). Somit besteht im JSR-Modell eine hohe Diversität ihrer Beanspruchungssituation. Diese Dominanz einzelner Profilfelder besteht intern – anders als im JSC-Modell – nicht.
3. Innerhalb der **internen Versetzungen** herrscht ein **gleichmäßiger auf drei Profilfelder verteilter** Schwerpunkt, d. h. ihre Verteilung weist im Vergleich zu den extern eingestellten Mitarbeitern folgendes Muster auf: „Weg vom positiven Extremprofil“ (optimal) „hin zu einer gleichmäßigeren Verteilung“ in die suboptimalen Beanspruchungsprofilfelder.

Aus den benannten Eigenschaften der VFS in seinen unterschiedlichen Konstellationen werden **Schlussfolgerungen für das subjektive Erleben der Onboarding-Phase** gezogen: Die heterogene Verteilung der emotionalen, sozialen und aufgabenbezogenen Erlebensebenen in den VFS der betrachteten Organisation weist daraufhin, dass

1. der isolierte Mittelwertvergleich (Subfragestellung a); Kap. 24.1) nicht genügt, um die Leistungspotenzialentwicklung ganzheitlich, d. h. unter gleichzeitiger Einbeziehung sozialer (hier: SKON) und intrapsychischer Phänomene (hier: KON) zu erschließen.
2. weitere Einflussvariablen (Subfragestellung d)) einbezogen werden sollten. Dies dient dazu, die Relevanz der Ergebnisse zu untermauern, indem Zusammenhänge zwischen der Einordnung in ein Risikoprofil und der Ausprägung einstellungs- und handlungsbezogener Variablen untersucht werden (Kap. 24.3).
3. Unterschiede der Anforderungssituationen Erkenntnisse zu Wirkmechanismen des emotionalen Erlebens in der Onboarding-Phase bieten (Subfragestellung a) und teilw. b)).

Punkt drei ist insb. auf die stärkere Diskrepanz der beiden Anforderungssituationen im JSR-Modell sowie den in Ergebnisteil a) bestätigten Unterschied von SKON bezogen. Es wird

davon ausgegangen, dass der stärkere Hebel für eine positive Leistungspotenzialentwicklung in der Gestaltung sozialer Komponenten liegt. Dies sollte jedoch weder dazu führen, dass die Förderung von KON, noch von extern eingestellten Mitarbeitern vernachlässigt wird. Dass der Unterschied von KON zwischen den Kontrollgruppen nicht signifikant ist, untermauert weiter, dass das Augenmerk auf allen Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen gelegt werden sollte. Die Stärkung von KON sollte somit nicht unter Differenzierung zwischen den Anforderungssituationen erfolgen, sofern man sie als gestaltbare Komponente betrachtet (Kap. 25.4).

Das signifikant höhere SKON extern eingestellter Mitarbeiter sollte in Anbetracht des hohen Anteils ihrer Extremprofile nicht zum Rückschluss führen, dass hier kein Gestaltungsbedarf besteht. Die heterogene Verteilung innerhalb des VFS der Gesamtstichprobe führt sich im JSR-Modell für extern eingestellte Mitarbeiter fort. Sie zeigt, dass es auch in dieser Gruppe einen nicht zu vernachlässigenden Anteil gibt, der verhältnismäßig dysfunktional beansprucht ist: Dieser Zielgruppe ist kein pauschal höheres Leistungspotenzial zuzuschreiben.

Zusammenfassend betrachtet bedarf es einer **beidseitigen Maßnahmenstruktur**, die auch darauf abzielt, die Diskrepanz optimal und dysfunktional beanspruchter Gruppen beider Anforderungssituationen zu vermindern – und zwar in beiden Modellen. Sie könnte folgende Grundmerkmale aufweisen und wird Kap. 25.3 konkretisiert:

- **Interne Versetzung:**
 - KON: Diskrepanz der Extremprofile durch Förderung der dysfunktional beanspruchten Mitarbeiter mindern und seine Ausprägung grundsätzlich erhöhen
 - SKON grundsätzlich erhöhen
- **Externe Einstellung:**
 - KON grundsätzlich erhöhen
 - SKON: Diskrepanz der Extremprofile durch gesundheits- und leistungsförderliche Entwicklung der dysfunktional beanspruchten Mitarbeiter mindern

Thesenartige Funktionszuordnung zu den VFS betrachteter Modelle (JSC, JSR, 3)

Aus den beschriebenen Ergebnissen und Schlussfolgerungen lassen sich für das VFS der Modelle, **JSC und JSR, einander ergänzende Funktionen** zuordnen. Sie unterstreichen die Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes aus JSC- und JSR-Modell, um ein ganzheitliches Verständnis des Onboarding-Erlebens und der Leistungspotenzialentfaltung in diesem Zeitabschnitt zu erzielen: Eine Aussage, die auch Ergebnisse zu Subfragestellung a) (Kap. 24.1) hervorbringt und somit aus mehreren Perspektiven bestätigt wird.

In Bezug auf das **JSC-Modell** deuten die Ergebnisse darauf hin, dass das KON, also das Gefühl sich einflussreich zu fühlen, bei Mitarbeitern in einer neuen Funktion (interne Versetzung) systemisch bedingt gering ausgeprägt ist. Demzufolge könnte das das JSC-Modell einen **Indikator** dafür darstellen, **ab wann sich jemand aus der Onboarding-Phase herausentwickelt hat**. Dies setzt jedoch voraus, dass es sich nicht um eine Tätigkeit handelt, in der die Tätigkeitsstruktur selbst nur wenig Einfluss des Funktionsinhabers zulässt (Kap. 25.1).

Das **JSR-Modell** zeigt demgegenüber **wie förderlich Peer-Group und Führungskräfte sich vorliegend für eine gute Leistungspotenzialentfaltung** und Einarbeitung neuer Mitarbeiter

einbringen. Dies wird mittelbar durch das in dem Mitarbeiter erzeugte SKON gemessen. Da die Ausprägung der Risikofelder erst in Kap. 24.4 im Verhältnis zu weiteren Variablen des Messmodells (auch Soc_Supp) betrachtet wird, ist die empirische Validierung dieser Aussage noch zu tätigen. Nichtsdestotrotz ermöglichen die beschriebenen Resultate die Stellungnahme, dass extern eingestellte Mitarbeiter häufiger ein optimal beansprucht sind als intern versetzte Mitarbeiter. Letztere sind häufiger suboptimal beansprucht, was damit korrespondiert, dass sie sich laut Ergebnissen von Subfragestellung a) weniger wertgeschätzt und respektiert fühlen als extern eingestellte Mitarbeiter.

Darüber hinaus ist folgende Einschränkung für die Funktion des JSR-Modells anzumerken: Trifft die These zu, dass intern versetzte Mitarbeiter eine andere Wahrnehmungsstruktur aufweisen als extern eingestellte Mitarbeiter, wäre die benannte Funktion nur bedingt bzw. nur mit anderen Interpretationsansätzen für intern versetzte Mitarbeiter anwendbar. Dies wird in Kap. 25.4 weiter diskutiert. Die **zusammengefassten Schlussfolgerungen** werden mittels Abb. 24.13 auf einer höheren Abstraktionsstufe **visualisiert**.

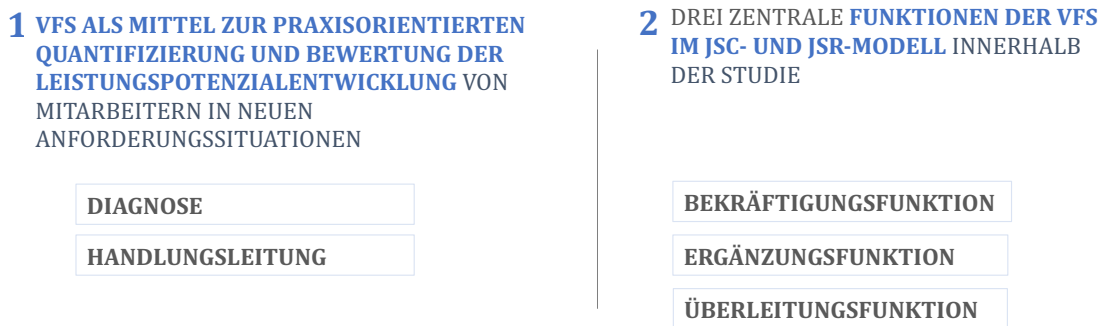


Abb. 24.13 Visualisierung der zentralen Schlussfolgerungen von Subfragestellung b): Quantifizieren und Bewerten Gesamtstichprobe, Anforderungssituationen inkl. Ergebnisse Job Strain-Control und Job Strain-Resources Model (eigene Darstellung)

- 1. Bestärkung des Unterstützungsbeitrags** des VFS-Modells zur praxisorientierten Quantifizierung und Bewertung der Leistungspotenzialentwicklung von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen: Insb. seine simple Form, die Verteilung einer Stichprobe innerhalb der vier Risikostufen zu visualisieren, erfüllt **eine diagnostische und handlungsleitende Funktion** (Diagnose und Handlungsleitung, Abb. 24.13, links). Sie impliziert das Erfordernis **einer Maßnahmenstruktur**, die darauf abzielt,
 - die Diskrepanzen zwischen den Anforderungssituationen zu vermindern.
 - die Diskrepanz innerhalb optimal und dysfunktional beanspruchter extern eingestellter und intern versetzter Mitarbeiter zu vermindern.
- 2. Drei zentrale Funktionen des VFS (JSC- und JSR-Modell) innerhalb der Studie (Bestätigungs-, Ergänzungsfunktion und Überleitungsfunktion):** Die heterogene Verteilung der Substichproben über alle Risikostufen der sozialen und aufgabenbezogenen Erlebensebenen beider Modelle lässt auf drei Funktionen schließen.
 - Bestätigungsfunktion:** Die Ergebnisse des VFS bestätigen den Ansatz über die Betrachtung von Unterschieden zwischen den Anforderungssituationen, Erkenntnisse über Wirkmechanismen des emotionalen Erlebens der Onboarding-Phase zu gewinnen (Bekräftigung von Vorgehen und Ergebnissen zu Subfragestellung a))
 - Ergänzungsfunktion:** Das VFS macht deutlich, dass es auch bei hohen Mittelwerten nicht sinnvoll ist, die Analyse auf einen Mittelwertvergleich (Subfragestellung a) zu

beschränken. Besteht der Anspruch einer ganzheitlichen Erschließung der Leistungspotenzialentwicklung, bietet das VFS einen ergänzenden Erkenntnisgewinn für die UA (Notwendigkeit der ergänzenden Betrachtung nach Subfragestellung a)).

3. Überleitungsfunktion: Um Rückschlüsse auf Zusammenhänge und Wirkungsweisen zu ziehen, die über die Anforderungssituation hinaus das subjektive Erleben der vorliegenden Stichprobe mitbestimmen, ist eine Betrachtung weiterer Input-Variablen erforderlich (Überleitung zu Fragestellungen c) und d)).

Infolge von Funktion Nr. 3 werden erhobene Prozess- und Output-Faktoren nachstehend im Kontext weiterer Inputfaktoren jenseits der Anforderungssituation betrachtet.

24.3 Ergebnisse Fragestellung c): Interpretativer Vergleich im Kontext weiterer Input-Variablen

Dieses Kapitel betrachtet die erhobenen Daten in Bezug auf Forschungsfrage c), die nachstehend in Erinnerung gerufen wird. Abb. 24.4 ordnet sie in das verwendete Messmodell ein:

Interpretieren im Kontext von Input-Variablen: Welchen Einfluss nehmen Input-Variablen

- i. personale Variablen
- ii. situationelle und organisationale Variablen

auf Leistungsfähigkeitsindikatoren nach dem VFS sowie auf Prozess- und Output-Variablen?

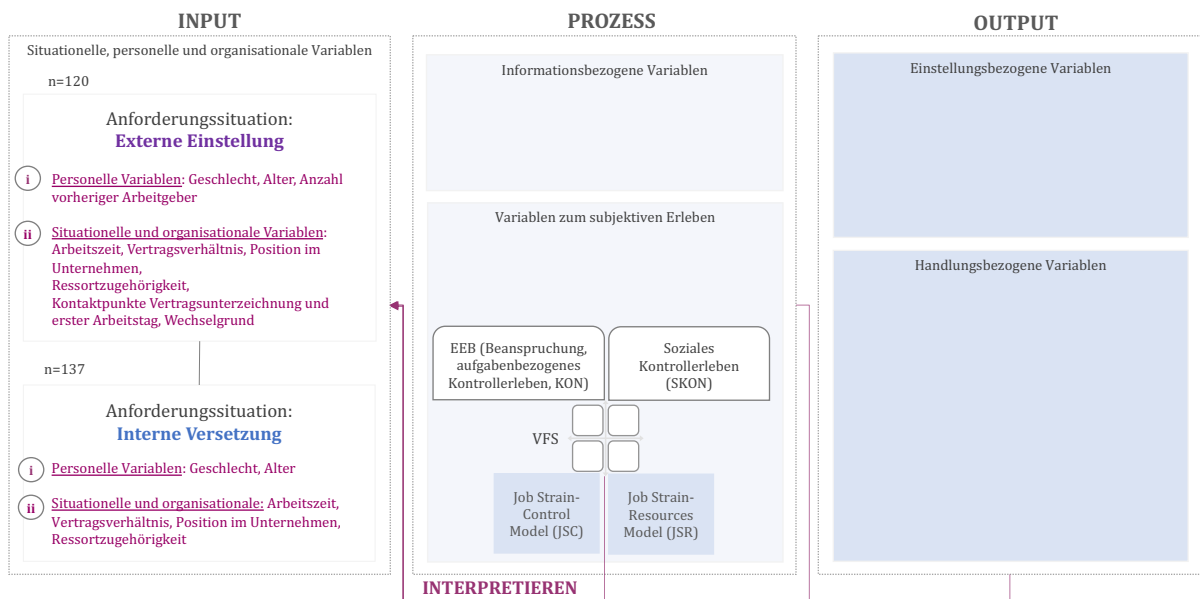


Abb. 24.14 Einordnung der Subfragestellung c) ins Messmodell: Interpretieren im Kontext von Input-Variablen (eigene Darstellung)

Während die vorausgegangenen Ergebnisabschnitte den Fokus auf die Wirkung der Anforderungssituation (Input) auf betrachtete Prozess- und Output-Variablen (Subfragestellung a), Kap. 24.1) bzw. auf die Bewertung der Leistungspotenzialsituation mittels VFS gelegt haben (Kap. 24.2), wird der Blickwinkel somit geweitet. Die Einbeziehung personaler, situationeller und organisationaler Variablen ermöglicht einen holistischen Blick auf das subjektive Erleben der Onboarding-Situation. Um dorthin zu gelangen, werden die Ergebnisse der UA für die diversen Prozess- und Output-Variablen entsprechend des in Kap. 21.1 vorgestellten Hypothesenaufbaus für den T-Test bzw. die VA analysiert. Diese Betrachtung wird durch Analyse des VFS (JSC- und JSR-Modell) für relevante (signifikante Unterschiede) Konstellationen ergänzt. Somit bilden die UV (personale, situationelle und organisationale Variablen) der UA das

Einteilungskriterium der VFS. Wird bspw. die Wirkung des Alters unterschiedsanalytisch bestätigt, werden die Ergebnisse im Kontext der VFS der jeweiligen Altersstufen diskutiert.

Abb. 24.15 bietet einen Ausblick auf die Input-Variablen, für die sich die aufgeführten Prozess- und Output-Variablen signifikant unterscheiden und gibt die Struktur des Kapitels vor: Funktionsbedingte (Kap. 24.3.1), ressortbedingte (Kap. 24.3.2) und altersbedingte Unterschiede (Kap. 24.3.3). Input-Variablen, bei denen H0 angenommen wird, werden in der Niederschrift partiell hinzugezogen, um die Ergebnisse kontextuell und argumentativ einzubetten. Nebenbedingungen, wie VFS anderer Sub-Zielgruppen werden zur Erhärtung der Ergebnisse betrachtet. Hierzu befinden sich alle Ergebnisse und SPSS-Ausgaben in Anhang K. Die Darlegung der Befunde schließt mit einem Fazit, das zur letzten Subfragestellung (d)) überleitet.

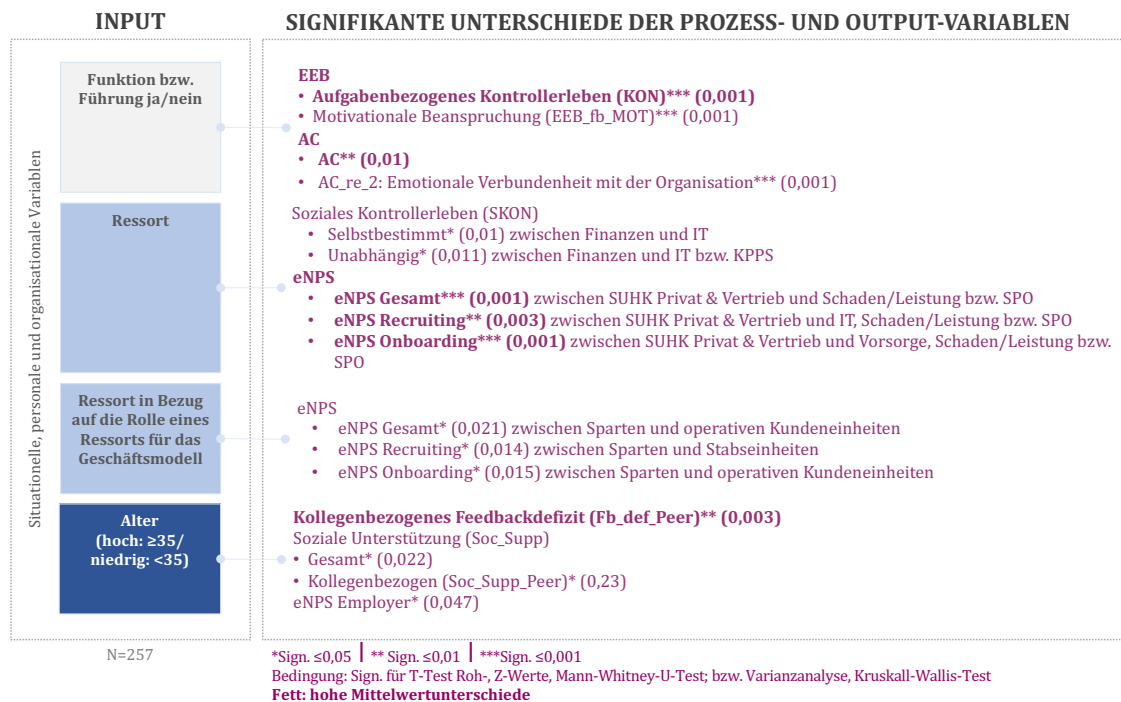


Abb. 24.15 Signifikante Unterschiede im Messmodell auf Basis von Input-Variablen (Subfragestellung c); eigene Darstellung)

24.3.1 Unterschiede und VFS – funktionsbedingt

Innerhalb der betrachteten Input-Variablen bildet die „Funktion“ eine der drei Merkmale, für die jenseits der Anforderungssituation (Kap. 24.1) eine Wirkung auf Prozess- und Output-Variablen des Messmodells nachgewiesen wird. Funktionsbedingt bedeutet vorliegend, dass die abgefragten Funktionen „Sachbearbeiter“ (n=37), „Spezialisten“ (n=164), „Führungskräfte“ (n=21) sowie „Vorstände“ (n=6) zu einer „dichotomen“ Variable zusammengefasst werden. Dieses Vorgehen liegt darin begründet, dass Führungskräfte, Vorstände, aber auch Sachbearbeiter in der vorliegenden Stichprobe im Verhältnis zu den Spezialisten in der Minderheit sind (Kap. 22.2). Die dichotome Variable differenziert danach, ob eine Führungsfunktion vorliegt oder nicht: „Mitarbeiter/Keine Führungskraft“ (n=201) und „Führungskraft“ (n=27).

Die UA mittels der dichotomisierten UV „Mitarbeiter/Keine Führungskraft“ bzw. „Führungskraft“ bringt für die folgenden abhängigen Prozess- und Output-Variablen statistisch signifikante Unterschiede hervor. Sie werden in Tab. 24.7 im Kontext ihrer Lagemaße sowie statistischer

Kennwerte aufgeführt. Zudem werden die Ergebnisse des T-Tests in der abgebildeten Reihenfolge der AV dargelegt: Aufgabenbezogenes Kontrollerleben (KON, 1), EEB_fb_MOT (2) und AC (inkl. Item AC_re_2; 3). Die Befunde werden – differenziert nach Führungskräften und Mitarbeitern – in die VFS eingeordnet und analysiert (4). D. h., dass Häufigkeitsverteilungen der personalen Variablen für interne Versetzungen und externe Einstellungen innerhalb der Risikostufen betrachtet werden. Es dient der logischen Validierung und Ergänzung der UA.

Tab. 24.7 Signifikante Ergebnisse des T-Tests inkl. deskriptive Statistik und Effektstärke (Subfragestellung c); SPSS-Ausgabe formatiert)

Signifikante Ergebnisse des T-Tests inkl. relevanter Werte der deskriptiven Statistik								
UV=Funktion (Führungskraft/keine Führungskraft)	T-Test für die Mittelwertgleichheit				Mittelwerte		Effektstärke ¹	
	T	df	Signifikanz	Mittlere Differenz	M1 (keine FK)	M2 (FK)	Cohens d	Bewertung
Aufgabenbezogenes Kontrollerleben(KON)***	-4,992	41,828	0,000	-1,118	3,59	4,70	1,544	starker Effekt
Motivationale Beanspruchung (EEB_fb_MOT)***	-3,831	58,780	0,000	-0,481	5,50	5,98	0,999	starker Effekt
Affektives Commitment (AC)**	-2,824	60,864	0,006	-0,302	4,02	4,33	0,724	mittlerer bis starker Effekt
Item (AC_re_2): "Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden." ***	-4,578	82,158	0,000	-0,578	4,09	4,67	1,010	starker Effekt

*Sign. ≤0,05 | **Sign. ≤0,01 | ***Sign. ≤0,001

¹Effektstärkemaß: Cohens d

- Betrag d=0,2= Effektstärke gering (kleiner Effekt)
- Betrag d=0,5= Effektstärke mittel (mittlerer Effekt)
- Betrag d=0,8= Effektstärke groß (großer Effekt)

Kernaussage 1: Funktionsbedingte Unterschiede der Prozessvariablen „KON“ und „EEB_fb_MOT“ sowie der Output-Variablen „AC“ sind innerhalb des betrachteten Einflusses personeller und situationaler Input-Variablen statistisch von höchster Bedeutung (Signifikanz und Effektstärke).

Aufgabenbezogenes Kontrollerleben (KON, 1)

Der Unterschied zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in Bezug auf KON wird mittels des T-Tests für Rohwerte und standardisierte Z-Werte sowie für den nicht-parametrischen Mann-Whitney-U-Test bestätigt, sodass nachstehend lediglich die Rohwerte berichtet werden. Die statistische Relevanz des Effekts ($t(41,828) = -4,992$, $p = 0,000$) zeigt sich sowohl in Bezug auf das Signifikanzniveau (mit 0,1 % hochsignifikant) als auch in Bezug auf die Effektstärke. Letztere beschreibt mit Cohens $d = 1,544$ einen starken Effekt, den die Mittelwertdifferenz von mehr als einem Skalenpunkt (Mittlere Differenz = 1,118) erahnen lässt. Die UA zeigt, dass Führungskräfte in beiden Anforderungssituationen ein höheres KON empfinden als Mitarbeiter ($M1(MA) = 3,59$; $M2(FK) = 4,7$). Zugleich geht dieser aufgabenbezogene Unterschied nicht mit einem höheren SKON einher ($M1(MA) = 4,87$; $M2(FK) = 5,03$; $t(189) = -0,635$, $p = 0,526 > 0,05$).

Das Gefühl eines Mitarbeiters einflussreich zu sein, hängt davon ab, ob eine Führungsfunktion bekleidet wird oder nicht. Dieser funktionsbedingte Unterschied ist in Anbetracht der höheren Verantwortung und Entscheidungskompetenz von Führungskräften nicht verwunderlich und wird in Kap. 25.1 diskutiert. Dass Führungskräfte sich zugleich nicht stärker wertgeschätzt, respektiert, selbstbestimmt und unabhängig fühlen (SKON, s. o.), könnte darauf hinweisen, dass Hierarchie nicht über den interpersonellen Umgang entscheidet. Bekräftigt wird dies dadurch, dass der T-Test auch für Soc_Supp keinen Vorsprung der Führungskräfte hervorbringt: Zwar liegt ihr Mittelwert leicht über dem der Mitarbeiter, der Unterschied wird jedoch nicht signifikant ($M1(MA) = 5,3839 < M2(FK) = 5,6087$; $t(37,369) = -1,056$, $p = 0,298 > 0,05$).

Neben der Wirkung der Funktion auf das intrapsychische Erleben bestärken diese Ergebnisse

Resultate zu Subfragestellung a) (Kap. 24.1): Das JSR-Modell, also die Berücksichtigung sozialer Ressourcen, ist für eine holistische Betrachtung des Onboarding-Erlebens erforderlich und stellt eine sinnvolle Ergänzung des JSC-Modells dar. Während die Anforderungssituation in Kap. 24.1 als Einflussfaktor für SKON herausgearbeitet wird, übernimmt die Funktion – im Vergleich der Effekte – eine stärkere Rolle für KON. Diese Erkenntnis eröffnet ein mehrdimensionales Verständnis des subjektiven Erlebens der Onboarding-Phase.

Motivationale Beanspruchung (EEB_fb_MOT, 2)

Über KON hinaus zeigt sich – erneut für alle Robustheitstests –, dass die befragten Führungskräfte eine höhere motivationale Beanspruchung aufweisen als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ($M1(MA)=5,5000 < M2(FK)=5,9815$). Dabei ist der Mittelwertunterschied mit „0,481“ zwar nur halb so groß wie in Bezug auf KON (s. o.), er ist jedoch auch hier hochsignifikant ($t(58,780)=-3,831$, $p=0,000 \leq 0,001$) und repräsentiert einen starken Effekt ($d=0,999$). D. h. Führungskräfte fühlen sich nicht nur energiegeladener, sondern auch leistungsbereiter (Skalenbeschriftung; Anhang H). Als sehr leistungs- und gesundheitsförderlich ausgeprägtes Konstrukt führt EEB_fb_MOT jedoch – mangels eines Unterschieds der mentalen Beanspruchung (EEB_fb_MEN: Aufmerksam, konzentriert; $t(225)=-0,254$, $p=0,799 > 0,05$) – nicht zu einem Unterschied auf Gesamtskalenebene von EEB_fb ($t(225)=-1,453$, $p=0,148 > 0,05$). Auch ist über die BB kein höheres Leistungsfähigkeitspotenzial ($t(56,073)=-1,16$, $p=0,251 > 0,05$) zu verzeichnen, da auf dysfunktionaler Ebene (EEB_db: Physisch und emotional; $t(224)=-0,14$, $p=0,889 > 0,05$) keine funktionsbedingten Unterschiede bestehen.

Dass die Wirkung der Funktion für KON und EEB_fb_MOT besteht, korrespondiert mit der Tatsache, dass das KON bzgl. der EEB-Items am stärksten mit EEB_fb_MOT korreliert ($\alpha=0,501$, $p=0,000$). Dieser Blick auf die korrelativen Zusammenhänge aller Skalen zu Items der EEB zeigt für die anderen Korrelationskoeffizienten nur Werte zwischen $\alpha=0,2-0,3$. So lässt sich folgende These aufstellen: „Je stärker mein Gefühl ist, einflussreich zu sein, desto wahrscheinlicher ist es, dass ich motiviert bin...“. Diese Wirkungskette betrachten u. a. bereits Deci und Ryan in ihrer vielzitierten Selbstbestimmungstheorie der Motivation (1993; Kap. 6.1). Vorliegend ist jedoch einschränkend festzuhalten, dass die benannten motivationalen Unterschiede von Führungskräften und Mitarbeitern nicht mit Unterschieden der BB einhergehen. Welche Verhältnisse darauf einwirken könnten, dass der motivationale Vorsprung der Führungskräfte mental, physisch und emotional nicht fortgeführt wird, wird in Kap. 25.1 diskutiert.

AC, insb. Emotionale Verbundenheit mit der Organisation (AC_re_2, 3)

Auf Ebene der Output-Faktoren zeigt sich in den Daten, dass auch AC von der Funktion der VPN abhängig ist. So empfinden Führungskräfte mit $M2(FK)=4,33$ ein leicht höheres AC als Mitarbeiter der Studie ($M1(MA)=4,02$). Dieser Unterschied ist nach dem T-Test für Roh- und Z-Werte zu einem Niveau von 1 % signifikant ($t(60,864)=-2,824$, $p=0,006$). Die Ergebnisse können jedoch nicht für den Mann-Whitney-U-Test repliziert werden (Anhang K). Über das Signifikanzniveau hinaus bildet die mittelstarke bis starke Effektstärke ($d=0,724$) einen Grund dafür, dass der Zusammenhang zwischen der Funktion und der einstellungsbezogenen Output-Variablen trotz der Robustheitsschwäche in der Niederschrift nicht ganz unberücksichtigt bleibt. Stattdessen wird die UA auf Ebene der Einzelitems fortgeführt und der wesentliche „Treiber“ dieses Effekts identifiziert: Während sich AC_3 („Ich bin stolz darauf, dieser Organisation

anzugehören.“), AC_4 („Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.“) sowie AC_5 („Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.“) nicht signifikant zwischen den Zielgruppen unterscheiden, empfinden Führungskräfte eine signifikant höhere emotionale Verbundenheit mit der Organisation (AC_2; M1(MA)=4,09; M2(FK)=4,67; $t(82,158)=-4,578$, $p=0,000 \leq 0,001$) als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Dieser Unterschied erfüllt – wie bereits für KON und EEB_fb_MOT – ein Signifikanzniveau von 0,1%. Der Effekt ist mit einer mittleren Differenz von „0,578“ und $d=1,010$ nicht so stark wie bei KON (s. o.), aber etwas stärker als bei EEB_fb_MOT (Tab. 24.7).

Das AC unterscheidet sich nicht zwischen den Anforderungssituationen (Kap. 24.1.2). Die Analyse der Wirkung weiterer Input-Faktoren aber, erschließt mit der Input-Variable „Funktion“ einen ersten ergänzenden Einflussfaktor des betrachteten Messmodells.

Diskussion der Werte innerhalb Des VFS (4)

Führt man die Ergebnisse mit den jeweiligen VFS für Führungskräfte bzw. Mitarbeiter zusammen, um leistungspotenzialbezogene Aussagen zu tätigen, ergibt sich das in Abb. 24.16 aufgezeigte Bild. Da die betrachtete Input-Variable „Führung: ja/nein“ lediglich für KON (nicht für SKON) als Einflussfaktor wirkt, wird der Fokus der VFS-Auswertung auf das JSC-Modell gelegt. Das VFS im JSR-Modell für Führungskräfte und Mitarbeiter findet sich in Anhang K.

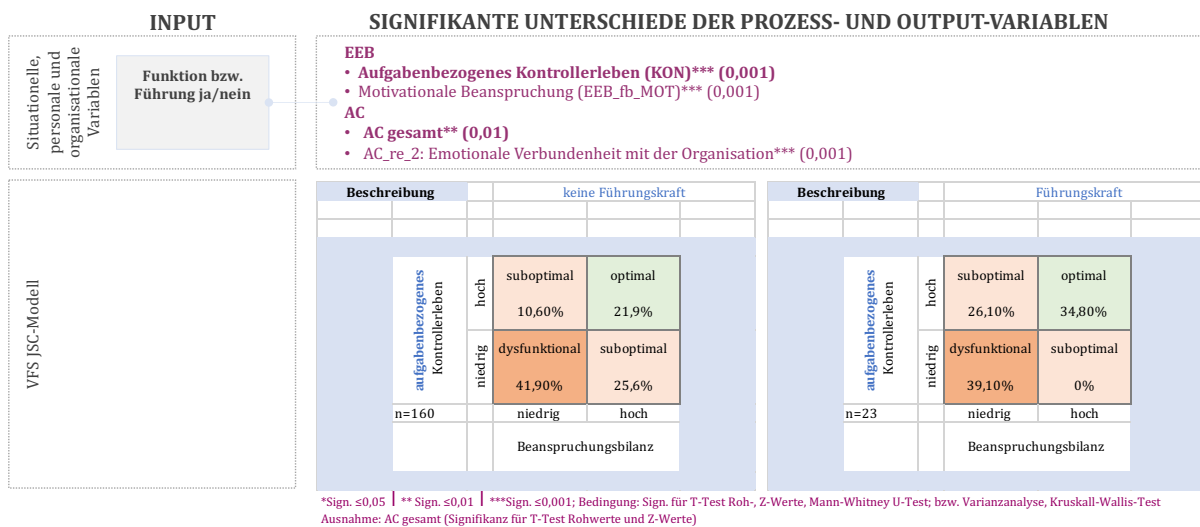


Abb. 24.16 Funktionsbedingte signifikante Unterschiede im Kontext des VFS im JSC-Modell (eigene Darstellung)

Kernaussage 2: In Analogie zu den Ergebnissen der UA – funktionsbedingter Unterschied KON – weichen die VFS im JSC-Modell von Führungskräften und Mitarbeitern deutlich voneinander ab. Eine Ausnahme bildet das dysfunktionale Risikoprofil.

Da die UA einen signifikanten Unterschied für KON, nicht aber die BB hervorbringt, wundert es nicht, dass die oberen beiden Felder des VFS für Führungskräfte höher ausgeprägt sind als für Mitarbeiter: So ist ein deutlich höherer Anteil der Führungskräfte optimal beansprucht, als es bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung der Fall ist (FK: 34,8% > MA: 21,9%). Der Führungskräfteanteil, der bei einem hohen KON suboptimal (suboptimal_{BB}) beansprucht ist, ist zudem doppelt so hoch als der Mitarbeiteranteil (FK: 26,1% > MA: 10,6%).

Diese Dominanz der Führungskräfte in den „oberen“ Risikostufen (suboptimal_{BB} und optimal) „verschiebt“ sich im VFS der Mitarbeiter auf das Profelfeld suboptimal_{KON}: Während hier ca. ein

Viertel der Mitarbeiter einzuordnen ist (25,6 %), empfindet keine Führungskraft, die eine hohe BB, also beste Leistungsvoraussetzungen aufweist, ein geringes KON. Im Gegensatz dazu können Führungskräfte, die sich nicht sehr einflussreich fühlen (KON_{niedrig}), sehr wohl schlechte Leistungsvoraussetzungen aufweisen: 39,1 % der Führungskräfte sind dysfunktional beansprucht. Dies ist ein bedeutender Anteil, der in etwa der Quote dysfunktional beanspruchter Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung entspricht (41,9 %).

24.3.2 Unterschiede und VFS – ressortbedingt/bereichsbedingt

Die Gliederung der Daten nach Unternehmensbereichen – vorliegend Ressorts genannt – bietet einen Einblick in bereichsspezifische Besonderheiten. Es ist davon auszugehen, dass es für zentrale Personaleinheiten, die das unternehmensübergreifende Onboarding gestalten, anspruchsvoll ist, der Individualität des subjektiven Erlebens je nach Ressort gerecht zu werden. Für den einzelnen Mitarbeiter jedoch sind diese Eigenheiten unmittelbar zu spüren und ihre Kenntnis daher von großer Bedeutung. Für welche Bereiche die zweite organisationale Input-Variable „Ressort“ (Abb. 24.17), einzelne Prozess- und Output-Variablen des Messmodells mitbestimmt, wird in der aufgeführten Reihenfolge dargelegt: SKON_{endogen} (1) und eNPS (2).

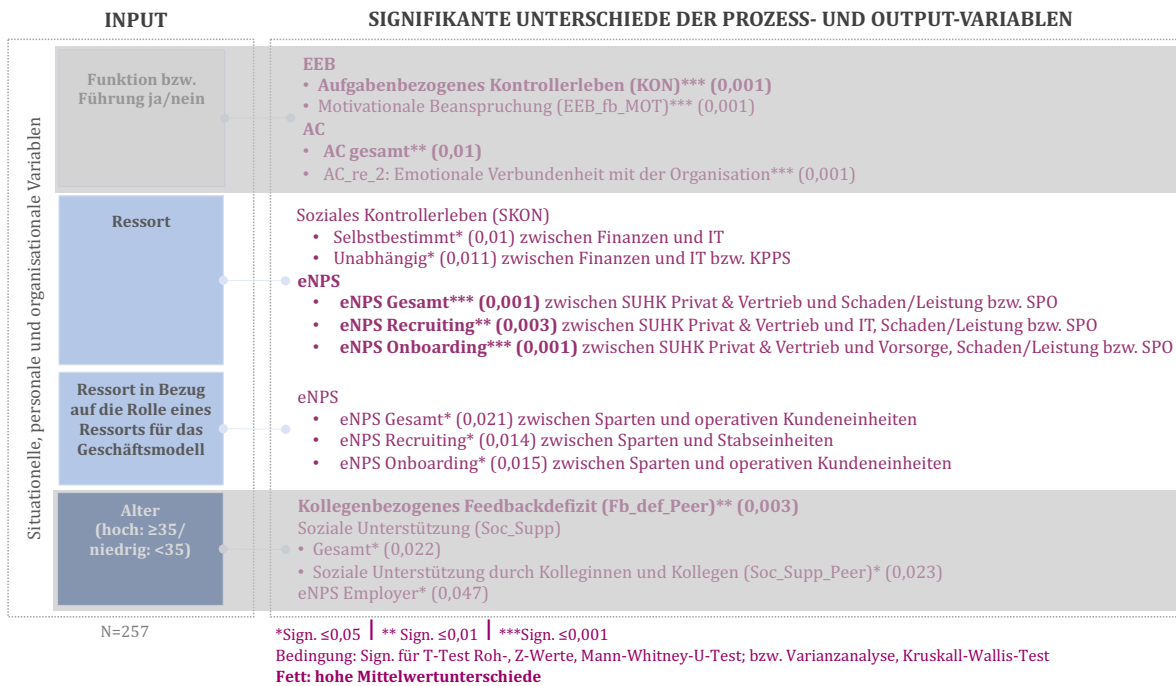


Abb. 24.17 Hervorhebung ressortbedingt signifikanter Unterschiede innerhalb der drei Einflussfaktoren (eigene Darstellung)

Die Unternehmenszugehörigkeit wird auch im Kontext ihrer Rolle für das Geschäftsmodell varianzanalytisch beleuchtet. Diese Form der Robustheitsprüfung dient dazu, zu validieren, ob sich Besonderheiten des subjektiven Erlebens unterschiedlicher Unternehmensbereiche auf einer höheren Aggregationsebene abbilden lassen. Dies bietet einen Ansatzpunkt dafür, ob spätere Praxisempfehlungen für jedes Ressort einzeln abgeleitet werden müssen oder nicht. Die neun Unternehmensbereiche werden dazu in drei Kategorien entsprechend ihrer Rolle für das Geschäftsmodell des betrachteten Versicherers eingeteilt. Bei der Kategorisierung entstehen folgende Variablen, deren Einteilungsparameter in Anhang A.11 einzusehen sind:

- Operative Kundeneinheit: KPPS und Schaden/Leistung
- Sparte: KV, SUHK Privat & Vertrieb, P&C Industrie- & Firmenkunden, Vorsorge

- Stabseinheit: SPO, Finanzen (inkl. VVS), IT/Digitalisierung

Auch in dieser Einteilung unterscheiden sich die eNPS, sodass die Wirkung der aggregierten Ressortvariable auf den eNPS in Verbindung mit den Ergebnissen ihrer Ursprungsvariable („Ressort“) vorgestellt wird. Die Darbietung varianzanalytischer Befunde einschließlich ihrer deskriptiven und statistischen Kennwerte (Signifikanz und Effektstärke) wird um die Analyse relevanter VFS auf Ressortebene komplettiert. Die Betrachtung spezifischer Nebenbedingungen – wie einer Clusteranalyse der eNPS-Freitextfelder – erfüllt eine ergänzende und validierende Funktion. Eingebettet wird die Darstellung der Befunde wie in die jeweiligen Kernaussagen, die im Zusammenspiel mit Tab. 24.8 eine Orientierungsfunktion für den Leser erfüllt.

Tab. 24.8 Signifikante Unterschiede der Varianzanalyse innerhalb der Ressorts (SPSS-Ausgabe, formatiert)

Signifikante Ergebnisse der Varianzanalyse inkl. relevanter Werte der deskriptiven Statistik										
UV=Ressort	einfaktorielle Varianzanalyse		Effektstärke ¹		Mehrfachvergleich nach Bonferroni					
	F	Signifikanz	Eta ²	Bewertung	M(I)	Ressort (I)	M(J)	Ressort (J)	Mittlere Differenz (I-J)	Signifikanz
Soziales Kontrollerleben (SKON)*	2,500	0,013	0,109	mittlerer bis starker Effekt	4,05	Finanzen inkl. VVS	5,15	IT/Digitalisierung*	-1,103	0,031
Soziales Kontrollerleben endogen (SKON_endogen; selbstbestimmt)**	2,596	0,010	0,118	mittlerer bis starker Effekt	3,90		5,23		-1,326	0,025
Soziales Kontrollerleben endogen (SKON_endogen; unabhängig)*	2,591	0,011	0,116	mittlerer bis starker Effekt	3,33		4,70		-1,370	0,026
eNPS gesamt**	2,461	0,001	0,112	mittlerer bis starker Effekt	6,22	SUHK Privat & Vertrieb	4,94	KPPS*	-1,608	0,015
eNPS Recruiting**	2,700	0,003	0,048	kleiner bis mittlerer Effekt	6,07		8,27	Schaden/Leistung**	-1,963	0,004
eNPS Onboarding**	3,556	0,001	0,047	kleiner bis mittlerer Effekt	4,88		8,06	SPO**	-1,841	0,005
							8,39	IT/Digitalisierung*	-2,324	0,014
							8,38	SPO**	-2,309	0,006
							8,27	Schaden/Leistung*	-2,198	0,023
							7,92	Vorsorge*	-3,048	0,230
							7,63	Schaden/Leistung**	-2,750	0,002
							7,00	SPO*	-2,125	0,041

*Sign. ≤0,05 | **Sign. ≤0,01 | ***Sign. ≤0,001

¹Effektstärkemaß: Cohens d (1988) bei
 • 0,01 (kleiner Effekt)
 • 0,06 (mittlerer Effekt)
 • 0,14 (starker Effekt)

Kernaussage 1: Ressortbedingte Unterschiede betreffen auf Ebene der Prozess-Variablen lediglich das SKON_{endogen}, während sie auf Ebene der Output-Variablen für den eNPS feststellbar sind (Signifikanz und Effektstärke).

Varianzanalyse: Soziales Kontrollerleben endogen (SKON_{endogen}, 1.1)

Für SKON als abhängige Prozess-Variable, zeigt sich eine Struktur, die sich komplementär zur Differenzierung nach der Anforderungssituation verhält (Kap. 24.1): Während sich SKON je nach Anforderungssituation insb. in Bezug auf exogene Faktoren unterscheidet (wertgeschätzt, respektiert), unterscheidet es sich je nach Ressort aufgrund von endogenen Faktoren (selbstbestimmt, unabhängig). Daraus wird folgende Einteilung hergeleitet:

1. **Intern Versetzte** unterscheiden sich **von extern eingestellten Mitarbeitern** in der Art und dem Ausmaß, in dem sie die ihnen entgegengebrachte Aufmerksamkeit (respektiert und wertgeschätzt) wahrnehmen.
2. **Mitarbeiter unterschiedlicher Ressorts** unterscheiden sich bzgl. der subjektiven Bewertung ihrer (aufgabenbezogenen) Arbeitsbedingungen (selbstbestimmt, unabhängig).

Diese Zuordnung erschließt sich bei Betrachtung folgender Kernaussage:

Kernaussage 2: Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen unterscheiden sich **je nach Ressort bzgl. ihres SKON_{endogen}**. Sie fühlen sich weniger/stärker selbstbestimmt und unabhängig.

Entgegengesetzt der Betrachtung nach Anforderungssituation weist die VA ressortspezifischer Differenzen keine Unterschiede bzgl. der wahrgenommenen Wertschätzung (F(8)=1,765, p=0,14>0,05) und des entgegengebrachten Respekts auf (F(8)=1,438, p=0,385>0,05).

Stattdessen wird H1 für die anderen beiden Items der SKON-Skala angenommen: Die Ressorts unterscheiden sich in dem Ausmaß, indem sich neue bzw. intern versetzte Mitarbeiter selbstbestimmt fühlen. Dieser Unterschied erfüllt bei einem F-Wert von $F(8)=2,113$ ein Signifikanzniveau von 5 % ($p=0,01<0,05$) und beschreibt mit $\text{Eta}^2=0,118$ einen mittleren bis starken Effekt (Cohen, 1988). Bei gleichem Signifikanzniveau unterscheidet sich je nach Ressort auch das Maß, in dem sich die VPN im Allgemeinen bei der Arbeit unabhängig fühlen ($F(8)=2,591$, $p=0,011<0,05$). Dies entspricht auch hier einem mittleren bis starken Effekt ($\text{Eta}^2=0,116$).

Die Unterschiede der Einzelitems bringen signifikante Unterschiede der Gesamtskala hervor: SKON unterscheidet sich insgesamt auf dem gleichen Niveau (5%: $F(8)=2,500$, $p=0,013<0,05$) und bei einer ähnlichen Effektstärke ($\text{Eta}^2=0,109$) wie seine endogene Subskala. Die Ergebnisse lassen sich zwar über den Test robuster Varianzen (Anhang K), nicht jedoch über den Kruskal-Wallis-Test bestätigen. Dies spricht für eine geringere Robustheit.

Da die VA zwischen den Gruppen nicht dazu geeignet ist, die konkreten Ressorts zu identifizieren, innerhalb derer sich die Unterschiede zeigen, werden die Befunde des Mehrfachvergleichs nach Bonferroni einschließlich der Lagemaße hinzugezogen: Hier zeigen sich sowohl auf Ebene der Gesamtskala als auch für die Items zur Messung der wahrgenommenen Selbstbestimmung bzw. Unabhängigkeit, Unterschiede zwischen den Ressorts „Finanzen inkl. VVS“ und „IT/Digitalisierung“. Alle drei Fälle (gesamt, selbstbestimmt, unabhängig) werden auf Basis einer ähnlichen Mittelwertdifferenz ($\text{SKON}_{\text{gesamt}}: -1,103$; $\text{SKON}_{\text{selbstbestimmt}}: -1,326$; $\text{SKON}_{\text{unabhängig}}: -1,370$) zu einem Niveau von 5 % ($\text{SKON}_{\text{gesamt}}: p=0,031$; $\text{SKON}_{\text{selbstbestimmt}}: p=0,025$; $\text{SKON}_{\text{unabhängig}}: p=0,026$) signifikant: Mitarbeiter des Finanzressorts interliegen dem Ressort IT/Digitalisierung in Bezug auf $\text{SKON}_{\text{endogen}}$. Lediglich in Bezug auf die wahrgenommene Unabhängigkeit unterschreitet das Finanzressort ($M=3,33$) den Wert von KPPS ($M=4,94$; Mittelwertdifferenz=1,608). Auch dieser Unterschied ist zu einem Niveau von 5 % signifikant ($p=0,015<0,05$). Diese Befunde bestätigen sich im Test robuster Varianzen und im Kruskal-Wallis-Test (Anhang K). Sie werden daher als ausreichend robust gewertet.

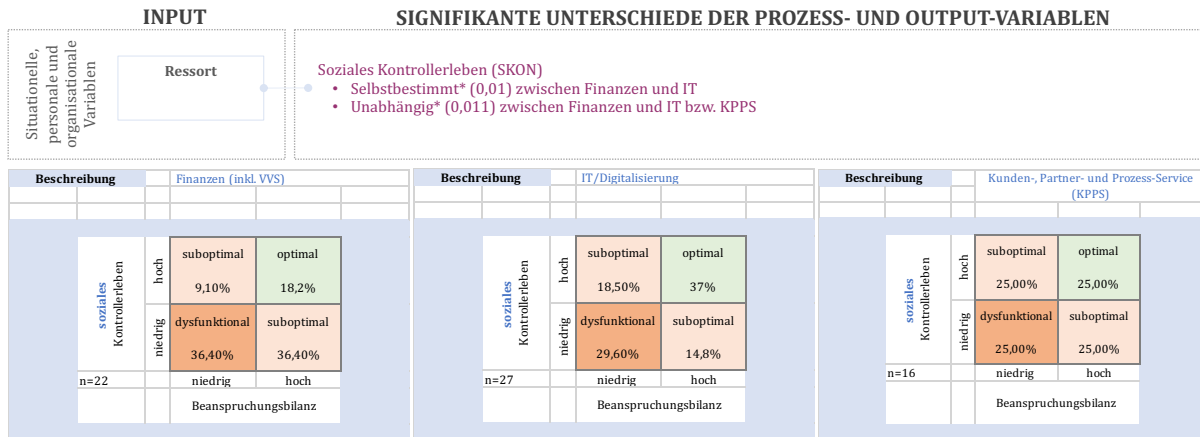
Im Ressort KPPS finden sich insb. standardisierte operative Prozesse mit Kundenbezug wieder, was etwa für Mitarbeiter in der Telefonie mit klaren Service Levels, Kernzeiten und vordefinierten Schlagzahlen einhergeht. Dies impliziert zwar klare, aber auch rigidere Strukturen als in einem stärker durch Spezialistenrollen geprägten Ressort. Dass sich diese Mitarbeiter dennoch unabhängiger fühlen als im Finanzressort, zeigt dass Standardisierung nicht zwingend einen Indikator für ein geringes Kontrollerleben darstellen muss. Stattdessen scheinen weitere Faktoren auf die Wahrnehmung von Selbstbestimmung und Unabhängigkeit Einfluss zu nehmen. Sie scheinen geeignet zu sein, das $\text{SKON}_{\text{endogen}}$ zu erhöhen und ein systemisch veranlagtes Defizitpotenzial standardisierter Rollen auszugleichen. In Kap. 25.1 werden Ansätze diskutiert, die sich anbieten, um diese Verhältnisse zu erklären.

Diskussion der ressortbedingten Unterschiede innerhalb des VFS (1.2)

Die Diskussion signifikanter Unterschiede wird über die VFS der betroffenen Ressorts (Finanzen, IT/Digitalisierung und KPPS) fortgeführt. Dies ermöglicht es, ihre Differenzen in Bezug auf $\text{SKON}_{\text{endogen}}$ auch im Kontext ihrer Leistungsfähigkeit (BB) zu betrachten. Für das VFS (Abb. 24.18) der drei Ressorts im **JSR-Modell**, lassen sich folgende Aussagen ableiten:

Kernaussage 3: Analog zu Ergebnissen der UA – ressortbedingte Unterschiede bzgl. SKON_{endogen} – unterscheiden sich je nach Ressort die Mitarbeiteranteile, die im VFS nach dem JSR-Modell ein hohes SKON aufweisen (obere Hälfte des VFS: Finanzen=27,12 %; IT=55,50 %; KPPS=50 %).

Kernaussage 4: Das niedrige SKON_{endogen} im Finanzressorts geht mit einer schlechteren Ausprägung der Leistungspotenzialindikatoren im VFS nach dem JRS-Modell einher als in den beiden Ressorts mit Maximalausprägung (IT und KPPS).



Darstellung auf VFS der Ressorts mit signifikanten Unterschieden bzgl. SKON_{endogen} beschränkt.

*Sign. $\leq 0,05$ | ** Sign. $\leq 0,01$ | *** Sign. $\leq 0,001$; Bedingung: Sign. für T-Test Roh-, Z-Werte, Mann-Whitney-U-Test; bzw. Varianzanalyse, Kruskal-Wallis-Test
Ausnahme: AC gesamt (Signifikanz für T-Test Rohwerte und Z-Werte)

Abb. 24.18 VFS im JSR-Modell für Ressorts mit Unterschieden bzgl. SKON (eigene Darstellung)

In Kombination mit der BB ist der Anteil dysfunktional beanspruchter Mitarbeiter im Ressort Finanzen am höchsten (Finanzen: 36,4 % > IT: 29,6 % > KPPS: 25,0 %). Bzgl. des Anteils optimal beanspruchter Mitarbeiter unterschreitet „Finanzen“ den Wert der anderen beiden Ressorts. Das IT-Ressort weist mit 37 % sogar einen fast doppelt so hohen Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter auf (Finanzen: 18,2 % < KPPS: 25,0 % < IT: 37,0 %). Dies könnte damit zusammenhängen, dass die IT im Gegensatz zu KPPS für beide Items der Skala signifikant höhere Werte aufweist (s. o.). Für KPPS liegt lediglich für das Gefühl, sich im Allgemeinen bei der Arbeit unabhängig zu fühlen, ein signifikanter Unterschied vor (Tab. 24.8). Im Finanzressort ist nicht nur der Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter besonders gering, sondern auch der Anteil suboptimal beanspruchter VPN (suboptimal_{BB}): Sie sind im Vergleich zur IT halb so oft und im Vergleich zu KPPS in einem noch geringeren Verhältnis vertreten (Finanzen: 9,1 % < IT: 18,5 % < KPPS: 25,0 %). Innerhalb der VPN, die zwar ein geringes SKON, jedoch eine hohe BB aufweisen (suboptimal_{SKON}), wenden sich die Rollen: Finanzen stellt den größten Anteil dar. Er ist fast doppelt so groß als in der IT (Finanzen: 36,4 % > KPPS: 25 % > IT: 14,8 %).

Die varianzanalytisch ermittelte Unterlegenheit von SKON_{endogen} des Finanzressorts geht im VFS des JSC-Modells mit einem hohen Mitarbeiteranteil einher, der sein Leistungspotenzial nicht optimal ausschöpfen kann (dysfunktional, suboptimal_{KON}). Zugleich weisen die Ressorts, bei denen sich die Stichprobe überdurchschnittlich selbstbestimmt und unabhängig fühlt (insb. IT), eine deutlich leistungsförderliche Profilstruktur auf. Somit verhalten sich die VFS- und VA-Ergebnisse gleichförmig. Die isolierte Betrachtung des Ressorts KPPS macht darüber hinaus deutlich, dass eine maximale Gleichverteilung der Befragten auf die vier Risikostufen besteht: Jede Risikostufe umfasst genau 25 % (Abb. 24.18). Demnach weist das Ressort eine ausbalancierte Verteilung in Bezug auf sein Leistungspotenzial nach dem JSR-Modell auf.

In Abgrenzung zu den JSR-Ergebnissen bringen die VFS der drei Ressorts im **JSC-Modell** ein weniger eindeutiges Bild hervor (Abb. 24.19). Das Finanzressort bildet hier nicht das Ressort mit dem geringsten Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter: Stattdessen weist die IT im JSC-Modell schlechter ausgeprägte Leistungspotenzialindikatoren auf, während KPPS auch hier eine besonders gute Ausgangsposition einnimmt (KPPS: 37,5% > Finanzen: 22,7% > IT: 11,1%). Im dysfunktionalen Beanspruchungsbereich nähern sich die Ressorts Finanzen und IT stärker einander an (Finanzen: 36,4%; IT 29,6%), während KPPS zugunsten sehr gering ausgeprägter suboptimaler Risikostufen (suboptimal_{BB}: 0%, suboptimal_{KON} 12,5%) einen hohen Anteil dysfunktional beanspruchter Mitarbeiter aufweist (KPPS: 50%). Bei allen drei Ressorts ist eine suboptimale Beanspruchung aufgrund einer geringen BB – zumindest häufigkeitsbezogen – von untergeordneter Bedeutung (KPPS: 0%, Finanzen: 9,1%, IT: 14,8%).

Beschreibung	Finanzen (inkl. VVS)				Beschreibung	IT/Digitalisierung				Beschreibung	Kunden-, Partner- und Prozess-Service (KPPS)			
aufgabenbezogenes Kontrollerleben	hoch	suboptimal	optimal		aufgabenbezogenes Kontrollerleben	hoch	suboptimal	optimal		aufgabenbezogenes Kontrollerleben	hoch	suboptimal	optimal	
	niedrig	dysfunktional	suboptimal			niedrig	dysfunktional	suboptimal			niedrig	dysfunktional	suboptimal	
	n=22	36,40%	31,80%			n=27	33,30%	40,70%			n=16	50,00%	12,50%	
	niedrig	hoch			niedrig	hoch				niedrig	hoch			
	Beanspruchungsbilanz					Beanspruchungsbilanz					Beanspruchungsbilanz			

Abb. 24.19 VFS im JSC-Modell für Ressorts mit signifikanten Unterschieden bzgl. SKON_{endogen} (eigene Darstellung)

Wie die Bestätigung der UA-Ergebnisse im VFS des JSR-Modells (s. o.) zeigt auch die Analyse des JSC-Modells – wie bereits in Subfragestellung b) (Kap. 24.2) –, dass ein integrierter Ansatz aus JSR- und JSC-Modell erforderlich ist, um das subjektive Erleben ganzheitlich zu erschließen. Während die Modelle einzeln ihren Fokus auf soziale oder aufgabenbezogene Aspekte legen, schaffen sie es gemeinsam, die Leistungspotenzialentwicklung komplementär zu erfassen. Die Einbeziehung des VFS im JSC-Modell zeigt hier etwa, dass eine leistungsförderliche Ausschöpfung sozialer Ressourcen (gute Ausprägung der Leistungsindikatoren im JSR-Modell), aufgabenbezogen bzw. intrapsychisch gegenteilig beschaffen sein kann:

- Obwohl die **IT** in Bezug auf das SKON eine Art „Best Practice Case“ für das betrachtete Unternehmen bieten könnte, weist sie aufgabenbezogen Optimierungspotenziale auf (dysfunktional: 33,3%, suboptimal_{KON}: 40,7%). Nur 25,9% der betrachteten VPN haben ein hohes KON. Zudem ist nur ein Anteil von 11,1% optimal beansprucht.
- **Finanzmitarbeiter** weisen die größten Defizite im Ressortvergleich für KON auf (s. o.). Im JSC-Modell, d. h. aufgabenbezogen, stehen hingegen andere Ressorts (bspw. IT) für eine niedrigere Leistungspotenzialentwicklung.
- **KPPS** ist trotz guter Ergebnisse Entwicklungspotenzial zuzuschreiben, da im JSC-Modell nicht nur eine Maximalausprägung des optimalen (37,5%), sondern auch des dysfunktionalen Risikoprofils (50,0%) vorliegt.

Varianzanalyse: Weiterempfehlungstendenzen (eNPS, 2.1)

Die zweite Variable, für die varianzanalytisch eine Abhängigkeit von der Ressortzugehörigkeit festgestellt wird, bildet die handlungsbezogene Output-Variable „eNPS“. Der eNPS differiert je nach Anforderungssituation inkl. aller Sub-Items signifikant (Subfragestellung a); Kap. 24.1.2): Neue Mitarbeiter weisen sowohl arbeitgeber-, recruiting- als auch onboarding-prozessbezogen einen höheren eNPS auf als intern versetzte Mitarbeiter. Unterschiede, die auf die Ressortzugehörigkeit zurückzuführen sind, können hingegen nur für prozessbezogene eNPS-

Items (eNPS_{Recruiting} und eNPS_{Onboarding}) diagnostiziert werden und schließen die allgemeinere Weiterempfehlungstendenz (eNPS_{Employer}) nicht ein.

Kernaussage 5: Der eNPS unterscheidet sich nicht nur auf Basis der Anforderungssituation (interne Versetzung/externe Einstellung), sondern auch in Abhängigkeit von der Ressortzugehörigkeit. Diese Abhängigkeit wird insb. von prozessbezogenen Variablen verursacht (eNPS_{Recruiting}, eNPS_{Onboarding}).

Die Ergebnisse der VA auf Ebene der Rohwerte wiederholen sich für die Z-Werte und den Kruskal-Wallis-Test (Anhang K). Sie werden nachstehend lediglich auf Rohwertebasis berichtet: Die ressortbedingte Abhängigkeit erfüllt zwischen den Gruppen für alle drei Items – eNPS_{gesamt} (F(8)=2,461, p=0,001), eNPS_{Recruiting} (F(8)=2,700, p=0,003), eNPS_{Onboarding} (F(8)=3,556, p=0,001) ein Signifikanzniveau von „1%“. Der Effekt ist für die Gesamtskala mit einem $\eta^2=0,112$ als mittelstark bis stark einzustufen. Auf Einzel-Item-Ebene fallen die Effekte geringer (schwach bis mittelstark: $\eta^2(\text{eNPS}_{\text{Recruiting}})=0,048$; $\eta^2(\text{eNPS}_{\text{Recruiting}})=0,047$) aus.

Der Mehrfachvergleich nach Bonferroni gibt signifikante Unterschiede zwischen konkreten Unternehmensbereichen zu erkennen. Sie betreffen mehr Ressorts als die Unterschiede, die für das SKON_{endogen} identifiziert sind (s. o.). Die Robustheit nachstehender Befunde wird über den Test robuster Varianzen sowie den Kruskal-Wallis-Test bestätigt (Anhang K).

- „SUHK Privat & Vertrieb“ weist mit M=6,22 eine geringere **Weiterempfehlungstendenz** (eNPS_{gesamt}) auf, als Schaden/Leistung (M=8,27) und SPO (M=8,06). Diese Effekte sind in beiden Fällen hochsignifikant:
 - Mittlere Differenz „Schaden/Leistung“ und „SUHK Privat & Vertrieb“=1,96 (p=0,004<0,01)
 - Mittlere Differenz „Schaden/Leistung“ und „SPO“=1,84 (p=0,005<0,01)
- Die Weiterempfehlungstendenz des Ressorts Ressort „SUHK Privat & Vertrieb“ (M=6,07) unterschreitet in Bezug auf den **Recruiting-Prozess** nicht nur den Wert von „Schaden/Leistung“ (M=8,27) und „SPO“ (M=8,38), sondern auch den des IT-Ressorts (M=8,39)
 - Mittlere Differenz „SUHK Privat & Vertrieb“ und IT=2,32 (p=0,014<0,05)
 - Mittlere Differenz „SUHK Privat & Vertrieb“ und „SPO“=2,31 (p=0,006<0,01)
 - Mittlere Differenz „SUHK Privat & Vertrieb“ und „Schaden/Leistung“=2,2 (p=0,023<0,05)
- In Bezug auf den **eNPS_{Onboarding}** schneidet „SUHK Privat & Vertrieb“ mit M=4,88 am schlechtesten ab. Neben den bisher betroffenen Ressorts (Schaden/Leitung: M=7,63; SPO: M=7,00) weist „Vorsorge inkl. DÄV“ (M=7,92) bessere eNPS-Werten auf
 - Mittlere Differenz „SUHK Privat & Vertrieb“ und „Vorsorge inkl. DÄV“=3,05 (p=0,023<0,05)
 - Mittlere Differenz „SUHK Privat & Vertrieb“ und „Schaden/Leistung“=2,75 (p=0,002<0,01)
 - Mittlere Differenz „SUHK Privat & Vertrieb“ und „SPO“=2,13 (p=0,041<0,05)

Benannte Unterschiede werfen die Frage auf, welche Verhältnisse oder Verhaltensweisen im Ressort „SUHK Vertrieb“ anders als in der IT, in „Schaden/Leistung“ oder „SPO“ beschaffen sein könnten. Mangels Anwendung eines kausalanalytischen Messmodells lässt sich diese Fragestellung statistisch nicht einschlägig beantworten. Diskussionsansätze finden sich insb. in Bezug auf ihre Gestaltbarkeit in Kap. 25.1. Die Gestaltbarkeit wird für prozessbezogene

Unterschiede höher eingestuft, als für allgemeinere Bezugsobjekte ($eNPS_{\text{Employer}}$ bzw. $eNPS_{\text{gesamt}}$) und in Kap. 25.3 mit Praxisempfehlungen versehen.

Die **Zusammenlegung der Unternehmensbereiche nach ihrer Rolle für das Geschäftsmodell** bietet eine ergänzende Möglichkeit die Robustheit der Ergebnisse zu überprüfen und auf einer höheren Abstraktionsebene zu bewerten. Sie mündet in folgender Kernaussage:

Kernaussage 6: Die Unterscheidung der Weiterempfehlungstendenzen auf Ressortebene führt sich bei Unterteilung der Ressorts in ihre Rolle für das Geschäftsmodell strukturell fort.

Die Fortführung identifizierter Unterschiede meint, dass sowohl innerhalb der VA der Roh- und Z-Werte als auch beim Kruskal-Wallis-Test eine Abhängigkeit des $eNPS$ von der Rolle eines Ressorts identifiziert wird. Dieser Unterschied bezieht sich wie bei der „natürlichen Ressortbetrachtung“ auf den **$eNPS_{\text{gesamt}}$ und prozessbezogene $eNPS$ -Items** ($eNPS_{\text{Recruiting}}$, $eNPS_{\text{Onboarding}}$) und **nicht auf den $eNPS_{\text{Employer}}$** . Der Unterschied ist für alle drei Items nicht mehr hochsignifikant: $eNPS_{\text{gesamt}}$: $F(3)=3,311$, $p=0,021 < 0,05$; $eNPS_{\text{Onboarding}}$: $F(3)=3,575$, $p=0,015 < 0,05$ und $eNPS_{\text{Recruiting}}$: $F(3)=3,631$, $p=0,014 < 0,05$. Er besteht auf einem 5 %-Niveau und beschreibt einen kleinen Effekt ($\text{Eta}^2(eNPS_{\text{gesamt}})=0,0396$; $\text{Eta}^2(eNPS_{\text{Onboarding}})=0,047$; $\text{Eta}^2(eNPS_{\text{Recruiting}})=0,0482$). Weitere Werte der deskriptiven Statistik sind Anhang K zu entnehmen.

Kernaussage 7: Je nach Prozess (Onboarding oder Recruiting) weisen unterschiedliche Ressortrollen Unterschiede in ihrer Weiterempfehlungstendenz auf. Zugleich wird übergreifend eine geringere Weiterempfehlungstendenz der Spartenressorts augenscheinlich.

Der Mehrfachvergleich nach Bonferroni zeigt, dass die Rolle „Sparteneinheit“ eine geringere Weiterempfehlungstendenz als die Stabseinheiten und die Gesamtheit der operativen Kundeneinheiten aufweist. Auch hier besteht eine Abhängigkeit aller prozessbezogenen $eNPS$ sowie des $eNPS_{\text{gesamt}}$ von der Ressortrolle. Während die Weiterempfehlungstendenz der Sparten in Bezug auf den Recruiting-Prozess geringer ist als in den Stabseinheiten ($M2(\text{Sparten})=6,94$; $M3(\text{Stabseinheiten})=8,24$), unterschreitet er den der operativen Kundeneinheiten in Bezug auf den Onboarding-Prozess ($M1(\text{Operative Kundeneinheiten})=7,45$; $M2(\text{Sparten})=5,95$). Diese Unterschiede der Ressortrollen setzen sich vom $eNPS_{\text{Onboarding}}$ bis zum $eNPS_{\text{gesamt}}$ durch: Die Spartenressorts weisen einen geringeren $eNPS_{\text{gesamt}}$ auf als die operativen Kundeneinheiten ($M1(\text{Operative Kundeneinheiten})=7,9061$; $M2(\text{Sparten})=6,9218$):

- $eNPS_{\text{gesamt}}$: mittlere Differenz(Sparten; operative Kundeneinheiten)=-0,984, $p=0,04 < 0,05$
- $eNPS_{\text{Recruiting}}$: mittlere Differenz(Sparten; Stabseinheiten)=-1,291, $p=0,007 < 0,01$
- $eNPS_{\text{Onboarding}}$: mittlere Differenz(Sparten; operative Kundeneinheiten)=-1,5, $p=0,018 < 0,05$

Somit bestätigt die VA der Ressortrolle den identifizierten ressortspezifischen Unterschied und addiert eine rollenspezifische Differenzierung je nach Bezugsobjekt des $eNPS$.

Clusteranalyse $eNPS$ Freitextfelder (2.2)

Die **Cluster-Analyse der Freitextfelder des $eNPS$** bietet eine supplementäre Sicht auf die ressortspezifischen Unterschiede. Zudem ermöglicht sie es, anwendungsbezogene Ansatzpunkte für Ursachen der Weiterempfehlungstendenzen zu erschließen und somit Optimierungsmaßnahmen abzuleiten (Kap. 25.3). Dabei ist bei der Clusteranalyse zu berücksichtigen, dass die Anzahl der Kommentare mit $n_{\text{cluster}}=99$ kleiner ist als das „n“, das in die VA einfließt (Anhang K). Schließlich kommentiert nicht jede VPN ihren $eNPS$. Überdies beziehen sich

nachstehende Prozentwerte zumeist auf eine Grundgesamtheit von nur zehn bis zwanzig Personen pro Ressort. Ressorts mit weniger als zehn Kommentaren werden nicht berücksichtigt (erlaubte Mindeststichprobengröße, Kap. 21.4). Zugleich wird angenommen, dass die Relevanz eines Grundes – in einem anwendungsbezogenen Sinne – ab 20 % gegeben ist.

Ressorts, für die statistische Unterschiede in den eNPS-Items berichtet werden, nennen für die Ausprägung ihrer Weiterempfehlungstendenz Gründe in folgenden Clustern (Tab. 24.9; für Ressorts ohne signifikante Ergebnisse s. Anhang K)

- Begründungen von **VPN der Ressorts mit einem besonders hohen eNPS_{Recruiting}** gehören zu den Clustern („%-Anteil bezieht sich auf den Anteil der Kommentare des Clusters):
 - Prozesse, Strukturen und Systeme (SPO: 50,0 %, Schaden/Leistung: 27,3 %)
 - Betreuung und Kommunikation (SPO: 27,8 %, IT: 54,0 %, Schaden/Leistung: 45,5 %)
 - Erwartungsmanagement (IT: 27,3 %)
- **VPN des Ressorts mit den schlechtesten Werten** (eNPS_{Recruiting}: SUHK Privat & Vertrieb) geben zusätzlich zu den beiden genannten Gründen „Prozesse Strukturen und Systeme“ (23,5 %) und „Betreuung und Kommunikation“ (23,5 %) „Freiwilligkeit des Wechsels“ (23,5 %; hier i. S. v. fehlender Freiwilligkeit) als Ursache für ihre Bewertung an.

Tab. 24.9 Clusteranalyse „Gründe für eNPS_{Recruiting} pro Ressort“ (eigene Darstellung)

Ressortzugehörigkeit * eNPS_Rec_0_Gründe_Cluster Kreuztabelle								
eNPS_Rec_0_Gründe_Cluster							Gesamt	
	Sonstiges	Quelle der Initiierung (selbst/andere)	Prozesse, Strukturen und Systeme	Freiwilligkeit des Wechsels	Betreuung und Kommunikaton	Erwartungsmanagement		
Ressortzugehörigkeit	Strategie, Personal & Organisation (SPO)**	2 11,10%	1 5,60%	9 50,00%	0 0,00%	5 27,80%	1 5,60%	18 100,00%
	Finanzen (inkl. VVS)	4 28,60%	1 7,10%	3 21,40%	0 0,00%	5 35,70%	1 7,10%	14 100,00%
	IT/Digitalisierung**	0 0,00%	1 9,10%	1 9,10%	0 0,00%	6 54,50%	3 27,30%	11 100,00%
	SUHK Privat & Vertrieb**	3 17,60%	1 5,90%	4 23,50%	4 23,50%	4 23,50%	1 5,90%	17 100,00%
	Schaden/Leistung**	3 27,30%	0 0,00%	3 27,30%	0 0,00%	5 45,50%	0 0,00%	11 100,00%
	P&C Industrie- & Firmenkunden	3 42,90%	0 0,00%	1 14,30%	2 28,60%	1 14,30%	0 0,00%	7 100,00%
	Krankenversicherung	2 66,70%	0 0,00%	0 0,00%	1 33,30%	0 0,00%	0 0,00%	3 100,00%
	Vorsorge	0 0,00%	0 0,00%	2 33,30%	0 0,00%	3 50,00%	1 16,70%	6 100,00%
	Kunden-, Partner- und Prozess-Service (KPPS)	3 25,00%	0 0,00%	3 25,00%	1 8,30%	4 33,30%	1 8,30%	12 100,00%
	Gesamt	20 20,20%	4 4,00%	26 26,30%	8 8,10%	33 33,30%	8 8,10%	99 100,00%

Legende

Mehr als 20% und n≥10

n<10

**signifikante Unterschiede in den Ausprägungen des eNPS_Rec

Die Relevanz der beiden Cluster „Prozesse, Strukturen und Systeme“ und „Betreuung und Kommunikation“ für die Entscheidung, ob der Recruiting-Prozess weiterempfohlen wird, lässt sich für alle Ressorts bestätigen (Anhang K). Sie zeigt sich nämlich auch für Ressorts mit einem N≥10, für die sich keine statistisch signifikanten Unterschiede zeigen („Prozesse und Strukturen“: Finanzen inkl. VVS (21,4 %), KPPS (25,0 %); „Betreuung und Kommunikation“: Finanzen inkl. VVS (35,7 %), KPPS (33,3 %); Tab. 24.9).

Bei Aggregation aller Ressortkommentare und Einordnung dieser in die gewählten Cluster ergibt sich ein Anteil von 26,3 % (n=26) für Kommentare zum Thema „Prozesse, Strukturen und Systeme“ und ein Anteil von 33,33 % (n=33) der Kommentare zum Thema „Betreuung und Kommunikation“. Dies bestätigt die Relevanz der Themen, die Ressorts mit signifikanten Unterschieden kommentieren. Dabei fallen ca. 20 % der Kommentare in das Cluster „Sonstiges“, da sie keinem Oberthema hoher Wiederholungsrate zugeordnet werden können. Neben den repetitiv auftretenden Clustern („Prozesse, Strukturen und Systeme“ und „Betreuung und Kommunikation“) sind für den eNPS_{Recruiting} somit viele individuelle Ursachen gegeben.

Die Cluster-Analyse für den eNPS_{Onboarding} deutet daraufhin, dass die zentralen Treiber für eine gute Bewertung des Onboarding-Prozesses insb. die Gestaltung der persönlichen Einarbeitung und eine hohe soziale Unterstützung betreffen:

- VPN der **Ressorts mit einem besonders hohen eNPS_{Onboarding}** (Tab. 24.10) begründen ihn mehrheitlich anhand der Cluster („%-Angabe=Anteil der Kommentare eines Clusters):
 - Persönliche fachliche Einarbeitung (SPO: 29,4 %, IT: 33,3 %, Schaden/Leistung: 63,6 %)
 - Soziale Unterstützung (SPO: 27,8 %, IT: 54,0 %, Schaden/Leistung: 45,5 %)
 - Zusätzlich vereinzelt: Prozesse und Strukturen: SPO (17,6 %)
- Auch das **Ressort mit den schlechtesten Werten** (eNPS_{Onboarding}, SUHK Privat & Vertrieb) bezieht 64,3 % seiner Kommentare auf die „Persönliche fachliche Einarbeitung“.

Tab. 24.10 Clusteranalyse „Gründe für eNPS_{Onboarding} pro Ressort“ (eigene Darstellung)

		Ressortzugehörigkeit * eNPS_Onb_0_Gründe_Cluster Kreuztabelle						Gesamt
		eNPS_Onb_0_Gründe_Cluster						
		Sonstiges	Informationen zum Arbeitgeber	Prozesse & Strukturen	Persönliche fachliche Einarbeitung	Soziale Integration & Vernetzung	Soziale Unterstützung	
Ressortzugehörigkeit	Strategie, Personal & Organisation (SPO)**	3 17,60%	1 5,90%	3 17,60%	5 29,40%	2 11,80%	3 17,60%	17 100,00%
	Finanzen (inkl. VVS)	3 23,10%	1 7,70%	1 7,70%	4 30,80%	1 7,70%	3 23,10%	13 100,00%
	IT/Digitalisierung**	3 33,30%	0 0,00%	1 11,10%	3 33,30%	0 0,00%	2 22,20%	9 100,00%
	SUHK Privat & Vertrieb**	1 7,10%	1 7,10%	1 7,10%	9 64,30%	0 0,00%	2 14,30%	14 100,00%
	Schaden/Leistung**	2 18,20%	0 0,00%	0 0,00%	7 63,60%	1 9,10%	1 9,10%	11 100,00%
	P&C Industrie- & Firmenkunden	2 40,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 20,00%	0 0,00%	2 40,00%	5 100,00%
	Krankenversicherung	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 100,00%	0 0,00%	1 100,00%
	Vorsorge	0 0,00%	1 25,00%	0 0,00%	0 0,00%	1 25,00%	2 50,00%	4 100,00%
	Kunden-, Partner- und Prozess-Service (KPPS)	1 10,00%	0 0,00%	1 10,00%	6 60,00%	1 10,00%	1 10,00%	10 100,00%
	Gesamt	15 17,90%	4 4,80%	7 8,30%	35 41,70%	7 8,30%	16 19,00%	84 100,00%

Legende

Mehr als 20% und n≥10

n<10

**signifikante Unterschiede in den Ausprägungen des eNPS_Onb

Die Relevanz von fachlicher also aufgabenbezogener Einarbeitung und sozialer Unterstützung steht im Einklang mit den Ergebnissen zu Subfragestellung a): Hier zeigt sich, dass die Zufriedenheit mit den Einarbeitungsprozessen und die wahrgenommene soziale Unterstützung von der Anforderungssituation abhängig sind (Kap. 24.1). Zugleich korrespondiert dies mit der aufgabenbezogenen und der sozialen Dimension des Onboarding-Prozesses nach dem

mehrdimensionalen Wirkungsmodell (Studie I; Kap. 15.2.3). Schließlich sind diese Hauptdimensionen von zentraler Bedeutung für den Onboarding-Erfolg (Kap. 15.2.4).

Zieht man in die Betrachtung auch Ressorts hinzu, innerhalb derer sich keine signifikanten Unterschiede der Weiterempfehlungstendenz zeigen (Finanzen inkl. VVS, n=13>10), wiederholt sich auch hier die Dominanz des Clusters „Persönliche fachliche Einarbeitung“ (Finanzen: 30,8%, IT/Digitalisierung: 33,3%). Gleichzeitig wird deutlich, dass der eigentliche Treiber in der „persönlichen fachlichen Einarbeitung“ zu liegen scheint, d. h. die Bedeutung der sozialen Unterstützung zwar durchaus gegeben ist, jedoch im Vergleich zur Relevanz der fachlichen Einarbeitung einen sekundären Stellenwert hat. Bei Aggregation aller Ressortkommentare und Einordnung dieser in die gewählten Cluster ergibt sich ein Anteil von 41,7 % (n=35) der Kommentare zum Cluster „Persönliche fachliche Einarbeitung“ und ein Anteil von 19 % (n=16) für „Soziale Unterstützung“, was die Annahme ebenfalls bestätigt. Analog zum eNPS_{Recruiting} ist darüber hinaus zu berücksichtigen, dass 17,9 % der Kommentare auf das Cluster „Sonstiges“ entfallen. Ergebnisse der Clusteranalyse für den eNPS_{Employer} werden hier mangels Signifikanz der ANOVA (s. o.) nicht aufgeführt, können aber Anhang K entnommen werden.

Rückbezug Cluster- und Varianzanalyse zu VFS der Ressorts (2.3)

Da das VFS den eNPS weder im JSC- noch im JSR-Modell als Kategorisierungsvariable beinhaltet, werden beide VFS mit der gleichen Intensität in die Auswertung einbezogen. Eine Eingrenzung der Analyse ist dadurch gegeben, dass lediglich die VFS der Ressorts näher beschrieben werden, für die sich der eNPS signifikant unterscheidet (Abb. 24.20, Tab. 24.8).

Job Strain-Control-Modell

SUHK Privat & Vertrieb				IT/Digitalisierung				Strategie, Personal & Organisation				Schaden/Leistung			
aufgabenbezogenes Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	aufgabenbezogenes Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	aufgabenbezogenes Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	aufgabenbezogenes Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal
		23,1%	30,80%			14,8%	11,10%			6,3%	25,00%			16,7%	8,30%
niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal	
		38,50%	7,70%			33,30%	40,70%			46,90%	21,90%			37,50%	37,50%
n=26		niedrig	hoch	n=27		niedrig	hoch	n=32		niedrig	hoch	n=24		niedrig	hoch
Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz			

Job Strain-Resources-Modell

SUHK Privat & Vertrieb				IT/Digitalisierung				Strategie, Personal & Organisation				Schaden/Leistung			
soziales Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	soziales Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	soziales Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	soziales Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal
		15,4%	19,20%			18,50%	37%			21,9%	34,40%			20,80%	29,2%
niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal	
		46,20%	19,2%			29,60%	14,8%			31,30%	12,50%			33,30%	16,7%
n=26		niedrig	hoch	n=27		niedrig	hoch	n=32		niedrig	hoch	n=24		niedrig	hoch
Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz			

Abb. 24.20 VFS im JSC- und im JSR-Modell für Ressorts mit signifikanten Unterschieden bzgl. des eNPS (eigene Darstellung)

Aus dem Vergleich der Ergebnisse beider Modelle resultiert folgende Kernaussage:

Kernaussage 8: Das VFS im JSR-Modell korrespondiert stärker mit der prozessbezogenen Weiterempfehlungstendenz eines Ressorts als im JSC-Modell; d. h. es weist eine deutlichere Parallelität zu Ausprägungen der eNPS (Onboarding und Recruiting) der Ressorts auf.

Dass das Ressort „SUHK Privat & Vertrieb“ die niedrigste Weiterempfehlungstendenz (M(eNPS)=6,22; insb. Onboarding-bezogen M(eNPS_{Onboarding}): 4,88) aufweist, äußert sich

stärker im VFS nach dem JSR-Modell als im VFS nach dem JSC-Modell: Es hat mit 30,8 % optimal beanspruchten Mitarbeiter (**JSC-Modell**) deutlich höhere positive Ausschläge als die Ressorts, die einen signifikant höheren $eNPS_{\text{Onboarding}}$ aufweisen (IT/Digitalisierung: 11,10 %, SPO: 25 %, Schaden/Leistung: 8,3 %). Stattdessen ist der Anteil dysfunktionaler und suboptimaler Profile dieser Ressorts höher als im Ressort „SUHK Privat & Vertrieb“:

- Optimal beansprucht: SUHK Privat & Vertrieb=30,8 %>SPO=25,0 %>Schaden/Leistung=8,3 %>IT/Digitalisierung=11,1 %
- Dysfunktional beansprucht: SUHK Privat & Vertrieb=38,5 %<SPO=46,9 %>Schaden/Leistung=37,5 %>IT/Digitalisierung=33,3 %
- Suboptimal beansprucht (KON_{niedrig}): SUHK Privat & Vertrieb=7,7 %<SPO=21,9 %<Schaden/Leistung=37,5 %<IT/Digitalisierung=40,7 %

In den VFS nach dem **JSR-Modell** steht die Leistungspotenzialentwicklung eher im Einklang mit den Unterschieden des $eNPS$. Während der Anteil der dysfunktional beanspruchten Mitarbeiter im Ressort SUHK Privat & Vertrieb höher ist als in den Ressorts mit einem hohen $eNPS$, gilt für die optimale Risikostufe das Gegenteil:

- Optimal beansprucht: SUHK Privat & Vertrieb=19,2 %<SPO=34,4 %>Schaden/Leistung=29,2 %<IT/Digitalisierung=37,0 %
- Dysfunktional beansprucht: SUHK Privat & Vertrieb=46,2 %>SPO=31,3 %<Schaden/Leistung=33,3 %>IT/Digitalisierung=29,6 %

Diese Gegenüberstellung zeigt: Die reine Betrachtung des VFS unter Differenzierung nach KON (JSC-Modell) lässt nicht auf tatsächliche Weiterempfehlungstendenzen schließen. Demgegenüber weisen die Verteilungen der Ressorts im JSR-Modell eine Nähe zur Ausprägung ihrer $eNPS_{\text{Recruiting}}$ auf. Dies korrespondiert mit Ergebnissen der Clusteranalyse: SKON steht als soziale Komponente in inhaltlichem Bezug zum Cluster „Betreuung und Kommunikation“, also damit, dass soziale Aspekte als Grund für Weiterempfehlungstendenzen genannt werden.

Die Distanz des VFS im JSC-Modell zur onboarding-bezogenen Weiterempfehlungstendenz scheint zunächst wenig nachvollziehbar. Schließlich erweist sich in der Clusteranalyse vornehmlich die Ausgestaltung der persönlichen fachlichen Einarbeitung als relevant, die grundsätzlich einen inhaltlichen Bezug zu KON aufweisen müsste. Auf den zweiten Blick aber steht dies im Einklang mit der Hypothese, dass KON als Indikator für einen guten Onboarding-Prozess innerhalb der ersten drei Monate unzureichend sein könnte. Denn es erweist sich als Konstrukt, das vorliegend systemisch bedingt niedrig ausgeprägt ist. Dahinter steht die Argumentation, dass sich ein neuer Mitarbeiter mangels abgeschlossener Einarbeitung nicht umfänglich einflussreich fühlen kann. Dass eine gute Einarbeitung stattfindet ($eNPS$ hoch), korrespondiert bzgl. des intrapsychischen Erlebens daher stärker mit SKON. Schließlich erfolgt persönliche Einarbeitung immer auch interaktionsgebunden und hat somit Implikationen für die wahrgenommene Wertschätzung und den wahrgenommenen Respekt (SKON_{exogen}).

Auch bei Einteilung der **VFS in die Rolle der Ressorts für das Geschäftsmodell** weist es im JSR-Modell eine stärkere Nähe zur Ausprägung prozessbezogener Weiterempfehlungstendenzen ($eNPS_{\text{Onboarding}}$, $eNPS_{\text{Recruiting}}$) eines Ressorts auf als im JSC-Modell. Somit bestätigt sich auch hier, dass das VFS im JSC-Modell (KON) keine Indikatorfunktion dafür erfüllt, ob ein Ressort einen niedrigen oder hohen $eNPS$ aufweist (Abb. 24.21).

Job Strain-Control Model

Beschreibung	Stabseinheiten (Strategie, Personal & Organisation (SPO), Finanzen (inkl. VVS), IT/Digitalisierung)		Beschreibung	Sparten (Krankenversicherung, SUHK-Privat & Vertrieb, P&C Industrie- und Firmenkunden, Vorsorge)		Beschreibung	Operative Kundeneinheiten (Kunden-, Partner- und Prozess-Service (KPPS), Schaden/Leistung)				
aufgabenbezogenes Kontrollleben	hoch	suboptimal 9,76%	optimal 20,73%	aufgabenbezogenes Kontrollleben	hoch	suboptimal 16,67%	optimal 28,79%	aufgabenbezogenes Kontrollleben	hoch	suboptimal 9,3%	optimal 18,6%
	niedrig	dysfunktional 39,02%	suboptimal 30,49%		niedrig	dysfunktional 42,42%	suboptimal 12,12%		niedrig	dysfunktional 39,53%	suboptimal 32,56%
	niedrig	hoch	Beanspruchungsbilanz		niedrig	hoch	Beanspruchungsbilanz		niedrig	hoch	Beanspruchungsbilanz
n=83			n=66			n=43					

Job Strain-Resources Model

Beschreibung	Stabseinheiten (Strategie, Personal & Organisation (SPO), Finanzen (inkl. VVS), IT/Digitalisierung)		Beschreibung	Sparten (Krankenversicherung, SUHK-Privat & Vertrieb, P&C Industrie- und Firmenkunden, Vorsorge)		Beschreibung	Operative Kundeneinheiten (Kunden-, Partner- und Prozess-Service (KPPS), Schaden/Leistung)				
soziales Kontrollleben	hoch	suboptimal 17,07%	optimal 31,71%	soziales Kontrollleben	hoch	suboptimal 21,21%	optimal 22,72%	soziales Kontrollleben	hoch	suboptimal 20,93%	optimal 32,56%
	niedrig	dysfunktional 31,71%	suboptimal 19,51%		niedrig	dysfunktional 37,88%	suboptimal 18,18%		niedrig	dysfunktional 37,91%	suboptimal 18,6%
	niedrig	hoch	Beanspruchungsbilanz		niedrig	hoch	Beanspruchungsbilanz		niedrig	hoch	Beanspruchungsbilanz
n=82			n=66			n=43					

Abb. 24.21 Einteilung der VFS entsprechend der Rolle der Ressorts für das Geschäftsmodell (eigene Darstellung)

Dabei weisen nur die Rollen „Stabseinheiten“ und „operative Kundeneinheiten“ ähnliche Strukturen in den VFS beider Modelle (JSC, JSR) auf. Dies steht im Einklang mit ihren höheren eNPS im Vergleich zu den Sparten. Konkret bedeutet dies im **JSC-Modell**:

- Optimal beansprucht: Stabseinheiten=20,73 %, Operative Kundeneinheiten=18,60 %
- Dysfunktional beansprucht: Stabseinheiten=39,02 %, Operative Kundeneinheiten=37,91 %
- Suboptimal beansprucht
 - KON_{niedrig}: Stabseinheiten=30,59 %, Operative Kundeneinheiten=32,56 %
 - BB_{niedrig}: Stabseinheiten=9,76 %, Operative Kundeneinheiten=9,30 %

Obwohl die Sparten die niedrigsten Weiterempfehlungstendenzen bzgl. beider prozessbezogenen eNPS-Items aufweisen, scheint ihr Leistungsfähigkeitspotenzial nach dem **VFS im JSC-Modell** nicht schlechter zu sein als in den anderen Rollen. So ist bspw. der Anteil der optimal beanspruchten Mitarbeiter höher als in den beiden anderen Rollen:

- Optimal beansprucht: Sparten=28,79 % > Stabseinheiten=20,73 % > Operative Kundeneinheiten=18,60 %
- Dysfunktional beansprucht: Sparten=42,42 % > Stabseinheiten=39,02 % ≅ Operative Kundeneinheiten=39,53 %

In Bezug auf das **VFS im JSR-Modell** äußert sich die schlechtere Weiterempfehlungstendenz der Sparten (M(eNPS)=6,92; M(eNPS_{Onboarding})=5,95) nur über einen geringeren Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter. Er wird auf dieser Aggregationsebene weniger deutlich als in der „natürlichen“ Ressortbetrachtung, bei der die Anteile einander sehr ähnlich sind:

- Optimal beansprucht: Sparten=22,72 % > Stabseinheiten=31,71 % < Operative Kundeneinheiten=32,56 %
- Dysfunktional beansprucht: Sparten=37,88 % > Stabseinheiten=31,71 % < Operative Kundeneinheiten=37,91 %

Wie in Bezug auf die funktionsspezifischen Unterschiede (Kap. 24.3.1), bestätigt die Analyse der VFS Abhängigkeiten der eNPS-Ausprägung von der Ressortzugehörigkeit einzelner Mitarbeiter. Jedoch sinkt die Aussagekraft der VFS für Unterschiede der Input-Variablen, wenn die Ressorts nach ihrer Rolle für das Geschäftsmodell eingeteilt sind. Die Ressortrollen sind daher zwar als Robustheitsprüfung von Bedeutung – jedoch weniger für den Erkenntnisgewinn der betrachteten Studie und eine Maßnahmenableitung für die Praxis (Kap. 25.3).

24.3.3 Unterschiede und VFS – altersbedingt

Den dritten identifizierten Einflussfaktor im betrachteten Messmodell bildet die Input-Variable „Alter“. Sie wird ursprünglich in vier Altersklassen abgefragt (Kap. 22.2), die ungleiche Gruppengrößen aufweisen. So sind insb. Mitarbeiter im Alter „<25“ mit einem n=10 im Vergleich zu den anderen Gruppen unterrepräsentiert: n(25-34)=87; n(35-44)=74; n(≥45)=52. Wie bei der Input-Variable „Funktion“ (Kap. 24.3.1) werden die Altersklassen zur Steigerung der statistischen Güte nachstehender Analysen dichotomisiert. Die neue Kategorie „Alter_{niedrig}“ setzt sich aus „<25“ und „25-34“ zusammen und erreicht ein n(Alter_{niedrig})=97. n(Alter_{hoch})=126 wird gebildet aus „35-44“ und „≥45“ und fällt etwas größer aus. Ihre Wirkung auf nachstehende Prozess- und Output-Variablen wird in Abb. 24.22 (unten) zusammengefasst und in der nachstehenden Reihenfolge skizziert: Unterschiede Soc_Supp (1), Fb_def_{Peer} (2), eNPS_{Employer} (3).

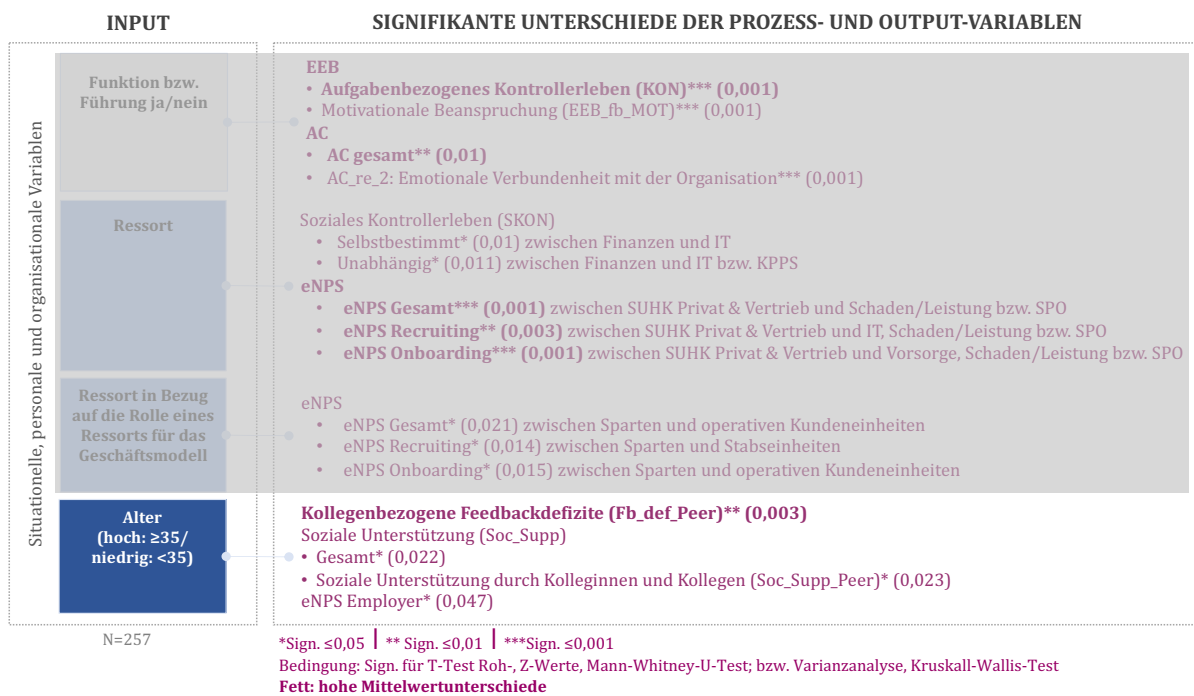


Abb. 24.22 Hervorhebung der altersbedingten Unterschiede in der Wirkungsübersicht betrachteter Input-Variablen (eigene Darstellung)

Sofern nichts Gegenteiliges benannt ist, gilt für alle Ergebnisse, dass sowohl der T-Test der Z-Werte als auch der U-Test die in Tab. 24.11 aufgeführten Ergebnisse der Rohwerte repliziert (Anhang K). Sie werden nachstehend deskriptiv und unter Vorstellung der statistischen Kennwerte dargelegt. Daran anknüpfend werden die VFS unterschiedlicher Altersklassen im Kontext ihrer Leistungspotenzialbetrachtung analysiert und bzgl. signifikanter Unterschiede diskutiert. Innerhalb der VFS gilt für beide Modelle (JSC, JSR) die ursprüngliche Einteilung in vier Altersklassen, da das VFS als deskriptives Instrument nicht den Anforderungen der schließenden Statistik unterliegt und die differenziertere Einteilung somit bestehen bleiben kann.

Tab. 24.11 Signifikante Unterschiede des T-Tests – altersbedingt (SPSS-Ausgabe, formatiert)

Signifikante Ergebnisse des T-Tests inkl. relevanter Werte der deskriptiven Statistik								
UV=Alter (niedrig<35/hoch>=35)	T-Test für die Mittelwertgleichheit				Mittelwerte		Cohens d	Effektstärke ¹ Bewertung
	T	df	Signifikanz	Mittlere Differenz	M1 (Alter niedrig<35)	M2 (Alter hoch≥35)		
Soziale Unterstützung (Soc_Supp)*	2,306	184	0,022	0,550	5,537	4,987	0,340	kleiner Effekt
Soziale Unterstützung Peer (Soc_Supp_Peer)*	2,289	184	0,023	0,598	5,520	4,920	0,337	kleiner Effekt
Feedbackdefizite Peer (Fb_def_Peer)*	2,983	214	0,003	0,624	3,027	2,404	0,408	kleiner bis mittlerer Effekt
eNPS Employer*	1,994	219	0,047	0,62	8,420	7,800	0,269	kleiner Effekt

*Sign. ≤0,05 | **Sign. ≤0,01 | ***Sign. ≤0,001

¹Effektstärkemaß: Cohens d
 • Betrag d=0,2= Effektstärke gering (kleiner Effekt)
 • Betrag d=0,5= Effektstärke mittel (mittlerer Effekt)
 • Betrag d=0,8= Effektstärke groß (großer Effekt)

Kollegenbezogene Feedbackdefizite (Fb_def, 1)

Kernaussage 1: Während sich Feedbackdefizite je nach Anforderungssituation nicht unterscheiden (Subfragestellung a), Kap. 24.1), weisen ältere Mitarbeiter (≥35) geringere kollegenbezogene Feedbackdefizite auf als jüngere Mitarbeiter (<35).

Der altersbedingte Unterschied zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern äußert sich im Rahmen eines geringeren Fb_def älterer Mitarbeiter (M1(Alter<35)=3,027; M2(Alter≥35)=2,403). Der Unterschied ist hochsignifikant (t(214)=2,983, p=0,003≤0,01). Abmildernd lässt sich anführen, dass die Mittelwertdifferenz mit „0,624“ nicht sehr hoch ist und der Unterschied nach Cohen somit nur einen kleinen bis mittleren Effekt beschreibt (d=0,408). Interessanterweise unterscheidet sich Fb_def_{Peer} weder in Abhängigkeit von der Anforderungssituation (Kap. 24.1), noch im Rahmen der Wirkungen anderer Input-Variablen (Kap. 24.3.1, 24.3.2). Es scheint sich also lediglich um ein altersspezifisches Phänomen zu handeln. Zugleich ist dieser Einfluss nicht in Bezug auf Fb_def_{Supervisor} zu vernehmen (t(106)=1,378, p=0,171>0,05; Anhang K). Somit scheint das fehlende Wissen über die kompetenzbezogene Anerkennung (Fb_def_Ich weiß, inwieweit meine Kollegen (Mitarbeiter) meine Kompetenz anerkennen.) und die kollegenbezogene Akzeptanz mit zunehmendem Alter abzunehmen (Fb_def_Ich weiß, inwieweit ich von meinen Kollegen, (Mitarbeitern) akzeptiert werde.). Hingegen wissen beide Altersgruppen gleichermaßen, nach welchen Kriterien ihre Führungskraft sie bewertet bzw. wie zufrieden sie mit ihnen zu sein scheint (s. o.; Fb_def_{Supervisor}). Hier liegt der Wert mit M1(Alter<35)=2,854 und M2(Alter≥35)=2,52 zudem etwas niedriger, sodass die führungsbezogenen Defizite vorliegend weniger relevant zu sein scheinen.

Soziale Unterstützung (Soc_Supp, 2)

Kernaussage 2: Während jüngere Mitarbeiter des betrachteten Unternehmens größere kollegenbezogene Feedbackdefizite (Fb_def_{Peer}) wahrnehmen, fühlen sich ältere Mitarbeiter weniger sozial unterstützt (Soc_Supp_{gesamt}, Soc_Supp_{Peer}).

Anders als bei Fb_def_{Peer} (s. o.) weisen ältere Mitarbeiter in Bezug auf die folgenden zwei Prozess-Variablen geringere Ausprägungen auf, als die jüngere Altersklasse: Soc_Supp_{gesamt} (M1(Alter<35)=5,537; M2(Alter≥35)=4,986) und Soc_Supp_{Peer} (M1(Alter<35)=5,520; M2(Alter≥35)=4,920). Die Unterschiede beider Variablen sind auf einem „5 %-Niveau signifikant (Soc_Supp_{gesamt}: t(184)=2,306, p=0,022; Soc_Supp_{Peer}: t(184)=2,289, p=0,023) und

beschreiben einen kleinen Effekt ($\text{Soc_Supp}_{\text{gesamt}}$: $d=0,340$; $\text{Soc_Supp}_{\text{Peer}}$: $d=0,337$). So scheint es im subjektiven Erleben der Onboarding-Phase einen Unterschied zu machen, ob man das Gefühl hat, zu wissen, ob die eigene Kompetenz anerkannt bzw. die eigene Person akzeptiert wird ($\text{Fb_def}_{\text{Peer}}$) oder, ob man von Kollegen unterstützt wird ($\text{Soc_Supp}_{\text{Peer}}$).

Wie in Bezug auf $\text{Fb_def}_{\text{Supervisor}}$ unterscheiden sich die Altersgruppen hinsichtlich $\text{Soc_Supp}_{\text{Supervisor}}$ nicht ($M1(\text{Alter}_{<35})=2,85$; $M2(\text{Alter}_{\geq 35})=2,52$; $t(104)=0,02$, $p=0,984>0,05$). D. h. der differierende Umgang stammt aus dem Kollegium. Jüngere Mitarbeiter fühlen sich stärker unterstützt, empfinden aber zugleich eine größere Ungewissheit in Bezug auf ihre kompetenzbezogene Anerkennung und die persönliche Akzeptanz durch ihre Kollegen.

eNPS_{Employer} (3)

Kernaussage 3: Während sich ressortspezifische Unterschiede (Input-Variable „Ressort“) nur auf prozessbezogene eNPS-Items ($\text{eNPS}_{\text{Recruiting}}$, $\text{eNPS}_{\text{Onboarding}}$, Kap. 24.3.2) beziehen, betreffen Unterschiede, die durch die personale Variable „Alter“ bedingt sind, nur den $\text{eNPS}_{\text{Employer}}$.

Ressortbedingte Unterschiede in Bezug auf den eNPS werden in Kap. 24.3.2 beschrieben. Sie beziehen sich auf die prozessbezogenen eNPS-Items. Altersbedingt weisen diese keine Unterschiede auf ($\text{eNPS}_{\text{Onboarding}}$: $M1(\text{Alter}_{<35})=6,87$; $M2(\text{Alter}_{\geq 35})=6,24$; $t(104)=-1,088$, $p=0,279>0,05$; $\text{eNPS}_{\text{Recruiting}}$: $M1(\text{Alter}_{<35})=7,83$; $M2(\text{Alter}_{\geq 35})=7,16$; $t(104)=-0,233$, $p=0,817>0,05$). Altersbedingt unterscheiden sich hingegen die Weiterempfehlungstendenzen gegenüber dem Arbeitgeber: Jüngere Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber stärker weiter als ältere Mitarbeiter ($M1(\text{Alter}_{<35})=8,42$; $M2(\text{Alter}_{\geq 35})=7,80$; $t(219)=1,994$). Dieser Unterschied ist zu einem „5%“-Niveau signifikant ($p=0,047<0,05$) und beschreibt, wie bereits der altersbedingte Unterschied sozialer Unterstützung einen geringen Effekt ($d=0,269$). Dieses Ergebnis lässt sich mit steigender Anzahl der Arbeitgeber nicht replizieren ($t(106)=-0,665$, $p=0,508$): Mitarbeiter, die eine hohe Anzahl an Arbeitgebern ($M(\#\text{AG}_{>2})=8,81$) kennengelernt haben, unterscheiden sich in ihrer Weiterempfehlungstendenz nicht signifikant von Mitarbeitern, die bis zu zwei Arbeitgeber ($M2(\#\text{AG}_{\leq 2})=8,59$) kennengelernt haben. So zeigen vorliegende Daten nicht, dass altersbedingte Unterschiede des $\text{eNPS}_{\text{Employer}}$ auf die Größe des Erfahrungsschatzes zurückzuführen sind, der bei unterschiedlichen Arbeitgebern gesammelt wurde.

Betrachtet man die Korrelationen von Soc_Supp und $\text{eNPS}_{\text{Employer}}$, sind diese mit $r=0,388$ ($p<0,01$) nach Cohen (1988) mittelstark, während die Korrelation von $\text{eNPS}_{\text{Employer}}$ und $\text{Fb_def}_{\text{Peer}}$ mit $r=0,200$ ($p<0,01$) deutlich geringer ist. Somit könnte eine geringere Soc_Supp älterer Mitarbeiter stärker mit einem geringeren $\text{eNPS}_{\text{Employer}}$ älterer Mitarbeiter zusammenhängen, als ihr $\text{Fb_def}_{\text{Peer}}$. Dies erscheint plausibel, da Fb_def (unerwünschte Variable; bei jüngeren Mitarbeitern hoch) und der eNPS (erwünschte Variable, bei jüngeren Mitarbeitern hoch) in Bezug auf ihre Erwünschtheit unterschiedlich gerichtet sind.

Diskussion der Werte im VFS (4)

Wie bei den ressortspezifischen VFS sind in der altersbezogenen Betrachtung keine Variablen von signifikanten Unterschieden betroffen, die die Ausprägungen der VFS direkt mitbestimmen: Weder BB noch KON oder SKON unterscheiden sich je nach Altersklasse. Nachstehend wird geprüft, inwiefern altersspezifische Unterschiede von Fb_def , von Soc_Supp und vom eNPS Besonderheiten innerhalb ihrer VFS aufzeigen, die die o. g. UA stützen.

Kernaussage 4: Die VFS im JSC-Modell zeigen mit steigendem Alter unter Beibehaltung der urspr. Altersklassen einen umgekehrt-parabelförmigen Verlauf für dysfunktional beanspruchte VPn. Hin- gegen verläuft der Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter asymptotisch zur x-Achse.

Der umgekehrt-parabelförmige Verlauf der Ausprägung dysfunktional beanspruchter Mitarbei- ter über die Altersklassen hinweg lässt sich wie folgt konkretisieren: Bei sehr jungen Mitarbei- tern (Alter_{<25}) ist im **JSC-Modell** mit 62,5% ein sehr großer Anteil dysfunktional beansprucht, während der Anteil für die mittleren Klassen stark sinkt (Alter₂₅₋₃₄: 36,0%, Alter₃₅₋₄₄: 38,3%, Abb. 24.23). In der Altersklasse „≥45“ steigt er wieder auf ein Niveau von 47,2% an. Der Ver- gleich mit einem asymptotischen Verlauf der optimal beanspruchten Mitarbeiter zeigt, dass der Anteil in der Altersklasse „<25“ mit 12,5% sehr gering ist. Der Wert nimmt zunächst deutlich zu (Alter₂₅₋₃₄=21,3%) und steigt dann weniger Steil auf 25,0% an (Alter₃₅₋₄₄). Dieses Niveau bleibt bei weiterem Altersanstieg konstant (Alter_{≥45}=25,0%).

Job Strain-Control-Modell

<25				25-34				35-44				≥ 45			
aufgabenbezogenes Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	aufgabenbezogenes Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	aufgabenbezogenes Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	aufgabenbezogenes Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal
	niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal
n=8		0%	12,50%	n=75		16%	21,30%	n=60		13,3%	25,00%	n=36		11,1%	25%
		62,50%	25,00%			36,00%	26,70%			38,30%	23,30%			47,20%	16,70%
		niedrig	hoch			niedrig	hoch			niedrig	hoch			niedrig	hoch
Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz			

Job Strain-Resources-Modell

<25				25-34				35-44				≥ 45			
soziales Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	soziales Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	soziales Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal	soziales Kontrollereleben	hoch	suboptimal	optimal
	niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal		niedrig	dysfunktional	suboptimal
n=8		50%	25%	n=75		22,7%	32,00%	n=60		18,30%	25%	n=36		19,4%	19,40%
		12,50%	12,50%			29,30%	16,00%			33,3%	23,30%			38,90%	22,20%
		niedrig	hoch			niedrig	hoch			niedrig	hoch			niedrig	hoch
Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz				Beanspruchungsbilanz			

Abb. 24.23 Einteilung der VFS entsprechend der vier Altersklassen (eigene Darstellung)

Kernaussage 5: Im Einklang mit der UA sozialer Faktoren (ältere Mitarbeiter nehmen geringe sozi- ale Unterstützung wahr) zeigt das VFS im JSR-Modell einen mit der Altersklasse steigenden Anteil dysfunktional beanspruchter Mitarbeiter.

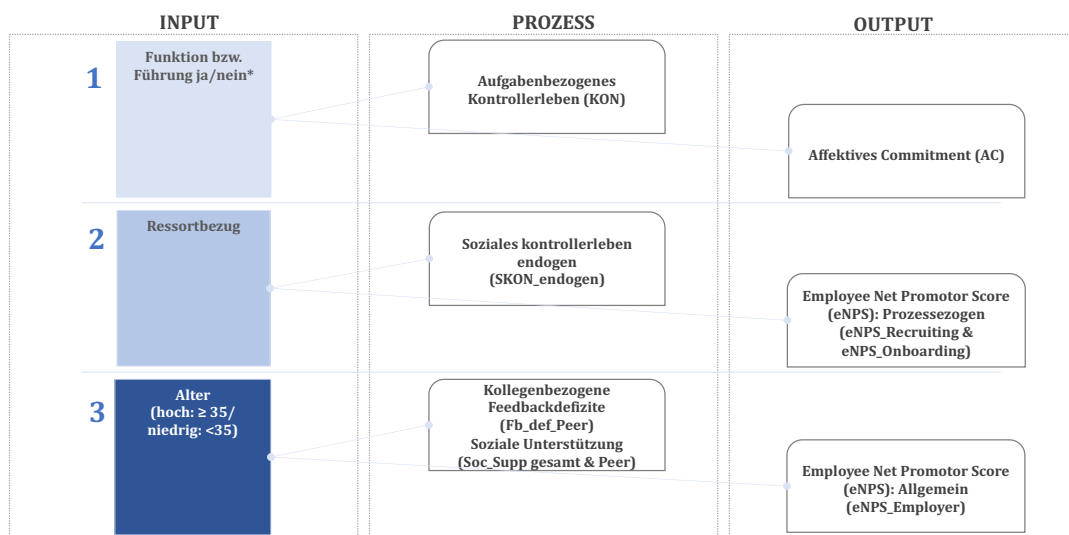
Während die jüngeren Altersklassen im JSC-Modell mit einem hohen Anteil dysfunktional be- anspruchter Mitarbeiter nur ein geringes Leistungspotenzial aufzuweisen scheinen, verändert sich das Bild im JSR-Modell deutlich: Der Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter im Alter von „<25“ ist mit 25,0% doppelt so hoch wie im JSC-Modell. Dies ist auch in der nächsthöheren Altersklasse „25-34“ mit 32,0% (+10,7%) zutreffend. Allerdings besteht dieser Zuwachs nicht für die Altersklassen, die in der UA die Gruppe der „älteren“ Mitarbeiter bilden (Alter₃₅₋₄₄, Al- ter_{≥45}): Hier stagniert der Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter bei 25% (Alter₃₅₋₄₄) und sinkt sogar bei der höchsten Altersklasse auf 19,4% (-5,6%, Alter_{≥45}). Der Anteil der dysfunktional beanspruchten Risikoprofile steigt hingegen mit dem Alter stetig. Er ist in der Altersgruppe „<25“ mit 12,5% um 50,0% geringer als im JSC-Modell (62,50%). Er steigt dann in der Klasse Alter₂₅₋₃₄ auf ein mehr als doppelt so hohes Niveau (29,3%) und nimmt darüber hinaus weiter, jedoch weniger stark, zu (Alter₃₅₋₄₄=33,3%, Alter_{≥45}=38,9%).

Die Analyse der nach Altersklassen geclusterten VFS bringt bestärkende und ergänzende Er- gebnisse zu altersbedingten Unterschieden hervor: Eine Bestätigung erfolgt insofern, als dass

sich im VFS des JSR-Modells ein mit dem Alter steigender Anteil dysfunktional beanspruchter Mitarbeiter zeigt, sich also das Leistungspotenzial verschlechtert. Dies korrespondiert mit der Erkenntnis einer geringeren sozialen Unterstützung (Soc_Supp) als förderliche soziale Prozess-Variable. Zugleich führt die hemmende soziale Prozess-Variable Fb_def_{Peer} aufgabenbezogen, d. h. im JSC-Modell für ältere Mitarbeiter, nicht zu einer schlechteren Leistungspotenzialentwicklung (s. o.). Stattdessen besteht in den mittleren Altersklassen ein „Hoch“ bzgl. des Leistungspotenzials (Hochpunkte der Parabel), was auf Basis der dichotomen UA auf aggregierter Ebene (Alter_{hoch}, Alter_{niedrig}) verborgen bleibt. Der umgekehrt-parabelförmige Verlauf des Anteils dysfunktional beanspruchter Mitarbeiter bringt folgende Hypothese hervor: Die höhere Hilfsbedürftigkeit jüngerer Mitarbeiter in Bezug auf die Erlangung von KON mündet auf sozialer Ebene in einer höheren sozialen Unterstützung. Entsprechend beschreibt die erhöhte Variable Soc_Supp jüngerer Mitarbeiter eine nachvollziehbare soziale Situation. Dieser Aspekt wird im Diskussionsteil der Arbeit weiter erörtert (Kap. 25.1).

24.3.4 Fazit: Zuordnung von Input-Variablen entsprechend ihrer Wirkung auf Prozess- und Output-Variablen

Subfragestellung c) richtet ihren Blick auf Einflussfaktoren, die neben der Anforderungssituation (Kap. 24.1) geeignet sein könnten, Prozess- und Output-Variablen des Messmodells zu beeinflussen. Die in Kap. 24.3.1-24.3.3 dargestellten Befunde zeigen, dass drei Input-Faktoren diese Rolle zugeschrieben werden kann. Abb. 24.24 ordnet diese Input-Faktoren den Prozess- und Output-Variablen zu, die sie beeinflussen (signifikante Unterschiede). Zugleich gibt die Abbildung die Struktur des Fazits vor: Nach funktions- (1) und ressortspezifischen Unterschieden (2) werden altersspezifische Unterschiede (3) dargestellt. Dabei werden lediglich Ergebnisse aufgenommen, die sich auf die Gesamtskalen auswirken: Unterschiede, die funktionsbedingt für die Sub-Skalen EEB_fb_MOT bzw. EEB_db_EMO (Kap. 24.3.1) identifiziert werden, werden zwecks Fokussierung nicht aufgeführt. Abschließend werden die Ergebnisse in einen übergreifenden Bezug zu vorangestellten Subfragestellungen gestellt (4).



*Emotionale Beanspruchung und motivationale Beanspruchung unterscheiden sich auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. In Visualisierung nicht aufgenommen, da Unterschiede auf Einzelitem-Ebene nicht zu Unterschieden auf Ebene der Gesamtskala führen (AC, BB)

Abb. 24.24 Zentrale Ergebnisse zur Beantwortung von Fragestellung c): Unterschiede auf Basis personeller und situationeller Variablen (eigene Darstellung)

Funktionsbedingte Unterschiede (1)

Während KON nicht mit der Art der Anforderungssituation zusammenhängt (Kap. 24.1.1 – kein

Unterschied zwischen intern Versetzten und extern Eingestellten), sind Unterschiede festzustellen, je nachdem, ob eine Führungsfunktion vorliegt oder nicht. **Funktionsbedingte Unterschiede** sind im Vergleich der Wirkung betrachteter personeller und situationeller Input-Variablen statistisch von höchster Bedeutung (Signifikanz, Effektstärke, Kap. 24.3.1). Sie äußern sich in **hochsignifikanten und mittelstarken bis starken Effekten** der

- Prozessvariablen: KON und EEB_fb_MOT
- Output-Variable: AC, insb. emotionale Verbundenheit mit der Organisation (AC_2_re).

Ressortbedingte Unterschiede (2)

Während sich Weiterempfehlungstendenzen je nach Anforderungssituation (Subfragestellung a), Kap. 24.1.2) inkl. aller Sub-Items unterscheiden, beziehen sich **Unterschiede aufgrund der organisationalen Variable „Ressortzugehörigkeit“** nur auf **prozessbezogene eNPS-Items** (eNPS_{Recruiting}, eNPS_{Onboarding}). Sie schließen die allgemeinere Weiterempfehlungstendenz in Bezug auf den Arbeitgeber (eNPS_{Employer}) aus. Dies deutet auf prozessuale Unterschiede in den Unternehmenseinheiten hin, die in der **Cluster-Analyse** der Freitextfelder mit **eNPS-Treibern** und somit Ansatzpunkten (Kap. 24.3.2) für Handlungsfelder der Praxis (Kap. 25.3) versehen werden: Für den eNPS_{Recruiting} zeigt sich, dass eine gute Bewertung des Recruiting-Prozesses insb. mit der Gestaltung von „Prozessen, Strukturen und Systemen“ sowie der „Betreuung und Kommunikation“ durch Recruiter begründet wird. Für den eNPS_{Onboarding} liegen Treiber für eine gute Bewertung der Gestaltung der persönlichen Einarbeitung und der wahrgenommenen Unterstützung (Ergebnisbestätigung Subfragestellung a), Kap. 24.1).

Weiterhin nimmt die Ressortzugehörigkeit einen spezifischen **Einfluss auf SKON** und kommt somit zur Wirkung der Anforderungssituation (Kap. 24.1.2) hinzu: Die Anforderungssituation entfaltet ihre Wirkung insb. in Bezug auf exogene Faktoren (wertgeschätzt, respektiert), wohingegen die betrachtete organisationale Variable Ressortzugehörigkeit einen Wahrnehmungsunterschied **endogener Faktoren** von SKON (selbstbestimmt, unabhängig) hervorruft. Somit unterscheiden sich intern versetzte und extern eingestellte Mitarbeiter in Maß und Art, in der die entgegengebrachte Aufmerksamkeit wahrgenommen wird (SKON_{exogen}: wertgeschätzt, respektiert). Mitarbeiter unterschiedlicher Ressorts hingegen unterscheiden sich möglicherweise in ihren Arbeitsbedingungen, die ein unterschiedlich starkes Gefühl der Selbstbestimmung und der Unabhängigkeit mit sich bringen.

Altersbedingte Unterschiede (3)

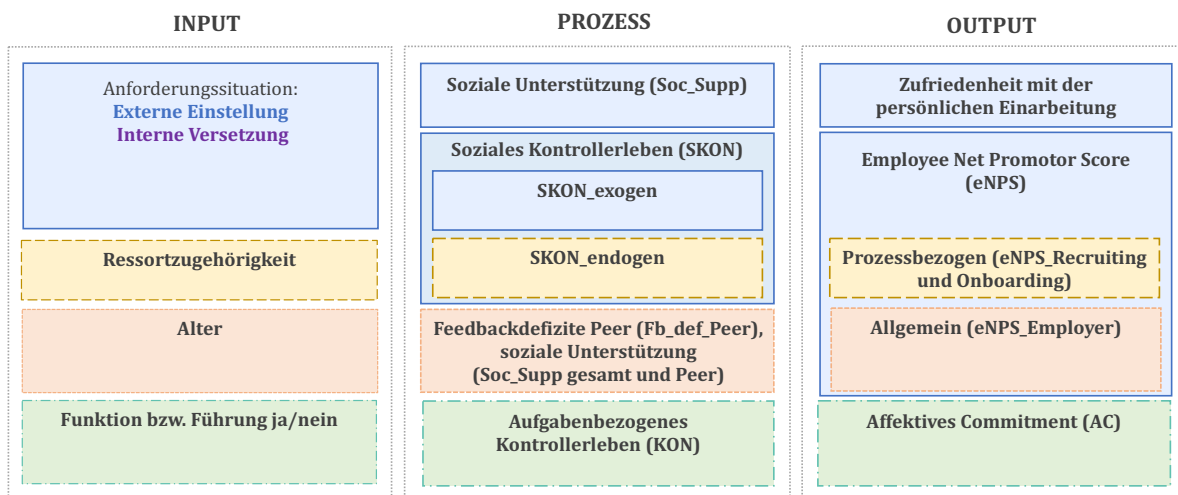
Der eNPS_{Employer} zeigt keine Abhängigkeit von der Ressortzugehörigkeit (s. o.). Für **Mitarbeiter unterschiedlichen Alters** (Alter_{niedrig/hoch}; personale Variable) jedoch bestehen **Unterschiede der Weiterempfehlungstendenzen in Bezug auf den Arbeitgeber**. Somit entfalten alters- und ressortbedingte Einflüsse eine komplementäre Wirkung auf den eNPS. Weiterhin komplementär wirkt das Alter auf kollegenbezogene Feedbackdefizite (Fb_def_{Peer}): Sie werden nicht von den anderen betrachteten Input-Faktoren beeinflusst (Anforderungssituation, Funktion, Ressort). Stattdessen weisen **ältere Mitarbeiter** (Alter_{≥35}) ein **geringeres Fb_def_{Peer} auf als jüngere Mitarbeiter** (Alter_{<35}) – ein Unterschied, der führungsbezogen (Fb_def_{Supervisor}) für keine Input-Variable bestätigt werden kann. Auch bestehen keine altersbedingten Unterschiede in Bezug auf die wahrgenommene führungsbezogene Unterstützung. Dies lässt darauf schließen, dass vorliegend nur die Anforderungssituation das Unterstützungsverhalten

der Führungskräfte des betrachteten Unternehmens beeinflusst (Kap. 24.3.3).

Kollegenbezogen unterscheidet sich nicht nur das wahrgenommene Feedbackverhalten der Peer-Group (s. o.). **Ältere Mitarbeiter fühlen sich durch ihr Kollegium auch weniger sozial unterstützt als jüngere Mitarbeiter.** Die Wirkungsweise auf die beiden Prozess-Variablen – Fb_def_{Peer} und soziale Unterstützung $_{Peer}$ – ist gegenläufig ausgeprägt: Während ältere Mitarbeiter in Bezug auf Fb_def_{Peer} leistungsförderlicher ausgeprägt sind (Fb_def_{Peer} gering), sind jüngere Mitarbeiter in Bezug auf die wahrgenommene soziale Unterstützung (Soc_Supp) leistungsförderlicher ausgeprägt (hoch). Die **VFS-Betrachtungen** bestätigen und ergänzen diese Ergebnisse in beiden Modellen (JSC, JSR) um **richtungsbezogene Aussagen zu den Verläufen des Leistungsfähigkeitspotenzial** je nach Altersklasse:

- Das JSC-Modell bestätigt die höhere Hilfsbedürftigkeit jüngerer Mitarbeiter in Bezug auf die Erlangung von KON über einen hohen Anteil dysfunktional beanspruchter Mitarbeiter.
- Das JSR-Modell bestätigt die höhere soziale Unterstützung der jüngeren Zielgruppe und zeigt mit zunehmendem Alter einen steigenden Anteil dysfunktionaler Risikoprofile auf.

Die Wirkung benannter Input-Faktoren auf die Prozess- und Input-Variablen des Messmodells wird in Abb. 24.25 zusammengeführt und der Einfluss der Anforderungssituation eingebettet. Sie zeigt somit alle Unterschiede, die zu Subfragestellung a) und c) (Kap. 24.1, 24.3) herausgearbeitet werden. Input-Variablen werden durch Einfärbung und Rahmenstruktur der Felder denjenigen Prozess- und Output-Variablen zugeordnet, für die sie die Rolle eines Einflussfaktors übernehmen. So nimmt die gelb eingefärbte und gestrichelt umrahmte Input-Variable „Ressortzugehörigkeit“ Einfluss auf das $SKON_{endogen}$, sowie prozessbezogene eNPS-Items.



Unterschiede je Input-Variable (UV) durch Farben und Rahmenstruktur der Felder zugehöriger AV (Prozess-/Output-Variable) gekennzeichnet.

Abb. 24.25 Intra-organisatorische Unterschiede und Zuordnung von Input-Variablen zu Prozess- und Output-Variablen (eigene Darstellung)

Übergeordnete Einordnung in Erkenntnisse vorangegangener Kapitel (4)

Da die Subfragestellungen strukturell aufeinander aufbauen, werden ihre Befunde kontextuell zueinander in Beziehung gesetzt:

- **Bestärkung des integrierten Ansatzes aus JSC- und JSR-Modell:** Die Förderlichkeit des Einsatzes beider Modelle (JSC, JSR) wird an mehreren Stellen des Ergebnisteils

(Kap. 24.1, 24.2) geschlussfolgert und lässt sich in Kap. 24.3 bestätigen. Zum einen werden SKON und KON von unterschiedlichen UV beeinflusst (SKON: Anforderungssituation, Ressortzugehörigkeit; KON: Funktion). Es liegen also unterschiedliche Konstrukte vor, die von unterschiedlichen Parametern geprägt werden. Zum anderen zeigt sich, dass eine einseitige Ausprägung der Variablen (sozial oder aufgabenbezogen) für eine Förderung des Leistungsfähigkeitspotenzials nicht ausreichend ist: Es gelingt extern eingestellten VPN (soziale Ressourcen subjektiv stärker ausgeprägt: SKON und Soc_Supp höher, Kap. 24.1.1) nicht pauschal ein höheres Leistungsfähigkeitspotenzial zu erzielen als intern versetzte VPN (Unterschied BB statistisch nicht signifikant). Gleiches gilt für Ressorts mit funktionaleren sozialen (SKON_{endogen} höher) oder Führungskräften mit förderlicheren aufgabenbezogenen Rahmenbedingungen (KON höher). Selbst die höhere Ausprägung von EEB_fb_MOT und AC führt nicht dazu, dass Führungskräfte eine höhere BB aufweisen als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Die ergänzende Betrachtung des VFS beider Modelle für unterschiedliche Zielgruppen spiegelt gleichermaßen, dass die höhere Ausprägung einzelner Variablen nicht ausreicht um die BB übergreifend zu verbessern. Eine funktionale Ausprägung der Prozess- und Output-Variablen äußert sich aber sehr wohl in einer stärkeren Ausprägung positiver Risikostufen (VFS: optimal). Das VFS nimmt somit eine Indikatorfunktion für die Ausprägung der Input- und Output-Faktoren ein, selbst wenn sich die Variablen nicht in einer signifikanten Steigerung der BB niederschlagen.

Ist der Anteil optimal beanspruchter Mitarbeiter im VFS (JSC bzw. JSR) höher als in den anderen Profildfeldern, schließt dies nicht aus, dass gleichzeitig ein hoher Anteil dysfunktional beanspruchter Mitarbeiter in dem jeweils anderen Modell besteht (junge Mitarbeiter, Kap. 24.3.3). Eine einseitige Stärkung sozialer Ressourcen birgt somit keinen Leistungsvorsprung, wenn sie mit einer Vernachlässigung bzw. einem Mangel von KON einhergeht. Dieses Prinzip gilt auch umgekehrt. Folglich kann eine ganzheitliche Leistungspotenzialentwicklung nur unter Einbeziehung beider Modelle (JSR, JSC) erfolgen.

- **Bestätigungs- und Ergänzungsfunktion des VFS:** Die Analysen der VFS – eingeteilt in unterschiedliche Input-Faktoren – bestätigen Ergebnisse von Subfragestellung a) und b) und somit ihre Robustheit. Zudem komplettiert das VFS, wie bereits in Subfragestellung b) erörtert, die Erkenntnisse, die aus der UA generiert werden können, über Feststellungen zur Leistungspotenzialsituation betrachteter Zielgruppen.
- **Bewertung der Eignung von KON und SKON als Indikatoren eines positiven Onboarding-Erlebens:** Mehrere Indizien lassen einen Zweifel daran aufkommen, dass KON „als Gefühl einflussreich zu sein“ ein geeigneter Indikator ist, um den Einarbeitungserfolg in der frühen Phase des Onboardings zu messen (drei Monate nach Funktionswechsel oder Eintritt ins Unternehmen). Dieser Aspekt, wird in der inhaltlichen Diskussion der Arbeit näher betrachtet (Kap. 25.1). SKON hingegen erweist sich als wirkungsvoller Indikator für ein positives Onboarding-Erleben: Nicht nur Ergebnisse von a) und b), sondern auch die Clusteranalyse der Kommentare zum eNPS_{Onboarding} verdeutlichen, dass die Kerntreiber für eine gute Bewertung des Onboarding-Prozesses insb. in der Gestaltung der persönlichen Einarbeitung und der damit einhergehenden sozialen Unterstützung liegen (Kap. 24.3.2). Zudem ist das JSR-Modell ein geeigneterer Indikator für positive oder negative Weiterempfehlungstendenzen des Onboarding-Prozesses als das JSC-Modell: Unterschiede des eNPS werden im JSC-Modell deskriptiv weniger ersichtlicher als im JSR-

Modell. Wird diese Beobachtung in Subfragestellung d) auch statistisch bestätigt, könnte man darauf schließen, dass soziale Faktoren zumindest in der frühen Onboarding-Phase für eine Ausprägung der Output-Faktoren bedeutsamer erscheinen als KON.

- **Differenzierte Zuordnung von Input-Variablen zur Erschließung der Bedeutung des sozialen Kontrollerlebens (SKON) und der Weiterempfehlungstendenzen (eNPS)** für das Onboarding-Erleben in Ergänzung zu Ergebnissen aus Subfragestellung a): SKON weist auf Ebene der Gesamtskala bei Variation von Input-Variablen – jenseits der Anforderungssituation – keine signifikanten Unterschiede auf. Unterschiede bestehen lediglich ressortspezifisch (s. o.) in Bezug auf SKON_{endogen}. Somit kann bei Zusammenführung der Ergebnisse aus a) und c) eine hypothetische und differenzierte Zuordnung von Input-Variablen zur Erschließung der Rolle von SKON für das Onboarding-Erleben erfolgen. Sie ist mangels Zeitreihenanalyse nicht kausalanalytisch. Mögliche Hintergründe ressortspezifischer Unterschiede werden in Kap. 25.1 diskutiert und später in den Kontext konkreter Praxisempfehlungen (Kap. 25.3) sowie weiterer Forschungsbedarfe (Kap. 25.4) gestellt.

Zudem unterscheiden sich die Auskünfte, die die Variablen „Anforderungssituation“ (interne Versetzung, externe Einstellung), „Ressortzugehörigkeit“ oder „Alter“ über die Weiterempfehlungstendenz geben: Während die Anforderungssituation dazu führt, dass sich allgemeine und prozessbezogene eNPS unterscheiden, führt die Ressortzugehörigkeit nur zu Unterschieden prozessbezogener eNPS (eNPS_{Recruiting}, eNPS_{Onboarding}). Das Alter ist lediglich für Unterschiede des allgemeinen eNPS verantwortlich (eNPS_{Employer}).

Zusammenfassend identifizieren die UA der Subfragestellung c) weitere Einflussfaktoren auf das Onboarding-Erleben intern versetzter und extern eingestellter Mitarbeiter: Ressortzugehörigkeit, Alter, Funktion. Bisher führen die Analysemethoden – UA im I-P-O-Modell und VFS im JSR- und JSC-Modell – zu einem handlungsleitenden Erkenntnisgewinn. Sie bringen einander bestätigende und ergänzende Befunde hervor (s. o.). Um dieses Zusammenspiel nicht nur deskriptiv, sondern auch statistisch zu validieren, werden die Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen im folgenden Abschnitt in unterschiedlichen Risikostufen analysiert.

24.4 Ergebnisse Fragestellung d): Interpretieren der Leistungsfähigkeit nach dem Vierfelderschema im Kontext von Prozess- und Output-Variablen

Vorausgegangene Ergebnisabschnitte (Kap. 24.2, 24.3) arbeiten Beschaffenheit und Funktion des VFS für die betrachtete Population im JSC- und im JSR Modell deskriptiv heraus und bestätigen sie evidenzbasiert. Darüber hinaus werden Prozess- und Output-Variablen in die Risikostufen der VFS eingeteilt und analysiert. Es wird Subfragestellung d) behandelt:

Interpretieren im Kontext von Prozess- und Output-Variablen: In welchem Verhältnis steht die Bewertung der Leistungsfähigkeit nach dem VFS zu betrachteten Prozess- und Output-Variablen?

- Prozessvariablen: Fb_def, Or_def, Soc_Supp
- Output-Variablen: Zufr_Onb, AC, eNPS

Um sich dieser Fragestellung zu nähern, werden die benannten Prozess- und Output-Variablen entsprechend ihrer Ausprägung pro Risikostufe deskriptiv betrachtet (Abb. 24.6; Kap. 24.4.1, 24.4.2). Zudem kommen unterschieds- und varianzanalytische Verfahren zum Einsatz (Kap. 24.4.3). Diese Schritte schließen mit einem gemeinsamen Fazit (Kap. 24.4.4):

- Schritt 1: Die deskriptive Betrachtung** der benannten Variablen entspricht der Ausprägung ihrer Mittelwerte pro Risikostufe des VFS (dysfunktional, suboptimal_(S)KON/BB und optimal). Die Analyse wird für diverse Konstellationen des VFS durchgeführt (eingeteilt nach unterschiedlichen Input-Faktoren, JSC- und JSR-Modell). Sie beantwortet die Frage: Wie gestaltet sich die Zusammenstellung der Mittelwerte betrachteter Prozess- und Output-Variablen innerhalb der VFS folgender Gruppen (Input-Variablen)? Gesamtstichprobe (1), Anforderungssituation (interne Versetzung/externe Einstellung, 2), Funktion (MA/FK, 3), Ressorts in ihrer Rolle für das Geschäftsmodell (4), Alter (hoch, niedrig, 5).
- Schritt 2: Die varianzanalytische Betrachtung** der Mittelwerte betrachteter Prozess- und Output-Variablen in den vier Risikostufen des VFS validiert die Indikatorrolle, die dem VFS laut Kap. 24.2 und 24.3 für eine positives und leistungsförderliches Erleben der Onboarding-Phase zugeschrieben wird. Dies beantwortet die Frage: In welcher Konstellation (JSR- oder JSR-Modell) und für welche Substichproben (Input-Variablen) unterscheiden sich die Skalenmittelwerte je nach Risikoprofil (ANOVA)?

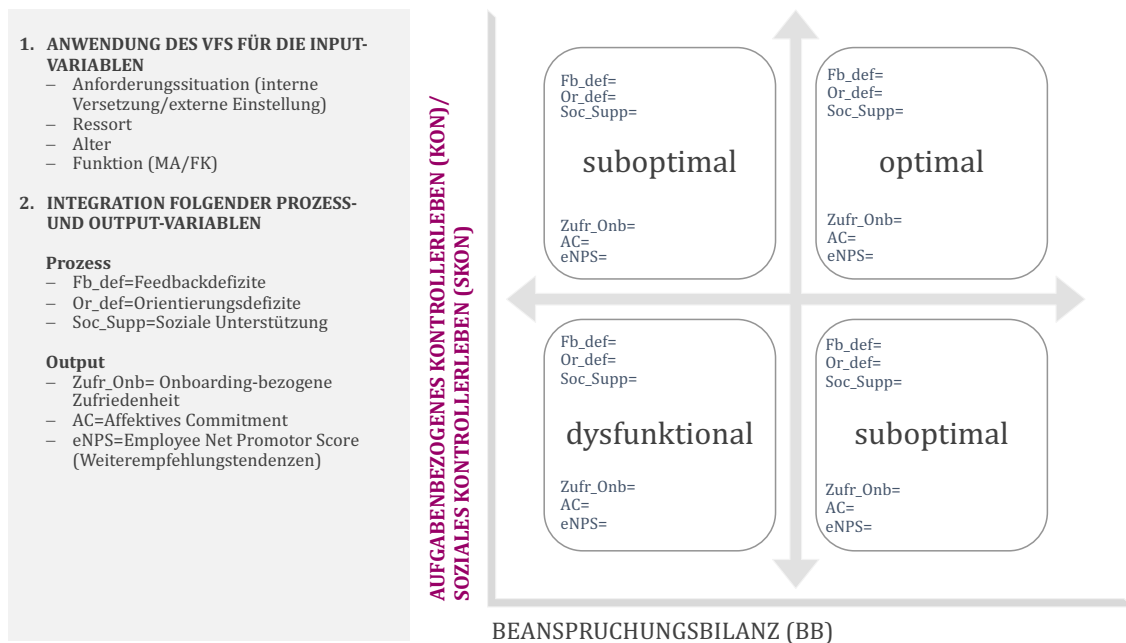


Abb. 24.26 Methodischer Kern: Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen je nach Risikostufe des VFS (eigene Darstellung)

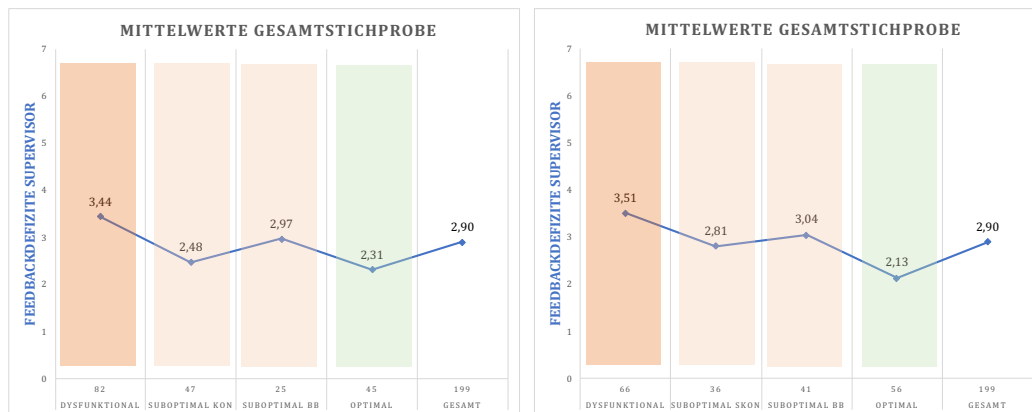
24.4.1 Verlaufsscharakteristik der Prozess- und Output-Variablen im VFS

Die deskriptive Betrachtung der Prozess- und Output-Variablen in den Risikostufen des VFS lässt wiederkehrende Verlaufsstrukturen erkennen. Um diese nachvollziehbar zu machen, wird die **identifizierte Verlaufsscharakteristik der VFS beider Modelle (JSC, JSR) anhand der Gesamtstichprobe** (1) beschrieben und daran anknüpfend anhand von Subzielgruppen (interne und externe Versetzung, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, Mitarbeiter im Alter <35, Stabseinheiten) auf **Übertragbarkeit** verifiziert (2). Darüber hinaus werden **abweichende Fälle** offengelegt (Führungskräfte, MA im Alter >35, operative Kundeneinheiten und Sparten; 3). Es finden lediglich jene deskriptive Analysen Berücksichtigung, die für die benannte Verlaufsscharakteristik die größte Relevanz aufweisen. Ausführliche Dokumentationen (Verlaufsdigramme inkl. ihrer Deskription) sind für jeden Einzelfall Anhang K zu entnehmen.

Verlaufcharakteristik der VFS beider Modelle am Beispiel der Gesamtstichprobe (1)

Die deskriptive Analyse der Verlaufsstrukturen der Prozess- und Output-Variablen in den Risikostufen der VFS wird durch **Verlaufdiagramme** unterstützt. Sie wird zunächst anhand der Gesamtstichprobe demonstriert (Abb. 24.27). Um zu veranschaulichen wie die Variablen der VPN durchschnittlich (Mittelwert, M) je nach Risikoprofil (JSC- und JSR-Model) ausgeprägt sind, werden die Werte auf der x-Achse des Diagramms abgetragen. Somit werden die vier Felder des VFS nicht mehr gestapelt (Kap. 24.2, 24.3), sondern nebeneinander dargestellt.

Repräsentant **niedrige** Ausprägung der Variable erwünscht



Repräsentant **hohe** Ausprägung der Variable erwünscht

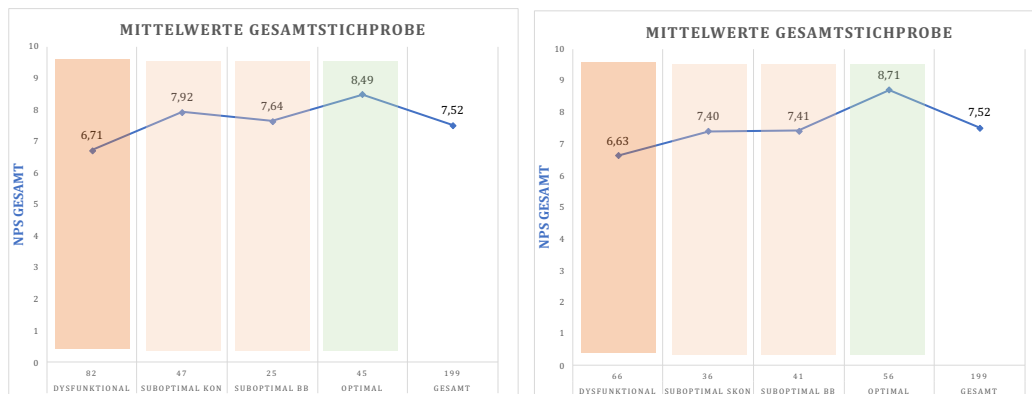


Abb. 24.27 Verlaufcharakteristik der Prozess- und Output-Variablen für die Risikostufen der VFS (Gesamtstichprobe; eigene Darstellung)

Da die Risikostufen Indikatoren des Leistungsfähigkeitspotenzials der Mitarbeiter repräsentieren, bildet die dysfunktionale Beanspruchung den niedrigsten Wert der Achse, gefolgt vom suboptimalen (BB, (S)KON) bis hin zum optimalen Beanspruchungsprofil. Die X-Achse schließt mit dem Mittelwert der jeweiligen Stichprobe und dient als Referenzwert für die Ausprägung einer Variablen pro Risikostufe. Die Y-Achse zeigt die Ausprägung der jeweiligen Variablen auf. Sie wird am Beispiel von Fb_def^{Supervisor} und dem eNPS für die VFS beider Modelle (links JSC, rechts JSR) visualisiert. Diese Variablen bilden **Repräsentanten typischer Verlaufsstrukturen**, die sich in „Kernaussage 1“ konkretisieren (s. u.). Sie stehen **auf Gesamtstichprobenebene** stellvertretend für alle Variablen ihrer Kategorie:

- **Fb_def^{Supervisor}:**
 - JSC-Modell: $M_{JSC}(\text{dysfunktional})=3,44$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=2,48$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=2,97$; $M_{JSC}(\text{optimal})=2,31$
 - JSR-Modell: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=3,51$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=2,81$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=3,04$; $M_{JSR}(\text{optimal})=2,13$

• **eNPS_{gesamt}**:

- JSC-Modell: $M_{JSC}(\text{dysfunktional})=6,71$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=7,92$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=7,64$; $M_{JSC}(\text{optimal})=8,49$
- JSR-Modell: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=6,63$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=7,40$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=7,41$; $M_{JSR}(\text{optimal})=8,71$

Kernaussage 1: Die übergreifende Verlaufscharakteristik lässt sich in zwei Kategorien einteilen, die sich gegensätzlich verhalten.

1. **Leistungsförderliche bzw. wünschenswert hoch ausgeprägte Konstrukte:** Hochpunkt in optimaler Risikostufe; Tiefpunkt in dysfunktionaler Risikostufe
2. **Unerwünschte Prozessvariablen (Fb_def, Or_def):** Hochpunkt im dysfunktionalen Risikoprofil; Tiefpunkt im optimalen Risikoprofil

Somit ist davon auszugehen, dass die Profelfelder der VFS mit ihrer Rolle als Leistungspotenzialindikatoren für die Onboarding-Phase auch eine **Indikatorrolle für relevante Prozess- und Output-Variablen** erfüllen. Diese wird in Kap. 24.4.3 varianzanalytisch auf Signifikanz geprüft. Die deskriptive Bestätigung dieser Aussage wird einmalig anhand der Verlaufsstrukturen aller Prozess- und Output-Variablen im JSC-Modell visualisiert (Abb. 24.28). Lediglich für RJP (links oben) ist eine Abweichung von „Kernaussage 1“ zu erkennen: Zwar bewerten auch hier dysfunktional beanspruchte Mitarbeiter die betrachtete Prozess-Variable schlechter ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=3,81$), als optimal beanspruchte Probanden ($M_{JSC}(\text{optimal})=4,30$), das Maximum liegt jedoch in einem suboptimalen Profelfeld ($M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=4,35$).

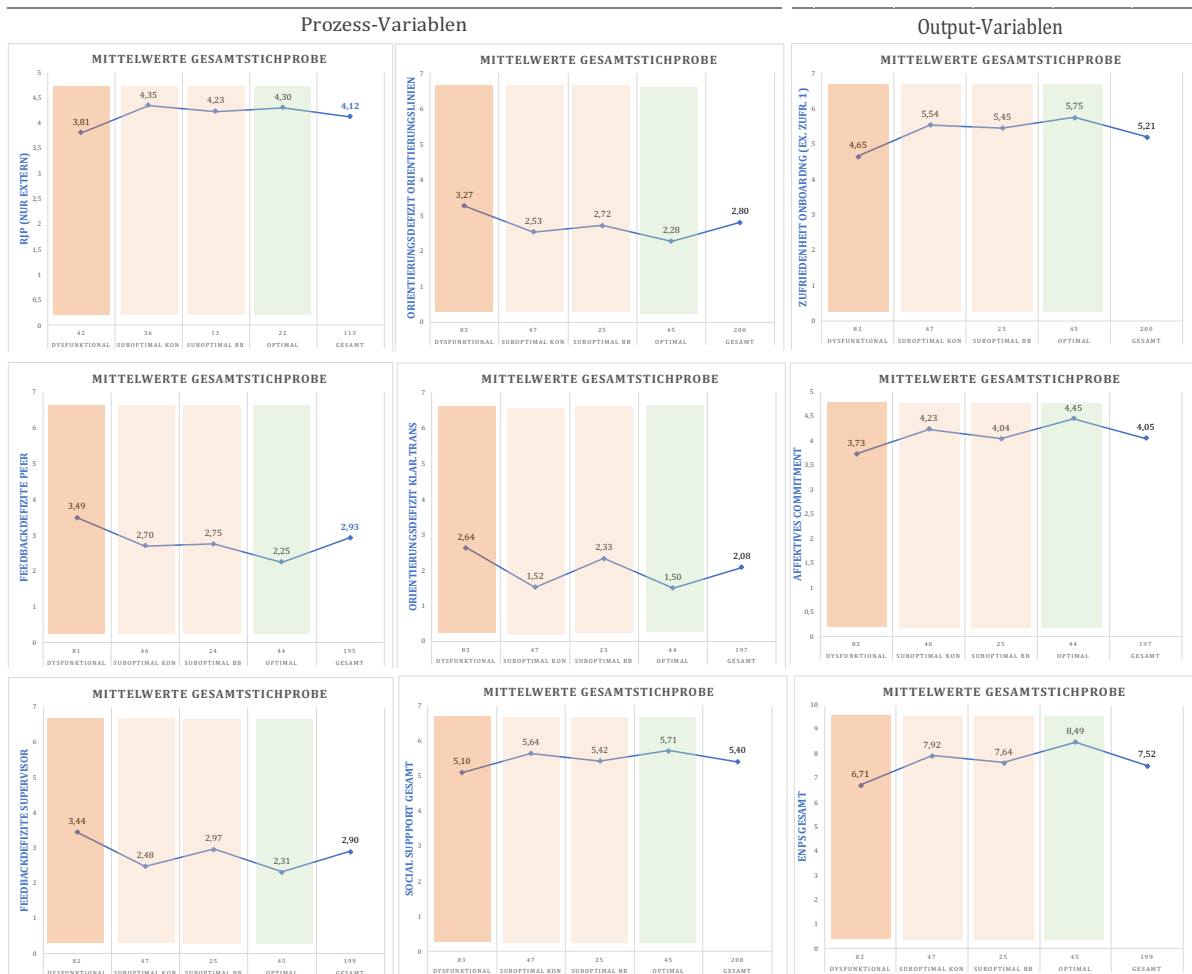


Abb. 24.28 Zusammenführung der Verlaufsstruktur aller Prozess- und Output-Variablen (Bsp. VFS im JSC-Modell; eigene Darstellung)

Prüfung der Verlaufsscharakteristik auf Übertragbarkeit auf Substichproben (2)

Auf der nächsten Validierungsebene wird überprüft, inwiefern sich die diagnostizierten Verlaufssmerkmale der Gesamtstichprobe auf ihre Substichproben übertragen lassen. Die Prüfung bestätigt die Verlaufshypothese für folgende Gruppen: Interne Versetzungen und externe Einstellungen, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, Mitarbeiter im Alter <35, Stabseinheiten.

Kernaussage 2: Die übergreifende Verlaufsstruktur (Hoch- und Tiefpunkte in den Extrempfeilen; Kernaussage 1) ist – bis auf wenige Ausreißer – auf die VFS intern versetzter und extern eingestellter Mitarbeiter im JSC- und im JSR-Modell übertragbar.

Der Verlauf der Prozess- und Output-Variablen **extern eingestellter Mitarbeiter im JSR-Modell** ähnelt der Verlaufsstruktur der Gesamtstichprobe. Für **extern eingestellte Mitarbeiter** zeigen sich **im JSC-Modell** nebst einer **übergreifenden Bestätigung folgende Abweichungen** von der Verlaufsbeschreibung der Gesamtstichprobe: Optimal beanspruchte Mitarbeiter weisen in Bezug auf die wünschenswert hoch ausgeprägten Prozess- und Output-Variablen höhere Werte auf als dysfunktional beanspruchte. Vereinzelt sind die Werte – wie bereits beim JSR-Modell der Gesamtstichprobe – bei einem suboptimalen Beanspruchungsprofil (suboptimal_{BB}) höher ausgeprägt als bei einem optimalen Beanspruchungsprofil. Konkret trifft dies auf die soziale Prozessvariable „Soc_Supp“ ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=4,95$; $M_{JSC}(\text{optimal})=6,14$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=6,23$) und „RJP“ ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=3,79$; $M_{JSC}(\text{optimal})=4,35$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=4,36$) sowie die Output-Variable „Zufr_Onb“ zu ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=4,79$; $M_{JSC}(\text{optimal})=5,61$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=5,63$).

Benannte Abweichungen werfen die These auf, dass extern eingestellten Mitarbeitern mit einer niedrigen BB eine höhere Sensibilität für ihre Hilfsbedürftigkeit zukommt und sie daher mehr soziale Unterstützung erfahren. Schließlich ist Soc_Supp bei extern eingestellten Mitarbeitern signifikant höher als im Falle interner Versetzungen (Kap. 24.1.1). Dies macht auch die hohe soziale Unterstützung suboptimal beanspruchter Mitarbeiter plausibel. Zudem ist diese Annahme mit einer Logik vergleichbar, die in Subfragestellung c) für jüngere Mitarbeiter identifiziert wird (Kap. 24.3.3): Sie haben im JSC-Modell die schlechteste Leistungspotenzialsituation unter den Altersklassen, erhalten aber mehr soziale Unterstützung als ältere VPN.

Auch werden Erklärungen dafür gesucht, dass der Mittelwert von Zufr_Onb bei externen Einstellungen in der suboptimalen Risikostufe (suboptimal_{BB}) höher ausfällt, als in der optimalen Risikostufe. Auch dieser Umstand könnte auf eine größere Hilfsbereitschaft und soziale Unterstützung des Umfelds zurückzuführen sein. Diese Hypothese lässt sich dadurch bestärken, dass die Clusteranalyse aus Subfragestellung c) bestätigt, dass die Cluster „persönliche fachliche Einarbeitung“ und „soziale Unterstützung“ die Haupttreiber des eNPS_{Onboarding} bilden (Kap. 24.3.2). Der eNPS_{Onboarding} kann somit als Handlungsfolge hoher bzw. niedriger Einarbeitungszufriedenheit betrachtet werden. Bei der Validierung dieses Zusammenhangs unterstützen die Ergebnisse der Clusteranalyse zu Zufr_Onb für externe Einstellungen (Anhang K). Dazu werden die Kommentare zur Bewertung von Zufr_Onb zunächst in einer Sentimentanalyse in positive und negative Kommentare gruppiert und thematisch kategorisiert. Um zu ermitteln, ob sich Mitarbeiter je nach Sentiment ihrer Kommentierung signifikant voneinander unterscheiden, wird eine VA der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit neutralen, positiven und negativen Kommentaren durchgeführt (Robustheit und Aufschluss über Bewertungstendenzen).

Die Clusteranalyse bestätigt die beschriebene Rolle der Kommentare: Bei einer Mittelwertdifferenz von 1,14 (großer Effekt: $\text{Eta}^2=0,147$) ist sie insb. auf den hochsignifikanten Unterschied von Zufr_Onb zwischen positiven und negativen Kommentaren zurückzuführen ($M2(\text{positiv})=5,89$; $M3(\text{negativ})=4,75$; $F(2)=7,341$, $p=0,001 \leq 0,001$). Entsprechend werden Relevanz und Robustheit der Sentimentanalyse bestätigt und die Zufriedenheitswerte der thematischen Cluster varianzanalytisch verglichen. Dies basiert auf der Überlegung, dass die Clusteranalyse Aufschluss über mögliche Ursachen für die Ausprägung der Zufriedenheit bietet.

Die onboarding-bezogene Zufriedenheit von Mitarbeitern, die unterschiedlichen Clustern zugeordnet sind, unterscheidet sich hochsignifikant ($F(5)=3,904$, $p=0,003$), was mit einem Eta^2 von „0,192“ einem großen Effekt entspricht. Dabei macht der Mehrfachvergleich nach Bonferroni eine Dominanz sozialer und integrativer Aspekte deutlich. Er kann aufgrund von partiell kleinen Gruppengrößen lediglich die Rolle eines Indikators einnehmen: Mitarbeiter, die folgenden Clustern zugeordnet sind, sind zufriedener als Mitarbeiter, die das Cluster „Informationen zum Arbeitgeber“ ($M=3,00$; $n=6$) zur Begründung ihrer Zufriedenheit verwenden:

- M5(Soziale Integration & Vernetzung)=6,13; $n=8$; Mittelwertdifferenz=3,13, $p=0,001$
- M6(Soziale Unterstützung)=5,43; $n=17$; Mittelwertdifferenz=2,43, $p=0,007$
- M4(Persönliche fachliche Einarbeitung)=5,30; $n=36$; Mittelwertdifferenz=2,3, $p=0,008$

Die Relevanz sozialer Aspekte für die Bewertung von Zufr_Onb steht – neben der persönlichen fachlichen Einarbeitung – inhaltlich im Einklang mit dem Ergebnis der Clusteranalyse des $e\text{N-PS}_{\text{Onboarding}}$ (Subfragestellung c), Kap. 24.3.2). Darüber hinaus bestärkt es nicht nur die Hypothese, dass sich die sozialen Konstrukte besonders als Indikatoren für ein positives Onboarding-Erleben eignen (Kap. 24.1.1). Es könnte auch einen Erklärungsbeitrag dafür bieten, dass ein hohes Soc_Supp in den suboptimalen Profildfeldern der VFS (JSC, externe Einstellung) mit einer hohen Ausprägung von Zufr_Onb einhergeht (s. o.): Die Hochpunkte der Skalen liegen in beiden Fällen in den suboptimalen Profildfeldern. Soc_Supp scheint dabei als Kompensator hoher leistungsbezogener Beanspruchung zu dienen ($\text{suboptimal}_{\text{BB}}$, JSC-Modell). Die Bedeutung der suboptimalen Profildfelder (BB und KON bzw. BB und SKON) für die Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen bildet Diskussionsgegenstand von Kap. 25.1.

Die übergreifende Verlaufsstruktur greift im **JSC-Modell** nicht nur für die Gesamtstichprobe und externe Einstellungen (s. o.), sondern auch für **intern versetzte VPN** (Anhang K). Im **JSR-Modell** gilt der übergreifend identifizierte Verlauf der Prozess- und Output-Variablen (Min. und Max. in den Extremprofilen) für einen Großteil, aber nicht für alle Variablen. Für einzelne Ausreißer-Variablen gehen die suboptimalen Risikostufen mit Variablenausprägungen einher, die das Extremprofil (optimal, dysfunktional) meist leicht über- oder unterschreitet. Davon sind andere Konstrukte betroffen als in der Stichprobe externer Einstellungen (Abb. 24.29):

- Wünschenswert hoch ausgeprägte Variablen:
 - $\text{Soc_Supp}_{\text{Supervisor}}$ (Tiefpunkt bei $\text{suboptimal}_{\text{SKON}}$): $M_{\text{JSR}}(\text{dysfunktional})=4,8$; $M_{\text{JSR}}(\text{optimal})=6,28$; $M_{\text{JSR}}(\text{suboptimal}_{\text{SKON}})=4,74$
 - Zufr_Onb (Hochpunkt bei $\text{suboptimal}_{\text{SKON}}$): $M_{\text{JSR}}(\text{dysfunktional})=4,6$; $M_{\text{JSR}}(\text{optimal})=5,6$; $M_{\text{JSR}}(\text{suboptimal}_{\text{SKON}})=5,69$
- Wünschenswert niedrig ausgeprägte Variablen:
 - $\text{Fb_def}_{\text{Peer}}$ (Hochpunkt bei $\text{suboptimal}_{\text{BB}}$): $M_{\text{JSR}}(\text{dysfunktional})=3,13$;

$M_{JSR}(\text{optimal})=1,94$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=3,83$

- $Or_def_{Klar_Trans}$ (Hochpunkt bei $suboptimal_{BB}$): $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=2,8$; $M_{JSR}(\text{optimal})=1,53$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=3,05$

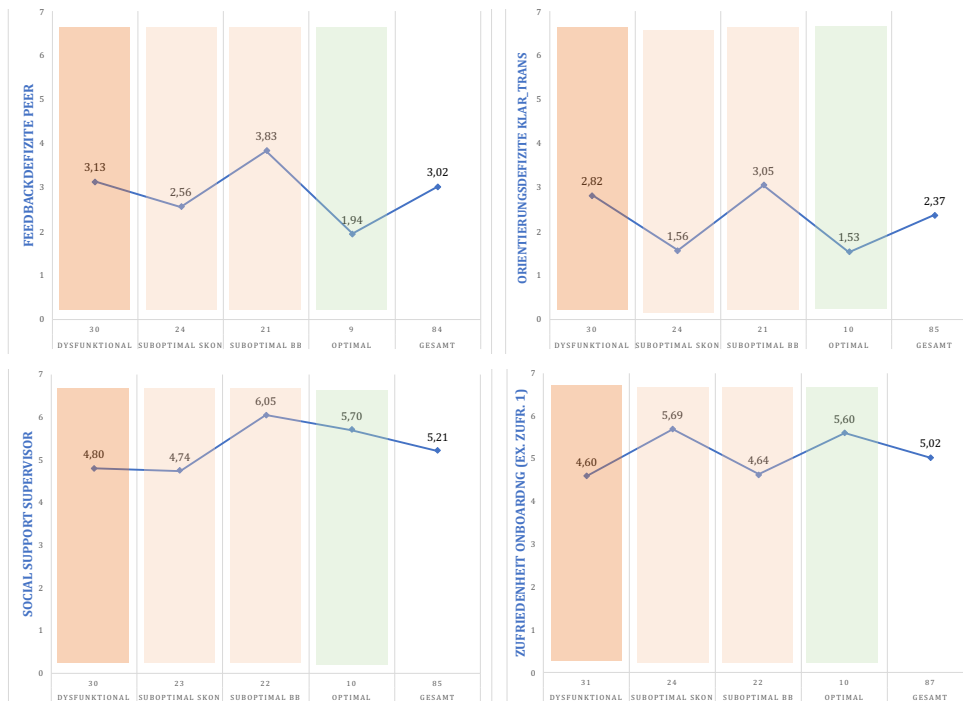


Abb. 24.29 Beispielhafte Visualisierung von Ausreißer-Variablen externer Einstellungen (Hochpunkt in suboptimaler Risikostufe, JSR-Modell; eigene Darstellung)

Dies wirft die Frage auf, warum $Soc_Supp_{Supervisor}$ (Abb. 24.29, links unten) für intern Versetzte am höchsten ausgeprägt ist, wenn SKON hoch, die BB aber niedrig ausfällt ($suboptimal_{BB}$). Die Ergebnisse von Subfragestellung c) können hierzu eine Erklärung liefern (Kap. 24.3.3): In der Zielgruppe intern versetzter Mitarbeiter ist der Anteil älterer Mitarbeiter höher (Kap. 22.2, $N_{\text{intern}}(\text{Alter}_{\geq 35})=83$; $N_{\text{extern}}(\text{Alter}_{\geq 35})=43$). Zugleich erfahren ältere Mitarbeiter laut den Ergebnissen zu Subfragestellung c) weniger soziale Unterstützung durch ihre Kollegen (Soc_Supp_{Peer}) als jüngere Mitarbeiter. Dies gilt nicht für $Soc_Supp_{Supervisor}$: Ihre Hilfsbedürftigkeit führt führungsseitig genauso zu Unterstützung wie bei jüngeren Mitarbeitern. D.h. eine geringe BB scheint für $Soc_Supp_{Supervisor}$ interner Mitarbeiter förderlicher als ein optimales Risikoprofil. Dies ist auch für der Soc_Supp_{gesamt} externer Mitarbeiter zu beobachten (s. o.). Die Bestätigung der Erkenntnis, dass Beanspruchungsprofile in ihrer Bedeutung als Leistungspotenzialindikatoren auch eine Indikatorrolle für relevante Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase haben, ist dadurch zu ergänzen, dass sich die Richtung ihrer Indikatorfunktion je nach Anforderungssituation verändern kann. D.h. für interne Versetzungen und externe Einstellungen scheinen partiell unterschiedliche Gesetzmäßigkeiten zu gelten. Dies bestätigen auch die identifizierten Unterschiede zwischen den Anforderungssituationen (Kap. 24.1).

Kernaussage 3: Die übergreifende Verlaufsstruktur (Hoch- und Tiefpunkte in den Extrempfaden, Kernaussage 1) findet sich bis auf wenige Ausreißer sowohl für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung als auch für „jüngere“ Mitarbeiter ($\text{Alter}_{<35}$) im JSC- und im JSR-Modell ihrer VFS wieder. Dies gilt nicht für ihre „Gegenspieler“: Führungskräfte und „ältere“ Mitarbeiter ($\text{Alter}_{\geq 35}$).

Ein weiteres Beispiel für die Gültigkeit der übergreifenden Verlaufsbeschreibung zeigt sich bei

Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung: Im **JSC-Modell** greift sie für alle Variablen, was darauf zurückzuführen sein könnte, dass diese Zielgruppe mit $n=160$ fast 80 % der Gesamtstichprobe repräsentiert, die in die Ergebnisbetrachtung d) einfließt ($n=200$). Im **JSR-Modell** bestehen zwei Ausnahmen, von denen eine Variable erneut einen sozialen Bezug aufweist:

- Soc_Supp_{Peer} (Tiefpunkt bei $suboptimal_{SKON}$): $M_{JSR}(dysfunktional)=4,77$; $M_{JSR}(optimal)=6,16$; $M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=4,66$
- $eNPS_{Recruiting}$ (Tiefpunkt bei $suboptimal_{BB}$): $M_{JSR}(dysfunktional)=7,47$; $M_{JSR}(optimal)=8,61$; $M_{JSR}(suboptimal_{BB})=6,89$

Vor dem Hintergrund der deutlichen Dominanz der übergreifenden Verlaufscharakteristik wird für einen weiteren Anwendungsfall bestärkt, dass die Beanspruchungsprofile in ihrer Bedeutung als Leistungspotenzialindikatoren auch eine Indikatorrolle für relevante Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase aufweisen. Dabei wiederholt sich die voneinander abweichende Struktur von Mitarbeitern und Führungskräften: Während Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und **Mitarbeiter im Alter** $_{<35}$ die übergreifende Verlaufsstruktur teilen, bilden Führungskräfte und Mitarbeiter im Alter $_{\geq 35}$ einen Teil der Ausreißer-Gruppen, die in Abschnitt drei diskutiert werden. Die Struktur im **JSC-Modell** gilt – wie bereits für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung – in der Klasse $Alter_{<35}$ mit zwei Ausreißern. Ihr höchster bzw. niedrigster Punkt liegt nicht im optimalen, sondern in den suboptimalen Beanspruchungsprofilen. Teilw. weisen sie keinen klaren Hochpunkt auf. In diesen Fällen liegt der Wert des jeweiligen Konstrukts bei $KON_{niedrig}$ leicht über bzw. unter seinem Wert in der optimalen Risikostufe:

- Soc_Supp_{Peer} (Hochpunkt bei $suboptimal_{KON}$): $M_{JSC}(dysfunktional)=5,23$; $M_{JSC}(optimal)=5,73$; $M_{JSC}(suboptimal_{KON})=5,74$
- $Fb_def_{Supervisor}$ (Tiefpunkt bei $suboptimal_{KON}$): $M_{JSC}(dysfunktional)=3,6$; $M_{JSC}(optimal)=2,46$; $M_{JSC}(suboptimal_{KON})=2,43$

Mit einer Stichprobengröße von $N(Alter_{<35})=146$ findet sich ein Großteil der Gesamtstichprobe repräsentiert ($N_{gesamt}(200)$), sodass die Beobachtung robust erscheint. In Bezug auf Soc_Supp_{Peer} passt weiterhin die Argumentation, dass eine stärkere soziale Unterstützung besteht, wenn Hilfsbedürftigkeit aufgrund eines geringen KON vorliegt (s. o.).

Kernaussage 4: Die übergreifende Verlaufsstruktur trifft innerhalb der Rollen der Ressorts für das Geschäftsmodell des betrachteten Unternehmens für die Stabseinheiten zu. Sparten und operative Kundeneinheiten weichen von der übergreifenden Verlaufsstruktur ab.

Untersucht man die Verläufe der Rollen der Ressorts für das Geschäftsmodell (Kap. 24.3.2), ergibt sich ein uneinheitliches Bild: Die übergreifende Verlaufsbeschreibung im **JSC-Modell für Mitarbeiter der Stabseinheiten** verhält sich analog zur Gesamtstichprobe und den extern eingestellten VPN. Die Verläufe zeigen ausnahmslos, dass die leistungsförderlichen bzw. wünschenswert hoch ausgeprägten Konstrukte auf der optimalen Risikostufe ihren Hochpunkt und im dysfunktionalen Beanspruchungsbereich ihren Tiefpunkt haben. Gleiches gilt für den gegenteiligen Verlauf der leistungshinderlichen Prozessvariablen, Fb_def und Or_def . Hier liegt der Hochpunkt in der dysfunktionalen und der Tiefpunkt in der optimalen Risikostufe.

Auch im **JSR-Modell** lassen sich lediglich Mitarbeiter der Stabseinheiten in die übergreifende Verlaufsstruktur einordnen. Es besteht nur ein Ausreißer, der sich bereits bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung zeigt (s. o.): Der $eNPS_{Recruiting}$ findet zwar seinen Hochpunkt in einem

optimalen Beanspruchungsprofil, sein Tiefpunkt liegt jedoch bei suboptimal_{BB} ($M_{JSR}(\text{dysfunktional})=8,04$; $M_{JSR}(\text{optimal})=9,00$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=7,5$; Anhang K). Somit sind die Sparten-einheiten neben der Gesamtstichprobe und diversen Substichproben („interne Versetzung“, externe Einstellung, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, Mitarbeiter Alter_{<35}) ein Beispiel dafür, dass die Beanspruchungsprofile als Leistungspotenzialindikatoren auch eine Indikatorrolle für relevante Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase aufweisen: Je nach Leistungspotenzialsituation sind die Prozess- und Output-Variablen in diesen Fällen deskriptiv betrachtet besser oder schlechter ausgeprägt. Mangels Auswertung unterschiedlicher Messzeitpunkte können weder die Kausalität des Zusammenhangs noch die Signifikanz der Unterschiede je Risikoprofil bewertet werden. Letzteres wird in Kap. 24.4.3 mittels einer ANOVA analysiert, um die Interpretationslücke zu reduzieren.

Identifizierte Abweichungen von der übergreifenden Verlaufscharakteristik (3)

Nachdem „Abschnitt 2“ die Substichproben, deren Verlaufsstruktur von „Kernaussage 1“ abweicht, lediglich benennt, werden diese für eine höhere Transparenz der Ergebnisdarstellung nun näher skizziert (3). Es findet sich keine Bestätigung dafür, dass die Extrempunkte der Prozess- und Output-Variablen in den optimalen und dysfunktionalen Risikostufen liegen und die Richtung danach variiert. Diese Abweichung greift für folgende Gruppen: Führungskräfte, Mitarbeiter im Alter_{≥35}, Sparten und operative Kundeneinheiten.

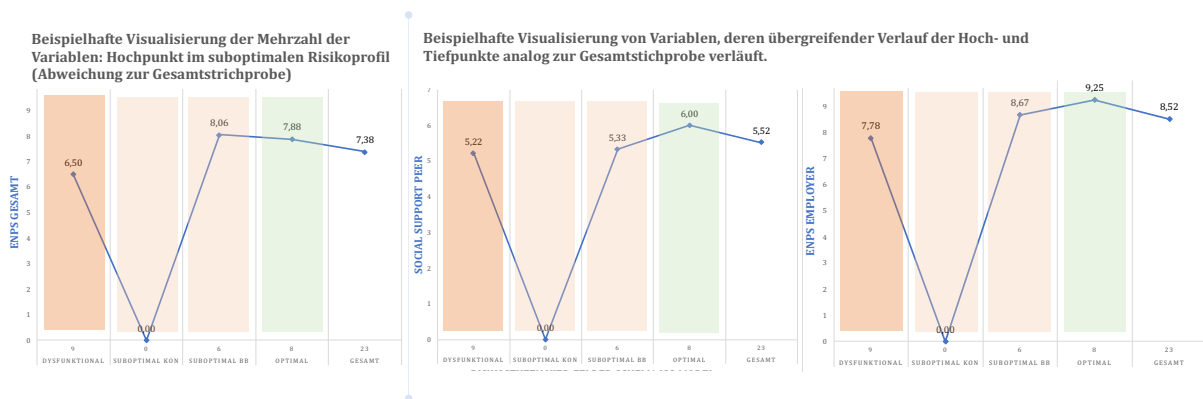


Abb. 24.30 Besonderheiten des Verlaufs von Prozess- und Output-Variablen im JSC-Modell für Führungskräfte (eigene Darstellung)

Konkretisiert man den abweichenden Fall der **Führungskräfte**, zeigt sich, dass die übergreifende Verlaufsstruktur innerhalb der VFS beider Modelle nur selten greift. Lediglich Soc_Supp_{Peer} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=5,22$; $M_{JSC}(\text{optimal})=6,00$) und der eNPS_{Employer} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=7,78$; $M_{JSC}(\text{optimal})=9,25$) als erwünschte Variablen weisen im **JSC-Modell** Minima und Maxima in den Extrempfunden auf. Für die unerwünschten Variablen gilt das Prinzip nur für Or_def_{Klar_Trans} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=2,96$; $M_{JSC}(\text{optimal})=2,00$). Alle anderen Variablen haben ihren höchsten Punkt – bzw. sofern es sich um eine leistungshinderliche Variable handelt, ihren niedrigsten Punkt – nicht im optimalen, sondern im suboptimalen Bereich. Dies wird anhand des eNPS_{gesamt} exemplarisch visualisiert ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=6,5$; $M_{JSC}(\text{optimal})=7,88$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=8,06$; Abb. 24.30). Überdies fällt auf, dass alle Führungskräfte ein KON oberhalb des Mittelwerts der Gesamtstichprobe aufweisen ($M_{FK}(\text{KON})=4,7$; $M_{gesamt}(\text{KON})=3,71$), was darauf zurückzuführen ist, dass funktionsbedingt eine signifikant höhere Form der Einflussnahme vorliegt (Kap. 24.3.1). Entsprechend wundert es nicht, dass die Verläufe der Variablen einen Nullpunkt im Bereich suboptimal_{KON} aufweisen.

Auch im **JSR-Modell** greift die übergreifende Verlaufsstruktur für Führungskräfte nicht. Sie trifft jedoch mit sieben Variablen auf mehr Konstrukte zu als im JSC-Modell (drei):

- Variablen (hohe Ausprägung erwünscht)
 1. Soc_Supp_{Peer}: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=4,75$; $M_{JSR}(\text{optimal})=6,25$
 2. Soc_Supp_{gesamt}: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=5,19$; $M_{JSR}(\text{optimal})=6,25$
 3. Zufr_Onb: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=4,81$; $M_{JSR}(\text{optimal})=5,63$
 4. eNPS_{gesamt}: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=5,94$; $M_{JSR}(\text{optimal})=8,58$
- Variablen (hohe Ausprägung unerwünscht):
 5. Fb_def_{Supervisor}: $M_{JSC}(\text{dysfunktional})=3,38$; $M_{JSC}(\text{optimal})=2,25$
 6. Or_def_{KlarTrans}: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=1,92$; $M_{JSR}(\text{optimal})=1,67$
 7. Or_def_{Orientierungslinien}: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=3,94$; $M_{JSR}(\text{optimal})=2,5$

Alle anderen Variablen haben ihren **höchsten bzw. niedrigsten Punkt in einer suboptimalen Risikostufe**: Output-Variablen (AC, eNPS_{Employer}, eNPS_{Recruiting}) und Prozessvariablen (RJP, Soc_Supp_{Supervisor}, Fb_Def_{Peer}). Abb. 24.31 verbildlicht die regelkonformen Ausnahmen am Beispiel des eNPS_{gesamt} (s. o.). Die Abweichungen werden anhand einer unerwünscht hoch ausgeprägten Variable (Fb_def_{Peer}: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=3,00$; $M_{JSR}(\text{optimal})=2,00$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=3,79$) sowie einer erwünscht hoch ausgeprägten Variable (AC: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=4,18$; $M_{JSR}(\text{optimal})=4,40$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=4,6$) aufgezeigt.

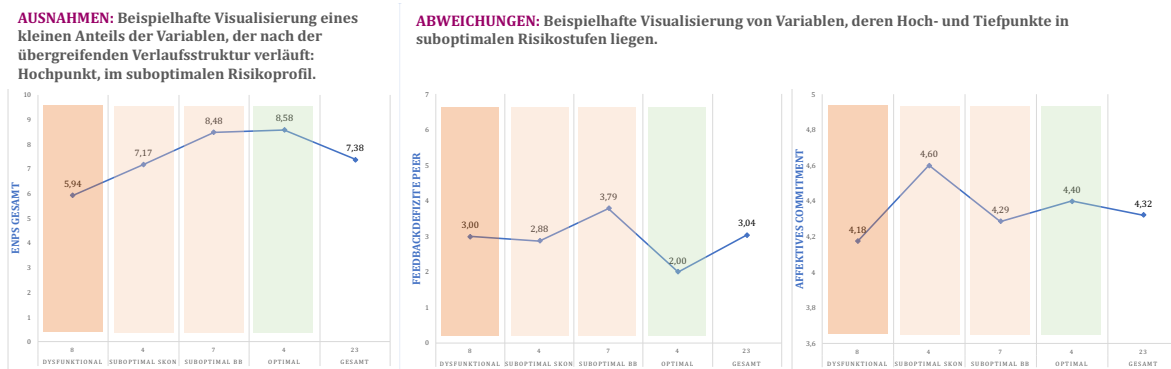


Abb. 24.31 Regelkonforme Ausnahmen und Abweichungen von der Verlaufscharakteristik für Prozess- und Output-Variablen im JSR-Modell für Führungskräfte (eigene Darstellung)

Weiterhin von der Regel abweichend verlaufen Prozess- und Output-Variablen im VFS nach dem **JSC-Modell für Mitarbeiter der Kategorie Alter_{≥35}**. Hier greift die übergreifende Verlaufsstruktur noch seltener als für Führungskräfte. Sie trifft lediglich in zwei Fällen zu:

- Variablen (hohe Ausprägung erwünscht):
 - eNPS_{gesamt} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=5,99$; $M_{JSC}(\text{optimal})=8,78$)
 - Sub-Items: eNPS_{Recruiting} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=5,73$; $M_{JSC}(\text{optimal})=9,00$), eNPS_{Onboarding} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=5,33$; $M_{JSC}(\text{optimal})=8,25$), eNPS_{Employer} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=6,94$; $M_{JSC}(\text{optimal})=8,89$)
- Variablen (hohe Ausprägung unerwünscht): Fb_def_{Peer} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=3,00$; $M_{JSC}(\text{optimal})=1,78$)

Stattdessen haben die meisten Variablen ihren Extremwert zum Teil im Profelfeld suboptimal_{BB} bzw. suboptimal_{KON}. Hierbei lässt sich keine einheitliche Struktur erkennen: Für Or_def_{Orientierungslinien} liegt die Ausprägung auf gleicher Höhe, wie bei einem optimalen Beanspruchungsprofil

($M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=2,00$; $M_{JSC}(\text{optimal})=2,00$). D. h. bei BB_{hoch} macht es keinen Unterschied, ob KON hoch oder niedrig ist, die Variable liegt auf der Höhe ihres Tiefpunkts. Beim $Or_{\text{defKlarTrans}}$ hingegen liegen Hoch- und Tiefpunkt jeweils in den suboptimalen Feldern ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=3,03$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=1,55$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=3,56$; $M_{JSC}(\text{optimal})=1,59$). Die Prozess-Variablen $Soc_Supp_{\text{Supervisor}}$ ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=5,50$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=6,00$; $M_{JSC}(\text{optimal})=4,78$) und Soc_Supp_{gesamt} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=5,06$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=5,25$; $M_{JSC}(\text{optimal})=5,00$) haben ihren Hochpunkt nur bei suboptimal_{BB} und ihren Tiefpunkt in der optimalen Risikostufe. AC ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=3,99$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=3,85$; $M_{JSC}(\text{optimal})=4,52$) und Soc_Supp_{Peer} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=4,82$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=4,50$; $M_{JSC}(\text{optimal})=5,22$) haben hier hingegen ihren Tiefpunkt. Es liegt keine Variable vor, deren Maximum bei suboptimal_{KON} liegt. Hinsichtlich der Minima liegt mit der Prozess-Variable $Soc_Supp_{\text{Supervisor}}$ nur ein Konstrukt mit einem Tiefpunkt bei suboptimal_{KON} vor ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=5,50$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=4,26$; $M_{JSC}(\text{optimal})=4,78$).

Innerhalb des **JSR-Modells** für Mitarbeiter $\text{Alter}_{\geq 35}$ befinden sich die Extremwerte aller Variablen in einem suboptimalen Beanspruchungsprofil (Mittelwerte, Anhang K):

- Variablen mit Hochpunkt bei suboptimal_{BB} : Prozess-Variablen (Fb_{defPeer} und Or_{def} ; $Soc_Supp_{\text{Supervisor}}$ und Soc_Supp_{gesamt})
- Variablen mit Hochpunkt bei suboptimal_{SKON} : Wenige Prozessvariablen ($Fb_{\text{defSupervisor}}$ und Soc_Supp_{Peer}) und alle Output-Variablen ($Zufr_{\text{Onb}}$, AC, eNPS inkl. Sub-Items)

Somit scheinen Prozess-Variablen für „ältere“ Mitarbeiter stärker durch $SKON_{\text{niedrig}}$ und Output-Variablen stärker durch BB_{niedrig} gehemmt zu werden – eine Überlegung, die in Kap. 24.4.2 vertieft wird. Im Vergleich zum JSC-Modell (s. o.) besteht der Ansatz einer Verlaufssystematik. Die Nähe der Ergebnisse zur Substichprobe „Führungskräfte“ könnte darauf zurückzuführen sein, dass der Großteil der Führungskräfte in die Klasse $\text{Alter}_{\geq 35}$ Jahren einzuordnen ist.

Der abweichende Fall „operativer Kundeneinheiten“ weist umgekehrte Merkmale zu Mitarbeitern $\text{Alter}_{\geq 35}$ Jahre auf: Hier trifft die übergreifende Verlaufsbeschreibung im **JSC-Modell** für keine Variable zu. Stattdessen liegen alle Extremwerte in einer suboptimalen Risikostufe. Im **JSR-Modell** besteht allerdings keine klare Systematik, die darüber Auskunft gibt, wie sich die Variablen verhalten. Die übergreifende Verlaufsbeschreibung erfüllen nur diese Variablen:

- Variablen (hohe Ausprägung erwünscht): Soc_Supp_{Peer} ($M_{JSR}(\text{dysfunktional})=4,91$; $M_{JSR}(\text{optimal})=6,29$; $eNPS_{\text{Employer}}$ ($M_{JSR}(\text{dysfunktional})=7,75$; $M_{JSR}(\text{optimal})=9,50$) und onboarding-bezogene Zufriedenheit ($M_{JSR}(\text{dysfunktional})=4,85$; $M_{JSR}(\text{optimal})=6,01$).
- Variablen (hohe Ausprägung unerwünscht): $Fb_{\text{defSupervisor}}$ ($M_{JSR}(\text{dysfunktional})=3,17$; $M_{JSR}(\text{optimal})=1,50$)

Die restlichen Variablen weisen – auch hier ohne erkennbare Systematik – ihren Extrempunkt innerhalb von suboptimalen Risikoprofilen auf (teilw. bei suboptimal_{BB} bzw. suboptimal_{KON}).

Bei Betrachtung der **Sparteneinheiten** vermindert sich die Homogenität der Strukturen weiter: Die übergreifende Verlaufsbeschreibung gilt im VFS des **JSC-Modells** für die Output-Variablen im Groben. Es bestehen aber viele Ausreißer bei den Prozessvariablen, deren Extremwerte in einem suboptimalen Beanspruchungsprofil liegen. Extremwerte in optimalen und dysfunktionalen Profelfeldern – übergreifende Verlaufscharakteristik – bestehen für:

- Variablen mit erwünscht hoher Ausprägung: Alle Output-Variablen (exkl. $eNPS_{\text{Recruiting}}$, da

kein eindeutiges Minimum: $M_{JSC}(\text{dysfunktional})=6,13$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=6,13$

- Variablen (hohe Ausprägung unerwünscht): Fb_def_{Peer} ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=3,60$; $M_{JSC}(\text{optimal})=2,05$, $Or_def_{Orientierungslinien}$ ($M_{JSC}(\text{dysfunktional})=3,23$; $M_{JSC}(\text{optimal})=2,26$)

Während im JSC-Modell zumindest dadurch eine Struktur gegeben ist, dass nur Prozessvariablen abweichende Verläufe zeigen, besteht im **JSR-Modell** analog zu den operativen Kundeneinheiten keine Verlaufsstruktur, für die eine klare Regel abzuleiten ist: Die meisten Extremwerte liegen in suboptimalen Profildfeldern. Nachstehende Prozessvariablen erfüllen die **übergreifende Verlaufsbeschreibung** und bilden somit Sonderfälle:

- Variablen (hohe Ausprägung erwünscht): $eNPS_{gesamt}$ inkl. Sub-Items ($M_{JSR}(\text{dysfunktional})=5,47$; $M_{JSR}(\text{optimal})=8,38$; Sub-Items Anhang K); Soc_Supp_{Peer} ($M_{JSR}(\text{dysfunktional})=4,52$; $M_{JSR}(\text{optimal})=5,73$)
- Variablen (hohe Ausprägung unerwünscht): $Or_def_{Klar_Trans}$: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=2,81$; $M_{JSR}(\text{optimal})=1,47$; $Or_def_{Orientierungslinien}$: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=3,26$; $M_{JSR}(\text{optimal})=2,43$; $Fb_def_{Supervisor}$ ($M_{JSR}(\text{dysfunktional})=3,44$; $M_{JSR}(\text{optimal})=2,04$)

Zusammenfassend zeigt sich, dass Beanspruchungsprofile in ihrer Bedeutung als Leistungspotenzialindikatoren insb. bei den größeren Substichproben eine Indikatorrolle für Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase aufweisen. Es wird somit die These gestützt, dass die Möglichkeit besteht über die Ausprägung des VFS beider Modelle tendenzielle Aussagen über die Prozess- und Output-Variablen größerer organisationaler Einheiten zu treffen. Da sich dies nicht für alle Substichproben bestätigen lässt – abweichende Struktur in beiden Modellen (JSC, JSR) – wird deutlich, dass individuelle Besonderheiten eine Analyse auf Item-Ebene erfordern. Tab. 24.12 fasst alle Verläufe synaptisch zusammen (grün: Übergreifende Verlaufsstruktur zutreffend; gelb: Keine klar erkennbare Systematik; rot=Übergreifende Verlaufsstruktur nicht zutreffend). Die vollständigen Verläufe pro Stichprobe enthält Anhang K.

Tab. 24.12 Synapse der Verlaufsbeschreibungen (Hoch- und Tiefpunkte der Prozess- und Output-Variablen im VFS; eigene Darstellung)

VFS-Modell	JSC		JSR	
	Übergreifender Verlauf zutreffend (Hoch- und Tiefpunkt im optimalen/dysfunktionalen Risikofeldern)	Abweichung von übergreifendem Verlauf (Hoch- und Tiefpunkt in suboptimalen Risikofeldern)	Übergreifender Verlauf zutreffend (Hoch- und Tiefpunkt im optimalen/dysfunktionalen Risikofeldern)	Abweichung von übergreifendem Verlauf (Hoch- und Tiefpunkt in suboptimalen Risikofeldern)
Gesamtstichprobe	x (alle Variablen)	-	x (alle Variablen)	-
Extern	x (alle Variablen)	-	x (alle Variablen)	-
Intern	x (alle Variablen)	-	x (die meisten Variablen)	Ausnahmen - keine klare Systematik: Soc_Supp_Supervisor, Zufr_Onb Hochpunkt, Fb_def_Peer und Or_def
MA	x (alle Variablen)	-	x (fast alle Variablen)	Soc_Supp_peer, eNPS_Recruiting
FK	Ausnahme: Soc_Supp_Peer, eNPS_Employer	x (fast alle Variablen)	Ausnahme: Soc_Supp_Peer & gesamt, Zufr_Onb, eNPS_gesamt	x (Alle anderen Prozess- und Output-Variablen)
Alter niedrig	x (alle Variablen)	-	x (alle Variablen)	-
Alter hoch	Ausnahme: eNPS inkl. Sub-Items, Fb_def	x (fast alle Variablen)	-	x (alle Variablen)
Stabseinheit	x (alle Variablen)	-	x (alle Variablen)	eNPS_Recruiting
Sparte	x (die meisten Variablen)	Ausnahme: Soc_Supp, Fb_def_Peer, Or_def_Klar_Trans	keine klare Systematik: eNPS inkl. Sub-Items, Soc_Supp_Peer, Or_def und Fb_def_Supervisor	keine klare Systematik: RJP, Soc_Supp_gesamt und Supervisor, Fb_def_Peer, Zufr_Onb, AC
Operative Kundeneinheit	Ausnahme: Soc_Supp_Peer und eNPS_Employer	x (fast alle Variablen)	keine klare Systematik; Ausnahme: Soc_Supp_Peer, eNPS_Employer, Zufr_Onb, Fb_def_Supervisor	keine klare Systematik: RJP, Soc_Supp_gesamt und Supervisor, Fb_def_Peer, Or_def, AC, eNPS_Recruiting, Onboarding, gesamt

24.4.2 Vergleich der hemmenden Wirkung suboptimaler Risikostufen im VFS

Die Betrachtung der Extremwerte der Prozess- und Output-Variablen im VFS gibt zu erkennen, dass suboptimale Profildfelder stärker hemmend bzw. leistungsförderlicher wirken können als Extremprofile (optimal, dysfunktional; Kap. 24.4.1). Beim Vergleich der Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen in den suboptimalen Risikostufen ($\text{suboptimal}_{\text{BB}/(\text{S})\text{KON}}$) werden weitere wiederkehrende Strukturen offengelegt: Sie zeigen auf, nach welchen Mustern sich die hemmende Wirkung für die Variablen zeigt. Einleitend erfolgt die Beschreibung auf **Gesamtstichprobenebene für beide Modelle** (JSC, JSR; 1). Darauf folgend werden Substichproben aufgeführt, die im **JSC-Modell** übereinstimmende Merkmale mit der Gesamtstichprobe aufweisen (2). Sie wird von denjenigen abgegrenzt, für die das identifizierte Muster nicht greift. Das Kapitel schließt mit einer analogen Darstellung im **JSR-Modell** (3). Werte und Diagramme von Variablen, für die sich beschriebene Muster wiederholen, verbleiben in Anhang K.

Vergleich der hemmenden Wirkung auf die Variablen für die Gesamtstichprobe (1)

Der Vergleich der Ausprägungen aller Variablen des Messmodells in den beiden suboptimalen Risikostufen des VFS zeigt je nach Modell für die **Gesamtstichprobe** ein unterschiedliches Bild. Es kann über die Mittelwerte der Variablen je Risikostufe in Anhang K nachvollzogen werden und wird hier aufgrund der Vielzahl betroffener Variablen (alle) auf eine argumentative Darlegung beschränkt: Im **JSC-Modell** sind alle Konstrukte, für die eine hohe Ausprägung erstrebenswert ist (Bsp.: $e\text{NPS}_{\text{Employer}}$: $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{BB}})=8,16$; $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{KON}})=8,83$; Abb. 24.32), höher ausgeprägt, wenn die Beanspruchung aufgrund eines niedrigen KON suboptimal ist. Konstrukte, die ein Defizit beschreiben (Bsp.: $Or_def_{\text{KlarTrans}}$: $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{BB}})=2,33$; $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{KON}})=1,52$) sind hier hingegen niedriger ausgeprägt. Zugleich ist ihre Ausprägung durchschnittlich höher, wenn der VPN aufgrund einer niedrigen BB suboptimal beansprucht ist ($\text{suboptimal}_{\text{BB}}$). Daraus wird „Kernaussage 1“ abgeleitet:

Kernaussage 1: Im JSC-Modell ist die hemmende Wirkung eines suboptimalen Risikoprofils für alle Variablen des Messmodells stärker, wenn die BB niedrig ist ($\text{suboptimal}_{\text{BB}}$).

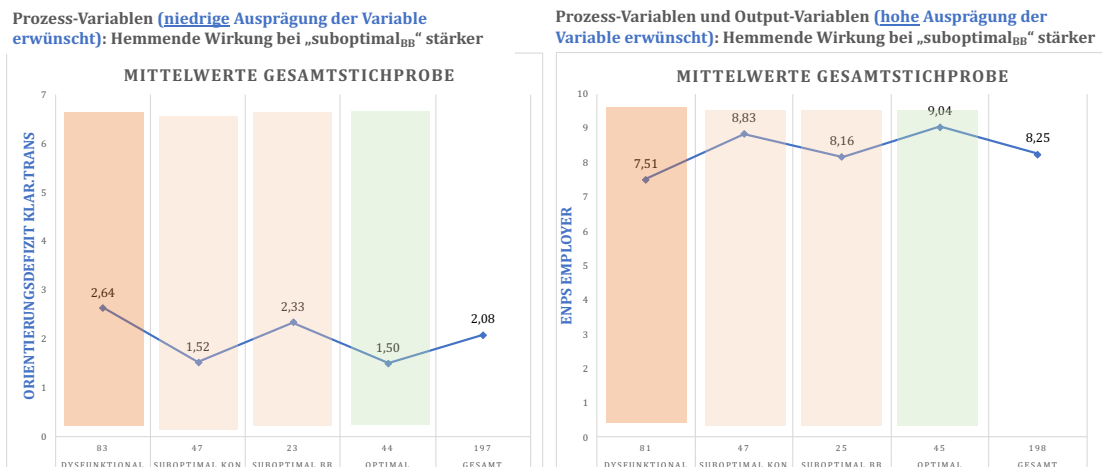


Abb. 24.32 Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSC-Modell der Gesamtstichprobe (eigene Darstellung)

Somit ist davon auszugehen, dass ein geringes KON, also das Gefühl sich wenig einflussreich zu fühlen, weniger negative Implikationen für betrachtete Prozess- und Output-Variablen hat, als eine niedrige BB. Schließlich sind subjektive Beeinträchtigungen bei einem geringen Leistungsfähigkeitspotenzial (BB) höher und wünschenswerte Prozess- und Output-Variablen niedriger ausgeprägt. Dies bestätigt eine Kernaussage zu Subfragestellung c) (Kap. 24.3.4),

die besagt, dass das KON in der frühen Onboarding-Phase einen unzulänglichen Indikator für ein positives Onboarding-Erleben darstellen kann, wenn weitere Faktoren unbeachtet bleiben.

Im **JSR-Modell** der Gesamtstichprobe verhalten sich die Variablen in den suboptimalen Risikostufen – anders als im JSC-Modell (größere Hemmung bei suboptimal_{BB}) – nicht einheitlich (Abb. 24.33). Alle Prozess-Variablen, die ein Defizit beschreiben (s.o.), fallen weiterhin höher und alle Output-Variablen (exkl. eNPS_{Onboarding}) fallen in der Risikostufe „suboptimal_{SKON}“ niedriger aus als bei „suboptimal_{BB}“ (Bsp.: Fb_def_{Peer} (M_{JSR}(suboptimal_{BB})=3,33; M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=2,81). Sie verlaufen demnach in JSR- und JSC-Modell einheitlich: Stärkere Hemmung bei „suboptimal_{BB}“. Prozess-Variablen, bei denen eine hohe Ausprägung erwünscht ist (RJP: M_{JSR}(suboptimal_{BB})=4,13; M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=4,11; Soc_Supp_{gesamt}: M_{JSR}(suboptimal_{BB})=5,90; M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=4,90) und der eNPS_{Onboarding} (M_{JSR}(suboptimal_{BB})=6,68; M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=6,47) fallen im Risikoprofil „suboptimal_{SKON}“ geringer aus.

Kernaussage 2

- Die hemmende Wirkung der Risikostufe „suboptimal_{BB}“ ist im JSR-Modell nur für **unerwünscht hohe Prozess- und alle Output-Variablen** (exkl. eNPS_{Onboarding}) stärker als für „suboptimal_{SKON}“.
- Alle **Prozess-Variablen**, bei denen eine **hohe Ausprägung wünschenswert** ist (RJP, Soc_Supp inkl. eNPS_{Onboarding}), werden beim Risikoprofil „suboptimal_{SKON}“ stärker gehemmt.

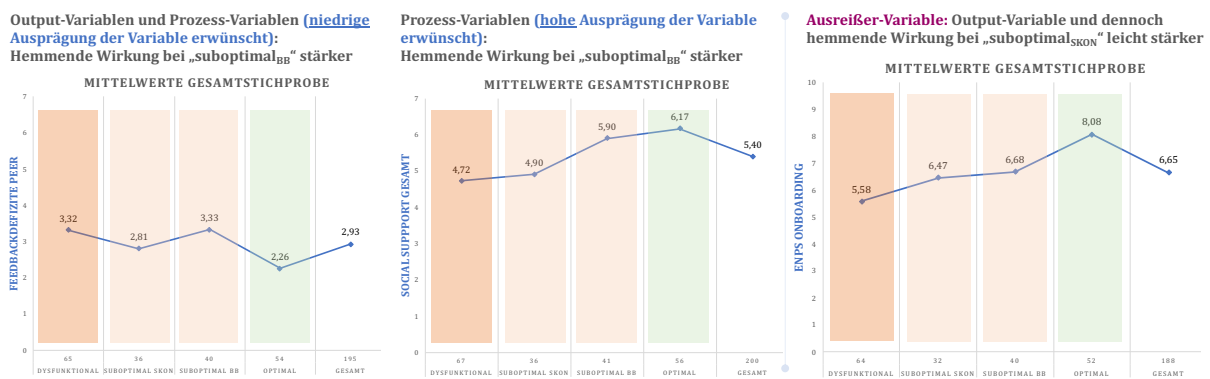


Abb. 24.33 Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSR-Modell der Gesamtstichprobe (eigene Darstellung)

Aufgrund der abweichenden Verlaufsbeschreibungen beider Modelle stellt sich die Frage nach ihrem Verhältnis zueinander. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass das JSR-Modell im Verhältnis zum JSC-Modell additive Erkenntnisse bietet: Entsprechend ihrer sozialen Komponente werden Soc_Supp und der RJP, also Repräsentanten sozialer Ressourcen, bei einem geringeren SKON stärker beeinträchtigt als die „unerwünschten“ Prozessvariablen und alle Output-Variablen. Die Output-Variablen sind – analog zum VFS im JSC-Modell – bei BB_{gering} niedriger ausgeprägt und scheinen stärker mit dem subjektiven Erleben persönlicher Leistungsfähigkeit in Zusammenhang zu stehen. Somit bekräftigten die Ergebnisse weiter, dass eine ergänzende Betrachtung von SKON notwendig ist, um ein ganzheitliches Bild der Leistungspotenzialsituation über alle Variablen des Messmodells zu erlangen (Kap. 24.1-24.3): Soziale Faktoren manifestieren sich in den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit wiederholt (von Subfragestellung a)-c)) als Einflussfaktoren für das Onboarding-Erleben.

Wirkung suboptimaler Risikostufen diverser Substichproben im JSC-Modell (2)

Nachstehend wird die Wirkung der suboptimalen Risikostufen im JSC-Modell für einzelne Substichproben dargelegt. Einen analogen Verlauf zur Gesamtstichprobe im **JSC-Modell** zeigen

Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und Mitarbeiter der Kategorie $\text{Alter}_{<35}$. Hier werden Prozess- und Output-Variablen bei $\text{BB}_{\text{niedrig}}$ stärker gehemmt als bei $\text{KON}_{\text{niedrig}}$. Die Minima und Maxima dieser Substichproben zeigen einen homogenen Verlauf (Kap. 24.4.1). Die Ähnlichkeit ihrer Verläufe in den suboptimalen Risikostufen (JSC-Modell) bestätigt die Gleichartigkeit ihres subjektiven Erlebens weiter: Extrempunkte und suboptimale Werte verlaufen einheitlich.

Für **Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung** greift die hemmende Wirkung des Risikoprofils „suboptimal_{BB}“ für alle Variablen. Dies wird am Beispiel von Soc_Supp in Abb. 24.34 demonstriert ($M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{KON}})=5,60$; $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{BB}})=5,24$). Es besteht lediglich eine Ausnahme: Mit der Zuf_Onb fällt eine Output-Variable bei „suboptimal_{KON}“ geringer aus als bei „suboptimal_{BB}“ ($M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{KON}})=5,5$; $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{BB}})=5,55$; Abb. 24.34, Mitte). Aufgrund einer unmerklichen Mittelwertdifferenz von „0,05“ wird diesem Ausreißer jedoch keine große Bedeutung zugeschrieben. Stattdessen scheint sich hier für keine der beiden Profelfelder eine stärkere Hemmung der Output-Variable zu zeigen. Bei allen anderen Prozess- und Output-Variablen, bei denen eine hohe Ausprägung erwünscht ist, ist der Mittelwert bei „suboptimal_{BB}“ geringer bzw. höher ausgeprägt, sofern es sich um eine Defizit-Variable handelt. Die Nähe der durchschnittlichen Variablenausprägung in den suboptimalen Risikostufen ist auch für den $e\text{NPS}_{\text{Onboarding}}$ gegeben: $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{BB}})=7,00$; $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{KON}})=7,07$ (Abb. 24.34, rechts). Somit gilt die Regel „größere Hemmung bei suboptimal_{BB}“, jedoch ist die Mittelwertdifferenz mit nur „0,07“ auch hier zu vernachlässigen. Für Mitarbeiter zeigen sich somit bei einem Mangel von KON und BB für Variablen mit Onboarding-Bezug gleiche Effekte.

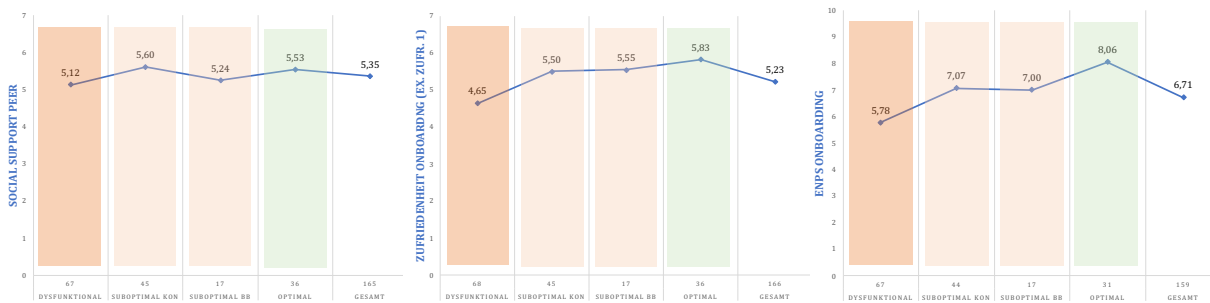


Abb. 24.34 Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSC-Modell für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung: Variablen mit stärkerer Hemmung bei „suboptimal_{KON}“ (eigene Darstellung)

Für **Mitarbeiter** der Kategorie „ $\text{Alter}_{<35}$ “ wiederholt sich die Struktur „hemmende Wirkung bei suboptimal_{BB}“ ausnahmslos für alle Variablen (Bsp. Soc_Supp_{gesamt}: $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{BB}})=5,43$; $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{KON}})=5,83$; Anhang K). Dies bekräftigt, dass die BB im JSC-Modell für Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen eine größere Bedeutung hat als die Ausprägung von KON: Die Befunde schreiben BB und SKON eine Indikatorrolle für ein positives Onboarding-Erleben zu (Analogie zu Ergebnissen Subfragestellung a)-c), Kap. 24.1-24.3).

Kernaussage 3: Im JSC-Modell trifft das Modell der „hemmenden Wirkung“ einer geringen BB für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und Mitarbeiter der Kategorie $\text{Alter}_{<35}$ Jahre zu. Die Ausprägung der Prozess- und Output-Variablen ist bei „suboptimal_{BB}“ niedriger als bei „suboptimal_{KON}“.

Kernaussage 4: Bei den Substichproben „Interne Versetzungen“, „Führungskräfte“, „Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung“, „externe Einstellungen“ und „Ressorts (eingeteilt in ihre Rolle für das Geschäftsmodell)“ weicht die Ausprägung der Variablen in den suboptimalen Risikostufen des JSC-Modells vom Verlauf der Gesamtstichprobe ab. Ihre Strukturen sind zudem nicht einheitlich.

Die Gemeinsamkeit der in „Kernaussage 4“ aufgezählten Substichproben beschränkt sich auf

die Abweichung vom bisher dargelegten Regelverlauf (Dominanz der hemmenden Wirkung von BB_{niedrig} in den suboptimalen Profildfelder). Bei dem Versuch innerhalb dieser „Ausreißer-Gruppen“ Strukturen herauszuarbeiten, lässt sich lediglich für interne Versetzungen und Führungskräfte eine Logik ableiten. Bei **internen Versetzungen** unterscheidet sich die Wirkung der suboptimalen Risikoprofile danach, welcher Variablentyp ((un-)erwünschte Prozess- oder Output-Variable) vorliegt sowie, ob ein direkter Onboarding-Bezug besteht (Abb. 24.35):

- Konstrukte, die **im Risikoprofil suboptimal_{BB} stärker gehemmt** werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger/bei Defizit-Variablen höher): **Alle unerwünschten Prozess-Variablen (Fb_def; Or_def) und diverse Output-Variablen** (AC: $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=3,92$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=4,04$, $eNPS_{\text{gesamt}}$: $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=6,58$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=7,06$; $eNPS_{\text{Recruiting}}$: $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=6,50$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=7,73$, $eNPS_{\text{Employer}}$: $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=7,33$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=8,55$)
- Konstrukte, die **im Risikoprofil suboptimal_{KON} stärker gehemmt** werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger): **Soc_Supp inkl. Sub-Items sowie Output-Variablen mit Onboarding-Bezug** (Zufr_Onb: $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=5,17$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=5,14$); $eNPS_{\text{Onboarding}}$ ($M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=5,92$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=5,7$). Der Unterschied zwischen den suboptimalen Risikostufen ist nur gering.

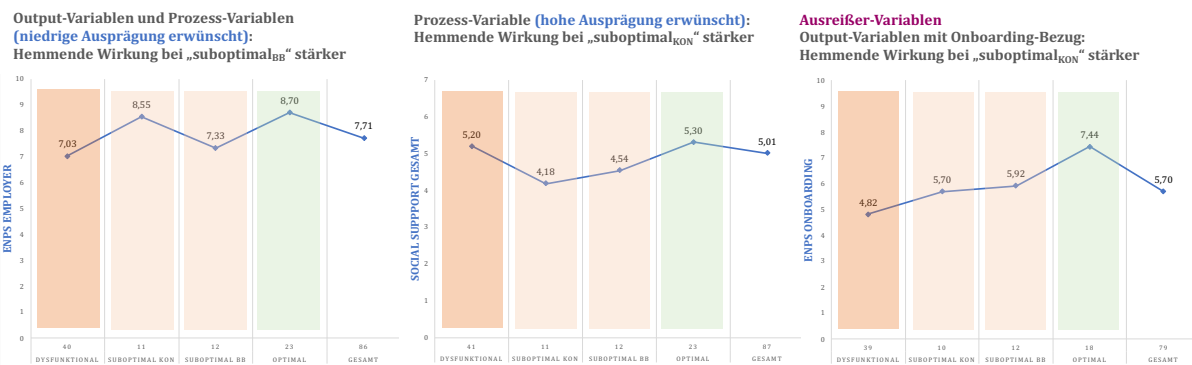


Abb. 24.35 Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSC-Modell interner Versetzungen (eigene Darstellung)

Die Wirkung der suboptimalen Risikoprofile zeichnet sich bei **Führungskräften** im **JSC-Modell** dadurch aus, dass alle Variablen bei „suboptimal_{KON}“ stärker beeinträchtigt werden als bei „suboptimal_{BB}“ (stärkere Hemmung bei „suboptimal_{KON}“). Zugleich fällt auf, dass alle Variablen bei „suboptimal_{KON}“ den Wert „Null“ annehmen (Bsp.: AC ($M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB})=4,40$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON})=0,00$; Abb. 24.36). D. h. in der vorliegenden Stichprobe gibt es keine Führungskräfte, die ein geringes KON und eine hohe BB aufweisen. Dies verleiht der empirischen Beobachtung aus Kap. 24.3.1 (Subfragestellung c)) Nachdruck, dass das es für Führungskräfte ein wesentlicher Bestandteil ihrer Rolle ist, sich einflussreich zu fühlen (KON).

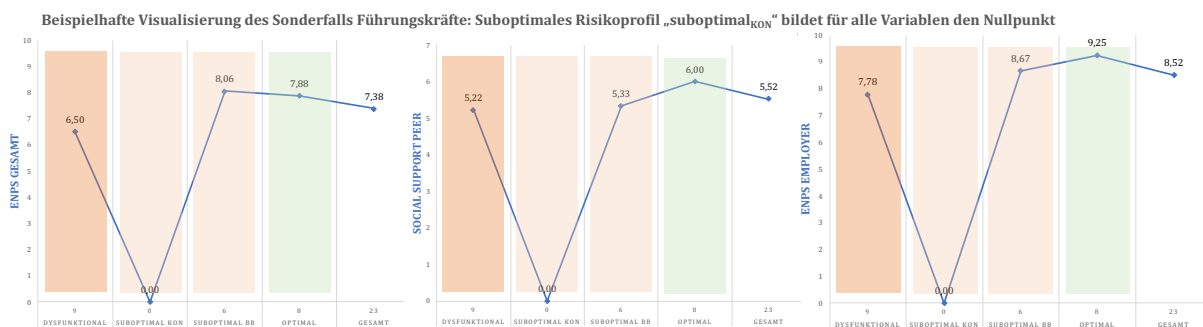


Abb. 24.36 Suboptimale Risikostufen im JSC-Modell: Führungskräfte (eigene Darstellung)

Insoweit bleibt fraglich, ob Führungskräfte eine hohe Leistungspotenzientfaltung aufweisen können, wenn ihr KON gering ist und ob sie in diesem Fall größere Schwierigkeiten haben, ihre Rolle sachgemäß auszuführen, als Mitarbeiter. Dies wird in Kap. 25.1 literaturbezogen diskutiert. Auch korrespondiert dieser Argumentationsstrang mit der Annahme, dass KON keinen übergreifenden Indikator eines positiven Onboarding-Verlaufs (Kap. 24.3.4) darstellt. KON könnte aber ein Indikator für einen funktionsbezogenen Onboarding-Fortschritt sein.

Für die Zielgruppe „**Externe Einstellung**“ und für die Einteilung der **Ressorts in ihre Rolle für das Geschäftsmodell** werden keine klaren Strukturen der Wirkung suboptimaler Risikostufen auf die Variablen deutlich. Um eine unstrukturierte Einzelaufzählung der Variablenausprägung zu vermeiden, wird für **externe Einstellungen, Stabseinheiten** sowie **operative Kundeneinheiten** auf die abschließende Tabelle (Tab. 24.13) des Kapitels sowie Anhang K verwiesen. Für **Sparteneinheiten** zeigt sich zumindest die Tendenz eines Musters: Sie weist auf die Dominanz der hemmenden Wirkung von KON_{niedrig} hin. Denn die meisten Variablen haben ihren höchsten bzw. niedrigsten Punkt nicht im optimalen, sondern in einem suboptimalen Beanspruchungsprofil (z. T. bei BB_{niedrig}, z. T. bei KON_{niedrig}). Für nur wenige (vier) Variablen ist die hemmende Wirkung bei suboptimal_{BB} stärker als bei suboptimal_{KON}:

- Prozessvariablen: Fb_def^{Supervisor} (M_{JSC}(suboptimal_{BB})=2,00; M_{JSC}(suboptimal_{KON})=1,74); Or_def^{Klar_Trans} (M_{JSC}(suboptimal_{BB})=3,42; M_{JSC}(suboptimal_{KON})=1,42)
- Output-Variablen: AC (M_{JSC}(suboptimal_{BB})=4,2; M_{JSC}(suboptimal_{KON})=4,61); eNPS^{Employer} (M_{JSC}(suboptimal_{BB})=8,25; M_{JSC}(suboptimal_{KON})=9,43).

Dominanz der hemmenden Wirkung von suboptimal_{KON} besteht in elf Fällen (Anhang K):

- Prozessvariablen: RJP, Fb_def^{Peer} und Or_def^{Orientierungslinien}, Soc_Supp inkl. Sub-Items
- Output-Variablen: Zufu_Onb, eNPS (Recruiting, Onboarding, gesamt)

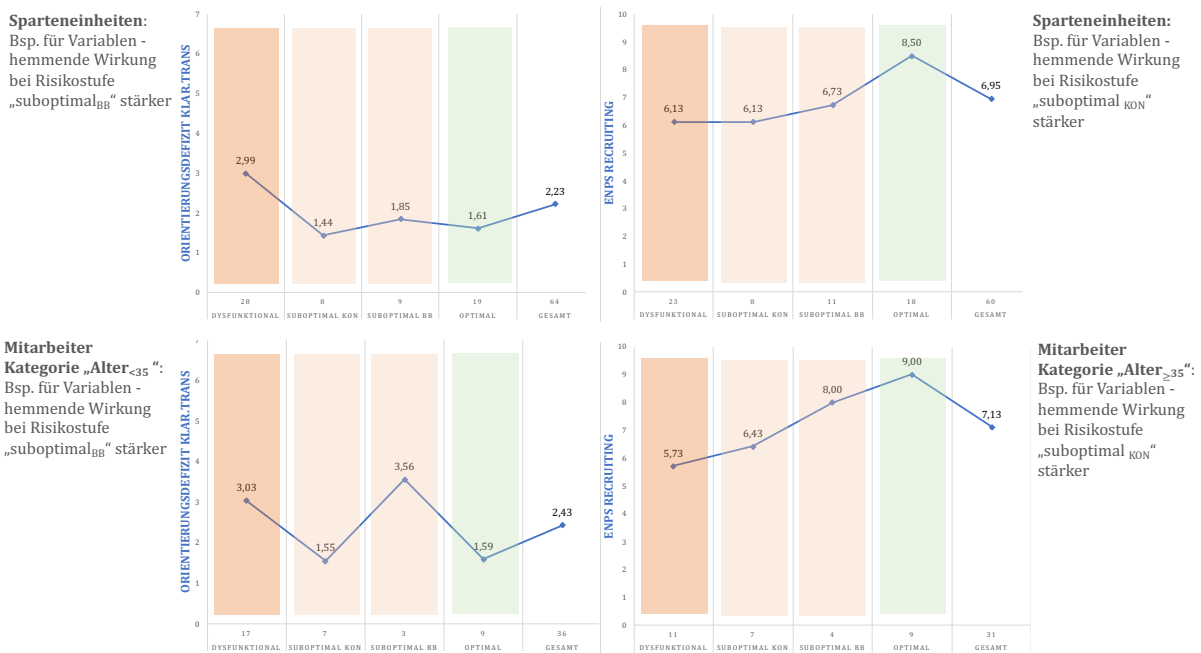


Abb. 24.37 Suboptimale Risikostufen im JSC-Modell: Mitarbeiter der Kategorie „Alter hoch“ und Sparteneinheiten (eigene Darstellung)

Abb. 24.37 zeigt, dass diese Eigenschaft auch für Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{≥35}“ besteht: Da sich in Kap. 24.4.1 zeigt, dass sich die Extremwerte der Variablen in den suboptimalen

Risikostufen bewegen, muss dies nicht erneut beschrieben werden. Im Zuge des anders gelagerten Analysefokus des vorliegenden Kapitels wird der Vollständigkeit halber erwähnt, dass auch hier eine Dominanz der hemmenden Wirkung von $KON_{niedrig}$ besteht. Dies betrifft die gleichen Variablen wie bei den Sparten (Anhang K).

Wirkung suboptimaler Risikostufen unterschiedlicher Substichproben im JSR-Modell (3)

Im JSR-Modell lassen sich drei Cluster identifizieren, in denen sich die Wirkung suboptimaler Risikostufen unterschiedlich äußert. „Cluster 1“ beinhaltet Stichproben, bei denen im JSR-Modell – analog zur Gesamtstichprobe – sowohl Variablen vorliegen, für die $suboptimal_{BB}$ eine hemmendere Wirkung zeigt (Variable niedriger ausgeprägt) als auch solche, für die dies bei $suboptimal_{SKON}$ gilt. Dazu zählen Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, Sparten, operative Kundeneinheiten und interne Versetzungen. Für interne Versetzungen heißt das:

- Konstrukte, die im Risikoprofil „ $suboptimal_{BB}$ “ stärker gehemmt werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger/bei Defizit-Variablen höher): Unerwünschte Prozessvariablen (Or_def, Fb_def; Bsp. Or_def_{Klar_Trans} ($M_{JSR}(suboptimal_{BB})=3,05$; $M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=1,56$) und alle Output-Variablen (Bsp. Zufr_Onb: $M_{JSR}(suboptimal_{BB})=4,64$; $M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=5,69$; AC, eNPS inkl. Sub-Items: Anhang K)
- Konstrukte, die im Risikoprofil „ $suboptimal_{SKON}$ “ stärker gehemmt werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger/bei Defizit-Variablen höher): Soc_Supp $M_{JSR}(suboptimal_{BB})=5,77$; $M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=4,58$ inkl. Sub-Items (Soc_Supp^{Supervisor}: $M_{JSR}(suboptimal_{BB})=6,05$; $M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=4,74$; Soc_Supp^{Peer}: $M_{JSR}(suboptimal_{BB})=5,50$; $M_{JSR}(suboptimal_{SKON})=4,38$)

Demnach zeichnet sich dieses Cluster dadurch aus, dass $BB_{niedrig}$ im JSR-Modell hemmender auf fast alle betrachteten Variablen wirkt, als ein $SKON_{niedrig}$ (keine Kausalität). Bei hoher Ausprägung wirkt die BB auf einen größeren Anteil der Variablen positiver als SKON. Vor dem Hintergrund, dass das SKON intern versetzter Mitarbeiter signifikant geringer ist als bei extern eingestellten Mitarbeitern (Kap. 24.1.1), kann dies als entlastende Botschaft für das betrachtete Unternehmen gewertet werden. Schließlich scheint ein Mangel von SKON für betrachtete Prozess- und Output-Variablen weniger hinderlich als $BB_{niedrig}$. Eine Ausnahme dieser Struktur bildet Soc_Supp (größere Hemmung bei $suboptimal_{SKON}$). Dass Soc_Supp bei $SKON_{niedrig}$ geringer ausfällt als bei $BB_{niedrig}$, könnte auf eine höhere konstruktbezogene Nähe der beiden Variablen zurückzuführen sein (Kap. 25.1). Dies lässt sich dadurch bekräftigen, dass dieses Verhältnis für alle Substichproben zutrifft (Tab. 24.13).

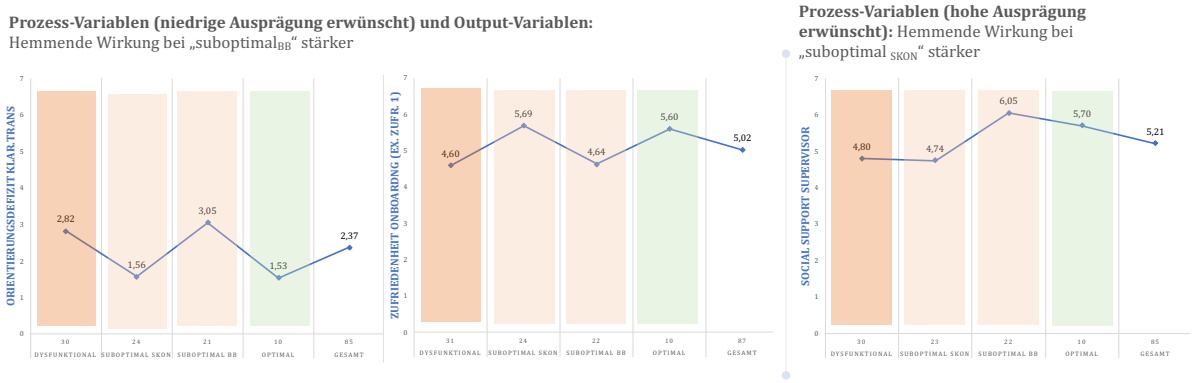


Abb. 24.38 Suboptimale Risikostufen im JSR-Modell: Interne Versetzungen (repräsentativ „Cluster 1“; eigene Darstellung)

Auch für **Mitarbeiter**, die nächste Zielgruppe in „Cluster 1“, entscheidet der Variablentyp, welches suboptimale Risikoprofil ($SKON_{\text{niedrig}}$ oder BB_{niedrig}) hemmender wirkt: Prozess-Variable, die in einer hohen/niedrigen Ausprägung erwünscht ist, oder Output-Variable. Die Zuordnung der Variablen zu den Kategorien (größere Hemmung $suboptimal_{BB}$ / $suboptimal_{SKON}$) weicht lediglich für eine Output-Variable von der Substichprobe „interne Versetzung“ ab: Der $eNPS_{\text{Onboarding}}$ ist anders als alle anderen Output-Variablen bei $suboptimal_{SKON}$ niedriger ausgeprägt.

- Konstrukte, die **im Risikoprofil „suboptimal_{BB}“ stärker gehemmt** werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger/bei Defizit-Variablen höher): Unerwünschte Prozess-Variablen (Or_def, Fb_def) und alle Output-Variablen (Zufr_Onb, AC und $eNPS$ (gesamt, Recruiting, Employer): Konkrete Mittelwerte, Anhang K)
- Konstrukte, die **im Risikoprofil „suboptimal_{SKON}“ stärker gehemmt** werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger/bei Defizit-Variablen höher): Alle erwünscht hohen Prozess-Variablen (RJP, Soc_Supp inkl. Sub-Items); eine onboarding-bezogene Output-Variable: $eNPS_{\text{Onboarding}}$ ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=6,52$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=6,38$)

Anders als im JSC-Modell gehören die beiden Ressortrollen „Sparten“ und „operative Kundeneinheiten“ im JSR-Modell zu den Substichproben, die in den suboptimalen Risikostufen wie die Gesamtstichprobe verlaufen. Dementgegen liegt der Tief- bzw. Hochpunkt der meisten Variablen nicht in den Extrempfaden (dysfunktional, optimal), sondern in suboptimalen Risikofeldern: Bei den **Sparteneinheiten** besteht die Abweichung darin, dass sowohl der $eNPS_{\text{Onboarding}}$ als auch der $eNPS_{\text{gesamt}}$ – anders als alle anderen Output-Variablen – bei $suboptimal_{SKON}$ niedriger ausgeprägt sind. Demnach gilt die Struktur von „Cluster 1“ nur bei weiter Auslegung:

- Konstrukte, die **im Risikoprofil suboptimal_{BB} stärker gehemmt** werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger/bei Defizit-Variablen höher): Unerwünschte Prozess-Variablen (Or_def, Fb_def) und alle Output-Variablen (Zufr_Onb, AC, $eNPS_{\text{Recruiting}}$, $eNPS_{\text{Employer}}$; konkrete Mittelwerte, Anhang K)
- Konstrukte, die **im Risikoprofil suboptimal_{SKON} stärker gehemmt** werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger/bei Defizit-Variablen höher): Alle erwünscht hohen Prozess-Variablen (RJP, Soc_Supp inkl. Sub-Items) und zwei Ausreißer-Variablen ($eNPS_{\text{Onboarding}}$ ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=7,36$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=5,58$), $eNPS_{\text{gesamt}}$ ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=7,55$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=6,97$))

Auch die **operativen Kundeneinheiten** gehören zu „Cluster 1“, wobei ein anderes Konstrukt zum Ausreißer wird: Anders als die anderen Output-Variablen ist AC bei $suboptimal_{SKON}$ niedriger ausgeprägt als bei $suboptimal_{BB}$ ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=4,11$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=4,08$).

Kernaussage 5: Analog zur Gesamtstichprobe weisen intern versetzte Mitarbeiter, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, Spartenmitarbeiter und Mitarbeiter der operativen Kundeneinheiten („Cluster 1“) im JSR-Modell im weiteren Sinne eine Struktur auf, in der

- unerwünschte Prozess-Variablen sowie die meisten Output-Variablen bei $suboptimal_{BB}$
 - erwünschte Prozess-Variablen bei $suboptimal_{SKON}$
- stärker gehemmt werden.

Die Ergebnisse zu „Cluster 1“ bekräftigen – wie bereits vorangegangene Ergebniskapitel (Kap. 24.1-24.3, 24.4.1), dass eine ergänzende Betrachtung von $SKON$ notwendig ist, um ein ganzheitliches Bild der Leistungspotenzialsituation zu erlangen. Schließlich bestehen im JSR-Modell viele Variablen, die bei $SKON_{\text{niedrig}}$ stärker gehemmt werden als bei BB_{niedrig} .

„Cluster 2“ wird von den Substichproben **Mitarbeiter „Alter<35“** und **„Externe Einstellungen“** gebildet. Sie haben gemeinsam, dass alle Variablen – bis auf ein „Ausreißer“-Konstrukt – stärker gehemmt werden, wenn ein suboptimales Beanspruchungsprofil vorliegt, das auf einem niedrigen SKON basiert (**Alter<35**: Soc_Supp_{Peer} ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=5,91$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=4,89$); eNPS_{Onboarding}: $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=7,00$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=6,13$; Abb. 24.38). Während bei den jüngeren Mitarbeitern lediglich für Zufr_Onb eine stärker hemmende Wirkung der BB besteht ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=5,22$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=5,54$; Abb. 24.38, links), gilt dies für extern eingestellte Mitarbeiter bei der Prozess-Variable Or_def_{Klar_Trans} ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=2,00$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=1,72$; Anhang K).

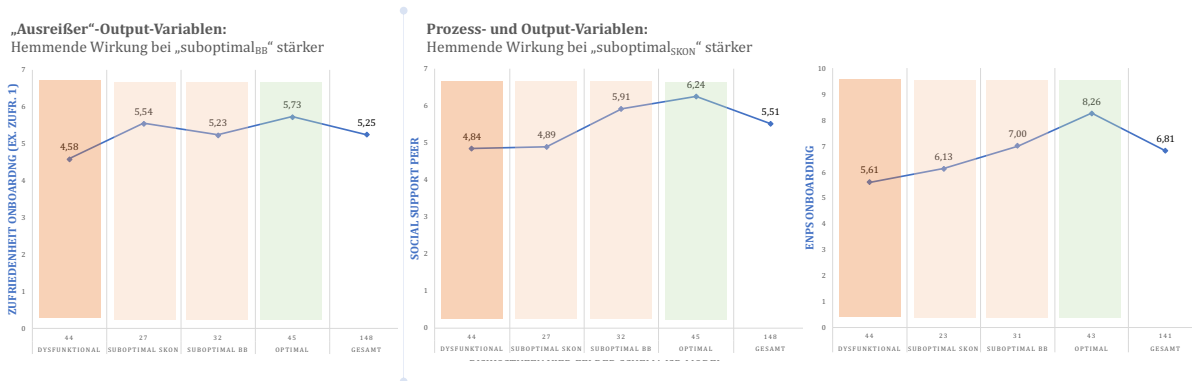


Abb. 24.39 Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSR-Modell Mitarbeiter „Alter<35“: Dominanz der hemmenden Wirkung bei „suboptimal_{SKON}“ (repräsentativ für „Cluster 2“; eigene Darstellung)

Kernaussage 6: Bei „Externe Einstellungen“ und Mitarbeiter der Kategorie „Alter<35“ („Cluster 2“) dominiert die hemmende Wirkung des Beanspruchungsprofils „suboptimal_{SKON}“.

Das in Abb. 24.38 (rechts) bzw. in Abb. 24.40 für **externe Einstellungen** skizzierte Bild ist für „Cluster 2“ typisch: Bis auf den einen Ausreißer (s. o.) werden die Variablen im Risikoprofil „suboptimal_{SKON}“ stärker gehemmt. Denn Prozess-Variablen, für die eine hohe Ausprägung wünschenswert ist (Bsp. RJP ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=2,00$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=1,72$); Soc_Supp inkl. Sub-Items), fallen geringer aus als bei „suboptimal_{BB}“. Alle unerwünschten Prozess-Variablen (exkl. Or_def_{Klar_Trans}) und alle Output-Variablen (Zufr_Onb, AC, eNPS inkl. Sub-Items) sind bei „suboptimal_{SKON}“ höher ausgeprägt als bei „suboptimal_{BB}“ (Anhang K).

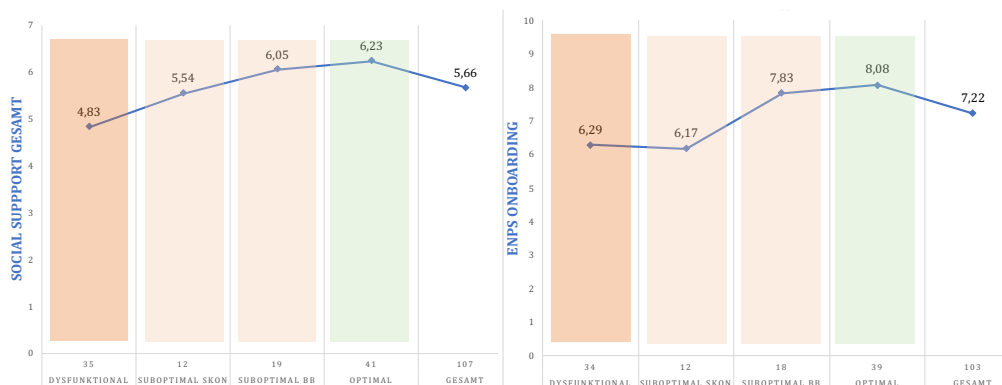


Abb. 24.40 Wirkung suboptimaler Risikostufen im JSR-Modell externer Einstellungen: Dominanz der hemmenden Wirkung bei „suboptimal_{SKON}“ (repräsentativ für „Cluster 2“; eigene Darstellung)

Über die benannte „Ausreißer“-Variable hinaus (Zufr_Onb) besteht für „jüngere“ Mitarbeiter die Besonderheit, dass in beiden suboptimalen Risikostufen (suboptimal_{SKON/BB}) vier Variablen die gleiche Ausprägung aufweisen. Absolut betrachtet ist zwar jeweils ein suboptimales

Beanspruchungsprofil höher ausgeprägt als das andere, jedoch sind die Mittelwertunterschiede verschwindend gering. Es erscheint für folgende Variablen unerheblich zu sein, ob die suboptimale Beanspruchung auf einen Mangel von BB oder SKON zurückzuführen ist:

- RJP ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=4,15$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=4,09$)
- $eNPS_{\text{Recruiting}}$ ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=7,35$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=7,24$)
- $eNPS_{\text{Employer}}$ ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=8,31$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=8,22$)
- AC ($M_{JSR}(\text{suboptimal}_{BB})=3,95$; $M_{JSR}(\text{suboptimal}_{SKON})=3,99$)

Dies bedeutet gleichzeitig, dass es bei den $eNPS$ -Items im JSR-Modell nur für $eNPS_{\text{Onboarding}}$ entscheidend ist, in welches suboptimale Risikoprofil ein Mitarbeiter eingestuft ist. Für diese Variable ist der Wert bei suboptimal_{SKON} deutlich niedriger als bei suboptimal_{BB} (Abb. 24.40, rechts). Analog zu Ergebnissen der Subfragestellung c) (Kap. 24.3.3) verdeutlicht dies die Bedeutung sozialer Komponenten für den Onboarding-Prozess für Mitarbeiter „Alter_{<35}“.

Kernaussage 7: Für Führungskräfte und Stabseinheiten lässt sich keine eindeutige Systematik dazu ableiten, welche suboptimale Risikostufe ($\text{suboptimal}_{SKON/BB}$) hemmender auf Prozess- bzw. Output-Variablen wirkt.

„**Cluster 3**“ des VFS im JSR-Modell erfasst Substichproben, deren Struktur im Sinne der hemmenden Wirkung suboptimaler Risikoprofile von der Gesamtpopulation abweicht. Hinzu kommt, dass sie sich keine anderweitige Systematik der Wirkungsweise suboptimaler Risikostufen erkennen lässt. Diese zwei Merkmale gelten für **Führungskräfte** und **Stabseinheiten** – sowohl im JSC- als auch im JSR-Modell. Die Zuordnung der Führungskräfte-Variablen zu den beiden Kategorien hemmender Wirkung ($\text{suboptimal}_{BB/SKON}$) belegt dies:

- Konstrukte, die im **Risikoprofil „suboptimal_{BB}“ stärker gehemmt** werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger/bei Defizit-Variablen höher): Unerwünschte Prozess- (Or_def, Fb_def_{Supervisor}) und Output-Variablen (Zufr_Onb, AC, $eNPS_{\text{Employer}}$)
- Konstrukte, die im **Risikoprofil „suboptimal_{SKON}“ stärker gehemmt** werden (Wert bei wünschenswert hoher Ausprägung niedriger/bei Defizit-Variablen höher): Alle erwünscht hohen Prozess-Variablen (RJP, Soc_Supp inkl. Sub-Items) inkl. $eNPS$ (Recruiting, Onboarding, gesamt) und Fb_def_{Peer} (konkrete Werte s. Anhang K)

Eine ähnlich willkürlich erscheinende Aufteilung der Variablen besteht für Stabseinheiten (Anhang K). Im JSR-Modell lässt sich folglich für diese Zielgruppen nicht einheitlich formulieren, welche Determinante des VFS (BB oder SKON) die Ausprägungen der Variablen in den suboptimalen Risikostufen stärker beeinträchtigt. Es liegen sowohl Input- als auch Output-Variablen vor, die stärker beeinträchtigt werden, wenn SKON niedrig ausgeprägt ist, als auch solche, bei denen dies bei BB_{niedrig} zutrifft. Somit kann die Dominanz der hemmenden Funktion von BB_{niedrig} , die sich im JSC-Modell zeigt, nicht auf das JSR-Modell übertragen werden.

Eine Zusammenfassung aller Eingruppierungen je nach Wirkungen der suboptimalen Risikostufen in den VFS (JSC, JSR) beider Modelle ist für alle Substichproben Tab. 24.13 zu entnehmen. Sie repräsentiert analog zu Tab. 24.12 in Kap. 24.4.1 eine Synapse der beschriebenen Ergebnisse (grün: Dominanz der hemmenden Wirkung von suboptimal_{BB} (JSC); gelb: keine klar erkennbare Systematik; orange: Wirkung je nach Variablentyp („Cluster 1“), hellblau: „Cluster 2“; rot: Dominanz der hemmenden Wirkung von suboptimal_{BB} nicht zutreffend).

Tab. 24.13 Synapse der hemmenden Wirkung suboptimaler Beanspruchungsprofile im VFS je Substichprobe (eigene Darstellung)

VFS	JSC		JSR	
ZG	größere Hemmung bei suboptimal _{BB}	größere Hemmung bei suboptimal _{KON}	größere Hemmung bei suboptimal _{BB}	größere Hemmung bei suboptimal _{KON}
Gesamtstichprobe	x (alle Variablen)	-	Unerwünscht hohe Prozess- und alle Output-Variablen exkl. eNPS _{Onboarding}	Wünschenswert hoch ausgeprägte Prozess-Variablen (RJP, Soc_Supp) und eNPS _{Onboarding}
Extern	Keine klare Systematik (RJP, Fb_def, Or_def, Klar_Trans, Zufr_Onb, AC)	Keine klare Systematik (Or_def, Orientierungslinien, Soc_Supp, eNPS)	Or_def _{Klar_Trans}	x (alle Variablen, mit einer Ausnahme)
Intern	Unerwünscht hohe Prozess- und alle Output-Variablen – bis auf diejenigen mit Onboarding-Bezug	Wünschenswert hoch ausgeprägte Prozess-Variablen inkl. Output-Variablen mit Onboarding-Bezug (eNPS _{Onboarding} , Zufr_Onb)	Unerwünscht hohe Prozess-Variablen (Or_def, Fb_def) und alle Output-Variablen	Wünschenswert hoch ausgeprägte Prozess-Variablen (Soc_Supp inkl. Sub-Items)
Mitarbeiter	x (alle Variablen, mit einer Ausnahme)	Zufr_Onb	Unerwünscht hohe Prozess-Variablen (Or_def, Fb_def) und alle Output-Variablen, mit einer Ausnahme	Wünschenswert hoch ausgeprägte Prozess-Variablen (Soc_Supp inkl. Sub-Items); Ausreißer: eNPS _{Onboarding}
Führungskraft	-	x (alle Variablen)	Keine klare Systematik (Or_def, Fb_def _{Supervisor} , Zufr_Onb, AC, eNPS _{Employer})	Keine klare Systematik: Alle wünschenswert hoch ausgeprägten Prozess-Variablen (RJP, Soc_Supp), eNPS inkl. Sub-Items und Fb_def _{Peer}
Alter niedrig	x (alle Variablen)	-	Zufr_Onb	x (alle Variablen, mit einer Ausnahme)
Alter hoch	Wenige Variablen und keine klare Systematik: Soc_Supp _{Peer} , Or_Def _{Orientierungslinien} , AC, eNPS _{Employer}	x (keine klare Systematik, aber die meisten Variablen)	Keine klare Systematik (Fb_Def _{Supervisor} und alle Output-Variablen (Zufr_Onb, AC, eNPS inkl. Sub-Items))	Prozess-Variablen (leistungshinderliche Variablen): Fb_def und Or_def; Soc_Supp (Supervisor, gesamt)
Stabs-einheiten	Keine klare Systematik: Prozess-Variablen (Fb_def _{Peer} , Or_def _{Orientierungslinien} , RJP) und Output-Variablen (AC, Zufr_Onb, eNPS _{Employer})	Keine klare Systematik: Wünschenswert hohe Prozess-Variablen (Soc_Supp inkl. Sub-Items), eNPS inkl. Sub-Items	Keine klare Systematik (unerwünscht hohe Prozess-Variablen: Fb_def, Or_def), eNPS _{Recruiting} , Zufr_Onb)	Keine klare Systematik: Wünschenswert hohe Prozess-Variablen (RJP, Soc_Supp) und Output-Variablen (AC, eNPS inkl. Sub-Items)
Sparten	Wenige Variablen und keine klare Systematik: Soc_Supp _{Peer} , Or_def _{Orientierungslinien} , AC, eNPS _{Employer}	x (keine klare Systematik, aber die meisten Variablen)	Unerwünscht hohe Prozess-Variablen (Fb_def, Or_def) und die meisten Output-Variablen (Zufr_Onb, AC, eNPS _{Recruiting} , eNPS _{Employer})	Alle wünschenswert hoch ausgeprägten Prozess-Variablen (RJP, Soc_Supp), eNPS _{gesamt} , eNPS _{Onboarding}
Operative Kundeneinheiten	Keine klare Systematik: Wünschenswert hohe Prozess-Variablen (Soc_Supp) und AC, eNPS inkl. Sub-Items	Keine klare Systematik: Leistungshinderliche Prozess-Variablen und eNPS _{Recruiting} und Zufr_Onb	Unerwünscht hohe Prozess-Variablen (Fb_def, Or_def), eNPS inkl. Sub-Items, Zufr_Onb	Alle wünschenswert hoch ausgeprägten Prozess-Variablen (Soc_Supp inkl. Sub-Items) und AC

24.4.3 Varianzanalyse der Prozess- und Output-Variablen innerhalb der Risikostufen der VFS

Kap. 24.4.1 und 24.4.2 erfassen „Schritt 1“ der Datenauswertung zu Subfragestellung d): Sie betrachten Minima und Maxima (Kap. 24.4.1) bzw. suboptimale Risikoprofile im VFS (JSC, JSR) unterschiedlicher Substichproben (Kap. 24.4.2). Strukturelle Auffälligkeiten werden deskriptiv hervorgehoben, d. h. ohne, dass Aussagen i. S. der schließenden Statistik möglich werden. Entsprechend werden diese Analysen im folgenden Kapitel („Schritt 2“ zu Subfragestellung c)) durch eine **VA** abgerundet. Damit sollen die Verlaufsbeschreibungen durch Bestätigung (H1) oder Ablehnung signifikanter Unterschiede (H0) bestärkt oder entkräftet werden.

Job Strain-Control-Modell					Job Strain-Resources-Modell										
	Prozess- und Output-Variablen	Wert (über-/untere)	Wert (über-/untere)			Prozess- und Output-Variablen	Wert (über-/untere)	Wert (über-/untere)							
			hoch	niedrig				hoch	niedrig						
aufgabenbezogenes Kontrollieren (KON)	(RJP)**		4,23 (n=13)	4,303 (n=22)	optimal 22,5%	(RJP)**		4,19 (n=19)	4,39 (n=46)	optimal 28%					
	Fb.def. Peer*** Fb.def. Supervisor***		2,75 (n=24) 2,97 (n=25)	2,25 (n=44) 2,32 (n=45)			Fb.def. Peer*** Fb.def. Supervisor***		3,33 (n=40) 3,045 (n=41)		2,26 (n=54) 2,13 (n=56)				
	Or.def. Orlinien*** Or.def. KlarTrans***		2,72 (n=25) 2,33 (n=23)	2,28 (n=45) 1,5 (n=44)			Or.def. Orlinien*** Or.def. KlarTrans***		3,01 (n=41) 2,55 (n=40)		2,38 (n=56) 1,44 (n=55)				
	SocSupp. Ges* SocSupp. Peer SocSupp. Super.	suboptimal	5,42 (n=25) 5,32 (n=25) 5,54 (n=25)	5,71 (n=45) 5,60 (n=45) 5,82 (n=45)			SocSupp. Ges*** SocSupp. Peer*** SocSupp. Super.***	suboptimal	5,90 (n=41) 5,80 (n=41) 6,03 (n=40)		6,17 (n=56) 6,14 (n=56) 6,18 (n=55)				
	Zufr.Onb.***	12,5%	5,45 (n=25)	5,74 (n=45)			Zufr.Onb.***	20,5%	5,13 (n=41)		5,66 (n=56)				
	AC***		4,04 (n=25)	4,45 (n=44)			AC***		3,94 (n=41)		4,51 (n=54)				
	eNPS**		7,64 (n=25)	8,49 (n=45)			eNPS***		7,41 (n=41)		8,71 (n=56)				
	eNPS Rec* eNPS Onb*** eNPS Emp***		7,72 (n=25) 6,96 (n=24) 8,16 (n=25)	8,63 (n=41) 7,92 (n=38) 9,04 (n=45)			eNPS Rec* eNPS Onb*** eNPS Emp***		7,32 (n=37) 6,68 (n=40) 8,20 (n=41)		8,62 (n=53) 8,08 (n=52) 9,30 (n=56)				
	soziales Kontrollieren (SKON)	(RJP)**		3,81 (n=42)		4,35 (n=36)	suboptimal 23,5%	(RJP)**			3,75 (n=36)	4,11 (n=12)	suboptimal 12%		
		Fb.def. Peer*** Fb.def. Supervisor***		3,49 (n=81) 3,44 (n=82)		2,70 (n=46) 2,48 (n=47)			Fb.def. Peer*** Fb.def. Supervisor***			3,32 (n=65) 3,51 (n=66)		2,81 (n=36) 2,81 (n=36)	
		Or.def. Orlinien*** Or.def. KlarTrans***		3,27 (n=83) 2,64 (n=83)		2,53 (n=47) 1,52 (n=47)			Or.def. Orlinien*** Or.def. KlarTrans***			3,22 (n=67) 2,58 (n=66)		2,46 (n=36) 1,62 (n=36)	
		SocSupp. Ges* SocSupp. Peer SocSupp. Super.	dysfunktional	5,1 (n=83) 5,11 (n=82) 5,11 (n=81)		5,64 (n=47) 5,62 (n=47) 5,63 (n=46)			SocSupp. Ges*** SocSupp. Peer*** SocSupp. Super.***		dysfunktional	4,72 (n=67) 4,76 (n=66) 4,71 (n=65)		4,90 (n=36) 4,78 (n=36) 5,00 (n=35)	
		Zufr.Onb.***	41,5%	4,65 (n=83)		5,54 (n=47)			Zufr.Onb.***		33,5%	4,65 (n=67)		5,61 (n=36)	
		AC***		3,73 (n=82)		4,23 (n=46)			AC***			3,72 (n=66)		4,09 (n=36)	
		eNPS**		6,71 (n=82)		7,92 (n=47)			eNPS***			6,63 (n=66)		7,40 (n=36)	
		eNPS Rec* eNPS Onb*** eNPS Emp***		7,06 (n=71) 5,71 (n=81) 7,51 (n=81)		7,78 (n=46) 7,09 (n=47) 8,83 (n=47)			eNPS Rec* eNPS Onb*** eNPS Emp***			7,17 (n=59) 5,58 (n=64) 7,32 (n=65)		7,50 (n=34) 6,47 (n=32) 8,36 (n=36)	
n=200			niedrig	hoch		n=200			niedrig	hoch					
Beanspruchungsbilanz (BB)					Beanspruchungsbilanz (BB)										

Abb. 24.41 Tabellarische Darstellung der VFS (JSC-/JSR-Modell) inkl. Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen je Risikostufe: Gesamtstichprobe (eigene Darstellung)

In welcher Konstellation (JSR, JSR) und Substichprobe sich die Skalenmittelwerte signifikant unterscheiden, je nachdem welchem Risikoprofil eine Person zuzuordnen ist, zeigt Abb. 24.41. Mittelwerte und Anzahl „n“ der betrachteten Substichprobe sind in der entsprechenden Risikostufe hinterlegt. Ob der Unterschied je nach Beanspruchungsprofil signifikant ist, wird je nach Signifikanzniveau anhand der Symbolik „*“ für $p \leq 0,05$, „***“ für $p \leq 0,01$ und „****“ für $p \leq 0,001$ gekennzeichnet (Spalte Prozess- und Output-Variablen, Abb. 24.41). Strukturell gliedert sich diese Ergebnisdarstellung in drei Punkte: Grundsätzliche Unterschiede je nach Risikostufe (1), Unterschiede zwischen den Extrempfprofilen (optimal, dysfunktional, 2) und Unterschiede innerhalb aller vier Gruppen (optimal, dysfunktional, suboptimal_{BB/(S)KON}, 3). Zentrale

Erkenntnisse werden jeweils zunächst an der Gesamtstichprobe demonstriert und Substichproben hinzugezogen, auf die sie sich übertragen lassen. Substichproben mit abweichenden Ergebnissen werden am Ende jedes Abschnitts aufgeführt. Ergebnisse aller Variablen, Substichproben und Modelle sowie dazugehörige SPSS-Ausgaben führt Anhang K auf.

Grundsätzliche Unterschiede je nach Risikostufe (1)

Der Test auf Homogenität der Varianzen fällt im JSC-Modell für den überwiegenden Teil der Variablen positiv aus (Anhang K). Lediglich für Or_def, AC und NPS_{Employer} ist die Bedingung der Varianzhomogenität nicht erfüllt. Um dennoch robuste Ergebnisse sicherzustellen, wird ein Ergebnisabgleich mit dem Welch-Test (robuste ANOVA, Kap. 23) herangezogen. Im JSR-Modell ist Varianzhomogenität ein Einzelfall: Sie wird nur für RJP, Fb_def und Zufr_Onb bestätigt (Anhang K), sodass der Welch-Test für robuste Varianzen hier für die meisten Variablen relevant ist. Da er die Ergebnisse der ANOVA in allen Fällen repliziert, wird mit ihren Ergebnissen weitergearbeitet. Die VA lässt zur Beantwortung der Frage, ob der Wert der Input- und Output-Variablen mit ihrer Risikostufe variiert, folgende Kernaussage zu:

Kernaussage 1: Die Unterschiede der Prozess- und Output-Variablen innerhalb der Risikostufen (ANOVA) sind in Bezug auf folgende Substichproben für alle Variablen auf Gesamtskalenebene signifikant: Gesamtstichprobe, Anforderungssituation, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, Mitarbeiter Kategorie „Alter<35“.

Beginnend mit der **Gesamtstichprobe im JSC-Modell** bestehen – abgesehen von zwei Variablen (Soc_Supp: $F(3) = 3,006$; $p = 0,032 \leq 0,05$; eNPS_{Recruiting}: $F(3) = 3,596$; $p = 0,015 \leq 0,05$) – hochsignifikante Unterschiede je nach Risikostufe (0,1 %-Niveau). Die Ausprägungen aller anderen Prozess-Variablen unterscheiden sich demnach je nachdem, ob die Kandidaten optimal, suboptimal_{KON/BB} oder dysfunktional beansprucht sind. Repräsentativ für alle anderen Variablen wird dieses Muster an einer Prozess- und einer Output-Variable konkretisiert. Das Ergebnis für Prozess-Variablen wird am Beispiel von Or_def_{KlarTrans} aufgezeigt: Hier schwanken die Mittelwerte der Risikostufen von $M_{JSC}(\text{dysfunktional}) = 2,6$ zu $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON}) = 1,52$ und $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB}) = 2,33$ bis hin zu $M_{JSC}(\text{optimal}) = 1,5$ sichtbar. Dies wird auch anhand der Verlaufsbeschreibungen in Kap. 24.4.1 deutlich. Der p-Wert „ $p = 0,000$ “ ($F(3) = 15,34$) und die Effektstärke $\text{Eta}^2 = 0,235 > d = 0,16$ (starker, Cohen, 1988) bestätigen die optische Analyse statistisch. Gleiches gilt für die Output-Variable „Zufr_Onb“, deren Werte auch deskriptiv je Risikostufen voneinander abweichen ($M_{JSC}(\text{dysfunktional}) = 4,65$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{KON}) = 5,54$; $M_{JSC}(\text{suboptimal}_{BB}) = 5,45$; $M_{JSC}(\text{optimal}) = 5,75$). Sie differieren hochsignifikant ($f(3) = 10,58$, $p = 0,000 \leq 0,001$) bei einem starken Effekt nach Cohen ($\text{Eta}^2 = 0,162 > 0,16$; 1988).

Die hohe Signifikanz dieser Ergebnisse schließt die Zufälligkeit der Unterschiede je nach Risikostufe nahezu aus und untermauert die Relevanz ihrer Betrachtung über hohe Effektstärken (Eta^2). Inhaltlich bestärken sie die Annahme, dass die Beanspruchungsprofile im VFS-Modell als Leistungspotenzialindikatoren auch eine Indikatorrolle für relevante Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase aufweisen (Kap. 24.4.1). Für Fälle geringerer Signifikanz (s. o.) gilt Kernaussage 1 auch, jedoch mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit.

Überführt man die Auswertung der **Gesamtstichprobe** vom JSC- ins **JSR-Modell** zeigen sich – ungeachtet einer Abweichung – analoge Ergebnisse: Alle Konstrukte unterscheiden sich je nach Risikostufe hochsignifikant zu einem Niveau von 1 % bzw. 0,1 %. Die Ausnahme bildet

hier nur der $eNPS_{\text{Recruiting}}$, der mit $p=0,012$ ($F(3)=3,76$) ein Signifikanzniveau von 5 % erreicht. Der Unterschied beschreibt einen mittelstarken Effekt ($\text{Eta}^2=0,063 > d=0,06$; Cohen, 1988). Daraus wird folgende Annahme abgeleitet: Dass der $eNPS_{\text{Recruiting}}$ die Signifikanzwerte und Effektstärke der anderen Variablen nicht erreicht, könnte daran liegen, dass er einen zum Zeitpunkt der Befragung bereits abgeschlossenen Prozess bewertet. Somit weist er ggf. eine geringere Relevanz für das emotionale Erleben in der Onboarding-Phase auf, als der $eNPS_{\text{Onboarding}}$ oder der $eNPS_{\text{Employer}}$. Insgesamt sind aber alle Variablen von ihrem Risikoprofil abhängig.

Für $\text{Soc_Supp}_{\text{gesamt}}$ werden stellvertretend für alle Variablen hochsignifikante Unterschiede berichtet (Abb. 24.41, rechts). Die Mittelwerte dieser Prozess-Variable ($M_{\text{JSC}}(\text{dysfunktional})=4,72$; $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{SKON}})=4,90$; $M_{\text{JSC}}(\text{suboptimal}_{\text{BB}})=5,90$ und $M_{\text{JSC}}(\text{optimal})=6,17$) variieren mit $p=0,000 \leq 0,001$ ($F(3)=21,634$) hochsignifikant und die Effektstärke sind als mittelstark bis stark zu werten ($\text{Eta}^2=0,14 = d=1,14$; Cohen, 1988). Der unterschiedliche Verlauf von $\text{Soc_Supp}_{\text{gesamt}}$ je nach Modell zeigen bereits Kap. 24.4.1, 24.4.2. Es scheint nachvollziehbar, da die Bedeutung sozialer Prozess-Variablen im JSR-Modell aufgrund seiner inhaltlichen Nähe zur Kategorisierungsvariable SKON einschlägiger ist. Beim JSC-Modell wird die Leistungsfähigkeit eines Individuums anhand der Variable KON bewertet, die die soziale Interaktion nicht in den Mittelpunkt stellt. Entsprechend ist es konsistent, dass die soziale Prozess-Variable Soc_Supp im JSC-Modell eine geringere Abhängigkeit ($\text{Eta}^2=0,046$) von der Risikostufe eines Mitarbeiters hat, als im JSR-Modell ($\text{Eta}^2=1,14$). Auch dieses Ergebnis bekräftigt die Annahme, dass ein integrierter Ansatz aus JSC- und JSR-Modell für eine ganzheitliche Betrachtung der Leistungspotenzialsituation in der Onboarding-Phase notwendig ist.

AC als weiteres Konkretisierungsbeispiel zeigt das gleiche Bild: $F(3)=10,13$, $p=0,000 \leq 0,001$; $\text{Eta}^2=0,15 > d=0,14$ (Cohen, 1988). D. h. der Unterschied ist hochsignifikant und der Effekt stark. Für alle anderen Variablen wird auf Anhang K verwiesen. Die Befunde zeigen insgesamt, dass die Beanspruchungsprofile sowohl im JSC- als auch im JSR-Modell nicht nur Leistungspotenzialindikatoren, sondern auch eine Indikatorrolle für relevante Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase aufweisen. Diese Aussage gilt weitestgehend auch bei Differenzierung der VFS nach **Anforderungssituation**: Wie Abb. 24.42 (links) zu entnehmen, unterscheiden sich bei extern eingestellten Mitarbeitern im JSC-Modell alle Prozess- und Output-Variablen je nach Risikoprofil mind. zu einem 5 %-Niveau (Anhang K). Hingegen treten bei intern versetzten VPN drei Variablen auf, deren Ausprägung nicht vom Beanspruchungsprofil im JSC-Modell abhängig ist ($p > 0,05$, Abb. 24.42, gelb): Soc_Supp ($F(3)=2,517$, $p=0,064$), AC ($F(3)=2,507$, $p=0,086$) und $eNPS_{\text{Recruiting}}$ ($F(3)=1,488$, $p=0,225$).

Zwei der Variablen, die für intern versetzte VPN nicht mit den Risikostufen variieren, gehören für die extern eingestellten Mitarbeiter zu den Variablen mit den höchsten Signifikanzwerten: Soc_Supp ($F(3)=10,928$, $p=0,000 \leq 0,001$) und AC ($F(3)=6,364$, $p \leq 0,001$) unterscheiden sich je nach Risikostufe hochsignifikant. Dies lassen bereits ihre Mittelwerte erahnen (Soc_Supp: $M_{\text{JSC}}(\text{dysfunktional})=4,95$; $M_{\text{JSC}}(\text{supoptimal}_{\text{KON}})=6,03$; $M_{\text{JSC}}(\text{supoptimal}_{\text{BB}})=6,23$; $M_{\text{JSC}}(\text{optimal})=6,14$; AC: $M_{\text{JSC}}(\text{dysfunktional})=3,68$; $M_{\text{JSC}}(\text{supoptimal}_{\text{KON}})=4,23$; $M_{\text{JSC}}(\text{supoptimal}_{\text{BB}})=4,1538$; $M_{\text{JSC}}(\text{optimal})=4,56$). Der Effekt ist für beide Konstrukte stark ($d \geq 0,14$, Cohen, 1988), wobei er im Falle von Soc_Supp mit $\text{Eta}^2=0,318$ stärker ist, als für AC ($\text{Eta}^2=0,191$). Für den $eNPS_{\text{Recruiting}}$ zeigt sich ein Unterschied i. H. eines Signifikanzniveaus von 5 % ($F(3)=3,439$,

p=0,02) und ein mittelstarker Effekt bzw. $\eta^2=0,104$. Diese Ergebnisse korrespondieren mit seinen Resultaten für die Gesamtstichprobe (JSC, JSR).

Job Strain-Control-Modell

Externe Einstellung					Interne Versetzung					
	Prozess- und Output-Variablen		Wert (über-/untere)			Prozess- und Output-Variablen		Wert (über-/untere)		
aufgabenbezogenes Kontrollerleben (KON)	hoch	suboptimal	(RJP)**	4,23 (n=13)	4,35 (n=21)	suboptimal	(RJP)			optimal
			Fb.def. Peer**	2,85 (n=13)	2,14 (n=21)		Fb.def. Peer***	2,64 (n=11)	2,32 (n=22)	
			Fb.def. Supervisor**	2,71 (n=13)	2,48 (n=21)		Fb.def. Supervisor**	3,25 (n=12)	2,20 (n=23)	
			Or.def. Orlinien**	2,15 (n=13)	2,26 (n=21)		Or.def. Orlinien***	3,33 (n=12)	2,22 (n=23)	
			Or.def. KlarTrans**	2,08 (n=13)	1,5 (n=20)		Or.def. KlarTrans***	2,67 (n=10)	1,43 (n=23)	
			SocSupp. Ges.***	6,23 (n=13)	6,14 (n=21)		SocSupp. Ges.	4,54 (n=12)	5,30 (n=23)	
			SocSupp. Peer***	6,31 (n=13)	6,05 (n=21)		SocSupp. Peer	4,25 (n=12)	5,17 (n=23)	
			SocSupp. Super.**	6,25 (n=13)	6,24 (n=21)		SocSupp. Super.	4,83 (n=12)	5,41 (n=22)	
			Zufr.Onb.**	5,72 (n=13)	5,61 (n=21)		Zufr.Onb.***	5,17 (n=12)	5,92 (n=22)	
	AC***	4,15 (n=13)	4,56 (n=20)	AC	3,92 (n=12)	4,33 (n=23)				
	eNPS**	8,62 (n=13)	9 (n=21)	eNPS*	6,58 (n=12)	7,95 (n=23)				
	eNPS Rec*	8,85 (n=13)	9,24 (n=21)	eNPS Rec	6,50 (n=12)	7,89 (n=19)				
	eNPS Onb*	8,00 (n=13)	8,26 (n=19)	eNPS Onb*	5,92 (n=12)	7,44 (n=18)				
	eNPS Emp**	8,92 (n=13)	9,38 (n=21)	eNPS Emp*	7,33 (n=12)	8,70 (n=23)				
	niedrig	dysfunktional	(RJP)**	3,79 (n=41)	4,36 (n=32)	dysfunktional	(RJP)			suboptimal
			Fb.def. Peer**	3,34 (n=41)	2,81 (n=31)		Fb.def. Peer***	3,64 (n=40)	2,55 (n=11)	
			Fb.def. Supervisor**	3,51 (n=41)	2,62 (n=32)		Fb.def. Supervisor**	3,41 (n=40)	2,56 (n=11)	
			Or.def. Orlinien**	3,04 (n=41)	2,39 (n=32)		Or.def. Orlinien***	3,54 (n=41)	3,00 (n=11)	
Or.def. KlarTrans**			2,32 (n=41)	1,49 (n=32)	Or.def. KlarTrans***		2,97 (n=41)	1,80 (n=11)		
SocSupp. Ges.***			4,95 (n=41)	6,03 (n=32)	SocSupp. Ges.		5,20 (n=41)	4,18 (n=11)		
SocSupp. Peer***			5,20 (n=41)	6,03 (n=32)	SocSupp. Peer		4,98 (n=40)	4,09 (n=11)		
SocSupp. Super.**			4,70 (n=41)	6,00 (n=32)	SocSupp. Super.		5,48 (n=40)	4,27 (n=11)		
Zufr.Onb.**			4,79 (n=41)	5,63 (n=32)	Zufr.Onb.***		4,45 (n=41)	5,14 (n=11)		
AC***	3,68 (n=40)	4,23 (n=31)	AC	3,75 (n=41)	4,04 (n=11)					
eNPS**	7,37 (n=41)	8,07 (n=32)	eNPS*	5,96 (n=40)	7,06 (n=11)					
eNPS Rec*	7,82 (n=38)	8,10 (n=31)	eNPS Rec	6,06 (n=32)	6,73 (n=11)					
eNPS Onb*	6,48 (n=40)	7,25 (n=32)	eNPS Onb*	4,82 (n=39)	5,70 (n=10)					
eNPS Emp**	7,93 (n=40)	8,81 (n=32)	eNPS Emp*	7,03 (n=40)	8,55 (n=11)					
n=107		niedrig		hoch	n=87		niedrig		hoch	
		Beanspruchungsbilanz (BB)					Beanspruchungsbilanz (BB)			

Abb. 24.42 Tabellarische Darstellung der VFS (JSC-Modell) inkl. Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen je Risikostufe je nach Anforderungssituation (eigene Darstellung)

Für interne Versetzungen liegen darüber hinaus lediglich für die defizitbezogenen Prozess-Variablen „Fb_def“ und „Or_def“ hochsignifikante Unterschiede vor (0,01%-Niveau). Beispielfürhaft dafür anzuführen ist, dass der Unterschied von Fb_def_{Peer} je nach Risikostufe mit einem p-Wert von „0,000“ (F(3)=7,027) hochsignifikant ist und einen starken Effekt beschreibt ($\eta^2=0,264$). Somit nehmen die Risikostufen zwar in beiden Anforderungssituationen Einfluss auf die Ausprägung der Prozess- und Output-Variablen, Werte höchster Signifikanz und Effektstärke betreffen aber unterschiedliche Konstrukte. Bei der Beantwortung der Frage, worauf dies zurückzuführen ist, kann die Erkenntnis helfen, dass intern versetzte Mitarbeiter ein geringeres Soc_Supp wahrnehmen als extern eingestellte VPN (Kap. 24.1.1). Das geringere Soc_Supp scheint sie – mangels eines Unterschieds in Bezug auf KON – im JSC-Modell nicht zu beeinträchtigen. Wohl aber variiert ihr Leistungspotenzial im JSC-Modell mit den defizitbezogenen Variablen (Fb_def, Or_def). Zu diskutieren ist, ob dies mit einer höheren Defizitorientierung intern versetzter Mitarbeiter in Zusammenhang steht (Kap. 25.1). Zugleich bietet es sich an, dieses Ergebnis als weiteres Indiz dafür zu deuten, dass eine hohe Sensibilität für bzw. Bedeutung von soziale(n) Einflüsse(n) des Umfelds besteht (größere Hemmung bei

suboptimal_{SKON}, Kap. 24.4.2). Dies ist insb. im Kontext der Schlussfolgerung aus den Verlaufsbeschreibungen für externe Einstellungen im JSR-Modell denkbar (Kap. 24.4.1).

Job Strain-Resources-Modell

		Externe Einstellung				Interne Versetzung			
		Prozess- und Output-Variablen	Wert (über-/unterø)			Prozess- und Output-Variablen	Wert (über-/unterø)		
soziales Kontrollierleben (SKON)	hoch	(R P)***	4,19 (n=19)	4,43 (n=41)	suboptimal	(R P)			optimal
		Fb.def. Peer*** Fb.def. Supervisor***	2,76 (n=19) 2,76 (n=19)	2,31 (n=40) 2,40 (n=41)		3,83 (n=21) 3,29 (n=22)	1,94 (n=9) 1,50 (n=9)		
		Or.def. Orlinien** Or.def. KlarTrans**	2,37 (n=19) 2,00 (n=19)	2,26 (n=41) 1,43 (n=40)		3,57 (n=22) 3,05 (n=21)	2,70 (n=10) 1,53 (n=10)		
		Soc.Supp. Ges*** Soc.Supp. Peer*** Soc.Supp. Super***	6,05 (n=19) 6,16 (n=19) 6,00 (n=19)	6,23 (n=41) 6,17 (n=41) 6,28 (n=40)		5,77 (n=22) 5,50 (n=22) 6,05 (n=22)	5,80 (n=10) 5,90 (n=10) 5,70 (n=10)		
		Zufr.Onb.***	5,70 (n=19)	5,68 (n=41)		4,64 (n=22)	5,60 (n=10)		
		AC***	4,06 (n=19)	4,48 (n=39)		3,84 (n=22)	4,45 (n=10)		
		eNPS***	8,35 (n=19)	8,75 (n=41)		6,59 (n=22)	8,27 (n=10)		
		eNPS Rec eNPS Onb*** eNPS Emp***	8,37 (n=19) 7,83 (n=18) 8,79 (n=19)	8,75 (n=40) 8,08 (n=39) 9,32 (n=41)		6,22 (n=18) 7,25 (n=8) 7,68 (n=22)	8,00 (n=8) 7,25 (n=8) 9,00 (n=10)		
		17,8%				25,3%			
	niedrig	(R P)***	3,74 (n=35)	4,11 (n=12)	dysfunktional	(R P)			suboptimal
		Fb.def. Peer*** Fb.def. Supervisor***	3,47 (n=35) 3,62 (n=35)	3,29 (n=12) 3,13 (n=12)		3,13 (n=30) 3,43 (n=30)	2,56 (n=24) 2,65 (n=24)		
		Or.def. Orlinien** Or.def. KlarTrans**	3,62 (n=35) 2,40 (n=35)	2,63 (n=12) 1,72 (n=12)		3,44 (n=31) 2,82 (n=30)	2,38 (n=24) 1,56 (n=24)		
		Soc.Supp. Ges*** Soc.Supp. Peer*** Soc.Supp. Super***	4,83 (n=35) 5,09 (n=35) 4,56 (n=34)	5,54 (n=12) 5,58 (n=12) 5,50 (n=12)		4,53 (n=31) 4,30 (n=30) 4,80 (n=30)	4,58 (n=24) 4,38 (n=24) 4,74 (n=24)		
		Zufr.Onb.***	4,64 (n=35)	5,44 (n=12)		4,60 (n=30)	5,69 (n=24)		
		AC***	3,65 (n=34)	3,96 (n=12)		3,75 (n=31)	4,15 (n=24)		
		eNPS***	7,30 (n=35)	7,39 (n=12)		5,74 (n=30)	7,41 (n=24)		
		eNPS Rec eNPS Onb*** eNPS Emp***	7,91 (n=32) 6,29 (n=34) 7,82 (n=34)	7,92 (n=12) 6,17 (n=12) 8,08 (n=12)		6,15 (n=26) 4,59 (n=29) 6,67 (n=30)	7,27 (n=22) 6,65 (n=20) 8,50 (n=24)		
		32,7%				35,6%			
(n=107) ¹	niedrig	hoch	(n=87) ¹	niedrig	hoch				
Beanspruchungsbilanz (BB)					Beanspruchungsbilanz (BB)				

Abb. 24.43 Tabellarische Darstellung der VFS (JSR-Modell) inkl. Ausprägungen der Prozess- und Output-Variablen je Risikostufe je nach Anforderungssituation¹ (eigene Darstellung)

Hebt man den Vergleich der Anforderungssituation auf die Ebene des **JSR-Modells** (Abb. 24.43), verhalten sich die Variablen je nach Risikostufe weiterhin nicht vollständig gleichförmig. Die Zielgruppen kommen einander aber deutlich näher: In beiden Fällen unterscheiden sich alle Prozess-Variablen mindestens zu einem Niveau von 1 %, je nachdem in welcher Risikostufe sich das Individuum befindet. Sowohl für extern Eingestellte als auch für intern Versetzte bestehen bspw. hochsignifikante Unterschiede bzgl. Fb_def_{Peer} (extern: F(3)=6,043, p=0,001≤0,001; intern: F(3)=6,889, p=0,000≤0,001) und Fb_def_{Supervisor} (extern: F(3)=7,401, p=0,00; intern: F(3)=7,735, p=0,000≤0,001). Dabei ist der Effekt zwar in beiden Fällen stark, jedoch für intern versetzte Mitarbeiter stärker (Fb_def_{Peer}: Eta²(intern)=0,258>Eta²(extern)=0,177>0,14; Fb_def_{Supervisor}: Eta²(intern)=0,283>Eta²(extern)=0,216>0,14; Cohen, 1988).

Auch zeigt sich die Gleichförmigkeit – anders als im JSC-Modell – für die Prozess-Variable

¹ n=Anzahl der Respondenten der Variable mit der größten Populationsgröße im VFS. Detailangaben zur Anzahl der Respondenten pro Variable sind der SPSS-Ausgabe zu entnehmen (Anhang K)

Soc_Supp: Sowohl für interne Versetzungen als auch für externe Einstellungen variieren die Mittelwerte je nach Risikostufe stark (extern: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=4,83$; $M_{JSR}(\text{supoptimal}_{SKON})=5,54$; $M_{JSR}(\text{supoptimal}_{BB})=6,05$; $M_{JSR}(\text{optimal})=6,23$; intern: $M_{JSR}(\text{dysfunktional})=4,53$; $M_{JSR}(\text{supoptimal}_{SKON})=4,58$; $M_{JSR}(\text{supoptimal}_{BB})=5,77$; $M_{JSR}(\text{optimal})=5,8$). In diesem Fall beschreibt der hochsignifikante Unterschied für externe Mitarbeiter ($F(3)=12,874$, $p=0,000 \leq 0,001$; $\text{Eta}^2=0,404$) einen fast doppelt so starken Effekt wie für intern versetzte VPN ($F(3)=6,376$, $p=0,001$; $\text{Eta}^2=0,23$). Somit setzt sich sowohl die Annahme höherer Defizitorientierung intern versetzter Mitarbeiter (s. o.) als auch die Annahme einer erhöhten Sensibilität für soziale Unterstützung extern eingestellter Mitarbeiter auch im JSR-Modell durch.

Während sich die Prozessvariablen in ihrer Ausprägung auf den unterschiedlichen Risikostufen hochsignifikant voneinander unterscheiden, gilt dies nur für wenige Output-Variablen. Lediglich Zufr_Onb, der $eNPS_{\text{gesamt}}$ sowie der $eNPS_{\text{Employer}}$ variieren in beiden Anforderungssituationen je nach Risikostufe, wobei sowohl Signifikanz als auch Effektstärke für externe Einstellungen höher liegen: Für alle benannten Variablen liegen für extern eingestellte VPN hochsignifikante sowie starke Effekte vor ($d > 0,14$; Cohen, 1988) vor, d. h. das Bild der Gesamtstichprobe führt sich bei externen Einstellungen im JSR-Modell fort: Zufr_Onb: $F(3)=7,926$, $p=0,00$; $\text{Eta}^2=0,231$; AC: $F(3)=6,944$, $p=0,00$; $\text{Eta}^2=0,208$; $eNPS_{\text{Onboarding}}$: $F(5,538)$, $p=0,001$; $\text{Eta}^2=0,168$. Lediglich der $eNPS_{\text{Recruiting}}$ ist bei extern eingestellten VPN – anders als in der Gesamtstichprobe – nicht signifikant ($F(3)=1,489$, $p=0,222$). Er erreicht auch hier nicht das Signifikanzniveau der anderen Skalen, was in den Kontext der Hypothese einer verhältnismäßig geringeren Relevanz des Recruiting-Prozesses in der Onboarding-Phase gestellt wird.

Für die benannten Output-Variablen mit hochsignifikantem Effekt variieren die Ausprägungen bei intern versetzten VPN für Zufr_Onb zwar, jedoch zu einem niedrigeren Signifikanzniveau ($F(3)=3,954$, $p=0,011 < 0,05$) und einem weniger starken Effekt ($\text{Eta}^2=0,143$). Für AC ($F(3)=2,394$, $p=0,074 > 0,05$) und den $eNPS_{\text{Onboarding}}$ ($F(3)=2,704$, $p=0,051 > 0,05$) ist kein signifikanter Befund festzustellen. Worauf diese Verschiedenartigkeit des Verhaltens der Output-Variablen je nach Anforderungssituation zurückzuführen sein könnte, wird in Kap. 25.1 diskutiert: Zu überlegen ist etwa, ob intern versetzte Mitarbeiter in Bezug auf Output-Variablen resistenter gegen die Veränderung ihres Leistungspotenzialniveaus sind, weil sie Zugriff auf ein höheres Maß an sozialen Ressourcen haben. Die Ergebnisse entsprechen dem Befund, dass sich intern versetzte und extern eingestellte VPN trotz unterschiedlich hoher SKON-Werte nicht in Bezug auf ihr AC unterscheiden (Kap. 24.1). Analog ist das AC intern versetzter VPN auch im JSC-Modell nicht von der Risikostufe abhängig, der sie zugeordnet sind.

Bei Einteilung der VFS-Daten nach der Funktion der VPN, lässt sich „Kernaussage 1“ (s. o.) für „Führungskräfte“ nicht bestätigen, sodass sie gemeinsam mit anderen abweichenden Fällen in „Abschnitt 3“ betrachtet werden. Für **Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung** variieren die Ergebnisse im JSC- für fast alle und im JSR-Modell für alle Variablen signifikant mit der Risikostufe. Im **JSC-Modell** kommt die tabellarische Darstellung des VFS für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung derjenigen der Gesamtstichprobe sehr nah, sodass sie nicht in die Niederschrift eingebettet wird, sondern in Anhang K verbleibt.

Die Unterschiede je Risikostufe sind bis auf zwei Skalen für alle Variablen hochsignifikant

(0,1 %-Niveau). Zum einen sind die Unterschiede für den $eNPS_{\text{Recruiting}}$ (bereits in allen anderen vorgestellten Fällen eine geringere Signifikanz und Effektstärke) auf einem Niveau von 1 % signifikant ($F(3)=5,009$, $p=0,002 \leq 0,01$) und repräsentieren mit $\text{Eta}^2=0,102$ ($d=0,06$, Cohen, 1988) einen mittelstarken bis starken Effekt. Die zweite Ausnahme bildet die Prozess-Variable Soc_Supp : Es liegt kein signifikanter Befund vor ($F(3)=2,201$, $p=0,09 > 0,05$; Analogie zum JSC-Modell interner Versetzungen). Dies ist bereits anhand ihrer Mittelwerte zu erahnen: $M_{\text{JSC}}(\text{dysfunktional})=5,07$; $M_{\text{JSC}}(\text{supoptimal}_{\text{KON}})=5,62$; $M_{\text{JSC}}(\text{supoptimal}_{\text{BB}})=5,35$; $M_{\text{JSC}}(\text{optimal})=5,65$). Soc_Supp verhält sich bei geschlechtsspezifischer Einteilung der VFS für weibliche Befragte gleichartig: Auch hier bildet Soc_Supp im JSC-Modell die einzige Variable ohne signifikante Mittelwertunterschiede je Risikostufe ($F(3)=1,013$, $p=0,391 > 0,05$).

Die Substichprobenergebnisse im **JSR-Modell** zeigen ein Muster auf, das bereits bei internen Versetzungen zu beobachten ist: Alle Variablen – auch Soc_Supp ($F(3)=19,105$, $p=0,000$) – variieren je nach Risikostufe hochsignifikant (1 % bzw. 0,1 %-Niveau). Die Effekte sind inkl. Soc_Supp ($\text{Eta}^2=0,354$) für alle bis auf zwei Variablen als groß einzustufen, erreichen also ein $\text{Eta}^2 > 0,14$ (Cohen, 1988). Unterschiede des $eNPS_{\text{Recruiting}}$ bleiben mit einem Signifikanzniveau von 5 % erneut unter den Werten der anderen Skalen ($F(3)=3,729$, $p=0,013$; $\text{Eta}^2=0,076 > 0,06$, Cohen, 1988). $\text{Or_def}_{\text{Orientierungslinien}}$ erreicht „nur“ einen mittelgroßen Effekt ($F(3)=5,091$, $p=0,002$; $\text{Eta}^2=0,094$). Somit sind die Ergebnisse mit dem Muster der Gesamtstichprobe vergleichbar. Diese Nähe stimmt mit der Ähnlichkeit der Verlaufsbeschreibungen dieser Gruppen überein (Kap. 24.4.1). Die Befunde stärken die Annahme, dass die Beanspruchungsprofile im VFS-Modell als Leistungspotenzialindikatoren i. d. R. eine Indikatorrolle für Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase haben.

Das gleiche Muster, das die Daten der Gesamtstichprobe und der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung beschreibt, zeigt sich auch in der Kategorie „**Alter**_{<35}“: Die meisten Variablen im JSC-Modell unterscheiden sich je nach Risikostufe hochsignifikant, bei einem starken Effekt (Fb_def , Or_def , Zufr_Onb , AC , $eNPS$, Anhang K). Soc_Supp verfehlt die Fehlerwahrscheinlichkeit von 1 % mit einem $p=0,011$ knapp ($F(3)=3,823$) und erreicht einen mittleren Effekt von $\text{Eta}^2=0,08$ ($d=0,06$; Cohen, 1988). Abweichend von der Gesamtstichprobe und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung, jedoch im Einklang mit den externen Einstellungen, weist der $eNPS_{\text{Recruiting}}$ keinen Unterschied auf ($F(3)=1,829$, $p=0,145 > 0,05$). Der Aspekt wird bereits in der Ergebnisbetrachtung anderer Substichproben mit einer vorläufigen Annahme belegt (s. o.).

Wie im **JSR-Modell** der Gesamtstichprobe variieren die Ausprägungen aller Variablen der Mitarbeitergruppe „**Alter**_{<35}“ ausnahmslos hochsignifikant mit ihrer Risikostufe. Für den $eNPS_{\text{Recruiting}}$ ($F(3)=4,248$, $p=0,007 \leq 0,01$) und RJP ($F(3)=5,03$, $p=0,003 \leq 0,01$) unterscheiden sich die Mittelwerte hochsignifikant zu einem Niveau von 1 %. Die Fehlerwahrscheinlichkeit aller anderen Konstrukte liegt unter 0,1 % (Bsp.: $eNPS_{\text{gesamt}}$: $F(3)=11,5$, $p=0,000$). Alle Effekte liegen – bis auf den mittelstarken Effekt des $eNPS_{\text{Recruiting}}$ ($\text{Eta}^2=0,094$) ca. bei (RJP : $\text{Eta}^2=0,16$) bzw. über dem Schwellenwert eines starken Effekts ($d=0,14$, Cohen, 1988; Bsp. $eNPS_{\text{gesamt}}$: $\text{Eta}^2=0,24$). Somit zeigen sich für Mitarbeiter dieser Kategorie die zuverlässigsten Ergebnisse. Ein junges Alter scheint mit einer hohen Sensibilität für den Zusammenhang zwischen Prozess- und Output-Variablen und den Risikostufen nach dem JSR-Modell einherzugehen. Zugleich bekräftigt dieses Ergebnis die Bedeutung der Unterschiede zwischen „jüngeren“ und

„älteren“ Mitarbeitern aus Subfragestellung c) (Kap. 24.3.3). Nicht zuletzt wird die Bedeutung des Unterschieds für ihre Leistungspotenzialentwicklung bestätigt.

Dies wird umso klarer, wenn man **Ergebnisse** betrachtet, die von „**Kernaussage 1**“ **abweichen**. Sie betreffen die gleichen „Ausreißer-Zielgruppen“ wie in den Verlaufsbeschreibungen (Kap. 24.4.1), was die Robustheit der Befunde bestätigt.

Kernaussage 2: Für folgende Substichproben lässt sich keine einheitliche Struktur identifizieren, die beschreibt wie Mittelwerte der Prozess- und Output-Variablen mit den Risikostufen der VFS variieren (Analogie zu den deskriptiven Analysen, Kap. 24.4.1): Mitarbeiter Kategorie „Alter_{≥35}“, Führungskräfte und „Rolle der Ressorts für das Geschäftsmodell“.

Im Unterschied zu Mitarbeitern der Kategorie „Alter_{<35}“ variieren die Variablen für **Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{≥35}“** im JSC- sowie im JSR-Modell nur in wenigen Fällen signifikant mit der Risikostufe. Von einem signifikanten Mittelwertunterschied ($p \leq 0,05$) im **JSC-Modell** betroffen sind: RJP, Or_def_{Klar_Trans}, Zufr_Onb und eNPS_{gesamt} (konkrete Werte, Anhang K). Am Beispiel von Or_def_{Klar_Trans} wird gezeigt, dass die Mittelwertunterschiede dieser Variablen mit $p = 0,012 < 0,05$ signifikant sind ($F(3) = 4,239$) und starke Effekte beschreiben ($\eta^2 = 0,397 > 0,14$; Cohen, 1988). Das Fb_def_{Peer} unterscheidet sich je nach Risikostufe bei einem starken Effekt ($\eta^2 = 0,448 > 0,14$; ebd.) hochsignifikant ($F(3) = 4,932$, $p = 0,006 < 0,01$). Da sich keine Unterschiede für die Variablen Or_def_{Orientierungslinien} ($F(3) = 2,38$, $p = 0,087 > 0,05$), Fb_def_{Supervisor} ($F(3) = 0,944$, $p = 0,431 > 0,05$) und alle Sub-Items des eNPS erkennen lassen (Anhang K), ist keine Systematik des Verhältnisses von Variablenausprägung und Risikostufen identifizierbar.

Auch im **JSR-Modell** fehlt eine erkennbare Struktur signifikanter Effekte: Nur vier Prozess- und eine Output-Variable weisen je nach Risikostufe signifikante Unterschiede auf: Fb_def_{Peer} ($F(3) = 3,306$, $p = 0,032 \leq 0,05$), Or_def_{Klar_Trans} ($F(3) = 4,31$, $p = 0,012 \leq 0,05$), Soc_Supp_{gesamt} ($F(3) = 2,933$, $p = 0,048 \leq 0,05$), Soc_Supp_{Supervisor} ($F(3) = 3,988$, $p = 0,016 \leq 0,05$) sowie der eNPS_{Employer} ($F(3) = 2,925$, $p = 0,049 \leq 0,05$). In diesen Fällen werden in der einfachen ANOVA lediglich große Effekte im Bereich von $\eta^2 = 0,256 - 0,404$ beschrieben (konkrete Werte pro Variable, Anhang K). Neben der Tatsache, dass alle anderen Variablen keine signifikanten Effekte verzeichnen, bestätigt der Welch-Test als robustes Testverfahren nicht alle signifikanten Ergebnisse, die die ANOVA ausweist: Soc_Supp_{gesamt} überschreitet das Signifikanzniveau von „0,05“ mit $p = 0,084$ und der eNPS_{Employer} mit $p = 0,1$. Somit wird „Kernaussage 1“ im JSR-Modell für keine Output-Variable bestätigt. Fraglich ist, ob „ältere“ Mitarbeiter eine geringere Sensibilität für die Risikostufen aufweisen, die Substichprobe zu klein ist oder, ob andere vorliegend nicht berücksichtigte Faktoren geeignet sind, dieses Ergebnis zu erklären (Kap. 25.1).

Auch für die „Ausreißer-Gruppe“, **Führungskräfte**, zeigen sich keine eindeutigen Ergebnisse: Sowohl im JSC- als auch im JSR-Modell bleiben signifikante Mittelwertunterschiede der Prozess- und Output-Variablen je Risikostufe aus (Anhang K). Die Ausnahme bildet in beiden Modellen die Prozess-Variable Or_def_{Orientierungslinien} (JSR: $F(3) = 3,389$, $p = 0,039 < 0,05$; $\eta^2 = 0,535$; JSC: $F(3) = 4,626$, $p = 0,022 < 0,05$; $\eta^2 = 0,463$). Folglich sollten die Ergebnisse nur sehr vorsichtig interpretiert werden. Hinzu kommt, dass diese Untergruppe mit $n = 23$ bei Einteilung in einzelne Risikostufen zu kleine Substichproben bildet. Dies steht zwar im Einklang mit den realen Bedingungen in einem Unternehmen – Führungskräfte stellen eine natürliche

Minderheit dar (Kap. 22.2, 24.3.1) –, jedoch folgen Risiken statistischer Unzulänglichkeit, wie etwa die Nichterfüllung der Mindestgruppengröße einer ANOVA (Kap. 23).

Die letzte Input-Variable, für die „Kernaussage 1“ nicht klar bestätigt wird, bildet „**Rolle Ressort für das Geschäftsmodell**“. Für **Sparten, Stabseinheiten** und **operativen Kundeneinheiten** liegen in beiden Modellen sowohl Variablen vor, die statistisch signifikant mit den Risikoprofilen variieren als auch solche, für die die H_0 angenommen wird. Aufgrund des gemeinsamen Musters dieser Variablen wird ihr Ergebnis lediglich anhand einer Ressort-Rolle beispielhaft in dieser Niederschrift dargelegt. Zudem werden die Befunde für die Sparten angenommen, da sie die einzige Substichprobe darstellen, für die sich die übergreifende Struktur der Verlaufsbeschreibungen (Kap. 24.4.1) – zumindest im JSR-Modell – bestätigt.

Die Unterschiede folgender Variablenausprägungen sind je nach Risikostufe im **JSC-Modell** für die Sparten nicht signifikant ($p > 0,05$): RJP ($F(3)=0,784$, $p=0,515$); $Fb_def_{Supervisor}$ ($F(3)=2,165$, $p=0,101$), $Or_def_{Orientierungslinien}$ ($F(3)=2,481$, $p=0,069$); SocSupp ($F(3)=2,44$, $p=0,073$) sowie $eNPS_{Recruiting}$ ($F(3)=2,682$, $p=0,055$). Im Gegensatz dazu variieren alle Output-Variablen auf Gesamtskalenebene bei einem starken Effekt ($d > 0,14$; Cohen, 1988) (hoch-)signifikant mit den Risikostufen: $Zufr_Onb$ ($F(3)=4,375$, $p=0,007 < 0,01$; $\eta^2=0,212$), AC ($F(3)=4,946$, $p=0,004 < 0,01$; $\eta^2=0,239$) und $eNPS_{gesamt}$ ($F(3)=3,922$, $p=0,013 < 0,05$; $\eta^2=0,193$). Damit wird jedoch weder „Kernaussage 1“ bestätigt, noch lässt sich ableiten, wann sich ein Unterschied für die Prozess-Variablen einstellt und wann nicht (es gilt „Kernaussage 2“). Die Annahme, dass Beanspruchungsprofile im VFS neben ihrer Rolle als Leistungspotenzialindikatoren auch eine Indikatorrolle für die Variablen des Messmodells aufweisen, kann somit höchstens für die Output-Variablen bestätigt werden. Die Variablen ohne einen signifikanten Unterschied je Risikostufe überschneiden sich mit den Variablen, die von der übergreifenden Verlaufsstruktur (Kap. 24.4.1) abweichen. Dies bestätigt ihre „Ausreißerrolle“.

Im **JSR-Modell** bestehen für die Sparten drei Variablen, die nicht signifikant mit den Risikostufen variieren ($p > 0,05$): RJP ($F(3)=0,633$, $p=0,601$); $Or_def_{Orientierungslinien}$ ($F(3)=1,569$, $p=0,206$) sowie $eNPS_{Recruiting}$ ($F(3)=2,132$, $p=0,106$). Diese Erkenntnis gilt auch für die anderen Ressortrollen – jedoch in Bezug auf andere Variablen (Anhang K). Für alle anderen Prozess- und Output-Variablen der Sparten liegen mind. signifikante Unterschiede und zumeist starke Effekte vor (bspw. Soc_Supp: $F(3)=5,513$, $p=0,002 \leq 0,01$; $\eta^2=0,267 > 0,14$; Cohen, 1988). Somit kann die Annahme, dass die Beanspruchungsprofile im VFS-Modell in ihrer Bedeutung als Leistungspotenzialindikatoren auch eine Indikatorrolle für Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase aufweisen, bis auf wenige Variablen, für die Sparten bestätigt werden. Da Ausnahmen und Abweichungen für die anderen Ressortrollen die Mehrheit bilden, werden alle Ressortrollen in „Abschnitt 3“ behandelt (keine eindeutige Struktur, s.u.). Für die Input-Variablen „Mitarbeiter der Kategorie ‚Alter ≥ 35 Jahre““, „Führungskräfte“ und „Rolle der Ressorts für das Geschäftsmodell“ werden die deskriptiven Ergebnisse aus Kap. 24.4.2 bestätigt: Diese Substichproben zeigen keine erkennbare Struktur auf.

Unterschiede zwischen den Extremprofilen (optimal vs. dysfunktional, 2)

Auf Basis der einfachen ANOVA kann eine Aussage darüber getroffen werden, ob sich die Konstrukte sich je nach Risikoprofil unterscheiden, nicht jedoch zwischen welchen

Risikoprofilen dies der Fall ist. Um die betroffenen Risikostufen zu identifizieren, werden – analog zu Kap. 24.3.2 – die Ergebnisse des **Mehrfachvergleichs nach Bonferroni** betrachtet. Dabei zeigt sich für die **Gesamtstichprobe** im JSC-Modell, dass sich die Mittelwerte aller Variablen in den optimalen und dysfunktionalen Risikostufen hochsignifikant unterscheiden (Bsp.: $Fb_def_{Supervisor}$: $\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,128$, $p=0,000<0,001$; Anhang K). Eine Ausnahme bildet die Variable Soc_Supp ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=0,542$, $p=0,125>0,05$). Im JSC-Modell wiederholt sich das Ergebnis: Die Ausprägungen der Konstrukte unterscheiden sich bei allen Variablen zwischen den Risikostufen „optimal“ und „dysfunktional“ ausnahmslos und hochsignifikant (Anhang K) – also auch bei Soc_Supp ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,446$, $p=0,000<0,001$). Eine Ausnahme bildet in Bezug auf das Signifikanzniveau der $eNPS_{Recruiting}$, bei dem sich die Extremprofile „nur“ signifikant unterscheiden ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,453$, $p=0,013<0,05$).

Kernaussage 3:

Die Ausprägungen aller Prozess- und Output-Variablen unterscheiden sich zwischen den Extremprofilen des VFS (optimal, dysfunktional) i. d. R. für folgende Substichproben hochsignifikant ($p \leq 0,001$, $p \leq 0,01$, Analogie zur übergreifenden Verlaufsbeschreibung, Kap. 24.4.1): Gesamtstichprobe, Anforderungssituation (interne Versetzungen im JSC-Modell), Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, Mitarbeiter Kategorie „Alter<35“ und Sparteneinheiten (im JSC-Modell).

Auch unter Berücksichtigung der **Anforderungssituation** lässt sich die bisher getätigte Aussage bestätigen: Es bestehen einige Variablen mit signifikanten Mittelwertunterschieden zwischen den extremen Risikostufen (RJP , Or_def , Soc_Supp_{Peer} , $Zufr_Onb$, $eNPS_{Recruiting}$ und $eNPS_{Onboarding}$, Anhang K). Darüber hinaus variieren die Ausprägungen der Antworten **externer Einstellungen** im **JSC-Modell** bei allen Variablen hochsignifikant zwischen den Profildfeldern „optimal“ und „dysfunktional“ ($p \leq 0,001$ bzw. $p \leq 0,01$; Bsp.: AC ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=0,876$, $p=0,001$; weitere Variablen, Anhang K). Dies gilt auch im JSR-Modell uneingeschränkt (bspw.: AC ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=0,825$, $p=0,000$; weitere Variablen, Anhang K).

Für **intern versetzte Mitarbeiter** zeigt sich die Indikatorfunktion der Extremprofile im **JSC-Modell** weiterhin: Neben Soc_Supp ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=0,109$, $p=1,00>0,05$) weist nur der $eNPS_{Recruiting}$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,832$, $p=0,237>0,05$) keine Unterschiede zwischen den optimalen und dysfunktionalen Risikoprofilen auf. Es wiederholt sich somit das Ergebnis, das in Abschnitt eins für die einfache ANOVA skizziert wird (s. o.) – mit einem Unterschied: In Bezug auf AC besteht kein Unterschied je Risikostufe. Betrachtet man lediglich die beiden Extremprofile, werden jedoch signifikante Unterschiede des AC zwischen optimal und dysfunktional beanspruchten Mitarbeitern messbar ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=0,584$, $p=0,048 \leq 0,05$). Auch alle anderen Variablen zeigen zwischen den optimalen und den dysfunktionalen Beanspruchungsprofilen hochsignifikante Unterschiede ($p \leq 0,001$, $p \leq 0,01$, Anhang K). Analog zu den externen Einstellungen variieren die Variablen $eNPS_{Onboarding}$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=2,62$, $p=0,017$) und $eNPS_{Employer}$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,671$, $p=0,025$) im JSC-Modell „nur“ zu einem 5%-Niveau.

Im **JSR-Modell** kann „Kernaussage 3“ nicht uneingeschränkt auf intern versetzte Mitarbeiter übertragen werden: Sie ist zwar für die Prozess-Variablen im weitesten Sinne haltbar, bildet aber für die Output-Variablen einen Ausnahmefall ($eNPS_{gesamt}$: $\Delta M_{optimal_dysfunktional}=-2,52$, $p=0,016 \leq 0,05$). Während lediglich die Prozess-Variablen Fb_def_{Peer} ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=-1,189$, $p=0,065>0,05$) und $Or_def_{Orientierungslinien}$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=0,735$, $p=0,669$) nicht davon beeinflusst werden, ob eine optimale oder eine dysfunktionale Beanspruchung vorliegt,

spielt es für alle anderen Prozessvariablen sehr wohl eine signifikante Rolle (Anhang K). Bei den Output-Variablen bildet der $eNPS_{\text{gesamt}}$ die Ausnahmevariable, deren Mittelwerte signifikant mit den Extremprofilen variieren ($\Delta M_{\text{optimal_dysfunktional}}=2,52$, $p=0,016 \leq 0,05$). Daher wird die Indikatorrolle der Extremprofile für intern versetzte VPN im JSR-Modell nicht bestätigt.

Für **Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung** greift „Kernaussage 3“ im **JSC-Modell** im Mehrfachvergleich nach Bonferroni für alle Variablen – abgesehen von RJP ($\Delta M_{\text{optimal_dysfunktional}}=0,62$, $p=0,053 > 0,05$). Die Mittelwerte der Konstrukte unterscheiden sich zwischen der optimalen und der dysfunktionalen Risikostufe hochsignifikant ($p \leq 0,001$, $p \leq 0,01$, konkrete Werte Anhang K). Gleiches gilt im **JSR-Modell**, wobei mit dem $eNPS_{\text{Recruiting}}$ eine andere Ausreißer-Variable vorliegt ($\Delta M_{\text{optimal_dysfunktional}}=1,16$, $p=0,087 > 0,05$). Gültigkeit besteht analog zur Substichprobe, „**Mitarbeiter Kategorie „Alter_{<35}“**“, jedoch nehmen andere Variablen die „Ausreißer-Rollen“ ein: Während sich im **JSC-Modell** Soc_Supp_{Peer} ($\Delta M_{\text{optimal_dysfunktional}}=0,495$, $p=0,665 > 0,05$, auch laut ANOVA n. s.) und RJP ($\Delta M_{\text{optimal_dysfunktional}}=0,54$, $p=0,094 > 0,05$) in den Extremprofilen nicht unterscheiden, sind die Mittelwertunterschiede im **JSR-Modell** hochsignifikant ($p \leq 0,001$, $p \leq 0,01$, Anhang K). Nur der $eNPS_{\text{Recruiting}}$ variiert mit den Extremprofilen zu einem Signifikanzniveau von 5 % ($\Delta M_{\text{optimal_dysfunktional}}=1,38$, $p=0,036 \leq 0,05$).

Somit zeigen sich für jüngere Mitarbeiter genauso wie für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung bzgl. des strukturellen Verlaufs von Prozess- und Output-Faktoren im VFS (JSC- und JSR-Modell) Analogien zur Gesamtstichprobe. Insgesamt kann zudem die Indikatorfunktion des VFS für die Ausprägung Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase in ihrem Gültigkeitsbereich spezifiziert werden: Sie zeigt sich für die Extremprofile (optimal, dysfunktional) der Gesamtstichprobe, externe Einstellungen, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und Mitarbeitern der Kategorie „Alter_{<35}“. Für intern versetzte Mitarbeiter gilt sie im JSC-Modell.

Die Substichproben, die sich bereits bei der Verlaufsbeschreibung (Kap. 24.4.1) sowie in „Abschnitt 1“ (ANOVA) als Sonderfälle hervorgetan haben, gehören zu den **Input-Faktoren, die von „Kernaussage 3“ abweichen**. Für sie greift „Kernaussage 4“. Hinzu kommen entsprechend der vorangestellten Ergebnisse intern versetzter Mitarbeiter im JSR-Modell:

Kernaussage 4: Keine regelbasierte Unterschiedsstruktur besteht für Mittelwerte von Prozess- und Output-Variablen in den Extremprofilen des VFS (optimal, dysfunktional) folgender Substichproben: Interne Versetzungen im JSR-Modell, Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{≥35}“, Führungskräfte und Ressort-Rollen für das Geschäftsmodell.

Für **Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{≥35}“** unterscheiden im **JSC-Modell** zwei Variablen signifikant zwischen den optimalen und dysfunktionalen Risikostufen: $eNPS_{\text{gesamt}}$ ($\Delta M_{\text{optimal_dysfunktional}}=-2,79$, $p=0,038 \leq 0,05$) und Fb_def_{Peer} ($\Delta M_{\text{optimal_dysfunktional}}=1,22$, $p=0,016 \leq 0,05$). Signifikante Unterschiede bleiben im **JSR-Modell** vollständig aus (Anhang K). Während für **Führungskräfte** im **JSC-Modell** ein signifikanter Unterschied besteht ($Or_def_{\text{Orientierungslinien}}$: $\Delta M_{\text{optimal_dysfunktional}}=1,52$, $p=0,02 \leq 0,05$), besteht er im **JSR-Modell** für keine Variable (n. s., Anhang K).

Betrachtet man die **Rollen der Ressorts für das Geschäftsmodell** zeigt sich anhand der **Sparteneinheiten** im **JSC-Modell** eine ungleiche Verteilung zwischen Variablen, die mit den Extremprofilen variieren und solchen, die dies nicht tun: Signifikante Unterschiede lassen sich

für Fb_def_{Peer} ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,54$, $p=0,001$), $Or_def_{Klar_Trans}$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,38$, $p=0,002$), $Zufr_Onb$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,39$, $p=0,01 \leq 0,05$) und den $eNPS_{gesamt}$ identifizieren ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=-2,41$, $p=0,008 \leq 0,01$). Für die restlichen Skalen gilt das, was im **JSR-Modell** für alle Variablen gilt (Anhang K): Der Mittelwertunterschied der Konstrukte ist zwischen den Risikostufen „optimal“ und „dysfunktional“ für keine Variable signifikant (n. s.). Auch für die **operativen Kundeneinheiten** folgt die Einteilung in die Risikostufen keiner klaren Systematik: Hier variiert lediglich das $Or_def_{KlarTrans}$ mit den Extrempfunden des VFS im **JSC-Modell** ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,5$, $p=0,018 \leq 0,05$). Alle anderen Variablen unterscheiden sich hier nicht (Anhang K). Im **JSR-Modell** bilden nicht signifikante Ergebnisse die Minderheit: $Or_def_{Orientierungslinien}$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=0,77$, $p=0,72 > 0,05$), $Zufr_Onb$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=1,16$, $p=0,067 > 0,05$), $eNPS_{gesamt}$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}=-1,482$, $p=0,297 > 0,05$).

Bei den Ressortrollen verhalten sich nur die **Stabseinheiten** in beiden Modellen gleichförmig: Sowohl im **JSC-** als auch im **JSR-Modell** überwiegen die Variablen mit signifikanten Mittelwertunterschieden in den Extrempfunden (Anhang K). Keine signifikanten Unterschiede bestehen für die Variablen: RJP ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}(JSC)=-0,46$, $p=0,764 > 0,05$; $\Delta M_{optimal_dysfunktional}(JSR)=0,57$, $p=0,12 > 0,05$) und $eNPS_{Recruiting}$ ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}(JSC)=1,54$, $p=0,053 > 0,05$; $\Delta M_{optimal_dysfunktional}(JSR)=0,957$, $p=0,419 > 0,05$). Im JSC-Modell kommt das Item $eNPS_{Employer}$ hinzu ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}(JSC)=1,097$, $p=0,185 > 0,05$). Im JSR-Modell ist zusätzlich für $Zufr_Onb$ kein Mittelwertunterschied zwischen den Extrempfunden nachgewiesen ($\Delta M_{optimal_dysfunktional}(JSR)=0,763$, $p=0,071 > 0,05$). Trotz der größeren Nähe der Ergebnisse je nach Modell ist wie bei den anderen Ressortrollen schwer nachvollziehbar, welche Umstände dazu beitragen, dass sich ausgewählte Variablen nicht signifikant zwischen den Extrempfunden unterscheiden. Lediglich der $eNPS_{Recruiting}$ zeigt für alle Substichproben wiederholt keinen oder nur einen Mittelwertunterschied geringer Signifikanz und Effektstärke in den Extrempfunden der VFS.

Somit wird für in „Kernaussage 4“ benannte Gruppen die Annahme bekräftigt, dass die Beanspruchungsprofile im VFS als Leistungspotenzialindikatoren keine klare Indikatorrolle für die Extrempfunde relevanter Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase haben. Es liegen nur wenige unsystematisch erscheinende Ausnahmen vor (s. o.).

Unterschiede aller Risikostufen (optimal, dysfunktional, suboptimal_{BB/(S)KON}; 3)

Es stellt sich die Frage, in welchen Fällen die Indikatorfunktion der Risikoprofile für die Ausprägung von Prozess- und Output-Variablen in den Extrempfunden auf suboptimale Risikostufen erweitert werden kann. Die empirische Antwort wird in „Kernaussage 5“ zusammengefasst:

Kernaussage 5: Ein signifikanter Unterschied zwischen den suboptimalen (suboptimal_{BB/(S)KON}) und den anderen Risikostufen (optimal, dysfunktional) besteht partiell und ohne klare Systematik für die (Sub-)Stichproben: Gesamtstichprobe, Anforderungssituation (interne Versetzung, externe Einstellung) und Rolle der Ressorts für das Geschäftsmodell.

Auch der Vergleich der hemmenden Wirkung suboptimaler Risikoprofile (suboptimal_{BB}, suboptimal_{(S)KON}) für betrachtete Prozess- und Output-Variablen wird varianzanalytisch untersucht. Sie wird korrespondierend mit Kap. 24.4.2 nicht übergreifend bestätigt:

Kernaussage 6: Ein signifikanter Unterschied zwischen den Risikostufen suboptimal_{(S)KON} und suboptimal_{BB} besteht nur für wenige (Sub-)Stichproben und zumeist nur im JSR-Modell:

- JSR-Modell: Gesamtstichprobe, interne Versetzung, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung

- JSC- und JSR-Modell: Operative Kundeneinheiten

Für die **Gesamtstichprobe** ist die Frage danach, ob ein signifikanter Unterschied zwischen den suboptimalen und den anderen Risikostufen im **JSC-Modell** besteht, je Variable unterschiedlich zu beantworten. Er ist für folgende Variablen vorhanden:

- Prozess-Variable: Or_def_{Klar_Trans} ($\Delta M_{\text{suboptimal}(KON_BB)}=0,81, p=0,028 \leq 0,05$)
- Output-Variablen: Zufr_Onb ($\Delta M_{\text{suboptimal}(KON_dysfunktional)}=0,87, p=0,000 \leq 0,001$; $\Delta M_{\text{suboptimal}(BB_dysfunktional)}=0,75, p=0,035 \leq 0,05$), AC ($\Delta M_{\text{suboptimal}(KON_dysfunktional)}=0,5, p=0,005 \leq 0,01$) und eNPS_{gesamt} ($\Delta M_{\text{suboptimal}(KON_dysfunktional)}=1,21, p=0,007 \leq 0,01$)

Da Unterschiede zwischen den Risikostufen suboptimal_{BB} und suboptimal_{KON} nur für Or_def_{Klar_Trans} bestehen, wird die Dominanz der hemmenden Wirkung von BB_{niedrig} nicht bestätigt. Im **JSR-Modell** liegen mehr Skalen vor, deren Ausprägung sich je nach Risikostufe von ihrer Ausprägung in den suboptimalen Profildfeldern unterscheidet: Fb_def_{Supervisor}, eNPS_{gesamt} sowie Zufr_Onb (Anhang K). Bei den Variablen Or_def_{Klar_Trans} ($\Delta M_{\text{suboptimal}(SKON_BB)}=-0,93; p=0,002 < 0,01$) und Soc_Supp ($\Delta M_{\text{suboptimal}(SKON_BB)}=-0,999, p=0,001$) unterscheiden sich auch die suboptimalen Risikostufen hochsignifikant voneinander. Somit wird die Dominanz der hemmenden Wirkung von SKON_{niedrig} im JSR-Modell für diese Variablen bestätigt (Kap. 24.4.2).

Bei Unterscheidung der **Anforderungssituation** lässt sich für **externe Einstellungen** sowohl im **JSC-** als auch im **JSR-Modell** eine untergeordnete Rolle der suboptimalen Risikoprofile ableiten. In keinem der beiden Modelle unterscheiden sich die Mittelwerte der Variablen in den beiden suboptimalen Risikostufen voneinander (Anhang K). Es liegen lediglich Variablen vor, deren Ausprägung sich im suboptimalen Profildfeld signifikant von ihrem Wert in der optimalen bzw. der dysfunktionalen Risikostufe unterscheiden: Im JSC-Modell sind davon zumindest für die Risikostufe suboptimal_{KON} fast alle Variablen betroffen ($p \leq 0,05$, Anhang K). Ausnahmen bilden lediglich Fb_def_{Peer} ($\Delta M_{\text{suboptimal}(KON_dysfunktional)}=-0,535, p=0,461$) und eNPS_{gesamt} ($\Delta M_{\text{suboptimal}(KON_dysfunktional)}=0,703, p=0,413$). Im JSR-Modell bilden signifikante Unterschiede zu den suboptimalen Risikostufen die Ausnahme: Zufr_Onb ($\Delta M_{\text{suboptimal}(BB_dysfunktional)}=1,06, p=0,003 < 0,01$) und Soc_Supp ($\Delta M_{\text{suboptimal}(BB_dysfunktional)}=1,22, p=0,000 < 0,001$). Da sich die Unterschiede innerhalb der suboptimalen Risikostufen statistisch nicht bestätigen lassen, kann keine Dominanz der hemmenden Wirkung von BB_{niedrig} für externe Einstellungen angenommen werden. Dass sich die Ausprägung vieler Prozess- und Output-Variablen signifikant zwischen suboptimalen und dysfunktionalen Beanspruchungsprofilen unterscheidet, lässt vermuten, dass im JSC-Modell für externe Einstellungen bereits die Förderung einer der beiden Faktoren (KON/BB) mit einer positiven Entwicklung der Prozess- und Output-Variablen einhergeht.

Für **interne Versetzungen** gestaltet sich das Bild anders. Im **JSC-Modell** bilden signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den suboptimalen Risikostufen und den Extrempfildern die Ausnahme: Or_def_{Klar_Trans} ($\Delta M_{\text{suboptimal}(KON_dysfunktional)}=-1,17, p=0,016$; $\Delta M_{\text{suboptimal}(BB_optimal)}=1,23, p=0,027 < 0,05$). Die dysfunktional beanspruchten VPN nehmen somit ein höheres Or_def_{Klar_Trans} wahr als die VPN, die lediglich ein geringes KON wahrnehmen (suboptimal_{KON}). Suboptimal beanspruchte intern versetzte Mitarbeiter, die eine niedrige BB (suboptimal_{BB}) aufweisen, vernehmen ein höheres Or_def_{Klar_Trans} als optimal beanspruchte VPN. Da dies einen Ausnahmefall bildet, ist zu vermuten, dass bei Förderung einer der beiden Faktoren (KON/BB) und einer Entwicklung hin zu einem optimalen Risikoprofil für intern versetzte Mitarbeiter im JSC-

Modell keine statistisch signifikante Verbesserung der Prozess- und Output-Variablen zu erwarten ist. Die Dominanz der hemmenden Wirkung von BB_{niedrig} ist nach diesem Ergebnis zwar weiterhin deskriptiv (Kap. 24.4.2), nicht aber statistisch zu bestätigen.

Im **JSR-Modell** liegen viele Prozess-Variablen vor, deren Mittelwerte sich (hoch-)signifikant zwischen den suboptimalen Risikoprofilen unterscheiden. Somit bestätigt sich die hemmende Wirkung von $SKON_{\text{niedrig}}$ auch statistisch ($p \leq 0,001$, $p \leq 0,01$ bzw. $p \leq 0,05$):

- Fb_def_{Peer} : $\Delta M_{\text{suboptimal}}(BB_SKON) = 1,27083^*$, $p = 0,004$
- $Or_def_{\text{Orientierungslinien}}$: $\Delta M_{\text{suboptimal}}(BB_SKON) = 1,19$, $p = 0,011$
- $Or_def_{\text{Klar_Trans}}$: $\Delta M_{\text{suboptimal}}(BB_SKON) = 1,49$, $p = 0,000$
- Soc_Supp_{gesamt} : $\Delta M_{\text{suboptimal}}(BB_SKON) = 1,19$, $p = 0,012$

Für den $eNPS_{\text{gesamt}}$ ($\Delta M_{\text{suboptimal}}(SKON_{\text{dysfunktional}}) = 1,67$, $p = 0,047 < 0,05$) sowie für $Zufr_Onb$ ($\Delta M_{\text{suboptimal}}(SKON_{\text{dysfunktional}}) = 1,10$, $p = 0,029 < 0,05$) bestehen lediglich zwischen den suboptimalen Risikostufen und den Extremprofilen Mittelwertunterschiede. Die signifikanten Ergebnisse für die o. g. vier Prozessvariablen finden sich in Anhang K. Es unterscheiden sich somit ähnliche Prozessvariablen signifikant zwischen den suboptimalen Risikostufen intern versetzter Mitarbeiter – wie bei den externen Einstellungen im JSR-Modell (Soc_Supp inkl. Sub-Items und Fb_def , Anhang K). Eine isolierte Verbesserung von $SKON$ hin zu einem optimalen Risikoprofil könnte daher einen signifikanten Unterschied dieser sozialen und informationsbezogenen Prozessvariablen mit sich bringen. Im JSR-Modell haben die Prozess-Variablen – nicht aber die Output-Variablen – eine Indikatorrolle für alle Beanspruchungsprofile.

Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{<35}“ bilden wie in Kap. 24.4.1, 24.4.2 bei Betrachtung des Mehrfachvergleich nach Bonferroni bzgl. suboptimaler Beanspruchungsprofile ein gemeinsames Ergebniscluster. Sie teilen folgende Merkmale:

Kernaussage 7: Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sowie Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{<35}“ weisen die Besonderheit auf, dass für die meisten Variablen signifikante Mittelwertunterschiede zwischen suboptimalen und anderen Risikostufen bestehen.

Im **JSC-Modell** der **Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung** liegen lediglich für Soc_Supp (Bsp.: $\Delta M_{\text{suboptimal}}(SKON_{\text{dysfunktional}}) = 0,549$, $p = 0,201 > 0,05$) keine signifikanten Unterschiede der Extremprofile zu einem der beiden suboptimalen Risikostufen ($suboptimal_{KON/BB}$) vor. Soc_Supp bildet jedoch ohnehin ein Konstrukt, dem im JSC-Modell in vielen Konstellationen (s. o.) eine untergeordnete Rolle zugeschrieben wird. Mittelwertunterschiede zwischen dem suboptimalen Risikoprofilen werden aber im **JSR-Modell** identifiziert ($\leq 0,001$): Erneut sind hier die Variablen $Or_def_{\text{Klar_Trans}}$ ($\Delta M_{\text{suboptimal}}(SKON/BB) = -1,12$, $p = 0,001$) und Soc_Supp betroffen ($\Delta M_{\text{suboptimal}}(SKON/BB) = -1,12$; $p = 0,001$). Mit Ausnahme der RJP (Bsp.: $\Delta M_{\text{suboptimal}}(SKON_{\text{optimal}}) = 0,10$, $p = 1,00 > 0,05$) und $Or_def_{\text{Orientierungslinien}}$ (Bsp.: $\Delta M_{\text{suboptimal}}(SKON_{\text{dysfunktional}}) = 0,685$, $p = 0,063 > 0,05$) bestehen für alle Variablen signifikante Unterschiede zu den Extremprofilen.

Wie im **JSC-Modell** für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sind auch für **Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{<35}“** keine signifikanten Mittelwertunterschiede der Prozess- und Output-Variablen zwischen den suboptimalen Risikoprofilen festzustellen (Anhang K). Die Annahme einer Dominanz der hemmenden Wirkung von BB_{niedrig} ist hier somit nicht zu bestätigen. Von signifikanten Unterschieden zwischen suboptimalen und optimalen bzw. dysfunktionalen

Beanspruchungsprofilen ausgeschlossen ist im JSC-Modell (eNPS_{Recruiting}: $\Delta M_{\text{suboptimal(KON/BB)}}=0,478$, $p=1,00>0,05$) und im **JSR-Modell** (RJP: $\Delta M_{\text{suboptimal(SKON/BB)}}=-0,06$, $p=1,00>0,05$) je eine Variable. Die Dominanz der hemmenden Wirkung von SKON_{gering} wird für Mitarbeiter „Alter_{<35}“ nur für Soc_Supp bestätigt: $\Delta M_{\text{suboptimal(SKON/BB)}}=-0,80$, $p=0,032<0,05$).

Auch **Führungskräfte** und **Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{≥35}“** bilden erneut ein gemeinsames Ergebniscluster: In beiden Modellen (JSC, JSR) sind keine signifikanten Mittelwertunterschiede der Variablen zwischen den suboptimalen Risikostufen und den Extremprofilen auffindbar (Anhang K). Für Führungskräfte werden weder im JSC- noch im JSR-Modell signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den suboptimalen Risikoprofilen festgestellt. Für Mitarbeiter „Alter_{≥35}“ gilt dies lediglich im JSC-Modell. Im JSR-Modell findet sich eine Ausnahme: Soc_Supp_{Supervisor} unterscheidet sich zwischen den suboptimalen Profildfeldern signifikant ($\Delta M_{\text{suboptimal(SKON/BB)}}=-2,25$, $p=0,018<0,05$). Demnach wirkt SKON_{niedrig} für „ältere“ Mitarbeiter hemmender auf Soc_Supp_{Supervisor} als BB_{niedrig}. Darüber hinaus bestätigen sich die abweichenden Verlaufsbeschreibungen dieser Untergruppen (Kap. 24.4.1, 24.4.2). Eine Dominanz der hemmenden Wirkung von BB_{niedrig} besteht für Führungskräfte und Mitarbeiter „Alter_{≥35}“ nicht.

Für das letzte Auswertungscluster – **Rolle der Ressorts für das Geschäftsmodell** – ist wie bereits für die Gesamtstichprobe keine klare Systematik zu erkennen, die zeigt, wann Mittelwertunterschiede der Variablen zwischen suboptimalen und optimalen bzw. dysfunktionalen Profildfeldern bestehen. Dies gilt – wie bei externen Einstellungen – für operative Kundeneinheiten im **JSC-Modell** für alle Variablen bis auf zwei: Or_def_{Orientierungslinien} (Bsp.: $\Delta M_{\text{suboptimal(KON_dysfunktional)}}=-0,97$, $p=0,196>0,05$), eNPS_{gesamt} (Bsp: $\Delta M_{\text{suboptimal(KON_dysfunktional)}}=1,76$, $p=0,07>0,05$). Für Sparten liegt der umgekehrte Fall vor: Ein signifikanter Unterschied zwischen dem Mittelwert in einem suboptimalen und einem Extremprofil wird nur für eine Variable bestätigt (Or_def_{Klar_Trans}: $\Delta M_{\text{suboptimal(KON_dysfunktional)}}=-1,56$, $p=0,014<0,05$). Für Stabseinheiten hingegen sind drei Fälle zu identifizieren (Or_def_{Orientierungslinien}: $\Delta M_{\text{suboptimal(KON_dysfunktional)}}=-0,91$, $p=0,007<0,01$; Or_def_{Klar_Trans}: $\Delta M_{\text{suboptimal(KON_dysfunktional)}}=-0,70$, $p=0,04<0,05$; eNPS_{Onboarding}: $\Delta M_{\text{suboptimal(KON_optimal)}}=-2,21$, $p=0,023<0,05$). Die stärkere Hemmung bei KON_{niedrig} besteht hier für einen Fall: Ein signifikanter Unterschied zwischen den Mittelwerten in den suboptimalen Risikostufen liegt für Or_def_{Klar_Trans} der operativen Kundeneinheiten vor (JSC: $\Delta M_{\text{suboptimal(KON/BB)}}=-2,00$, $p=0,027<0,05$; JSR: $\Delta M_{\text{suboptimal(KON/BB)}}=-1,59$, $p=0,048<0,05$).

Im **JSR-Modell** treten vereinzelt signifikante Unterschiede zwischen Variablenausprägungen in suboptimalen und den anderen Risikostufen für die Ressortrollen auf: Für operative Kundeneinheiten sind Fb_def_{Supervisor} ($\Delta M_{\text{suboptimal(KON_optimal)}}=1,17$, $p=0,036<0,05$) und Or_def_{Klar_Trans} ($\Delta M_{\text{suboptimal(KON_dysfunktional)}}=-1,53$, $p=0,04<0,05$) betroffen. In den Sparten ist dies für Soc_Supp_{gesamt} ($\Delta M_{\text{suboptimal(BB_dysfunktional)}}=1,34$, $p=0,011<0,05$), Soc_Supp_{Supervisor} ($\Delta M_{\text{suboptimal(BB_dysfunktional)}}=1,49$, $p=0,022<0,05$) und eNPS_{Onboarding} ($\Delta M_{\text{suboptimal(BB_dysfunktional)}}=3,23$, $p=0,013<0,05$) beobachtbar. In den Stabseinheiten zeigt es sich für Or_def_{Orientierungslinien} ($\Delta M_{\text{suboptimal(SKON_dysfunktional)}}=-1,09$, $p=0,01<0,05$), Soc_Supp_{gesamt} ($\Delta M_{\text{suboptimal(SKON_optimal)}}=-1,38$, $p=0,001$; $\Delta M_{\text{suboptimal(BB_dysfunktional)}}=1,32$, $p=0,003$; inkl. Sub-Items, Anhang K) und für den eNPS-Employer ($\Delta M_{\text{suboptimal(KON_optimal)}}=-1,41$, $p=0,032<0,05$). Folglich haben die suboptimalen Risikoprofile keine übergreifende Indikatorfunktion für Prozess- und Output-Variablen der Ressortrollen.

24.4.4 Fazit: Indikatorfunktion von VFS im JSC- und JSR-Modell für Prozess- und Output-Variablen

Nachstehend folgt ein Fazit zu Ergebnissen und Implikationen der datengeleiteten Ergebnisvorstellung zu Subfragestellung d). Sie werden in Abb. 24.44 visuell zusammengeführt. Die drei Kernerkenntnisse werden nacheinander zusammengefasst und in den Kontext vorangegangener Subfragestellungen gestellt. Sie begründen die dreiteilige Struktur dieses Kapitels: Einheitliche Verlaufscharakteristik für beide Modelle (JSC und JSR, 1), Unterschiede der Modelle in Bezug auf die hemmende Wirkung von BB_{niedrig} innerhalb der suboptimalen Beanspruchungsprofile (2), Phänomen „Sensibilität des sozialen Umfelds für erhöhte Hilfsbedürftigkeit“ (3). Sie werden von einer Schlussfolgerung (4) abgerundet: Die **Interpretation der VFS-Ergebnisse im Kontext der Prozess- und Output-Variablen bestätigt** mit den Kernerkenntnissen 1-3 (Abb. 24.44), dass

- die Risikostufen der VFS eine **Indikatorfunktion** für Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase erfüllen
- die **Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes aus JSC- und JSR-Modell** besteht

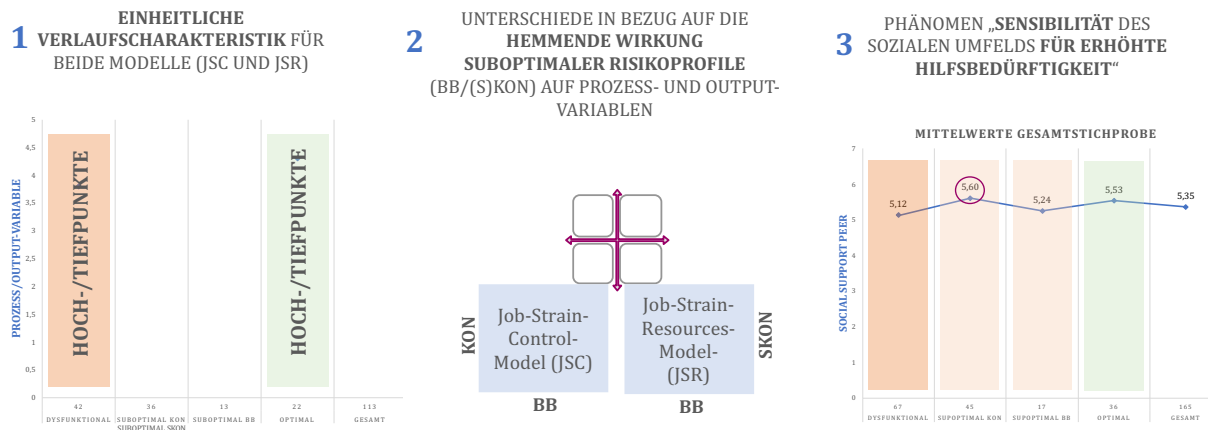


Abb. 24.44 Visualisierung der Ergebnisse zur Beantwortung von Subfragestellung d) (eigene Darstellung)

Einheitliche Verlaufscharakteristik für beide Modelle (JSC und JSR, 1)

Bei der Analyse der VFS beider Modelle (JSC- und JSR-Modell) lässt sich für die Gesamtstichprobe sowie für die meisten betrachteten Substichproben (Anforderungssituation: Externe Einstellung/interne Versetzung, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, Mitarbeiter „Alter_{<35}“) eine deskriptiv einheitliche **Verlaufscharakteristik der Prozess- und Output-Variablen** erkennen (Kap. 24.4.1). Sie teilt sich im Wesentlichen in zwei Kategorien auf:

1. Die Verläufe zeigen, dass alle **leistungsförderlichen** und daher **wünschenswert hoch ausgeprägten Konstrukte** in der Risikostufe „optimal“ ihren Hochpunkt und in der Risikostufe „dysfunktional“ ihren Tiefpunkt haben.
2. Die **defizitbezogenen** somit **unerwünscht hoch ausgeprägten Prozessvariablen**, Feedback- und Orientierungsdefizite, verzeichnen einen gegenteiligen Verlauf: Der Hochpunkt liegt in der Risikostufe „dysfunktional“ und der Tiefpunkt in der Risikostufe „optimal“.

Nicht zu beobachten ist dieser Verlauf für die Substichproben „Führungskräfte“ und Mitarbeiter „Alter_{≥35}“. Sie weisen eine entgegengesetzte Verlaufscharakteristik auf. Auch vom Gültigkeitsrahmen ausgeschlossen sind die Ressort-Rollen „Sparten“ und „operative Kundeneinheiten“.

Diese deskriptiven Ergebnisse werden in Kap. 24.4.3 **varianzanalytisch untersucht**. Dabei zeigt sich, dass die **Mittelwertunterschiede in den Risikostufen** (ANOVA) für alle Variablen

auf Skalenebene signifikant sind. Abweichungen bestehen für die gleichen Substichproben, für die die Verlaufscharakteristik nicht zutrifft (s. o.): Führungskräfte und Mitarbeiter „Alter_{≥35}“. Für die Ressortrollen für das Geschäftsmodell zeigt sich keine klare Systematik. Auf Substichprobenebene zeigt die ANOVA, dass sich die Ausprägungen aller Variablen hochsignifikant **zwischen den Risikostufen „optimal“ und „dysfunktional“ unterscheiden** ($p \leq 0,001$; $p \leq 0,01$). Dies korrespondiert mit der übergreifenden Verlaufsbeschreibung (Hoch- und Tiefpunkte, s. o.). Gleiches gilt bei der ANOVA für Führungskräfte und Mitarbeiter „Alter_{≥35}“, deren Ergebnisse nicht signifikant sind. Im JSR-Modell weichen lediglich die Verläufe der Stabseinheiten und intern versetzter Mitarbeiter von der übergreifenden Struktur ab.

Unterschiede in Bezug auf die hemmende Wirkung der suboptimalen Risikoprofile (2)

Nach Betrachtung der Extremprofile (optimal, dysfunktional; „Kernergebnis 1“) werden Merkmale der suboptimalen Risikostufen abgeleitet: Die VFS unterscheiden sich in der **Dominanz der hemmenden Wirkung** suboptimaler Risikostufen auf die Prozess- und Output-Variablen. Die Wirkung unterscheidet sich je nachdem, ob ein VFS im JSC- oder im JSR-Modell vorliegt.

Im **JSC-Modell** sind wünschenswert hoch ausgeprägte Konstrukte höher und defizitbezogene Prozess-Variablen bei „suboptimal_{KON}“ niedriger ausgeprägt als bei „suboptimal_{BB}“. Entsprechend wird die **hemmende Wirkung bei BB_{niedrig}** als stärker eingestuft. Dieses Strukturmerkmal zeigt sich in den Daten der Gesamtstichprobe, der externen Einstellungen, bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung sowie Mitarbeitern der Kategorie „Alter_{<35}“. Nicht gültig ist die Regel für zwei Substichproben: Führungskräfte weisen eine entgegengesetzte Verlaufscharakteristik auf, bei der die hemmende Wirkung auf die Prozess- und Output-Variablen bei KON_{niedrig} größer ist (suboptimal_{KON}). Mitarbeitern der Kategorie „Alter_{≥35}“ und alle Ressortrollen (Sparten, Stabseinheiten und operative Kundeneinheiten) zeigen keine klare Systematik auf.

Im Gegensatz dazu ist im **JSR-Modell** keine eindeutige Dominanz von BB_{niedrig} gegeben. Stattdessen besteht eine Hemmung betrachteter Prozess- und Output-Variablen teilw. in der Risikostufe „suboptimal_{BB}“, teilw. jedoch auch in der Risikostufe „suboptimal_{SKON}“. In welchem Fall die **hemmende Wirkung** der unterschiedlichen suboptimalen Risikostufen stärker ist, unterscheidet sich in der Gesamtstichprobe, für interne Versetzungen, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sowie Sparten und operative Kundeneinheiten **je Variable**: Sie ist bei

- **BB_{niedrig}** (suboptimal_{BB}) für defizitbezogene Prozess-Variablen (Or_def und Fb_def) und (zumeist) alle Output-Variablen stärker
- **SKON_{niedrig}** (suboptimal_{SKON}) für wünschenswert hoch ausgeprägte Prozess-Variablen (Soc_Supp inkl. Sub-Items) stärker

Unzutreffend sind die beschriebenen Verlaufsmerkmale des JSR-Modells für externe Einstellungen und Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{<35}“. Hier besteht eine übergreifende Dominanz der Bedeutung von SKON, d. h. für alle Variablen ist die hemmende Wirkung bei SKON_{niedrig} (suboptimal_{SKON}) höher. Keine klare Systematik besteht hingegen für Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{≥35}“, für Führungskräfte und Stabseinheiten. Anders als bei „Kernerkenntnis 1“ (s. o.) lassen sich die Unterschiede der hemmenden Wirkung suboptimaler Risikostufen je nach Modell varianzanalytisch nicht klar bestätigen (Kap. 24.4.3): Signifikante Unterschiede zwischen den suboptimalen und den anderen Risikostufen bestehen nur partiell und ohne klare Systematik.

Phänomen „Sensibilität des sozialen Umfelds für erhöhte Hilfsbedürftigkeit“ (3)

Für Soc_Supp und Zufr_Onb werden in bestimmten Substichproben höhere Werte beobachtet, wenn die Individuen in suboptimalen Risikostufen eingestuft sind, als wenn sie sich in einer optimalen Beanspruchungssituation befinden. Dieses Phänomen wird in der vorliegenden Ergebnisdarstellung als „Sensibilität des sozialen Umfelds für erhöhte Hilfsbedürftigkeit“ betitelt. Es lässt sich für externe Einstellungen, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{<35}“ sowohl im JSC- als auch im JSR-Modell beobachten.

Eine Clusteranalyse der Freitextfelder zeigt am Beispiel des JSC-Modells extern eingestellter Mitarbeiter, dass eine hohe Soc_Supp mit einer hohen Ausprägung von Zufr_Onb einhergeht. Dies gilt auch bzw. insb. bei einer suboptimalen Leistungspotenzialentwicklung. Der eNPS_{Onboarding} ist für „jüngere“ Mitarbeiter (Alter_{<35}) bei suboptimal_{SKON} niedriger ausgeprägt als bei suboptimal_{BB}, was die Bedeutung der sozialen Komponente für den Onboarding-Prozess von Mitarbeitern der Kategorie „Alter_{<35}“ unterstreicht. Dieser Befund steht mit den Ergebnissen zu Subfragestellung c) im Einklang (Kap. 24.3.3). Abweichungen von den extrahierten Strukturen bestehen für Führungskräfte und Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{≤35}“.

Schlussfolgerungen (4)

Über die drei beschriebenen Ergebnisstränge wird bestätigt, dass die Risikostufen des VFS in ihrer Bedeutung als Leistungspotenzialindikatoren auch eine **Indikatorrolle für Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase** aufweisen. Schließlich lässt sich dies nicht nur über den deskriptiven Verlauf der Variablen, sondern auch über signifikante Unterschiede ihrer Ausprägungen je Risikostufe der VFS erkennen. Ausnahmen werden in Kap. 25.1 diskutiert.

Die Dominanz der hemmenden Wirkung eines suboptimalen Beanspruchungsprofils besteht im JSC-Modell bei BB_{niedrig}. Somit beeinträchtigt eine niedrige BB die Prozess- und Output-Variablen stärker, als das Gefühl wenig einflussreich zu sein (KON_{niedrig}). Dadurch lässt sich die Annahme aus Subfragestellung c) (Kap. 24.3) untermauern, dass **KON in der frühen Onboarding-Phase kein optimaler Indikator für ein positives Onboarding-Erleben** darstellt. Angeführt wird hier ein sehr starker Funktionsbezug des Konstrukts, der insb. im Vergleich zwischen Mitarbeitern und Führungskräften deutlich wird. Zum anderen weisen 70,1 % der MA in den operativen Kundeneinheiten ein KON auf, das den Median der Gesamtstichprobe unterschreitet. Auch dies könnte strukturelle Gründe haben, die die Arbeitsgestaltung betreffen. Somit lässt sich hinterfragen, ob „Bei der Arbeit fühle ich mich im Allgemeinen einflussreich“ für die frühe Onboarding-Phase eine passende Operationalisierung von KON darstellt.

Die Ergebnisse bekräftigen stattdessen über die Rolle der BB die hohe Bedeutung des subjektiven Erlebens für die Leistungspotenzialentwicklung. Entsprechend sollte in der Unternehmenspraxis das Bewusstsein für ihre individuelle Ausprägung bestehen, um Verhalten und Verhältnisse positiv auszurichten (Kap. 25.3). Zugleich ist eine ergänzende Betrachtung von SKON notwendig, um ein ganzheitliches Bild der Leistungspotenzial-Situation zu erlangen; insb., da sich soziale Faktoren bereits an mehreren Stellen von Subfragestellung a-c) als ausschlaggebende Einflussfaktoren für das Onboarding-Erleben erweisen.

Die **Dominanz von SKON sowie weiterer Variablen mit sozialem Bezug** (Soc_Supp,

Zufr_Onb) wird für externe Einstellungen und „jüngere“ Mitarbeiter (Alter_{<35}) am deutlichsten: Zum einen zeigt sie sich in den Verlaufsbeschreibungen, zum anderen in signifikanten Ergebnisse der ANOVA (s. o., Kap. 24.4.3). Dies bestätigt Erkenntnisse aus Subfragestellung a) und c) (Kap. 24.1, 24.3) sowie die Kompensationsfunktion sozialer Umfeld-Faktoren unter Wirkung des Phänomens „Sensibilität des sozialen Umfelds für erhöhte Hilfsbedürftigkeit“. Im JSR-Modell wirkt BB_{niedrig} für interne Versetzungen hemmender auf fast alle betrachteten Variablen. Dies geht zugleich mit einer leistungsförderlicheren Ausprägung der Prozess- und Output-Variablen einher als bei $SKON_{\text{niedrig}}$ und lässt vermuten, dass der Mangel von $SKON_{\text{exogen}}$ und von Soc_Supp (Kap. 24.1.1) durch andere Ressourcen kompensiert werden kann. Zwar bestehen in den suboptimalen Risikostufen des JSC-Modells teilweise keine signifikanten Unterschiede für Soc_Supp, jedoch stehen soziale Prozess-Variablen im JSC-Modell auch nicht im Fokus, sondern KON. Im JSR-Modell sind die Mittelwertunterschiede von Soc_Supp über alle Substichproben hinweg hochsignifikant. Es lässt sich also erneut die Annahme bestätigen, dass ein integrierter Ansatz aus JSC- und JSR-Modell notwendig ist, um eine ganzheitliche Betrachtung der Leistungspotenzialsituation in der frühen Onboarding-Phase zu ermöglichen.

24.5 Zusammenfassende Ergebnisdarstellung und Interpretation: Input-Prozess-Output-Modell zur Messung und handlungsleitenden Bewertung des subjektiven Erlebens von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen

Die Ergebnisse der Datenanalysen pro Subfragestellung werden nun in Bezug auf die übergreifende Fragstellung aggregiert. Für diese Zusammenfassung werden zunächst übergeordnete Artefakte der Studie vorgestellt. Die Ergebnisse von Subfragestellungen a) - d) (Kap. 24.1-24.4) werden diesen zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt in der Struktur von Abb. 24.45: „Teil 1“ (links) entspricht den zentralen Artefakten der zusammenfassenden Darstellung der Studie (Kap. 19). „Teil 2“ (rechts) umfasst die Kernergebnisse der vier Subfragestellungen.


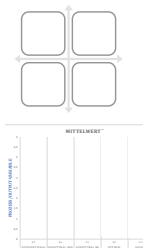
Teil 1: Zentrale Artefakte	Teil 2: Zentrale Ergebnisse Subfragestellung
<p>1. Diagnose(-instrument) des psychischen und sozialen Erlebens von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen in einem</p> <p>a. Input-Prozess-Output-Modell</p> <p>b. Modell zu empirischen Evidenzen intraorganisationaler Unterschiede</p> 	<p>a) Extraktion intraorganisationaler Unterschiede</p> <p>c) Zuordnung von Input-Variablen, um die Wirkung von Prozess- und Output-Variablen zu erschließen</p>
<p>2. Validierung des VFS in seiner Funktion als</p> <p>a. praxisorientierte Visualisierungs- und handlungsleitende Bewertungshilfe</p> <p>b. Indikator für betrachtete Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase</p> 	<p>b) Praxisorientierte Quantifizierung und handlungsleitende Bewertung der Leistungspotenzialentwicklung</p> <p>Funktionszuordnung der VFS je Modell</p> <p>d) VFS als Indikator für Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase</p> <p>Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes aus JSC- und JSR-Modell</p>

Abb. 24.45 Zuordnung zentraler Artefakte zu den Kernerkenntnissen pro Subfragestellung (eigene Darstellung)

Zentrale Artefakte (1)

Um darzulegen, dass die zentralen Studienartefakte und das Studienziel korrespondieren, wird die übergreifende Fragestellung noch einmal in Erinnerung gerufen:

Untersuchungsleitende Fragestellung: Wie lässt sich das **subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen** auf aufgabenbezogener und sozialer Ebene (Indikatoren von Leistungsfähigkeit)

- i. praktikabel **quantifizieren und bewerten**?
- ii. in Relation zu relevanten Input-, Prozess- und Output-Variablen **interpretieren**?

Der erste Zielaspekt beabsichtigt, das Onboarding-Erleben auf aufgabenbezogener und sozialer Ebene zu messen und zu bewerten: Hier kommt es zur **Bestätigung** eines Konzepts, das **Onboarding-Erleben innerhalb eines Input-, Prozess- und Output-Modells** im Zusammenspiel sozialer und aufgabenbezogener Faktoren quantifiziert und bewertet (Abb. 24.45, „Teil 1“, „Artefakt 1 a.“). Die UA bringt – über die Anforderungssituation hinaus (Kap. 24.1) – für weitere Input-Variablen (UV) signifikante Unterschiede der Prozess- und Output-Variablen hervor (nach T-Test der Roh- und Z-Werte inkl. Mann-Whitney-U-Test). Diese werden erschlossen, indem den Input-Variablen die Prozess- und Output-Variablen zugeordnet werden, für die sie als Einflussfaktoren wirken (Kap. 24.3). Sie bilden als **„Modell zu empirischen Evidenzen intraorganisationaler Unterschiede“** („Artefakt 1 b.“, „Teil 1“, Abb. 24.45).

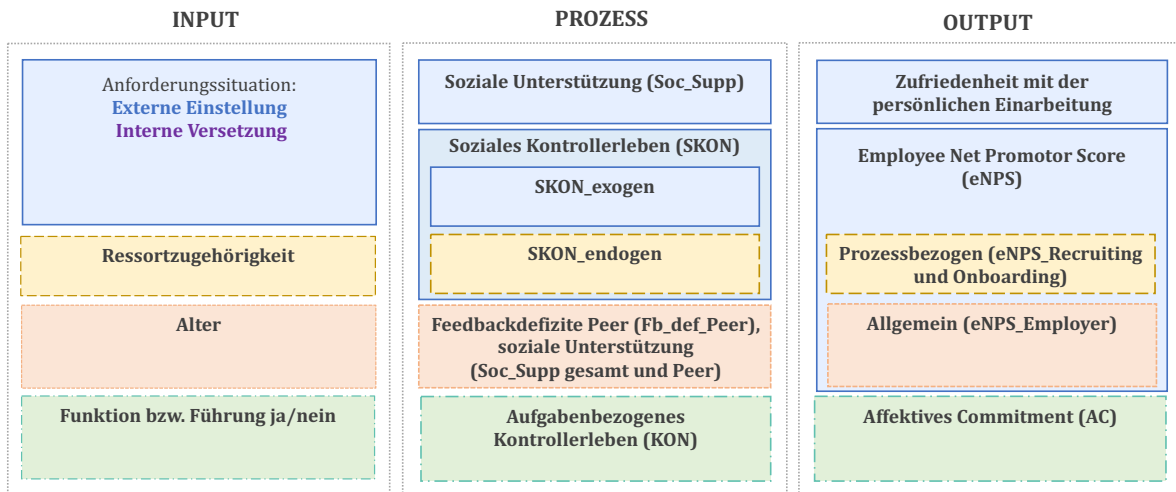
Diese Betrachtung trägt nicht nur dazu bei, Einflussfaktoren des Onboarding-Erlebens ganzheitlich zu erschließen und das Leistungspotenzial von Mitarbeitern in einer neuen Funktion bzw. nach einem Arbeitgeberwechsel zu quantifizieren (VFS). Es ermöglicht, ihr Leistungspotenzial mehrdimensional (personal, situationell und organisational bzw. in Bezug auf Haltungen, Verhältnisse und Verhalten, Wieland, 2010; Kap. 15.2) zu diskutieren und praktikable Gestaltungsansätze (Kap. 25.3) abzuleiten. Folglich wird auch dem Praktikabilitätsanspruch der untersuchungsleitenden Fragestellung Rechnung getragen (Aspekt „i.“, s. o.).

Die Interpretation des subjektiven Onboarding-Erlebens in Relation zu relevanten Input-, Prozess- und Output-Variablen bildet Zielaspekt zwei der übergreifenden Forschungsfrage (Aspekt „ii.“, s. o.). Sie erfolgt zum einen durch Bestätigung des **VFS** in seiner Funktion als **praxisorientierte Visualisierungs- und handlungsleitende Bewertungshilfe** über Subfragestellung b) (Abb. 24.45, „Teil 1“, „Artefakt 2 a.“). Zum anderen beinhaltet es die Validierung des VFS in seiner Funktion als **Indikator für betrachtete Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase**. Dies wird als „Artefakt 2 b.“ (Abb. 24.45, „Teil 1“) bei der Betrachtung von Subfragestellung d) hergeleitet. Die Kernergebnisse hinter den Artefakten werden nachstehend pro Subfragestellung verkürzt dargestellt und interpretiert.

Kernergebnisse: Subfragestellung a) und c) (2)

Innerhalb der betrachteten Input-Faktoren werden vier Variablen identifiziert, die eine statistisch robuste Wirkung auf vier weitere Prozess- und zwei Output-Variablen entfalten. Sie wird nachstehend konkretisiert und kann visuell in Abb. 24.46 nachvollzogen werden.

1. **Einflussfaktoren innerhalb der Input-Variablen:** Anforderungssituation (externe Einstellung, interne Versetzung), Ressortzugehörigkeit, Alter und Funktion.
2. **AV innerhalb der Prozessvariablen:** Soziale Variablen (SKON, Soc_Supp, Fb_def_{Peer}) und aufgabenbezogenes Kontrollerleben (KON).
3. **AV innerhalb der Output-Variablen:** Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung, eNPS inkl. aller Sub-Items (prozessbezogen: eNPS_{Recruiting} und eNPS_{Onboarding}, allgemein: eNPS_{Employer}) sowie AC.



Unterschiede je Input-Variable (UV) durch Farben und Rahmenstruktur der Felder zugehöriger AV (Prozess-/Output-Variable) gekennzeichnet.

Abb. 24.46 Input-Prozess-Output-Modell intraorganisationaler Unterschiede des Onboarding-Erlebens (eigene Darstellung)

Somit sind mit SKON und KON Kategorisierungsvariablen des VFS der betrachteten Modelle (JSR und JSC) von den identifizierten intraorganisationalen Unterschieden betroffen. Die genannten Output-Variablen zeigen Abhängigkeiten von benannten Input-Faktoren für einstellungs- und handlungsbezogene Variablen auf, die das betrachtete Unternehmen positiv beeinflussen möchte. Da diese Input-Faktoren, also Anforderungssituation (interne Versetzung/externe Einstellung), Ressortzugehörigkeit und Alter, **voneinander abgrenzbare Auskünfte über die Prozess- und Output-Variablen** bieten, erfolgt eine **differenzierte und einander ergänzende Zuordnung** von Input-, Prozess- und Output-Variablen (Subfragestellung a), c)). Diese wird anhand der farbigen Einteilung in Abb. 24.46 ersichtlich. Die Diskrepanzen zwischen den Substichproben (Input-Variablen) werden als intraorganisationales Ungleichgewicht des Onboarding-Erlebens gewertet. Davon betroffene Prozess- und Output-Variablen sind gestaltbar und Maßnahmen zur Diskrepanzminderung somit ableitbar (Kap. 25.3).

Im Folgenden werden die beschriebenen **Wirkungen pro Variable konkretisiert**:

- Die sozialen Prozess-Variablen „**SKON**“ sowie „**Soc_Supp**“ (Soc_Supp_{gesamt}, Soc_Supp_{Supervisor} und Soc_Supp_{Peer}) sind von der Anforderungssituation abhängig. Für SKON bestehen darüber hinaus ressortabhängige Unterschiede. Während sich SKON je nach Art der Anforderungssituation (Subfragestellung a) in Bezug auf exogene Faktoren unterscheidet (wertgeschätzt, respektiert), unterscheidet es sich aufgrund betrachteter organisationaler Variablen (Ressortzugehörigkeit: Finanzen und IT bzw. KPPS) aufgrund von endogenen Faktoren (selbstbestimmt, unabhängig). Daraus wird geschlossen, dass sich a) **intern versetzte und extern eingestellte Mitarbeiter** in ihrer Wahrnehmung des Maßes und der Art entgegengebrachter Aufmerksamkeit unterscheiden (SKON_{exogen}: Wertschätzung, Respekt sowie Soc_Supp: Soziale Unterstützung)
- b) **Mitarbeiter unterschiedlicher Ressorts** bzgl. ihrer Arbeitsbedingungen (Unabhängigkeit) oder der Beschaffenheit ihrer Aufgabe (Selbstbestimmung) unterscheiden
- **Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung und Weiterempfehlungstendenzen (eNPS)** bilden die von der Anforderungssituation abhängigen Output-Variablen. Der Unterschied innerhalb der Gesamtskala Zufr_Onb ist lediglich auf ein aufgaben- bzw. funktionsbezogenes Zufriedenheitselement bezogen. Dabei könnte der Verdacht aufkommen,

dass damit Diskrepanzen des aufgabenbezogenen Kontrollerlebens (KON) einhergehen. Er bestätigt sich jedoch nicht (Kap. 24.1.1). Da sich auf prozessualer Ebene nur soziale Variablen unterscheiden, wird vermutet, dass sich die geringer ausgeprägten sozialen Komponenten persönlicher Einarbeitung (insb. SKON, Soc_Supp) bei intern Versetzten in einer geringeren Zufriedenheit und somit eine hemmenden Wirkung für das Leistungspotenzial auswirken könnten. Dies wird dadurch weiter bestärkt, dass extern eingestellte Mitarbeiter übergreifend ($eNPS_{gesamt}$, $eNPS_{Employer}$) und prozessbezogen ($eNPS_{Recruiting}$, $eNPS_{Onboarding}$) höhere Weiterempfehlungstendenzen aufweisen (hochsignifikant).

- Das **AC steht als Output-Variable nicht für Diskrepanzen des Onboarding-Erlebens**, die aus der Art der Anforderungssituationen resultieren. Obwohl soziale Prozess-Variablen („schlechtere Ausgangsposition“) und der eNPS bei intern versetzten Mitarbeitern geringer ausfallen als bei extern eingestellten Mitarbeitern, fühlen sie sich genauso „committed“. Dies weist auf weiteren Forschungsbedarf für den, in der Onboarding-Literatur häufig zitierten, aber dort lediglich für externe Einstellungen betrachteten, Honeymoon Effekt (Kap. 6.2) hin. Ob die Homogenität des AC daraus resultieren könnte, dass der Honeymoon Effekt auch für intern versetzte Mitarbeiter wirkt, wird in Kap. 25.1 diskutiert.
- **KON weist eine untergeordnete Rolle zur Erschließung des Unterschieds zwischen den Anforderungssituationen:** Es unterscheidet sich nicht je nach Anforderungssituation, sondern je nachdem, ob eine Führungsfunktion vorliegt oder nicht (Kap. 24.3.1). Die fehlende Abhängigkeit von der Anforderungssituationen (kein Unterschied KON) lässt darauf schließen, dass das Konstrukt inhaltlich und statistisch von SKON zu differenzieren ist. U. a. daraus folgt die **Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes aus JSC- und JSR-Modell**. Zugleich können JSC- und JSR-Modell jeweils unterschiedliche Funktionen zugeschrieben werden, die einen holistischen und einander ergänzenden Blick auf das Onboarding-Erleben ermöglichen. Dabei wird die Bewertung der Eignung von KON und SKON als **Indikatoren für ein positives Onboarding-Erleben** diskutiert:
 - a) Das **JSC-Modell** dient als Indikator für die Leistungspotenzialentwicklung im Kontext des aufgabenbezogenen Onboarding-Fortschritts und für das Ausmaß des tätigkeitsbedingten Einflusses. Im gleichen Zuge ergibt sich eine Diskussion bzgl. des Bedarfs eines tätigkeitsbereinigten Indikators. Sie wird in Kap. 25.1 geführt, denn die Daten lassen Zweifel daran aufkommen, dass das **KON** „als Gefühl einflussreich zu sein“ ein geeigneter Indikator für den Einarbeitungserfolg in der frühen Onboarding-Phase darstellt (drei Monate nach Funktionswechsel oder Eintritt ins Unternehmen). Bspw. wird KON von strukturellen Merkmalen der Tätigkeit mitgeprägt, was seine Nutzung als Fortschrittsmesser des übergreifenden Onboarding-Erlebens beeinträchtigen könnte.
 - b) Das **JSR-Modell** wird als Indikator von Leistungsfähigkeit insb. von Peer-Group- und Führungskräfte-Verhalten geprägt. Es kann helfen, funktionale (optimal) bzw. optimierungswürdige Einarbeitungs- und Integrationsprozesse zu identifizieren (suboptimal, dysfunktional). Seine Gestaltbarkeit durch soziales Verhalten unterstützt seine Eignung als Indikator eines positives Onboarding-Erlebens weiter.
- Während sich das **Fd_def nicht je nach Anforderungssituation unterscheidet** (Subfragestellung a)), weisen „ältere“ Mitarbeiter („Alter_{≥35}“) ein geringeres Fb_def_{Peer} auf als „jüngere“ Mitarbeiter („Alter_{<35}“). Zugleich empfinden „ältere“ Mitarbeiter insgesamt und seitens ihrer Kollegen eine geringere soziale Unterstützung (Soc_Supp_{gesamt} ; Soc_Supp_{Peer}) als „jüngere“ Mitarbeiter. Dies gilt nicht für die Unterstützung seitens ihrer Führungskraft

(Soc_Supp^{Supervisor}). Implikationen für ein lebensphasenorientiertes Verständnis und eine entsprechende Onboarding-Gestaltung behandeln Kap. 25.1 und 25.3.

Kernergebnisse: Subfragestellung b) (3)

Innerhalb von Subfragestellung b) wird die **Rolle des VFS für Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen** validiert und wie folgt konkretisiert: Es lässt sich bestätigen, dass das VFS jenseits bisheriger Einsatzfelder auch für Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen eine praxisorientierte Quantifizierung und eine handlungsleitende Bewertung der Leistungsfähigkeit ermöglicht. Zugleich deuten die Ergebnisse darauf hin, dass eine kombinierte Betrachtung des VFS im JSC- sowie im JSR-Modell erlaubt, zu antizipieren wie Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase tendenziell ausgeprägt sein könnten (Indikatorfunktion). Auch hier – und somit für alle Subfragestellungen – wird die Notwendigkeit eines integrierten Ansatzes aus JSC- und JSR-Modell datenbasiert diskutiert und untermauert.

Im Weiteren wird der **Unterstützungsbeitrag** des VFS zur praxisorientierten Quantifizierung und Bewertung der Leistungspotenzialentwicklung von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen bestätigt. Denn Analysen der VFS bekräftigen die Ergebnisse der UA (Subfragestellung a), c)) und somit ihre Robustheit. Zugleich nimmt es **ergänzende Funktionen** ein: Neben der Betrachtung von Skalenmittelwerten bietet ein **Quantifizierungs- und Bewertungsansatz der Leistungspotenzialentwicklung** über das VFS (im JSC- und JSR-Modell) einen ergänzenden Erkenntnisgewinn (**Ergänzungsfunktion**). Bei einem durchschnittlich guten Onboarding-Erleben auf intrapsychischer, sozialer und aufgabenbezogener Ebene, wird die Heterogenität des Onboarding-Erlebens über die Variablenausprägungen in den vier Risikostufen deutlich und bewertbar. Das VFS schafft es über eine simple Visualisierung, die **Verteilung der Variablen in den VFS-Risikostufen zu konkretisieren und handlungsleitend zu operationalisieren**. Im Besonderen impliziert es für die vorliegende Organisation, dass eine Maßnahmenstruktur erforderlich ist, die nicht nur darauf abzielt Diskrepanzen zwischen den Verhältnissen (Input-Variablen: Anforderungssituationen, Alter, Funktion Ressort) zu vermindern. Es wird die Notwendigkeit deutlich, auch Diskrepanz zwischen optimal und dysfunktional beanspruchten Mitarbeitern zu mindern, die aus einer Substichprobe (Input-Variablen) stammen.

Kernergebnisse: Subfragestellung d) (4)

In Ergänzung zu Subfragestellung b) wird die Rolle des VFS in Teil d) weiter verifiziert. Dies erfolgt zum einen, indem seine **Indikatorfunktion** für betrachtete Prozess- und Output-Variablen **deskriptiv hergeleitet und varianzanalytisch bestätigt** wird. Zum anderen wird die hemmende Wirkung suboptimaler Risikofelder betrachtet.

Die Indikatorfunktion des VFS für die Onboarding-Phase wird auf Basis einer **einheitlichen Verlaufsscharakteristik für beide Modelle (JSC und JSR)** hergeleitet. Substichproben, die von dieser Regel abweichen, werden benannt. Die identifizierte Verlaufsscharakteristik lautet:

- Soziale Prozess- und Output-Variablen (wünschenswert hoch ausgeprägt Konstrukte): Hochpunkt bei optimaler Beanspruchung, Tiefpunkt bei dysfunktionaler Beanspruchung
- Unerwünschte bzw. defizitbezogene Prozess-Variablen: Hochpunkt bei dysfunktionaler Beanspruchung, Tiefpunkt bei optimaler Beanspruchung

Signifikante Mittelwertunterschiede der Input- und Output-Variablen je nach Risikostufe

(ANOVA inkl. robuste Varianzanalyse nach Welch) untermauern die deskriptiv-statistischen Ergebnisse auch im Rahmen der schließenden Statistik für beide Modelle.

Unterschiede der Modelle in Bezug auf die hemmende Wirkung suboptimaler Risikostufen untermauern die **Dominanz von BB und SKON** zur Beschreibung der Leistungspotenzialentwicklung (Entwicklung von Prozess- und Output-Variablen) **in der Onboarding-Phase:**

- Im **JSC-Modell** besteht eine Dominanz der BB: Sie äußert sich durch eine größere Hemmung der Prozess- und Output-Variablen in der Risikostufe „suboptimal_{BB}“
- Im **JSR-Modell** weisen sowohl BB als auch SKON eine hemmende Wirkung auf. Die Dominanz unterscheidet sich je Variable:
 1. Hemmende Wirkung bei suboptimal_{SKON} stärker für wünschenswert hoch ausgeprägte Prozessvariablen
 2. Hemmende Wirkung bei suboptimal_{BB} stärker für unerwünschte bzw. defizitbezogene Prozessvariablen und (zumeist) alle Output-Variablen

Auch hier sind bei differenzierter Betrachtung einzelner Substichproben Abweichungen von benannten Strukturen erkennbar. Für externe Einstellungen und Mitarbeiter der Kategorie „Alter_{<35}“ wird eine übergreifende Dominanz von SKON deutlich. Sie unterstreicht die Relevanz sozialer Ressourcen situations- (Arbeitgeberwechsel) sowie altersbedingt. Auch bietet sie Anlass für praxisorientierte Diskussionen (Kap. 25.3). Für alle weiteren Substichproben wird die Wirkung suboptimaler Risikostufen in Kap. 24.4.2 bzw. Kap. 24.4.3 aufgeführt.

Führt man die Kernergebnisse beider Artefakte (s. o.) abschließend konstrukt- sowie modellbezogen zusammen münden sie visuell in Abb. 24.47.

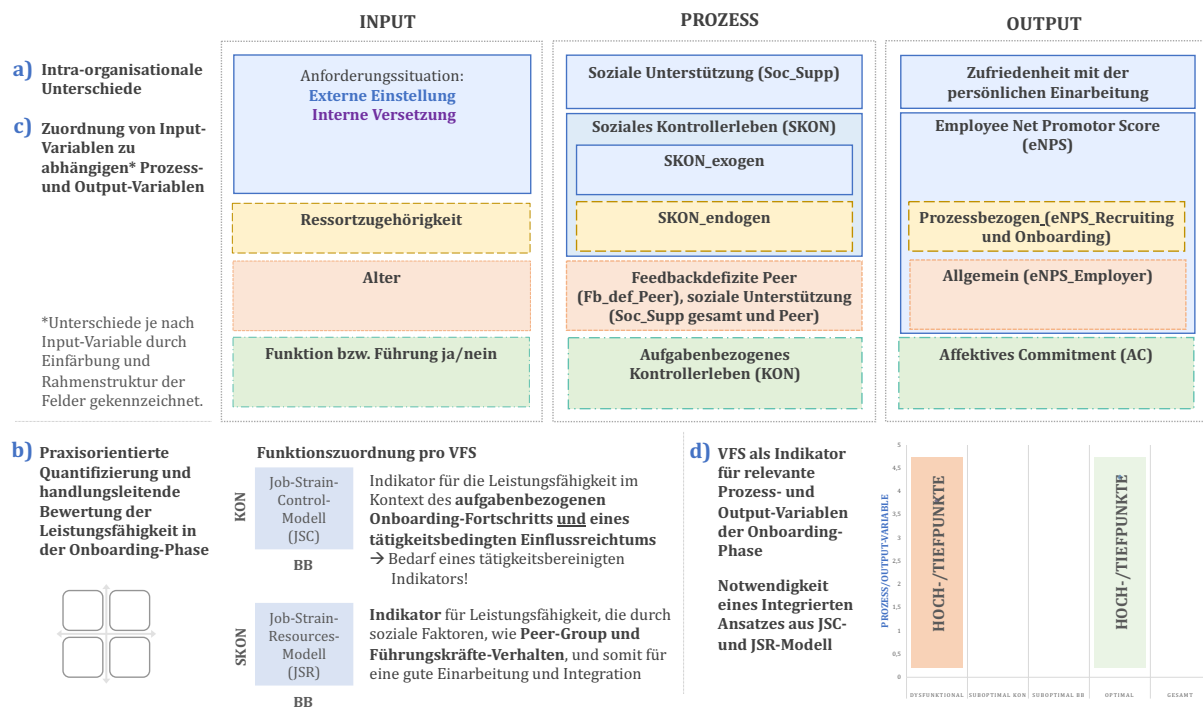


Abb. 24.47 Zusammenführung der Ergebnisse aller Subfragestellungen (eigene Darstellung)

25 Diskussion und Ausblick

Um den Mehrwert vorangestellter Ergebnisse für Wissenschaft und Praxis herauszuarbeiten, bedarf es einer Diskussion, die über die isolierte Betrachtung der Empirie vorliegender Studie hinausgeht. Erst im Kontext der zugrundeliegenden Theorie (Kap. 25.1) sowie der kritischen Bewertung methodischer Aspekte (Kap. 25.2) können Relevanz und Erkenntnisgewinn nachhaltig eingestuft werden. Davon maßgeblich mitbestimmt wird die praktische Anwendbarkeit der Ergebnisse. Sie bildet den Ausgangspunkt für Handlungsempfehlungen, die für den betrachteten Konzern abgeleitet werden (Kap. 25.3). Abschließend werden unbeantwortete Aspekte bzw. Fragen, die in der Studie neu aufgekommen sind, diskutiert (Kap. 25.4).

25.1 Inhaltliche Diskussion der Ergebnisse

Die in Kap. 24 dargestellten Befunde werden nachstehend inhaltlich in Bezug auf relevante Forschungsergebnisse erörtert. Bestätigen die Ergebnisse Phänomene, die bereits in der einschlägigen Onboarding-Literatur Beachtung finden (Kap. 4-5), werden diese kontextuell diskutiert. „Unerwartete“ Gegebenheiten, deren Relevanz die explorative Auswertungsstrategie hervorbringt, werden vertieft.

Die inhaltliche Diskussion der Studienergebnisse erfolgt nicht zuletzt vor dem Hintergrund der formulierten Forschungsfragen. Daher folgt ihre Struktur dem Aufbau der zusammenfassenden Ergebnisdarstellung (Kap. 24.5): Die inhaltlichen Diskussionen zu Verhältnissen (Input-Faktoren), Konstrukten (Prozess- und Output-Variablen) sowie Modellen (JSC, JSR) werden den Subfragestellungen zugeordnet, in denen ihre Relevanz am deutlichsten erkennbar wird. Es ergeben sich vier Abschnitte, auf die acht inhaltliche Diskussionspunkte entfallen:

- **Inhaltliche Diskussion zu Subfragestellung a) (1)**
 1. Anforderungssituation (interne Versetzung, externe Einstellung)
 2. Bedeutung sozialer Faktoren (Soc_Supp, SKON_{exogen})
 3. Affektives Commitment (AC)
- **Inhaltliche Diskussion zu Subfragestellung b) (2)**
 4. Bedeutung des VFS im Kontext von Arbeit und Gesundheit
- **Inhaltliche Diskussion zu Subfragestellung c) (3)**
 5. Selbstbestimmung und Unabhängigkeit
 6. Altersbedingte Unterschiede
 7. eNPS und fehlende Literatur
- **Inhaltliche Diskussion zu Subfragestellung d) (4)**
 8. VFS als Indikator für Onboarding-Erfolg

Inhaltliche Diskussion zu Subfragestellung a) (1)

Subfragestellung a) thematisiert im Kern die Frage, ob und inwiefern sich Mitarbeiter je Anforderungssituation (hier: **interne Versetzung und externe Einstellung**) in ihrem subjektiven Onboarding-Erleben unterscheiden. Die Frage nach dem „ob“ wird durch signifikante Unterschiede insb. in Bezug auf Soc_Supp und SKON bejaht, sodass die Anforderungssituation als Einflussfaktor auf das Onboarding-Erleben gewertet wird.

Der direkte Vergleich intrapsychischer Aspekte in den betrachteten Anforderungssituationen wird in der vorliegenden Form in der Literatur noch nicht beschrieben. Bezüglich der Implikationen, die mit einer internen Versetzung bzw. einer externen Einstellung in Verbindung

gebracht werden, stehen unterschiedliche Aspekte im Fokus: Valcour und Tolbert (2007) etwa berichten, dass interorganisationale Mobilität keinen Einfluss darauf habe, wie erfolgreich sich Mitarbeiter karrierebezogen fühlen. Dabei habe intraorganisationale Mobilität einen negativen Effekt auf den wahrgenommenen karrierebezogenen Erfolg (ebd.). Benannte Konstrukte sind zwar nicht mit dem vorliegenden Modell gleichzusetzen, nichtsdestotrotz besteht dahingehend eine Parallelität zu den betrachteten Ergebnissen: Das subjektive Erleben intern versetzter impliziert, dass sie schlechtere Voraussetzungen aufweisen als extern eingestellte Mitarbeiter.

Ein anderer Aspekt, der in Bezug auf den Vergleich interner Versetzungen und externer Einstellungen bereits wissenschaftlich beleuchtet ist, findet sich in Diskussionen um die tatsächliche Leistung repräsentiert. Bidwell zeigt, dass extern eingestellte Mitarbeiter der von ihm betrachteten Population zwar eine höhere Vergütung erhalten (+18 %, 2011, S. 43), jedoch bzgl. ihrer tatsächlichen Leistung in den ersten zwei Jahren schlechter abschneiden als Mitarbeiter, die sich innerhalb einer Organisation weiterentwickeln. Dieser leistungsbezogene Unterschied zwischen den Gruppen kann mittels vorliegender Daten nicht bestätigt werden. Es werden nicht die gleichen Konstrukte erhoben: Leistung wird im Rahmen des vorliegenden I-P-O-Modells als Variable nicht direkt erfasst (Kap. 20.1). Lediglich mit der BB als Leistungspotenzialindikator (Mertens et al., 2016) sind inhaltliche Analogien zur tatsächlichen Leistung gegeben, jedoch ist auch hier kein Unterschied zwischen den Anforderungssituationen festzustellen.

Somit beziehen sich vorliegend identifizierte Unterschiede auf noch nicht betrachtete Aspekte sozialer (Soc_Supp, SKON), aber auch handlungsbezogener Natur (eNPS). Sie legen die Vermutung nahe, dass die Anforderungssituation „interne Versetzung“ einen „Onboarding-Fall“ darstellt, der in Literatur und Praxis noch nicht ausreichend im Fokus steht. Dies wird anhand der konstruktbezogenen Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten der Kontrollgruppen erörtert:

Grundsätzlich wird die **Bedeutung sozialer Faktoren** für das Onboarding-Erleben auch in der Literatur proklamiert (Kap. 5). So geben bereits Podolny und Baron (1997) an, dass Individuen nicht nur Ressourcen und Informationen, sondern auch ein Zugehörigkeitsgefühl und die Klärung der an sie gerichteten Erwartungen in ihrem sozialen Netzwerk ersuchen. Dabei wird als Ressource „all das bezeichnet, was gesundheitsfördernde neuronale Netze im Gehirn aktiviert und dabei hilft, das neu gebildete sogenannte Haltungs- oder Mottoziel einer Person in erwünschtes Verhalten umzusetzen“ (Diedrichs, Krüsi & Storch, 2009, S. 295). Die geringere Wahrnehmung der sozialen Ressource „**soziale Unterstützung**“ intern versetzter Mitarbeiter steht im Einklang mit der Annahme, dass extern eingestellte Mitarbeiter stärker in den Mittelpunkt unternehmensseitiger Fördermaßnahmen rücken. Möglicherweise führt ein höheres Bewusstsein für den Unterstützungsbedarf extern eingestellter Mitarbeiter dazu, dass diese mehr Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte wahrnehmen als Mitarbeiter, die im gleichen Unternehmen die Funktion wechseln. Dieses Phänomen könnte auch ein Spiegel dafür sein, dass die Aufmerksamkeit für das Thema in der Forschung noch zu marginal ist, wie ein geringer Umfang einschlägiger Studien vermuten lässt (Kap. 4.5).

Die grundsätzliche Bedeutung sozialer Unterstützung in Hinblick auf belastungsoptimierte Arbeitsbedingungen (Stadler & Spieß, 2002) scheint unumstritten. Sie wird auch in den Ergebnissen vorliegender Arbeit deutlich, indem extern eingestellte Mitarbeiter nach dem JSR-Modell eine bessere Leistungspotenzialsituation aufweisen als ihre interne Kontrollgruppe.

Gleichzeitig könnte der identifizierte Unterschied von Soc_Supp auf eine Vernachlässigung intern versetzter Mitarbeiter hinweisen. Wird die Anforderungssituation „interne Versetzung“ organisationsintern nicht als Onboarding-Fall anerkannt, ist zu vermuten, dass das soziale Umfeld der Betroffenen keinen Raum hat, um die notwendige Unterstützung zu gewährleisten. Schließlich müssen dazu organisatorische Strukturen vorhanden sein, die Unterstützungsprozesse erlauben (ebd.). Unterstützende Onboarding-Instanzen sollten bspw. ihre Arbeit bei einem entsprechenden Bedarf einzuarbeitender Kollegen niederlegen können, ohne selbst in einen kapazitiven Engpass zu geraten. Bereits der Begriff „Einarbeitung“ bringe jedoch schon zum Ausdruck, dass die Eingliederung eines neuen Mitarbeiters in bestehende Unternehmensstrukturen mit „Arbeit“ i. S. v. Aufwand verbunden ist (ebd.). Wenn dieser Aufwand geleistet werden soll, ist er auch für interne Versetzungen zu etablieren und bei einarbeitenden Instanzen einzukalkulieren, etwa durch Zeitpuffer bei der Arbeitsgestaltung.

Erschwerend könnte der Umstand hinzukommen, dass es vielen Menschen nicht leichtfalle, um Unterstützung zu bitten (ebd.; Kap. 5.4). Sie empfinden erhaltene Hilfeleistung als persönliche Niederlage, gleichwohl es für sie von hoher Bedeutung ist, zu wissen, wen sie um Hilfe bitten und nach Informationen fragen können (Podolny & Baron, 1997). Das Gefühl persönlichen Unbehagens sei nicht gegeben, wenn die ihnen entgegengebrachte Unterstützung als Beitrag zur gemeinsamen Problemlösung gesehen wird (Stadler & Spieß, 2002). Ein unternehmensweit mangelndes Bewusstsein für den Unterstützungsbedarf intern versetzter Mitarbeiter bildet für die Förderung dieser sozialen Ressource somit keinen guten Nährboden. Die Homogenität intrapsychischer Zustände beider Zielgruppen hingegen (Prozess-Variablen: Funktionale sowie mentale, motivationale und emotionale Beanspruchung) unterstreicht, dass auch Gemeinsamkeiten zwischen den Anforderungssituationen bestehen, die für den Bedarf einer ähnlichen Unterstützung sprechen. Wenn sich viele intrapsychische Zustände intern versetzter und extern eingestellter Mitarbeiter gleichen, ist fraglich, warum ihnen nicht auch die gleiche Förderung in Form von sozialer Unterstützung zukommen sollte.

Dem gegenüber steht der Umstand, dass der Unterstützungsmangel intern versetzter Mitarbeiter nicht mit einem geringeren Leistungspotenzial (BB) einhergeht. Ein Erklärungsansatz bietet die Überlegung, dass Mitarbeiter, die sich intern weiterentwickeln ohnehin diejenigen sind, die das solideste Netzwerk (Kap. 4.5) und dadurch zusätzliche soziale Ressourcen haben, über die sie verfügen können (Podolny & Baron, 1997). Die „Typology of the Content of Network Ties in Organizations“ erklärt, dass ein Netzwerk dabei unterstützt, an aufgabenbezogene Hilfestellungen, relevante Key-Stakeholder für die eigene Tätigkeit und strategische Informationen zu gelangen (ebd.). Auch weisen Mitarbeiter mit einem starken Netzwerk einen besseren Zugang zu Ressourcen auf, die Ähnlichkeit zu sozialer Unterstützung der Peer-Group bzw. der Führungskraft aufweisen. Sie werden vorliegend jedoch über Soc_Supp nicht als Unterstützungsquelle erfasst: Mentoren mit einem Interesse an ihrer persönlichen Entwicklung (Kap. 4.4) sowie Personen, bei denen sie auch sensible Themen besprechen können (ebd.), werden auch als Unterstützung wahrgenommen. Der Wissensvorsprung, den intern Versetzte Mitarbeiter über ein soziales Netzwerk erzielen, könnte die geringere soziale Unterstützung des direkten Umfelds (Soc_Supp_{Peer}, Soc_Supp_{Supervisor}) kompensieren, mit der Folge, dass ihr Leistungspotenzial den extern eingestellten VPN nicht unterliegt.

Der zweite soziale Aspekt, in dem sich Unterschiede zwischen den beiden Anforderungssituationen äußern, ist das **SKON**. Es unterscheidet sich nicht nur je nach Anforderungssituation, sondern auch je nach Ressortzugehörigkeit. Diese Input-Variablen werden den beiden SKON-Faktoren ($SKON_{\text{exogen}}$, $SKON_{\text{endogen}}$) differenziert zugeordnet. Während je nach Anforderungssituation der Unterschied insb. innerhalb von $SKON_{\text{exogen}}$ zu beobachten ist – bei intern versetzten Mitarbeitern ist das Gefühl des Respekts und der Wertschätzung durch ihr soziales Umfeld geringer ausgeprägt als bei extern eingestellten Mitarbeitern –, geht die Ressortzugehörigkeit mit Unterschieden von $SKON_{\text{endogen}}$ einher. Je nach Ressort divergiert die Selbstwahrnehmung in Bezug auf die Aspekte „Selbstbestimmung“ und „Unabhängigkeit“. Diese wird im weiteren Verlauf mit den Ergebnissen zu Subfragestellung d) diskutiert.

In der Literaturrecherche zu „Wertschätzung und Respekt“ stellt sich die Frage nach der Relevanz ihres Mangels und der Abgrenzung beider Phänomene voneinander. Diesbezüglich wird von einer Forschungslücke der Arbeitssoziologie gesprochen (Stobl, 2008). Sie bezieht sich insb. auf individuell mangelnde Anerkennungserfahrungen (Elsner, 2013; Göll & Rettler, 2010). Betrachtet man zunächst **Wertschätzung**, besteht zumindest Einigkeit darüber, dass ihre Bedeutung in zunehmend flacheren Hierarchien zunimmt (Kocyba, 2007) – vor allem für hochqualifizierte Mitarbeiter (ebd.), die Wertschätzung stark aus dem Verhalten ihrer Führungskraft ableiten (Göll & Rettler, 2010). Zugleich wird die Verbindung zum Verhalten der eigenen Kollegen als weitere Quelle von Wertschätzung aufgeführt (ebd.), sodass die Analogie zwischen den Ergebnissen von $SKON_{\text{exogen}}$ und Soc_Supp in einem konsistenten Verhältnis zur wissenschaftlichen Diskussion steht. Schließlich wird Soc_Supp vorliegend über die Unterstützungsquellen „direkter Vorgesetzter“ und „Kolleginnen und Kollegen“ operationalisiert.

Konkret gefasst bringen Studien von Göll und Rettler (ebd.) verschiedene Führungsstile mit der Art in Verbindung, in der Wertschätzung vermittelt wird. Während Führung durch Delegation Anerkennung und mehr Gestaltungsspielraum etc. ausdrückt, bilden folgende Elemente relevante Instrumente des kooperativen Führungsstils: Persönliche Wertschätzung im Gespräch, Lob für den persönlichen Einsatz und verantwortungsvollere Tätigkeiten (ebd.). Somit entstehe wertschätzendes Verhalten nicht aufgrund von Eigenschaften der Führungskraft, sondern der sozialen Situation und des damit verbundenen Führungsverhaltens (ebd.). Letzteres steht im Einklang mit der Beobachtung unterschiedlicher Ausprägungen wahrgenommener Wertschätzung je nach Anforderungssituation (anlassbezogenes Instrument; ebd.). Kocyba (2007) beobachtet die Gefahr, dass es bei Anerkennungskommunikation zu subjektiven Kränkungen kommen kann, wenn sie instrumentell bzw. standardisiert verwendet wird. Anerkennungsmängel treffen dann auf fehlende Spezifität und Passung von Anerkennungsformat und -erwartung, was wiederum ethische Diskussionen anregt (ebd.).

Die Bedeutung von Anerkennung für die Qualifizierung (Wolf et al., 2015) bzw. die Leistungspotenzialausschöpfung der Beschäftigten (Göll & Rettler, 2010) macht es unumgänglich leistungsbezogene Anerkennungserwartungen der Beschäftigten zu bedienen (Kocyba, 2007). Gründe, die für die Entstehung eines Gefühls mangelnder leistungsbezogener Wertschätzung vorgebracht werden, sind mangelnde Visibilität bzw. Messbarkeit von Leistungen, die somit nicht ausreichend honoriert werden (Elsner, 2013). Hier stellt sich die Frage, wie dies in Verbindung zu den beobachteten Wertschätzungslücken intern versetzter Mitarbeiter steht. Schließlich ist eine interne Versetzung, insb. wenn es sich um eine Beförderung handelt, für

andere klar beobachtbar (Bebster & Beehr, 2011) und somit visibel. Ebenso ist kritisch anzumerken, dass in Bezug auf die BB als Leistungspotenzialindikator keine signifikanten Mittelwertunterschiede bestehen. Kocyba (2007) merkt an dieser Stelle an, dass Anerkennung, die instrumentell gezollt wird, um Leistung zu motivieren, nicht funktioniert, da sie nicht als aufrichtig empfunden wird (ebd.): Die Anerkennungswirkung verfliegt und die Führungskraft steht unter einem „generalisierten Manipulationsverdacht“ (ebd., S. 97), der dem mitarbeiterseitigen Wunsch entgegensteht in sozialer Singularität anerkannt zu werden.

Weitere Aspekte, die im Kontext mangelnder Wertschätzung genannt werden, sind die Art und die Form, in der persönliche Entwicklungsfelder durch Feedback kommuniziert werden (Wolf et al., 2015). Indikatoren einer Kultur, die Fehler als Lernpotenzial versteht und die Bereitschaft fördert, sich eigenen Entwicklungsfeldern zu stellen (ebd.), ist mit einer geringen Ausprägung von Feedbackdefiziten in Verbindung zu bringen. Sie fließen als Prozessvariable (Fb_def) in das vorliegende Messmodell ein. Die erhobenen Daten zeigen auch hier, dass signifikante Unterschiede zwischen intern versetzten und extern eingestellten VPN bestehen. Somit könnten voneinander abweichende Kommunikationsstile die Wertschätzungslücke mitbedingen.

Über die benannten Themenfelder hinaus wird auch der Empfänger der Anerkennung als Einflussfaktor wahrgenommener Wertschätzung hervorgebracht. So konnten Göll und Rettler (2010) in ihren Daten erkennen, dass Persönlichkeit und demografische Merkmale den Wunsch nach Anerkennung beeinflussen. Auch erklären sie, dass Vorgesetzte auf vergleichbares Verhalten differenziert reagieren, je nachdem an wen sich die Anerkennung bzw. Kritik richtet (Merkmale wie Alter, Geschlecht, sozialer Status etc.). Daraus resultiert die Frage, ob extern eingestellte VPN bei ihren Vorgesetzten einen anderen Status genießen als die Kontrollgruppe und, ob das entgegengebrachte Anerkennungsverhalten daher abgewogen wird.

Nicht zu vernachlässigen ist die begriffliche Diskussion. Es fällt auf, dass die Begriffe Wertschätzung, Anerkennung, Respekt sowie Würdigung in der Alltagssprache teils synonym verwendet werden (Wolf et al., 2015). Zugleich wird die Unumgänglichkeit der Abgrenzung dieser Bezeichnungen betont (Rettler & Göll, 2010; Darwall, 1977), wobei unterschiedliche Definitionsansätze zu beobachten sind: Rettler und Göll (2010) unterscheiden zwischen Anerkennung und Wertschätzung, stellen jedoch Wertschätzung und Respekt auf eine Stufe. Sie beziehen Anerkennung auf eine Interaktionsbeziehung, d. h. auf Verhaltensweisen, mit denen Verhalten oder Verhaltensergebnisse einer Person positiv bzw. negativ bewertet werden (ebd.). Wertschätzung und Respekt hingegen werden Mitarbeitern unabhängig von Verhalten und Leistung als generelle Achtung zuteil (ebd.). Diese Gleichstellung von Wertschätzung und Respekt würde die Erfassung des Konstrukts SKON_{exogen} über zwei Items entbehrlich machen.

Stobl (2008) spricht in ihrer Definition von einer übergeordneten Haltung, die Achtung anderer Menschen und die Anerkennung ihrer Menschenwürde umfasst, lediglich von **Respekt**. Dabei bezieht sie sich auf den lateinischen Wortursprung der Rücksichtnahme (ebd.), den bereits Darwall (1977) in seiner „Two Kinds of Respect“-Hypothese aufgreift. Er erfasst Respekt über zwei unterschiedliche Arten bzw. Haltungen, in denen Personen zum Bezugsobjekt für Respekt werden (ebd.). Die erste lautet „Recognition Respect“ (ebd., S. 38) und umfasst eine angemessene Berücksichtigung des Bezugsobjekts durch bloße Anerkennung seiner Existenz:

Eigene Verhaltensabläufe werden bzgl. möglicher Folgen für die Person, die das Bezugsobjekt bildet, abgewogen. Diese Form von Respekt steht allen Personen als eine Art moralische Einstellung zu. „Appraisal Respect“ (ebd., S. 39) hingegen beruht auf einer positiven Würdigung einer Person, weil sie besondere Eigenschaften gezeigt hat. Sie verdienen aus Sicht des Senders eine positive Wertung, weil sie im Interesse des Betrachters liegen (ebd.).

Somit steht „Appraisal Respect“ anders als „Recognition Respect“ nicht jedem zu, sondern ist mit der Hochachtung und Wertschätzung einer ganz bestimmten Person verbunden. Grund ist, dass man ihre Eigenschaften schätzt. Das bloße Bestehen gewisser Merkmale reicht für wertschätzende Handlungen nicht aus. Im Verhältnis zu den Items von SKON_{exogen} erscheint daher die Einteilung in beide Facetten wichtig, um das Empfinden allgemeiner Rücksichtnahme gegenüber der eigenen Person als „Recognition Respect“ („respektiert“) von der besonderen Würdigung persönlicher Eigenschaften als „Appraisal Respect“ („wertgeschätzt“) abzugrenzen. Die Operationalisierung nach Darwall (ebd.) erscheint somit besonders umfassend, denn sie unterscheidet einstellungsbezogene Anerkennungsaspekte von Verhaltenskomponenten, die aus einer Einstellung resultieren (s. o.). Strobl (2008) geht davon aus, dass Respekt einen Schlüssel für das Gelingen und die Haltbarkeit menschlicher Beziehungen darstellt. Dies bestärkt die Dringlichkeit identifizierte Unterschiede zwischen den beobachteten Anforderungssituationen nicht unberücksichtigt zu lassen, sondern Empfehlungen für die Praxis auf den zwei Arten von Respekt aufzubauen (Kap. 25.3).

In Bezug auf die wissenschaftliche Diskussion zur Erschließung der Unterschiede von SKON, besteht ein ausgewogenes Bild: Zum einen stützen bestehende wissenschaftliche Argumente vorliegende empirische Evidenzen (Bedeutung von Kollegen- und Führungskräfteverhalten; Feedbackdefizite etc.). Zum anderen weisen die Daten Aspekte auf, die mittels der bislang hervorgebrachten literaturbasierten Diskussion nicht zu erklären sind (Leistungspotenzientalfaltung, Visibilität etc.). Auch wahrnehmungspsychologische Unterschiede zwischen intern versetzten und extern eingestellten Mitarbeitern sind nicht auszuschließen. Sie werden in der einschlägigen Literatur nicht behandelt und werfen folgende Fragen auf:

- Sind extern eingestellte Mitarbeiter empfänglicher bzw. dankbarer für exogen erzeugtes soziales Kontrollerleben und wahrgenommene Unterstützung, während intern versetzte Mitarbeiter wahrnehmungsbezogen eine Defizitorientierung aufweisen?
- Wirken Reduktionsmechanismen kognitiver Dissonanz (Festinger, 1964; Studie I, Kap.16.1.1), d.h. verdrängen neue Mitarbeiter Mangelerscheinungen stärker als intern versetzte Mitarbeiter, um den Honeymoon-Effekt (Kap. 6.2) aufrechtzuerhalten und weiterhin hinter ihrer Entscheidung für den Arbeitgeber stehen zu können?
- Führt die längere Betriebszugehörigkeit intern versetzter Mitarbeiter zu einer erhöhten Anspruchshaltung, die zu strengeren Bewertungsrastern führen?

Der Gegenspieler von SKON ist – im Vergleich von JSC- und JSR-Modell – **KON**. KON unterscheidet sich vorliegend nicht zwischen den Anforderungssituationen. Dies überrascht, da extern eingestellte Mitarbeiter signifikant zufriedener mit ihrer persönlichen Einarbeitung sind als intern versetzte VPN. Es wäre jedoch inhaltlich plausibel, wenn sich die persönliche Einarbeitung aufgrund ihrer stark aufgabenbezogenen Komponente ähnlich wie KON verhalten würde. Da sich Entsprechendes nicht in den Daten zeigt, ist davon auszugehen, dass sich die

unterschiedliche Beschaffenheit sozialer Bedingungen (s. o.) durchsetzt; d. h. dass extern eingestellte Mitarbeiter zufriedener mit ihrer persönlichen Einarbeitung sind, kann mit ihrem Vorsprung wahrgenommener Unterstützung in Verbindung gebracht werden. Zugleich kann man daraus ableiten, dass interne Versetzungen genauso wie externe Einstellungen einen „Onboarding-Fall“ repräsentieren. Denn neue Mitarbeiter weisen kein geringeres KON auf als intern versetzte Mitarbeiter: Ein Einarbeitungsbedarf besteht somit bei beiden.

Mehrfach wird in der Ergebnisdarstellung verneint, dass KON für den vorliegenden Anwendungsfall (Onboarding-Erleben) einen ausreichenden Indikator darstellt. Stattdessen wird betont, dass das JSC-Modell um das JSR-Modell, d. h. um die Betrachtung sozialer Ressourcen, zu ergänzen ist. Es wird sogar beobachtet, dass Soc_Supp_{Peer} stärker wahrgenommen wird, wenn KON gering ist, als wenn ein suboptimales Beanspruchungsprofil vorliegt (interne Versetzungen, JSC-Modell, Kap. 24.1; altersbedingte Unterschiede, Kap. 24.3). Das Phänomen erhöhter sozialer Unterstützung bei erhöhter Hilfsbedürftigkeit (Kap. 24.4) zeigt auf, dass soziale Komponenten für ein positives Onboarding-Erleben sorgen und das Gefühl nur wenig Einfluss zu haben (KON) kompensieren können. Sollten die Ergebnisse keinen Einzelfall darstellen, lässt sich die Annahme bestärken, dass KON zumindest in den ersten drei Monaten kein übergreifender Indikator eines positiven Onboarding-Verlaufs sein kann.

Für die mangelnde Eignung als Indikator positiven Onboarding-Erlebens spricht auch die starke Funktionsgebundenheit von KON. Dies stellt zwar einen Vorgriff auf die Ergebnisdiskussion zu Subfragestellung c) dar (s. u.), wird jedoch aufgrund der konstruktbezogenen Relevanz vorgezogen. So zeigt die Studie, dass lediglich zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ein signifikanter Unterschied in Bezug auf das Empfinden besteht, sich einflussreich zu fühlen. Auch altersbezogen sind keine Unterschiede zu beobachten. Es wird davon ausgegangen, dass die funktionsbedingte Diskrepanz nicht pauschal durch einen schnelleren Onboarding-Fortschritt der Führungskräfte bedingt wird, sondern auf ihre höhere funktionsbedingte Einflussnahme zurückzuführen ist. Unabhängig von der Anforderungssituation ist davon auszugehen, dass sich ein neuer Mitarbeiter mangels abgeschlossener Einarbeitung noch nicht umfänglich einflussreich fühlen kann. Schließlich beherrscht er die Tätigkeit in ihrer organisationalen Besonderheit noch nicht vollständig. Dabei gleichzeitig auf einen Onboarding-Misserfolg zu schließen, wäre fatal. Merkmale einer als positiv wahrgenommenen Einarbeitung zeigen sich vorliegend stärker über die Ausprägung von SKON und Soc_Supp. Schließlich findet persönliche Einarbeitung immer auch interaktionsgebunden statt und hat Implikationen für die wahrgenommene Wertschätzung und den entgegengebrachten Respekt (SKON_{exogen}).

Weiterhin konnte in Bezug auf AC kein Unterschied zwischen den Anforderungssituationen extrahiert werden. D. h., trotz einer „schlechteren“ Ausprägung der Prozess-Variablen empfinden intern versetzte Mitarbeiter keine geringere **Selbstverpflichtung** dem Unternehmen gegenüber als extern eingestellte VPN. Dazu sind unterschiedliche Diskussionsansätze denkbar:

- Durchleben intern versetzte Mitarbeiter auch eine Art Honeymoon-Effekt bzw. ist der Honeymoon-Effekt extern eingestellter nicht stark genug, um das AC, das aus einer langjährig aufgebauten Bindung resultiert, zu kompensieren?
- Ist der Umstand, dass das AC intern versetzter VPN trotz einer „schlechteren Ausgangsposition“ (SKON, Soc_Supp) auf dem Niveau der extern eingestellten VPN liegt, als Indiz dafür zu werten, dass das AC-Potenzial intern versetzter VPN nicht ausgeschöpft wird?

Die Feststellung, dass kein Unterschied zwischen dem AC intern versetzter und extern eingestellter Mitarbeiter aus den Daten ersichtlich wird, beweist nicht endgültig, dass der vermutete Zusammenhang tatsächlich nicht existiert (Häder, 2010). Dies gilt gleichsam für das Ergebnis der UA für KON als AV. In den Studien von Kondratuk, Hausdorf, Korabik & Hazel (2004) sowie Kalleberg und Mastekaasa (2001) verzeichnet das AC sowohl für interne als auch für externe Einstellungen nach ihrer Funktionsveränderungen einen signifikanten Anstieg („post-move jump in affective commitment“, Kontratuk et al., 2004, S. 343). Dies steht im Einklang mit den deskriptiv relativ hohen AC-Werte beider Zielgruppen.

Der „Post-Move Jump“ könnte dafürsprechen, dass der Honeymoon-Effekt nicht nur bei interorganisationalen, sondern auch bei intraorganisationalen Mobilitätsprozessen wirkt. Kontratuk et al. (ebd.) führen den AC-Anstieg darauf zurück, dass Funktionsveränderungen – intern wie extern – mit Lern- und Anpassungsprozessen sowie funktionsbezogenen Herausforderungen einhergehen, die den Anstieg von AC bedingen (ebd.). Ob der Honeymoon-Effekt bzw. der „Post-Move Jump“ für intern Versetzte zeitraumbezogen wie bei externen Einstellungen verläuft, d. h. insb. mit abflachender Lernkurve abnimmt, ist in Langzeitstudien zu zeigen (Kap. 25.4). Die vorliegenden Ergebnisse deuten darauf hin, dass Mitarbeiter nach einem Tätigkeits- oder Unternehmenswechsel nicht viel Zeit benötigen, um ein starkes AC zu entwickeln (Kontratuk et al., 2004). Der Mitarbeiterlebenszyklus ist zudem von emotionalen Hochpunkten geprägt, die an bestimmte Ereignisse geknüpft sind (kritische Ereignisse, Studie I, Kap. 16.2).

Zugleich bestehen auch widersprüchliche Evidenzen: Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die intraorganisationale Karrieremöglichkeiten in Anspruch nehmen, bereits systemisch bedingt ein höheres AC aufweisen (João & Coetzee, 2011). Selbst wenn noch keine Karriereveränderung eingetreten ist, nimmt bereits die Tatsache, dass interne Mobilitäts-Opportunitäten bestehen, Einfluss auf das AC der Mitarbeiter („perceived intraorganisational career opportunity“: $\beta=0,31$, $p \geq 0,001$, ebd., S. 50). Aus dieser Sicht ist der Anstieg von AC nicht ereignisbedingt. Stattdessen besteht dann ein dauerhaft erhöhter Wert dieser Zielgruppe, was die „Post-Move Jump“-Hypothese entkräften könnte. Um eine der alternativen Erklärungsansätze – „Post-Move Jump“ bzw. „Perceived Intraorganisational Career Opportunity“ – auszuschließen, bedarf es Zeitstudien zur AC-Entwicklung mit mind. einer Pre-Event-Messung (Kap. 25.4).

Diskussion: Kernergebnisse Subfragestellung b) (2)

Bezüglich der Kernerkenntnisse zu Subfragestellung b) ist insb. die **Bedeutung des VFS im Rahmen einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung** in der Onboarding-Phase zentral. Zugleich steht dies im direkten Verhältnis zur Relevanz sozialer Ressourcen (s. o.) und der empirischen Bestätigung, dass das VFS nur in einem integrierten Ansatz aus JSC- und JSR-Modell eine ganzheitliche Erschließung der Gesundheits- und somit auch Leistungspotenzial-situation ermöglicht. In der empirischen Literatur finden sich vielfach Befunde, die die gesundheitsförderliche Wirkung sozialer Ressourcen untermauern: Bei Uchino, Cacioppo und Kiecolt-Glaser (1996) etwa in Bezug auf eine Verbesserung des Blutdrucks oder auch bei Sarason et al. (1981) in Bezug auf positive Adaptionsprozesse, die Förderung der persönlichen Entwicklung sowie die Puffer-Wirkung gegen Folgen von Stress (Kap. 5.4, 6.3). Diese Folgen sind auch für eine positive Bewältigung des Onboarding-Prozesses von unmittelbarer Bedeutung. Schließlich fordert er über Sozialisations- sowie Einarbeitungsprozesse (Kap. 5) Adaptions-

und Coping-Fähigkeiten neuer bzw. intern versetzter Mitarbeiter ein.

Cohen und Wills (1985, S. 310) beschreiben die positiven Wirkungsweisen sozialer Unterstützung über zwei Modelle: Die allgemein positive Wirkung sozialer Unterstützung für das Wohlbefinden wird über das „main- or direct-effect model“ erfasst, während ihre Rolle als Schutzmechanismus gegen negative Folgen von Stress bzw. Beanspruchung im „buffering model“ (Pufferhypothese, Kap. 6.3.2) beschrieben wird. Ihre Studien verdeutlichen, dass sich die Modelle nicht ausschließen, sondern gleichzeitig Wirkung entfalten. Soziale Unterstützung kann also helfen, die wahrgenommene Hilflosigkeit aufgrund des Gefühls, eine Situation nicht bewältigen zu können, zu überwinden („Buffering Model“). Diese Gefühle werden in Studie I als Merkmale der Newcomer-Situation beschrieben (Kap. 15.2.2) und über die wahrgenommene Verfügbarkeit sozialer Ressourcen für den Fall belastender Ereignisse bewältigt. Dies positive Wirkung besteht aber auch grundsätzlich – unabhängig von dysfunktionalen Beanspruchungsmerkmalen („Main Effect Model“). Sie entfaltet ihre vorteilhafte Wirkung für das Wohlbefinden bspw. über die Stabilität sozialer Beziehungen und Selbstwertförderung (ebd.).

Diese Herleitung steht im folgenden Verhältnis zum VFS: Insb. im JSR-Modell zeigt sich die leistungsförderliche Wirkung einer starken Ausprägung sozialer Ressourcen. Extern eingestellte Mitarbeiter, die sich laut der Ergebnisse zu Subfragestellung a) deutlich stärker wertgeschätzt und respektiert fühlen als intern versetzte Mitarbeiter ($SKON_{\text{exogen}}$), weisen häufiger optimale Beanspruchungsprofile auf als ihre Vergleichsgruppe. Hingegen verfügt ein größerer Anteil intern versetzter Mitarbeiter über suboptimale bzw. dysfunktionale Beanspruchungsprofile. Vergleicht man JSC- und JSR-Modell findet sich im JSC-Modell ein deutlich höherer Anteil der Mitarbeiter im dysfunktionalen Bereich wieder. Dabei lässt sich auf der Datenbasis nicht ableiten, wodurch der höhere Anteil dysfunktional beanspruchter Personen bedingt ist: Er könnte durch den Umstand zu erklären sein, dass die neue Anforderungssituation zu einem Kontrollverlust (KON) führt, der mit der Zeit (Onboarding-Fortschritt) automatisch abnimmt (s. o.). Eine Alternativerklärung könnte sein, dass der Mangel wahrgenommener Kontrolle organisationsbedingt ist und – auch jenseits der Anforderungssituationen – Maßnahmen zur Stärkung von KON in der Gesamtpopulation des betrachteten Unternehmens abzuleiten sind.

Sehr wohl untermauert wird auf der vorliegenden Datenbasis, dass intrapsychische und somit leistungsrelevante Folgen betrachteter Anforderungssituationen nur bei Einbeziehung sozialer Ressourcen holistisch zu bewerten sind. Folglich wird mit weitreichender Sicherheit behauptet, dass ein integrierter Ansatz aus JSC- und JSR-Modell notwendig ist, um ein ganzheitliches Verständnis von Erleben und Leistungspotenzialentfaltung in der Onboarding-Phase zu erzielen. Er hilft dabei, zu erschließen, ob ein Mangel sozialer Ressourcen (SKON), ein mangelnder Gestaltungsspielraum (KON) oder beide Elemente Gegenstand von Optimierungsmaßnahmen werden sollten. Die simultane Betrachtung beider Parameter verfolgen bereits Johnson und Hall (1988), indem sie ihr damaliges Demand-Control Model um die Wirkung arbeitsbezogener sozialer Unterstützung zum Demand-Control-Support Model erweitern (Kap. 6.3.2): Mit abnehmender sozialer Unterstützung weisen ihre Studien auf eine Verschlechterung der Beanspruchungssituation hin. Dies bestärkt, dass die Leistungspotenzialsituation ohne die Berücksichtigung sozialer Ressourcen nur sehr einseitig erschlossen werden kann.

Diskussion: Kernergebnisse Subfragestellung c) (3)

Da das $SKON_{\text{endogen}}$ zwar nicht in Abhängigkeit von der Anforderungssituation, wohl aber mit der Ressortzugehörigkeit variiert, wird eine komplementäre Zuordnung von Einflussfaktoren und ihren Folgen für erhobene Prozessvariablen möglich. Vorliegend geben Befragte des Finanzressorts an, sich im Allgemeinen bei der Arbeit weniger selbstbestimmt und unabhängig zu fühlen als andere Ressorts (bspw. die IT oder das operative Ressort „KPPS“).

Ein Erklärungsansatz für diese ressortspezifischen Diskrepanzen könnte darin bestehen, dass der Fachbereich Finanzen herkömmlicherweise stark durch Regularien, wie Gesetze, Rechnungslegungsvorschriften (bspw. HGB, IFRS) sowie – in einem internationalen Konzern – durch organisatorische Vorgaben (bspw. Gewinn- und Kostenziele, Reporting-Vorgaben) geprägt ist. Diese Vorschriften gehen u. a. mit zeitlichen Fristen, vordefinierten Prozessen und Arbeitsweisen sowie Ergebniskontrollen einher. Diskussionen zu Themen wie die Erfolgsmessung einzelner Unternehmensbereiche können emotional und politisch behaftet sein. Zugleich verlaufen sie auf einem Niveau versicherungsfachlicher Tiefe, das eine umfassende Einarbeitungszeit erfordert, da Finanzexperten nicht zwingend Versicherungs-Know-how aufweisen. In der Onboarding-Phase könnten diese Bedingungen die Belastung der (neuen) Mitarbeiter des Finanzressorts erhöhen, was vorliegend durch ein geringeres $SKON_{\text{endogen}}$ deutlich wird.

Dass sich für die IT im Vergleich dazu ein deutlich höheres $SKON_{\text{endogen}}$ zeigt, könnte darauf zurückzuführen sein, dass in diesem Ressort bereits Anstrengungen getätigt werden, um agile Arbeitsstrukturen und eine agile Arbeitskultur aufzubauen (livari & livari, 2011). Diese gehen u. a. mit einer kompetenzbasierten Verantwortungsverlagerung auf ausführende Individuen und somit auch mit der Steigerung von $SKON_{\text{endogen}}$ einher (Unabhängigkeit und Selbstbestimmung). Eine mögliche Maßnahme könnte entsprechend darin bestehen, agile Strukturen in den Finanzbereich hineinzutragen (Kap. 25.3). Eine Milderung erhöhter Abhängigkeiten von Regulatorik und Konzernsteuerung ist dadurch jedoch nicht zu erwarten. Zugleich sind Führungs- und Peer-Verhalten weiter zu analysieren sowie individuell vorhandene Tätigkeitsspielräume und Rollenkompetenzen einzelner Individuen zu bewerten (Scherrer, 2002).

Eine weitere Analyse- und Interpretationsstrategie resultiert aus der Beobachtung, dass sich Mitarbeiter des Ressorts „KPPS“ trotz einer hohen Standardisierung der Tätigkeiten bei der Arbeit unabhängiger fühlen als Mitarbeiter des Finanzressorts. Dies widerspricht dem Umstand, dass Standardisierung in operativen Einheiten, wie Call-Centern, mit stark repetitiven Aufgaben und wenig Vielfalt bzw. Komplexität assoziiert werden (Scherrer, 2002): Geringe Tätigkeitsspielräume sowie hohes Monotonieempfinden wiederum gehen mit suboptimalen Beanspruchungsprofilen einher. Vollständige Arbeitsaufgaben gehören nach der Handlungsregulationstheorie zu den wichtigsten objektivierbaren Voraussetzungen arbeitsimmanenter Kompetenzentwicklung (Wieland, 2004). Auf den Onboarding-Kontext bezogen könnten Standardisierungstendenzen operativer Unternehmensbereiche aber auch zum Vorteil werden, wenn sie auf die Gestaltung von Einarbeitungsprozessen übertragen werden. Es liegt die Vermutung nahe, dass standardisierte Hilfsmittel, Prozesse und Zuständigkeiten die Potenzialentfaltung beschleunigen, Mitarbeiter früher eigenständig werden und sich infolgedessen unabhängiger fühlen. Auch Scherrer (2002) berichtet in ihrer Studie zu Beanspruchung und emotionaler Regulation bei Call-Center-Dienstleistungen von verkürzten Einarbeitungszeiten.

Einschränkend ist in Bezug auf die Standardisierungshypothese anzuführen, dass das Ressort KPPS nicht ausschließlich, aber vornehmlich, aus Sachbearbeitungseinheiten zusammengesetzt ist. Auch werden Spezialisten eingestellt (bspw. Ressortsteuerung, Projekteinheiten etc.), die je nach Recruiting-Volumen, das Ergebnis der VPN dieses Ressorts beeinflusst haben und die gewählte Argumentation schwächen könnten.

Altersspezifische Besonderheiten bestehen darin, dass „ältere“ Mitarbeiter eine geringere Soc_Supp_{Peer} wahrnehmen. Zugleich unterschreitet auch ihr Fb_def_{Peer} den Wert ihrer „jüngeren“ Kollegen. Um die mit zunehmendem Alter geringere Verfügbarkeit sozialer Ressourcen zu erklären, gehen diverse Autoren davon aus, dass sowohl in der Gesellschaft als auch in Unternehmen immer noch Vorurteile traditioneller Rollenbilder bzw. Stereotypen älterer Mitarbeiter tragen (Trautmann, Voelcker-Rehage & Godde, 2011). Diese schreiben ihnen eine geringere Leistungsfähigkeit (Büsch, Dittrich & Lieberum, 2010; Kunze, 2011), eine geringere Adaptionsfähigkeit an Veränderungen und eine geringere Lernfähigkeit zu (Trautmann et al., 2011; Schumann & Goldstein, 2009). Dies ist einschlägig, da Leistungs-, Anpassungs- und Lernfähigkeit zentrale Anforderung der Onboarding-Phase sind (Kap. 4.1).

Das Altern könnte in den Vorstellungen der Belegschaft als biologischer Abbauprozess verankert sein (Schumann & Goldstein, 2009). Dieser Sichtweise auf den Alterungsprozess sind Theorien zur Multidimensionalität und Multidirektionalität der menschlichen Entwicklung entgegenzustellen (ebd.). So konnten Schumann und Goldstein (ebd.) in ihren Studien zwar beim Vergleich unterschiedlicher Altersgruppen eine schlechtere kognitive Gedächtnisleistung der Älteren belegen. Sie gehen jedoch zugleich davon aus, dass ältere Mitarbeiter diese Verluste durch fachspezifische Fähigkeiten und individuelle berufsbezogene Expertise kompensieren können. Dies spiegeln auch die Daten vorliegender Studie wider: Eine geringe Soc_Supp_{Peer} der „älteren“ VPN geht nicht mit einem geringen Fb_def_{Peer} einher. Denn betrachtet man die Sub-Items von Fb_def_{Peer} wird deutlich, dass ältere Mitarbeiter keinen Mangel an Akzeptanz und kompetenzbezogener Anerkennung vernehmen (Fb_def_Ich weiß, inwieweit meine Kollegen (Mitarbeiter) meine Kompetenz anerkennen.; Fb_def_Ich weiß, inwieweit ich von meinen Kollegen, (Mitarbeitern) akzeptiert werde.). Dies deutet darauf hin, dass die Peer-Group ihren Know-how-Vorsprung merklich wahrnimmt und negative psychische Wirkungen, die auf mangelnde Rückmeldungen im Arbeitsprozess basieren (Wieland, 2013), ausbleiben.

Letzteres Argument führt zu einem weiteren Erklärungsansatz: Es ist auch denkbar, dass die „älteren“ Mitarbeiter vorliegender Studie weniger Unterstützung von ihrem Kollegium erhalten, da man glaubt, es bestehe aufgrund ihrer Erfahrung und Fachkompetenz kein Unterstützungsbedarf. Kunze (2011) fokussiert sich auf Gewinne des Alterns: Er geht von einer höheren arbeitsbezogenen Selbstwirksamkeit aus (Bandura, 1977; Kap. 5.2.2), die aus positiven Erfahrungen im Rahmen ihrer Erwerbsbiographie resultiert, wie etwa Herausforderungen, die sie bereits erfolgreich gemeistert haben. Auch zeigen seine Studien eine signifikante, negative Korrelation zwischen Alter und Widerstand gegen Wandel (Kunze, 2011): Eine Korrelation, die mit zunehmender Betriebszugehörigkeit jedoch positiv wird und steigt (ebd.).

Unabhängig von einem Unterstützungsmangel scheint das Ressourcendefizit insb. kritisch, da älteren Mitarbeitern eine größere Angst vor Lernversagen zugeschrieben wird als Jüngeren

(Schumann & Goldstein, 2009). Erklärt wird dies dadurch, dass Weiterbildungserfahrungen häufig schon länger zurückliegen und somit das Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit sinkt (ebd.). Sicherlich ist hier mit Verallgemeinerungen vorsichtig umzugehen, da davon auszugehen ist, dass sich Mitarbeiter, die sich auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt bewerben, eine erhöhte Veränderungs- und Lernmotivation aufweisen. Zugleich werden sie Leistungsnachweise erbracht haben, um die betrachtete Stelle zu erhalten. Auch weisen benannte Studien keinen signifikanten motivationalen Unterschied zwischen den Altersstufen nach (Büsch et al., 2010; Kunze, 2010). Auszuschließen ist jedoch nicht, dass die benannten Ängste stärker sind als bei ihren jüngeren Kollegen. Wahrgenommene Unterstützung und ein positives Weiterbildungsklima in der Arbeitsgruppe sind dazu geeignet, das individuelle Vertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit zu stärken (Trautmann et al., 2011). Da dieser Zusammenhang mit zunehmendem Alter an Bedeutung gewinnt (ebd.; Kunze, 2010), erscheint die Stärkung sozialer Ressourcen der Mitarbeiter höherer Altersklassen essenziell.

Parallelität zu dieser Auffassung findet sich in der Kontinuitätstheorie, die Büsch et al. anhand ihrer empirischen Daten untersuchen (2010). Ausgangspunkt des Konzepts bildet die Annahme, dass Individuen versuchen, ein Gleichgewicht zwischen Kontinuität und Veränderung zu erhalten (ebd.). Dies bleibt ihnen beim Alterungsprozess versagt, da er nicht reversibel ist. Die Theorie geht auch davon aus, dass der Mensch entsprechend seiner Entwicklungsziele auf Veränderungen reagiert, wobei seine Reaktion und Entscheidungsstruktur von individuellen Verhaltensmustern geleitet wird. Seine Verhaltensmuster hingegen werden von der jeweiligen Umgebung beeinflusst, was zum Rückschluss führt, dass der Alterungsprozess kultur- bzw. umgebungsabhängig ist. Dies bestätigt auch Kunze (2011): Er schreibt Einflüssen aus dem bisherigen Entwicklungsverlauf und dem gegenwärtigen Lebens- und Arbeitsumfeld den stärksten Zusammenhang zu alterungsbedingten Abbauprozessen zu. Aufgrund der Plastizität des Gehirns kann es sich je nach Kontext dauerhaft verändern, was bis ins hohe Alter die Basis für Leistungsverbesserungen durch Training und Lernen sein kann (ebd.). Verantwortet also die Umgebung die Leistungs-, Adaptions- und Lernfähigkeit „älterer“ Kollegen mit, ist der Bedarf belegt, dass Verantwortung für die Umgebungsgestaltung zu übernehmen ist.

Nicht zu unterschätzen ist, dass die modellhafte Betrachtung altersspezifischer Unterschiede als Stigmatisierung gesehen werden kann. Vorliegend wirkt die Auffassung einer Heterogenität des Alterns jedoch der Gefahr entgegen, altersspezifische Vergleiche übermäßig zu vereinfachen: Mit der Gehirnplastizität geht eine starke Variabilität der körperlichen und mentalen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter einher, je nachdem welchen Einflüssen sie unterliegen (u. a. Biografie, persönliche Lebensziele, dargebotene Möglichkeiten; Kunze, 2011). Alterungsprozesse sind somit hochgradig individuell, sodass individuelle Leistungsunterschiede mit dem Alter mehr zunehmen als Leistung abnimmt (Brussig, 2005).

Erkenntnisrelevanz zu Leistungsimplicationen des Alterns besteht nicht nur auf der Ebene des Individuums: In Zeiten des demografischen Wandels, den damit verbundenen Herausforderungen für soziale Sicherungssysteme und dem zunehmenden Fachkräftemangel, gewinnt eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit zunehmend an Bedeutung (Büsch et al., 2010; Kap. 1). Einerseits kann es als förderlich betrachtet werden, dass Personalverantwortliche laut Bussig (2005) im älteren Teil der Belegschaft häufig keine besondere Gruppe sehen, da es

die Risiken zentraler Altersdiskriminierung mindert. Zumal Betriebsklima und Kontextfaktoren der Arbeit auch maßgeblich durch Kollegen und gelebte Unternehmenskultur geprägt werden, könnte ein fehlendes Bewusstsein für altersbedingte Besonderheiten andererseits die Gefahr mit sich bringen, dass die spezifischen Bedarfe älterer Mitarbeiter nicht bedient werden.

Altersspezifisch unterscheiden sich nicht nur Prozessvariablen, sondern auch die handlungsbezogene Output-Variable **eNPS**. Weiterhin wird sie bspw. von den Input-Faktoren „Anforderungssituation“ und „Ressortzugehörigkeit“ beeinflusst. Diese Einflussfaktoren ergänzen einander in Bezug auf ihre Wirkung auf die erhobenen eNPS-Elemente: Während sich die Anforderungssituation auf alle drei Sub-Items (eNPS_{gesamt}; eNPS_{Employer}; prozessbezogen: eNPS_{Recruiting} und eNPS_{Onboarding}) bezieht, zeigen sich ressortspezifische Unterschiede lediglich in Bezug auf die prozessbezogenen Elemente des eNPS. Altersspezifische Unterschiede hingegen beziehen sich nur auf das allgemeine eNPS-Item zur Weiterempfehlung des Arbeitgebers (eNPS_{Employer}). Herausfordernd für Diskussion und Interpretation benannter Zusammenhänge ist, dass der eNPS zwar in Bezug auf die Endkundenbeziehung, nicht jedoch aus Mitarbeiterperspektive ausreichend erforscht ist. Hinzu kommt, dass vorliegend die Bezugsobjekte variieren, um nicht nur allgemeine (eNPS_{Employer}), sondern auch Prozesse hoher situativer Relevanz (hier insb. eNPS_{Onboarding}) im Kontext der Weiterempfehlungsbereitschaft zu betrachten. Daher bestehen nur wenige Referenzstudien: Legerstee etwa weist einen signifikanten Zusammenhang zwischen Alter und eNPS nach ($\beta=0,014$, $p\leq 0,01$, 2010, S. 12).

Werden altersbedingte Unterschiede herangezogen, um den Unterschied des eNPS weitreichender zu analysieren, stellt sich die Frage, ob sich auch hier die soziale Ungleichbehandlung der Mitarbeiter unterschiedlicher Altersklassen niederschlägt (Soc_Supp, s. o.). Auch intern versetzte und extern eingestellte Mitarbeiter unterscheiden sich in Bezug auf die ihnen zur Verfügung gestellten sozialen Ressourcen (SKON, Soc_Supp; s. o.). Folglich lässt sich hinterfragen, ob sich „ältere“ und intern versetzte Mitarbeiter weniger positiv für ihren Arbeitgeber aussprechen, weil sie sich anders bzw. weniger positiv behandelt fühlen. Da Legerstee (2010) in seinen Daten keinen Zusammenhang zwischen dem eNPS und der Betriebszugehörigkeit feststellt, ist der Einfluss sozialer Phänomene weiter untersuchungswürdig (Kap. 25.4).

Ressortspezifische Unterschiede prozessbezogener eNPS und Ergebnisse der Clusteranalyse zeigen konkrete Optimierungspotenziale für die Gestaltung neuer Anforderungssituationen auf. Im Gegensatz zum arbeitgeberbezogenen eNPS_{Employer} sind die prozessbezogenen eNPS deutlicher von den handelnden Akteuren des unmittelbaren Umfelds (Ressort) geprägt. Somit erscheinen Unterschiede an dieser Stelle auch theoretisch naheliegend: Der Arbeitgeber selbst repräsentiert ressortunabhängig für alle Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen ein übergeordnetes Objekt, das im gleichen Verhältnis zu Mitarbeitern unterschiedlicher Ressorts steht. Somit ist davon auszugehen, dass der eNPS_{Employer} nur mittelbar gestaltbar ist. Akteure, die im unmittelbaren Umfeld Recruiting- und Onboarding-Prozesse gestalten, können die Newcomer unterschiedlich behandeln. Entsprechend bieten prozessbezogene eNPS den Vorteil, dass sie sich auf direkt gestaltbare Elemente beziehen und somit beeinflussbar sind. Mit dieser Überlegung korrespondiert der signifikante Unterschied der prozessbezogenen eNPS unterschiedlicher Ressortrollen. Es ist davon auszugehen, dass die Dominanz der operativen Kundeneinheiten in Bezug auf den eNPS_{Onboarding} auf eine bessere

Einarbeitungsqualität zurückzuführen ist (höhere Standardisierung, s. o.). Die Ergebnisse der Clusteranalyse erhärten die Relevanz der Cluster „Persönliche fachliche Einarbeitung“ und „Soziale Unterstützung“ für die Entscheidung, den erlebten Onboarding-Prozess weiterzuempfehlen. Dies bestärkt die Bedeutung sozialer Ressourcen für den eNPS weiter (s. o.).

Diskussion: Ergebnisse Subfragestellung d) (4)

Zuletzt wird der Blick auf die **Indikatorrolle der Beanspruchungsprofile der VFS für relevante Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase** gerichtet. Ihre Bedeutung als Leistungspotenzialindikatoren bestätigt sich für die größten Substichproben – sowohl deskriptiv als auch varianzanalytisch. Ähnliche Überlegungen folgen Diskussionen von Wieland und Hammes (2017), die über die Messung psychischer Belastung (Ursache), auf psychische Beanspruchung (Wirkung) und langfristige Folgen schließen. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass Messinstrumente psychischer Beanspruchung psychische Belastung nur indirekt auf der Grundlage ihrer Wirkungen bewerten (ebd.). Je genauer von psychischer Beanspruchung auf psychische Belastung geschlossen werden kann, desto weniger ist es somit notwendig, psychische Belastung direkt zu messen. Dabei erzielen die Autoren sogar eine Vorhersagegenauigkeit zwischen „0,70“ und „0,75“ (ebd., S. 24), wodurch sich eine Effizienzsteigerung betrieblicher Gesundheitsanalysen erzielen lässt.

Für das vorliegend verwendete Modell könnten diese Erkenntnisse bedeuten, dass allein die Messung des VFS im JSC- und im JSR-Modell ausreichen könnte, um auf die Ausprägung der Prozess- und Output-Variablen des Modells zu schließen. Die Frage, ob sich das vorliegende Modell dazu eignet, als Vorhersagemodell des Onboarding-Erlebens zu fungieren, setzt ein anderes Studiendesign voraus. Zudem ist zu validieren, ob sich die Überlegungen von Hammes und Wieland (ebd.) auf das JSR-Modell erweitern lassen (Kap. 25.4).

Über die Indikatorrolle hinaus wird in den Befunden die **hemmende Wirkung** suboptimaler Risikoprofile beschrieben: Sie unterscheidet sich je nach Modell, partiell aber auch je nach Substichprobe. In der Risikostufe „suboptimal_{BB}“ (JSC-Modell) werden die betrachteten Prozess- und Output-Variablen stärker gehemmt als KON_{niedrig} („suboptimal_{KON}“). Diese Dominanz der BB in Bezug auf die Folgen für das subjektive Erleben der Onboarding-Phase ordnet sich in die Überlegung ein, dass KON keinen ausreichenden Indikator für ein positives Onboarding-Erleben darstellt. Da im JSR-Modell je nach Variable auch für $SKON_{\text{niedrig}}$ eine dominierende Wirkung (Hemmung von Prozess- und Output-Variablen) gegeben ist, zeigt sich abermals, dass es nur durch eine ganzheitliche Betrachtung beider Modelle (JSR und JSC) gelingt, die Indikatorrolle des VFS zu erschließen. Vor dem Hintergrund der erstmaligen Betrachtung dieser Fragestellung kann an dieser Stelle auf keine wissenschaftliche Arbeit referenziert werden, die diese Schlussfolgerung untermauert. Die für nahezu jede Subfragestellung erkennbare Relevanz sozialer Ressourcen macht jedoch eine alternative Haltung obsolet.

Rückblickend spiegelt die Diskussion der Ergebnisse entlang der vier Subfragestellungen ein ausgewogenes Feld wider. Es setzt aus der Bestätigung hergeleiteter Erkenntnisse und Rückschlüsse im Kontext wissenschaftlicher Theorie und Empirie zusammen. Zudem werden erste Ansätze für Praxisempfehlungen und Forschungsbedarfe gesammelt. Diese werden nach der Methodenreflexion (Kap. 25.2) im weiteren Verlauf dezidiert ausgearbeitet (Kap. 25.3, 25.4).

25.2 Reflexion methodischer Aspekte

Nach Darstellung (Kap. 24) und Diskussion (Kap. 25.1) der Studienergebnisse, reflektiert der nachfolgende Abschnitt ihre methodischen Limitationen. Die vorliegende Querschnittsuntersuchung mit Ex-post-facto-Betrachtung hat den Anspruch, sich mit ihrem anwendungsbezogenen Untersuchungsdesign der Wirklichkeit so weit wie möglich anzunähern. Alle Aspekte der Realität abzubilden, übersteigt ihren Rahmen. Sie kann lediglich eine kompromisshaften Abstraktion der Wirklichkeit bilden. Auch eine Haltung, die Kontextfaktoren nicht als Störfaktor betrachtet, sondern miteinschließen will, lässt die Tatsache unberührt, dass es immer Aspekte geben wird, die keinen Eingang in das Untersuchungsdesign finden.

In Anlehnung an Farrenkopf et al. (2016, S. 72) wird angestrebt, bei der Auswahl und Nutzung von Messverfahren, die ressourcenbezogene, betriebliche Größen messen, folgende Leistungsgrößen so gut wie möglich miteinander in Einklang zu bringen: Wissenschaftliche Begründbarkeit (1), empirische Fundierung (2) sowie Effizienz und Praktikabilität (3). Es besteht also auch hier ein Annäherungsanspruch (so gut wie möglich, s. o.). Der alleinige Fokus auf Prognosesicherheit (2) etwa wird in der AOP das Potenzial der Befunde nicht ausschöpfen, wenn Maßnahmen (3) zur Förderung der betrieblichen Akzeptanz ausbleiben (ebd.).

Um sich ein Urteil darüber zu bilden, wie gut die Approximation der Wirklichkeit und der drei Leistungsgrößen gelingt, werden die in Kap. 20.3 vorgestellten Gütekriterien bzgl. ihres Erfüllungsgrads untersucht. Die Bewertung von Untersuchungsplänen nach Cook und Campbell (1979) kann anhand **verschiedener Validitätsarten** vorgenommen werden, auf die Kap. 20.3 teilw. bereits Bezug nimmt. Daher wird ihre Realisierung zunächst anhand der Untersuchungsplanung in der folgenden Reihenfolge diskutiert (Abb. 25.1): Externe Validität (1), statistische Validität (2), Konstruktvalidität (3) und interne Validität (4). Die Güte ihrer Umsetzung lässt sich anhand von Merkmal der Untersuchungsplanung bewerten. Abb. 25.1 stellt das jeweilige Merkmal der Validitätsart gegenüber und ergänzt Gefährdungsquellen (5), die sich im ursprünglichen Schema von Cook und Campbell (1979) nicht repräsentiert sehen. Sie bilden als „sonstige Gefährdungsquellen“ den fünften Abschnitt dieses Kapitels.

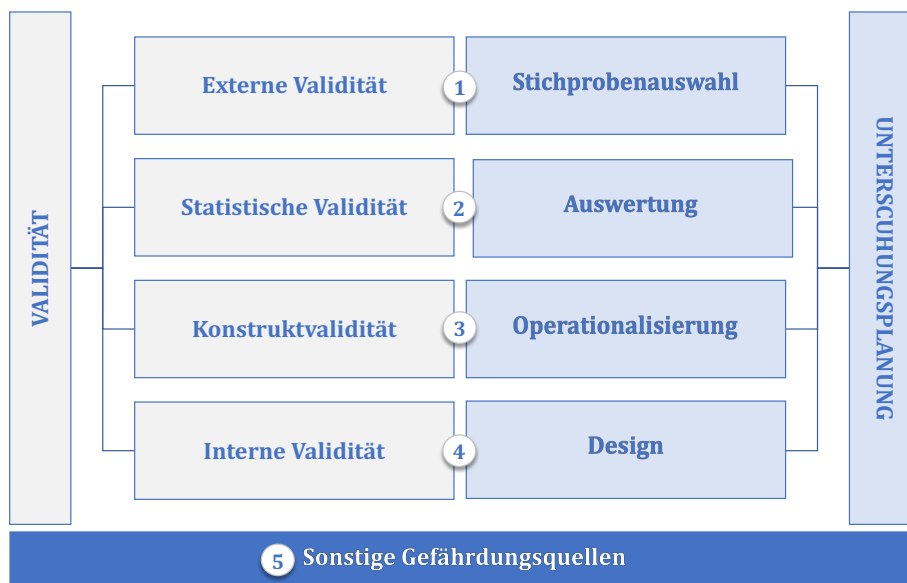


Abb. 25.1 Validität im Kontext von Untersuchungsplanung als Strukturierungshilfe der Methodendiskussion (eigene Darstellung in Anlehnung an Cook und Campbell, 1979)

Externe Validität (1)

Externe Validität bezieht sich auf die Güte der Schlussfolgerung, dass ein gefundener Zusammenhang auf andere Personen, Settings oder Zeitpunkte übertragen werden kann (Kap. 20.3). In der Untersuchungsplanung wird dies u. a. über die **Stichprobenwahl** beeinflusst. Ziel vorliegender Arbeit ist es, das subjektive Erleben der Onboarding-Phase in unterschiedlichen intrapsychischen und sozialen Facetten zu messen (Kap. 20.1). Weiterhin im Fokus steht es, Zusammenhänge zu situationellen Aspekten, wie der Anforderungssituation, personellen und organisationalen Merkmalen zu untersuchen. Dies stellt eine Form der externen Validierung dar, da das VFS erstmalig in einem Anwendungsfeld verwendet wird, das die Mobilitätsperspektiven, interne Versetzung und externe Einstellung, miteinander vergleicht.

Die Beanspruchungsmessung erfolgte über die EEB bisher bereits vor dem Hintergrund vieler unterschiedlicher AOP-Aspekte (Kap. 21.2.3). Im Onboarding-Kontext, d. h. im Rahmen betrieblicher Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesse eines Konzerns der freien Wirtschaft wurde nicht nur die EEB, sondern auch ihre Bewertungs- und Visualisierungshilfe, das VFS, noch nicht verwendet. Dies gilt ebenfalls für die Erweiterung des VFS vom JSC- auf das JSR-Modell. Darüber hinaus werden nicht nur validierte Messverfahren (bspw.: EEB, AC), sondern auch kontextuell angepasste Skalen eingesetzt (Kap. 21.2): Die Übertragung des eNPS vom Bezugsobjekt „Arbeitgeber“ auf erlebte Prozesse (eNPS_{Recruiting} und eNPS_{Onboarding}, Kap. 21.2.7) und der Transfer der allgemeinen Arbeitszufriedenheit auf eine onboarding-bezogene Zufriedenheit (Kap. 21.2.5) sind Beispiele für diese Adaptionen. Sie fördern den Anwendungsbezug, die praktische Akzeptanz sowie die Annäherung an die Realität.

Folglich sind die Ergebnisse in den Grenzen der betrachteten Anforderungssituationen (interne/externe Mobilität) und des Settings (Großunternehmen in der freien Wirtschaft) zu betrachten. Um zum Auszug der betrachteten Population zu gelangen, wird eine Stichprobenumfangsplanung durchgeführt (Kap. 20.4). Hier wird die Stichprobengröße mit einer präsumierten Rücklaufquote von 65 % und einem tatsächlich erreichten Wert von 52 % überschätzt. Der Vergleich mit Referenzwerten zeigt, dass die Rücklaufquote eine zufriedenstellende Stichprobengröße erzielt (Kap. 22.2). Für zukünftige Schätzungen ergeben sich jedoch Optimierungsempfehlungen, denn die Rücklaufquote bestimmt die spätere Auswertungsqualität nicht allein. Um Verzerrungen im Antwortverhalten der Befragten zu minimieren, wird ein Datenbereinigungsprozess integriert, der die Stichprobe weiter verkleinert (Kap. 22.1). Dies geht vorliegend damit einher, dass die Stichprobe nach Datenbereinigung nicht mehr 52 %, sondern nur noch 40 % der eingeladenen VPN umfasst. Mangels Referenzwerten für tatsächliche Auswertungsquoten bestehen keine Anhaltspunkte dazu, ob die erreichte Quote hinreichend ist.

Zur Steigerung der Schätzqualität der Stichprobenumfangsplanung empfiehlt es sich, nicht nur den potenziellen Rücklauf, sondern auch Bereinigungsquoten einfließen zu lassen. So kann die tatsächliche Auswertungsquote bestmöglich angenähert werden. Damit einher geht der Bedarf entsprechende Quoten in wissenschaftlichen Publikationen aufzuführen. Diese offene Form der Dokumentation steigert die Transparenz methodischer Diskussionen. Zugleich unterstützen Referenzwerte dabei, die Qualität eigener Fortschritte im Forschungsprozess einzuordnen und frühzeitig Maßnahmen zur Steigerung wissenschaftlicher Güte einzuleiten.

Die Bedeutung der Auswertungsquote für die Diskussion externer Validität ist darauf zurückzuführen, dass die Realisierung externer Validität auch mit der **Qualität der Teilnehmerdaten** einhergeht. Das Studiendesign mit seiner situativen Fokussierung führt bspw. zu einer Abhängigkeit von der Zuverlässigkeit der Personaldaten im betrachteten Unternehmen. Zugleich ist eine eindeutige Abgrenzbarkeit von Personen mit und ohne Stichprobenrelevanz unverzichtbar. Umgesetzte Validierungs- und Optimierungsmaßnahmen (Kap. 21.3, 21.4) minimieren systematische Fehler der Stichprobenszusammensetzung zwar, können sie aber nicht gänzlich verhindern. Grund sind Herausforderungen des unternehmensinternen Datenmanagements:

- Fehleingaben durch manuelle Hinterlegung von Maßnahmentiteln innerhalb des Mitarbeiterdatenbestandes (interne Versetzung, Änderung Organisationsstruktur etc.).
- Fehlerpotenzial durch den manuellen Versand der Fragebögen, sodass nicht auszuschließen ist, dass alle potenziellen Befragungsteilnehmer angeschrieben wurden.

Um die Beeinträchtigung der Datenqualität infolge manueller Fehleingaben zu vermindern, werden folgende Optimierungsmaßnahmen studienbegleitend eingeleitet. Sie werden in Zusammenarbeit mit verantwortlichen Stakeholdern betroffener Prozesse entwickelt, in die Prozesslandschaft integriert und finden so auch noch nach der Studie Anwendung:

- Optimierung der begrifflichen Abgrenzbarkeit verwendeter Maßnahmenarten
- Sensibilisierung der operativen Schnittstellen für den Mehrwert einer verlässlichen Datenqualität und Betonung ihrer Rolle bei der Sicherstellung dieser Qualitätsstandards
- Kontinuierliche Rückkopplung des Teilnehmerfeedbacks an operative HR-Schnittstellen zur Steigerung ihres Verständnisses für Folgeprozesse ihrer Arbeit
- Laufende Validierung der Mitarbeiterlisten über einen Abgleich mit der Rekrutierungsplanung sowie eine qualitative Validierung durch zuständige Recruiter

Statistische Validität (2)

Die **statistische Validität** bezieht sich auf die Güte der Schlussfolgerung, dass zwischen zwei Variablen ein statistischer Zusammenhang besteht (Kap. 20.3). Statistische Beziehungen werden in der vorliegenden Studie unterschieds- und varianzanalytisch betrachtet (Kap. 23) und über den Kennwert der Signifikanz auf statistische Validität hinterfragt. Cook und Campbell (1979) nennen spezifische **Quellen, die diese statistische Validität gefährden können**. Dazu gehören geringe Reliabilitäten, das Nichtbeachten von Anwendungsvorschriften, zufällige Störeinflüsse anderer Variablen auf die AV sowie zufällige Unterschiedlichkeiten bei den Teilnehmergruppen. Es ist zu diskutieren, ob diese Gefahren vorliegend zum Tragen kommen.

Von der Studienkonzeption (Kap. 20, 21) bis zur Datenvorbereitung (Kap. 22), -auswertung und -interpretation (Kap. 23, 24, 25.1) wird großen darauf Wert gelegt, Maßnahmen zur Reliabilitätssteigerung anzuwenden. Bspw. werden die Ergebnisse statistischer Tests über dazugehörige parametrische Tests validiert (bspw. Mann-Whitney-U-Test für den T-Test, Kap. 23). Zudem wird ihre Robustheit mittels z-transformierter Werte überprüft. Ergebnisse werden nur weiterverwendet, wenn diese Robustheit bestätigt wird. Eine mögliche Zufälligkeit der gemessenen Unterschiede ist zu Signifikanzniveaus, die erzielt werden (0,1 %-5 %), auszuschließen. Die Einhaltung der Anforderungen verwendeter Messverfahren erfolgt zudem ausnahmslos.

Lediglich auf das Problem partiell voneinander abweichender Gruppengrößen (Subfragestellung c), Kap. 24.3) ist zu verweisen. So bestehen für Führungskräfte und Mitarbeiter

Gruppengrößen i. H. v. $n(\text{MA})=193$ bzw. $n(\text{FK})=27$ (Kap. 22.2). Dies entspricht der Beschaffenheit der Grundpopulation und erfüllt somit den Anspruch auf Realitätsnähe, da Führungskräfte herkömmlich die unternehmensinterne Minderheit darstellen. Statistisch gesehen wird jedoch der Schwellenwert der Mindestgruppengröße für T-Tests ($N>30$, Kap. 23) leicht unterschritten. Eine Gefährdung der statistischen Validität ermittelter Kennwerte ist jedoch auszuschließen: Dadurch, dass weitestgehend auf etablierte und validierte Verfahren zurückgegriffen wird, werden ihre Anwendungsvorschriften übernommen. Die Durchführungsobjektivität gilt als gesichert, wenn Anweisungen und Durchführungsvorgaben eines wissenschaftlichen Instruments bestehen (Objektivität als Gütekriterium neben Validität und Reliabilität, Rammstedt, 2004).

Methoden, die geeignet sind, die Erfüllung des Reliabilitätskriteriums zu messen (Schnell, Hill & Esser 2011, S.149-166; Weiber & Mühlhaus; 2010. S. 109-111), werden ab einem Skalenumfang von mind. zwei Items erforderlich (Rammstedt, 2004). Da die genannte Testwiederholungen durch weitere statistische Tests (s. o.) vielmehr die Güte statistischer Auswertungsverfahren sicherstellen, als die interne Konsistenz einer Skala zu bewerten, werden nachfolgend die üblichen Methoden zur Überprüfung der Reliabilität einzelner Messverfahren aufgeführt. Zudem wird die Methodenauswahl bzw. ihr Ausschluss begründet.

- In der **Test-Retest-Methode** wird ein Messinstrument wiederholt auf dasselbe Objekt angewendet. Um dabei Lern- und/oder Gedächtniseffekte der Befragten zu vermeiden, ist ein relativ langer Abstand zwischen den Erhebungszeitpunkten zu wählen (Häder, 2010, S. 110). Auf diese Weise wird die zeitliche Stabilität des Instruments gemessen. Die Annahme, dass ein wahrer Wert zwischen den Messungen unverändert bleibt („retest method“, Cronbach, 1947, S. 7), ist jedoch lediglich bei zeitlich stabilen Konstrukten (bspw. Intelligenz oder Extraversion, Danner, 2015; Rammstedt, 2004) plausibel. In der vorliegenden Studie werden jedoch mit dem subjektiven Erleben bspw. über Stimmungen oder Einstellungen, dynamische Variablen gemessen, die sich im zeitlichen Verlauf verändern. Somit sind zentrale Annahmen der Test-Retest-Methode nicht anwendbar.
- Die **Paralleltest-Methode** erfasst das gleiche Konstrukt zum gleichen Zeitpunkt über zwei vergleichbare Messungen äquivalenter Instrumente (Häder, 2010). Der Kerngedanke dieser Methode wird in der Studie über die Wiederholung statistischer Tests umgesetzt (s. o., Datenauswertung). Bei der Datenerhebungsphase wird sie jedoch nicht verwendet: Für viele Konstrukte des Fragebogens bestehen Alternativskalen. Ihre Sichtung und Diskussion im Kontext ihrer Anwendungsrelevanz (Kap. 21.2) zeigt, dass ein großer Teil für einen anderen sprachlichen Raum konzipiert ist (Übersetzung birgt wieder Messfehler) oder aufgrund seiner Item-Vielfalt eine Gefährdung der Testökonomie impliziert hätte. Auch ist es in der Praxis schwierig Parallelversionen eines Instruments zu konstruieren, da verschiedene Items oft unterschiedliche und nicht die gleichen Aspekte eines Konstrukts erfassen (Danner, 2015). Ebenfalls wird beachtet, dass das I-P-O-Modell in seiner Mehrdimensionalität mit neun Skalen bereits umfangreich ist. Mehrfachtestung und lange Fragebögen steigern die Akzeptanzfragilität weiter, sodass die Erhöhung des Beantwortungsaufwands für die Teilnehmer durch den Einsatz von Paralleltest-Methoden unterbunden wird.
- Die **Split-Half-Methode** teilt den Gesamttests in zwei Hälften, um die Korrelation zwischen Messungen der beiden Testhälften zu ermitteln (Häder, 2010; Cronbach, 1947). Zugrunde liegt der Methode die Annahme, dass beide Testhälften parallele Messung liefern (Danner, 2015). Dies hat den Vorteil, dass sie die Nutzung des Instruments nur einmal

erfordert (Häder, 2010; Danner, 2015). Nachteil ist, dass die Halbierung und die damit verbundene Item-Reduktion zur Unterschätzung der Reliabilität führt (Häder, 2010). Dies leuchtet vor dem Hintergrund ein, dass man davon ausgehen kann, dass eine höhere Item-Anzahl für eine Verminderung des Testfehlers sorgt. Anwendungsfelder der Split-Half-Methode bilden Instrumente mit mehreren Items (Danner, 2015), was sie für den Einsatz in der vorliegenden Studie qualifiziert. Entsprechend wird sie – bei kritischer Reflexion ihrer Nachteile – innerhalb des Datenbereinigungsprozesses verwendet (Kap. 22.1).

Um die Dimensionalität der Daten zu überprüfen, werden – auch für die statistisch validierten Skalen – **FA** durchgeführt. Dies hat zur Folge, dass die Faktoren von zwei Skalen verfeinert werden, um ihre Reliabilität zu erhöhen (Or_def, Fb_def; Kap. 22.3). Dabei wird der Reliabilitätskennwert **Cronbachs Alpha** immer mit erhoben und in die Reliabilitätsbewertung eingepreist. Abschließend dazu ist in Anlehnung an Cronbach zu betonen, dass grundsätzlich alle Methoden experimentelle Unabhängigkeit der Messungen voraussetzen (1947). Diese Bedingung wird zumeist nicht erfüllt, sodass die Reliabilität i. d. R. über dem Schätzwert liegt (ebd.).

Die Gefahr, dass **zufällige Störeinflüsse anderer Variablen** auf die AV gewirkt haben, muss zumindest in Betracht gezogen werden. Denkbar ist etwa, dass die ermittelten signifikanten Unterschiede durch eine latente Drittvariable verursacht werden, die nicht gemessen wurde (bspw. Persönlichkeitseigenschaften). Ebenfalls ist denkbar, dass nicht bekannte Aspekte der Befragungssituation als Störgrößen wirken. Da die meisten Fragebögen vermutlich im betrieblichen Umfeld ausgefüllt werden, ist der Gedanke zu vernachlässigen, dass private Ereignisse, wie ein Streit mit dem Ehepartner oder Krankheit der Kinder usw., negativ auf die Einschätzung des Beanspruchungserlebens wirken. Technisch ist es jedoch möglich, dass die Beantwortung des Fragebogens vereinzelt auch im Home-Office erfolgt.

Konstruktvalidität (3)

Die Konstruktvalidität bezieht sich auf die Güte der Annahme, dass von der Art der Operationalisierung auf das zu messende Konstrukt geschlossen werden kann. Sie ist über die Beschaffenheit der **verwendeten Skalen** sicherzustellen: Während diese vorliegend weitestgehend etablierten Messverfahren entstammen, sind drei der eingesetzten Messinstrumente in der betrachteten Form bisher noch nicht in vergleichbaren Studien zum Einsatz gekommen. Dies betrifft die Skalen Zufr_Onb, Soc_Supp und den eNPS. Die Konstruktion dieser Messverfahren wird in Kap. 21.2 beschrieben und in Kap. 22.3 über eine FA strukturell bestätigt. Für die hergestellte Kontextnähe wird in Kauf genommen, dass aufgrund ihrer erstmaligen Verwendung nicht auf einschlägige Referenzstudien Bezug genommen werden kann.

Stattdessen wird für Zufr_Onb auf Forschungsergebnisse zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit zurückgegriffen (Wieland & Hammes, 2014a; Kieseler, 2015). Schließlich bildet diese Skala eine kontextbezogene Adaption des zusammenfassenden Items zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit (Kap. 21.2.5). Gleiches Vorgehen kommt auf der Suche nach Referenzwerten für die anderen adaptierten Skalen zum Tragen (Kap. 21.2.4, 21.2.7). Als empirischer Indikator der Konstruktvalidität wird die sogenannte **konvergente Validität** ergänzend herangezogen (Campbell & Fiske, 1959). Demzufolge sollten Skalen, die ein gleiches oder sehr ähnliches Konstrukt messen, stark miteinander korrelieren. Dies bestätigt sich im weitesten Sinne

für SKON und Soc_Supp: Beide Skalen inkl. ihrer Faktoren korrelieren in nicht unerheblichem Maße miteinander (Anhang K, Interkorrelationstabelle).

Interne Validität (4)

Die interne Validität wird maßgeblich durch das Untersuchungsdesign beeinflusst (Abb. 25.1). Sie bezieht sich auf die Güte der Schlussfolgerung, dass zwischen zwei Variablen ein kausaler Zusammenhang besteht. Cook und Campbell (1979) führen verschiedene **potenzielle Gefährdungsquellen** an, die im vorliegenden Ex-post-facto Design nicht relevant werden. Sie spielen in experimentellen Untersuchungsdesigns mit Treatment und Mehrzeitpunktmessung eine Rolle: Zwischenzeitliches Geschehen, statistische Regression zur Mitte, Reifung, experimentelle Mortalität etc. (ebd.). Folgende Gefahren nach Cook und Campbell (1979) könnten für die vorliegende Studie bedeutsam sein: Testing-Effekt, fehlerhafte Messinstrumente, Selektion, die Erhebungsmethodik sowie Unklarheit über die Richtung des Kausalitätseffekts.

Dem **Testing-Effekt** unterliegt der Gedanke, dass die Messung selbst Auswirkungen auf den Befragten hat. Dieser Punkt wird im Rahmen der Vorstellung von Fragebogenkonstruktion (Kap. 21.3) und Teilnehmerrekrutierung aufgegriffen (Kap. 21.4). Der Fragebogen ist bewusst so aufgebaut, dass vermutete Reihungseffekte so genutzt werden, dass sie die Befragten sukzessive an Fragen zunehmender Sensibilität heranführen. Schließlich erfordern diese einen gewissen Vertrauensaufbau, wie etwa die Items zur EEB bzw. zu Fb_def und Or_def. Um herauszufinden, wie diese Reihungseffekte die Antworten der Befragten beeinflusst haben (Stärkung oder Schwächung der internen Validität), hätte der Fragebogen bspw. mit unterschiedlicher Skalenabfolge angeboten werden müssen. Diese Variation hätte zwar im Nachhinein eine Aussage über die interne Validität ermöglicht, jedoch hätte von dieser Erkenntnis lediglich die Güte der Substichprobe mit der optimalsten Reihenfolge profitiert.

Eine weitere Gefährdungsquelle bilden **fehlerhafte Messinstrumente** (Cook & Campbell, 1979). Da diese Diskussion mehrere Validitätsarten betrifft, wird für eine nähere Betrachtung auf die Ausführungen zur Konstruktvalidität (3) verwiesen. Die dritte einschlägige Gefährdungsquelle sehen Cook und Campbell in der **Selektion** (1979) als Selbstzuordnung zu einer bestimmten (Experimental-)Gruppe. Man geht davon aus, dass diese einen verfälschenden Effekt haben kann, wenn bspw. überwiegend unzufriedene Personen an einer Befragung teilnehmen, die ihrem Ärger Ausdruck verleihen. Diese Gefahr ist für die vorliegende Studie zwar prinzipiell gegeben – schließlich beträgt die Rücklaufquote nicht 100 % (s. o.) – sie wird jedoch als gering eingestuft. Zum einen wird die Experimentalgruppe gezielt nach bestimmten Merkmalen selektiert (insb. interne Versetzung und externe Einstellung, Kap. 20.4, 21.4). Zum anderen handelt es sich bei der betroffenen Gruppe, systemisch bedingt, um Mitarbeiter mit einer hohen Selbstverpflichtung zur betrachteten Organisation (Kap. 25.1). So ist davon auszugehen, dass bei der Beantwortung ein Loyalitätseffekt wirkt, der dazu führt, dass ein nennenswerter Teil der Population, die Einladung zur Befragung annimmt.

Bereits in Studie I (Kap. 12.1) zeigt sich über eine hohe Teilnahmequote, dass neue Mitarbeiter ein starkes Interesse am Gegenstand der Befragung aufweisen. Dies kann durch ihre emotionale Betroffenheit, durch besonders schlechte bzw. gute Onboarding-Erfahrungen oder einer ausgeprägten (Un-)Zufriedenheit hervorgerufen werden. Bei den letzten beiden Alternativen

würden sich vermehrt Personen in die Stichprobe rekrutieren, die ggf. Extrempositionen beziehen und dadurch die Ergebnisse verzerren. Ein derartiger Selektionseffekt könnte bspw. auch dafür verantwortlich sein, dass die Mittelwerte der BB in dieser Studie deutlich günstiger ausfallen als in der Referenzstichprobe von Wieland und Hammes (2014a). Da jedoch zugleich andere Variablen bestehen, bei denen die Beantwortung mit signifikanten Unterschieden einhergeht (Soc_Supp, SKON, eNPS etc.) erscheint dieser Effekt nicht zu dominieren.

Ein weiterer Aspekt, der dem Selektionseffekt ähnlich ist und ebenfalls die Zusammensetzung der Stichprobe beeinflussen kann, ist die **Erhebungsmethodik**. Der Gesamtdatensatz wird aus Gründen der Praktikabilität und Akzeptanz mithilfe eines Online-Fragebogens erhoben. Damit die Ergebnisse vergleichbar bleiben, bildet er die einzige Erhebungsmethodik. Nachteil in der Anwendung des Befragungs-Tools ist, dass der Einladungsprozess manuell erfolgen muss, da es in der verwendeten Version (Kap. 21.3.3) keine Kampagnen-Management-Funktion aufweist. Diese hätte manuelle Aufwände minimiert, eine Zeitersparnis ermöglicht und Flüchtigkeitsfehler zur Erhöhung der Befragungsqualität vermieden.

Unklarheit über die Richtung von Kausalzusammenhängen (Cook & Campbell, 1979) sind für die vorliegende Studie relevant, da es sich um eine Ex-post-facto Betrachtung mit Querschnittsdaten handelt. Die Daten bieten somit eine Momentaufnahme, der sich zeitlich vorgelegte Prozesse entziehen. Da es nicht zum Forschungsziel der Arbeit gehört (Kap. 20.1) Kausalitäten zu erschließen, wird dieser Nachteil in Kauf genommen. Die Bedeutung des Faktors Zeit bei der Betrachtung von Onboarding-Prozessen wird dennoch nicht außer Acht gelassen. Bereits Bauer und Green (Kap. 5.3.4) betonen, dass der Rückschluss von Effekten auf die „post-entry socialisation“ (1994, S. 216) ohne eine Vergleichsmessung nicht aussagekräftig ist, sondern Daten kurz nach Eintritt ins Unternehmen zu erheben sind. Daher befragen sie neue Mitarbeiter drei Wochen und drei Monate nach ihrem Einstieg, um „pre-entry“- bzw. Onboarding-Effekte zu identifizieren (ebd.). Demzufolge sind hergeleitete Annahmen (Kap. 25.1) bei einer Weiterentwicklung der Befragung über weitere Messzeitpunkte zu validieren.

Sonstige Gefährdungsquellen (5)

Über die von Cook und Campbell (1979) benannten Validitätsarten hinaus bestehen Gefährdungsquellen wie die **Non-Response-Bias**, Antworttendenzen und Gefährdungen im Befragungs-Tool. „Non-Response“ (NR) liegt vor, wenn es nicht für alle Einheiten einer Zufallsstichprobe gelingt, Daten zu erheben (Koch & Blohm, 2015). Dabei wird zwischen „unit non-response“ (sämtliche Daten einer Einheit fehlen) und „item non-response“ (ein Teil der Daten kann nicht gewonnen werden) unterschieden. Der Anteil tatsächlich erzielter Antworten an der ursprünglich ausgewählten Stichprobe (Response-Rate, RR, oder Rücklaufquote), bildet den am häufigsten verwendeten Proxy für die Messung von NR (ebd.). Dabei sei die Annahme, dass die Verzerrung umso geringer ist, je höher die RR ausfällt, nicht immer zutreffend (ebd.). Stattdessen sei zu definieren, ab welcher Teilnahmequote das NR-Problem als gelöst gilt, was vorliegend anhand von Referenzwerten anderer Studien bewertet wird (s. o.).

Eine weitere Gefährdungsquelle bilden **Antworttendenzen**: Erhobene Werte weichen hier systematisch von den tatsächlichen Werten ab (Antwortverzerrung, Response-Bias, Bogner & Landrock, 2015; Kap. 21.3.3). Dies wird gefördert, wenn Befragte nicht nur auf den Inhalt der

Frage reagieren, sondern ihre Antwort von weiteren Faktoren beeinflusst werden: Dazu gehören Merkmale des Befragten selbst oder des Erhebungsinstruments (ebd.). Einen Grund für Antworttendenzen in der Person des Befragten bildet die „High Road“ der Informationsverarbeitung, d. h. die kognitive Belastung bei der Verarbeitung der Informationen des Fragebogens („**Optimizing**“, Bogner & Landrock, 2015, S. 1). Dieser steht eine „Low Road“ gegenüber, d. h. ein Prozess, der ein an einer Reduktion dieser Belastung ausgerichtet ist („**Satisficing**“, ebd.).

Innerhalb des mehrstufigen Datenbereinigungsprozesses wird diesen Tendenzen entgegen gewirkt (Kap. 22.1). Sie können in ihrer Wirkung jedoch nicht vollständig ausgemerzt werden, sodass für eine potenzielle Resteinwirkung auf die Ergebnisse sensibilisiert wird:

- **Anquieszenz** (Zustimmungstendenz, soziale Erwünschtheit) bildet die Äußerung von Zustimmung unabhängig vom Frageinhalt (Menold & Bogner, 2015; Bogner & Landrock, 2015). Sie verursacht systematische Messfehler, die bspw. die Interpretierbarkeit individueller Unterschiede gefährdet (Bogner & Landrock, 2015). Dabei beschreibt „soziale Wünschbarkeit“ nach Porst (2009, S. 27), dass die VPN ihre Antworten von dem abhängig machen, was sie als gesellschaftliche Erwartung interpretieren (ebd.; Bogner & Landrock, 2015). Dieses Risiko sei bei der Verwendung von Self-Report als Befragungsmodus immer gegeben (Bauer & Green, 1994). Porst nimmt aber an, dass die Summe aller Abweichungen vom „wahren Wert“ „[...] über das Gesetz der großen Zahl gegen Null tendiert“ (Porst, 2009, S. 29). Der Einsatz spezieller Antworttechniken zur Verminderung von Anquieszenz ist empirisch umstritten („Randomized-Response-Technique“, „Item-Count-Technik“, Bogner & Landrock, 2015, S. 2), sodass der Fokus auf die Datenbereinigung sowie vertrauensstiftende Metakommunikation im Fragebogen gelegt wird (Kap. 21.3).
- Die **Tendenz zur Mitte/Milde/Härte** umfasst die „Tendenz zu Extremantworten“ („extreme response style“, ERS, Bogner & Landrock 2015, S.3), also die Neigung Randkategorien verwendeter Ratingskalen zu wählen. Entsprechende Tendenzen sind schwer detektierbar (Kap. 22.1), da Antwortverhalten variabel über die Länge eines Surveys variiert (ebd.). Für diese Instabilität bieten sich verschiedene Erklärungen an, wie etwa, dass Befragte am Ende eines Fragebogens Extremantworten geben, die mit vorher gemachten Angaben korrespondieren, um möglichst konsistent zu antworten. Dabei entlastet vorliegend, dass Online-Surveys für den ERS als weniger anfällig gelten als Interviews (ebd.).

Gefährdungen, die **aus dem Befragungsinstrument** selbst herrühren, resultieren aus der Formulierung der Fragen im Fragebogen (Kap. 21.3), ihrer Reihenfolge oder der Reihenfolge der Antwortalternativen (bspw. als Ausstrahlungseffekte, über Primacy- bzw. Recency-Effekte; Bogner & Landrock, 2015). Letztere werden im Rahmen der statistischen Validität angesprochen. **Ausstrahlungseffekte**, die durch die Reihenfolge der Fragen bedingt sind, können sich wie folgt äußern: Zum einen sind Assimilationseffekte denkbar; d. h. vorangehende Fragen können das Abrufen bestimmter Informationen auslösen. Dies kann zur Folge haben, dass Befragte ihre Antworten zu späteren Fragen auf denselben Überlegungen aufbauen wie vorangehende Fragen (ebd., S. 7). Die **Reihenfolge der Darbietung von Antworten** hingegen („response order“, Bogner & Landrock, 2015, S. 7) nimmt Einfluss darauf, welche Antwort ein VPN auswählt (Kap. 21.3.1). So tendieren Befragte dazu eine der oberen Alternativen zu wählen (Primacy-Effekt), sodass es eine Rolle spielt, ob der untere Skalenpunkt „1“ oder der höchste Skalenpunkt „5“, „7“ oder „10“ zuerst genannt wird. Maßnahmen um Response-Order-

Effekten (ebd., S. 8) entgegenzuwirken, wie etwa die Vermeidung langer Antwortlisten bzw. gezielte Instruktionen, werden in Kap. 21.3 behandelt und individuell begründet.

Ferner ist aus methodischer Sicht anzumerken, dass im Fragebogen z. T. **endpunktbenannte Skalen** verwendet werden (Anhang H). Hierzu bestehen in der Literatur gegensätzliche Meinungen, jedoch wird entschieden, Zwischen-Label insb. auf Empfehlung von Diefendorff et al. (2008; Kap. 21.3.1) nicht mit Bezeichnungen zu versehen. Alternativ wäre sowohl eine asymmetrische als auch eine gleichförmige Verteilung der Zwischen-Label denkbar. Dies kann jedoch zum Problem werden, da nicht sichergestellt ist, wie die Befragten gedanklich die Abstufungen wählen und ihr subjektives Erleben einordnen. Mögliche Folgen für das tatsächliche Antwortverhalten in der vorliegenden Studie bleiben daher ungeklärt. Da die empfohlene Maximalskalenbreite nach Porst (für endpunktbenannter Skalen: „5-9“, 2009, Kap. 21.3.1) partiell überschritten wird (bspw. eNPS), ist eine Überforderung der VPN nicht auszuschließen.

Zuletzt sei in Bezug auf die Auswertungs- und Interpretationsgüte darauf hingewiesen, dass – bis auf ergänzende Kommentarfelder – ausschließlich geschlossene Antwortformate verwendet werden. Sie sichern die Auswertungsobjektivität (Rammstedt, 2004). Auch die Interpretationsobjektivität kann als gegeben gewertet werden, wenn Mittelwert- oder STD-Normen der Skala berichtet werden (ebd.). Entsprechende Diskussionen werden bei Verfügbarkeit entsprechender Normen in die Ergebnispräsentation integriert (Kap. 24). Zu Gute kommt den Auswertungs- und Interpretationsschritten, dass nicht strickt hypothesengeleitet gearbeitet wird. Zwar werden beide Wege – hypothesengeleitet und hypothesenfrei – je nach Fragestellung als nützlich betrachtet (Brandstätter, 1974; Kap. 20.1). Bei der vorliegenden Fragestellung hat sich jedoch die gewählte Strategie ausgezahlt, da unerwartete Ergebnisse (altersbedingte Unterschiede, Homogenität von AC etc.) andernfalls unentdeckt geblieben wären.

Die Reflexion der benannten Diskussionspunkte macht deutlich, dass die Studie den behandelten Gefährdungsquellen so gut wie möglich begegnet und den benannten Validitätsarten gerecht wird. Selbst der kritischste Punkt (Beeinträchtigung der internen Validität durch fehlende kausale Interpretierbarkeit, s.o.) verliert vor dem Hintergrund an Brisanz, dass die Erschließung von Kausalzusammenhängen nicht Teil des Forschungsziels ist (Kap. 20.1). Ungelöste Limitationen bieten Anknüpfungspunkte für künftige Forschungsaktivitäten (Kap. 25.4).

25.3 Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Praxis

Neben einem Erkenntnisgewinn für die AOP hat vorliegende Studie den Anspruch, ihre Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen. **Zentraler Forschungsgegenstand** dieser Arbeit (Kap. 20.1) ist das subjektive Erleben der Onboarding-Phase von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen (externe Einstellung, interne Versetzung). In einem I-P-O-Modell werden dazu intrapsychische sowie soziale Konstrukte als Indikatoren für Leistungsfähigkeit untersucht. Aus einer anwendungsorientierten Perspektive stellt sich die Frage, wie eine Beanspruchungsoptimierung im Kontext neuer Anforderungssituationen gelingt. Die Forschungsergebnisse (Kap. 24) bieten folgende **Anknüpfungspunkte für die Onboarding-Praxis**:

1. **Bewertungs- und Visualisierungsfunktion des VFS im JSC- und im JSR-Modell** für das intrapsychischen Erleben i. S. aufgabenbezogener und sozialer Leistungsfähigkeit
2. **Indikatorrolle des VFS im JSC- sowie im JSR-Modell für relevante Prozess-**

(Soc_Supp, Fb_def und Or_def) und **Output-Faktoren** (Zufr_Onb, AC und eNPS) mit direkten Gestaltungsimplicationen für die Onboarding-Phase

3. Ableitung **intraorganisationaler Unterschiede** subjektiven Erlebens in der Onboarding-Phase je nach Sub-Stichprobe bei abgrenzender Zuordnung der Einflussfaktoren (Input)

Demnach können Analyse, Bewertung und Visualisierung des subjektiven Erlebens im VFS auf Unternehmens- und Substichprobenebene die Basis bilden, um für bestehende Verhältnisse zu sensibilisieren (Stärken und Entwicklungsfelder). Schließlich erfordert die Umsetzung von Gestaltungsempfehlungen, dass ein Bewusstsein für die aktuelle Ist-Situation besteht. Es wird davon ausgegangen, dass es eine akzeptanzförderliche Wirkung bei der Sensibilisierung haben kann, die Indikatorfunktion des VFS für die Ausprägung relevanter Prozess- und Output-Variablen argumentativ zu nutzen. Darüber hinaus bietet es sich an, nachstehende Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten. Sie können dabei helfen, identifizierte Diskrepanzen des Onboarding-Erlebens betrachteter Zielgruppen zu verringern: Unterschiede zwischen den betrachteten Anforderungssituationen, den Altersklassen, positionsbezogen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen.

Es wird ein Optimierungsansatz gewählt, der Verhältnisse und Verhalten einpreist. In Anlehnung an Wieland und Görg (2009) meint dies, dass Arbeitsgestaltungsmaßnahmen die angestrebte Verhältnisprävention unter Einbeziehung der Arbeitsbedingungen fördern sollen. Zugleich ist die Betrachtung dieser institutionellen Faktoren für einen nachhaltigen Effekt mit personenbezogenen Interventionen (Verhaltensprävention) zu kombinieren (ebd.). Dazu werden die fünf Merkmalsklassen des „5x5“ Wirkungsmodells von Wieland (2013, Kap. 21.2.3) als Orientierungshilfe zur Ableitung von Maßnahmen genutzt, die auf eine beanspruchungsoptimale Gestaltung der Arbeit abzielen (2013). Dazu gehören Merkmale der Aufgaben- und Arbeitsgestaltung (Tätigkeitsspielraum, vollständige Tätigkeit, störungsfreies Arbeiten), Führungsstil (ganzheitliche Führung), Selbstregulationsfähigkeit als Personenmerkmal, Beanspruchung und Controllerleben im Arbeitsprozess sowie Ergebnisse und Folgen des Arbeitsprozesses. Sie werden als Reflexionsrahmen des Onboarding-Prozesses genutzt, um ein ganzheitliches mehrdimensionales Maßnahmenkonzept zu entwickeln. So können die Facetten der Arbeitsgestaltung in ihrer Breite berücksichtigt werden. Bei Relevanz für die betrachtete Problemstellung und Gestaltbarkeit ihrer Umsetzung werden sie mit Maßnahmen belegt.

Die Darstellung hergeleiteter Implikationen für die Praxis erfolgt wie bereits zuvor (Ergebnisdarstellung und inhaltliche Diskussion) entlang der vier Subfragestellungen (a-d): Einer sehr verkürzten Bezugnahme zu den Ergebnissen pro Subfragestellung folgen zunächst allgemeine Maßnahmenempfehlungen, die anschließend für das betrachtete Unternehmen konkretisiert werden (1-4). Das Kapitel endet mit einem Statusbericht von umgesetzten bzw. geplanten Onboarding-Maßnahmen des betrachteten Konzerns zum Zeitpunkt der Niederschrift (5).

Praxisimplikation: Subfragestellung a) (1)

Einleitend bieten signifikante Unterschiede zwischen Mitarbeitern betrachteter Anforderungssituationen im Rahmen von Subfragestellung a) Anlass für eine Maßnahmenableitung: Nicht nur unterliegen intern versetzte Mitarbeiter extern eingestellten VPN in Bezug auf Soc_Supp ihres direkten Umfelds. Sie weisen auch ein geringeres SKON, eine geringere Zufriedenheit mit ihrer persönlichen Einarbeitung sowie geringere eNPS-Werte auf als extern eingestellte

Mitarbeiter. Dies mündet jedoch nicht in einem geringeren Leistungspotenzial (BB).

Um zu bewerten, was dies für einzelne Führungskräfte und ihre Teams bedeutet, ist zunächst zu prüfen, ob auch im Individualfall bspw. ein wenig unterstützender Führungsstil vorliegt. Dazu empfehlen Stadler und Spieß (2002) Vorgesetzten Checklisten für ein mitarbeitergerechtes Führungsverhalten und **soziale Unterstützung** am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Diese können an beobachtbaren Verhaltensweisen und Verhältnissen in der Abteilung abgearbeitet werden, damit einzelne Führungskräfte für sich bestimmen können, ob sie und ihr Team Teil der Diskrepanzen bilden, die auf organisationaler Ebene bestehen. Zugleich ist ein Bewusstsein darüber essentiell, dass soziale Unterstützung am Arbeitsplatz nicht angeordnet werden kann (ebd.). Betroffene Personen (Vorgesetzte, Kollegen etc.) sollten gewillt und dazu befähigt sein, unterstützend zu agieren (ebd.). Um die Willenskomponente zu fördern, können kommunikative Sensibilisierungsmaßnahmen für bestehende Unterschiede (s. o.) sowie die Reflexion des eigenen Verhaltens mittels benannter Checklisten helfen. Abteilungsinterne Reflexionsrunden, in denen etwa Kollegen, die vor nicht allzu langer Zeit intern versetzt wurden, schildern, wie sie ihre Einarbeitungszeit erlebt haben, sind Beispiele interaktiver Sensibilisierungsmaßnahmen. Sie erfordern eine offene Feedbackkultur und einen Vertrauensraum. Ob ein entsprechender Reifegrad besteht, sollte die jeweilige Führungskraft für ihre Abteilung bewerten. Besteht er nicht, kann eine Alternative darin bestehen, dass die Führungskraft oder bei besonders großen Bedenken, Vertreter der Personalabteilung Einzelgespräche mit kürzlich versetzten Mitarbeitern führen. Zwar bieten diese Gespräche nicht mehr die Möglichkeit proaktiv in den Einarbeitungs- und Sozialisationsprozess einzugreifen, jedoch helfen sie dabei herauszukehren, wie sich das Erleben in konkreten Verhaltensweisen äußert. Diese Schilderungen können zur weiteren Sensibilisierung des Teams dienen.

Um nicht nur einen einseitigen retrospektiven Blick auf Unterstützungsmängel zu richten, ist es dienlich in der Abteilung herauszuarbeiten, welche Vorteile es für die Teammitglieder haben kann, intern versetzte Kollegen in ihrer Einarbeitungsphase bestmöglich zu unterstützen. Exemplarische Vorteile erfolgreicher Einarbeitung und Integration aus Team-Sicht sind ein besseres Teamklima, eine schnelle und faire Arbeitsverteilung etc. Dies gilt es zur Förderung von Akzeptanz und Identifikation individuell herauszuarbeiten. Zugleich ist nicht zu vernachlässigen, dass über das „Wollen“ hinaus, auch „Können“ und „Dürfen“ sicherzustellen sind. Folglich sind Rahmenbedingungen zu schaffen (Stadler & Spieß, 2002), die gegenseitige Unterstützung ermöglichen bzw. ihre Erwünschtheit vermitteln. Um von einer „Unterstützungskultur“ sprechen zu können, sollten niedergeschriebene Werte und Leitgedanken, die Gestaltung der Arbeitsorganisation, das Führungs- und Mitarbeiterverhalten darauf ausgerichtet sein, unterstützend zu agieren (ebd.). Primäre Leistungskulturen bspw., in denen die individuelle Leistung und somit Konkurrenzdenken im Vordergrund stehen, widerstreben dem.

Für die Arbeitsorganisation ist bedeutsam, dass man sich die Frage stellt, ob Arbeitsprozesse ein isoliertes „aneinander vorbei“ Arbeiten bedingen und das Endprodukt eines Arbeitsprodukt auch ohne Kollaboration und transparente Kommunikation „gut“ werden kann. Arbeitsergebnisse, die erst die gewünschte Qualität aufweisen, wenn die Teamleistung wirkt, machen kooperatives und einander unterstützendes Verhalten bereits „aus der Natur der Sache heraus“ wahrscheinlicher. Zugleich ist nicht zu verkennen, dass Unterstützung insb. in Unternehmen

der freien Wirtschaft effizient und bedarfsorientiert zu leisten ist: Werden detaillierte Vorgaben gemacht, hat die Hilfe einen bevormundenden oder gar vorwurfsvollen Unterton. Macht sie Ungeduld erkennbar, kann sie emotional und leistungsbezogen kontraproduktiv wirken. Kosten- und Leistungsdruck machen es nicht möglich, pro Abteilung einen Vollzeit-Onboarding-Verantwortlichen zu installieren, der darauf trainiert ist, empathisch und effizient zugleich einzuarbeiten. Da die Unterstützungsfähigkeit je nach Arbeitsbedingungen sowohl gefördert als auch verlernt werden kann (ebd.), besteht ein weiterer Grund für die Notwendigkeit, soziale Unterstützung als Fähigkeit kulturell zu verankern (s. o.).

Entsprechend der Rolle proaktiver Sozialisationsstrategien (Kap. 5.3.2, 16.1.1) sind Helfer besonders dann zur Unterstützung motiviert, wenn der potenzielle Empfänger sich selbst aktiv um eine Problemlösung bemüht (ebd.). Dies könnte bedeuten, dass Sensibilisierungsbemühungen nicht nur an das soziale Umfeld, sondern auch an intern versetzte Mitarbeiter als Unterstützungsempfänger zu richten sind. Die an sie gerichtete Erwartungshaltung, Hilfe aktiv einzufordern und zugleich selbst Lösungsansätze zu entwickeln, sollte genauso kommuniziert werden, wie dass die erhaltene Hilfeleistung nicht als Selbstverständlichkeit anzusehen ist (ebd.). Sowohl beim Unterstützer als auch beim Unterstützungsempfänger sind somit soziale Kompetenzen wie Zuhören, Einfühlen sowie Feedback-Geben und -Nehmen auf- und auszubauen (ebd.). Somit gilt es einen Personalentwicklungsprozess anzustoßen, der nicht nur das Onboarding, sondern den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus (Kap. 4.1) betrifft.

Um ein proaktiver Sozialisationsakteur zu werden (Kap. 5.3.2), ist jedoch mehr erforderlich als soziale Kompetenzen und ein erfolgreiches Erwartungsmanagement: Führungskräfte sollten bei der Delegation neuer Aufgaben an intern versetzte Mitarbeiter die gleiche Sensibilität an den Tag legen, wie bei extern eingestellten Kollegen. Um sie dabei zu unterstützen, bieten Stadler und Spieß (ebd.) ein fragenbasiertes Ablaufschema, das die Zufriedenheit mit der Einarbeitung optimieren, und Führungskräfte bei der Aufgabendelegation unterstützen soll. Fragen wie: „Besteht die Fähigkeit zur Aufgabenbewältigung?“, „Ist die Aufgabe verständlich weitergegeben?“, „Wer kann den Mitarbeiter bei Aufgabenbewältigung unterstützen?“, „Welche Zwischenziele kann es geben?“ oder „Hat der Mitarbeiter alle notwendigen Ressourcen?“ tragen dazu bei, Aspekte der Arbeitsgestaltung und Proaktivität sowie die individuelle Bewältigungsfähigkeit des Mitarbeiters in ihre Unterstützungshandlungen einzupreisen.

Auch bei der nächsten Prozessvariable, die je nach Anforderungssituation divergiert, ist es von Vorteil, dass das Konstrukt auf soziales Verhalten zurückzuführen ist: Das SKON ist, insb. als **SKON_{exogen}** (wertgeschätzt und respektiert) beeinflussbar und durch gezielte Maßnahmen veränderbar. Hingegen unterscheiden sich die beiden Kontrollgruppen nicht in Bezug auf endogene SKON-Faktoren (selbstbestimmt, unabhängig). Dies ist vor dem Hintergrund einer deutlich schwereren Beeinflussbarkeit maßnahmenbezogen ein positives Ergebnis: Um das Bindungs- und Leitungspotenzial intern versetzter Mitarbeiter in einem höheren Maße auszuschöpfen, gilt es neben Gleichbehandlung auf der Ebene sozialer Unterstützung, auch das Gefühl der Wertschätzung und des Respekts zu stärken.

Aufgrund der Nähe der Konstrukte (SKON, Soc_Supp) ist dabei davon auszugehen, dass sich bereits die Förderung der sozialen Unterstützung intern versetzter Mitarbeiter auf ihr Gefühl,

respektiert und wertgeschätzt zu werden, positiv auswirken wird. Dies befreit jedoch bereits aus ethischen Gründen (Kap. 25.1) nicht davon, gezielt darauf zu achten, welche Gefühle bei intern versetzten Mitarbeitern verhaltensbedingt erzeugt werden. Da die Ausprägung von SKON relativ verlässliche Annahmen über den Verlauf leistungsförderlicher Prozess- und Output-Variablen zulässt (Indikatorrolle VFS, Kap. 24.4), sollte ein weiterer Grund gegeben sein.

Auch bzgl. SKON sollte erst nach einer kommunikativen Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern daran gearbeitet werden, einen bewussten und situationsgerechten Umgang der Wertschätzung und des Respekts nach Darwall (Kap. 25.1) zu etablieren. D. h. es ist zu verdeutlichen, dass es nicht nur darum geht, auf intern Versetzte genauso Rücksicht zu nehmen, wie auf extern Eingestellte („Recognition Respect“, Kap. 25.1). Zugleich spielt ihre Wertschätzung („Appraisal Respect“, Kap. 25.1) über anerkennende Handlungen für besonders schätzenswürdige Eigenschaften ihrer Person eine Rolle. Interne Versetzungen auch explizit als einen Onboarding-Fall darzustellen, kann eine Hebelwirkung für die Etablierung dieser Haltungen haben. Schließlich treffen auch sie auf eine neue Aufgabe (Einarbeitungsbedarf), ein neues Team, eine neue Führungskraft und einen neuen Bereich (Sozialisationsbedarf), was Aufmerksamkeit, Rücksicht und Unterstützung des Umfelds erfordert.

An dieser Stelle machen Göll und Rettler (2010) klar, dass die Bedeutung gelebter Wertschätzung nicht nur steigt (Kap. 25.1), sondern sich auch die Anforderungen an Qualifikation und Ausbildung moderner Führungskräfte erhöht: Eine hohe Reflexionsfähigkeit und das Bewusstsein für einen adäquaten Einsatz von Anerkennung und Kritik sind entscheidend für den Führungserfolg und korrelieren stark mit dem präferierten Führungsstil (ebd.). Somit sind persönliches Anerkennungs- und Kritikverhalten, d. h. Wertschätzung im Rahmen des persönlichen und situativen Führungsstils daraufhin zu hinterfragen, ob sie gegenüber internen Versetzungen und externen Mitarbeitern einem Gleichbehandlungsanspruch gerecht werden. Auch in Anbetracht ihrer Vorbildfunktion für ihre Teams sollten Führungskräfte insb. Anerkennungsinstrumente wie Lob, Kritik, monetäre Incentivierung etc. bei Bewusstsein für subjektive Folgen bei betroffenen Mitarbeitern einsetzen.

Eine gleichförmige Entfaltung der Leistungspotenziale bedarf für beide betrachteten Anforderungssituationen einer Feedbackkultur (Kap. 25.1). Dabei ist eine kulturelle Komponente gemeint, die nicht nur zu regelmäßigen Feedbackverhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern führt, sie beinhaltet auch in die entgegengesetzte Richtung sowie Feedback der Mitarbeiter untereinander. Nicht zu vergessen ist auch Feedback als Anerkennungsinstrument zwischen Führungskräften und Top-Management. Es ist sogar als unabdingbarer Multiplikator für die Förderung entsprechenden Verhaltens in der Organisation zu verstehen. Zwar wird die Relevanz von regelmäßigem, respektvollem, unmittelbarem und konstruktivem Feedback fast schon inflationär betont, vorliegende Ergebnisse zeigen aber, dass deren Umsetzung weiterhin eine Herausforderung bleibt (signifikante Unterschiede Fb_def). Entsprechend wird diese Arbeit nicht müde in Anlehnung an Elsner (2013) zu empfehlen, dass Unternehmen sich mit diesem personalpolitischen Thema auseinandersetzen sollten, um einen Wettbewerbsvorteil bzw. das Leistungspotenzial ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen.

In Kap. 25.1 wird die Diskussion angeregt, ob die geringere Ausprägung von SKON intern

versetzter Mitarbeiter wahrnehmungspsychologisch zu erklären ist. Sollte zukünftige Forschung zeigen, dass bspw. Defizitorientierung das subjektive Erleben intern versetzter Mitarbeiter stärker prägt als das Verhalten des sozialen Umfelds, greift ein anderes Maßnahmenpaket. In diesem Fall könnten Gewohnheitseffekte greifen, die dazu führen, dass intern versetzte Mitarbeiter Anerkennung nicht mehr als solche wahrnehmen. Sollte dies vorliegend zutreffen, könnte ein Lösungsansatz darin bestehen, intern versetzte und extern eingestellte Mitarbeiter in den Dialog zu bringen. Zum einen hätte dies einen Sozialisations- und Vernetzungsvorteil, der insb. neuen Mitarbeitern zu Gute kommt. Zum anderen könnte dies beiläufig dazu führen, dass intern versetzte Mitarbeiter ihre Wahrnehmung verändern, da neue Mitarbeiter ihnen spiegeln, was sie an ihrem neuen Arbeitgeber schätzen – bspw. auch im Wettbewerbsvergleich. Sie könnten daran erinnert werden, was sie selbst als Wertschätzung und Respekt bewertet haben, als sie extern eingestiegen sind. Ggf. kommt es so zur Re-Evaluation ihrer Bewertung. Inwieweit diese Maßnahme die gewünschten Effekte erzielt, könnte durch eine „Nachher-Messung“, die mit den vorliegenden Ergebnissen verglichen wird, überprüft werden.

Praxisimplikation: Subfragestellung b) (2)

Gegenstand von Subfragestellung b) ist eine vergleichende Analyse der VFS von Gesamtstichprobe, intern versetzten und extern eingestellten Mitarbeitern. Sie erfolgt aufgabenbezogen im JSC- und auf soziale Ressourcen bezogen im JSR-Modell. Die Ergebnisse bestätigen, dass der Unterstützungsbeitrag des VFS zur praxisorientierten Quantifizierung und Bewertung der Leistungspotenzialentwicklung auch für Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen angewendet werden kann. Denn es werden nicht nur die Ergebnisse der UA von a) bestätigt. Auch wird auf einen Blick erkennbar, wie suboptimale, optimale und dysfunktionale Beanspruchung in der Mitarbeiterschaft verteilt sind. Dies macht eine schnelle Diagnose möglich und ist handlungsleitend. Es empfiehlt sich somit, den Aufbau des VFS bei Onboarding-Verantwortlichen im Unternehmen zu erklären. Zudem sollte es als Referenzrahmen für die Ableitung von Onboarding-Maßnahmen verwendet werden, d. h. Maßnahmen sollten in den direkten Bezug zu VFS-Ergebnissen gestellt werden, um ihre Akzeptanz zu steigern.

In Bezug auf das VFS im JSC-Modell ist sowohl ein Großteil der intern versetzten als auch der extern eingestellten Mitarbeiter in der dysfunktionalen Risikostufe eingeordnet. Eine mögliche Schlussfolgerung könnte somit darin bestehen, das Augenmerk für alle Mitarbeiter – ohne Differenzierung zwischen der Anforderungssituation – auf die Stärkung von KON zu legen. Somit ist nicht nur der tätigkeitsbezogene Einfluss (KON) in Bezug auf die persönliche Einarbeitung zu erhöhen, sondern zugleich zu reflektieren, ob Tätigkeitsspielräume erweitert werden können. Dabei helfen, kann es zu bewerten, ob Arbeitsprozesse nach dem Prinzip der vollständigen Tätigkeit gestaltet sind. Eine weitere Frage, die es zu beantworten gilt, ist ob ein störungsfreies Arbeiten möglich ist oder Arbeitsprozesse häufig unterbrochen werden. Je nach Ergebnis dieser Prüfung sind Maßnahmen der betrieblichen Arbeitsgestaltung zu empfehlen.

Im JSR-Modell sind deutlich mehr intern versetzte Mitarbeiter dysfunktional beansprucht, sodass das VFS verwendet werden kann, um auf die Notwendigkeit der zu Subfragestellung a) skizzierten Maßnahmenbedarfe hinzuweisen. Schließlich macht es die Diskrepanz zwischen dem SKON der Gruppen visuell deutlich, da größere Anteile dysfunktional beanspruchter sowie suboptimal beanspruchter Mitarbeiter vorliegen ($\text{suboptimal}_{\text{SKON}}$). Zu ergänzen ist der

Fokus auf intern versetzte Mitarbeiter um eine Maßnahmenstruktur, die darauf abzielt, die Diskrepanz zwischen optimal und dysfunktional beanspruchten extern eingestellten Mitarbeiter zu vermindern. Das VFS arbeitet nicht lediglich mit Mittelwerten, sondern extrahiert über den Mediansplit der Stichprobe auch „Randgruppen“, die über- oder unterhalb der 50 %-Grenze der Gesamtstichprobe liegen. Dies hat den Vorteil, dass vermieden werden kann, dass Mitarbeiter mit Extremwerten vernachlässigt werden. Beschränkt man sich im Fall des VFS im JSR-Modell auf die Erhöhung von SKON intern versetzter Mitarbeiter, wird der Anteil extern eingestellter Mitarbeiter mit einem niedrigen SKON vernachlässigt.

Onboarding-Maßnahmen, die die Förderung aufgabenbezogener und sozialer Komponenten vereinen, wendet etwa ein Unternehmen für Online-Zahlsysteme an. So stellte Kaja Konieczna auf ihrem Vortrag auf der ersten Onboarding-Tagung der Quadriga Hochschule im November 2018 vor, dass ihre Organisation Einarbeitungsprozesse mit der Stärkung sozialer Ressourcen verbindet: Etwa, indem Lernprozesse nach einem „Balanced-Learning-Prinzip“ anhand von Checklisten, „On The Job“, Videos und durch ein Mentoring sichergestellt werden. Dies hat den Vorteil eines institutionalisierten Wissenstransfers, stellt zugleich aber auch den sozialen Austausch und die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse sicher. Insb. Letzteres ist zur Steigerung des wahrgenommenen Respekts hilfreich. Ob das Programm neben einarbeitungsbezogenen Formaten den Umgang im Team und über Abteilungsgrenzen hinaus auf eine integrationsförderliche Art der Zusammenarbeit optimiert (s. o.), ist fraglich.

Praxisimplikation: Subfragestellung c) (3)

Die Ergebnisse zu Subfragestellung c) zeigen, dass die Input-Faktoren, Funktion, Alter und Ressortzugehörigkeit, Abweichungen relevanter Prozess- und Output-Variablen herbeiführen. Auf Ebene der **funktionsbedingten Unterschiede** unterliegen Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung den Führungskräften nicht nur in Bezug auf KON, sondern auch in Bezug auf ihr AC. Entsprechend sind Maßnahmen abzuleiten, die die beiden Zielgruppen effektiv unterstützen. Es wird nicht davon ausgegangen, dass ein signifikant höheres KON bedeutet, dass Führungskräfte keine Unterstützungsbedarfe aufweisen, sondern, dass sie funktionsbedingt mehr Gestaltungsspielraum wahrnehmen (Kap. 25.1). In diesem Fall kann ein höheres KON somit nicht mit einem Onboarding-Vorsprung gleichgesetzt werden. Schließlich weisen Führungskräfte keine höhere BB auf. Zudem ist davon auszugehen, dass der Grenzwert eines „guten“ KON für Führungskräfte grundsätzlich über Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung liegt.

Diedrichs et al. (2009) empfehlen eine effiziente Einführung neuer Führungskräfte über ein „New Manager Assimilation Program“ (NMAP) nach dem Zürcher Ressourcenmodell. Es fördere insb. in Phasen der Unsicherheit (bspw. Reorganisation oder Stellenabbau) das Kontrollerleben, die Handlungsorientierung sowie die Motivation während der ersten sechs bis zwölf Monate. Eine Unternehmensberatung etwa berücksichtigt führungsbedingte Unterschiede über ein eigenes Pre-Hire-Portal, gezielte Einsteigertage für Führungskräfte und stellt ihnen nicht nur ein „Transition Support Team“, sondern auch einen „Transition Plan“ zur Seite (Kanzek & Barrios, 2018). Auch das vorliegende Unternehmen ist sich der Bedarfe seiner Führungskräfte bewusst: Die Überarbeitung der Schulung für neue Führungskräfte beinhaltet folgende Komponenten, die analog zu vorliegenden Ergebnissen für neue Führungskräfte gelten, die intern versetzt wurden, als auch für solche, die extern eingestellt wurden. Entsprechend

des „Transition Support Teams“ werden unterschiedliche Module angeboten, die in sechswöchigen Abständen stattfinden und somit eine „Langzeitbetreuung“ für die ersten sechs Montage bieten. Es wird eine Methodenkombination aus Präsenzveranstaltungen, Selbststudium und eLearning angewandt. Während sich das e-Learning mit „Führung im Allgemeinen“ und dem Thema „Gesundheit“ beschäftigt, betreffen die Präsenzeinheiten Themen wie „konstruktives Führungs- und Kooperationsverhalten“, „Dynamik in der Zusammenarbeit“ und „Gesprächsreflexionen“. Zudem werden an einem Tag führungsrelevante arbeitsrechtliche Fragestellungen behandelt. Es folgt u. a. die Behandlung von Interaktionsprofilen, Coaching-Methoden, Techniken der Entwicklungsförderung sowie die Methode der kollegialen Beratung.

Onboarding neuer Führungskräfte hat somit nicht nur zur Aufgabe, sie beanspruchungsoptimal auf ihre besonderen Funktionsanforderungen vorzubereiten. Wie man insb. innerhalb des Schulungskonzepts des vorliegend untersuchten Unternehmens sieht, ist es damit zu kombinieren, Führungskräften Instrumente der modernen Führungslehre zu vermitteln, die Konformität zu den bestehenden Unternehmenswerten aufweisen. Dies hat den Vorteil, dass identifizierte Entwicklungsfelder einzelner Mitarbeitergruppen bereits in die Führungskräfteausbildung integriert werden könnten (hier: Soziale Unterstützung, wahrgenommene Wertschätzung und Respekt). Indem etwa Sensibilisierungseinheiten für Bedürfnisse einzelner Mitarbeitergruppen (neue bzw. intern versetzte Mitarbeiter etc.) in das Schulungsprogramm integriert werden, könnte ihr Verhalten früh auf eine hohe Bewusstseinsstufe gehoben werden.

Maßnahmen zur Steigerung des KON von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung sind insb. dann zu empfehlen, wenn diese innerhalb des JSC-Modells dysfunktional oder zumindest suboptimal ($\text{suboptimal}_{\text{KON}}$) beansprucht sind. In diesem Fall sind Maßnahmen zu empfehlen, die unter „Praxisimplikationen: Subfragestellung b)“ aufgeführt sind. Beim vorliegend skizzierten Unterschied zu den Führungskräften der Studie ist davon auszugehen, dass die Diskrepanz eher daraus resultiert, dass das KON der Führungskräfte funktionsbedingt überdurchschnittlich ist und nicht, dass das KON in der Gesamtorganisation gering ausgeprägt ist.

Ein weiterer Einflussfaktor auf Unterschiede subjektiven Erlebens der Onboarding-Phase zeigt sich im vorliegenden Modell **altersspezifisch**. In der Praxis und auch im betrachteten Unternehmen liegt das Augenmerk häufig auf der Förderung von „Diversity“, i. S. der Gleichbehandlung von Männern und Frauen sowie auf der Wertschätzung der damit einhergehenden Vielfalt. Ohne dem Thema Relevanz absprechen zu wollen, zeigen vorliegende Daten, dass zumindest im Kontext des Onboarding-Erlebens womöglich eine Überschätzung geschlechtsspezifischer Unterschiede und eine Unterschätzung altersspezifischer Besonderheiten besteht. Da „ältere“ Mitarbeiter („Alter $_{\geq 35}$ “) ein geringeres Soc_Supp_{Peer} wahrnehmen als „jüngere“ Mitarbeiter („Alter $_{<35}$ “) sind zur Überbrückung dieser Unterschiede Sensibilisierungsmaßnahmen gepaart mit lebensphasenspezifischen Onboarding-Maßnahmen zu empfehlen.

Die Bedeutung der kontinuierlichen Förderungen von Gesundheit, Lern- und Leistungsfähigkeit wird in Kap. 25.1 diskutiert. Verbunden mit der Erkenntnis altersspezifischer Unterschiede wird kein Maßnahmenbündel empfohlen, das sich auf die „ältere“ Zielgruppe begrenzt. Stattdessen ist ein Personalentwicklungskonzept anzusetzen, das lebenslanges Lernen ermöglicht (Hinrichs, 2014). Gemeint ist ein Lernkonzept, bei dem ältere Mitarbeiter nicht aus der Routine

kommen (Kap. 25.1). So soll weder bei ihnen selbst noch beim Kollegium das Gefühl aufkommen, dass sie unter einem Defizit ihrer Leistungsfähigkeit leiden, und ihnen daher eine geringere Wertschätzung entgegengebracht wird. Zaleska et al. (2002) gehen davon aus, dass Training bei Mitarbeitern im Alter von über 50 Jahren und Mitarbeitern mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als zehn Jahren die Bereitschaft zur internen Mobilität weiter erhöht (2002). Dies könnte damit zu tun haben, dass interne Mobilitätsprozesse auch mit Veränderung und Lernen assoziiert werden. Bleibt Lernen über ein altersübergreifendes Qualifizierungskonzept Teil des Alltags, könnten auch Hemmungen sinken, sich auf eine neue Funktion einzulassen. Mitarbeiter distanzieren sich nicht von ihren Karrierezielen und wollen Fortbildungschancen nutzen, um ihre Weiterentwicklung in der Organisation voranzutreiben (Zaleska et al., 2002). Büsch, Dittrich und Lieberum (2010) untermauern dies damit, dass altersgerechte Arbeitsbedingungen den Weiterbildungs- und Weiterbeschäftigungswunsch fördern.

Die vorliegende Stichprobe zeigt auch, dass der Anteil älterer Mitarbeiter geringer ist als der Anteil jüngerer Kollegen (Kap. 22.2), obwohl der Altersdurchschnitt über das gesamte Unternehmen bei 45 Jahren liegt. Auch vor dem Hintergrund demografischer Herausforderungen (Kap. 1) ist es zu empfehlen, den Anteil älterer Mitarbeiter, die intern versetzt werden, zu erhöhen. Gelingt es, Weiterbildung altersunabhängig anzubieten, sollte beobachtbar sein, ob im gleichen Zuge die kollegiale Unterstützung steigt. Es ist davon auszugehen, dass auf Peer-Group-Ebene eine Gleichbehandlung älterer Mitarbeiter wahrscheinlicher wird, wenn sie auch durch das Unternehmen – über lebensphasenbegleitende Qualifizierung – eine Gleichbehandlung wahrnehmen. Zu einer altersgerechten Arbeitsgestaltung gehört auch die bewusste Zusammensetzung von Teams über verschiedene Altersstufen hinweg (Büsch et al., 2010). Dies fördert nicht nur den Wissenstransfer, sondern hat auch kulturelle Implikationen. Indem jüngere Kollegen erleben, dass Leistungsfähigkeit und Motivation keine Altersfrage sind und sich „ältere Kollegen“ den gleichen Lernherausforderungen stellen, ist eine größere Wertschätzung dem Alter gegenüber zu erwarten. Zugleich ist dann mit einer gleichmäßigeren Verteilung sozialer Ressourcen zu rechnen. Ein transformationales Führungsklima kann zudem eine gemeinsame Gruppenidentität zur Überlagerung der Altersidentitäten schaffen (Kunze, 2011).

Auch in Bezug auf die Altersfrage wird das Konzept der Gegenseitigkeit verfolgt: So sind Proaktivität, Empathie und Feedbackkompetenz der Unterstützungsempfänger, die in den Empfehlungen zu Subfragestellung a) gefordert werden (s. o.), auf ältere Mitarbeiter zu übertragen. Maßnahmen zur Förderung lebensphasenorientierter Personalarbeit, wie Altersteilzeit, werden vorliegend bewusst ausgespart. Grund ist, dass diese nicht darauf abzielen, Beschäftigungsfähigkeit und -bereitschaft zu verlängern. Sie beschränken sich auf einen belastungsmindernden Übergang in den Ruhestand (Brussig, 2005). Dies soll ihnen nicht ihre grundsätzliche Bedeutung absprechen. Mangels eines präventiven Charakters setzen sie jedoch im Mitarbeiterlebenszyklus zu spät an, um das Onboarding-Erleben älterer Mitarbeiter zu optimieren. Stattdessen könnte die Stärkung von Modellen, wie horizontale Fachkarrieren, helfen, Weiterbeschäftigung und -entwicklung im Alter vorzubereiten (Kunze, 2011). Indem sie den Aufstieg nicht nur vertikal, sondern auch horizontal und über den Wechsel zwischen Karrieren attraktiv machen, können sie die Entwicklungsmotivation der Zielgruppe stärken (ebd.).

Dazu wie unmittelbar die Aussicht auf Etablierung altersübergreifender Qualifizierungs- und

Karriereentwicklungskonzepte auf dem Arbeitsmarkt ist, bieten Schumann und Goldstein (2009) ernüchternde Ergebnisse: Nur 28 % der befragten Personalexperten unterschiedlicher Branchen sehen den Bedarf, Weiterbildungsprogramme oder Führungsinstrumente für die Altersgruppe „45plus“ attraktiver zu gestalten (ebd.). Ein benannter Grund dafür, Abstand von altersspezifischen Maßnahmen zu nehmen, ist u. a. Furcht, ältere Mitarbeiter zu diskriminieren. Zugleich wird von mangelnder Resonanz auf geplante oder bereits angebotene altersspezifische Maßnahmen berichtet. Dies spricht dafür, dass nicht altersspezifische, sondern altersübergreifende Maßnahmen den Schlüssel zur Erhaltung von Lernmotivation bilden. Zugleich sei eine nicht-diskriminierende Kommunikation erforderlich, die – analog zur Nachwuchskräfteentwicklung – Orientierungsseminare für die zweite Berufshälfte aufbaut (ebd.).

Betrachtet man Onboarding-Maßnahmen der Praxis hinsichtlich ihrer Eignung für eine altersübergreifende Förderung von Einarbeitung und Sozialisation, ist anzuführen, dass bei einer lebensphasenübergreifende Lernkultur keine altersspezifischen Onboarding-Maßnahmen erforderlich wären. Schließlich wären dann gegenseitige, altersunabhängige Rücksichtnahme sowie eine lebenslange Lernbereitschaft „normal“. Zwischenzeitlich sind somit Onboardingspezifische Anknüpfungspunkte erforderlich. Die Einsteigertage „Welcome to [...]“, die in zwei Versionen angeboten werden – zum einen für „Graduates“ und zum anderen für „Experienced Hires“ –, bieten Anknüpfungspunkte, um bspw. auf altersspezifisch identifizierte Unterschiede einzugehen und dafür zu sensibilisieren (Kanzek & Barrios, 2018).

Die in dieser Consulting-Firma bestehende Begleitung durch einen „Buddy“ oder „Counselor“ (ebd.) ähnelt einem Mentorenkonzept (Kap. 4.4), das auf die Förderung sozialer Unterstützung einzahlt. Der Buddy stellt einen Ansprechpartner auf Peer-Ebene dar, der den ersten Kontakt im eigenen Fachbereich repräsentiert. Er soll in den ersten drei bis 12 Monaten neben dem Netzwerkaufbau beim Wissenstransfer sowie allgemeinen Fragen unterstützen. Der Counselor unterstützt lebenslanges Lernen: Mitarbeitern wird eine Führungskraft zugeteilt, die für ihre gesamte Karriere als Feedbackgeber sowie Förderer individueller Entwicklungs- und Lernprozesse agiert (ebd.). Optimal ist es, wenn beide Rollen altersunabhängig und für interne sowie externe Mobilität Verwendung findet. Schließlich machen sich in Abhängigkeit dieser Anforderungssituationen in den vorliegenden Daten die größte Diskrepanz von Soc_Supp bemerkbar. Auch das Unternehmen für Online-Bezahldienste begegnet Besonderheiten unterschiedlicher Zielgruppen durch Onboarding-Aktivitäten in zwei Kategorien (Koniczna, 2018): Neben strukturierten Prozessen für häufig auftretende Onboarding-Fälle, d. h. Segmenten hoher Onboarding-Volumina (Volume), werden individuelle Maßnahmen für Rollen abgeleitet, in denen es selten zum externen Recruiting kommt (Tailored Needs, bspw. für Executives, ebd.). In Unternehmen, in denen die „älteren“ Personen unter Mobilitäts Gesichtspunkten eine Minderheit darstellen und lebenslanges Lernen noch zu etablieren ist, könnten die unternehmensspezifischen Bedarfe vorliegender Studie in diesem zweiten Maßnahmenstrang abgebildet werden.

Weitere Zielgruppenspezifika zeigen sich in der vorliegenden Studie über identifizierte **Unterschiede zwischen den Unternehmensbereichen** in Bezug auf SKON_{endogen} sowie den eNPS. Von einem geringeren SKON_{endogen} betroffen ist das Finanzressort, d. h. bei Finanzmitarbeitern ist das Gefühl bei der Arbeit unabhängig und selbstbestimmt zu sein, schwächer ausgeprägt als bei anderen Ressorts. Um konkrete Maßnahmen abzuleiten, die dazu beitragen, das

SKON_{endogen} neuer Mitarbeiter des Finanzressorts zu erhöhen, sind Analysen dortiger Strukturen, Arbeitsweisen und Führungsstile durchzuführen. Unabhängig von diesen Ergebnissen sind Initiativen einzuleiten, die darauf abzielen, dass die Ressorts von den Stärken der anderen Ressorts lernen. Zwar ist davon auszugehen, dass funktions- und prozessspezifische Besonderheiten mit schwer beeinflussbaren Implikationen für das SKON_{endogen} (bspw. rechtliche Vorgaben, s. o.) davon unberührt bleiben. Prozessanalysen zur Ableitung von Best Practices oder Hospitationen der Führungskräfte in den Ressorts IT und KPPS können aber zumindest helfen, sich mit den Merkmalen der Arbeitsgestaltung und Zusammenarbeit vertraut zu machen, die sich unternehmensintern bewährt haben. Prozessanalysen in den „Top-Ressorts“ in Bezug auf prozessbezogene eNPS (IT, Schaden-Leistung sowie SPO) ermöglichen die Ableitung von Best Practices. Sie zielen darauf ab, dass die Ressorts von den prozessualen Stärken der anderen Unternehmensbereiche (eNPS_{Recruiting}, eNPS_{Onboarding}) lernen. Parallel sollte eine „Pain-Point-Analyse“ im Ressort SUHK Privat und Vertrieb erfolgen, um auf konkrete Optimierungspotenziale zu schließen, für die ggf. bereits Best Practices bestehen.

Recruiting-Prozesse sollten sowohl in Bezug auf Touch Points mit zuständigen Recruitern als auch mit den Hiring Managern analysiert werden. Bezugsobjekte der Onboarding-Analyse bilden Führungs- und Teamkultur, eingesetzte Einarbeitungs- und Onboarding-Hilfen etc. Schließlich weist die Cluster-Analyse darauf hin, dass insb. solche Faktoren für eine gute Bewertung des Onboarding-Prozesses verantwortlich sind, die die Gestaltung der persönlichen Einarbeitung und die erlebte soziale Unterstützung betreffen. Somit sind Gestaltungshilfen für die persönliche Einarbeitung (weiter-)zu entwickeln. Insb. Onboarding-Verantwortliche in den Ressorts mit den größten Optimierungsbedarfen sind für den erhöhten Unterstützungsbedarf in der Einarbeitungszeit zu sensibilisieren. Das mehrdimensionale Wirkungsmodell des Onboarding-Erlebens (Studie I, Kap. 15.2) kann über die aufgabenbezogene und die soziale Dimension strukturell helfen, konkrete Maßnahmen auszuwählen.

Praxisimplikation: Subfragestellung d) (4)

Die Analysen der VFS pro Substichprobe bekräftigen nicht nur die Indikatorrolle des VFS Modells für Prozess- und Output-Variablen. Auch wird bestätigt, dass es für eine zielgerichtete Maßnahmengestaltung nicht ausreichend ist, die VFS-Ergebnisse auf aggregierter Ebene zu betrachten. Stattdessen ist es erstrebenswert, dass Onboarding-Verantwortliche, wie Personalentwickler, Führungskräfte etc. ein Bewusstsein für individuelle Ausprägungen der VFS unterschiedlicher Personengruppen ihres Unternehmens haben. Für eine zielgerichtete Einflussnahme auf das Onboarding-Erleben, wäre es hilfreich, noch kleinere Gruppen (bspw. Abteilungen) als Gegenstand eines VFS auszuwerten. Herausfordernd dabei ist es, dies ohne eine Anonymitätsgefährdung (Kap. 21.4) umzusetzen. Um auf der Ebene bereits ausgewerteter VFS Verhalten und Verhältnisse positiv auszurichten und Entwicklungen zu beobachten, ist die transparente Ablage der Ergebnisse wünschenswert. Zugleich sind trotz Simplizität des VFS Interpretations- und Kommunikationshilfen zu den Ergebnissen zu entwickeln. Diese können helfen, Führungskräfte für eine sachgerechte Nutzung der Bewertungshilfen zu befähigen.

Übergreifende Implikationen und Maßnahmengestaltung im betrachteten Unternehmen nach der Studie (5)

Zur Messung kausaler Effekte ist der Einsatz eines **zeitraumbezogenen**

Diagnoseinstruments für Wissenschaft und Praxis erstrebenswert. Die benannten Unternehmensbeispiele bieten auch mit einem Feedback-Tool zur Messung des Onboarding-Erfolgs Best Practices. Die Berücksichtigung vorliegender Studienergebnisse bringt auch Optimierungspotenziale hervor: Die Unternehmen bitten nur ihre neuen Mitarbeiter nach einem Monat, eineinhalb und sechs Monaten um Feedback (Kanzek & Barrios, 2018; Konieczna, 2018). Dabei behandelt der Fragebögen des Consulting-Hauses pro Messzeitpunkt unterschiedliche Themen, sodass mangels inhaltlicher Kontinuität der Messzeitpunkte keine Möglichkeit besteht, Veränderungen nachzuhalten. Zudem wird grundsätzlich dringend angeregt, Feedback-Tools auch für intern versetzte Mitarbeiter zu nutzen. Geschäftsmodellbedingt – hohe externe Fluktuation – erscheint aber ein Fokus auf externe Einstellungen nachvollziehbar.

Inhaltlich fragt das Unternehmen Themen ab, die sich auch im vorliegend verwendeten Fragebogen wiederfinden: Aspekte sozialer Unterstützung, von Feedback, Orientierung, Zufriedenheit sowie Commitment. Keinen Bestandteil bildet die EEB oder anderweitige Fragen zur Messung von Beanspruchung. Die Güte der von dem Beratungsunternehmen verwendeten Skalen bleibt zu bewerten. Ihre Verwendung könnte bereits ein positiver Indikator dafür sein, dass sich Unternehmen mit hohen Onboarding-Bedarfen intensiv mit Onboarding-Maßnahmen und ihrer Evaluierung beschäftigen. In der nächsten Ausbaustufe des Evaluationsprozesses ist es erstrebenswert, auch intern versetzte Mitarbeiter als Zielgruppe zu berücksichtigen. Der Sozialisations- und Einarbeitungsfortschritt sollte über mehrere Messzeitpunkte mit gleichen Inhalten gemessen und Leistungspotenzialindikatoren (EEB) eingepreist werden.

Nicht nur für die Evaluation, sondern auch für Maßnahmengestaltung und -umsetzung sollte Onboarding zudem als **cross-funktionales Thema** etabliert werden. Schließlich hat nicht nur HR direkte Schnittstellen zum und Verantwortlichkeiten für das Thema (Kap. 11). Auch die IT und das Infrastrukturmanagement, die Unternehmenskultur, das Führungskräfte- und Peer-Verhalten etc. spielen eine essenzielle Rolle. Die Onboarding-Steuerung betrifft somit die ganze Organisation, sodass Onboarding-Prozesse dementsprechend zu gestalten sind. Dieser Forderung (cross-funktionales Team zur Steuerung der unternehmensweiten Onboarding-Prozesse) kommt das betrachtete Unternehmen nach Abschluss der Studie im betrachteten Unternehmen innerhalb des HR-Bereichs nach: Vertreter aus Employer Branding, Recruiting, Business Partnership und HR Services besprechen regelmäßig Feedbackergebnisse, Prozessgestaltung und -optimierung. Darüber hinaus hat man – einem agilen Gedankengut folgend – Konzeptneuerungen in einem Projektteam entwickelt, das auf ein eindeutig formuliertes und somit bekanntes Ziel einwirken soll. Sicherstellung von Klarheit über die Aufgabenverantwortung und ein gemeinsames Verständnis der erwünschten Liefergegenstände bilden ein weiteres Kernelement dieser cross-funktionalen Zusammenarbeit. Nicht zuletzt wird Wert daraufgelegt, dass alle notwendigen Kompetenzen für die Bearbeitung einer Aufgabe vorhanden sind. So werden Abstimmungen beschleunigt und Liefergegenstände schnell umgesetzt.

Relevante Aspekte der eingeleiteten Optimierungsmaßnahmen werden nachstehend aufgeführt: Der vorliegende Survey wird um ein Element ergänzt, das die Möglichkeit bietet, direkt auf einen konkreten Feedbackfall zu reagieren. Sogenannte „Care Calls“, die ein bis zwei Wochen nach dem ersten Arbeitstag mit neuen oder intern versetzten Mitarbeitern durchgeführt werden, machen qualitatives Feedback zugänglich, das über den quartalsweise stattfindenden

Survey hinausgeht. Eine weitere Maßnahme bildet – neben der Überarbeitung der Führungskräfte-schulung (s. o.) – die Wiedereinführung einer Onboarding-Veranstaltung am ersten Arbeitstag, an der u. a. kulturelle, organisatorische und arbeitsplatztechnische Themen behandelt werden. Um relevante Prozess- und somit auch Output-Variablen des Onboarding-Prozesses ganzheitlich zu optimieren, wird es im nächsten Schritt notwendig sein, identifizierte Einflussfaktoren in den Fokus zu rücken: Zielgruppenspezifische Besonderheiten, eine lebensphasenübergreifende Personalentwicklung sowie der Ausgleich ressortspezifischer Differenzen subjektiven Erlebens gehören dazu. Die Etablierung von Maßnahmen zur Förderung onboarding-bezogener Zufriedenheit intern versetzter Mitarbeiter kann vereinfacht werden, indem jegliche fachliche Einarbeitungsunterstützung, die für externe Mitarbeiter bereits besteht, auf Relevanz und Übertragbarkeit auf interne Versetzungen geprüft wird.

Nicht außer Acht zu lassen ist, dass **neue Technologien** das Potenzial haben, die Gestaltung von Onboarding-Prozessen grundlegend zu verändern. Die künstliche Intelligenz (KI) des Unternehmens, StarMind, begegnet etwa der Herausforderung, implizites Wissen der Mitarbeiter schneller verfügbar zu machen (Mette, 2019). Dazu wird mittels selbstlernender Algorithmen ein Wissens-Netzwerk aufgebaut, das Nutzern aufzeigt, welches Wissen an welcher Stelle des Unternehmens existiert. Dies könnte bspw. extern eingestellten oder intern versetzten Mitarbeitern Suchaufwände und somit Zeit sparen. Nutzer müssen lediglich eine Frage an StarMind richten und erhalten durch die Identifikation von Experten eine kompetente Antwort. Der Experte kann darüber hinaus direkt kontaktiert werden. Folglich ermöglicht StarMind nicht nur eine schnelle Auffindung relevanter Informationen, sondern auch relevante Interaktion. Diese Vorteile sind gegenüber datenschutzrechtlichen Aspekten und Wertediskussionen abzuwägen, die aus der Datennutzung involvierter Experten resultieren. Jenseits dessen bildet StarMind ein Beispiel dafür, wie neue Technologien Onboarding in Zukunft verändern könnten.

Über alle Subfragestellungen hinweg lässt sich festhalten, dass eine wohlabgestimmte Mischung aus verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen erforderlich ist, um das subjektive Erleben der Onboarding-Phase zu optimieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine gute Einarbeitung nicht ausreichend ist, solange dysfunktionale Arbeitsbedingungen die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beeinträchtigen. Zugleich sind verhältnisgerichtete Maßnahmen in bestimmten Phasen des Mitarbeiterzyklus (hier: Onboarding) besonders wichtig. Für eine nachhaltige Verankerung sind sie jedoch gemeinsam mit einer phasenübergreifenden Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung zu bearbeiten.

25.4 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Der vorliegende Forschungsprozess wird kontinuierlich in Bezug auf ungeklärte Fragen und weiterführende Forschungspotenziale reflektiert. Dies machen insb. die Ergebnisvorstellung (Kap. 24) und -diskussion (Kap. 25.1, 25.2) über direkte Verweise auf diesen Abschnitt deutlich. Dahinter steht das Ziel, eine Fragestellung durch ergänzende Forschung weitreichender zu behandeln, Annahmen zu bestätigen bzw. zu falsifizieren oder Forschungslücken zu schließen. Nachstehend werden die relevantesten Elemente identifizierter Forschungsbedarfe aggregiert: Übergreifend (1) und in Bezug auf Ergebnisse der Subfragestellungen a)-d) (2-5).

Übergreifende Forschungsbedarfe (1)

Über alle vier Subfragestellungen hinweg lassen sich sechs Themengebiete identifizieren, die den Erkenntnisgewinn dieser Studie ergänzen bzw. bestärken können. Erstens zeigt die inhaltliche Diskussion (Kap. 25.1), dass der **Vergleich interner und externer Mobilität auf der Ebene des subjektiven Erlebens** nur eine begrenzte Anzahl an Referenzstudien bietet (1.1). Die Bedeutung der Onboarding-Phase innerhalb des Mitarbeiterlebenszyklus wird nicht nur literaturbasiert (Kap. 4-6), sondern auch empirisch untermauert: Signifikante Unterschiede diverser Variablen des vorliegenden I-P-O-Modells, die je nach Anforderungssituation auftreten, zeigen, dass sich Mitarbeiter dieser beiden Gruppen unterschiedlich behandelt fühlen. Diese voneinander divergierende Wahrnehmung des sozialen Umgangs (SKON, Soc_Supp) äußert sich auch in Unterschieden der Output-Variablen (Zufr_Onb, eNPS). Um die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Größen bewerten zu können, ist es wünschenswert, dass in entsprechenden Studien Fragestellungen aufgegriffen werden, wie: „Fühlen sich intern versetzte Mitarbeiter anderer Branchen auch weniger sozial unterstützt, wertgeschätzt und respektiert als extern eingestellte Mitarbeiter?“

Zweitens gilt eine ähnliche Aussage für **erstmalig verwendete Skalen** (1.2): Um zu bewerten, was gute bzw. optimierungsbedürftige Werte von Zufr_Onb, Soc_Supp in der vorliegenden Two-Item-Konstellation oder den prozessbezogenen eNPS-Items (eNPS_{Recruiting}, eNPS_{Onboarding}) sind, bedarf es einschlägiger Benchmark-Werte. Zudem ist für die drei betroffenen Skalen noch kein Vergleich mit Mitarbeitern anderer Zyklusphasen erfolgt. Replikationsstudien könnten die Interpretation der Skalenausprägungen erleichtern.

Drittens wird das **VFS in einem integrierten Ansatz aus JSC- und JSR-Modell** erstmalig eingesetzt (1.3). Identifizierte Besonderheiten, Abweichungen und Funktionen in Abgrenzung zueinander (Kap. 24.5) sollten in weiterführenden Studien überprüft werden, um den Einsatz dieses Mess- und Bewertungsinstruments weiter zu optimieren. Dabei wird die dringende Empfehlung ausgesprochen, daran festzuhalten soziale Ressourcen (SKON) und intrapsychische Faktoren (EEB) in der Beanspruchungsanalyse in ihrer Verwobenheit zu betrachten. Im gleichen Zuge drängt sich die Vermutung auf, dass ein zusammengeführtes Schema aus JSC- und JSR-Modell (ein VFS anstelle von zwei) helfen könnte, den zusätzlichen Erkenntnisgewinn ohne eine Steigerung der Komplexität zu ermöglichen. Zwar repräsentiert das VFS bereits einen Kompromiss hoher wissenschaftlicher Güte und Praxisorientierung (Visualisierungs- und Bewertungsfunktion), die Ergänzung der Komponente „soziale Ressourcen“ steigert möglicherweise jedoch über ein zweites VFS den Interpretations- und Bewertungsaufwand.

Nicht außer Acht zu lassen ist viertens, dass neben den betrachteten Input- und Prozess-Variablen des I-P-O-Modells möglicherweise andere Faktoren, wie Persönlichkeitseigenschaften, der psychologische Vertrag (Kap. 5.4) oder **weitere Kontrollvariablen** (4), identifizierte Unterschiede mitbeeinflussen. Somit bietet eine Erweiterung des Modells die Möglichkeit, diese Wissenslücke zu schließen. Sie nimmt jedoch in Kauf, durch eine entsprechende Verlängerung des Fragebogens, die Güte des Antwortverhaltens der Befragten zu gefährden.

Eine andere Form der Fragebogenverlängerung ergibt sich fünftens (1.5) aus der Forderung, den Faktor **„Zeit“** zu berücksichtigen. Die zeitliche Dynamik organisationalen Verhaltens ist in

Modellen, Forschungsdesigns und Methoden einzupreisen (Solinger, 2010; Cohen, 2007; Allen & Meyer, 1991). Dass viele Forschungsarbeiten der AOP diesem Ruf nicht folgen, schreibt Solinger (2010) dem Umstand zu, dass der Mensch gewohnt sei, individuelle Unterschiede zwischen Personen bzw. Attributen zu betrachten, um Subjekte bzw. Fälle voneinander zu differenzieren („between subject heterogeneity“, „differential thinking“, ebd., S. 1). Veränderungen einzelner Personen sind jedoch auch über die Zeit hinweg zu betrachten („temporal thinking“, ebd., S. 18). Dem gegenüber stehen Forschungsarbeiten, die diesem Bedarf gerecht werden: So beschäftigen sich O'Reilly und Chatman (1984) in ihrer Studie zur Beschaffenheit von Commitment nicht nur mit der Zusammensetzung, sondern auch mit der prozessualen Entwicklung des Konstrukts. Auch die Arbeit zur Fairness-Wahrnehmung von Recruiting-Prozessen von Walker et al. (2013) folgt der Überzeugung, dass keine Interaktion zwischen Recruitern und Jobsuchenden isoliert von der Vorherigen stattfindet. Vorangegangene Interaktionen stellen Referenzpunkte zur Bewertung eines späteren Umgangs dar (ebd.). Der interaktionale Charakter vieler erhobener Prozess-Variablen (Soc_Supp, Fb_def, Or_def etc.) spricht dafür, diese Argumentation auf das I-P-O-Modell zu übertragen.

Im vorliegenden Fall geht die Reduktion des Fragebogens auf einen Zeitpunkt nicht mit einem „Differential Thinking“ einher. Sie repräsentiert hingegen das Ergebnis eines Kompromisses aus Ganzheitlichkeit und Fokussierung. Es ist entsprechend zu empfehlen, weiterführende Studien nicht nur als Quer-, sondern auch als Längsschnittstudien zu gestalten. Auf diese Weise wird es in Ergänzung zu den vorliegenden Ergebnissen möglich, die methodische Güte über Reliabilitäten weitreichender zu bewerten oder die Richtung von Kausalitäten zu erheben (Kap. 25.2). Konkret bedeutet dies, dass Zeitreihenanalysen darüber Aufschluss geben könnten, ob gemessene funktions- oder wahrnehmungsbedingte Unterschiede kausal auf ihre Input-Faktoren zurückgeführt werden können. Wird dies verifiziert, bleiben identifizierte Unterschiede über die Zeit hinweg bestehen. Lösen sie sich auf, könnte die „Zeit“ selbst einen weiteren Einflussfaktor bilden. Weitere zeitliche Muster, die erhoben werden könnten, sind Anstieg oder Rückgang einzelner Variablen im Zeitverlauf oder sogar die individuelle Variabilität der Konstrukte pro Untersuchungsteilnehmer (Solinger, 2010). Insb. Diskussionen zum Honey-moon Effect (Kap. 6.2, 25.1) und der emotional dynamischen Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihrem Arbeitgeber (Rhoades, Eisenberger & Amel, 2001) unterstreichen die Allgegenwärtigkeit von Veränderungen (Abbott, 2004). Folglich stellt ihre Integration in das Untersuchungs- und Auswertungsdesign eine wichtige Weiterentwicklung vorliegender Fragestellungen dar.

In enger Verknüpfung mit der zeitlichen Diskussion steht sechstens (1.6) der Ansatz den „**Employee Life Cycle**“ (Kap. 4) in Studien der AOP holistisch abzubilden. Neben den beiden betrachteten „Events“ (interne Versetzung, externe Einstellung) ist es in weiterführenden CIT-Studien von Interesse, weitere kritische Ereignisse für das subjektive Erleben von Mitarbeitern zu erheben. Über den vorliegenden Fragebogen könnte eine anschließende quantitative Analyse des subjektiven Erlebens entlang dieser Events folgen. Dies eröffnet einen ganzheitlichen Blick auf die intrapsychische und soziale Leistungspotenzialentwicklung der Beschäftigten. Zugleich erhöht es die Gewissheit, den Fokus von Personalentwicklungsmaßnahmen auf Ereignisse mit dem größten Einfluss auf das subjektive Erleben zu richten. Die tatsächliche Relevanz der Onboarding-Phase kann erst nach Anwendung eines Forschungsansatzes bestätigt werden, der das subjektive Erleben dieser Phase metrisch mit anderen Phasen des Employee

Life Cycle vergleicht. Diese Studie bildet somit einen ersten situativen Ansatz. Er ist durch die Untersuchung weiterer kritischer Ereignisse (bspw. die Rückkehr nach einer Langzeiterkrankung oder einer Phase der Elternzeit) zu einem zyklischen Ansatz weiterzuentwickeln.

Forschungsbedarfe zu den Ergebnissen der Subfragestellung a) (2)

Die Praxisempfehlungen der vorliegenden Arbeit (Kap. 25.3) tragen dazu bei, interaktionale Unterschiede, die sich zwischen den betrachteten Anforderungssituationen hervortun (Subfragestellung a)), durch gezielte Maßnahmen zu mindern. Dies kann heißen, soziale Unterstützung und Anerkennungshandlungen gegenüber intern versetzten Mitarbeitern zu erhöhen. Eine Auflösung der Unterschiede gelingt jedoch nur dann, wenn die Unterschiede tatsächlich situationsbedingt sind. Basieren die Unterschiede auf der **Wahrnehmungsstruktur** (Kap. 25.1), könnte bspw. der Umstand, dass intern versetzte Mitarbeiter weniger zentral organisierten Onboarding-Maßnahmen unterliegen, Einfluss nehmen. Diese Fragestellung könnten behandelt werden, indem Metriken zur Erhebung unterschiedlicher Wahrnehmungsmuster (entwickelt und) als Input-Faktoren in das I-P-O-Modell integriert werden. Alternativ könnte man in einem weiteren Messzeitpunkt Kontrollgruppen für die unterschiedlichen Optimierungsmaßnahme bilden. Nach Überführung der Maßnahmen auf intern versetzte VPN lässt sich so überprüfen, ob sich der Unterschied in den betrachteten Variablen auflöst.

Neben der Relevanz sozialer Komponenten für die Onboarding-Phase wird auch die Bedeutung **aufgabenbezogenen Kontrollerlebens** (KON) in der vorliegenden Arbeit vielfach diskutiert. Die beiden Kontrollgruppen weisen in Bezug auf dieses Konstrukt keine Unterschiede auf. Auch die Funktionsgebundenheit von KON an eine Führungsrolle lässt Zweifel daran aufkommen, ob das „Gefühl einflussreich zu sein“ ein geeigneter Indikator für den Einarbeitungserfolg (drei Monate nach Funktionswechsel oder Eintritt ins Unternehmen) darstellt. Aufgrund der identifizierten funktions- und altersbedingten Unterschiede lässt sich diskutieren, ob die Formulierung des Items („In meiner Arbeit fühle ich mich im Allgemeinen einflussreich“) für den Onboarding-Kontext spezifisch genug ist. Um eine höhere Trennschärfe zu gewinnen, wird empfohlen, die vollständige Item-Batterie der EEB (nicht die verwendete Kurzversion) daraufhin zu prüfen, ob es Items mit höherer situationsspezifischer Relevanz gibt.

Darüber hinaus wird der Vergleich der Kontrollgruppen (interne Versetzung, externe Einstellung) für das Konstrukt „RJP“ nicht geführt, da es lediglich für externe Einstellungen erhoben wird. Es empfiehlt sich, die **Übertragbarkeit der Relevanz realitätsnaher Informationen** auch für interne Mobilitätsprozesse zu überprüfen. Dazu sollte die Skala in weiteren Anwendungen des vorliegenden I-P-O-Modells für beide Kontrollgruppen zum Einsatz kommen.

Forschungsbedarfe zu den Ergebnissen der Subfragestellung b) (3)

In Subfragestellung b) wird die Anwendung des VFS als Bewertungs- und Messinstruments für beide Modellen (JSR, JSC) validiert. Auch hier werden weiterführende Forschungsbedarfe erkennbar: In beiden Modellen finden sich hohe Anteile von Personen mit KON_{niedrig} (JSC-Modell) wieder (>60 %, Kap. 24.2). Es gilt zu analysieren, worauf diese Anteile organisational zurückzuführen sind: Neben eines situationsbedingt geringen KON, das Mitarbeiter in einer neuen Funktion aufweisen könnten, weil sie noch nicht eingearbeitet sind, könnte ein weiterer Grund darin bestehen, dass es den Tätigkeiten in der betrachteten Organisation grundsätzlich

an Einflussmöglichkeiten mangelt. Einen Anknüpfungspunkt bietet es, das **VFS im JSC-Modell für die gesamte Belegschaft** des betrachteten Unternehmens zu bilden. So kann bewertet werden, ob identifizierte Entwicklungsfelder typische Merkmale neuer bzw. intern versetzter Mitarbeiter oder allgemeine Merkmale der Organisation darstellen.

Es besteht noch keine empirisch validierte Aussage dazu, welche **Trennwerte** methodisch bei der Ermittlung eines VFS zu den aussagekräftigsten Ergebnissen führen. Vorliegend hat sich die Forscherin entsprechend ihres situationellen Ansatzes dazu entschieden, nicht die Trennwerte der Referenzstichprobe von Wieland und Hammes (2010) zu verwenden. Stattdessen bilden stichprobeneigene Trennwerte aus den in Kap. 24.2 genannten Gründen die Schwellenwerte zur Unterscheidung von (S)KON_{niedrig} und (S)KON_{hoch} bzw. von BB_{niedrig} und BB_{hoch}. Weiterführende Diskussionen und Meinungen zu diesem Ansatz könnten dabei unterstützen, eine allgemeingültige Empfehlung zur Nutzung der Trennwerte zu etablieren. Sie sollten einen Kompromiss zwischen Vergleichbarkeit durch Konsistenz des Vorgehens und Situationspezifität der Analysen schaffen. Näher könnte man sich dieser Frage über Validierungsstudien, die das VFS einer Stichprobe für unterschiedliche Trennwerte miteinander vergleicht.

Forschungsbedarfe zu den Ergebnissen der Subfragestellung c) (4)

Innerhalb von Subfragestellung c) werden weitere Input-Faktoren jenseits der Anforderungssituation betrachtet und hinsichtlich ihres Einflusses auf erhobene Prozess- und Output-Variablen überprüft. Im Rahmen **alters- und funktionspezifischer Unterschiede** wird die Aussagekraft der Ergebnisse durch kleine Substichproben diskutiert. Entlastend wirkt, dass Führungskräfte und ältere Mitarbeiter bei externen Einstellungen systemisch bedingt einen kleinen Anteil der Organisation ausmachen. Somit gelingt über eine kleine Substichprobe theoretisch die beste Annäherung an die Gesamtpopulation. Es empfiehlt sich, empirisch zu überprüfen, ob sich die identifizierten alters- und funktionsbedingten Unterschiede in der Gesamtorganisation replizieren lassen. In Bezug auf höhere Altersklassen könnte aus Gesichtspunkten der Stichprobengröße bereits ausreichen, lediglich „ältere“ Mitarbeiter einer Organisation einzubeziehen. Für Führungskräfte ist diesbezüglich davon auszugehen, dass der Vergleich unter Einbeziehung von Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen erfolgen sollte.

Weiterer Forschungsbedarf tut sich auch für die abgeleiteten Funktionen von **prozessbezogenen und der allgemeinen eNPS-Frage(n)** auf. Trotz zunehmender Etablierung des eNPS in der Praxis besteht ein Mangel wissenschaftlicher Studien im Kontext der Weiterempfehlungstendenz von Mitarbeitern (Kap. 21.2.7, 25.2). Dabei wird die allgemeine Forschungslücke (eNPS_{Employer}) von einer prozessbezogene Forschungslücke (bspw. eNPS_{Onboarding}) i. S. des „Employee Life Cycle“-Gedankens (s. o.) begleitet: In Recherchen zu dieser Arbeit wird keine Studie identifiziert, die den eNPS auf einen bestimmten Personalprozess bezieht. Interessant wäre es, zu validieren, dass prozessbezogene eNPS aufgrund ihrer Anwendungsorientierung ein größeres Potenzial aufweisen, gezielte Optimierungsmaßnahmen abzuleiten, als der allgemeinere eNPS_{Employer}. Der eNPS_{Employer} bietet laut Ergebnissen vorliegender Studie schließlich eher die Möglichkeit, die Organisationsentwicklung auf einer Makroebene zu unterstützen.

Weitere Replikationsstudien sind bzgl. des **intraorganisationalen Vergleichs des subjektiven Erlebens in unterschiedlichen Unternehmensbereichen** zu empfehlen. Das im

Ressortvergleich geringere $SKON_{\text{endogen}}$ des Finanzressorts besteht auch im Verhältnis zum eher operativen Ressort, KPPS. Fraglich ist, ob dieses Ergebnis und dazugehörige Praxisempfehlungen (Kap. 25.3) nur für das betrachtete Setting greifen oder ob sie allgemeingültig sind. Wird Letzteres bestätigt, sollten die Handlungsempfehlungen übergreifend Eingang in Prinzipien gesundheits- und leistungsförderlicher Arbeitsgestaltung der AOP finden.

Forschungsbedarfe zu den Ergebnissen der Subfragestellung d) (5)

Im Rahmen von Subfragestellung d) werden Hinweise für die Bestätigung der Indikatorrolle des VFS für Input- und Output-Variablen des I-P-O-Modells gefunden. Zugleich wird die hemmende Wirkung unterschiedlicher suboptimaler Risikostufen vergleichend betrachtet und varianzanalytisch verifiziert. Unterschiede in der Stärke der hemmenden Wirkung suboptimaler Risikostufen werden jedoch nur partiell bestätigt. Daraus wird bspw. abgeleitet, dass sich die Dominanz der hemmenden Wirkung von BB_{niedrig} im JSC-Modell nicht übergreifend bestätigen lässt. Diese Studienergebnisse bieten als erstmalige Befunde Anlass ihrer Überprüfung in Wiederholungsstudien. Bestätigen sich die Ergebnisse von Gruppen, die vorliegend von der übergreifend identifizierten Verlaufscharakteristik abweichen (Führungskräfte, „ältere“ Mitarbeiter), sind die Profile ihrer VFS näher zu erschließen und Ursachen herauszuarbeiten.

Wie für Forschungsarbeiten typisch hat die Beantwortung der Fragestellung neue Fragen aufgeworfen. So soll diese Arbeit zu weiterer Forschung motivieren, die das betrachtete Feld weiter erschließt und abgeleitete Befunde und Annahmen weiter verfeinert bzw. überprüft.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abbott, A. (2004): *The Historicity of Individuals. Theory and Research in Comparative Analysis*. University of Chicago, Chicago. Online verfügbar unter: <http://escholarship.org/uc/item/Ozj4d90d>.
- Abela A.; Becker P. (Hrsg.) (1991): *Wohlbefinden. Theorie - Empirie - Diagnostik: Juventa*.
- Achim, S.; Henrik, W. (Hrsg.): *Natur und Theorie der Emotion*. Paderborn: *Mentis Verlag*.
- Ahad, N. A.; Yin, T. S.; Othman, A. R.; Yaacob, C. R. (2011): Sensitivity of Normality Tests to Non-normal Data. In: *Sains Malaysiana*, 40 (6), S. 637–641.
- Ajzen, I.; Doll, J. (1992): Accessibility and Stability of Predictors in the Theory of Planned Behavior. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (5), S. 754–765.
- Ajzen, I.; Fisbein, M. (1980): Understanding attitudes and predicting social behavior.
- Al Damoe, F. M. A.; Sharif, M. Y.; Ab Hamid, K. (2013): The Causal Relationship between HRM Practices, Affective Commitment, Employee Retention and Organisational Performance. In: *International Business Management*, 7 (3), S. 191–197.
- Allen, T. D.; McManus, S. E.; Russell, J. E. A. (1990): Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. In: *Journal of Vocational Behavior*, 54 (3), S. 453–470.
- Allen, D. G. (2006): Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? In: *Journal of Management*, 32 (2), S. 237–256.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), S. 1–18.
- Almudever, B.; Croity-Belz, S.; Hajjar, V. (2007): Activity System Model, Perceived Self-Efficacy, and Newcomer Integration Behaviour. In: *Industrial Relations*, 62 (4), 613–640.
- Alpert, J. I.; Alpert, M. I. (1990): Music Influences on Mood and Purchase Intentions. In: *Psychology and Marketing*, 7 (2), S. 109–133.
- Altenmüller, E.; Bernatzky, G. (2015): Musik als Auslöser starker Emotionen. In: Günther Bernatzky und Gunter Kreutz (Hrsg.): *Musik und Medizin*. Vienna: Springer Vienna, S. 221–236.
- Angle, H. L.; Perry, J. L. (1981): An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. In: *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), S. 1–14.
- Anthony E. J.; Koupernik C. (Hrsg.) (1970): *The child in his family*. Band:1. New York: John Wiley.
- Arthur Jr., W.; Bell, S. T.; Villado, A. J.; Doverspike, D. (2006): The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. In: *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), S. 786–801.
- Ashford, S. J.; Black, J. S. (1996): Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. In: *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), S. 199–214.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14 (1), 20-39.
- Ashforth, B. E.; Saks, A. M. (1996): Socialization Tactics. Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. In: *Academy of Management Journal*, 39 (1), S. 149–178.
- Ashforth, B. E.; Saks, A. M. (1995): Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68 (2), S. 157–175.
- Ashforth, B. E.; Saks, A. M.; Lee, R. T. (1998): Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context. In: *Human Relations*, 51(7), 897-926.
- Ashforth, B. E.; Sluss, D. M.; Saks, A. M. (2007): Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning. Integrating socialization models. In: *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), S. 447–462.
- Ashton-James, C. E.; Ashkanasy, N. M. (2005): What lies beneath? A process analysis of affective events theory. In: *The effect of affect in organizational settings* (S. 23-46). Emerald Group Publishing Limited.
- Atteslander, P. (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 12. Aufl. Berlin: Schmidt.
- Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hg.) (2011): *Fehlzeiten-Report. Schwerpunkt Führung und Gesundheit*. Berlin: Springer.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E. (2007): The job demands-resources model: State of the art. In: *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), S. 309–328.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Euwema, M. C. (2005): Job resources buffer the impact of job demands on burnout. In: *Journal of occupational health psychology*, 10 (2), S. 170.

- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Verbeke, W. (2004): Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. In: *Human Resource Management*, 43 (1), S. 83–104.
- Balaji, S.; Ramya, G. (2012): A Study on Onboarding Processes in Sify Technologies, Chennai. In: *Journal of Multidisciplinary Research*, 1 (4), S. 18–27.
- Bandilla, W. (2015): Online-Befragungen. Mannheim, GESIS-Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (SDM Survey Guidelines). Verfügbar unter https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Online_Befragungen_Bandilla_012015_1.0.pdf.
- Bandura, A. (2010): Self-efficacy. In: Corsini Encyclopedia of Psychology. John Wiley & Sons, Inc. S. 1–3
- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. In: *Psychological Review*, 84 (2), S. 191–215.
- Bandura, A. (1994): Self-efficacy. In: V. S. Ramachandran (Hrsg.): *Encyclopedia of human behavior*, Bd. 4. New York: Academic Press, S. 71–81.
- Bandura, A. (1991): Social cognitive theory of self-regulation. In: *Organizational behavior and human decision processes*, 50 (2), S. 248–287.
- Bandura, A. (1969): Social-learning theory of identificatory processes. In: Goslin, D. A. (Hrsg.): *Handbook of socialization theory and research*, Chapter 3, S. 213, S. 262.
- Bandura, A. (1971): Social Learning Theory. New York City: *General Learning Press*, S. 1–46.
- Bandura, A. (2005): The evolution of social cognitive theory. In: *Great minds in management*, S. 9–35.
- Barrera, M.; Sandier, Jr., Irwin N.; Ramsay, T. B. (1981): Preliminary Development of a Scale of Social Support: Studies on College Students. In: *American Journal of Community Psychology*, 9 (4), S. 435–447.
- Barysch, K. N. (2016): Selbstwirksamkeit. In: Dieter Frey (Hrsg.): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 202–209.
- Basch, J.; Fisher, C. D. (1998): Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. Bond University.
- Bauer, F.; Bössow, O.; Studzinski, J. (2007): Über Sinn und Unsinn des Net Promoter Scores (NPS). In: *Planung und Analyse - Zeitschrift für Marketing und Marktforschung*, (4), S. 69–73.
- Bauer, G. F.; Oliver H. (Hrsg.) (2014): Bridging occupational, organizational and public health. A Transdisciplinary Approach. Dordrecht: Springer.
- Bauer, T. N. (2010): Onboarding New Employees: Maximizing Success. Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, 7.
- Bauer, T. N.; Erdogan, B.; Taylor, S. (2012): Creating and Maintaining Environmentally Sustainable Organizations: Recruitment and Onboarding. Business Administration Faculty Publications and Presentations 28. Business Administration. Online verfügbar unter: http://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/28.
- Bauer, T. N. (2013): Onboarding: The Power of Connection. SuccessFactors, *On-Boarding White Paper Series*. Inc. South San Francisco.
- Bauer, T. N.; Bodner, T.; Erdogan, B.; Truxillo, D. M.; Tucker, J. S. (2007): Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. In: *The Journal of applied psychology*, 92 (3), S. 707–721.
- Bauer, T. N.; Green, S. G. (1994): Effect of Newcomer Involvement in Work-Related Activities: A Longitudinal Study of Socialization. In: *Journal of Applied Psychology*, 79 (2), S. 211–223.
- Bauer, T. N.; Green, S. G. (1998): Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization. In: *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), S. 72–83.
- Bauer, T. N.; Morrison, E. W.; Callister, R. R. (1998): Socialization Research: A Review and Directions for Future Research. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, S. 149–214.
- Bauer, T. N.; Bodner, T.; Erdogan, B.; Truxillo, D. M.; Tucker, J. S. (2007): Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. In: *Journal of Applied Psychology* 92 (3), S. 707–721.
- Baumeister, R. F.; Brewer, L. E.; Tice, D. M.; Twenge, J. M. (2007): Thwarting the need to belong: Understanding the interpersonal and inner effects of social exclusion. In: *Social and Personality Psychology Compass*, 1 (1), S. 506–520.
- Baumeister, R. F.; DeWall, C. N.; Ciarocco, N. J.; Twenge, J. M. (2005): Social exclusion impairs self-regulation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (4), S. 589.

- Baumeister, R. F.; Leary, M. R. (1995): The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. In: *Psychological Bulletin*, 117 (3), S. 497.
- Baumeister, R. F.; Vohs, K. D. (2007): Self-Regulation, ego depletion, and motivation. *Social and personality psychology compass*, 1(1), 115-128.
- Becker, F. G. (2010): Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In: Bruhn M.; Stauss B. (Hrsg.): *Serviceorientierung im Unternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement*: Springer-Verlag, S. 229–252.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. In: *American Journal of Sociology*, 66 (1), S. 32–40.
- Behne, K.-E. (Hrsg.) (1982): Gefühl als Erlebnis - Ausdruck als Sinn. Musikpädagogische Forschung, Laaber: Laaber-Verl.
- Bendassolli, P. F. (2013): Theory Building in Qualitative Research: Reconsidering the Problem of Induction. Art. 25. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung/Social Research*, 14 (1).
- Benecke, C.; Dammann, G. (2003): Unbewusste Emotionen. In: Stephan, A./Walter, H. (Hrsg. 2003) in *Natur und Theorie der Emotion*: Mentis, S. 139–163.
- Bentein, K.; Vandenberghe, C.; Vandenberg, R.; Stinglhamber, F. (2005): The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. In: *The Journal of applied psychology* 90 (3), S. 468–482.
- Bergman, M. E. (2006): The relationship between affective and normative commitment. Review and research agenda. In: *Journal of Organizational Behavior*, 27 (5), S. 645–663.
- Bernatzky, G.; Kreutz, G. (Hrsg.) (2015): *Musik und Medizin*. Vienna: Springer Vienna.
- Deutsche Gesellschaft für Soziologie (DGS) (1992): Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Bundesverbandes deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS); <https://soziologie.de/dgs/ethik/ethik-kodex>.
- Bidwell, M. J. (2011): Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring Versus Internal Mobility. In: *Administrative Science Quarterly*, 56 (3), S. 369–407.
- Bidwell, M. J.; Mollick, E. (2015): Shifts and Ladders: Comparing the Role of Internal and External Mobility in Managerial Careers. In: *Organization Science* 26, (6), S. 1629–1645.
- Bishop, N. (1989): Emotionale Verwirrungen. Oder: Von den Schwierigkeiten im Umgang mit der Biologie (Wolfgang-Köhler-Vorlesung). In: *Psychologische Rundschau*, 40, S. 188–205.
- Blackhart, G. C.; Nelson, B. C.; Knowles, M. L.; Baumeister, R. F. (2009): Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. In: *Personality and Social Psychology Review*, 13 (4), S. 269–309.
- Blau, P. M. (1964): *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bögel, R. (2005): Sozialisation. In: Frey, Dieter; Rosenstiel Von, Lutz; Hoyos, Carl Graf (Hrsg.): *Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Springer, S. 322–326.
- Bogner, K.; Landrock, U. (2015): Antworttendenzen in standardisierten Umfragen. GESIS – Leibniz Institut für Sozialwissenschaften. *Gesis Survey Guidelines*, Mannheim.
- Böhm, A. (2000): Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: Uwe Flick (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl (rororo, 55628), S. 475–484.
- Bohner, G.; Schwarz, N. (1997): Stimmungsskala. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. Online verfügbar unter: www.gesis.org/zis, zuletzt geprüft am 22.08.2015.
- Boneau, A. C. (1960): The effects of violations of assumptions underlying the t-test. In: *Psychological Bulletin*, 57 (1).
- Borchert, J.; Hartke, B.; Jogschies, P. (Hrsg.) (2008): Frühe Förderung entwicklungsauffälliger Kinder und Jugendlicher.: W. Kohlhammer Verlag.
- Bortz, J.; Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Boswell, W. R.; Shipp, A. J.; Payne, S. C.; Culbertson, S. S. (2009): Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. In: *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), S. 844.
- Bowlby, J. (1957): An ethological approach to research in child development. In: *British journal of medical psychology*, 30, S. 230–240.
- Bowlby, J. (1982): *Attachment*. (2. Ed.) New York, NY: Basic Books.
- Bowlby, J. (2012). A secure base. In: *Routledge*.

- Bowlby, J. (2012): *The Making and Breaking of Affectional Bonds*. Hoboken: *Taylor and Francis* (Routledge Classics). Online verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1099029>.
- Bowlby, J., & Parkes, C. M. (1970): Separation and loss within the family. In: Anthony E. J. und Koupernik C. (Hrsg.): *The child in his family*, Band. 1. New York: John Wiley, S. 197–216.
- Brand, S. (2008): Die verliebte Frau und die erste Phase der Verliebtheit. In: *Psychiatrie* (3), S. 40–42.
- Brandstätter, H. (1991): Alltagsereignisse und Wohlbefinden. In: Abela A.; Becker P. (Hrsg.): *Wohlbefinden. Theorie - Empirie - Diagnostik*: Juventa, S. 191–225.
- Brandstätter, H. (1972): Grundplan für Experimente für Experimente zur Gruppenentscheidung. Heft 8. Augsburg. *Arbeiten zur Organisationspsychologie aus der Abteilung für Angewandte Psychologie des Psychologischen Instituts der Universität München und der Fachgruppe Psychologie der Universität Augsburg*.
- Brandstätter, V.; Otto, J. H. (Hrsg.) (2009): *Handbuch der Psychologie: Motivation und Emotion*. Göttingen: Hogrefe.
- Braukmann, W.; Ahammer, I.; Angleitner, A.; Filipp, S. H.; Olbrich, E. (1980): Bedeutende Lebensereignisse als subjektive Orientierungspunkte bei der retrospektiven Betrachtung der eigenen Biographie: Ein Forschungsansatz. In: *Psychologische Probleme des Erwachsenenalters*, S. 89–103.
- Bravo, J. M.; Peiró, Maria J.; Rodriguez, I.; Whitely, T. W. (2003): Social antecedents of the role stress and career-enhancing strategies of newcomers to organizations: A longitudinal study. In: *Work & Stress*, 17 (3), S. 195–217.
- Brehm, M. (2001): Emotionen in der Arbeitswelt. In: *Arbeit*, 10 (3), S. 205–218.
- Breuer, F. (2010): Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In: Mruck, Katja; Mey, Günter (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. 1. Aufl.: VS Verlag, Springer Fachmedien Verlag, S. 35–49.
- Britto, R., Cruzes; D. S., Smite, D.; Sablis, A. (2018): Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy projects: A multi-case study. In: *Journal of Software: Evolution and Process*, 30 (4), e1921.
- Brodbeck, F. C.; Anderson, N.; West, M. A. (2000): Das Teamklima-Inventar. Handanweisung. WOP Working Paper. Ludwig-Maximilians-Universität, München. Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Brooke, P. P.; Russell, D. W.; Price, J. L. (1988): Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. In: *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), S. 139–145.
- Brown, S. P. (1996): A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. In: *Psychological Bulletin*, 120 (2), S. 235–255.
- Brüderl, J.; Diekmann, A.; Preisendörfer, P. (1991): Patterns of Intraorganizational Mobility: Tournament Models, Path Dependency, and Early Promotion Effects. In: *Social Science Research*, 20, S. 197–216.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.) (2010): *In Serviceorientierung im Unternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement*: Springer-Verlag.
- Brunstein, J.; Heckhausen, H. (2010): Leistungsmotivation. In: Heckhausen J.; Heckhausen K. (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 143–191.
- Brunstein, J. C. (2010): Implizite und explizite Motive. In: Heckhausen J.; Heckhausen K. (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg.: Springer, S. 237–255.
- Brussig, M. (2005): Altersübergangs-Report. Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002. Hans Böckler Stiftung. (Hrsg.) *Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen* (Kulturwissenschaftliches Institut).
- Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.) (2009): *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Lehrbuch). Online verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7>.
- Buchanan, B. (1974): Building organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 1974 (4), S. 533–546.
- Bühner, M. (2007): Reliabilität. In: Moosbrugger H.; Kelava A. (Hrsg.): *Einführung in die Test-und Fragebogenkonstruktion*. Pearson-Studium, Bd. 3., 3. Aufl. München: Springer (Psychologie).
- Bullis, C.; Bach, B. W. (1989): Socialization turning points: An examination of change in organizational identification. In: *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 53 (3), S. 273–293.
- Bullis, C.; Bach W., B. (1986): Socialization Turning Points: An examination. In: *Western Journal Communication*, 53 (3), S. 1–35.
- Burke, P. J.; Reitzes, D. C. (1991): An Identity Theory Approach to Commitment. In: *Social Psychology Quarterly*, 54 (3), S. 239–251.

- Burnett, M.; Clayton, P.; Crispin, G.; Dingee, K.; Gotkin, B.; Hudson, C. et al. (2014): Candidate Experience 2013. Hg. von Talent Board. The Devon Group LLC. Online verfügbar unter: http://www.thetalentboard.org/wp-content/uploads/2014/03/Candidate-Experience-2013-eBook_Final.pdf, zuletzt geprüft am 27.08.2015.
- Burns, G. N.; Christiansen, N. D. (2011): Methods of Measuring Faking Behavior. In: *Human Performance*, 24 (4), S. 358–372.
- Büsch, V.; Dittrich, D.; Lieberum, U. (2010): Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch. *Comparative Population Studies*. In: *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 35 (4), S. 903–930.
- Caldwell, B. G.; Caldwell, C. (2016): Ten Classic Onboarding Errors – Violations of the HRM - Employee Relationship. In: *Business and Management Research*, 5 (4).
- Caldwell, D. F.; Chatman, J. A.; O'Reilly, C. A. (1990): Building organizational commitment. A multifirm study. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63 (3), S. 245–261.
- Caren, N.; Panofsky, A. (2005): A Technique for Adding Temporality to Qualitative Comparative Analysis. In: *Social Methods & Research*, 34 (2), S. 147–172.
- Carnap, R. (1958). Einführung in die symbolische Logik. Courier Corporation.
- Cattell, R. B. (1971): Abilities: Their structure, growth, and action. Boston: Houghton Mifflin.
- Chadi, A.; Hetschko, C. (2014): The magic of the new: How job changes affect job satisfaction. *IAAEU Discussion Paper Series in Economics*. No. 05/2014. University of Trier, Trier. Institute for Labour Law and Industrial Relations in the European Union (IAAEU).
- Chan, Y.; Walmsley, R. P. (1997): Learning and understanding the Kruskal-Wallis one-way analysis-of-variance-by-rankstest for differences among three or more independent groups. In: *Physical Therapy*, 77 (17).
- Chao, G. (1991): Comparison of Informal Mentoring Relationships and Formal Mentorship Programs. In: *ERIC, Michigan State University*.
- Chao, G. T.; O'Leary-Kelly, A. M.; Wolf, S.; Klein, H. J.; Gardner, P. D. (1994): Organisational Socialization: Its Content and Consequences. In: *Journal of Applied Psychology*, 79, S. 736–743.
- Cleff, T. (2011): Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse. Eine computergestützte Einführung mit Excel, PASW (SPSS) und STATA. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien.
- Cohen, A. (2007): Commitment before and after. An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review*, 17 (3), S. 336–354.
- Cohen, A.; Shamai, O. (2010): The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. In: *Policing*, 33 (1), S. 30–51.
- Cohen, J. (1988): Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. Hoboken: *Taylor and Francis*.
- Cohen, S.; Wills, T. A. (1985): Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. In: *Psychological Bulletin*, 98 (2), S. 310–357.
- Colarelli, S. M.; Stumpf S. A. (1990): Compatibility and Conflict among Outcomes of Organizational Entry Strategies: Mechanistic and Social Systems Perspectives. In: *Behavioral Science*, 35, S. 1–10.
- Coleman, D. F.; Irving, P. G. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 29(2), 122-131.
- Cook, J.; Wall, T. (1980): New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. In: *Journal of Occupational Psychology* 53 (1), S. 39–52.
- Cooman, R. de; Gieter, S. De; Pepermans, R.; Hermans, S.; Du Bois, C.; Caers, R.; Jegers, M. (2009): Person-organization fit. Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. In: *Journal of Vocational Behavior* 74 (1), S. 102–107.
- Cooper-Thomas, H. D.; Anderson, N. (2005): Organizational Socialization. A Field Study into Socialization Success and Rate. In: *International Journal of Selection & Assessment*, 13 (2), S. 116–128.
- Cooper-Thomas, Helena D.; van Vianen, Annelies; Anderson, Neil (2004): Changes in person – organization fit. The impact of socialization tactics on perceived and actual P – O fit. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13 (1), S. 52–78.
- Cooper-Thomas, H. D.; Anderson, N.; Cash, M. (2011): Investigating organizational socialization. A fresh look at newcomer adjustment strategies. In: *Personnel Review*, 41 (1), S. 41–55.
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2002): Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition, and attitudes. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (4), S. 423–437.
- Cronbach, L. J. (1947): Test "Reliability": Its Meaning and Determination. In: *Psychometrika*, 12 (1), S. 1–16.

- Cronbach, L. J. (2004): My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedure. In: *CSE Report* (643). University of California. Center for the Study of Evaluation (CSE), Graduate School of Education & Information Studies.
- Cronbach, L. J.; Meehl, P. E. (1955): Construct Validity in Psychological Tests. In: *Psychological Bulletin*, 52 (4), S. 281–302.
- Cropanzano, R.; Byrne, Z. S.; Bobocel, D. R.; Rupp, D- E. (2001): Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. In: *Journal of Vocational Behavior* 58 (2), S. 164–209.
- Csikszentmihalyi, M. (1985): Emergent motivation and the evolution of the self. In: *Advances in motivation and achievement*, 4, S. 93–119.
- Csikszentmihalyi, M. (2009): The Promise of Positive Psychology. In: *Psychological Topics*, 18 (2), S. 203–2011,
- Danner D.; Glöckner-Rist A. (Hrsg.) (2014): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. Mannheim: GESIS.
- Sundaram D. S., Mitra K.; Webster C. (1998): Word-Of-Mouth Communications: A Motivational Analysis. Association for Consumer Research. In: *Advances in Consumer Research*, 25, S. 527–531.
- Dabos, G. E.; Rousseau, D. M. (2004): Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. In: *The Journal of applied psychology*, 89 (1), S. 52–72.
- Ilgel D. R.; Hollenbeck J. R.; Johnson M.; Jundt D. (2005): Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. In: *Annual Review of Psychology*, 56, S. 517–543.
- Danner, D., Glöckner-Rist, A. (Hrsg.): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. Mannheim: GESIS.
- Danner, D. (2015): Reliabilität - die Genauigkeit einer Messung. GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Darwall, S. L. (1977): Two Kinds of Respect. In: *Ethics*, 88 (1), S. 36–49.
- De Jonge, J., van Vegchel, N.; Shimazu, A.; Schaufeli, W.; Dormann, C. (2010): A longitudinal test of the demand-control model using specific job demands and specific job control. In: *International journal of behavioral medicine*, 17 (2), S. 125–133.
- De la Motte-Haber, H. (1982): Musik als erlebtes Gefühl – Ausdruck als Sinnkategorie von Musik. In: Behne, K.-E. (Hrsg.): *Gefühl als Erlebnis - Ausdruck als Sinn*. Laaber: Laaber 1982. (Musikpädagogische Forschung. Band 3)
- De Vos, A., Buyens, D.; Schalk, R. (2003): Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. In: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24 (5), S. 537–559.
- Deci, E. L. (1971): Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 18 (1), S. 105.
- Deci, E. L.; Koestner, R.; Ryan, R. M. (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. In: *Psychological Bulletin*, 125 (6), S. 627.
- deMarrais, K. (2004): Qualitative Interview Studies: Learning Through Experience. In: deMarrais, K.; Lapan S. D. (Hrsg.): *Foundations for Research. Methods of Inquiry in Education and the Social Sciences*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, S. 51–68, zuletzt geprüft am 07.02.2016.
- deMarrais, K.; Lapan, S. D. (Hrsg.) (2004): *Foundations for Research. Methods of Inquiry in Education and the Social Sciences*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, zuletzt geprüft am 07.02.2016.
- Demerouti, E.; Bakker, A. B. (2011): The job demands-resources model: Challenges for future research. In: *Journal of Industrial Psychology*, 37 (2), S. 1–9.
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F.; Schaufeli, W. B. (2001): The job demands-resources model of burnout. In: *Journal of Applied Psychology* 86 (3), S. 499–512.
- Deppermann, A. (2013): Interview als Text vs. Interview als Interaktion. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung/Social Research*, 14 (3).
- De Rijk, A. E.; Blanc, P. M. L.; Schaufeli, W. B.; Jonge, J. de (1998): Active coping and need for control as moderators of the job demand–control model: Effects on burnout. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71 (1), S. 1–18.
- Deterding, S. (2008): Introspektion. Begriffe, Verfahren und Einwände in Psychologie und Kognitionswissenschaft. In: Raab et al. (Hrsg.): *Phänomenologie und Soziologie. Positionen, Problemfelder, Analysen*. Wiesbaden: VS.
- Devendorf, S. A.; Highhouse, S. (2008): Applicant-employee similarity and attraction to an employer. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (4), S. 607–617.
- Dewey, J. (1925): *Experience and Nature*. Chicago: Open Court.

- Diedrichs, A.; Krüsi, D.; Storch, M. (2009): Effiziente Einführung neuer Führungskräfte und Selbstmanagement nach dem Zürcher Ressourcen Modell. In: *Psychologie in Österreich*, 4, S. 292-299.
- Dollard, M. F.; Winefield, H. R.; Winefield, A. H.; Jonge, J. de (2000): Psychosocial job strain and productivity in human service workers: a test of the demand-control-support model. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (4), S. 501–510.
- Dresing, T.; Pehl, T. (2010): Transkription. In: Katja Mruck und Günter Mey (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. 1. Aufl.: VS Verlag, Springer Fachmedien Verlag, S. 723–733.
- Eagly, A. H.; Chaiken, S. (1993): *The psychology of attitudes*. Orlando, FL, US: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- East, R.; Romaniuk, J.; Lomax, W. (2011): The NPS and the ACSI: A critique and an Alternative Metric. In: *International Journal of Market Research*, 53 (3), S. 327–346.
- Eilles-Matthiessen, C.; Scherer, S. (2011): Bindung, Leistung, Kontrolle und Selbstwertschutz: Die Motive des Mitarbeiters als Perspektive sozial kompetenten Führungsverhaltens. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose und K. Macco (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report. Schwerpunkt Führung und Gesundheit*. Berlin: Springer, S. 15–25.
- Eisenberger, H.; Hutchinson, S. (1986): Perceived organisational Support. In: *Journal of Applied Psychology*, 71, S. 500–507.
- Eisinga, R.; Teelken, C.; Doorewaard, H. (2010): Assessing Cross-National Invariance of the Three-Component Model of Organizational Commitment. A Six-Country Study of European University Faculty. In: *Cross-Cultural Research*, 44 (4), S. 341–373.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchinson, S.; Sowa, D. (1986): Perceived Organizational Support. In: *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), S. 500–507.
- Ellis, P. D. (2010): *The Essential Guide to Effect Sizes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elsner, K. (2013): Kleine Ursache – große Wirkung. Eine konzeptionelle Einordnung und empirische Untersuchung zur Bedeutung der Anerkennung für gute Mitarbeiterführung. Augsburg: *Rainer Hampp Verlag*. Online verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5431902>.
- Escribano, P. I.; Dufour, L.; Maoret, M. (2017): Will I socialize you? An IPO Model of supervisors' involvement in newcomers' socialization. In: *Academy of Management Proceedings* (1).
- Etzioni, A. (1961): *A comparative analysis of complex organizations*. New York: *Free Press*.
- Etzioni, A. (1971): *A comparative analysis of complex organizations. On Power, Involvement and their Correlates. Revised and Enlarged Edition*. New York: *Free Press*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Fan, J.; Buckley, M. R.; Litchfield, R. C. (2012): Orientation Programs that may Facilitate Newcomer Adjustment: A Literature Review and Future Research Agenda. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 31, S. 87–143.
- Fan, J.; Wanous, J. P. (2008): Organizational and cultural entry: A new type of orientation program for multiple boundary crossings. In: *The Journal of applied psychology*, 93 (6), S. 1390–1400.
- Fang, R.; Duffy, M. K.; Shaw, J. D. (2011): The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. In: *Journal of Management*, 37 (1), S. 127–152.
- Farrenkopf, F.; Mertens, H.; Hammes, M.; Wieland, R. (2016): Leistungsfähigkeitspotentialindex: LFP-I. In: *Gesundheitsmanagement in der Praxis*, S. 72-76.
- Faul, F.; Erdfelder, E.; Buchner, A.; Lang, A.-G. (2009): Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. In: *Behavior research methods*, 41 (4), S. 1149–1160.
- Faust, J. (2016): Autonomie. In: Frey D. (Hg.): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 26–35.
- Feier-Walsh, B. J.; Toothaker, L. E. (1974): An empirical Comparison of the ANOVA F-Test, Normal Scores Test and Kruskal-Wallis Test under violation of assumptions. In: *Educational and Psychological Measurement*, 34, S. 789–799.
- Felfe, J. (2012): *Arbeits- und Organisationspsychologie 1: Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit*. Kohlhammer Verlag.
- Felfe, J.; Franke, F. (2012): *COMMIT. Commitment-Skalen. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. Deutschsprachige Adaptation und Weiterentwicklung der Organizational Commitment Scale von J. P. Mayer & N. Allen. [Testbox mit Manual, 10 COMMIT-Fragebogen-Sets, 10 COMMIT-Auswerte- und Profildbogen sowie Schablonensatz]*. Bern: Huber.
- Felfe, J., Six, B.; Schmook, R.; Knorz, C. (2014): *Commitment Organisation Beruf und Beschäftigungsform. Zusammenfassung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. (Hrsg.) ZIS.

- Festinger, L. (1954): A theory of social comparison processes. In: *Human Relations*, 7, S. 117–140.
- Festinger, L. (1975): A theorie of cognitive dissonance. New York: Harper and Row.
- Filipp, S. H. (Hrsg.). (1995). *Kritische Lebensereignisse*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Filstad, C. (2004): How newcomers use role models in organizational socialization. In: *Journal of Workplace Learning*, 16 (7), S. 396–409.
- Finkelstein, L. M.; Kulas, J. T.; Dages, K. D. (2003): Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations. In: *Journal of Business and Psychology*, 17 (4), S. 473–502.
- Fischer, P.; Asal, K.; Krueger, J. I. (2013): Der Mensch als rationalisierendes Wesen: Kognitive Dissonanz und Selbstrechtfertigung. In: Peter Fischer, Kathrin Asal und Joachim I. Krueger (Hrsg.): *Sozialpsychologie für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 15–27.
- Fischer, P.; Asal, K.; Krueger, Joachim I. (Hrsg.) (2013): *Sozialpsychologie für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch).
- Fishbein, M.; Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fitzgerald, K.; Seale, N. S.; Kerins, C. A.; McElvaney, R. (2008): The Critical Incident Technique: A Useful Tool for Conductin Qualitative Research. In: *Journal of Dental Education*, 72 (3), S. 299–303.
- Fivars, G. (1973): *The Critical Incident Technique. A Bibliography*. California, zuletzt geprüft am 27.01.2016.
- Flanagan, J. C. (1954): The critical incident technique. In: *Psychological Bulletin*, 51 (4), S. 327.
- Flick, U. (Hrsg.) (2000): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl (rororo, 55628).
- Flick, Uwe (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Mruck, K.; Mey, G. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. 1. Aufl.: VS Verlag, Springer Fachmedien Verlag, S. 395–407.
- Forrier, A.; Sels, L.; Stynen, D. (2009): Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, S. 739–759.
- Franke, F.; Felfe, J. (2008): Commitment und Identifikation in Organisationen: Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52 (3), S. 135–146.
- Frenzel, A. C.; Götz, T., Pekrun, R. (2009): Emotionen. In: Wild, E.; Möller, J. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 206–230.
- Frey, D. (Hrsg.) (2016): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Frey, D.; Rosenstiel Von, L.; Graf H., C. (Hrsg.) (2005): *Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Springer.
- Frow, P., & Payne, A. (2007): Towards the 'per-fect' customer experience. In: *Journal of Brand Management*, 15 (2), S. 89–101.
- Funk, L. (2016): Empathie. In: Frey D. (Hrsg.): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 54–62.
- Fydrich, T. (2009): Arbeitsstörungen und Prokrastination. In: *Psychotherapeut*, 54 (5), S. 318–325.
- Fydrich, T.; Sommer, G.; Tydecks, S.; Brähler, E. (2009): Fragebogen zur sozialen Unterstützung (F- SozU): Normierung der Kurzform (K-14)/Social Support Questionnaire (F-SozU): Standardization of short form (K-14). In: *Zeitschrift für medizinische Psychologie*, 18, S. 43–48.
- Gabler, S.; Häder, S. (2015): *Stichproben in der Theorie*. Hg. v. GESIS - Leibniz Institute for the Social Sciences.
- Gärtner, S.; Heere, C.; Shanidze, N.; Sidor, T.; Thies, D. (2011): Das passt! - Die Übereinstimmung zwischen impliziten Motiven und Zielen als Prädiktor erfolgreicher Handlungsregulation. In: *Programm*, 2011 28.
- Georgi, D.; Hadwich, K. (Hrsg.) (2010): *Management von Kundenbeziehungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Ghasemi, A.; Zahediasl, S. (2012): Normality tests for statistical analysis. A guide for non-statisticians. In: *International journal of endocrinology and metabolism*, 10 (2), S. 486–489.
- Gibbons, F. X.; Buunk, B. P. (1999): Individual Difference in Social Comparison: Development of a Scale of Social Comparison Orientation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (1), S. 129–142.
- Giesecke, J.; Heisig, J. P. (2010): Höheres Risiko für Geringqualifizierte: Wie sich die berufliche Mobilität in Deutschland verändert hat. *WZ Brief Arbeit*, No. 07, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.
- Gilstrap, D. L.; Dupree, J. (2008): Assessing Learning, Critical Reflection, and Quality Educational Outcomes: The Critical Incident Questionnaire. In: *College & Research Libraries*, S. 409–426.

- Glöckner-Rist, A.; Bandilla, W. (1997). Das ZUMA-Informationssystem (ZIS). (ZUMA-Arbeitsbericht, 1997/06). Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-200148>.
- Göll, S.; Rettler, P. (2010): Anerkennung und Kritik in der modernen Personalführung - Ein empirischer Befund zum Einsatz von Anerkennung. Wertschätzung und Kritik als Führungsinstrumente. In: *Journal für Psychologie*, 18 (2). Verfügbar unter: <https://journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/viewFile/75/99>.
- Greenhaus, J. H.; Callanan, G. A.; DiRenzo, M. (2008): A Boundaryless Perspective on Careers. In: *The Sage Handbook of organizational behavior*, S. 277–299.
- Griffin, A.; Colela, A.; Srikanth, G. (2000): Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. In: *Human Resource Management Review*, 10 (4), S. 453–474.
- Grisaffe, D. B. (2007): Question about the ultimate question: Conceptual considerations in evaluating Reichheld's Net Promoter Score (NPS). In: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 20, S. 36–53.
- Groebe, N.; Scheele, B. (2010): Das Forschungsprogramm subjektive Theorien. In: Muck, K.; Mey, G. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. 1. Aufl.: VS Verlag, Springer Fachmedien Verlag, S. 151–181.
- Gröppel-Klein, A.; Königstorfer, J. (2010): Die Bedeutung von Emotionen für die Bindung an Marken und Handelsunternehmen. In: Georgi, D.; Hadwich, K. (Hrsg.): *Management von Kundenbeziehungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 55–79.
- Grote, G. (2015): Sicherheit: Eine Herausforderung und Chance für Arbeitspsychologische Einflussnahme. In: Wieland, R.; Strohm, O.; Hacker, W.; Sachse, P. (Hrsg.): *Wir müssen uns einmischen. Arbeitspsychologie für den Menschen*: Asanger Verlag Kröning, S. 122–129.
- Grusec, J. E. (1992): Social learning theory and developmental psychology: The legacies of Robert Sears and Albert Bandura. In: *Developmental psychology*, 28 (5), S. 776.
- Güth, W.; Kliemt, H.; Napel, S. (2002): Wie Du mir, so ich Dir! – Ökonomische Theorie und Experiment am Beispiel der Reziprozität. Max Planck Inst. for Research into Economic Systems, Strategic Interaction Group.
- Hacker, W. (1986): Arbeitspsychologie.
- Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. Online verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92187-7>.
- Häder, S. (2015): Stichproben in der Praxis. *GESIS Survey Guidelines*, Mannheim. GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Hammes, M.; Wieland, R. (2017): Von Wirkungen auf Ursachen schließen – Psychische Beanspruchung und die Gefährdungsbeurteilung. In: *Innsbruck Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 10 (1), S. 19–32.
- Harris, T. B.; Li, N.; Boswell, W. R.; Zhang, X. A.; Xie, Z. (2014): Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. In: *Personnel Psychology*, 57 (3), S. 567–604.
- Hartmann-Kotte, L. (2013): Gestalttherapie. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Hassink, W. H.J. (1996): An empirical note on job turnover and internal mobility of workers. In: *Economic Letters*, 51 (6), S. 339–344.
- Haueter, J. A.; Macan, T. H.; Winter, J. (2003): Measurement of newcomer socialization. Construct validation of a multidimensional scale. In: *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1), S. 20–39.
- Häusser, J. A.; Mojzisch, A.; Niesel, M.; Schulz-Hardt, S. (2010): Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. In: *Work & Stress*, 24 (1), S. 1–35.
- Hazan, C., & Shaver, P. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of personality and social psychology*, 52(3), 511.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2010): Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Hrsg.). *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1–9.
- Heider, F. (1944): Social perception and phenomenal causality. In: *Psychological Review*, 51, S. 359–374.
- Herbert, H.; Krummenacher, J.; Müller, H.-J.; Schubert, T. (2011): Wahrnehmung und Aufmerksamkeit. Allgemeine Psychologie für Bachelor. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Herzberg, F. I. (1966): Work and the nature of man.
- Hettlage, R. (1991): Rahmenanalyse–oder die innere Organisation unseres Wissens um die Ordnung der sozialen Wirklichkeit. Erving Goffman - ein soziologischer Klassiker der zweiten Generation. Stuttgart: Haupt.
- Higgins, E. T. (1987): Self-Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect. In: *Psychological Review*, 94 (3), S. 319–340.

- Hildebrand, B. (2000): Anselm Strauss. In: Flick, U. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl (rororo, 55628), S. 32–41.
- Hill, P. B. (1992): Emotionen in engen Beziehungen: Zum Verhältnis von „Commitment“, „Liebe“ und „Rational Choice“. In: *Zeitschrift für Familienforschung*, 4 (2), S. 125–146.
- Hinrichs, S. (2014): Präventionskultur und Gesundheitskompetenz. Faktenblatt. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. Verfügbar unter: <https://static22.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/publications/2014/Innovation/Faktenblatt/20140201-Präventionskultur-und-Gesundheitskompetenz.pdf>.
- Hippler, G.; Krüger, K. (2014): Rollenkonflikt. In: Danner, D.; Glöckner-Rist, A. (Hrsg.): *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*.
- Hitzler, R. (1987): Zeit-Rahmen: Temporale Konstitution und kommunikative Konstruktion. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 12 (1), S. 23–33.
- Höft, S.; Hell, B. (2007): Die Bindungswirkung von Unternehmenspraktika im Rahmen des Hochschulmarketings: Affektives Commitment als endogene und exogene Variable. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 21 (1), S. 5–21.
- Hogg, M. A.; Tindale, R. S. (Hrsg.) (2001): *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Massachusetts, Oxford: *Blackwell Publishers*.
- Holton III, E. F.; Russell, C. J. (1999): Organizational Entry and Exit: An Exploratory Longitudinal Examination of Early Careers. In: *Human Performance*, 12 (3/4), S. 311–341.
- Hopf, C. (2000): Forschungsethik und qualitative Interviews. In: Uwe Flick (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl (rororo, 55628), S. 589–599.
- Horz, H. (2009): Medien. In: Wild, E.; Möller, J. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 104–125.
- Becker, F. G. (2010): Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In: Bruhn M.; Strauss, B. (Hrsg.): *Serviceorientierung im Unternehmen*, S. 229–252. Gabler.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. In: *The American Journal of Sociology*, 66 (1), S. 32–40.
- Bruhn M.; Strauss, B. (Hrsg.) (2010): *Serviceorientierung im Unternehmen*, Gabler.
- Hozman, K. (1969): Zur Frage der Introspektion. Brneske Universite. Spornic Praci Filosoficke Fakulty. Verfügbar unter: https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/106732/B_Philosophica_16-1969-1_6.pdf.
- Inworks GmbH (2008): Inquiry; Survey Server 8.1.1.24. Benutzerhandbuch. Inquiry Survey Server Version 8.0. Hg. v. Inworks GmbH. Online verfügbar unter: <http://www.inworks.de>.
- Ispaylar, A. (2016): Selbstreflexion. In: Frey, D. (Hrsg.): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 177–185.
- Jain, A. K.; Giga, S. I.; Cooper, C. L. (2009): Employee wellbeing, control and organizational commitment. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (3), S. 256–273.
- James, W. (1884): What is an emotion? In: *Mind*, 9, S. 188-205.
- Janczyk, M.; Pfister, R. (2013): *Inferenzstatistik verstehen. Von A wie Signifikanztest bis Z wie Konfidenzintervall*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Janisse, M. P. (1970): Attitudinal effects of mere exposure: A replication and extension. In: *Psychological Science*, 19 (2), S. 77–78.
- Janke, S.; Glöckner-Rist, A. (2012): Deutsche Version der Positive and Negative Affect Schedule (PANAS), In: GESIS (Hrsg.): *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*.
- Jankisz, E.; Moosbrugger, H. (2008): Planung und Entwicklung von psychologischen Tests und Fragebogen. In: Moosbrugger, H.; Kelava, A. (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Mit 43 Tabellen*. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch), S. 28–70.
- Johnson, J. V.; Hall, E. M. (1988): Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. In: *American Journal of Public Health*, 78 (10), S.1336-1342.
- João, T. F.; Coetzee, M. (2011): Perceived career mobility and preference, job satisfaction and organisational commitment in the financial sector: An exploratory study. In: *South African Journal of Labour Relations*, 35 (1), S. 38–60.
- Jogschies, P. (2008): Diskussion grundlegender Begriffe. In: Borchert, J., Hartke, B.; Jogschies, P. (Hrsg.): *Frühe Förderung entwicklungsauffälliger Kinder und Jugendlicher*. W. Kohlhammer Verlag, S. 19–28.

- Johnson, J. A. (2005): Ascertaining the validity of individual protocols from Web-based personality inventories. In: *Journal of Research in Personality*, 39 (1), S. 103–129.
- Jones, G. R. (1986): Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. In: *Academy of Management Journal*, 29 (2), S. 262–279.
- Jonge, J. de; Dormann, C. (2006): Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle. In: *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), S. 1359–1374.
- Jonge, J. de; van Breukelen, G. J.; Landeweerd, J. A.; Nijhuis, F. J. (1999): Comparing group and individual level assessments of job characteristics in testing the job demand-control model: A multilevel approach. In: *Human Relations*, 52 (1), S. 95–122.
- Raab, J.; Pfadenhauer, M.; Stegmaier, P.; Dreher, J.; Schnettler, B. (Hrsg.) (2008): *Phänomenologie und Soziologie. Positionen, Problemfelder, Analysen*. Wiesbaden: VS.
- Kahneman, D. (2015): *Schnelles Denken, langsames Denken*. 15. Aufl.: Pantheon.
- Kalleberg, A. L.; Mastekaasa, A. (2001): Satisfied Movers, Committed Stayers; The Impact of Job Mobility on Work Attitudes in Norway. In: *Work & Occupations*, 28 (2), S. 183–209.
- Kammeyer-Mueller, J. D.; Wanberg, C.; Rubenstein, A.; Song, Z. (2013): Support, Undermining, and Newcomer Socialization. Fitting in During the First 90 Days. In: *Academy of Management Journal*, 56 (4), S. 1104–1124.
- Kammeyer-Mueller, J. D.; Livingston, B. A.; Liao, H. (2011): Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. In: *Journal of Vocational Behavior*, 78 (2), S. 225–236.
- Kammeyer-Mueller, J. D.; Wanberg, C. R. (2003): Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. In: *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), S. 779–794.
- Kampkötter, P.; Laske, K.; Müller, D.; Petters, L.; Sliwka, D. (2015): *Fachkräftesicherung und -bindung. Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB459. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH, Nürnberg, Köln. Universität Köln. Online verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47094-0>.*
- Kane, A. A.; Rink, F. (2015): How newcomers influence group utilization of their knowledge: Integrating versus differentiating strategies. In: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19 (2), S. 91.
- Kanfer, F. H.; Reinecker, H.; Schmelzer, D. (2012): *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. 5. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kanter, R. M. (1972): *Commitment and community: Communes and utopias in sociological perspective* (Vol. 36). *Harvard University Press*.
- Kanter, R. M. (1986): Commitment and social organization. A study of Commitment mechanisms in utopian communities. In: *American Sociological Review*, 33, S. 477–517.
- Kanzek, C.; Barrios, C. (2018): An Bord bei EY Wirksamkeit von Onboarding messen und Programme weiterentwickeln. Ernst & Young (EY). *1. Onboarding-Tagung. Quadriga Akademie. Human Resources Manager*. Berlin, Nov. 2018.
- Karambelkar, M.; Bhattacharya, S. (2017): Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. In: *Human Resource Management International Digest*, 25 (7), S. 5–8.
- Keiningham, T. L.; Cooil, B.; Aksoy, L.; Andreassen, T. W.; Weiner, J. (2007): The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. In: *Managing service quality: An international Journal*, 17 (4), S. 361–384.
- Kelle, U.; Erzberger, C. (2000): Qualitative und quantitative Methoden: Kein Gegensatz. In: Flick, U. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl (rororo, 55628), S. 299–309.
- Kelley, H.; Michela, J. L. (1980): Attribution Theory & Research. In: *Annual Review of Psychology*, 31, S. 457–501.
- Kelman, H. C. (1958): Compliance, Identification and internalization. three processes of attitude change. In: *Conflict Resolution*, 11 (1), S. 51–60.
- Kernen, H.; Meier, G. (2002): Emotionen in der Arbeitswelt Gefühle (er)leben oder managen? In: *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 46 (2), S. 105–107.
- Kessels, U.; Hannover, H. (2009): Gleichaltrige. In: Wild, E.; Möller, J. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), 284–303.
- Klaus, P.; Maklan, S. (2013): Towards a Better Measure of Customer Experience. In: *International Journal of Market Research*, 55 (2), S. 227–246.

- Klein, H. J.; Fan, J.; Preacher, K. J. (2006): The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes. A mediational approach. In: *Journal of Vocational Behavior*, 68 (1), S. 96–115.
- Klein, H. J.; Polin, B.; Sutton, K. L. (2015): Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. In: *International Journal of Selection and Assessment*, 23 (3), S. 263–283.
- Klein, H. J.; Weaver, N. A. (2000): The Effectiveness of an organisational-level orientation training program in the socialization of new hires. In: *Personnel Psychology*, 53, S. 47–66.
- Klein, H. J.; Fan, J.; Preacher, K. J. (2006): The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. In: *Journal of Vocational Behavior*, 68 (1), S. 96–115.
- Kluge, A. (2016): Wissbegierde. In: Frey, D. (Hrsg.): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 283–292.
- Koch, A.; Blohm, M. (2015): Nonresponse Bias. Hg. v. GESIS - Leibniz Institute for the Social Sciences: *SDM Survey Guidelines*, Mannheim.
- Kocyba, H. (2007): Anerkennung, Subjektivierung, Singularität. In: *Travailler*, 18, S. 89–102.
- Köhler, E. (2016): Toleranz. In: Frey, D. (Hrsg.): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 225–234.
- Kondratuk, T. B.; Hausdorf, P. A.; Korabik, K.; Rosin, H. M. (2004): Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? In: *Journal of Vocational Behavior*, 65, S. 332–349.
- Konieczna, K. (2018): Onboarding as a journey. From recruitment to full integration. PayPal Inc. 1. *Onboarding-Tagung. Quadriga Akademie. Human Resources Manager*. Berlin, Nov. 2018.
- Kopp, J.; Lois, D. (2012): Sozialwissenschaftliche Datenanalyse. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-93258-3>.
- Korte, R. F.; Lin, S. (2013): Getting on board. Organizational socialization and the contribution of social capital. In: *Human Relations*, 66 (3), S. 407–428.
- Korte, R. F. (2009): How newcomers learn the social norms of an organization. A case study of the socialization of newly hired engineers. In: *Human Resource Development Quarterly*, 20 (3), S. 285–306.
- Kreutzmann, A.-K. (2016): Fehlende Werte als Problem. In: *Wikis der Freien Universität Berlin*. Freie Universität Berlin, Berlin. Online verfügbar unter: <http://wikis.fu-berlin.de/display/fustat/Vom+Umgang+mit+fehlenden+Werten>. Zuletzt geprüft am 01.04.2017.
- Kreutzmann, A.-K.; Hicketier, A.: Das Verfassen einer empirischen Arbeit. In: *Wikis der Freien Universität Berlin*. Freie Universität Berlin, Berlin. Online verfügbar unter: <http://wikis.fu-berlin.de/display/fustat/Das+Verfassen+einer+empirischen+Arbeit>. Zuletzt geprüft am 01.04.2017.
- Kreutzmann, A.-K.; Skarke, F. (2017): Datenmanagement. Wikis der Freien Universität Berlin. Freie Universität Berlin. Online verfügbar unter <http://wikis.fu-berlin.de/display/fustat/Datenmanagement#Datenmanagement-FalscheEinträgeerkennen/Datenvalidierung>. Zuletzt geprüft am 01.04.2017.
- Kreutzmann, A.-K.; Skarke, F. (2017): Explorative Analyse und Deskriptive Statistiken. *Wikis der Freien Universität Berlin*. Freie Universität Berlin, Berlin. Online verfügbar unter <http://wikis.fu-berlin.de/display/fustat/Explorative+Analyse+und+Deskriptive+Statistiken>. Zuletzt geprüft am 01.04.2017.
- Kreutzmann, A.-K.; Würz, N. U. (2017): Studiendesign. In: *Wikis der Freien Universität Berlin*. Freie Universität Berlin, Berlin. Online verfügbar unter <http://wikis.fu-berlin.de/display/fustat/Studiendesign>. Zuletzt geprüft am 01.04.2017.
- Kristof, A. L. (1996): Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. In: *Personnel Psychology*, 49, zuletzt geprüft am 11.07.2014.
- Kromrey, H. (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11., überarb. Aufl. Stuttgart: *Lucius & Lucius* (UTB, 1040).
- Krotz, F. (1999): Forschungs- und Anwendungsfelder der Selbstbeobachtung. Themenschwerpunkt: Introspektion als Forschungsmethode. In: *Journal für Psychologie*, 7 (2), S. 9–11.
- Krotz, F. (2005): Neue Theorien entwickeln. Eine Einführung in die Grounded Theory, die heuristische Sozialforschung und die Ethnographie anhand von Beispielen aus der Kommunikationsforschung. Köln: *Halem*.
- Krüger, C.; Borgmann, L.; Antonik, T.; Meyer, A.-K.; Diebig, M.; Kay, A. (2016): Datenauswertung mit SPSS. Version 1.5 (Sommersemester 2016). TU Dortmund, Dortmund. Lehrstuhl für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement; *Zentrum für Hochschulbildung*. Online verfügbar unter: <http://www.zhb.tu-dortmund.de/zhb/Row/Medienpool/Downloads/SPSS-SkriptSS161.pdf>.
- Kruskal, W. H.; Wallis, W. A. (1952): Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. In: *Journal of the American Statistical Association* 47, (260), S. 583–621.

- Kuckartz, U. (2010): Typenbildung. In: Günter, M.; Mruck, K. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 553–568.
- Kunze, F. (2011): Dealing with the Demographic Change in Companies. Potential Impacts and Intervention Strategies for an Aging Workforce. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 25 (3), S. 269–275.
- La Guardia, J. G.; Ryan, R. M.; Couchman, C. E.; Deci, E. L. (2000): Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (3), S. 367.
- Landsbergis, P. A. (1988): Occupational stress among health care workers: a test of the job demands-control model. In: *Journal of Organizational Behaviour*, 9 (3), S. 217–239.
- Lange, A. H. de; Witte, H. de; Notelaers, G. (2008): Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. In: *Work & Stress*, 22 (3), S. 201–223.
- Lapointe, É.; Vandenbergh, C.; Boudrias, J. S. (2014): Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (3), S. 599–624.
- Lau, A.; Kauffeld, S.; Schliermann, R.; Conrad, J.; Stoll, O. (2008): Teammerkmale und Teamdiagnose in Arbeits- und Sportteams im Vergleich. In: *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 15 (3), S. 78–87.
- Laur-Ernst, U. (1989): Handeln als Lernprinzip. In: Reetz, L.; Reitmann, T. (Hrsg.) (1990): *Dokumentation des Symposiums in Hamburg „Schlüsselqualifikationen–Fachwissen in der Krise“*.
- Lawine, H.; Thomsen, C. J.; Borgida, E. (1998): On the Primacy of Affect in the Determination of Attitudes and Behavior: The Moderating Role of Affective-Cognitive Ambivalence. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, S. 398–421.
- Lazarus, R. S. (1982): Thoughts on the relations between emotion and cognition. In: *American psychologist*, 37 (9), S. 1019–1024.
- Lee, T. W.; Ashford, S. J.; Walsh, J. P.; Mowday, R. T. (1992): Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. In: *Journal of Management*, 18 (1), S. 15–32.
- Legerstee, T. (2013): Asking employees “the ultimate question”: Developing the Employee Promoter Score. Erasmus Universiteit. Online verfügbar unter: <https://thesis.eur.nl/pub/17875/Article-Employee-Promoter-Score-FINAL.pdf>.
- Leiner, D. J. (2013): Datenqualität in Onlinebefragungen. Vorabveröffentlichung von Forschungsergebnissen. Online verfügbar unter: <https://www.soscpainel.de/studies.php?id=208>.
- Lenzner, T.; Menold, N. (2015): Frageformulierung (Version 1.1). (GESIS Survey Guidelines). Mannheim: GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter: https://doi.org/10.15465/gesis-sg_017.
- Lenzner, T.; Neuert, C.; Otto, W. (2015): Kognitives Pretesting. Hg. v. GESIS–Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (*GESIS Survey Guidelines*), Mannheim.
- Levine, J. M.; Moreland, R. L.; Choi, H. S. (2001): Group socialization and newcomer innovation. In: Hogg, M. A.; Tindale, R. S. (Hrsg.). *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, Bd. 3, S. 86–106.
- Lievens, F.; Highhouse, S. (2003): The Relation of instrumental and Symbolic Attributes to a Company’s Attractiveness as an Employer. In: *Personnel Psychology*, 56, S. 75–102.
- Liljegren, M.; Ekberg, K. (2008): The longitudinal relationship between job mobility, perceived organizational justice, and health. In: *BMC public health*, 8, S. 164–174.
- Lohaus, D.; Habermann, W. (2016): Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Louis, M. R. (1980): Career transitions: Varieties and commonalities. In: *Academy of management review*, 5(3), 329–340.
- Luchak, A. A.; Gellatly, I. R. (2007): A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. In: *The Journal of applied psychology*, 92 (3), S. 786–793.
- Lürßen, H., & Stickling, E. (2015). Recruiting in Deutschland 2013–Personalwirtschaft, Personalwirtschaft.
- Lüger, M. (2009): Grounded Theory. In: Buber, R.; Holzmüller, H. H. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Lehrbuch), S. 189–205.
- Maier, G. W.; Woschée, R. (2008): Deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ-G), In: ZUMA-Informationssystem. *Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. Version 12.

- Major, D. A.; Kozlowski, S. W.; Chao, G. T.; Gardner, P. D. (1995): A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. In: *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), S. 418–431.
- Maner, J. K.; DeWall, C. N.; Baumeister, R. F.; Schaller, M. (2007): Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the "porcupine problem". In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 92 (1), S. 42–55.
- Maring, M. (Hrsg.) (2001): Fallstudien zur Ethik in Wissenschaft, Wirtschaft, Technik und Gesellschaft. In: *Schriftenreihe des Zentrums für Technik- und Wirtschaftsethik*. Karlsruher Institut für Technologie (KIT). 4. Aufl.: KIT Scientific Publishing.
- Mathieu, J. E.; Zajac, D. M. (1990): A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. In: *Psychological Bulletin*, 108 (2), S. 171–194.
- Matt, E. (2000): Darstellung qualitativer Forschung. In: Flick, U. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl (rororo, 55628), S. 578–587.
- Mayring, P. (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 2 (1, Art. 6). Online verfügbar: unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/rt/prinFRIENDLY/967/2110>.
- McClelland, C. E. (1980): Motive dispositions: The merits of operant and respondent measures. In: *Review of personality and social psychology*, 1, S. 10–41.
- McClelland, D. C. (1975): Power: The inner experience. In: *Irvington*.
- McInnis, K. J.; Meyer, J. P.; Feldman, S. (2009): Psychological contracts and their implications for commitment. A feature-based approach. In: *Journal of Vocational Behavior*, 74 (2), S. 165–180.
- Mees, U.; Schmitt, A. (2003): Die Typikalität von Emotionsbegriffen: Ihr Zusammenhang mit Erlebensdimensionen von Emotionen im semantischen Gedächtnis. In: Mees, U.; Schmitt, A. (Hrsg.). *Emotionspsychologie: Theoretische Analysen und empirische Untersuchungen*, BIS Verlag, S. 221-262.
- Mendes, M.; Pala, A. (2003): Type I Error Rate and Power of Three Normality Tests. In: *Pakistan Journal of Information and Technology*, 2 (2), 135-139.
- Menold, N.; Bogner, K. (2015): Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen. Hg. v. GESIS - Leibniz Institute for the Social Sciences, GESIS–Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (*SDM Survey Guidelines*), Mannheim.
- Merkens, H. (2000): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, U. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl (rororo, 55628), S. 286–298.
- Merten, J.; Krause, R. (1993): DAS (Differentielle Affekt-Skala). Universität des Saarlandes, Saarbrücken. Fachbereich Sozial- und Umweltwissenschaften, Fachrichtung Psychologie, online verfügbar unter: http://dev.prof-rkrause.de/data/Differentielle_Affekt-Skala_DAS.pdf. Zuletzt geprüft am 22.08.2015.
- Mertens, H.; Obladen, C. (2016): Moving Markets - Shaping Change. Leistungsorientiertes HRM – Leistungsorientiertes BGM. *Heraeus*.
- Mertens, H., Wieland, R.; Hehn, R. (2016): Screenen, Steuern, Optimieren. Praxis. Heraeus optimiert sein betriebliches Arbeits- und Performancevermögen mithilfe eines wissenschaftlich validierten Leistungsfähigkeitspotential-Index. In: *Personalmagazin*, S. 30–33.
- Mess, F., & Woll, A. (2010): Sport und organisationale Sozialisation. Eine empirische Studie zur Förderung der sozialen Integration von neuen Mitarbeitern in Betrieben. In: *Sport und Gesellschaft* 7 (1), S. 27–44.
- Mette, J. B. (2018): Zugriff auf relevante Expertise und Experten vom ersten Tag an. „Brain Technology“- KI für Wissensmanagement. *Starmind. 1. Onboarding-Tagung. Quadriga Akademie*. Berlin, 2018.
- Mey, G.; Mruck, K. (2010): Grounded-Theory-Methodologie. In: Mruck, K.; Mey, G. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. 1. Aufl.: VS Verlag, Springer Fachmedien Verlag, S. 314–326.
- Mey, G.; Mruck, K. (2010): Interviews. In: Mruck, K.; Mey, G. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. 1. Aufl.: VS Verlag, Springer Fachmedien Verlag, S. 423–435.
- Meyer, C.; Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience. In: *Harvard Business Review*, S. 1–11.
- Meyer, J.-J. Ch.; van der Hoek, W.; van Linder, B.: A logical approach to the dynamics of commitments. Utrecht University, Utrecht. Department of Computer Science. In: *Artificial Intelligence*, 113(1-2), 1-40.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1984): Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. In: *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), S. 372–378.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review*, 1 (1), S. 61–89.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (2004): TCM Employee Commitment Survey. Academic Users Guide 2004. London, Ontario, Canada: *The University of Western Ontario, Department of Psychology*. Online verfügbar unter:

https://www.researchgate.net/profile/Amer_Al-Atwi2/post/How_can_I_split_my_organisational_commitment_questionnaire_in_this_dimension/attachment/59d62d07c49f478072e9e4d9/AS%3A273553625157648%401442231674874/download/Meyer+and+Allen%2C+2004.pdf.

- Meyer, J. P.; Becker, T. E.; van Dick, R. (2006): Social identities and commitments at work. Toward an integrative model. In: *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (5), S. 665–683.
- Meyer, John P.; Irving, P. Gregory; Allen, Natalie J. (1998): Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. In: *J. Organiz. Behav.* 19 (1), S. 29–52.
- Meyer, J. P.; Maltin, E. R. (2010): Employee commitment and well-being. A critical review, theoretical framework and research agenda. In: *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), S. 323–337.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L.; Topolnysky, L. (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. In: *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), S. 20–52.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007): Understanding customer experience. In: *Harvard Business Review*, 85 (2). Online verfügbar unter: http://www.academia.edu/download/35132402/FINAL_HBR_Understanding_Customer_Experience.pdf.
- Mienert, M.; Pitcher, S. (2011): Individuelle Interessen – Die Zielorientierungen und Motive von Lernenden. In: Mienert, M.; Pitcher, S. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 52–67.
- Mienert, M.; Pitcher, S. (Hrsg.) (2011): *Pädagogische Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Miller, V. D.; Jablin, F. M. (1991): Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. In: *Academy of Management Review*, 16 (1), S. 92–120.
- Möller, J.; Trautwein, U. (2009): Selbstkonzept. In: Wild, E.; Möller, J. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 180–202.
- Moosbrugger, H.; Höfling, V. (2008): Standards für psychologisches Testen. In: Moosbrugger, H.; Kelava, A. (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Mit 43 Tabellen*. Berlin: Springer, S. 159–210.
- Moosbrugger, H.; Kelava, A. (Hrsg.) (2008): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Mit 43 Tabellen*. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Moosbrugger & Kelava (Hg.) (2007): *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. Pearson-Studium. 3. Aufl. München: Springer (Psychologie).
- Morin, A. J.S.; Vandenberghe, C.; Boudrias, J.-S.; Madore, I.; Morizot, J.; Tremblay, M. (2011): Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. In: *Journal of Managerial Psychology*, 26 (8), S. 716–738.
- Morrison, E. W. (2002): The Role of Social Network Ties during Socialization. In: *Academy of Management Journal*, 45 (6), S. 1149–1160.
- Morrison, E. W. (1993): Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. In: *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), S. 173–183.
- Mruck, K.; Mey, Günter (Hg.) (2010): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. 1. Aufl.: VS Verlag, Springer Fachmedien Verlag.
- Mummendey, H. D. (1981): Selbstkonzeptänderungen nach kritischen Lebensereignissen. In: Filipp, S. H. (Hrsg.) (1995). *Kritische Lebensereignisse*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Mummendey, H. D. (1983). Selbstkonzept. In: (Hrsg.) Frey, D. & Greif, S.: *Sozialpsychologie: ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. München, S. 281–285.
- Nachar, N. (2008): The Mann-Whitney U: A Test for Assessing Whether Two Independent Samples Come from the Same Distribution. In: *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 4 (1), S. 13–20.
- Nähr, K. (2005): Absolute und erlebte Zeit. Zur Richtigkeit geschichtlicher Darstellungen. In: Stadler, F.; Stöltzner, M. (Hrsg.). *From the ALWS archives: A selection of papers from the International Wittgenstein Symposia*, Kirchberg am Wechsel, Wien. Online verfügbar unter: <http://wittgensteinrepository.org/agora-alws/article/view/2582/2888>.
- Nerdinger, F. W. (2011): *Psychologie der Dienstleistung*. Kurs 20012 (03/11); Weiterbildender Masterstudiengang. Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal. Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Neuberger, O.; Allerbeck, M. (1978): *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)*. Bern: Huber.
- Neuberger, O.; Allerbeck, M. (2014): *Arbeitszufriedenheit*. In: Danner, D.; Glöckner-Rist, A. (Hrsg.): *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. GESIS.

- Ng, T. W. H.; Sorensen, K. L.; EbyLillian T.; Feldman, D. C. (2007): Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, S. 363–386.
- Nifadkar, S. S.; Bauer, T. N. (2016): Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. In: *Journal of Applied Psychology*, 101 (1), S. 1.
- Nobel, C. (2013): First Minutes are Critical in New-Employee Orientation. In: HBS Working Knowledge. Working Knowledge. Harvard Business School, Harvard. Online verfügbar unter: <https://hbswk.hbs.edu/item/first-minutes-are-critical-in-new-employee-orientation>. Zuletzt geprüft am 25.08.2015.
- Nold, H.; Wenninger, G. (Hrsg.) (2013): Rückengesundheit und psychische Gesundheit.: *Asanger Verlag Kröning*.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1987): *Psychometric theory*. 3rd.: McGraw-Hill inc.
- Nussbeck, F. W.; Eid, M.; Geiser, C.; Courvoisier, D. S.; Cole, D. A. (2008): Konvergente und diskriminante Validität über die Zeit: Integration von Multitrait- Multimethod-Modellen und der Latent-State-Trait-Theorie. In: Moosbrugger, H; Kelava, A. (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Mit 43 Tabellen*. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch), S. 362–368.
- Okada, K. (2013): Is Omega Squared less biased? A comparison of the three major effect size indices on One-Way-ANOVA. In: *Behaviormetrika*, 40 (2), S. 129–147.
- O'Leary, A. (1992): Self-Efficacy and Health: Behavioral and Stress-Physiological Mediation. In: *Cognitive Therapy and Research*, 16 (2), S. 229–245.
- O'Reilly, C., III; Chatman, J. (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. In: *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), S. 429–499.
- Ortony, A.; Clore, G. L.; Collings, A. (1990): *The Cognitive Structure of Emotions*. Cambridge: *Cambridge University Press*.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992): Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. In: *Personnel psychology*, 45 (4), 849-874.
- Paulus, M. (2016): Von den Ergebnissen zum Kundenverständnis. In: *Wie funktioniert der Net Promoter Score (NPS)?* Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company. Online verfügbar unter Net-Promoter.de. Zuletzt eingesehen 16.04.2016)
- Paulus, M. (2016): *Wie funktioniert der Net Promoter Score (NPS)?* Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company. Online verfügbar unter Net-Promoter.de. Zuletzt eingesehen 16.04.2016)
- Payne, S. C.; Culbertson, S. S.; Lopez, Y. P.; Boswell, W. R.; Barger, E. J. (2015): Contract breach as a trigger for adjustment to the psychological contract during the first year of employment. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (1), S. 41–60.
- Pedregosa, F.; Varoquaux, G.; Gramfort, A.; Michel, V.; Thirion, B.; Grisel, O. et al. (2011): Scikit-learn: Machine Learning in Python. In: *Journal of Machine Learning Research*, 12, S. 2825–2830.
- Pekruhl, U., Spaar, R.; Zölch, M. (2013): *Human Resource Management; 2013*. Zürich: WEKA.
- Pelfrene, E., Vlerick, P., Mak, R. P.; Smet, P. de; Kornitzer, M.; Backer, G. de (2001): Scale reliability and validity of the Karasek' Job Demand-Control-Support Model in the Belstress study. In: *Work & Stress*, 15 (4), S. 297–313.
- Perrot, S.; Bauer, T. N.; Roussel, P. (2012): Organizational socialization tactics: Determining the relative impact of context, content, and social tactics. In: *Revue de gestion des ressources humaines*, 4, S. 21–35.
- Peter, C. (2016): Ablauf sozialer Vergleichsprozesse. In: Peter, C. (Hrsg.): *Fernsehen als Zerrspiegel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 31–48.
- Peter, C. (Hrsg.) (2016): *Fernsehen als Zerrspiegel*. Wiesbaden: *Springer Fachmedien Wiesbaden*.
- Petersen, L.-E.; Stahlberg, D. (1995): Der integrative Selbstschemaansatz. Die Suche und Verarbeitung selbstkonzeptrelevanter Informationen. In: *Zeitschrift für experimentelle Psychologie*, 152 (1), S. 43-62.
- Portes, A. (1998): Social capital: Its origins and applications in modern sociology. In: *Annual review of sociology*, 24 (1), S. 1–24.
- Pfeffer, J.; Cohen, Y. (1984): Determinants of internal labour markets. In: *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), S. 550–572.
- Pholmann, L.; Niedersen, U. (Hg.) (1991): *Selbstorganisation. Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften. Der Mensch in Ordnung und Chaos*. Berlin: *Duncker & Humblot*.
- Pillai, R.; Schriesheim, C. A.; Williams, E. S. (1999): Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. In: *Journal of Management*, 25 (6), S. 897–933.
- Podolny, J. M.; Baron, J. N. (1997): Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the workplace. In: *American Sociological Review*, 62, S. 673–693.

- Pohlmann, Ludwig; Niedersen, Uwe (1991): Jenseits der linearen Zeit. In: Ludwig Pohlmann und Uwe Niedersen (Hg.): *Selbstorganisation. Jahrbuch für Komplexität in den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften. Der Mensch in Ordnung und Chaos, Bd. 2.* Berlin: Duncker & Humblot (2), S. 1–21.
- Porst, R. (2009): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. Studienskripte zur Soziologie. 2. Aufl. Wiesbaden: *VS Verlag für Sozialwissenschaften.*
- Power, M. J.; Champion, L. A.; Aris, S. J. (1988): The development of a measure of social support: The Significant Others (SOS) Scale. In: *British Journal of Clinical Psychology*, (27), S. 349–358.
- Quintens, L.; Matthyssens, P. (2010): Involving the process dimensions of time in case-based research - ResearchGate. In: *Industrial Marketing Management*, 39, S. 91–99.
- Rabin, M.; Schrag, J. L. (1999): First Impressions Matter. A Model of Confirmatory Bias. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 114 (1), S. 37–82.
- Raeder, S.; Grote, G.; Wittekind, A.; Inauen, A. (2009): Testing a Psychological Contract Measure in a Swiss Employment Context. In: *Swiss Journal of Psychology*, 68, S. 177–188.
- Ramachaudran, V. S. (Hg.) (1994): *Encyclopedia of human behavior.* New York: *Academic Press.*
- Rammstedt, B. (2004): Zur Bestimmung der Güte von Multi-Item-Skalen: Eine Einführung für Umfragen, Methoden und Analysen. *ZUMA How-to-Reihe* Nr. 12, Mannheim. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Rasch, B.; Friese, M.; Hofmann, W.; Naumann, E. (2014): *Quantitative Methoden 2: Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler.* 4. Aufl. Berlin Heidelberg: *Springer.*
- Rasch, B., Rasch, B.; Friese, M.; Hofmann, W. J.; Naumann, E. (2009): *Quantitative Methoden 1. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler.* *Springer.*
- Razali, N. M.; Wah, Y. B. (2011): Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. In: *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 2 (1), S. 21–33.
- Reetz, L.; Reitmann, Th. (Hrsg.) (1989): *Dokumentation des Symposiums in Hamburg „Schlüsselqualifikationen–Fachwissen in der Krise“.* Hamburg.
- Reicherts, M.; Genoud, P. A.; Zimmermann, G. (2011): *Emotionale Offenheit. Ein neues Modell in Forschung und Praxis.* Bern: *Huber.*
- Reicherts, M.; Pihet, S. (2000): Job newcomers coping with stressful situations: A micro-analysis of adequate coping and well-being. In: *Swiss Journal of Psychology*, 59 (4), S. 303–316.
- Reichert, J. (2000): *Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Sozialforschung.* In: Flick, U. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl (rororo, 55628), S. 276–285.
- Reichheld, F. F. (2003): The One Number You Need to Grow. In: *Harvard Business Review*, 81, S. 46–54.
- Reilly, R. R.; Brown, B.; Blood, M. R.; Malatesta, C. Z. (1981): The effects of realistic previews: A study and discussion of the literature. In: *Personnel Psychology*, 34, S. 823–834.
- Renkl, A. (2009): *Wissenserwerb.* In: Wild, E.; Möller, J. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie.* Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 4–24.
- Riordan, C. M.; Weatherly, E. W.; Vandenberg, R. J.; Self, R. M. (2001): The Effects of Pre-Entry Experiences and Socialization Tactics on Newcomer Attitudes and Turnover. In: *Journal of Managerial Issues*, 13 (2), S. 159–177.
- Roades, L.; Eisenberger, R.; Armeli, S. (2001): Affective Commitment to the Organisation: The Contribution of perceived organisational Support. In: *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), S. 825–836.
- Robinson, S. L.; Rousseau, D. M. (1994): Violating the psychological contract. Not the exception but the norm. In: *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), S. 245–259.
- Roe, R. A. (2005): No more variables, please! Giving time a place in work and organizational psychology. In: *Convivence in organizations and society*, S. 11–20.
- Roe, R. A.; Solinger, O.; van Olfen, W. (2008): Shaping organizational commitment. In: *The sage Handbook of Organizational Behavior* (2), S. 130–149.
- Roseman, I. J.; Antoniou, A. A.; Paul, E. J. (1996): Appraisal determinants of emotions: Constructing a more accurate and comprehensive theory. In: *Cognition & Emotion*, 10 (3), S. 241–278.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative science quarterly*, 220-241.
- Rothermund, K.; Eder, A. B. (2009): Emotion und Handeln. In: Brandstätter, V.; Otto, J. H. (Hrsg.): *Handbuch der Psychologie: Motivation und Emotion.* Göttingen: Hogrefe.

- Rousseau, D. M. (1990): New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. In: *Journal of Organizational Behavior*, 11, S. 389–400.
- Ruhle, S. (2012): Explaining Individual Differences in Workplace Commitments. The Role of Residual Bonds and Commitment Propensity. *Dissertation*. University of Wuppertal, Wuppertal. Schumpeter School of Business and Economics.
- Ruhle, S. A.; Breitsohl, H. (2012): Residuales organisationales Commitment: Ein konzeptioneller Ansatz zur Erweiterung der Bindungsforschung. In: *Schumpeter Discussion Papers*. Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal. Schumpeter School of Business and Economics.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000): Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. In: *Contemporary educational psychology*, 25 (1), S. 54–67.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, In: *American Psychologist*, 55 (1), S. 68–78
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2001): On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In: *Annual Review of Psychology*, 52 (1), S. 141–166.
- Saks, A. M.; et al. (1997): Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. In: *Journal of Vocational Behavior*, 51, S. 234–279.
- Saks, A. M.; Uggerslev, K. L.; Fassina, N. E. (2007): Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. In: *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), S. 413–446.
- Saks, A. M.; Ashforth, B. E. (1997): Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition. In: *International Journal of Selection & Assessment* 5 (1), S. 48–61.
- Saks, A. M.; Ashforth, B. E. (2000): The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. In: *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1) S. 43–62.
- Saks, A. M.; Uggerslev, K. L.; Fassina, N. E. (2007). A meta-analytic review and test of a model. In: *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), S. 413–446.
- Salmela, M. (2005): What is authenticity? In: *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 35 (3), S. 210–230.
- Sarason, I. G.; Levine, H. M.; Basham, R. B.; Sarason, B. R. (1981): Social Support: The Social Support Questionnaire. *Technical Report*. University of Washington, Washington. Department of Psychology.
- Sarges, W.; Wottawa, H.; Roos, C. (2010). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren: Band II: Organisationspsychologische Instrumente. *Pabst Science Publishers*.
- Schalk, R.; Roe, R. E. (2007): Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. In: *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37 (2), S. 167–182.
- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B.; van Rhenen, W. (2009): How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. In: *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30 (7), S. 893–917.
- Schaufeli, W. B.; Taris, T. W. (2014): A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In: Bauer, G. F.; Hämmig, O. (Hrsg.): *Bridging occupational, organizational and public health. A Transdisciplinary Approach*. Dordrecht: Springer, S. 43–68.
- Schein, E. H. (1971): The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Schein, E. H. (1985): Defining organizational culture. In: *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.
- Schermelleh-Engel, K.; Werner, C. S. (2012): Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In: Moosbrugger, H; Kelava, A. (Hrsg.) *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Scherrer, K. (2002): Kommunikationsarbeit im Teleservice: Beanspruchung und emotionale Regulation bei Call-Center-Dienstleistungen. *Doctoral Dissertation*. Universität Wuppertal. Fakultät für Human-und Sozialwissenschaften; Psychologie.
- Scheve, C. von (2010): Die emotionale Struktur sozialer Interaktion: Emotionsexpression und soziale Ordnungsbildung/The Emotional Structure of Social Interaction: The Expression of Emotion and the Emergence of Social Order. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 39 (5), S. 346–362.
- Schmalt, H. D.; Heckhausen, H. (2010): Machtmotivation. In: Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Hrsg.) *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 211–236.
- Schmidt, F. (2017): Burnout und Arbeitsengagement bei Hochschullehrenden. Der direkte und interagierende Einfluss von Arbeitsbelastungen und -ressourcen. Wiesbaden: *Springer*.
- Schneider, B. (1987): The people make the place. In: *Personnel Psychology*, 40, S. 439–458.
- Scholl, R. W. (1981): Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. In: *Academy of Management Review*, 6 (4), S. 589–599.

- Schöneck, N. M.; Voß, W. (2013): Das Forschungsprojekt. Planung, Durchführung und Auswertung einer quantitativen Studie. 2. Aufl. 2013. Wiesbaden: *Springer*.
- Schramm, H.; Wirth, W. (2006): Medien und Emotionen. Bestandsaufnahme eines vernachlässigten Forschungsfeldes aus medienpsychologischer Perspektive. In: *Marketing und Kommunikation*, 54 (1), S. 25–55.
- Schreier, M. (2010): Fallauswahl. In: Mruck, K.; Mey, G. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. 1. Aufl.: VS Verlag, Springer Fachmedien Verlag, S. 238–251.
- Schumann, K. V.; Goldstein, C. (2009): Arbeitsfähig durch gute Chefs. In: *Personal–Zeitschrift für Human Resource Management*, 61 (4), S. 32–34.
- Schwan, R. (1993): Organisationskonfigurationen und interne Arbeitsmärkte: Rine theoretisch-empirische Untersuchung von Arbeitsorganisationen im Zeichen interner Arbeitsmärkte. *Datawyse / Universitaire Pers Maastricht*. Doctor of Philosophy. Maastricht University, Maastricht.
- Schwartz, S. H. (2012): An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. In: *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1).
- Schwarz, J.; Enzler, H. B. (2018): Methodenberatung Universität Zürich. Universität Zürich. Online verfügbar unter: <https://www.methodenberatung.uzh.ch/de.html>, zuletzt geprüft am 16.12.2018.
- Schyns, B.; Collani, G. von (2014): Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung. In: Danner, D.; Glöckner-Rist, A. (Hrsg.): *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*, GESIS.
- Seidel, J. V. (1998): Qualitative Data Analysis. In: *Qualis Research*, 4.
- Seligman, M. E. (1992): Erlernte Hilflosigkeit. 4. Aufl. Weinheim und Basel: *Beltz Verlag*.
- Seligman, M. E. (2002): Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In: Snyder, C. R.; Lopez, S. J. (Hrsg.): *Handbook of positive psychology*. Oxford university press, Bd. 2, S. 3–12.
- Semmer, N. K. (2015): Menschen würdigen. In: Wieland, R.; Strohm, O.; Hacker, W.; Sachse, P. (Hrsg.): *Wir müssen uns einmischen. Arbeitspsychologie für den Menschen: Asanger Verlag Kröning*, S. 40–49.
- Settoon, R. P.; Bennett, N.; Liden, R. C. (1996): Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. In: *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), S. 219–227.
- Shore, L. M.; Wayne, S. J. (1993): Commitment and employee behavior. Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. In: *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), S. 774–780.
- Sievers, H. (1998): Zeitbewußtsein, Handlungsintentionen und Eigenverantwortung. eine Analyse der Zusammenhänge zwischen handlungsbestimmenden Orientierungen. In: *ZUMA Nachrichten*, 42 (22), S. 144–167.
- Simosi, M. (2010): The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. In: *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), S. 301–327.
- Sinclair, R. R.; Tucker, J. S.; Cullen, J. C.; Wright, C. (2005): Performance differences among four organizational commitment profiles. In: *The Journal of Applied Psychology*, 90 (6), S. 1280–1287.
- Sluss, D. M.; Ployart, R. E.; Cobb M. G.; Ashforth, B. E. (2012): Generalizing Newcomers' relational and organizational Identifications: Process and Prototypicality. In: *Academy of Management Journal*, 55 (4), S. 949–975.
- Smith, L. G. E.; Amiot, C. E.; Callan, V. J.; Terry, D. J. (2010): Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification. In: *British Journal of Management*, S. 1–20.
- Snape, E.; Redman, T. (2003): An evaluation of a three-component model of occupational commitment. Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. In: *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), S. 152–159.
- Sokolowski, K.; Heckhausen, H. (2010): Soziale Bindung: Anschlussmotivation und Intimitätsmotivation. In: Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 193–210.
- Solinger, O. (2010): Capturing the dynamics of commitment. *Dissertation*. Maastricht University, Maastricht. School of Business and Economics.
- Solinger, O. N.; Hofmans, J.; van Olffen, W. (2014): The dynamic microstructure of organizational commitment. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, S. 1–24.
- Solinger, O. N.; van Olffen, W.; Roe, R. A. (2008): Beyond the three-component model of organizational commitment. In: *The Journal of applied psychology*, 93 (1), S. 70–83.
- Solinger, O. N.; van Olffen, W.; Roe, R. A.; Hofmans, J. (2013): On Becoming (Un)Committed. A Taxonomy and Test of Newcomer Onboarding Scenarios. In: *Organization Science*, 24 (6), S. 1640–1661.
- Stadler, P.; Spieß, E. (2002): Mitarbeiterorientiertes Führen und Unterstützung am Arbeitsplatz. *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin - Forschung*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Dortmund/Berlin/Dresden.

- Starker, U. (2011): Emotionale Adaptivität beim Umgang mit komplexen Problemen. In: *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 4 (2), S. 45–56.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2019): Blickpunkt Arbeitsmarkt – Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, Januar 2019. Nürnberg.
- Staudinger, U. M.; Godde, B.; Heidemeier, H.; et al. (Hrsg.) (2011): Den demografischen Wandel meistern: Eine Frage der Passung. Ergebnisse des "demopass" Projekts. Bielefeld: *bertelsmann*.
- Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Hrsg.) (1996): Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Greenwich, CT: JAI
- Steinle, C.; Ahlers, F.; Riechmann, C. (1999): Management by Commitment - Möglichkeiten und Grenzen einer 'selbstverpflichtenden' Führung von Mitarbeitern. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 99 (3), S. 222–245.
- Stephens, K. K.; Dailey, S. L. (2012): Situated Organizational Identification in Newcomers: Impacts of Preentry Organizational Exposure. In: *Management Communication Quarterly*, 26 (3), S. 404–422.
- Stinglhamber, F.; Bentein, K.; Vandenberghe, C. (2002): Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci. In: *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (2), S. 123–138.
- Storbeck, J.; Clore, G. L. (2007): On the interdependence of cognition and emotion. In: *Cognition and Emotion*, 21 (6), S. 1212–1237.
- Strobl, I. (2008): Respekt, der von Herzen kommt. Rubrik: Respekt. In: *Psychologie Heute*, 9, S. 20.
- Suh, E., Diener, E.; Fujita, F. (1996): Events and subjective well-being: Only recent events matter. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (5), S. 1091.
- Talarico, K. (2012): Creating a Positive Candidate & New-Hire Experience. Hg. v. NorthCoast 99. Online verfügbar unter: <http://www.northcoast99.org/docs/Creating-a-Positive-Candidateand-New-Hire-Experience.pdf>, zuletzt geprüft am 27.08.2015.
- Taormina, R. J. (1997): Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. In: *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), S. 29–47.
- Taormina, R. J. (2004): Convergent validation of two measures of organizational socialization. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), S. 76–94.
- Thomas, H. D.; Anderson, N. (1998): Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army. In: *Journal of Organizational Behavior*, 19, S. 745–767.
- Thorndike, E. L. (1920): A constant error in psychological ratings. In: *Journal of Applied Psychology*, 4 (1), S. 25–29.
- Traue, H. C.; Deighton, R. M. (2003): Emotionale Hemmung als Risikofaktor für die Gesundheit. In: Achim, S.; Henrik, W. (Hrsg.) *Natur und Theorie der Emotion*. Paderborn: Mentis Verlag, S. 184–216.
- Trautmann, M., Voelcker-Rehage, C., Godde, B. (2011): Alter und Altern im Kontext der Arbeit. In: Staudinger, U. M.; Godde, B. Heidemeier, H. et al. (Hrsg.): *Den demografischen Wandel meistern: Eine Frage der Passung*. Ergebnisse des "demopass" Projekts. Bielefeld: bertelsmann, S. 17–36.
- Tuttle, M. (2002): A review and critique of Van Maanen and Schein's "Toward a theory of organizational socialization" and implications for human resource development. In: *Human Resource Development Review*, 1 (1), S. 66–90.
- Twenge, J. M.; Baumeister, R. F.; Tice, D. M.; Stucke, T. S. (2001): If you can't join them, beat them: Effects of social exclusion on aggressive behavior. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (6), S. 1058.
- Uchino, B. N.; Cacioppo, J. T.; Kiecolt-Glaser, J. K. (1996): The Relationship Between Social Support and Physiological Processes: A Review with Emphasis on Underlying Mechanisms and Implications for Health. In: *Psychological Bulletin*, 119 (3), S. 488–531.
- Vaitl, D. (2006): Blick ins Gehirn: Wie Emotionen entstehen. In: *Giessener Universitätsblätter – Aufsätze*, 39, S. 17–24.
- Valcour, P. M.; Tolbert, P. S. (2003): Gender, family and career in the era of boundarylessness: Determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. In: *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 768–787.
- Van Dick, R. (Hrsg.) (2004): Commitment und Identifikation mit Organisationen, Bd. 5, Göttingen: *Hogrefe*.
- Van Dick, R.; Becker, T. E.; Meyer, J. P. (2006): Commitment and identification. Forms, foci, and future. In: *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (5), S. 545–548.
- Van Maanen, J. E.; Schein, E. H. (1979): Toward a theory of organizational socialization. In: *Research of Organizational Behaviour*, 1, S. 209–269.

- Van Veelen, R.; Hansen, N.; Otten, S. (2014): Newcomers' cognitive development of social identification: A cross-sectional and longitudinal analysis of self-anchoring and self-stereotyping. In: *British Journal of Social Psychology*, 53 (2), S. 281–298.
- Vandenberg, R. J. (1992): Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. In: *Journal of Management*, 18 (1), S. 153–167.
- Vandenberg, R. J.; Scarpello, V. (1990): The Matching Model: An Examination of the Processes Underlying Realistic Job Previews. In: *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), S. 60–67.
- Vandenberghe, C.; Bentein, K.; Stinglhamber, F. (2004): Affective commitment to the organization, supervisor, and work group. Antecedents and outcomes. In: *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), S. 47–71.
- Verhoeven, T. (Hrsg.) (2016): *Candidate Experience. Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vos, A. de; Freese, C. (2011): Sensemaking during organizational entry. Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (2), S. 288–314.
- Voß, A. (2004): *Motivierte Wahrnehmung: Selektive Aufmerksamkeit und entlastende Umdeutungen bei der Aufnahme valenter Informationen.* Dissertation. Universität Trier, Trier.
- Wald, P. M.; Athanas, C. (2017): Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter. Hg. v. meta HR Unternehmensberatung GmbH: *Candidate Journey Studie 2017*, HTWK Leipzig. Berlin/München.
- Walker, H. J.; Bauer, T. N.; Cole, M. S.; Bernerth, J. B.; Feild, H. S.; Short, J. C. (2013): Is This How I Will Be Treated? Reducing Uncertainty through Recruitment Interactions. In: *Academy of Management Journal*, 56 (5), S. 1325–1347.
- Wall, T. D.; Jackson, P. R.; Mullarkey, S.; Parker, S. K. (1996): The demands-control model of job strain: A more specific test. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (2), S. 153–166.
- Wanberg, C. R.; Kammeyer-Mueller, J. D. (2000): Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. In: *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), S. 373–385.
- Wang, M.; Zhan, Y.; McCune, E.; Truxillo, D. (2011): Understanding Newcomers' Adaptability and workrelated Outcomes: Testing the mediating Roles of Perceived PE-Fit Variables. In: *Personnel Psychology*, 64, S. 163–189.
- Wanous, J. P. (1977): Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs. In: *Journal of Applied Psychology*, 61 (1), S. 22.
- Wanous, J. P. (1980): *The entry of newcomers into organisations.* Research Report. Michigan State University, Michigan. Department of Psychology, zuletzt geprüft am 28.03.2016.
- Wanous, J. P.; Poland, T. D.; Premack, S. L.; Davis, K. S. (1992): The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. In: *Personnel Psychology*, 77 (2), S. 288–297.
- Watson, D.; Clark, L. A.; Tellegen, A. (1988): Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scale. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), S. 1063–1070.
- Webster, J. R.; Beehr, T. A. (2013): Antecedents and outcomes of employee perceptions of intra-organizational mobility channels. In: *Journal of Organizational Behaviour*, 34 (7), S. 919–941.
- Wegge, J.; Dick, R. V.; Fisher, G. K.; West, M. A.; Dawson, J. F. (2006): A Test of Basic Assumptions of Affective Events Theory (AET) in Call Centre Work. In: *British Journal of Management*, 17 (3), S. 237–254.
- Wehrle, M. (2010): Die Normativität der Erfahrung – Überlegungen zur Beziehung von Normalität und Aufmerksamkeit bei E. Husserl. In: *Husserl Stud*, 26 (3), S. 167–187.
- Weiss, H. M.; Cropanzano, R. (1996): Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In: Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Hrsg.): *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Greenwich, 18, S. 1–74.
- Weng, Q.; McElroy, J. C.; Morrow, P. C.; C. Morrow; Liu, R. L. (2010): The relationship between career growth and organizational commitment. In: *Journal of Vocational Behavior*, 2010, S. 391–400.
- Wieland, R. (2004): Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Wiese, B. (Hrsg.): *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt.* Frankfurt am Main: Campus, S. 169–196.
- Wieland, R. (2013): Status-Bericht: Psychische Gesundheit in der betrieblichen Gesundheitsförderung – eine arbeitspsychologische Perspektive. In: H. Nold und G. Wenninger (Hrsg.): *Rückengesundheit und psychische Gesundheit.* Asanger Verlag Kröning.
- Wieland, R.; Strohm, O.; Hacker, W.; Sachse, P. (Hrsg.) (2015): *Wir müssen uns einmischen. Arbeitspsychologie für den Menschen.* Asanger Verlag Kröning.

- Wieland, R.; Winizuk, S.; Hammes, M. (2009): Führung und Arbeitsgestaltung – Warum gute Führung allein nicht gesund macht. In: *Zeitschrift Arbeit* (4).
- Wieland R., Hammes, M. (2014): Wuppertaler Screening Instrument Psychischer Beanspruchung (WSIB). Beanspruchungsbilanz und Kontrollerleben als Indikatoren für gesunde Arbeit. In: *Journal Psychologie des Alltagshandelns/Journal of Everyday Activity*, 7 (1), S. 30–50.
- Wiese, B. (Hg.) (2004): Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt. Frankfurt am Main: *Campus*.
- Wiest, D.; Böhm, A.; Dütsch, M.; Hofmann, K.; Springer, A.; Struck, O. (2010): Berufsfachlichkeit fördernde Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung. Eine Dokumentation von unternehmensinternen Versetzungsabteilungen, differenzierten Aufstiegswegen und unternehmensübergreifenden Ausbildungsverbänden anhand des SFB-B2-Betriebspanels. *Working Paper - No. 3*. Universität Bamberg, Bamberg. Arbeitswissenschaft.
- Wild, E.; Möller, J. (Hrsg.) (2009): Pädagogische Psychologie. Berlin, Heidelberg: *Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch)*.
- Williams, L. J.; Anderson S. E. (1991): Job Satisfaction and organizational Commitment as predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. In: *Journal of Management*, 17 (3), S. 601–617.
- Witzel, A. (2000): The Problem-Centered Interview. In: *Forum Qualitative Social Research* 1 (1).
- Wolf, D.; Dornaus, C.; Wendelken, A.; Staples, R.; Schütz, A. (2015): Wertschätzung – ein Erfolgsfaktor für Kompetenzentwicklung und Qualifizierung im demografischen Wandel. In: *Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 1, S. 9–10.
- Wolff, S. (2000): Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Flick, U. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl (rororo, 55628), S. 334–348.
- Wolfram, H.-J.; Mohr, G. (2004): Führungsbeziehungsqualität-Version für MitarbeiterInnen (FBQ-MA). ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente.
- Wundt, W. (1905): Grundriß der Psychologie, 7, In: *Engelmann, W. (Hrsg.)*, Leipzig.
- Wrona, T. (2006): Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In: Zelewski, S.; Akca, N. (Hrsg.): *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften*. Gabler, Wiesbaden, S. 189–216.
- Xanthopoulou, D.; Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Schaufeli, W. B. (2007): The role of personal resources in the job demands-resources model. In: *International journal of stress management*, 14 (2), S. 121–141.
- Zaharia, E. S.; Baumeister, A. A. (1981): Job Preview Effects During the Critical Initial Employment Period. In: *Journal of Applied Psychology*, 66 (1), S. 19–22.
- Zajonc, R. B. (1969): Attraction, Affiliation, and attraction. In: *Man and beast: Comparative social behavior*, S. 141-179.
- Zajonc, R. B. (1984): On the primacy of affect. In: *American Psychologist*, 39 (2), S. 117–123.
- Zaleska, K. J.; Gratton, L.; Menezes, L. M. de (2002): Sources of development and mobility: An empirical test for the boundaryless career concept. In: *Faculty Research*.
- Zelewski, S.; Akca, N. (Hrsg.) *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften*. Wiesbaden: *Gabler*.
- Zempel, J. (2002): Strategien der Handlungsregulation. *Dissertation*. Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen. Fachbereichs Psychologie.
- Ziegler, R. (2010): Ambiguität und Ambivalenz in der Psychologie. Begriffsverständnis und Begriffsverwendung. In: *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik*, 40 (158), S. 125–171.
- Zimet, G. D.; Dahlem, N. W.; Zimet, S. G.; Farley, G. K. (1988): The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. In: *Journal of Personality Assessment*, 51 (19), S. 30–41.
- Zimmermann, S. (2009): Intern versus extern – eine personalökonomische Analyse von Einflussfaktoren auf die Besetzung von Spitzenführungspositionen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 23 (3), S. 195–218.
- Züll, C. (2015): Offene Fragen. Leibniz Institute for the Social Sciences, GESIS–Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (*SDM Survey Guidelines*), Mannheim.
- Zygar, C.; Angus, J. R. (2016): Dankbarkeit. In: Frey, D. (Hrsg.): *Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 37–52.