



**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

– ANHANG STUDIE I –

**Gutachter:**

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

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

## ANHANG I: QUALITATIVE INTERVIEWSTUDIE

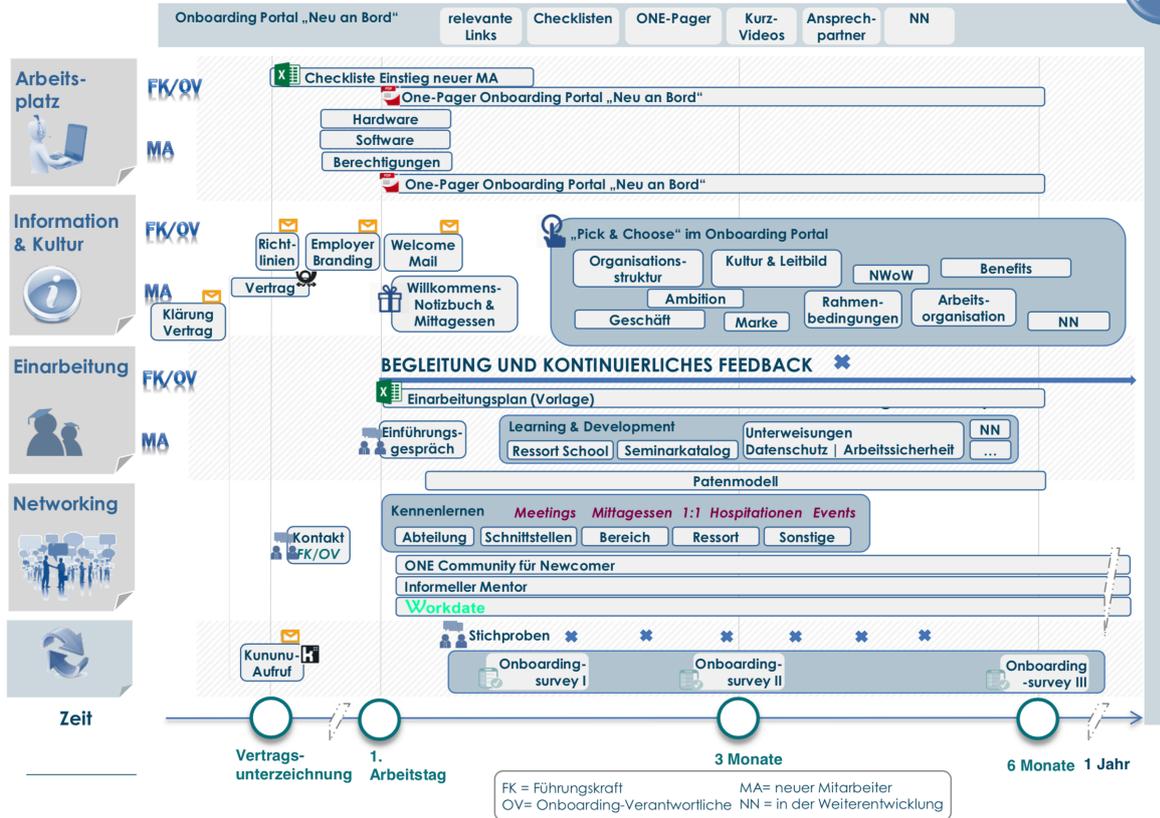
### A Kontextanalyse

#### A.1 Auszüge Projektpräsentation Onboarding

# Workdate als Digitale Lostrommel zur Förderung der ressortübergreifenden Vernetzung



# Onboarding-Journey |



## Onboarding-Module Zielgruppenvergleich

Mitarbeiterpaket als Standardpaket, auf dem die anderen aufbauen

Zielgruppe	Networking	Persönliche Einarbeitung	Information	Ausstattung und Compliance	Interviews & Blitzlichter
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kontakt vor 1. Arbeitstag</li> <li>✓ ONE-Community</li> <li>✓ Stammtisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einarbeitungsplan</li> <li>✓ Begleitung und Feedback</li> <li>✓ Qualitätspatenschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Info-Paket für neue MA</li> <li>✓ Willkommens-E-Mail</li> <li>✓ Welcome@</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rahmeneinarbeitungsplan</li> <li>✓ Aufträge an IDV-Koordinator</li> </ul>	Interviews & Blitzlichter
<b>Azubi</b>	+ Kennenlern-Tage mit Eltern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbildungsrahmenplan</li> <li>- Keine Qualitätspatenschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Azubi-Einführungstage (anstelle von Welcome@)</li> </ul>		
<b>Praktikant/ Stipendiat</b>		- Keine Qualitätspatenschaft	+ Willkommens-E-Mail-Internship <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welcome@ (Online-Teil)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E-Mail anstelle von Interview</li> <li>▪ Nur ein Blitzlicht</li> </ul>
<b>Führungskräfte</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sparring (als eine Art Patenschaft)</li> <li>+ Management-Grundlagen inkl. kollegialer Fallberatung</li> <li>+ Lync Calls Arbeitsrecht</li> </ul>			

## A.2 Kununu-Statistiken

### Kununu Dashboard

Stand: Juni 2015

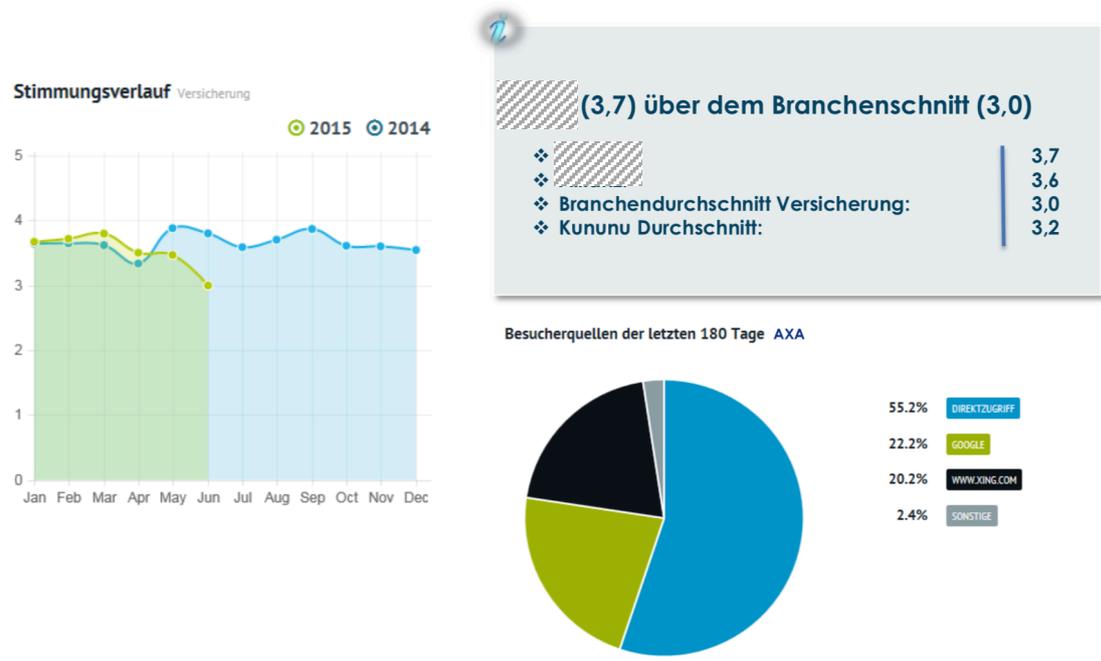


**AKTIVITÄTEN auf Kununu:**

- ✓ Aktiv gepflegtes **Employer Branding Profil** auf Kununu
- ✓ Definierter **Prozess für den aktiven Umgang mit Bewertungen** von [Company Name]. Wir nehmen regelmäßig Stellung zu Bewertungen von Kandidaten bzw. Mitarbeitern.
- ✓ **Maßnahmenpaket zur Erhöhung der Feedbackquote** auf Kununu (Bewertungsaufrufe: intern, auf diversen Employer Branding/Recruitingmedien und an mehreren *touch points* im Recruitingprozess)
- ✓ **Automatischer Stellenimport** aller Stellen aus People In'

### Kununu Branchenstatistik: Versicherung

Stand: Juni 2015



## Kununu Dashboard

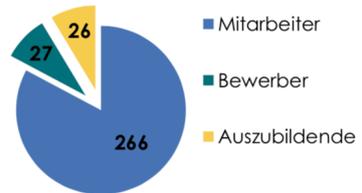
Stand: Januar 2016

<b>3,75</b> ★★★★☆ KUNUNU SCORE	<b>BEWERTUNGEN</b> 319	<b>BEWERBUNGEN</b> 27	<b>JOBS</b> 85	<b>AUFRUFE</b> 160.073	<b>ANTWORTEN</b> 18
--------------------------------------	---------------------------	--------------------------	-------------------	---------------------------	------------------------



	2015								
	Q1	Δ	Q2	Δ	Q3	Δ	Q4	Δ	01/16
Gesamt	3,55	↗	3,71	↗	3,74	→	3,74	↗	3,75
Mitarbeiter	3,54	↗	3,65	↗	3,71	→	3,71	→	3,71
Bewerber	2,99	↗	3,33	↗	3,46	↗	3,52	↗	3,55
Auszubildende	4,45	↘	4,25	↗	4,26	→	4,26	↗	4,28

Anzahl Bewertungen

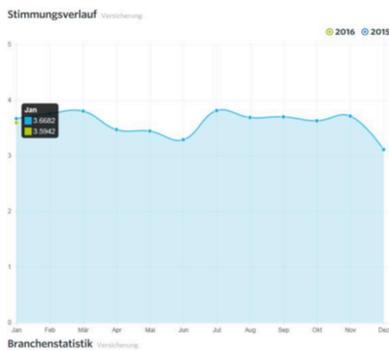


### AKTIVITÄTEN auf Kununu:

- ✓ Aktiv gepflegtes **Employer Branding Profil** auf Kununu
- ✓ Definierter **Prozess für den aktiven Umgang mit Bewertungen** von [redacted]  
Wir nehmen regelmäßig Stellung zu Bewertungen von Kandidaten bzw. Mitarbeitern.
- ✓ **Maßnahmenpaket zur Erhöhung der Feedbackquote** auf Kununu  
(Bewertungsaufrufe: intern, auf diversen Employer Branding/Recruitingmedien und an mehreren touch points im Recruitingprozess)
- ✓ **Automatischer Stellenimport** aller Stellen aus PeopleIn<sup>4</sup>
- ✓ **Neu ab 2016: Automatischer Import aller Messeaktivitäten und Events** von unserer Karriereseite

## Kununu Branchenstatistik: Versicherung

Stand: Januar 2016



Ø	Arbeitgeber-bewertung
[redacted]	3,71
Branche	3,54
Kununu	3,34



- Die Positionierung von [redacted] liegt oberhalb
  - ✓ des Branchen-Durchschnitts
  - ✓ des Kununu-Durchschnitts
  - ✓ seiner direkten Branchenwettbewerber (vergleichbare Größe).
- **Besser bewertet werden mittelständische deutschlandweit agierende Versicherer.**

#	Arbeitgeber	Gesamt-bewertung	# Bewertungen*
1	[redacted]	4,42	128
2	[redacted]	4,19	61
3	[redacted]	4,12	105
4	[redacted]	4,08	77
5	[redacted]	4,00	208
6	[redacted]	3,98	281
7	[redacted]	3,96	197
<b>8</b>	[redacted]	<b>3,75</b>	<b>319</b>
9	[redacted]	3,66	70
10	[redacted]	3,61	239
11	[redacted]	3,58	101
<b>12</b>	[redacted]	<b>3,49</b>	<b>618</b>
<b>13</b>	[redacted]	<b>3,34</b>	<b>145</b>
<b>14</b>	[redacted]	<b>3,32</b>	<b>64</b>
<b>15</b>	[redacted]	<b>3,32</b>	<b>111</b>
16	[redacted]	3,26	97
<b>17</b>	[redacted]	<b>3,08</b>	<b>122</b>
18	[redacted]	4,21	5

\*Mindestanzahl Arbeitgeber-Bewertungen, um in Branchenranking aufgenommen zu werden: 49.

## B Datenerhebung

### A.3 Anschreiben

#### a) Emailtext Interviewpartner:

---

**BETREFF:**

Einladung | Interview zum Thema "Einarbeitungsprozesse neuer Mitarbeiter"

Lieber Herr/Frau X,

zur Optimierung unserer **Einarbeitungs- und Eingliederungsprozesse**, möchten wir Näheres darüber erfahren, wie neue Mitarbeiter die ersten Monate in unserem Unternehmen erleben.

Da auch Sie kürzlich in unser Unternehmen eingetreten sind, würden wir uns freuen, Ihre Sicht in unsere Betrachtung einbeziehen zu dürfen. Dazu würde ich gern **ein 30-40 minütiges Interview** mit Ihnen führen.

**Rahmendaten zum Interview:**

- Die **betriebsrätlichen Gremien** befürworten die Durchführung der Interviewreihe.
- Die Teilnahme am Interview ist vollkommen **freiwillig**.
- Alle Interviews werden im **Zeitraum von April bis Mitte Juni 2016** durchgeführt.
- Die Interviews fließen anonymisiert in eine **Forschungsarbeit eines Dissertationsprojektes der Bergischen Universität Wuppertal am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie** ein.

**Datenschutz und Einverständniserklärung**

Für Ihre mögliche Teilnahme füge ich ihnen schon einmal ein Dokument bei, das Ihnen Auskunft über Datenschutz und das methodische Vorgehen der Arbeit gibt. Sollten Sie sich für eine Teilnahme aussprechen, dient es zugleich als Einverständniserklärung zum Interview. Sie können es unterschrieben mit zum Interview bringen oder mir vorab unterschrieben per Hauspost zukommen lassen. Auch halte ich beim Interviewtermin ein Exemplar für Sie bereit.

Um den Ablauf der Erhebung planbar zu machen, wäre es eine große Hilfe, wenn Sie mir **möglichst bis zum XX.XX.2016 eine Rückmeldung** zu Ihrer Interviewteilnahme geben könnten.

Gerne stehe ich Ihnen zwischenzeitlich für Fragen bzw. einen Austausch über das Vorgehen zur Verfügung – gern auch telefonisch. Sie erreichen mich unter der mobilen Rufnummer: 0178 / 8331681.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie dieses Vorhaben als Interviewpartner unterstützen würden.

Herzlichen Dank und freundliche Grüße  
Giuseppina Scuzzarello

---

**b) E-Mail-Text Führungskräfte**

---

**BETREFF:**

**INFORMATION an Führungskräfte: Interviewreihe zum Thema Onboarding/Einarbeitungsprozesse neuer Mitarbeiter**

---

Lieber Führungskräfte,

zur Optimierung unserer **Einarbeitungs- und Eingliederungsprozesse**, möchten wir Näheres darüber erfahren, wie neue Mitarbeiter die ersten Monate in unserem Unternehmen erleben.

Da auch (ein) Mitarbeiter aus Ihren Verantwortungsbereich erst kürzlich in unser Unternehmen eingetreten ist, möchten wir Sie gern darüber informieren, dass diese(r) in Kürze eine Einladung zu einem 30-40 minütigen persönlichen Gespräch erhalten wird.

**Rahmendaten zum Interview:**

- Die **betriebsrätlichen Gremien** befürworten die Durchführung der Interviewreihe.
- Die Teilnahme am Interview ist vollkommen **freiwillig**.
- Die Interviews fließen anonymisiert in eine **Forschungsarbeit eines Dissertationsprojektes der Bergischen Universität Wuppertal am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie** ein.
- **Weitere Informationen zu Datenschutz und dem methodischen Vorgehen** finden Sie in der beigefügten Einverständniserklärung, die Ihr(e) Mitarbeiter bei einer Entscheidung für ihre Teilnahme, zur Unterschrift erhalten werden.

**Meine Bitte an Sie:**

Der Erfolg dieser Interviewreihe ist von der Teilnahme möglichst vieler neuer Mitarbeiter abhängig. Entsprechend würde ich mich sehr freuen, wenn Sie Ihre(n) Mitarbeiter darin bestärken könnten, sich als Interviewpartner zur Verfügung zu stellen und ihm/r/ihnen die notwendige Zeit dazu gewähren könnten.

Gerne stehe ich Ihnen zwischenzeitlich für Fragen bzw. einen Austausch über das Vorgehen zur Verfügung – gern auch telefonisch.

Für die Unterstützung dieser Interviewreihe danke ich Ihnen bereits sehr im Voraus.

Freundliche grüßt  
Giuseppina Scuzzarello

---

## A.4 Einverständniserklärung und Zusicherung von Anonymität



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

### Einverständniserklärung zum Interview und Datenschutzvereinbarung

Im Rahmen meines Dissertationsprojektes am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Bergischen Universität Wuppertal, beschäftige ich, Giuseppina Scuzzarello (Birkenallee 4, 51107 Köln) mich thematisch mit **Einarbeitungs- und Eingliederungsprozessen neuer Mitarbeiter**. Einen Teil dieser Forschungsarbeit stellt dabei eine qualitative leitfadengestützte Interviewstudie dar, für die ich freiwillige Forschungsteilnehmer suche, die sich im Zeitraum von April bis Juni 2016 als Interviewpartner zur Verfügung stellen. Zugleich bin ich Mitarbeiterin des Unternehmens, das das Setting dieser Arbeit darstellt (Name Unternehmen). In dieser Rolle strebe ich es an, die aggregierten Ergebnisse der Studie zu nutzen, um Verbesserungsmaßnahmen für die Gestaltung der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter des oben genannten Unternehmens abzuleiten.

Folgende **Bedingungen** werden **der Interviewführung** zugrunde gelegt:

1. Die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis und kann bei Bedenken während des Interviews durch Fragen unterbrochen und zu jeder Zeit beendet werden.
2. Das Interview dient dem Zweck der wissenschaftlichen Datenerhebung als Basis für eine Forschungsarbeit an der Bergischen Universität Wuppertal und der Optimierung unternehmensinterner Einarbeitungsprozesse.
3. Verantwortlich für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist Giuseppina Scuzzarello. In der Forschungssituation wird den einzelnen Teilnehmern eine neutrale und ausschließlich wissenschaftliche Haltung fernab von persönlichen Rollen des Alltags zugesichert. Die Auswertung wird von der Universität im Rahmen der Forschungsarbeit betreut. Die Verantwortlichen tragen dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten des Interviews streng vertraulich behandelt werden und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.
4. Das Interview wird auf Tonband aufgenommen. Der Interviewte erklärt sein Einverständnis mit der Tonbandaufnahme und wissenschaftlichen Auswertung des Interviews.
5. Die Tonbandaufnahme wird bis zur Bewertung der Forschungsarbeit (Erreichung des Forschungszwecks) verschlossen aufbewahrt. Sie ist nur der unter Punkt 3 genannten Person zugänglich. Im Anschluss wird sie unwiderruflich gelöscht.
6. Zu Auswertungszwecken wird von der Aufnahme ein schriftliches Protokoll angefertigt (Transkription). Alle vom Interviewpartner gemachten Angaben werden vollständig anonymisiert, sodass ein Rückschluss auf Ihre Person nicht möglich sein wird. Kurze Ausschnitte, aus denen die Person des Interviews nicht identifiziert werden kann, können aus dem Protokoll in der Forschungsarbeit zitiert werden.
7. Nach Abschluss und Bewertung der Forschungsarbeit, können Sie bei Bedarf die resultierten Forschungsergebnisse anfragen und einsehen.

**Mit oben genannten Punkten erkläre ich mich einverstanden.**

Köln, den \_\_\_\_\_  
Name Interviewpartner
Unterschrift Interviewpartner

Köln, den \_\_\_\_\_  
Giuseppina Scuzzarello
Unterschrift Forschungsverantwortliche  
Name Forschungsverantwortliche

## A.5 Interviewleitfaden



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

---

### Leitfaden: Problemzentriertes Interview

#### Gesprächseinstieg

- Dank für Teilnahmebereitschaft
- Vorstellung Dissertationsprojekt
  - Thema: Einarbeitungs- und Eingliederungsprozesse neuer Mitarbeiter**
- **Einverständniserklärung und Datenschutz**
  - *Tonbandaufnahme – Gerät zeigen*
  - *Vertrauliche Behandlung aller Daten (alle persönlichen Daten werden anonymisiert)*
  - *Transkription (schriftliches Protokoll),*
  - *Analyse und Interpretation: zentrale Passagen werden paraphrasiert und Kategorien gebildet*
  - *Zitate werden immer vollständig anonymisiert*
  - *Bitte um Unterschrift*
- **Datenbogen** ausfüllen
- Ausblick auf den **Gesprächsablauf**: 30-45 Minuten, Erzählungen/Ehrlichkeit wichtig
- Möglichkeit, **Fragen** zu klären

#### Gesprächsbeginn

- Sie sind nun seit ein paar Monaten im Unternehmen tätig.
  - Wie haben Sie sich inzwischen in Ihren Arbeitsalltag **eingelebt**?
  - Welche **Erfahrungen** konnten Sie bereits sammeln?

#### Überleitung zum Hauptthema

Die Entscheidungsphase für die Anstellung bei einem neuen Arbeitgeber stellt eine **zentrale Etappe im Leben eines jeden Menschen** dar. In den darauffolgenden ersten Monaten der Betriebszugehörigkeit werden u.a.

- vorab gebildete Annahmen und Erwartungen tatsächlichen Erlebnissen gegenübergestellt und validiert.
- Zugleich müssen neue Mitarbeiter viele neue Informationen aufnehmen wie bspw. neue Kollegen, Prozesse, Tätigkeitsbestandteile, -prozesse

Entsprechend interessiert es mich, welche **Ereignisse und Erlebnisse** hier eine besondere Rolle spielen und **wie diese erlebt werden**.

**Expertenrolle betonen:** Aufgrund Ihrer so aktuellen Erfahrung als neuer Mitarbeiter in diesem Unternehmen, bin ich davon überzeugt, dass Sie mir wertvolle Einblicke in das Thema geben können.

## Nachfragen/Aufrechterhaltende Fragen

### DEFINITION

- Was ist das Schwierige/Kritische daran?
- Woran merken Sie, dass etwas gut gelaufen ist?/Woran haben Sie das gemerkt?
- Was tut eine Person, wenn Sie ihr Verhalten als freundlich bezeichnen?

### BEDEUTUNG

- Was bedeutet x für Sie?
- Welche **Bedeutung** sehen Sie darin?
- Was bringen Sie damit in Verbindung?

### ERZÄHLGENERIERUNG/-DETAILLIERUNG

- Wie ging es **weiter?** (*Zeitliche Entwicklungen, Abläufe und Dynamik*)
- Wer oder was hat dazu beigetragen?
- Welche **Auswirkungen** folgten/würden daraus (folgen)?

### IDEALE/LÖSUNGSORIENTIERUNG/KONTRASTIERUNG

- Was müsste passieren, damit sich die Lage von x nach y entwickelt?
- Was müsste passieren, um die **Situation zu verbessern/zu verschlimmern?**
- Was könnten Sie dazu beitragen, um die Situation zu verbessern?
- Wann war es **das letzte Mal ein wenig anders?** Was war daran anders? Was war hilfreich?

## Hauptteil

### DEFINITION / VERSTÄNDNISKLÄRUNG

- Was fällt **nach Ihrem Verständnis** unter den Begriff **Onboarding (Einarbeitung/Einführung)** neuer Mitarbeiter? Welche Ebenen gibt es?
  - Involvierte Personen, Zuständigkeiten, Prozesse, Tätigkeiten, Ereignisse...
  - Was von diesen Aspekten haben Sie hier selbst erlebt?
  - Wie haben Sie diese erlebt? (Rollen, Maßnahmen, Hilfsmaterialien...)
- Beschreiben Sie das **Zielbild**, das aus Ihrer Sicht mit der Umsetzung von Einarbeitungsprozessen angestrebt wird?  
*Sofern zu detailliert* – Versuchen Sie, die wichtigsten Aspekte zusammenzufassen.

### ALLGEMEINES ZUR TÄTIGKEIT & STAND DER INTEGRATION

- Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten **Verantwortlichkeiten im Rahmen Ihrer Tätigkeit**?
  - Gegenstand, Schnittstellen, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume...
- Bewerten Sie Ihre **aktuelle Leistung im Verhältnis** zu einem von Ihnen für realistisch gehaltenen **Zielwert Ihrer Leistung** – wohlgerneht zu einem Zeitpunkt, zu dem Sie sich noch einfinden müssen –?
  - Welchen Anteil (%) des nach der Einarbeitung möglichen Endzustands Ihrer Leistung erreichen Sie aktuell aus Ihrer Sicht?
  - Welche Umstände tragen dazu bei? (Personen, Vorwissen, Ausstattung...)
  - Wie fühlen Sie sich dabei? (Gedanken, Stimmung, ...)
  - Was fehlt Ihnen ggf. noch, um die von Ihnen für realistisch gehaltene Bestleistung zu erbringen?
- Wie ist Ihre Abteilung aufgebaut? Welche **Rolle** nehmen Sie aktuell **in diesem Team** ein? Wie steht dies im Verhältnis zu der Rolle, die Sie bisher in einem Team eingenommen haben?
- Wie gehen Sie selbst vor, um sich in ihrem Team, Ihrer Rolle (bei Ihren Kunden), in der Organisation zu einzufinden? (**Integrationstaktiken**)
- Was konnten Sie bereits über Ihren neuen Arbeitgeber, die **Ziele, Werte/Grundsätze dieses Unternehmens lernen**?
  - Wie ist dieser Lernprozess abgelaufen?  
Rahmenbedingungen, involvierte Personen, Hilfsmittel, ...
  - Wie haben Sie diesen Einführungs- und Lernprozess empfunden?
  - In welchem Verhältnis stehen die Ziele, Werte und Grundsätze dieses Unternehmens zu Ihren persönlichen Werten?

### PROZESSUALE REFLEXION

### MEILENSTEINE/WENDEPUNKTE & EINSTELLUNGSENTWICKLUNG

- Könnten Sie kurz den **Verlauf Ihrer Einarbeitungs- und Einführungsphase** bis heute skizzieren? Welche Schritte haben sie durchlaufen?  
Inhalte (Lernfelder), involvierte Personen, Ereignisse, Aktivitäten, Formate...
- Erzählen Sie mir von **zentralen Meilensteinen/Wendepunkte** im gesamten Zeitraum seit Ihrer Einstellung.

- Versetzen Sie sich in die von Ihnen gewählte Situation zurück.  
Können Sie sich **erinnern an**:
  - Ort, beteiligte Personen (Rollen), positive/schwierige Momente, Verhalten Ihnen gegenüber, sonstige Bedingungen
  - Eigene Gefühle/Gedanken und deren Entwicklung im Verlauf
- Was war **das Zentrale**, an dem von Ihnen beschriebenen Meilenstein?
  - Überraschend (im positiven und im negativen Sinne), verwirrend, erfreulich..., wann haben Sie sich am wohlsten gefühlt?
- Wie steht das von Ihnen benannte zentrale Erlebnis im **Verhältnis zum vorab durch Sie benannten Ziel**, das Sie Einarbeitungsprozessen zuschreiben.  
Relevanz, Konsequenzen (positiv/negativ), Häufigkeit der Beobachtung,...
- **Vergleichen** Sie die **Haltung**, die Sie heute **Ihrem Arbeitgeber gegenüber** haben, mit der, die Sie zum **Zeitpunkt ihrer Vertragsunterzeichnung** hatten. Versuchen Sie zu rekonstruieren, was Sie beim Gedanken an Ihren Arbeitgeber empfunden haben – *Sprechen Sie auch Gedanken aus, die Ihnen wenig sinnvoll erscheinen.*
  - Was hat sich verändert? Was war Ihnen damals wichtig, was ist Ihnen heute wichtig?

#### ERWARTUNGEN UND WÜNSCHE

- Versetzen Sie sich in die Lage Ihres **ersten Arbeitstags** zurück:
  - Welche **Erwartungen** hatten Sie an die **erste Phase im neuen Unternehmen**?  
Beteiligte Personen, Ereignisse, Hilfsmittel, Lerneffekte, Technik...
  - Wodurch wurden Ihre Erwartungen geprägt?  
Vorerfahrungen, Berichte der Recruiter, Kollegen, Freunde,...
- Stellen Sie die tatsächlichen Einarbeitungsbegebenheiten Ihren **Wunschvorstellungen** gegenüber: Was hätten Sie sich bzgl. der Gestaltung der Einarbeitungs-/Einführungsprozesse bei Ihrem Arbeitgeber gewünscht?
  - Vorgehen, Zuständigkeiten, Kommunikationswege, Formate, Aktivitäten...
  - Personen, wahrgenommene Reaktionen, ...
  - Führungskraft, Tätigkeit, Team, Schnittstellen, Infrastruktur, ...
- Stellen Sie sich vor, Sie stünden sich selbst – mit dem heutigen Wissen, das Sie über Ihren Arbeitgeber haben – zum Zeitpunkt Ihrer Vertragsunterzeichnung gegenüber:
  - Welche **Empfehlungen** würden Sie **sich selbst geben**?
  - Welche **Informationen/Hinweise** würden Sie **sich selbst geben**?
- Stellen Sie sich vor, Sie dürften heute die **Einarbeitungs- und Einführungsprozesse** neuer Mitarbeiter Ihres Unternehmens **nach Ihrem Belieben gestalten**. Wie würden diese im **Vergleich zu heute** aussehen?  
Ergänzungen, Änderungen, Aspekte, die wegfallen könnten,...

#### VORERFAHRUNG UND RELATION ZUM BISHERIGEN ARBEITGEBER

- Eine allgemeine Floskel lautet „Ich habe **das Gefühl angekommen zu sein!**“.
  - Was bedeutet diese Aussage für Sie? Was verstehen Sie darunter?
  - Sofern zutreffend: In welchem Moment haben Sie dieses Gefühl bei sich festgestellt?

- Woran erkennen Sie, dass Sie in einer/m Organisation/Team/Rolle „angekommen“ sind? Gefühle, Gedanken, Ereignisse, Reaktionen des Umfelds...
- Hatten Sie dieses Gefühl bereits in einem anderen Unternehmen? Bitte vergleichen Sie es mit Ihrer Vorerfahrung bei einem anderen Arbeitgeber.
- Um den **Kontext** Ihrer jetzigen Situation und Ihre Lage besser zu verstehen, würde ich gern mehr über die **Hintergründe Ihres Eintritts** in dieses Unternehmen erfahren. Dies setzt natürlich voraus, dass Sie damit einverstanden sind, darüber zu sprechen. (WICHTIG: Eigene Diskretion und Vertraulichkeit der Daten betonen!)
  - In welcher **beruflichen Situation** befanden Sie sich **vor dem Eintritt** in dieses Unternehmen? (Ort, Rahmenbedingungen, Tätigkeit, relevante Personen,...)
  - Wie haben Sie sich gefühlt (Gedanken, Emotionen, Stimmung,...)?
  - Sie haben Ihren alten **Arbeitgeber/die Hochschule verlassen**, um in diesem Unternehmen eine neue Tätigkeit anzutreten:
    - Beschreiben Sie, was Sie dazu bewogen hat, zu diesem Unternehmen zu wechseln (Situation/Rahmenbedingungen, wie Freiwilligkeit, Vermeidbarkeit)
    - Was wäre die Alternative gewesen und was hätte diese für Sie bedeutet?
- Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie (– *sofern zutreffend* – **bei einem anderen Arbeitgeber**) „**der/die Neue**“ waren und erzählen Sie mir davon.
  - Vergleichen Sie die Rahmenbedingungen: heute und damals.
  - Wie sind Sie damals vorgegangen, um sich möglichst schnell einzufinden?
- Vergleichen Sie – *sofern zutreffend* – das **Gefühl/Verhältnis**, das Sie heute Ihrem **alten Arbeitgeber** gegenüber haben, mit dem Ihrem **neuen Arbeitgeber** gegenüber
  - Gedanken, Assoziationen, Grad der Verbundenheit
  - *Sofern zutreffend*: Wodurch zeichnet sich diese Verbundenheit aus?

### Abschluss:

- Gibt es **etwas, was wir vergessen** haben? Möchten Sie noch weitere Punkte aufführen, die wir noch nicht besprochen haben, die **Sie jedoch für wichtig erachten**?
- Haben Sie einen Punkt, den Sie gern ansprechen würden?
- **Gespräch zusammenfassen und Dank aussprechen**

## A.6 Kurzfragebogen und Postskriptum

### A.6: IP01



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

### DATENBOGEN

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP 1
Name der interviewten Person	
Datum	26.02.2016
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln
Dauer	01:08 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	Persönliche Ansprache, da neu im eigenen Bereich. So dann wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Sourcer/Recruiter
Alter	26
Geschlecht	weiblich
Familienstand	Ledig
Berufserfahrung in Jahren	4 Jahre
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	2
Dauer der Betriebszugehörigkeit	4 Monate
Berufliche Qualifikationen	Bachelor of Arts International Business
Vorinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatte vor ihrem Direkteinstieg im Unternehmen als Studentin ein Praktikum im Unternehmen absolviert.</li> <li>• Bewerbungsprozess: War zunächst abgelehnt worden und dann wieder in den Prozess aufgenommen worden.</li> <li>• Unzufriedenheit mit den Konditionen ihres Arbeitsvertrags</li> </ul>

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen, Kühlschrank gibt Grundrauschen als Ton von sich</li> <li>• bewölkter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 14:00 – 15:04 Uhr; Dauer: 68 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, Fenster in Türgröße bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b> <i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch war sehr schnell tiefgehend und offen: IP01 kam sehr schnell in einen Erzählmodus (Interviewer musste nur wenige vollständige Fragen stellen um ein fließendes Gespräch anzustoßen), war aber zugleich sehr darauf bedacht keine Namen zu nennen und auf einer allgemeinen Ebene zu erzählen.</li> <li>• Auffälligkeiten: Wangen röteten sich als IP von Meilensteinen und Enttäuschungen berichtet.</li> <li>• IP war sehr selbstsicher</li> <li>• Gedanken des Interviewers: „heftige Geschichte“, IP07 hat I viel Vertrauen entgegengebracht und viele persönliche Details berichtet</li> <li>• Interviewer hatte im Anschluss an das Gespräch Schwierigkeiten sich auf seine Tätigkeit zu konzentrieren, da er sich gedanklich nicht von der Geschichte lösen konnte.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b> <i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>: IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern und wirkte so als würde sie der Interviewerin vollstes Vertrauen hinsichtlich eines vertraulichen Umgangs mit ihren Daten schenken. Nach einer kurzen Frage zum Vorgehen bei der Anonymisierung der Daten, empfahl IP einfach mit dem Interview zu starten.</li> <li>• <u>Nachher</u>: Obwohl IP vorab darauf hingewiesen hatte, dass sie einen Anschlussstermin habe und somit Zeitknappheit herrsche, zeigte IP während des Interviews keinen Anschein davon, dass sie es verkürzen wolle, als die Zeit von einer Stunde deutlich überschritten war. Sie wies darauf hin, dass es sinnvoll sei, auch ihre Kollegin zu interviewen, die gerade eingestiegen war, da hier auch das ein oder andere „schief gelaufen“ sei. Darüber hinaus bat sie darum, Einsicht in die Studienergebnisse zu erhalten, da sie aus persönlichen und beruflichen Gründen in ihrer Rolle als Recruiter gern einen Einblick in den aktuellen Stand der Onboardingsituation erhalten würde.</li> </ul> <p>Unmittelbar im Anschluss an das Interview hatte IP ein Vorstellungsgespräch mit einem Kandidaten und sagte dem Interviewer, dass sie „durch den Wind“ sei und nicht genügend Zeit und mentale Kapazitäten hatte, um sich angemessen auf das</p>

	Bewerberinterview vorzubereiten. Sie wirkte sehr zerstreut auf die Interviewerin, was sich auch an ihrer Körpersprache äußerte: Sie hatte deutlich gerötete Wangen. □
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Vermehrte Interpretation wahrgenommener Verhaltensweisen</li> <li>• Kandidaten betrachten Onboarding als Fortführung des Bewerbungsprozesses („Feeling soll hochgehalten werden“, Wo ist der Zusammenhang zum Bewerbungsprozess?)</li> <li>• Kandidaten wünschen sich in den ersten Wochen eine intensive Begleitung und Präsenz der Führungskraft</li> <li>• Forscherin sollte sich das Transkript prozessual vor Augen führen</li> <li>• IP hat an vielen Stellen einen Vertrauensvorsprung geleistet, der aus ihrer Sicht nicht belohnt wurde. Stattdessen wurde sie enttäuscht (Bruch des psychologischen Vertrags).</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Sample</u>: Forscherin wird darüber nachdenken, ob sie die Kolleginnen des gleichen Bereichs ins Sample einbezieht oder darauf verzichtet. Grundsätzlich könnte ein zusätzliches Gespräch mit einer weiteren Person aus der Abteilung einen Wissenszuwachs bzgl. der individuellen Situation in der Abteilung bedeuten. Auf der anderen Seite hat sich die Forscherin das Ziel gesetzt, ein möglichst ganzheitliches Abbild des Gesamten Unternehmens als Fall zu erlangen, womit verbunden IPs aus unterschiedlichen Bereichen einzubeziehen. Demnach wird nach der Durchführung weiterer Interviews entschieden, ob je nach Informationslage und Ressourcenlage ein weiteres Interview mit einer Person des Bereichs im Verhältnis zum Aufwand als gewinnbringend betrachtet wird.</li> <li>• <u>Leitfaden</u>: Nach erneutem Anhören fiel der Forscherin auf, dass sie danach hätte Fragen können, was IP selbst hätte tun können, um die Situation zu verbessern (wird in den Leitfaden aufgenommen). Darüber hinaus mussten viele Fragen, die der Leitfaden enthält nicht gestellt werden, da IP durch ihre Antworten selbst bereits natürlich dorthin gefühlt hat. Daraus lässt sich schließen, dass die Gedanken des Leitfadens inhaltlich aufeinander aufbauen.</li> </ul> <p>Da sehr viele Inhalte im Rahmen der prozessualen Reflexion behandelt wurden, ist der Themenblock „Stand der Integration“ innerhalb des Leitfadens nicht explizit angesprochen worden.</p>

**A.6: IP02**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP02
Name der interviewten Person	
Datum	04.05.2016

Ort	Besprechungsraum betrachtetes Unternehmen
Dauer	01:18 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus hat Interviewer die räumliche Nähe zu IP genutzt: IP sitzt im gleichen Gang mit der Interviewerin, sodass begleitend eine persönliche Ansprache stattgefunden hat.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	10.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Leitung Learning and Development
Alter	35
Geschlecht	weiblich
Familienstand	Ledig
Berufserfahrung in Jahren	10
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	4
Dauer der Betriebszugehörigkeit	2 Monate
Berufliche Qualifikationen	M.A. Business Education (Soziologie und internationales Management), Promotion (Dr. rec. soc. Human Resources Development)
Vorinformationen	IP berichtete, dass sie berufsbegleitend innerhalb von 4,5 Jahren promoviert hat und sie damals auch einen qualitativen Forschungsschwerpunkt hatte.  Darüber hinaus kennt die Interviewerin IP aus diversen informellen Gesprächen auf dem gemeinsamen Büroflur und gemeinsamen Schnittstellengesprächen, was den Gesprächsverlauf geprägt haben könnte.

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen</li> <li>• Es war eine leichte Dämmerung eingebrochen, da das Interview an einem Abend stattgefunden hat. Entsprechend musste die Beleuchtung durch künstliches Licht im Raum unterstützt werden.</li> </ul>
--	---

<p><b>Gesprächs-Setting</b></p> <p><i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 18:30 – 19:48 Uhr; Dauer: 78 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum (Blick in den bepflanzten Innenhof)</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsatmosphäre/-charakter: IP war sehr schnell tiefgehend und offen. IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus (Interviewer musste nur wenige vollständige Fragen stellen um ein fließendes Gespräch anzustoßen), Interviewer glaubt eine angenehme Gesprächsatmosphäre hergestellt zu haben. Darüber hinaus hatte Interviewer das Gefühl, IP wolle die Interviewerin durch eine ausführliche Beantwortung der Fragen unterstützen.</li> <li>• Auffälligkeiten IP: War ohne Nachfragen sehr bemüht, seine Gedanken zu konkretisieren.</li> <li>• Wirkung IP: wirkte sehr fachlich motiviert, werteverbunden, reflektiert aber zugleich sehr sachlich und professionell in der Bewertung ihres Umfelds</li> <li>• Gedanken des Interviewers: Interviewer fragte sich während des Gesprächs, ob das Glänzen in den Augen von IP eine emotionale Betroffenheit repräsentierte oder dieser Gedanke eine Überbewertung der äußerlich beobachtbaren Merkmale darstellte.</li> <li>• Wirkung des Interviews auf den Interviewer: Interviewer empfand großen Respekt vor dem hohen Maß an Reflexion bei der Wahrnehmungsschilderung ihres Umfelds.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>: IP zeigte sich bei der Terminkoordination etwas schwierig, da sie das Interview aufgrund von beruflicher Termine zweifach verschieben musste, was die Datenerhebungsphase der Interviewerin etwas verlängerte. Letzten Endes eine Terminfindung nur dadurch erfolgreich, dass die Interviewerin die Bereitschaft gezeigt hatte, das Interview in die Abendstunden zu legen. Zum Interview selbst kam IP mit zwanzig-minütiger Verspätung. Die Interviewerin hatte in der Zwischenzeit auf IP gewartet und sich mental durch Lesen des Interviewleitfadens auf das Interview vorbereitet. Als IP dann zum Raum kam, entschuldigte IP sich für die Verspätung und berichtete, dass sie das dringende Bedürfnis hatte, noch etwas zu Essen. Entsprechend hatte sie sich etwas geschnittenes Rohkost-Gemüse (Gurken, Möhren, Kohlrabi) in einer Plastikdose mitgebracht und bat um Verständnis.</li> <li>• <u>Nachher</u>: Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. IP sagte, dass sie hoffte, der Interviewerin durch ihre Ausführungen geholfen zu haben und sie etwas aus dem Interview herausfiltern konnte. Sie betonte, dass sie es als großen Mehrwert bewerte, dass die Interviewerin die Möglichkeiten hat, die wissenschaftliche Erhebung mit ihrer praktischen Arbeit zu verknüpfen. Die Interviewerin bedankte sich daraufhin für die zur Verfügung gestellte Zeit der IP – insbesondere, da das Interview überproportional lang gedauert hatte und sie verstanden hatte, dass IP aktuell kapazitativ stark eingebunden war und IP nur wenig Zeit für ihre Einarbeitung blieb.</li> </ul>

<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Relevanz der Unterstützung durch die zeitliche Investition der direkten Führungskraft/eines Mentors, mit dem neue Mitarbeiter Konflikte, Fragen und Herausforderungen reflektieren können (intensive Begleitung und Präsenz der Führungskraft)</li> <li>• Zeit als sehr knappe und wertvolle Ressource, die Führungskraft in der Orientierungsphase der Einarbeitungszeit schnell einmal fehlt, da sie bereits mit einer hohen Auslastung in ihre arbeitsbezogenen Prozesse eingebunden sind.</li> <li>• Zeitknappheit produziert den Bedarf einer schnellen Informationsvermittlung durch strukturierte Einarbeitungshilfen („Brückenangebote“)</li> <li>• Stärke des Zusammenhangs zwischen einem Verständnis für das Unternehmen/das Geschäftsmodell, der Identifikation mit dem Unternehmen und dem Gefühl der Verbundenheit</li> <li>• Große Bedeutung des Erwartungsmanagements vor Einstellung zur Steuerung des psychologischen Vertrages und seiner Implikationen für das Onboarding und einer potenziellen Erwartungserfüllung</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fall: Führungskraft, die eine hohe Bindung zu ihrem bisherigen Arbeitgeber hatte und eigentlich nicht wechselwillig war, sondern ausschließlich über die fachliche Herausforderung an die neue Tätigkeit und den neuen Arbeitgeber herangelockt wurde.</li> <li>• IP fühlt sich noch nicht voll eingearbeitet und ist noch nicht im Unternehmen „angekommen“</li> <li>• Das Feld scheint gesättigt: Theoretische Sättigung, sodass keine weiteren Interviews mehr geführt werden.</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u> Sehr flexible Anwendung des Leitfadens möglich.</p>

**A.6: IP03**



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP 03
Name der interviewten Person	
Datum	11.03.2015
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln
Dauer des Interviews	00:56 Stunden
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	Persönliche Ansprache, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Sodann

	wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen), Versicherungsunternehmen
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Spezialistin Digitale Transformation
Alter	29
Geschlecht	weiblich
Familienstand	Ledig
Berufserfahrung in Jahren	9
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	3
Dauer der Betriebszugehörigkeit	6 Monate
Berufliche Qualifikationen	Bachelor Versicherungswesen
Vorinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP03 war mit Interviewerin auf einer Hochschule, so dass ein persönliches Bekanntschaftsverhältnis bestand hatte, das der Forscherin die Kontaktaufnahme erleichtert hatte.</li> <li>• Die Forscherin wusste, dass IP03 vorher bei einem Konkurrenzunternehmen des betrachteten Arbeitgebers tätig gewesen war.</li> </ul>

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbel aus hellem Holz, rechteckiger langer Tisch in der Mitte eines Raumes im ersten OG (quadratischer Besprechungsraum) mit 10-12 Stühlen, große Whiteboards weisen darauf hin, dass der Raum normalerweise häufig für Workshops genutzt wird</li> <li>• sonniger Tag, natürliches Licht durch großes Fenster, die zwei Seiten des Raumes vollständig umgeben, Fenster lassen aus grün bepflanztes Außengelände blicken (Teich, Rasen, Brücken, etc.)</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: offizielles Interview 09:00 – 9:56 Uhr; Dauer: 56 Minuten, anschließendes Gespräch (ohne Tonbandaufnahme) weitere 20 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, Fenster in Türgröße bringen Tageslichtbeleuchtung in den Raum</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen nebeneinander über eine Ecke des Tisches</li> <li>• IP blickt durch die großen Außenfenster auf das gegenüberliegende Bürogebäude des Unternehmens, vor dem eine Wasseranlage (See) verläuft, die nur mittels Begehung einer kleinen Brücke erreicht werden kann</li> </ul>

<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Interviewsystem: relativ vertraute Gesprächsatmosphäre</li> <li>• Auffälligkeiten: sehr entspannte Haltung (zurückgelehnt)</li> <li>• Verhalten IP: IP war sehr entspannt und gelassen</li> <li>• Gefühl/Gedanken Forscherin:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IP wirkt zwar ehrlich, aber sehr bedacht, in dem, was sie ausgesprochen hat und wie sie es beschrieben hat</li> <li>○ Beschränkt IP sich auf positive Ereignisse?</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nach einer Begrüßung erzählte IP um ein Alltagsgespräch einzuleiten von ihrem etwas chaotischen Morgen, in dem sie ihren Schlüssel verloren hatte um die Stimmung etwas aufzulockern.</li> <li>○ IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern und wirkte so als würde sie der Interviewerin vollstes Vertrauen hinsichtlich eines vertraulichen Umgangs mit ihren Daten schenken. Zudem hatte IP eine sehr positive Haltung dem Interview gegenüber.</li> <li>○ <u>Nachher</u>: Obwohl IP vorab darauf hingewiesen hatte, dass sie einen Anschlusstermin habe und somit Zeitknappheit herrsche, zeigte IP während des Interviews keinen Anschein davon, dass sie es verkürzen wolle, als die vorab terminierte Abschlusszeit des Termins (10:00 Uhr) überschritten war. Stattdessen wurden die Einblicke, die sie gewährte nach Beendigung der Tonbandaufnahme noch viel tiefergehend als während des Hauptinterviews: IP machte der Forscherin deutlicher wie problematisch das Verhältnis der IP zu ihren direkten Kollegen sei:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sie fühle sich nicht willkommen.</li> <li>○ Es gebe einen zwischen ihren direkten Kollegen, bei dem sie das Gefühl habe, ihm würde jedes Mal bei Ihrem Anblick etwas im Halse stecken bleiben.</li> <li>○ Eine andere Kollegin sage wohl immer, wenn sie das Licht im Büro anschaltete „und paff – jetzt macht sie wieder das Licht an.“</li> <li>○ Sie könne sich nicht mit der Arbeitseinstellung ihrer Kollegen identifizieren,                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ da sie sie für weniger engagiert und engstirniger halte und</li> <li>▪ sich gar nicht erklären könne, was ihre Funktion in ihrer Abteilung rechtfertige, da sie auch nicht das Gefühl habe, ihre Kollegen würden einen sinnstiftenden Output erbringen.</li> <li>▪ da sie ihnen vorwirft, das großzügige System des Konzerns auszunutzen:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• im Homeoffice nicht effizient zu arbeiten</li> <li>• die Dauer von Zigarettenpausen in die Länge zu ziehen, da sie als Arbeitszeit gelten und man nicht ausstempeln müsse. Dies empfindet sie als unfähr und unsolidarisch. Es habe sie sehr schockiert, dass man bei dem betrachteten Unternehmen in seiner Zigarettenpause nicht ausstempeln müsse.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ Sie habe großes Glück, dass sie im Alltag vornehmlich mit gänzlich anderen Schnittstellen zu tun habe, mit denen sie sehr gut zurechtkommt. Mit ihren direkten Kollegen habe sie weniger Berührungspunkte, was es ihr leichter macht, zu</li> </ul> </li> </ul>

	<p>akzeptieren, dass sie kein gutes Verhältnis zu ihnen habe. Sie könne wenig mit ihnen anfangen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sie könne sich vorstellen sehr langfristig im Unternehmen zu bleiben, da sie glaubt, die Möglichkeit zu haben, sich intern weiterentwickeln zu können. Sie glaube daran, dass jeder, der engagiert sei, wie sie es ist, auch die Möglichkeit bekomme, sich an neuen Themen auszuprobieren. So sieht sie selbst bei Beendigung des Projekts keine Notwendigkeit sich darum zu sorgen, welche Aufgaben sie danach habe, da sie auf ihr Fortkommen vertraue.</li> <li>○ Unmittelbar im Anschluss an das Interview bot die Forscherin IP an, sie bei einem gemeinsamen Mittagessen über die Weiterentwicklung des Onboardingkonzepts im Unternehmen zu informieren. IP bejahte, dass sie sich über ein gemeinsames Mittagessen sehr freuen würde. Auf diese Weise plante sie IP ggf. in den Rückkopplungsprozess nach der Datenauswertung einzubinden.</li> <li>○ Auch bot die Forscherin IP an, sich etwas Schokolade mitzunehmen, da sie sich während des Interviews nicht bedient hatte.</li> </ul>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b> <i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Kandidaten wünschen sich in den ersten Wochen eine intensive Begleitung und Präsenz der Führungskraft</li> <li>• Kandidaten wünschen sich frühzeitig andere neue Mitarbeiter kennenzulernen</li> <li>• Große Bedeutung sozialer Interaktion und Akzeptanz (Mittagessen)</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b> <i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forscherin konnte alle Themen im Leitfaden abarbeiten</li> <li>• Forscherin hatte das Gefühl, dass die Überleitung zum Hauptteil, nicht mehr durch den Teil „Gesprächsbeginn“ vorab eingeleitet werden müsse, da der Redefluss so sehr angeregt werde, dass die Überleitung einen Bruch darstellen könne. Sie plant es nach dem nächsten Interview zu reevaluieren, ob sie den Gesprächsbeginn umstellt. □</li> </ul>

**A.6: IP04**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)  
**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP 04
Name der interviewten Person	
Datum	26.04.2016

Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln
Dauer	00:44 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	10.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Vorstandsassistentin P&C
Alter	25
Geschlecht	weiblich
Familienstand	Ledig
Berufserfahrung in Jahren	0
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	0 (ausschließlich Praktika)
Dauer der Betriebszugehörigkeit	4,5 Monate
Berufliche Qualifikationen	VWL (B.A. und M.A.)
Vorinformationen	Hat aufgrund ihrer kapazitiven Belastung durch ihre Führungskraft mehrfach den Gesprächstermin verschieben müssen.

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen</li> <li>• bewölkter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 16:06 – 16:50 Uhr; Dauer: 44 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum (Blick in den bepflanzten Innenhof)</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> <li>• Interviewer blickt auf eine weiße leere Wand</li> </ul>

<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch war sehr schnell tiefgehend und offen: IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus (Interviewer musste nur wenige vollständige Fragen stellen um ein fließendes Gespräch anzustoßen), Interviewer glaubt eine angenehme Gesprächsatmosphäre hergestellt zu haben.</li> <li>• Auffälligkeiten: IP sprach sehr laut und deutlich.</li> <li>• Wirkung IP: Wirkte trotz ihres jungen Alters sehr souverän, strukturiert und zielstrebig.</li> <li>• Gedanken des Interviewers: I hatte das Gefühl, dass IP zwar offen war, sich jedoch nicht vollkommen auf emotionaler Ebene geöffnet hatte und ein Zensor wirkte. Eine Alternative war, dass IP schlicht ein sachlicher Mensch sei.</li> <li>• Interviewer konnte sich gedanklich nach dem Interview im Vergleich zu anderen sehr schnell von dem Interview lösen.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>: IP kam etwas zu spät und bediente sich selbst mit dem Wasser, das die Interviewerin ihr angeboten hatte. Sie sprach von dem schlechten Wetter und davon, wie schlimm sie es fand, aktuell wieder die Heizung einschalten zu müssen. Sie hatte ihr Notebook inklusive ihres Notizbuches dabei und legte diese auf den Tisch. Hier ist fraglich, ob das Gerät kontinuierlich auf IP wirkte und sie sich von ihren alltäglichen Zwängen lösen und vollständig auf das Interview konzentrieren konnte. ist IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern.</li> <li>• <u>Nachher</u>: Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. IP betonte, dass sie ihre Einarbeitung durch ihre Vorgängerin heute als Luxus empfindet, da sie bei anderen Kollegen mitbekommt, wie schwierig es sein kann, wenn dies nicht gegeben ist. Hier bietet sie entsprechend immer ihre Hilfe in ihrem Vorstandsassistenten-Netzwerks an. Für die Beschaffung der Ausstattung eines neuen Mitarbeiters würde sie sich eine standardisierte und zentrale To-Do-Liste wünschen, die die unterschiedlichen Ansprechpartner und Ausstattungsbedarfe pro Zielgruppe aufführt. Darüber hinaus sei es wichtig zu wissen, wie lange Bestellprozess dauern.</li> </ul>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Einarbeitungsbedarf variiert je nach Berufserfahrung.</li> <li>• Bedeutung eines zielgruppenorientierten Onboardings: den Mitarbeiter dort abholen, wo er steht.</li> <li>• Große Bedeutung von Integrationsstrategien und Proaktivität des Mitarbeiters.</li> <li>• Große Bedeutung sozialer Interaktion und Akzeptanz (Mittagessen, Kommunikation)</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fall IP: Berufseinsteiger, d.h. wenig Vergleichspunkte zu anderen Arbeitgebern.</li> </ul> <p><u>Leitfaden</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr flexible Anwendung des Leitfadens möglich.</li> <li>• Wiederholung bereits zuvor gehörter Inhalte-&gt; Theoretische Sättigung?</li> </ul>

**A.6: IP05**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)  
**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP 05
Name der interviewten Person	
Datum	11.04.2016
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln
Dauer	00:49 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	10.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Spezialistin/Fachkraft für Arbeitssicherheit (FASI)
Alter	49
Geschlecht	weiblich
Familienstand	Verheiratet (2 Kinder)
Berufserfahrung in Jahren	25
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	3
Dauer der Betriebszugehörigkeit	6 Monate
Berufliche Qualifikationen	Diplom Chemie-Ingenieur
Vorinformationen	Herausfordernde Terminfindung vorab, da in Teilzeit tätig.

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen</li> <li>• Sonniger Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 11:10 – 11:59 Uhr; Dauer: 49 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum (Blick in den bepflanzten Innenhof)</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b> <i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsatmosphäre war sehr offen, aber zugleich nüchtern und sachlich: IP07 kam sehr schnell in einen Erzählmodus, der jedoch dazu führte, dass IP und die Forscherin mehrfach zwischen den Themen „gesprungen“ sind.</li> <li>• Auffälligkeiten:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IP sprach zum Teil sehr leise und undeutlich, sodass Forscherin befürchtete bei der Transkription Verständnisschwierigkeiten zu haben.</li> <li>○ Forscherin hatte das Gefühl, dass IP sie nicht immer verstanden hatte, da sie auf viele Fragen, unterschiedlicher Formulierung gleichermaßen antwortete. Dieses Gefühl hatte sie in der Form bei wenigen anderen IP (Bsp. Bei der Frage nach einem Ziel mit „Strategie“ antworten.</li> <li>○ IP legte einen deutlichen Schwerpunkt auf die inhaltliche Komponente ihrer Arbeit.</li> </ul> </li> <li>• IP war sehr selbstsicher</li> <li>• Gedanken des Interviewers: IP konnte sich sehr gut vorstellen, dass IP von ihrem gemeinsamen Vorstand geschätzt wurde, da sie ein starkes und selbstbewusstes Auftreten hatte.</li> <li>• Interviewer hatte anders als zuvor keine Schwierigkeiten sich im Anschluss an das gedanklich von der Begegnung zu lösen. Sie führt dies u.a. auf den sachlichen Verlauf des Gesprächs zurück.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b> <i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IP ist zunächst am Besprechungsraum vorbei gelaufen, kam jedoch sodann in den Raum zurück IP berichtet bei der Nennung ihrer Funktionsbezeichnung, dass sie in Kürze Führungskraft der Abteilung würde, dies jedoch noch nicht offiziell sei.</li> <li>○ Darüber hinaus sprach sie eine unmittelbar erkannte Überschneidung ihres Verantwortungsbereichs mit dem der Forscherin an. Als Fachkraft für Arbeitssicherheit sei sie für die Unterweisung neuer Mitarbeiter zuständig und würde gern mit der Forscherin in ihrer Rolle als Mitarbeiterin des Unternehmens darüber sprechen, wie sich dies in den Gesamteinarbeitungsprozess integrieren lasse. Die beiden vereinbarten dies in einem Nachfolgespräch zu diskutieren.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sie berichtete davon, dass sie vor ihrem Amtsantritt beim TÜV-Rheinland gearbeitet habe.</li> <li>● <b>Nachher:</b> Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. IP berichtete von ihren genauen Plänen, bei der Einweisung neuer Mitarbeiter zum Thema Arbeitssicherheit.</li> </ul>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b> <i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Einarbeitung kann nicht als übergreifender Begriff dienen, da es nur die inhaltliche Komponente beinhaltet.</li> <li>● Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>● Einarbeitungsbedarf variiert je nach Erfahrungsschatz des Mitarbeiters. Je erfahrener der Mitarbeiter, desto weniger inhaltliche Einarbeitung ist erforderlich. Übergreifend einheitliche Bedarfe sind organisationsbezogene Inhalte etc.</li> <li>● Kandidaten wünschen sich in den ersten Wochen eine intensive Begleitung und Präsenz der Führungskraft</li> <li>● Große Bedeutung sozialer Interaktion, Akzeptanz und des Rückhalts</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b> <i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IP als Fall den Mitarbeitern mit Berufserfahrung und hoher Nachfrage.</li> <li>● Darüber hat sich IP nicht proaktiv bei dem Unternehmen beworben, sondern wurde abgeworben. Dies geht mit einer anderen Erwartungsgenese einher, da stärker geglaubt wird, das Unternehmen müsse sich erst einmal beweisen.</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Interviewerin hätte stärker darauf eingehen können, woran IP im Gespräch mit ihrem Vorstand gemerkt hatte, dass sie sie inhaltlich stärkt und unterstützt.</li> <li>● IP trennte die inhaltliche Einarbeitung vollkommen vom übergreifenden Onboardingprozess und sah keinen Zusammenhang. Es muss also in der Betrachtung des Themas berücksichtigt werden, welche Definition vorliegt.</li> </ul>

**A.6: IP06**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP06
Name der interviewten Person	
Datum	01.04.2016
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln

Dauer	00:51 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Spezialistin Customer Relationship Management/Data Scientist
Alter	27
Geschlecht	Weiblich
Familienstand	Ledig
Berufserfahrung in Jahren	0-1 Monate
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	0
Dauer der Betriebszugehörigkeit	5 Monate
Berufliche Qualifikationen	Studium Wirtschaftsinformatik (B.A.; M.A.)
Vorinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP hat sich zunächst nicht sofort auf die Anfrage der Forscherin zurück gemeldet, sodass die Forscherin nach Ablauf der benannten Frist telefonisch erfragt hat, ob IP sich vorstellen könnte, das Gespräch zu führen.</li> <li>• Daraufhin, hat IP noch einmal darüber nachdenken wollen und sich zögerlich gezeigt. Anschließend hat sie final zugesagt, nachdem ihr bestätigt wurde, dass es sich nicht um eine inhaltlich fachliche Überprüfung ihres Zielerreichungsgrades handelt.</li> </ul>

### GESPRÄCHSMEMO

<b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen, Kühlschrank</li> <li>• Sonniger Tag, natürliches Licht durch großes Fenster</li> </ul>
<b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 10:30 – 11:25 Uhr; Dauer: 51 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, Fenster in Türgröße bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen nebeneinander, das iPad ist zwecks Aufnahme des Gesprächs zwischen den Gesprächsparteien platziert</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch war teilweise relativ schleppend. Zwar schien die Gesprächsatmosphäre nicht gestört zu sein, jedoch hatte IP große Schwierigkeiten ihre emotionalen Empfindungen bzw. vermutlich ihr unbewussteste Prozesse zu verbalisieren, was das Gespräch ins Stocken brachte.</li> <li>• Auffälligkeiten: IP schien nicht sehr reflektiert zu sein, da sie ihr Umfeld zwar bewertet, jedoch keine Wirkungszusammenhänge für sich erschließt. Die Forscherin musste sich vergleichsweise häufig in den Dialog einschalten, ohne eine sehr tiefgehende Betrachtung emotionaler Gegebenheiten zu erreichen.</li> <li>• Wirkung/Verhalten IP: IP wirkte sehr sachlich.</li> <li>• Gedanken des Interviewers: Schwieriges, wenig aufklärendes Interview</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>: IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern und wirkte jedoch abwartend und zurückhaltend. Sie äußerte keine weiteren Fragen zum Interviewprozess.</li> <li>• <u>Nachher</u>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nach Deaktivierung der Tonaufnahme, äußerte IP, dass sie sich bisher noch nicht so intensive Fragen zum Prozess gestellt hatte und etwas irritiert war</li> <li>○ Darüber hinaus fragte sie die Interviewerin, wie sie mit den Daten weiterarbeiten würde und wie sie plante zu Erkenntnissen zu gelangen.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Hohe Bedeutung der Möglichkeit Fragen zu stellen</li> <li>• Reaktionen aus dem Umfeld beeinflussen die weiteren Interaktionsstrategien (wenn ich bei Fragen positive Reaktionen erhalte, werde ich weitere Fragen stellen -&gt; positive Verstärker?)</li> <li>• Kandidaten schätzen es, dass man sich in der Einarbeitung für sie Zeit nimmt</li> <li>• Große Bedeutung erster beruflicher Erfolge als Zeichen des Einarbeitungsfortschrittes, der Selbstwirksamkeit und des Gefühls einen Mehrwert zu bieten</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Sample</u>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fall: Berufseinsteiger</li> </ul> </li> <li>• <u>Leitfaden</u>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Die Anwendung des Leitfadens kam zeitweise mangels eines natürlichen Erzählflusses der Kandidaten – aus Sicht der Interviewerin ins Stocken. Dies führte die Interviewerin aufgrund der positiven Erfolge bei anderen Kandidaten jedoch nicht auf die Leitfadenskonzepion zurück, sondern auf die mangelnde Abstraktionsfähigkeit/den mangelnden Abstraktionswillen der Kandidatin, sodass keine Änderungen des Interviewleitfadens eingeplant sind.</li> </ul> </li> </ul>

**A.6: IP07**

Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP 7
Name der interviewten Person	
Datum	16.03.2016
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln
Dauer	00:54 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und datenschutzrechtlichen Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	10.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Leiter Controlling – Reporting & Datenmanagement (CON-RD)
Alter	32
Geschlecht	männlich
Familienstand	ledig
Berufserfahrung in Jahren	13
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	5
Dauer der Betriebszugehörigkeit	4 Monate
Berufliche Qualifikationen	Bachelor Business Administration; MBA
Vorinformationen	Bereichsleiter, d.h. Vorgesetzter des IP, ist der Interviewerin bekannt. Sie kennt zum Teil auch das grobe unmittelbare kollegiale Umfeld des IP.

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen</li> <li>• bewölkter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 16:06 – 17:00 Uhr; Dauer: 54 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum (Blick in den bepflanzten Innenhof)</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b> <i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch war sehr schnell tiefgehend und offen: IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus (Interviewer musste nur wenige vollständige Fragen stellen um ein fließendes Gespräch anzustoßen), Interviewer glaubt eine angenehme Gesprächsatmosphäre hergestellt zu haben</li> <li>• Auffälligkeiten: War ohne Nachfragen sehr bemüht, seine Gedanken zu konkretisieren (anhand von Beispielen)</li> <li>• IP wirkte sehr selbstsicher</li> <li>• Gedanken des Interviewers: „starke Identifikation und Begeisterung mit und für das Unternehmen“, Kompensation negativer Einarbeitungserfahrung durch inhaltliche Identifikation und unterstützendes Verhältnis zur Führungskraft – Kompensation erhöht auch das Verbundenheitsgefühl zum Unternehmen</li> <li>• Interviewer konnte sich gedanklich nach dem Interview schwer von der Begegnung lösen.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b> <i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>: IP ist zunächst am Besprechungsraum vorbeigelaufen und hat bei einer Führungskraft in den umliegenden Räumlichkeiten des Besprechungsraums nach diesem gefragt. Dabei entdeckte ihn die Interviewerin und lud ihn ein einzutreten. IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern und wirkte so als würde IP der Interviewerin vollstes Vertrauen hinsichtlich eines vertraulichen Umgangs mit IPs Daten schenken.</li> <li>• <u>Nachher</u>: Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. IP berichtete von Inhalten, bei denen es seines Erachtens nach keine prozessuale Regelung gibt (Standorthinterlegung in Outlook), betonte die Bedeutung von Willkommensveranstaltung und bat Interviewerin dies noch aufzunehmen. Darüber hinaus gab er ihr ein positives Feedback zum Gesprächsverlauf. Anschließend kam es zu einem persönlichen Kennenlernen und einem thematischen Abschweifen von 30 Minuten: persönliche Weiterbildung und Wunsch des IP zu promovieren, Hochschulkontakte</li> </ul> <p>Nach dem Interview war die Interviewerin sehr motiviert und euphorisch.</p>

<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p>(Thesen, Bezug zu Theorie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einarbeitung kann nicht als übergreifender Begriff dienen, da es nur die inhaltliche Komponente beinhaltet. Stattdessen soll auch die soziale Eingliederungskomponente in einen Oberbegriff aufgenommen werden. Onboarding fasst für IP alle Themengebiete besser zusammen.</li> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Einarbeitungsbedarf variiert je nach Hierarchiestufe: Führungskräfte haben andere Bedarfe als Mitarbeiter (wichtiger als eine inhaltliche Einarbeitung sei hier die Infrastruktur und das Mentoring)</li> <li>• Kandidaten wünschen sich in den ersten Wochen eine intensive Begleitung und Präsenz der Führungskraft</li> <li>• Große Bedeutung sozialer Interaktion und Akzeptanz (Mittagessen, Kommunikation)</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IP deutlich als <i>abweichender Fall</i> zu deuten, da er als Führungskraft auf viele Bedeutsamkeiten und Abweichungen von den Bedürfnissen eines Mitarbeiters in der Einarbeitungszeit hinweist.</li> <li>• Darüber hinaus ist eine Abweichung in seiner Erwartungsgenese festzustellen. Es scheint eine Rolle zu spielen, dass er vorab bereits bei (Name Unternehmen) gearbeitet hat („Wiederkehrer“) und seine Erwartungen nicht nur auf Berufserfahrung im Allgemeinen, sondern auch auf direkte Erfahrungen mit dem betrachteten Arbeitgeber beruhen und sie somit sehr realitätsnah waren.</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u> Interviewerin hätte auf dem Leitfaden stärker danach schauen können, ob sie alle Themenfacetten betrachtet hat. Sie hat nicht danach gefragt, was IP sich selbst mitgeben würde, wenn er noch einmal beginnen würde.</p> <p>Da sehr viele Inhalte im Rahmen der prozessualen Reflexion behandelt wurden, ist der Themenblock „Stand der Integration“ innerhalb des Leitfadens nicht explizit angesprochen worden.</p> <p>Für den IP schien der Begriff „Einarbeitung“ nicht umfassend genug, um alle in der frühbetrieblichen Phase relevanten Ebenen zu erfassen. So falle der komplette Teil sozialer Eingliederung nicht mit hinein, obwohl er von großer Relevanz sei. Um zu vermeiden, dass durch eine eingrenzende Wortwahl bedeutsame Aspekte der betrachteten Kernthematik unberührt bleiben und übersehen werden, wird die Forscherin in den folgenden Interviews darauf achten Onboarding als übergeordneten Begriff zu verwenden, der u.a. Einarbeitung und soziale Eingliederung umfasst.</p>

**A.6: IP08**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)  
**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP08
Name der interviewten Person	
Datum	21.03.2016
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln
Dauer	00:52 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Spezialist Operational Risk Management
Alter	39
Geschlecht	weiblich
Familienstand	ledig
Berufserfahrung in Jahren	16
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	3
Dauer der Betriebszugehörigkeit	3 Monate
Berufliche Qualifikationen	Diplom Volkswirtschaftslehre
Vorinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP kennt das Unternehmen bereits aus einer vorherigen Einstellung im Unternehmen (2001-2005).</li> <li>• Teilzeitkraft: 65%</li> </ul>

### GESPRÄCHSMEMO

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen</li> <li>• bewölkter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
--	--

<p><b>Gesprächs-Setting</b></p> <p><i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 11:07 – 11:12:00 Uhr; Dauer: 53 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum (Blick in den bepflanzten Innenhof)</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviewer hatte das Gefühl häufig nachfragen zu müssen, da IP relativ einsilbig und zurückhaltend war. Es war schwierig in einen Erzählmodus zu gelangen.</li> <li>• Auffälligkeiten: Wurde im Gespräch häufig sehr leise und war nicht sehr kommunikativ. IP wiederholte sich sehr häufig.</li> <li>• IP war sehr zurückhaltend.</li> <li>• Gedanken des Interviewers: Das Interview war relativ anstrengend und schwerfällig. Ggf. hatte es damit zu tun, dass IP sich durch das Tonband beunruhigt fühlte.</li> <li>• Interviewer wurde von dem Interview weniger gefesselt als von anderen Gesprächen.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>: IP wollte nichts trinken und wirkte etwas nervös. Als IP die Einverständniserklärung unterzeichnete unterschrieb sie an der falschen Stelle und ärgerte sich sehr darüber.</li> <li>• <u>Nachher</u>: Nach Abschaltung des Tonbandgeräts äußerte IP, dass er/sie das Gespräch sehr anstrengend empfunden hatte, weil Fragen aufkamen, über die sie noch nicht nachgedacht hatte. Dennoch hielt sie das Thema für sehr interessant und tauschte sich sodann viel angeregter über die Thematik aus. Dabei machte sie folgende Anmerkungen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sie hält es für wichtig einen „Tag der neuen Mitarbeiter“ einzuführen, den sie bei ihrem alten Arbeitgeber kennengelernt hatte (Vorstellung des Unternehmens, der Strategie durch Bereichsleiter/Vorstände, Kennenlernen anderer neuer Mitarbeiter, zu denen sie lange den Kontakt gehalten hatte)</li> <li>○ Es sei wichtig, die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters im Voraus zu planen, damit der Mitarbeiter bereits wenn er startet viele Einarbeitungstermine in seinem Kalender vorfindet und nicht „in einem luftleeren Raum schwebt“, sondern genau weiß, was ihn in den nächsten Wochen erwartet.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entfällt die Notwendigkeit des Netzwerkens/der sozialen Eingliederung, da man das soziale Umfeld bereits kennt, gelingt die inhaltliche Einarbeitung schneller: Gründe: Man legt gedankliche und zeitliche Ressourcen frei, die andernfalls an das soziale Netzwerken gebunden sind. Darüber hinaus helfen soziale Kontakte dabei relevante Informationen zu erlangen, die man sich andernfalls mühevoll zusammensuchen muss.</li> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Einarbeitungsbedarf variiert je nach Berufserfahrung und sozialer Eingliederung.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Bedeutung sozialer Interaktion, zwischenmenschlichen Vertrauens und Akzeptanz (Mittagessen, Kommunikation)</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IP deutlich als <i>abweichender Fall</i> zu deuten, da er vorab bereits bei (Name Unternehmen) gearbeitet hat („Wiederkehrer“) und seine Erwartungen nicht nur auf Berufserfahrung im Allgemeinen, sondern auch auf direkte Erfahrungen mit dem betrachteten Arbeitgeber beruhen und sie somit sehr realitätsnah waren.</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u> Interviewerin hätte sich dieses Mal stärker vom Leitfaden lösen können, um stärker darauf zu achten, dass sich Inhalte weniger überschneiden und wiederholen.</p>

**A.6: IP09**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)  
**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP09
Name der interviewten Person	
Datum	21.03.2016
Ort	Büro Dirk Schubert, (Name Unternehmen), Köln
Dauer	00:53 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Leiter Operatives Schaden- und Leistungsmanagement
Alter	45

Geschlecht	männlich
Familienstand	Verheiratet und drei Kinder
Berufserfahrung in Jahren	20
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	4
Dauer der Betriebszugehörigkeit	3 Monate
Berufliche Qualifikationen	FH und Universitätsdiplom Wirtschaftswissenschaften
Vorinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>IP leitet Mitarbeiter an elf Standorten im Bereich Schaden (SUHK) und Krankenleistung</li> </ul>

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, eckiger Besprechungstisch mit 4 Stühlen an der Seite des Raumes (rechteckiges Büro des Bereichsleiters; an der anderen Seite des Raumes steht sein Schreibtisch)</li> <li>• bewölkter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 13:05 – 13:59 Uhr; Dauer: 54 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum</li> <li>• Interview im Büro des IP geführt, da er es als Bereichsleiter gewohnt war, dass seine Termine in seinem Büro durchgeführt werden. Es lässt sich diskutieren, ob es aus wissenschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoller gewesen wäre, das Interview in anderen Räumlichkeiten durchzuführen, damit IP sich etwas stärker aus seiner Rolle lösen kann und weniger sozial erwünscht antwortet. Dies wird die Forscherin in ihre kritische Reflexion der Interviewführung aufnehmen.</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber, iPad liegt zwischen den Gesprächsteilnehmern</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand</li> <li>• I blickt auf privates Familienbild mit den Kindern des IP</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b> <i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsatmosphäre/-charakter: IP war sehr schnell tiefgehend in Bezug auf seine Integrationstaktiken, seine Vision, aber auch Dinge, die ihn in der Einarbeitung gehemmt haben. IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus.</li> <li>• Auffälligkeiten IP: IP war sehr beherrscht und professionell, Zum Teil waren die Erzählpassagen des IP fast zu ausführlich. (Beispielen)</li> <li>• Wirkung IP: war sehr bedacht und reflektiert</li> <li>• Gedanken des Interviewers: fraglich, ob es gelungen war, das Gespräch auf eine weniger formale und vielmehr persönliche Ebene zu heben. IP hat sich aus der Sicht des Interviewers zu wenig auf sein eigenes Empfinden und sein eigene Person, als vielmehr</li> </ul>

	<p>ausschließlich auf seine Rolle bezogen. Fraglich, ob die emotionale Ebene des Gesprächs ausreichend erfasst wurde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkung des Interviews auf den Interviewer: Positive Grundhaltung</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b> <i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IP kündigte kurz bevor die Interviewerin das Tonband anschaltete an, dass er viel zu erzählen habe. Ggf. auch das ein oder andere, das der Forscherin wohl nicht gefallen werde.</li> <li>○ Darüber hinaus bat er der Forscherin ein Getränk an und rechtfertigte seine etwas unbeholfene Handlung damit, dass seine Sekretärin im Urlaub sei und er sich an diesem Tag selbst um seine Terminkoordination etc. kümmern müsse, was ihn etwas fordere.</li> <li>○ IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern und wirkte sehr souverän und entspannt.</li> </ul> </li> <li>• <u>Nachher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. IP äußerte, dass er das Gespräch als sehr spannend empfunden habe, aber etwas andere Themen erwartet hatte, als er zum Gespräch eingeladen wurde. Er glaubte, dass eher HR-Management bezogene Fragen gestellt werden (HR-Prozesse, Systeme etc.) und weniger, das große Ganze angeschnitten werde.</li> <li>○ Darüber hinaus betonte er erneut in einem drastischeren Ton als im Interview, dass die Einarbeitung durch HR eine Katastrophe war und er aus diesem Grund auch noch einen Termin mit seiner Ansprechpartnerin habe, um seinen Ärger zu platzieren. Es sei noch viel Verbesserungspotential gegeben.</li> <li>○ Die Interviewerin lud ihn ein, weitere Ideen und Anmerkung zur Gestaltung der Onboarding-Prozesse sehr gern bei ihr zu platzieren, um sie in die Neugestaltung der Prozesse einfließen lassen zu können.</li> </ul> </li> </ul> <p>Unmittelbar im Anschluss an das Interview hatte IP einen Anschlusstermin und verließ mit der Interviewerin sein Büro. Insgesamt hatte er ihr – trotz seiner Position als Bereichsleiter – 10 Minuten mehr Zeit geschenkt, als ursprünglich einberaumt, was die Interviewerin sehr zu schätzen wusste.</p>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b> <i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab einer gewissen hierarchischen Ebene sinkt das Verständnis und die Geduld sich selbst in Systeme und Prozesse einzulesen (mangels Zeit und Muße sich damit im Selbststudium zu beschäftigen).</li> <li>• IP wünscht sich, dass ihm alle Basisprozesse (HR: Hinweise zu Besonderheiten im Unternehmen; IT: Technik, Laufwerke etc.) in einer Terminserie im persönlichen Gespräch ergänzend zu Lesematerial („keine Zeit eine Linksammlung“ zu lesen) erläutert werden, damit er mehr Zeit für seine „eigentliche Einarbeitung“ hat: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sich ein Netzwerk aufzubauen.</li> <li>○ Sein Team und seine Themen kennenzulernen („Arbeitsplatzbegleitung“).</li> <li>○ Darüber hinaus bietet es ihm die Möglichkeit ein persönliches Verhältnis zu seinem HR-Ansprechpartner aufzubauen.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er schätzt eine strukturierte Übergabe: „Übergabedokument BO“ anhand eines Gesprächsbogens: nicht nur formale Verbindlichkeit, sondern auch soziale Relevanz.</li> <li>• Einarbeitungsbedarf variiert je nach Hierarchiestufe: Führungskräfte haben andere Bedarfe als Mitarbeiter (wichtiger als eine inhaltliche Einarbeitung sei hier die Infrastruktur und das Mentoring)</li> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Einarbeitung von Führungskräften der höheren Hierarchie ist stark basiert auf:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gesprächen</li> <li>○ Beobachtungen</li> <li>○ Dem Wunsch merklich zu machen, dass sich mit der Ankunft der Führungskraft etwas verändert.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IP deutlich als <i>abweichender Fall</i> zu deuten, da er als Führungskraft auf viele Bedeutsamkeiten und Abweichungen von den Bedürfnissen eines Mitarbeiters in der Einarbeitungszeit hinweist.</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forscherin hat bereits ein höheres Maß der flexiblen Anwendung des Leitfadens vernommen.</li> <li>• Aktuell kein Änderungsbedarf wahrgenommen.</li> </ul>

**A.6: IP10**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)  
**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP10
Name der interviewten Person	
Datum	29.03.2016
Ort	Besprechungsraum, Köln
Dauer	00:59 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)

Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Vorstandsassistentin IT & Digitalisierung
Alter	27
Geschlecht	weiblich
Familienstand	Ledig
Berufserfahrung in Jahren	2 Jahre
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	2
Dauer der Betriebszugehörigkeit	6 Monate
Berufliche Qualifikationen	Master Business and Process Management (BWL); vorher Bachelor Business Administration, Bankkauffrau
Vorinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP hat nach Kontaktaufnahme direktes Interesse am Promotionsvorhaben der Interviewerin bekundet. D.h. IP hat nicht nur unmittelbare Bereitschaft gezeigt, an der Studie teilzunehmen, sondern war zudem auch sehr interessiert daran zu erfahren, wie die Interviewerin ihr Promotionsprojekt berufsbegleitend organisiert. Dazu hat sie gewünscht sich bei einer Mittagspause mit der Interviewerin auszutauschen. Dies hat die Interviewerin bejaht, jedoch zur Sicherstellung eines unbefangenen und neutralen Gesprächsverlaufs im Interview auf einen Termin nach der offiziellen Interviewführung vertagt.</li> <li>• IP hat vor dem Start in das Vorstandsassistentenprogramm lange Zeit in Teilzeit auf der Tätigkeit begonnen, weil diese lange Zeit unbesetzt war. Demnach ist zu erwarten, dass sie von einer sehr schonenden und „gleitenden“ Einarbeitungszeit berichten wird.</li> </ul>

### GESPRÄCHSMEMO

<b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Besprechungstisch mit 4 Stühlen. In einer Ecke des Raumes – gegenüber vom Fenster – steht ein Kühlschrank mit Getränken und einer Kaffeemaschine. an der Seite des Raumes.</li> <li>• bewölkter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 13:05 – 14:04 Uhr; Dauer: 59 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten des Besprechungsraums: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen über Eck nebeneinander, da IP sich proaktiv einen Platz ausgesucht hat, I-Pad liegt zwischen den Gesprächsteilnehmern</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Portraits einer Mitarbeiterkampagne.</li> <li>• I blickt auf leere weiße Wand.</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsatmosphäre/-charakter: IP war bezüglich seiner Einarbeitungserfahrung sehr offen und schien das Bedürfnis zu haben, seine Erfahrungen mitzuteilen. sehr schnell tiefgehend in Bezug auf seine Integrationstaktiken, seine Vision, aber auch Dinge, die ihn in der Einarbeitung gehemmt haben. IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus.</li> <li>• Auffälligkeiten IP: IP sprach relativ leise und schaute häufig unbeholfen auf die Unterlagen der Forscherin.</li> <li>• Wirkung IP: wirkte relativ traurig, perspektivlos und enttäuscht. Zugleich schien IP dies nicht zeigen zu wollen bzw. sozial erwünscht antworten zu wollen – sowohl, was die Erwartungen ihres Umfelds angeht, als auch die der Interviewerin.</li> <li>• Gedanken des Interviewers: Es tat der Interviewerin leid, dass sich vorab entwickelte Erwartungen nicht realisiert haben und, dass sie einen Job zu machen schien, der ihr keinen Spaß macht.</li> <li>• Wirkung des Interviews auf den Interviewer: gedrückte Stimmung</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern und wirkte sehr souverän und entspannt.</li> </ul> </li> <li>• <u>Nachher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch übergangslos noch eine Stunde weiter. IP äußerte, ganz konkret, dass sie Angst habe, sich nach der Vorstandsassistentenzeit bei (Name Unternehmen) nicht weiterentwickeln zu können, da sie sich nur eine Zukunft in einem anderen Ressort vorstellen könnte, sie aber Wisse, dass das Wunschressort ihrem jetzigen Ressort nicht wohlgesonnen sei. Entsprechend könne sie sich im Zweifel auch vorstellen, sich nach der Zeit extern nach einer Anstellung umzusehen, was sie jedoch nicht positiv zu stimmen schien. Ihre Promotionspläne habe sie jedoch erst einmal vertagt, da sie sich aktuell nicht vorstellen könne neben dem Job zu lernen.</li> <li>◦ Sie betonte, dass sie in ihrer aktuellen Rolle nicht aufgehe.</li> </ul> </li> </ul> <p>Dadurch, dass die Gesprächsteilnehmer sich nach dem offiziellen Interview noch fast eine Stunde unterhalten haben, haben sie den Puffer, den die Interviewerin zum Folgeinterview eingeplant hatte, fast vollständig aufgebraucht. Entsprechend hat die Interviewerin, das Gespräch am Ende unterbrochen und darauf hingewiesen, dass IP den Raum verlassen sollte, wenn sie den Folge-IP nicht sehen wollte, um anonym zu bleiben.</p>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen spielen im Onboardingprozess eine immense Rolle, sodass das Thema Erwartungsmanagement in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzen ist.</li> <li>• Locus of Control: IP hält im Onboardingprozess für sehr bedeutsam, das Gefühl zu erlangen „Herr über seine eigene Situation zu werden“, d.h. dazu befähigt zu werden, sich selbst weiterhelfen zu können.</li> <li>• IP wünscht sich ein Starterpaket zum Unternehmen zu erhalten.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktivität der Sozialisation: IP hätte sich gewünscht, dass die Initiative Integrationsschritte einzuleiten, nicht ausschließlich von ihr ausgehen müsse.</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fall IP: Berufseinsteiger/wenig Berufserfahrung, kein vollumfängliches Matching von Berufswunsch und Tätigkeit</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forscherin hat bereits ein höheres Maß der flexiblen Anwendung des Leitfadens vernommen.</li> <li>• Aktuell kein Änderungsbedarf wahrgenommen.</li> </ul>

**A.6: IP11**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**

Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP10
Name der interviewten Person	
Datum	29.03.2016
Ort	Besprechungsraum, Köln
Dauer	01:08 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	IT-Program & Project Manager
Alter	31
Geschlecht	männlich
Familienstand	Verheiratet
Berufserfahrung in Jahren	7

Anzahl bisheriger Arbeitgeber	3
Dauer der Betriebszugehörigkeit	3 Monate
Berufliche Qualifikationen	IT-Management (Master: IT mit Schwerpunkt BWL)
Vorinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine</li> </ul>

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b></p> <p><i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Besprechungstisch mit 4 Stühlen. In einer Ecke des Raumes – gegenüber vom Fenster – steht ein Kühlschrank mit Getränken und einer Kaffeemaschine. an der Seite des Raumes.</li> <li>bewölkter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b></p> <p><i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uhrzeit: 15:10 – 16:20 Uhr; Dauer: 68 Minuten</li> <li>Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum</li> <li>Nur IP und I anwesend</li> <li>Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen über Eck nebeneinander, iPad liegt zwischen den Gesprächsteilnehmern</li> <li>Perspektive IP: IP blickt auf weiße Wand mit Portraits einer Mitarbeiterkampagne</li> <li>Perspektive Interviewer: weiße Wand</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesprächsatmosphäre/-charakter: IP kam sehr schnell in einen freien Erzählfluss, der fast schon einem Monolog nah kam.</li> <li>Auffälligkeiten IP:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Hat sehr viel Wasser getrunken.</li> <li>Kam sehr schnell in einen Erzählfluss ohne, dass die Forscherin viele Fragen stellen musste.</li> <li>IP war sehr selbstbewusst und betonte, dass er wisse, was er einem Arbeitgeber bieten könne und entsprechend erwarte, dass sein Arbeitgeber sich bemühe.</li> </ul> </li> <li>Wirkung IP: wirkte sehr entspannt und selbstsicher</li> <li>Gedanken des Interviewers: Die Interviewerin war sehr zufrieden mit dem Verlauf des Interviews und hatte,, dass Gefühl, dass ihr die Anwendung des Leitfadens sehr gut und flexibel gelungen war</li> <li>Wirkung des Interviews auf den Interviewer: Positive Grundhaltung</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Vorher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>IP sprach zu Beginn an, dass er sich unsicher war, ob die Interviewerin überhaupt im Haus war, weil sie einen Abwesenheitsassistenten im Emailsysteem eingestellt hatte, da sie an diesem Tag nicht beruflich im Betrieb war. Er hatte dies festgestellt, da er ihr mitteilen wollte, dass er etwas verspätet beim Interview eintreffen würde.</li> <li>Die Forscherin bat ihm anschließen ein ein Getränk, das er dankend annahm.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern und wirkte sehr souverän und entspannt.</li> <li>● <u>Nachher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. IP äußerte, dass er das Gespräch als angenehm empfunden habe.</li> <li>○ Darüber hinaus betonte er, dass es ihm wichtig war durch seine Teilnahme bei der Studie zu unterstützen, da er wisse, wie schwer es sei, freiwillige Interviewteilnehmer zu finden.</li> <li>○ Die Interviewerin lud ihn ein, weitere Ideen und Anmerkung zur Gestaltung der Onboarding-Prozesse sehr gern bei ihr zu platzieren, um sie in die Neugestaltung der Prozesse einfließen lassen zu können.</li> </ul> </li> </ul> <p>Unmittelbar im Anschluss an das informelle Gespräch nach dem Interview hatte IP einen Anschlusstermin und verließ relativ kurz angebunden den Gesprächsraum. Er war sehr überrascht darüber, wie viel Zeit vergangen war. Beim Verlassen des Büros betonte er jedoch, dass er sehr daran interessiert war die Ergebnisse der Studie einzusehen.</p>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sehr gefragte Mitarbeiter nutzen die Probezeit auch dafür den Arbeitgeber zu erproben, sodass es eine beidseitige Probezeit sei.</li> <li>● Neue Mitarbeiter interpretieren in die wahrgenommenen Handlungen des Arbeitgebers in der ersten Arbeitsphase, seine Form der Wertsetzung: „Was der Arbeitgeber tut, muss ihm wichtig sein und andersherum!“</li> <li>● Wahrnehmung des Onboardingprozesses als Fortsetzung des Recruitingprozesses.</li> <li>● IP kann es nicht nachvollziehen, warum ein Arbeitgeber Aspekte, die für alle neuen Mitarbeiter relevant sind, nicht einmal strukturiert und allen einheitlich zur Verfügung stellt – auch bereits um Kosten zu sparen.</li> <li>● Er schätzt es direkt mit der Arbeit beginnen zu dürfen, d.h. wenn die Arbeit unmittelbar startet und die Onboarding-Zeit nicht durch eine „Schonzeit“ geprägt.</li> <li>● Einfluss des Erfahrungsschatzes der Einarbeitung bei anderen Arbeitgebern.</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fall: Sehr gefragter Mitarbeiter mit Berufserfahrung</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Forscherin hat bereits ein höheres Maß der flexiblen Anwendung des Leitfadens vernommen.</li> <li>● Aktuell kein Änderungsbedarf wahrgenommen.</li> </ul>

**A.6: IP12**

Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP 12
Name der interviewten Person	
Datum	15.04.2016
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln
Dauer	00:57 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Vorstandsassistentin Kunden Partner und Prozess Service
Alter	26
Geschlecht	weiblich
Familienstand	Ledig
Berufserfahrung in Jahren	6
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	1
Dauer der Betriebszugehörigkeit	7 Monate
Berufliche Qualifikationen	Bachelor Business Administration, MBA Business Administration
Vorinformationen	-

## GESPRÄCHSMEMO

<p><b>Allgemeines Setting</b></p> <p><i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen</li> <li>• bewölkter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b></p> <p><i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 13:06 – 14:03 Uhr; Dauer: 57 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum (Blick in den bepflanzten Innenhof)</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch war sehr schnell tiefgehend und offen: IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus (Interviewer musste nur wenige vollständige Fragen stellen um ein fließendes Gespräch anzustoßen), wiederholte ihre Antworten aber auch. Es fiel ihr nicht sehr leicht über Gefühle zu sprechen.</li> <li>• Auffälligkeiten: IP war trotz ihrer Offenheit sehr beherrscht und wirkte bei den Aspekten, die sie ansprach sehr überlegt. Sie sprach sehr leise und zum Teil undeutlich, sodass Interviewer aus der Befürchtung heraus man könne die Interviewaufnahme nicht gut verstehen, mehrfach darum bat deutlicher und lauter zu sprechen. Dies könnte den Gesprächsfluss zum Teil gestört haben.</li> <li>• IP hatte eine sehr positive Einstellung zum Unternehmen.</li> <li>• Gedanken des Interviewers: Interviewer wünschte sich, dass sich IP stärker öffnet.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>: IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern und wirkte so als würde sie der Interviewerin vollstes Vertrauen hinsichtlich eines vertraulichen Umgangs mit ihren Daten schenken.</li> <li>• <u>Nachher</u>: Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. Im Anschluss zeigte IP großes Interesse daran, Einsicht in die Ergebnisse der Arbeit zu nehmen. Sie bot der Interviewerin an gemeinsam eine Mittagspause zu verbringen und ihr eine entsprechende Termineinladung zuzusenden.</li> <li>• IP berichtete, dass sie im Anschluss einen externen Termin in einer Vertriebsagentur haben wird, was ihr sehr wichtig sei, da sie in einem operativen Bereich Vorstandsassistentin sei und es von großer Bedeutung als Quereinsteiger das Geschäft an der Basis zu verstehen. Entsprechend nutzte sie jede Gelegenheit in diversen Bereichen zu hospitieren. Sie hatte bereits entsprechendes Gepäck mit in den Interviewtermin gebracht.</li> </ul>

<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Definition von Onboarding: IP sah keine Verbindung zwischen ihren ersten fachlichen Erfahrungen auf ihrer Funktion und dem Einarbeitungsprozess. Sie interpretiert den Onboardingprozess als etwas rein Organisatorisches.</li> <li>• Große Bedeutung eines sozialen Netzwerks an Gleichgesinnten (hier Vorstandsassistenten-Netzwerk)</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fall: Neuer Mitarbeiter mit erster Berufserfahrung, der seinen ersten Arbeitgeberwechsel in einer fremden Branche vornimmt.</li> <li>• Darüber hinaus ist eine Abweichung in seiner Erwartungsgenese festzustellen. Es scheint eine Rolle zu spielen, dass er vorab bereits bei (Name Unternehmen) gearbeitet hat („Wiederkehrer“) und seine Erwartungen nicht nur auf Berufserfahrung im Allgemeinen, sondern auch auf direkte Erfahrungen mit dem betrachteten Arbeitgeber beruhen und sie somit sehr realitätsnah waren.</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u> Interviewerin konnte alle Bereiche des Leitfadens abarbeiten. Anwendung hatte sich bewährt.</p>

**A.6: IP13**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)  
**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP 13
Name der interviewten Person	
Datum	08.04.2016
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln
Dauer	00:59 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	10.000

Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Spezialist Aktuariat Industrie und Firmenkunden (Sachversicherung)
Alter	25
Geschlecht	männlich
Familienstand	ledig
Berufserfahrung in Jahren	0
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	0 (ausschließlich Praktika)
Dauer der Betriebszugehörigkeit	5 Monate, davon 3 Monate Praktikum im gleichen Unternehmen
Berufliche Qualifikationen	Bachelor Wirtschaftsinformatik; Master Versicherungswesen
Vorinformationen	Keine

### GESPRÄCHSMEMO

<p><b>Allgemeines Setting</b></p> <p><i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen</li> <li>• Sonniger, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b></p> <p><i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 13:02 – 14:01 Uhr; Dauer: 59 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum (Blick in den bepflanzten Innenhof)</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gesprächsatmosphäre war offen und angenehm, obwohl IP sich zu Beginn etwas zurückhaltend zeigte.</li> <li>• Auffälligkeiten: IP war zu Beginn sehr nervös, was sich durch den ein oder anderen Versprecher und eine zittrige Stimme äußerte. Es gelang ihm nicht diesen Gemütszustand ganz abzulegen, was sich u.a. daran erkennen ließ, dass er kontinuierlich mit seinen Händen spielte. Zugleich wurde er jedoch auch etwas entspannter, da er sich sodann traute auch negative Aspekte der Einarbeitungsphase zu benennen.</li> <li>• IP war eher schüchtern und zurückhaltend.</li> <li>• Gedanken des Interviewers: „sehr unerfahrener Kandidat, dem die Orientierung und das Einleben ins Berufsleben – auch unabhängig von (Name Unternehmen) eine Herausforderung darstellt. Trotz des Rückhalts der Führungskraft und der intensiven Begleitung durch einen Mentor, kam es bei ihm aufgrund des erhöhten Arbeitsaufkommens zwischenzeitlich zur Überforderung.“</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviewer konnte sich gedanklich nach dem Interview schwer von der Begegnung lösen.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>Vorher</u>: IP unterschrieb die Einverständniserklärung ohne zu zögern und wirkte so als würde sie der Interviewerin vollstes Vertrauen hinsichtlich eines vertraulichen Umgangs mit ihren Daten schenken.</li> <li><u>Nachher</u>: IP sagte, dass er sich gewundert hatte, dass er doch ein paar negative Aspekte seiner Einarbeitungsphase beschrieben hat, obwohl er sie insgesamt so positiv bewertete und sich sehr wohl fühle.</li> </ul> <p>Unmittelbar im Anschluss an das Interview war die Interviewerin sehr motivierend und euphorisiert.</p>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>Einarbeitungsbedarf variiert je nach Hierarchiestufe und Erfahrungsschatz: Absolventen ohne Berufserfahrung müssen zusätzlich allgemein in die Berufswelt eingeführt werden (Selbstorganisation, Termingrupp etc.) benötigen also eine andere Form des Mentorings als FK.</li> <li>Ein dokumentierter Einarbeitungsplan unterstützt das Erwartungsmanagement auf beiden Seiten und bietet Transparenz.</li> <li>Kandidaten wünschen sich in den ersten Wochen eine intensive Begleitung und Präsenz der Führungskraft</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fall: Kandidat ohne Berufserfahrung, der das Unternehmen durch ein Praktikum kennengelernt hatte und anschließend eingestellt wurde.</li> </ul> <p><u>Leitfaden</u>: Flexible Verwendung – kein Änderungsbedarf.</p>

**A.6: IP14**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP14
Name der interviewten Person	
Datum	31.03.2016
Ort	Büro des Vorstands, Köln

Dauer	00:57 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Vorstand
Alter	54
Geschlecht	männlich
Familienstand	Verheiratet
Berufserfahrung in Jahren	25
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	4
Dauer der Betriebszugehörigkeit	9 Monate
Berufliche Qualifikationen	Duales Studium Versicherungswesen und div. Weiterbildungen
Vorinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Interviewerin hat den IP bereits bei einer Mitarbeiterveranstaltung erlebt, in der er sich im letzten Sommer im Unternehmen vorgestellt hat.</li> </ul>

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b></p> <p><i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relativ flaches Bürogebäude, Backsteinwände, Möbelfarbe weiß, länglich-eckiger Besprechungstisch mit 6 Stühlen an der Seite des Raumes (rechteckiges Büro des Vorstand; an der anderen Seite des Raumes steht sein Schreibtisch. Zusätzlich teilt er sich sein Büro mit einem Bereichsleiter aus seinem Ressort.)</li> <li>Verregneter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b></p> <p><i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uhrzeit: 16:03 – 17:02 Uhr; Dauer: 59 Minuten</li> <li>Räumlichkeiten: grauer Teppichfußboden, schwarz-gepolsterte Hochstühle, weißer rechteckiger Hochtisch, Backsteinwände, Kaffeetheke gegenüber des Tisches</li> <li>Interview im Büro des IP geführt, da die Interviewerin annimmt, dass er es als Vorstand gewohnt ist, seine Termine in seinem Büro durchzuführen. Es lässt sich diskutieren, ob es aus wissenschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoller gewesen wäre, das Interview in anderen Räumlichkeiten durchzuführen, damit IP sich etwas stärker aus seiner Rolle lösen kann und weniger sozial erwünscht antwortet. Dies wird die Forscherin in ihre kritische Reflexion der Interviewführung aufnehmen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur IP und I anwesend, aber mehrere Störungen durch Reinigungskräfte</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander an einem Hochtisch gegenüber, IPad liegt zwischen den Gesprächsteilnehmern</li> <li>• Perspektive IP: IP blickt auf eine weiße Wand</li> <li>• Perspektive Interviewer: I blickt auf Kaffee-Ecke des Raumes inkl. der Tür</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b></p> <p><i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsatmosphäre/-charakter: IP war sehr offen und schien sich vollständig auf das Interview und die damit verbundene Zeit einzulassen. Es konnte trotz seiner Rolle eine sehr vertraute Atmosphäre aufgebaut werden.</li> <li>• Auffälligkeiten IP: Er hat sehr ruhig und bildhaft gesprochen und stetig einen intensiven Blickkontakt zur Kandidatin gehalten.</li> <li>• Wirkung IP: IP wirkt sehr ruhig und empathisch.</li> <li>• Gedanken des Interviewers: Interviewer hat das Gefühl, dass es ihr gelungen war auf einer sehr persönlichen Ebene mit ihm zu sprechen, sodass er sich sehr persönlich geöffnet hat.</li> <li>• Wirkung des Interviews auf den Interviewer: Positiv begeisterte Grundhaltung</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IP war auf dem Weg in das Gebäude des Ressorts, in dem sie sich nicht häufig beruflich aufhält, etwas unsicher, ob sie sich im richtigen Bereich des Gebäudes befindet. Als sie IP wiedererkannte, wie er jemanden aus seinem Büro führte, sagte sie aus Überraschung, ihm plötzlich gegenüber zu stehen „ach“. Dies schien er nicht als unhöflich zu werten, sondern geleitete die Interviewerin sofort in sein Büro und stellte sich vor. Sodann bat er der Interviewerin das „Du“ an und fragte, was das Thema des heutigen Gesprächs war. Die Interviewerin klärte ihn auf, bat ihn die Einverständniserklärung zu unterschreiben und sodann den Datenbogen auszufüllen. IP griff sofort zum Kugelschreiber und war der erste, der diesen selbst ausfüllte. Das Verhalten wirkte sehr bodenständig und proaktiv auf die Interviewerin.</li> </ul> </li> <li>• <u>Nachher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nach dem Interview betonte der IP, wie wichtig es für ihn gewesen wäre, in der ersten Zeit nicht unmittelbar Entscheidungen treffen zu müssen, sondern sich erst einmal mit der Einarbeitung zu beschäftigen. Er nutzte das Bild eines „Flusses“: Zu Beginn hat man mehr Zeit. Sodann beginnt einen der Fluss „mitzureißen“ und man ist mittendrin.</li> <li>○ IP äußerte, dass er das Gespräch sehr interessant fand und es für ihn spannend war, seine Empfindungen zu reflektieren. Darüber hinaus lobte er die Interviewerin für Ihre Interviewtechnik, die zwar „schmerzhaft“ da bohrend, aber sehr effektiv war.</li> <li>○ Darüber hinaus betonte er, dass er sich freuen würde von den Ergebnissen des Konzepts zu hören.</li> </ul> </li> </ul> <p>Unmittelbar im Anschluss an das Interview ging IP nach einen zu, dass er sich über ein Wiedersehen freuen würde.</p>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab einer gewissen hierarchischen Ebene sinkt das Verständnis und die Geduld sich selbst in Systeme und Prozesse einzulesen</li> </ul>

<p>(Thesen, Bezug zu Theorie)</p>	<p>(wenig verfügbare Zeit: nur 20-30% Arbeitszeit können im Alltag eines Vorstandes frei verplant werden).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IP wünscht sich, dass ihm alle Basisprozesse (HR: Hinweise zu Besonderheiten im Unternehmen; IT: Technik, Laufwerke etc.) in einer Terminserie im persönlichen Gespräch ergänzend zu Lese-material („keine Zeit eine Linksammlung“ zu lesen) erläutert werden, damit die Einarbeitung erleichtert wird. Er wäre bereit, sich zu Beginn intensiv mit seiner Infrastruktur zu beschäftigen, um mittelfristig eine Zeitersparnis durch eine größere Expertise in der Anwendung zu erzielen.</li> <li>• Ersterfahrungen aus der Interviewphase werden auf die Onboardingphase projiziert: Wenn ich einen Eindruck aus dem Interview habe, muss dieser nach dem Onboarding weiterhin relevant sein.</li> <li>• Pre-Onboarding: Es wird geschätzt vor der richtigen Anstellung wichtige Stakeholder kennenzulernen.</li> <li>• Vorbereitung: Vorababfrage beim Vorstand, welche Fachinformationen für ihn zusammenzustellen.</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IP deutlich als <i>abweichender Fall</i> zu deuten, da er als Vorstand in der Tragweite vieler Themen viele Abweichungen von den Bedürfnissen eines Mitarbeiters in der Einarbeitungszeit aufweist.</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forscherin hat bereits ein höheres Maß der flexiblen Anwendung des Leitfadens vernommen und war in ihrer Fragetechnik sehr frei.</li> <li>• Aktuell kein Änderungsbedarf wahrgenommen.</li> </ul>

**A.6: IP15**



Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP15
Name der interviewten Person	
Datum	01.04.2016
Ort	Besprechungsraum, Köln
Dauer	01:04 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.

Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Spezialist Vorsorge Produktentwicklung
Alter	25
Geschlecht	männlich
Familienstand	Ledig
Berufserfahrung in Jahren	0 (Berufseinsteiger)
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	0
Dauer der Betriebszugehörigkeit	3 Monate
Berufliche Qualifikationen	(Wirtschafts-)Mathematik: B.A.; M.A.
Vorinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP hat sich nicht unmittelbar nach der ersten Anfrage zurückgemeldet, sodass Interviewer einmal telefonisch nachgefasst hat, ob Interesse an einer Teilnahme seitens IP besteht.</li> <li>• IP hatte sich für seine verspätete Rückmeldung entschuldigt und betont, dass er sehr wohl an der Studie teilnehmen möchte.</li> </ul>

### GESPRÄCHSMEMO

<b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, eckiger Besprechungstisch mit 8 Stühlen an der Seite des Raumes</li> <li>• Sonniger Tag, natürliches Licht durch große Fenster, die zwei Seiten des Raumes umgeben</li> </ul>
<b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 09:10 – 10:14 Uhr; Dauer: 64 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen über eine Kante des Tisches nebeneinander, IPad liegt zwischen den Gesprächsteilnehmern</li> <li>• Perspektive IP: IP blickt auf weiße Wand</li> <li>• Perspektive Interviewer: I blickt auf Eingangstür des Raumes</li> </ul>
<b>Gesprächsverlauf</b> <i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsatmosphäre/-charakter: IP war sehr offen und wirkte so als würde er der Interviewerin Vertrauen schenken und sie bei Ihrer Arbeit unterstützen wollen.</li> <li>• Auffälligkeiten IP: IP hatte eine positive Grundhaltung</li> <li>• Wirkung IP: sehr jugendlich, aber zielorientiert und reflektiert</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedanken des Interviewers: Interviewerin dachte daran, dass seine Situation und Gedanken sie sehr an die Haltung erinnert, die der GenY zugeschrieben wird: Tätigkeit und soziales Umfeld stehen vor dem Arbeitgeber. Sie glaubte mir ihm im Gespräch auf eine persönliche Ebene zu gelangen.</li> <li>• Wirkung des Interviews auf den Interviewer: Positive Grundhaltung durch Bestätigung der Adäquanz der Leitfadengestaltung</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p>(Gespräche, ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ IP war vor der Interviewerin im Raum und hatte auf sie gewartet. Während die Interviewerin ihre Unterlagen ausbreitete und das iPad für die Tonaufnahme vorbereitete, erklärte sie ihm, dass sie sich fälschlicherweise im falschen Besprechungsraum aufgehalten hatte, in dem sie den Folgeinterviewtermin abhalten würde. Darüber hinaus entschuldigte sie sich und bat um Verständnis.</li> <li>○ IP hatte die Einverständniserklärung bereits unterschrieben zum Gespräch mitgebracht.</li> </ul> </li> <li>• <u>Nachher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. Da das Gespräch relativ lange gedauert hatte, hatte die Interviewerin nur noch wenig Zeit bis zum Folgeinterview, sodass sie ihm erklärte, dass sie parallel damit beginnen müsse, ihre Unterlagen einzupacken und sich in den anderen Raum zu begeben.</li> <li>○ Beim gemeinsamen Verlassen des Interviewraumes, sagte IP, dass er sich aus den Erfahrungen im Rahmen seiner Masterarbeit vorstellen konnte, dass es schwierig sein musste eine Dissertation neben dem Beruf zu erfassen. Die Forscherin tauschte sich mit ihm darüber aus.</li> <li>○ Vor der Verabschiedung erklärte IP sich bereit, für den weiteren Verlauf der Arbeit, aber auch der betrieblichen Konzeptausarbeitung zur Verfügung zu stehen und wünschte der Interviewerin viel Erfolg.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p>(Thesen, Bezug zu Theorie)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Zielgruppen haben unterschiedliche Bedarfe in der Einarbeitungsphase: IP repräsentierte einen Berufseinsteiger, der mangels Berufserfahrung wenige Anknüpfungspunkte nutzen konnte, um sich einzuarbeiten. Entsprechend bedarf es einer eng begleiteten Einarbeitung.</li> <li>• Relevanz des Altersunterschieds zwischen Pate &amp; neuem Mitarbeiter für die Art der Kommunikation: <i>similarity Effekt</i></li> <li>• Relevanz der Personen für seinen im Alltag bestimmt Relevanz für die Einarbeitungsphase</li> <li>• Vorerfahrung nimmt Einfluss auf Erwartungshaltung</li> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Hohe Bedeutung der Zielvereinbarung zur Standortbestimmung und Orientierung der Mitarbeiter -&gt; sinnvoll, darauf einen Ausblick zu geben?</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?,</p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fall: Berufseinsteiger mit hohem fachlichen Unterstützungsbedarf</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forscherin gelingt ein hohes Maß der flexiblen Anwendung des Leitfadens vernommen.</li> <li>• Aktuell kein Änderungsbedarf wahrgenommen.</li> </ul>

<i>Gibt es Implikation für das Sample?</i>	
--	--

**A.6: IP16**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP 16
Name der interviewten Person	
Datum	08.04.2016
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen), Köln
Dauer	01:19 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Spezialist Kapitalanlage (Asset Allocation & Monitoring)
Alter	32
Geschlecht	männlich
Familienstand	Verheiratet, Kind
Berufserfahrung in Jahren	12 Jahre Bundeswehr (3 Jahre Wehrdienst, 4 Jahre Studium, 5 Jahre reine Berufserfahrung)
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	1
Dauer der Betriebszugehörigkeit	7 Monate
Berufliche Qualifikationen	Bachelor, Master in Wirtschaft und Organisationswissenschaften (BWL, VWL); Bachelor in Mathematik

Vorinformationen	Keine
------------------	-------

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen</li> <li>• bewölkter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 13:20 – 14:39 Uhr; Dauer: 79 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum (Blick in den bepflanzten Innenhof)</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b> <i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch war sehr schnell tiefgehend und offen: IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus (Interviewer musste nur wenige vollständige Fragen stellen um ein fließendes Gespräch anzustoßen), Interviewer glaubt eine angenehme Gesprächsatmosphäre hergestellt zu haben</li> <li>• Auffälligkeiten: IP hatte einen wenig strukturierten Gesprächsstil, sprach wenig fokussiert und wechselte willkürlich zwischen diversen Themen, sodass die Interviewerin ihn sehr häufig unterbrechen musste und an ihre Frage erinnern musste, um beim Thema zu bleiben.</li> <li>• Gedanken des Interviewers: sehr von Erfahrungen bei der Bundeswehr geprägt, hohe Begeisterungsfähigkeit</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b> <i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Da IP 10 Minuten nach der vereinbarten Terminzeit immer noch nicht eingetroffen war, hatte die Interviewerin ihm noch eine E-Mail geschrieben und begonnen ihre Unterlagen (Leitfaden, iPad etc.) einzupacken. Als sie gerade den Raum verlassen wollte, traf sie im Flur auf IP. IP entschuldigte sich und bat der Interviewerin an, das Interview trotzdem zu führen. Er erklärte, dass er die Zeit vergessen habe, sich nun aber sehr gern die Zeit nehmen wolle.</li> <li>○ Die Interviewerin packte ihre Unterlagen wieder aus und begann mit dem herkömmlichen Ablauf der Interviewführung.</li> </ul> </li> <li>• <u>Nachher:</u> Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. IP berichtete davon, dass er froh gewesen war, dass man ihm die Chance eines Quereinstiegs gegeben hatte. Schließlich wurde er in all den anderen Unternehmen als Kandidat ohne Berufserfahrung gewertet.</li> </ul>

<b>Theoretische Gesichtspunkte</b> <i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einarbeitungsbedarf ist nicht nur von Berufserfahrung, sondern auch von der Persönlichkeit des Kandidaten abhängig. Beeinflusst grad der Gewünschten Strukturierung, Zielformulierungen für die Einarbeitung und der gewünschten Betreuungsintensität.</li> <li>Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>Kandidaten erkennen an der Qualität ihrer Fragen ihren Einarbeitungsfortschritt.</li> <li>Große Bedeutung sozialer Akzeptanz und Einbindung</li> </ul>
<b>Methodische Gesichtspunkte</b> <i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IP als <i>abweichender Fall</i>, der seine Berufserfahrung nicht in der freien Wirtschaft gesammelt hatte und aus einem gänzlich anderen Arbeitsbereich stammt.</li> <li>Darüber ist er jemand, der zuvor Führungserfahrung gesammelt hatte und nun in einer nicht leitenden Position war. IP hatte das Gefühl, dass er sich kontinuierlich dafür rechtfertigte.</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u> Keine</p>

**A.6: IP17**



Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP17
Name der interviewten Person	
Datum	21.03.2016
Ort	Skype (Videotelefonie)
Dauer	00:47 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Schadenregulierer
Alter	27

Geschlecht	männlich
Familienstand	ledig
Berufserfahrung in Jahren	10
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	1
Dauer der Betriebszugehörigkeit	3 Monate
Berufliche Qualifikationen	Berufsausbildung zum Kaufmann für Versicherungen und Finanzen, aktuell: berufsbegleitendes Studium Betriebswirtschaft und Psychologie
Vorinformationen	Arbeitet als Schadenregulierer hauptsächlich im Home-Office und war sehr daran interessiert an der Studie teilzunehmen.

### GESPRÄCHSMEMO

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP befand sich in seinen privaten Räumlichkeiten an seinem Home-Office Arbeitsplatz.</li> <li>• Der Interviewer befand sich bei seinem Arbeitgeber in seinem Büro.</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 14:45 – 15:37 Uhr; Dauer: 47 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: Im Hintergrund des IP war ein schwarzes Regal mit Ordnern zu sehen. Ansonsten sah die Interviewerin nur das Gesicht des IP über ihre Webcam.</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b> <i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsatmosphäre/-charakter: IP war sehr schnell tiefgehend und offen. IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus (Interviewer musste nur wenige vollständige Fragen stellen um ein fließendes Gespräch anzustoßen), Interviewer glaubt eine angenehme Gesprächsatmosphäre hergestellt zu haben</li> <li>• Auffälligkeiten IP: War ohne Nachfragen sehr bemüht, seine Gedanken zu konkretisieren und öffnete sich auch auf emotionaler Ebene.</li> <li>• Wirkung IP: wirkte sehr werteverbunden, emotional, aber zu zugleich sehr leistungsorientiert, wissbegierig</li> <li>• Gedanken des Interviewers:</li> <li>• Wirkung des Interviews auf den Interviewer: Wirkte trotz seines jungen Alters sehr reif.</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b> <i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>: IP zeigte sich bei der Terminkoordination und der Herstellung der technischen Voraussetzungen für das Interview sehr aufgeschlossen, geduldig und entgegenkommend. Während der Überbrückung der technischen Barriere kam ein informelles Gespräch auf.</li> <li>• <u>Nachher</u>: Nach Abschaltung des Tonbandgeräts wurde leider die Verbindung unterbrochen, sodass die Forscherin das Gespräch mit dem IP nicht fortführen konnte und keine weiteren Informationen über ihn erlangen konnte.</li> </ul>

<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Start in einem neuen Unternehmen wird als großer Vertrauensvorschuss dem Arbeitgeber gegenüber gedeutet.</li> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Relevanz der peers/Kollegen/Patenschaften</li> <li>• Kandidaten wünschen sich in den ersten Wochen eine intensive Begleitung und Präsenz der Führungskraft</li> <li>• Große Bedeutung sozialer Interaktion und Akzeptanz (Mittagessen, Kommunikation)</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikationen für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample:</u> Fall: Mitarbeiter, der eine hohe Bindung zu seinem bisherigen Arbeitgeber hatte, wagt seinen ersten Arbeitgeberwechsel</p> <p><u>Leitfaden:</u> Sehr flexible Anwendung des Leitfadens möglich.</p>

**A.6: IP18**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP18
Name der interviewten Person	
Datum	18.04.2016
Ort	Besprechungsraum (Name Unternehmen)
Dauer	01:15 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Assistent des Vorstandsvorsitzenden
Alter	28

Geschlecht	männlich
Familienstand	Verheiratet
Berufserfahrung in Jahren	1 (während seines MBA, der von Praxiseinsätzen begleitet wurde)
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	1
Dauer der Betriebszugehörigkeit	1,5 Monate
Berufliche Qualifikationen	B. Sc. und M. Sc. Maschinenbau, MBA in Energietechnik
Vorinformationen	IP kam auf einer Messe mit dem betrachteten Unternehmen erstmalig in Kontakt.

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Besprechungstisch mit 4 Stühlen. In einer Ecke des Raumes – gegenüber vom Fenster – steht ein Kühlschrank mit Getränken und einer Kaffeemaschine. an der Seite des Raumes.</li> <li>• Sonniger Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 11:10 – 12:25 Uhr; Dauer: 75 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten des Besprechungsraums: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen über Eck nebeneinander, da IP sich proaktiv einen Platz ausgesucht hat, IPad liegt zwischen den Gesprächsteilnehmern</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Portraits einer Mitarbeiterkampagne.</li> <li>• IP blickt auf leere weiße Wand.</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b> <i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsatmosphäre/-charakter: IP war sehr schnell tiefgehend und offen. IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus (Interviewer musste nur wenige vollständige Fragen stellen um ein fließendes Gespräch anzustoßen), Interviewer glaubt eine angenehme Gesprächsatmosphäre hergestellt zu haben, da IP sich auf einer sehr persönlichen Ebene geöffnet hatte.</li> <li>• Auffälligkeiten IP: IP Sprach sehr bildlich („Bild der Achterbahn“, „Schlag in den unteren Magenwand“) und öffnete sich auch auf emotionaler Ebene. Das Gespräch wurde zweimal aufgrund eines Anrufs unterbrochen, was den Gesprächsfluss gestört hatte. Dabei kamen die Gesprächspartner aber relativ schnell wieder in ihren ursprünglichen Gesprächsmodus.</li> <li>• Wirkung IP: wirkte sehr emotional, ehrgeizig und selbstreflektiert, euphorisch seinem Arbeitgeber und seiner Stelle gegenüber</li> <li>• Gedanken des Interviewers:</li> <li>• Wirkung des Interviews auf den Interviewer: Interviewer war überrascht über den Facettenreichtum der Persönlichkeit des IP, da er aufgrund seiner Emotionalität sensibel wirkte, sie ihm aber zugleich einen souveränen Umgang auf Vorstandsebene zutraute.</li> </ul>

<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b></p> <p><i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher</u>: IP gab bei Befüllung des Datenbogens Preis, dass er während seines Studiums in einem Unternehmen der Luftfahrtindustrie gearbeitet hatte.</li> <li>• <u>Nachher</u>: IP berichtete, dass er im nächsten Schritt seiner Einarbeitung diverse Termine mit wichtigen Schnittstellen im Konzern organisieren werde. Er wolle die Möglichkeit nutzen, sich frühzeitig vorzustellen, da dies im Nachhinein nur noch schwer möglich sei. Er entschuldigte sich dafür, dass er nicht während der Tonbandaufnahme davon erzählt hatte.</li> </ul> <p>Darüber hinaus fragte IP die Interviewerin, wann sie plant mit der Arbeit fertig zu sein, da er Interesse daran habe, diese einzusehen.</p>
<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition Onboarding: IP teilte Onboarding in drei Bereiche ein (1. Persönliche Einbindung; 2. Organisatorisches/Infrastruktur; 3. Thematische Einarbeitung – Routineaufgaben, Themenliste, Terminorganisation)</li> <li>• Mitarbeiter, die mit der Einstellung in einem neuen Unternehmen ein gewisses Risiko eingehen (neue Branche) erwarten zugleich, dass sie vom Unternehmen die angemessene Wertschätzung entgegengebracht bekommen.</li> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Kandidaten schließen von ihren ersten Erlebnissen auf Charaktereigenschaften des Unternehmens („organisiert“, „strukturiert“)</li> <li>• Prinzip der Gegenseitigkeit: Kandidaten erwarten, dass Unternehmen ihnen ein gewisses Maß an Wertschätzung entgegenbringen, wenn dieses sogar ausspricht, dass es besonders hohe Erwartungen an ihn stellt.</li> <li>• Große Bedeutung der Möglichkeit Fragen zu stellen</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample</u>: Fall: Absolvent mit wenig Berufserfahrung, der sich bei seinen bisherigen Arbeitgebereferfahrungen nie richtig wohl gefühlt hatte.</p> <p><u>Leitfaden</u>: Sehr flexible Anwendung des Leitfadens möglich. Interviewerin konnte den mehrere Abschnitte überspringen, die IP von sich aus angesprochen hatte.</p>

**A.6: IP19**



Forschungsarbeit im Themengebiet der **Arbeits- und Organisationspsychologie**  
 Von: Giuseppina Scuzzarello (Matr.-Nr.: 1610274; Tel.: 0178/8331681)

**DATENBOGEN**

(vor dem Interview ausfüllen)

Pseudonym der interviewten Person	IP19
Name der interviewten Person	
Datum	26.04.2016
Ort	Besprechungsraum, (Name Unternehmen)
Dauer	00:58 Stunde
Name Interviewer	Giuseppina Scuzzarello
Zustandekommen des Gesprächs/Rekrutierungsweg	E-Mail-Anfrage, da in der zur Verfügung gestellten Auswertung neuer Mitarbeiter aufgeführt. Gleichzeitig wurden Informationen zum wissenschaftlichen Vorgehen und über datenschutzrechtliche Verpflichtungen des Interviewers per Email zur Verfügung gestellt.
Einrichtung/Institution	(Name Unternehmen)
Anzahl der Mitarbeiter	9.000
Funktion der befragten Person (Spezialist, Führungskraft...)	Spezialist e-Sales und Online Marketing
Alter	32
Geschlecht	männlich
Familienstand	ledig
Berufserfahrung in Jahren	7
Anzahl bisheriger Arbeitgeber	2
Dauer der Betriebszugehörigkeit	4 Monate
Berufliche Qualifikationen	Diplomstudium (BWL), Schwerpunkt Marketing
Vorinformationen	IP hat auf die erste Anfrage hin noch nicht reagiert. Nach der ersten Erinnerung der Interviewerin entschuldigte IP sich und schlug ihr eine Terminoption vor.

**GESPRÄCHSMEMO**

<p><b>Allgemeines Setting</b> <i>(Gebäude, Einrichtung, Empfang, Personen)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ flaches Bürogebäude, helle Wände, Möbelfarbe aus hellem Holz, runder Tisch in der Mitte des Raumes (quadratischer Besprechungsraum) mit 4 Stühlen</li> <li>• Verregneter Tag, natürliches Licht durch großes Fenster durch künstliches Licht im Raum unterstützt</li> </ul>
<p><b>Gesprächs-Setting</b> <i>(Zeitpunkt, genaue Gesprächsdauer, anwesende Personen, Räumlichkeiten)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uhrzeit: 14:35 – 15:33 Uhr; Dauer: 58 Minuten</li> <li>• Räumlichkeiten: blauer Teppichfußboden, blaue Stühle, heller Holztisch, weiße Wände, großes Fenster bringt Tageslichtbeleuchtung in den Raum (Blick in den bepflanzten Innenhof)</li> <li>• Nur IP und I anwesend</li> <li>• Platzierung am Besprechungstisch: IP und I sitzen einander gegenüber</li> <li>• IP blickt auf weiße Wand mit Bildern, die Mitarbeiter bei einer Kampagne zeigt, die sie bei ihrem Hobby darstellen (prägend für das Gespräch?)</li> <li>• Interviewerin blickt auf eine weiße Wand.</li> </ul>
<p><b>Gesprächsverlauf</b> <i>(allgemeine Interviewsituation, Dynamik, Auffälligkeiten, Verhalten des Interviewten, Gefühle, Gedanken...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsatmosphäre/-charakter: IP war sehr schnell tiefgehend und offen. IP kam sehr schnell in einen Erzählmodus (Interviewer musste nur wenige vollständige Fragen stellen um ein fließendes Gespräch anzustoßen), Interviewer glaubt eine angenehme Gesprächsatmosphäre hergestellt zu haben</li> <li>• Auffälligkeiten IP: War ohne Nachfragen sehr bemüht, seine Gedanken zu konkretisieren, jedoch fiel es ihm schwer Selbstverständlichkeit anzusprechen und auf einer Metaebene zu erläutern.</li> <li>• Wirkung IP: wirkte sehr selbstbewusst, in sich ruhend und zufrieden</li> <li>• Gedanken des Interviewers: IP betont sehr intrinsisch motiviert zu sein, betont aber zugleich, dass er sehr von Lob und Wertschätzung seiner Führungskraft lebt und diese benötigt um seine Motivation aufrecht zu erhalten.</li> <li>• Wirkung des Interviews auf den Interviewer: beruhigend aufgrund des positiven Ausgangs der Onboardingphase</li> </ul>
<p><b>Allgemeine Beobachtungen vor und nach der Tonbandaufzeichnung</b> <i>(Gespräche, ...)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Vorher:</u> IP und die Interviewerin sprachen zu Beginn über das schlechte Wetter und darüber, dass dies im April etwas enttäuschend sei. Darüber hinaus kamen die Gesprächspartner über die Rolle des IP ins Gespräch, sodass er der Interviewerin von seinen Aufgaben erzählte und, dass er sich die wichtigsten relevanten Kenntnisse über Praktika angeeignet hat. Auch wies er darauf hin, dass er von Beginn an sehr viele Berührungspunkte zu seinem Bereichsleiter hatte.</li> <li>• <u>Nachher:</u> Nach Abschaltung des Tonbandgeräts lief das Gespräch zunächst übergangslos weiter. IP sprach an, dass er sich sehr darüber gewundert hat, wie viele Meetings er hat und, dass dabei die wirkliche Arbeitszeit sehr schrumpft und unter der „Terminflut“ leidet. Darüber hinaus hatte IP sich darüber gewundert, dass ihm erst im Gespräch aufgefallen war, dass ihm ein Organigramm gefehlt hatte und ihm die Einarbeitung deutlich erleichtert hätte, da er sich dann nicht alle Einzelheiten hätte zusammensuchen müssen.</li> </ul>

<p><b>Theoretische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Thesen, Bezug zu Theorie)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatischer Vergleich mit Vorerfahrungen</li> <li>• Relevanz der peers/Kollegen</li> <li>• Kandidaten wünschen sich in den ersten Wochen eine intensive Begleitung und Präsenz der Führungskraft</li> <li>• Einarbeitungsbedarfe variieren je nach beruflicher Vorerfahrung und Seniorität</li> <li>• Seniorität beeinflusst emotionales Erleben der Einarbeitungsphase (je mehr Erfahrung, desto mehr Selbstsicherheit – Selbstwirksamkeit, Selbstvertrauen)</li> </ul>
<p><b>Methodische Gesichtspunkte</b></p> <p><i>(Sollte der Leitfaden modifiziert werden?, Hat der Interviewer „wohlgeformte“ Fragen gestellt?, Gibt es Implikation für das Sample?)</i></p>	<p><u>Sample:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fall: Mitarbeiter, der eine sehr starke fachliche Orientierung aufweist, deren Erfüllung andere Mängel und Schwächen kompensiert.</li> </ul> <p><u>Leitfaden:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr flexible Anwendung des Leitfadens möglich.</li> <li>• Wiederholung bereits zuvor gehörter Inhalte-&gt; Theoretische Sättigung?</li> </ul>

**C Analyse**

**A.7 Fallbeschreibungen**

**Ken-  
nung  
IP**

**Fallbeschreibung**

- |   |   |
|---|---|
| 1 | <p>● <b>Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:</b> IP war zuvor in einem Start up-Unternehmen tätig, in dem sie nach guten Jahren des Aufbaus nun keine Entwicklungsperspektive sah. Darüber hinaus konnte sie sich nicht mehr mit der Geschäftspolitik des Unternehmens identifizieren und verspürte keine Wertschätzung mehr. IP hatte aufgrund von privaten Bindungen zu Mitarbeitern des betrachteten Unternehmens bereits seit längerer Zeit den Wunsch in das betrachtete Unternehmen einzusteigen. Darüber hin aus hatte sie bereits selbst im Rahmen eines Praktikums erste Erfahrungen im betrachteten Unternehmen sammeln können.</p> <p>● <b>Recruitingprozess:</b> Während des Recruitingsprozesses hat es mehrere Situationen gegeben, in denen IP von dem Unternehmen enttäuscht wurde: von einer umgerüsteten Stelle auf eine befristete Stelle gewechselt, Stellenprofil gewählt, Fehler im Vertrag entdeckt</p> <p>● <b>Einarbeitungsstatus:</b> IP glaubt sich gut in ihre Themen eingearbeitet zu haben, berichtete jedoch keine Unterstützung inhaltlicher Art und auf Führungsebene erfahren zu haben. Darüber hinaus fällt es ihr aufgrund ihrer Befristung schwer eine Bindung zum Unternehmen aufzubauen und sich vollständig zu öffnen.</p> <p>● <b>Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:</b><br/>                 UNTERNEHMEN: positiv<br/>                 FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: negativ, da IP keine Unterstützung seitens ihrer Führungskraft erfährt, sondern stattdessen sogar das Gefühl reiner Desinteresse hat.<br/>                 AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da es ihr großen Spaß bereitet und sie erste Leistungserfolge verzeichnet hat, jedoch fehlt es ihr an der Aufgabenbeschreibung, einer klaren Messgröße ihrer Leistung und funktionaler Tools und Systeme fehlt, um ihre Tätigkeit zu professionalisieren.<br/>                 SOZIALE SITUATION: Die soziale Situation von IP ist sehr gut, das eine hohe Teamkohäsion aufgrund der gemeinsamen Einstiegssituation vieler ihrer direkten Kollegen besteht. Das Team nimmt im Vergleich zur Führungskraft eine deutlich unterstützende Rolle ein und wirkt so kompensierend.</p> <p>● <b>FALL:</b> erste Berufserfahrung, hohe Identifikation mit dem Unternehmen, befristeter Arbeitsvertrag, hohe Teamkohäsion, wenig Unterstützung durch die Führungskraft, Rolle im Unternehmen: Spezialist, Mitarbeiter</p> |
| 2 | <p>● <b>Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:</b> IP war zuvor als Trainee in einem anderen Großkonzern tätig und hatte dort die Erfahrung gemacht, wie es sich anfühlt, wenn das im Recruitingprozess präsentierte Unternehmensbild nicht der gelebten Realität entspricht. Darüber hinaus hat IP diverse Einarbeitungsprozesse – zum Teil stark vorstrukturiert – zum Teil weniger - in unterschiedlichen Unternehmen kennengelernt. Bei ihrem letzten Arbeitgeber fühlte sie sich grundsätzlich sehr wohl und hatte gute Entwicklungsmöglichkeiten, bis sie an den Punkt gelangte, Führungsambitionen zu entwickeln, die sich aufgrund der aktuellen Stellenbesetzungssituation nicht unmittelbar verwirklichen ließen. Als sie entsprechend von dem betrachteten Arbeitgeber auf eine potenzielle Führungsrolle angesprochen wurde, traf diese Ansprache bei ihr auf unmittelbaren Zuspruch. Neben diesem unerfüllten Führungswunsch hatte IP jedoch keinen Grund gesehen, ihren vorherigen Arbeitgeber, mit dem sie sich sehr identifizierte zu verlassen (hohes residuales Commitment).</p> <p>● <b>Recruitingprozess:</b> Nachdem IP aktiv auf eine zu besetzende Stelle angesprochen wurde, ohne sich selbst zu bewerben, hat sie im Bewerbungsprozess sehr auf den persönlichen Umgang geachtet und diesen sehr geschätzt, da dieser ihr ihrer Ansicht nach viele Einblicke in Werte der Unternehmensvertreter gegeben hat.</p>  |

- **Einarbeitungsstatus:** Aufgrund ihrer sehr schnellen Einbindung in ihre fachliche Aufgabenverantwortung hatte IP aus ihrer Sicht zu wenig Zeit, um sich mit ihrer persönlichen Einarbeitung auseinanderzusetzen, sodass sie befürchtet irgendwann an einen Punkt zu gelangen, an dem ihr eine gewisse interpersonelle Vernetzung auf sozialer Ebene bzw. Hintergrundwissen zu kulturellen Unternehmensbesonderheiten fehlt, die sich negativ auf ihre Arbeit auswirken können. IP fühlt sich insgesamt inhaltlich gut eingearbeitet, organisationsbezogen sieht sie jedoch deutliche Wissenslücken, die sie gern noch schließen möchte.

- **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: vielschichtig durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Unternehmenskultur und Werte: Offenheit), jedoch trifft sie immer wieder auch auf Rahmenbedingungen, die sie irritieren (hohe kulturelle Heterogenität: Duz-/Siekultur), wenig strukturierte Prozesse innerhalb ihres Onboardingprozesses, die sie aufgrund der Unternehmensgröße nicht erwartet hätte.

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv, aufgrund eines konstruktiven Verhältnisses zu ihrem Vorgesetzten, der zwar sehr wenig Zeit hat, sie persönlich zu beraten, sich aber immer die Zeit nimmt, sofern sie einen akuten Gesprächsbedarf äußert. Auf diese Weise fühlt sie sich bestärkt.

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da sie glaubt auf inhaltlicher Ebene einen großen Mehrwert generieren zu können. Gleichzeitig strengt sie ihre Tätigkeit sehr an, da sie ein enormes Arbeitspensum an den Tag legen muss, was sie insbesondere zu Beginn der Arbeitszeit sehr gefordert hat, ihr jedoch inhaltlich schnell ein hohes Kompetenzerleben vermittelt hat. Da die Führung ihrer Mitarbeiter auch einen relevanten Aspekt ihrer Kernaufgabe darstellt, befürchtet sie, dass sie aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen zu wenig Zeit investiert hatte, diese emotional abzuholen, individuell kennenzulernen und inhaltlich an der Entstehung eines gemeinsamen Abteilungszielbildes zu arbeiten. Letzteres sehe sie als noch zu bewältigende Herausforderung.

SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als positiv und unterstützend, glaubt jedoch zu wenig Zeit in den Aufbau sozialer Kontakte investieren zu können. Grundsätzlich kommt sie jedoch sehr gut mit der Art des sozialen Umgangs zurecht.

3 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP hat sich nach diversen Tätigkeiten inkl. Auslandseinsätzen in einem Versicherungskonzern dazu entschieden, in das betrachtete Unternehmen zu gehen, da ihr bei ihrem bisherigen Arbeitgeber die Entwicklungsperspektiven gefehlt haben.

- **Recruitingprozess:** Bei dem betrachteten Unternehmen hat sich IP schnell wohlfühlt, da sie sich mit der Unternehmenskultur und den -zielen identifiziert, da sie Gestaltungsspielraum hat und in den Feldern tätig werden kann, in denen sie die Expertise bei ihrem vorherigen Arbeitgeber erworben hatte.

- **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl sich sehr gut eingearbeitet zu haben, da sie positives Feedback erhält, da sie einen Aufgabenzuwachs verzeichnet und Erfolge ihrer Projekte erkennbar werden.

- **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: positiv

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv

SOZIALE SITUATION: auf Schnittstellenebene sehr gut, aber IP hat Schwierigkeiten in ihrem direkten Team Anschluss zu finden. Sie scheint nicht akzeptiert zu sein und konnte noch kein positives Verhältnis zu ihnen wickeln. Die gute Relation zu ihren Schnittstellen scheint jedoch die soziale Isolation innerhalb ihres Teams kompensieren zu können. Sie hätte sich gewünscht, das Team im Bewerbungsprozess kennenzulernen bzw., dass das Team besser auf sie vorbereitet worden wäre.

- **FALL:** Berufserfahrung, Arbeitgeberwahlentscheidung aufgrund von Perspektivlosigkeit, Schwierigkeit im direkten Team Anschluss zu finden (soziale Situation),

hohe Identifikation mit dem Unternehmen, Rolle im Unternehmen: Spezialist, Mitarbeiter

- 4
- **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP hatte zuvor ausschließlich Praktika und ihr duales Studium in Unternehmen unterschiedlicher Größe absolviert. Somit hat sie dort Einarbeitungsprozesse in der Rolle als Praktikantin kennengelernt, die sich auf die Erwartungshaltung des aktuellen Onboardingprozesses auswirken. Zum betrachteten Unternehmen hin zog es sie aufgrund der mit der Tätigkeit der Vorstandsassistentin verbundenen Lern- und Entwicklungschancen.

● **Recruitingprozess:** IP beschreibt mehrfach, dass das betrachtete Unternehmen sie – neben den aufgabenbezogenen Herausforderungen, die mit der Rolle als Vorstandsassistentin einhergehen, insbesondere aus kulturellen Gründen überzeugt hatte. Sie hatte den Umgang der Unternehmensvertreter untereinander und ihr gegenüber als sehr wertschätzend empfunden und sich schnell wohl gefühlt. Im Verlauf der Einarbeitungsphase validierte sie diese Wahrnehmung kontinuierlich und fand zunehmend Bestätigung ihrer Ersteinschätzung.

● **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben. Dabei geholfen habe ihr, dass sie eine kurze Überschneidungszeit mit ihrer Vorgängerin hatte, die sie zu Beginn persönlich begleitet und eingearbeitet hat. Dies weiß sie insbesondere im Vergleich zu Vorstandsassistentin anderer Vorstände, die keine persönliche Begleitung hatten sehr zu schätzen. In Ihrer Bewertung diverser Einarbeitungsdimensionen wird die aufgabenbezogene Einarbeitung als positiv bewertet. Hingegen empfand sie die organisationsbezogene Einarbeitung und die technische Ausstattung nicht als zufriedenstellend.

● **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**  
 UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Unternehmenskultur und Werte: Offenheit), bzgl. der Unternehmensziele hat sie jedoch auch bereits Aspekte entdeckt, die sie nicht teilt, hält dies jedoch für normal.  
 FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv, aufgrund ihrer engen Zusammenarbeit mit ihrem Vorstand, war es ihr bereits zu Beginn sehr wichtig, dass eine gewisse Sympathie und eine positive Basis für die weitere Zusammenarbeit bestehen. Dies wurde bestätigt, auch unterstützt er sie, indem er kontinuierlich nach ihrem Einarbeitungsstatus und ihrem Befinden fragt.  
 AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da sie zum einen Monat lang eine persönliche Begleitung durch die vorherige Stelleninhaberin erhalten hatte. Darüber hinaus wurde sie direkt in relevante Termine und Themen eingebunden und lernte schnell relevante Schnittstellen kennen.  
 Zugleich erlebt sie in ihrer Einarbeitungszeit einige Situationen, die sie in Stress versetzten, wobei es ihr im zeitlichen Verlauf gelang, Bewältigungsmechanismen für diese Fälle zu entwickeln.  
 SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv und unterstützend. Sie hat das Gefühl, dass man ihr die offene Haltung entgegenbringt, die sie auch selbst dem Umfeld gegenüber an den Tag legt. An keiner Stelle war sie in Konfliktsituationen geraten.

● **FALL:** Mitarbeiter, berufserfahren, Vorstandsassistent
- 5
- **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP hatte zuvor als externe Beraterin im betrachteten Unternehmen gearbeitet und war ursprünglich nicht aktiv suchend. Stattdessen stand sie im dauerhaften Austausch mit ihrer späteren Vorgesetzten und wurde nachdem eine Stelle in ihrem Tätigkeitsgebiet geschaffen wurde, auf diese angesprochen. Sodann reizte IP die neue Tätigkeit und sie bewarb sich aus Neugierde und wurde eingestellt. Zum betrachteten Unternehmen hin zog es sie aufgrund des mit der Tätigkeit verbundenen Perspektivwechsels (vom Berater zum Berater mit ausführenden Aufgaben).

● **Recruitingprozess:** IP geht bis auf die Tatsache, dass sie durch ihre Beratertätigkeit ihre Vorgesetzte bereits lange kannte, nicht sehr detailliert auf den Recruitingprozess ein. Durch ihre persönliche Verbindung zu ihrer Vorgesetzten und ihrer Vorbeschäftigung als Beraterin, hatte sie bereits tiefere Einblicke in die

Unternehmens- und Tätigkeitsrealität und hatte denn das Gefühl unter einem enormen Informationsdefizit zu leiden.

- **Einarbeitungsstatus:** Aufgrund der langjährigen fachbezogenen Erfahrung hatte IP keine aufgabenbezogene Einarbeitung im engeren Sinne erfordert. Anstelle von Know How und Fachwissen bedurfte es der Vermittlung von organisationsbezogenen Besonderheiten und aufgabenbezogenen Strukturen und Prozessen. Aufgrund des hohen Arbeitsanfalls musste IP bereits sehr früh Verantwortung für ihr Tätigkeitsgebiet übernehmen und hat das Gefühl, bereits viele Veränderungsprozesse und Maßnahmen eingeleitet zu haben, sodass sie sich bereits vollständig in ihr Fachgebiet eingegliedert fühlt.

- **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Unternehmenskultur und Werte: Offenheit), sie betont jedoch, dass sie sich eine stärker zentralisierte Informationsvermittlung zu Unternehmensspezifika gewünscht hätte, um hier besser aufgeklärt zu sein und als Markenbotschafter agieren zu können.

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv, aufgrund ihrer engen Beziehung zu Ihrer Vorgesetzten und das starker Gefühl aufgabenbezogener Unterstützung auf Vorstandsebene. Dieser Rückhalt bestärkt sie darin, gute Arbeit zu leisten, etwas bewegen zu können und die richtige Arbeitgeberwahlentscheidung getroffen zu haben.

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da sich ihre aufgabenbezogenen Annahmen bewahrheitet haben, sie von relevanten Schnittstellen akzeptiert fühlt und die präferierten Gestaltungsspielräume hat.

SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv und unterstützend. Ihre Kollegen haben durch Ihre Unterstützung und offene Aufnahme kompensatorische Wirkung für mangelnde zentral gesteuerte organisatorische Einarbeitungsunterstützung entfaltet.

- **Fall:** Mitarbeiter, Spezialist, Berufserfahrener; Besonderheit: Ersteintritt als externer Berater; Bewerbung nach aktiver Ansprache

6 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP hatte zuvor ausschließlich Praktika absolviert, in denen sie wenig Verständnis als neue Mitarbeiterin erlebt hat. Somit hat sie dort Einarbeitungsprozesse in der Rolle als Praktikantin kennengelernt, die sich auf die Erwartungshaltung des aktuellen Onboardingprozesses auswirken. Zum betrachteten Unternehmen hin zog es sie nach Abschluss ihres Studiums insbesondere aufgrund der Unternehmensgröße, der -reputation und der Möglichkeit ihre Studienschwerpunkte anzuwenden.

- **Recruitingprozess:** IP geht in ihren Erläuterungen nicht dezidiert auf den erlebten Recruitingprozess ein, sodass es für die Forscherin nicht möglich ist Zusammenhänge zu späteren Wahrnehmungsebene in frühen Phasen der Sozialisation abzuleiten. Eine Behauptung fehlender Bedeutsamkeit erscheint gleichermaßen unangemessen und kann nicht bewertet werden.

- **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, intensiv und verständnisvoll begleitet und eingeführt worden zu sein. Sie spricht sich zwar selbst nicht den Status ab, sich noch als neue Mitarbeiterin zu fühlen, ist jedoch bereits in der Lage ihre Aufgaben – bei einem überschaubaren Neuheitsgrad – eigenständig und ohne Unterstützung zu bewältigen. Tätigkeitsbezogene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld gestalten sich positiv. In ihrer Bewertung diverser Einarbeitungsdimensionen wird die aufgabenbezogene Einarbeitung als positiv bewertet: Sie schätzt insbesondere die enge Betreuung durch den sie einarbeitenden Kollegen. Hingegen empfand sie die organisationsbezogene Einarbeitung als nicht existent, während sie an keiner Stelle auf die technische Ausstattung eingeht.

- **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Unternehmensgröße und -reputation). Auf kulturelle und wertebezogene Aspekte geht IP nicht dezidiert ein.

**FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION:** positiv, da das einarbeitungsbezogene Feedback gut ausgefallen ist und sie das Gefühl hat, von ihrer Vorgesetzten unterstützt zu werden. Diese traut ihr zunehmend anspruchsvollere Aufgaben zu, was das tätigkeitsbezogene Selbstwertgefühl von IP deutlich aufwertet.

**AUFGABENBEZOGENE SITUATION:** positiv, da sie eine sehr intensive und wertschätzende Einarbeitung durch ihren Dienstältesten Kollegen erfahren hat, der sich nicht nur intensiv mit ihr beschäftigt hat, sondern sie darüber hinaus auch emotional sehr unterstützt hat. Als Berufseinsteigerin schätzte sie es sehr eng begleitet zu werden und Schritt für Schritt ihren Tätigkeitshorizont zu erweitern.

**SOZIALE SITUATION:** IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv und unterstützend. Sie hat das Gefühl, dass man ihr die offene Haltung entgegen bringt und auf ihre tätigkeitsbezogenen Fähigkeiten vertraut.

● **Fall:** Mitarbeiter, Spezialist, Berufseinsteiger; Besonderheit: sehr still und zurückhaltend

7 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP war zuvor bereits bei dem betrachteten Arbeitgeber tätig gewesen und hat sich nach diversen Arbeitgeberwechseln (Unternehmensberatung, Vorstandsassistent bei einem Konkurrenzversicherer) dazu entschieden, wieder in dem betrachteten Unternehmen tätig zu werden. Dabei übernahm er bei diesem letzten Arbeitgeberwechsel erstmalig eine leitende Funktion.

● **Recruitingprozess:** Vor dem Hintergrund dass IP die handelnden Personen bereits sehr gut kannte, war dieser weniger formale und wurde nicht detailliert beschrieben.

● **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben, obwohl diese nicht vorstrukturiert wurde. Er identifiziert sich sehr mit dem Unternehmen, was jedoch eher durch sein direktes Umfeld, als durch die Onboarding-Maßnahmen begründet worden sein. Diese weisen nämlich deutlichen Optimierungsbedarf auf.

● **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

**UNTERNEHMEN:** positiv durch Identifikation mit Unternehmensleitbild

**FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION:** sehr positiv. IP sagt von sich selbst, dass er auf seinen Vorgesetzten aufschaut und ihm nachempfiehlt. Die beiden haben ein Mentor-Mentee Verhältnis, das er sehr schätzt.

**AUFGABENBEZOGENE SITUATION:** positiv, da er mittlerweile das Gefühl hat, in wichtigen Gesprächsrunden einen inhaltlich fachlichen Wertbeitrag leisten zu können. Darüber hinaus war er jedoch in der fachlich inhaltlichen Einarbeitung auf sich selbst angewiesen, was er in der Rolle als Führungskraft nicht schlimm fand. Weniger nachvollziehbar war es für ihn, dass man sich nicht darum gekümmert hat seine IT-Infrastruktur schnell sicherzustellen, was seine Arbeitsfähigkeit lange Zeit gehemmt hatte.

**SOZIALE SITUATION:** Die soziale Situation von IP ist sehr gut, da er sich gut von seinen Abteilungsleiterkollegen aufgenommen fühlt und führt ihnen gegenüber nicht nur ein formelles Verhältnis, sondern auch ein informelles Verhältnis, sodass er sich sehr wohl fühlt.

● **FALL:** mehrere Arbeitgeber kennengelernt, mehrjährige Berufserfahrung, hohe Identifikation mit dem Unternehmen, Wiederkehrer, hohe Identifikation mit seiner Führungskraft, negative Onboardingerfahrung auf organisatorischer Ebene (IT, HR), Rolle im Unternehmen: Führungskraft, Abteilungsleiter

- 8
- **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP war zuvor bereits bei dem betrachteten Arbeitgeber tätig gewesen und hat kontinuierlich Kontakt zu ihren bisherigen Kollegen gehalten und nach einer zweijährigen Erfahrung in einem anderen Unternehmen das grundsätzliche Interesse geäußert, bei Möglichkeit wieder zurückzukehren. Beweggrund war, dass sie den Wunsch gehegt hatte nach ihrem Einstieg als Absolventin noch ein anderes Unternehmen kennenzulernen. Ihre Identifikation mit dem Unternehmen reizte sie wieder zurückzukehren. Ihr Einstieg gelang in der gleichen Abteilung in ähnlicher, aber neu ausgerichteter Funktion (Risikomanagement)
  - **Recruitingprozess:** Vor dem Hintergrund, dass IP die handelnden Personen bereits sehr gut kannte, war dieser laut IP von einem enormen Informationsgehalt geprägt, der aus ihrer Sicht ohne Bekanntschaft der handelnden Personen nicht zu diesem Grad der Aufklärung über die zukünftige Arbeitssituation geführt hatte.
  - **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben, da sie schnell in die relevanten Themen eingebunden wurde und sie die sich neu bildenden Prozesse in der Abteilung mitgestalten durfte. Die gesamte Abteilung befindet sich aufgrund neuer gesetzlicher Regularien in einem Findungsprozess, den sie schätzt mitzugestalten. Demnach findet sie in ihren Kollegen vielen Gleichgesinnte, die sich ebenfalls in neuen Prozessen einfinden müssen.
  - **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**  
 UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Innovationsdrang, Größe, Internationalität, Werte und Dynamik), Arbeitsweisen (Flexibilität, Eigenverantwortung, Gestaltungsspielraum)  
 FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv unterstützend. IP geht bis auf die Tatsache, dass sie ihre Führungskraft aus der gemeinsamen Vergangenheit heraus schätzt, nicht näher darauf ein.  
 AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da es viele Themen gibt, in die sie sich schnell bei gleichzeitiger Mitgestaltung einarbeiten konnte. Sie schätzt es, schnell gefordert worden zu sein und ihre Erfahrungen einbringen zu können.  
 SOZIALE SITUATION: Die soziale Situation von IP ist sehr gut, da IP sich gut von ihren Kollegen aufgenommen fühlt. Darüber hinaus ist sie davon überzeugt, dass ihre Bekanntschaft der Kollegen von ihrer vorherigen Anstellung und die Vertrautheit des Unternehmens ihr soziales Eingewöhnungsgefühl schneller aktiviert hat. Bereits nach einem Monat fühlte sie sich schon angekommen.
  - **FALL:** mehrere Arbeitgeber kennengelernt, mehrjährige Berufserfahrung, hohe Identifikation mit dem Unternehmen, Wiederkehrer, schnelle soziale Integration, positive inhaltlich-fachliche Onboardingerfahrung, Rolle im Unternehmen: Spezialist
- 9
- **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP war zuvor bei einem anderen Arbeitgeber der Versicherungsbranche tätig gewesen. Hier hatte er sich über zwei Jahrzehnte hinweg vom Sachbearbeiter zum leitenden Angestellten hochgearbeitet. Das Unternehmen wies grundlegende strategische Unterschiede zu seinem neuen Arbeitgeber auf. Er hat diese für sich verinnerlicht und lässt sie in seine jetzige Rolle als Bereichsleiter mit einfließen.  
 Grundsätzlich hat IP sich bei seinem alten Arbeitgeber wohlfühlt, sodass sein Arbeitgeberwechsel nicht auf mangelnde Identifikation zurückzuführen war, sondern darauf, dass sich ihm eine aufgabenbezogene Herausforderung geboten hatte, Leiter eines neu gebildeten Bereichs zu werden.
  - **Recruitingprozess:** IP bezieht sich bei der Bewertung seiner Erwartungserfüllung auf die vorab mit den einstellenden Vorständen geführten Gespräche. In diesen hatten sich Anforderungen herauskristallisiert, die die handelnden Akteure an den Funktionsinhaber seiner Stelle richten würden. In seiner Einarbeitungszeit hatte sich gezeigt, dass diese gelebt werden. Entsprechend wurden die Erwartungen, die er an seine Anstellung hatte erfüllt, was er positiv bewertete.
  - **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben, da IP glaubt, durch Gespräche mit unterschiedlichsten hierarchieübergreifenden Schnittstellen seines Bereichs diverse relevante Optimierungspunkte identifiziert zu

haben, die er nun bearbeiten lassen möchte. Auch findet er in seinen Kollegen und Vorgesetzten Feedbackgeber, die seine Sichtweise und sein Vorgehen unterstützen.

● **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Modernität, Dynamik, Unternehmenskultur: Offenheit)

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv unterstützend, indem seine Entscheidungen bisher positiv bestärkt wurden und sich die durch die FK getätigten Aussagen bisher bewahrheitet haben.

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da es viele Themen gibt, in die sie sich schnell bei gleichzeitiger Mitgestaltung einarbeiten konnte. IP hätte jedoch gern mehr Zeit auf die inhaltliche Einarbeitung verwendet und sich weniger organisatorischen Themen (HR, IT, Laufwerke etc.) gewidmet. An dieser Stelle hätte er sich für Personen in seiner Funktionsstufe mehr persönliche Unterstützung und Strukturierung seitens der handelnden Personen gewünscht.

SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv, da man ihm sehr offen gegenüberstand und sehr hilfsbereit war. Er behauptet, dass dies auf die übergreifende Unternehmenskultur zurückzuführen sei.

● **FALL:** trotz seiner hierarchisch hohen Ansiedlung nur einen Arbeitgeber vorab kennengelernt, bei dem eine lange Betriebszugehörigkeit bestanden hatte, mehrjährige Berufserfahrung, hohe Identifikation mit dem Unternehmen, hohe Identifikation mit dem vorherigen Arbeitgeber, positive inhaltlich-fachliche Onboardingenerfahrung, Rolle im Unternehmen: Führungskraft (Senior Executive)

10 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP hatte zuvor in einem internationalen Technologie-Beratungsunternehmen als integrierte Studentin gearbeitet. Dort war sie Teil eines strukturierten Programmes, das intensiv betreut und begleitet wurde. Die Branche des betrachteten Arbeitgebers war in diesem Rahmen ihr Kunde gewesen. Auf der Suche nach einer Herausforderung, die ihr eine gute Zukunftsperspektive bot, hat IP sich für den betrachteten Arbeitgeber entschieden, da er sich als Unternehmen vergleichbarer Größe (zu ihrem vorherigen Arbeitgeber) mit den Themen beschäftigte, die sie bereits im Laufe ihrer Masterarbeit betrachtet hatte. Darüber hinaus sah sie in der Funktion der Vorstandsassistentin attraktive Lern- und Entwicklungschancen.

● **Recruitingprozess:** IP beschreibt, dass sie den Recruitingprozess aufgrund diverser Merkmale als sehr professionell und angenehm empfunden hat. Er war transparent, nachvollziehbar, schritt schnell voran und war gut organisiert und aufeinander abgestimmt. Darüber hinaus war man sehr individuell mit ihrer Situation und ihren Wünschen umgegangen, was sie sehr schätzte. Sie hatte die Möglichkeit bekommen ihre Vorgesetzte frühzeitig kennenzulernen, um ihre Einschätzung einer potenziellen Zusammenarbeit in ihre Entscheidung einbeziehen zu können. Vor dem Hintergrund, dass die betrachtete Stelle früher zu besetzen war, als IP ihre Masterarbeit abgeschlossen hatte, hatte man sich individuell auf ein Konstrukt geeinigt, in dem IP vorzeitig an einem Tag in der Woche mit der Einarbeitungsphase beginnt. IP schätzte diese Flexibilität, war jedoch mit der Lösung an sich nicht sehr zufrieden.

Insgesamt ging IP davon mehrfach, dass die Qualität der prozessualen Ausgestaltung des Recruitingprozesses im Onboardingprozess fortgeführt werden würde. Diese Annahme musste sie jedoch im Verlauf der Einarbeitungsphase revidieren.

● **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben, was sie daran merkt, dass ihr die mit ihrer Aufgabe verbundenen Schritte klar sind und sie in der Regel nicht mehr darüber nachdenken muss, wie sie vorgehen wird.

Den Weg zu diesem Status hat sie nicht als sehr sinnvoll und angenehm empfunden. Durch die vorverlegte Einarbeitungsphase in einer Zeit der Dreifach-Belastung durch ihre Masterarbeit und die Tätigkeit bei ihrem vorherigen Arbeitgeber, hatte sie sich nicht kontinuierlich mit den Inhalten ihrer jetzigen Funktion beschäftigen können. Dies führte dazu, dass sie lange gebracht hat, um einzelne

Einarbeitungsfragmente in einem kontextuellen Zusammenhang zu sehen. Auch konnte sie viele Inhalte vor dem Hintergrund, dass Theorievermittlung und die eigene Anwendung zeitlich sehr weit auseinander lagen, nur schwer rekapitulieren konnte u.Ä. Die zeitliche Überschneidungszeit mit ihrer Vorgängerin lag in einer Phase, in der IP nur sehr selten im Unternehmen war, sodass sie diese Form des Austauschs nicht optimal ausschöpfen konnte.

Enttäuscht war IP jedoch insbesondere davon, dass sie keine persönliche Form des Auftakts durch eine zentrale Stelle der Personalabteilung vernommen hätte. Vor dem Hintergrund, dass sie bereits Erfahrungen im Einstiegsprogramm eines anderen Unternehmens gesammelt hatte, hatte IP eine intensivere Betreuung erwartet.

● **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Unternehmenskultur und Werte: Offenheit, Teamgeist/Hilfsbereitschaft) und strategischen Kernthemen (Innovation, Digitalisierung, Kundenzentrierung).

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv, aufgrund ihrer engen Zusammenarbeit mit ihrem Vorstand, war es ihr bereits zu Beginn sehr wichtig, dass eine gewisse Sympathie und eine positive Basis für die weitere Zusammenarbeit besteht. Dies wurde bestätigt. Auch wird sie unterstützt, ihre eigenen Interessen zu verfolgen – unabhängig davon, ob sie diese in ihrem eigenen oder in einem fremden Ressort weiterverfolgen wird. Schwierig ist es jedoch im persönlichen Austausch mit ihrer Führungskraft zu bleiben, da es Abstimmungsschwierigkeiten durch die enorme zeitliche Einbindung des Vorstandes gibt.

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: neutral, da IP zwar mittlerweile das Gefühl hat, diese bewältigen zu können, inhaltlich jedoch nur bedingt an Themen arbeiten kann, die sie wirklich interessieren. Entsprechend befindet sich IP bereits jetzt in einem großen Zwiespalt und scheint Unbehagen bzgl. ihrer Zukunft zu empfinden. Inhaltlich hat IP in ihrer Einarbeitungszeit einige Situationen erlebt, in denen sie nicht wusste, welche Rolle sie in gewissen Aufgabenprozessen inne hat, was zu Missverständnissen und Doppelarbeiten geführt hatte und somit mit Irritationen und einer gewissen Arbeitsineffizienz einher gingen.

SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv und unterstützend. Sie hat das Gefühl, dass man ihr die offene Haltung entgegenbringt, die sie auch selbst dem Umfeld gegenüber an den Tag legt.

● **FALL:** Mitarbeiter (exponierte Position, Vorstandsassistent), Berufseinsteiger, Besonderheit: spezielles Pre-Onboarding-Konstrukt

- 11 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP war mehrjährig als Berater in einem klein- bis mittelständiges IT-Beratungsunternehmen tätig und hat dabei unterschiedliche Unternehmen aus der Perspektive eines externen Mitarbeiters kennenlernen können. Über die Jahre hinweg verstärkte sich der Wunsch der fachlichen Weiterentwicklung. Als er für sich feststellte, dass die Aufstiegsmöglichkeiten bei seinem alten Arbeitgeber begrenzt sind, entschied er sich, sich auf dem Arbeitsmarkt umzuorientieren.

Der ausschlaggebende Grund sich für den neuen Arbeitgeber zu entscheiden war es entsprechend, dass er sich aufgrund der Internationalität, der Unternehmensgröße und der strategischen Ausrichtung auf das Thema „digitale Transformation“, die Entwicklungsmöglichkeiten verspricht, die ihm beim bisherigen Arbeitgeber gefehlt hatten. Er verließ seinen bisherigen Arbeitgeber mit einer positiven Grundeinstellung, die auf diverse Attribute zurückzuführen sind, die er schätzte. Nichtsdestotrotz scheint er – bezogen auf seine mündlichen Aussagen - keine tiefe emotionale Bindung verspürt zu haben.

● **Recruitingprozess und Pre-Onboarding:** IP geht bei der Schilderung seiner Erfahrungen zum Recruitingprozesses mehrfach darauf ein, dass er sich intensiv damit auseinandergesetzt hatte, wie er das einem Bewerbungsprozess zugrunde liegende Informationsdefizit minimieren könnte. Neben der Einsicht von Arbeitgeberbewertungsportalen, bat er beispielsweise seine Gesprächspartner im

Bewerbungsprozess einen zukünftigen Kollegen kennenlernen zu dürfen, um ein möglichst authentisches Bild zu gewinnen.

Vor dem ersten Arbeitstag litt er unter gesundheitlichen Beschwerden, die ihn unter normalen Umständen davon abgehalten hätten, arbeiten zu gehen. Vor dem Hintergrund seiner Neueinstellung hatte er sich jedoch mehrtägig intensiv geschont und war so dann körperlich angeschlagen zur Arbeit angetreten um einen positiven Eindruck zu hinterlassen.

● **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben. Diese Einschätzung basiert er u.a. auf der Tatsache, dass er sehr schnell mit seinem zukünftigen Verantwortungsbereich betraut wurde und direkt aktiv mitarbeiten musste. Dies empfand er zwar als fordernd, schätzte es aber zugleich. Das positive Feedback seines Umfelds, die Einbindung in renommierte Gremien und Veranstaltungen bestätigen seine Selbsteinschätzung. Sehr geholfen hat ihm während seines Einarbeitungsprozesses die enge Begleitung durch seinen fachlichen Paten. Schwer gefallen ist es ihm als Branchenquereinsteiger jedoch ein übergreifendes Verständnis für das Unternehmen, das dahinterliegende Geschäftsmodell und übergreifende organisationsspezifische Informationen zu erlangen. Er bemängelt an diesem Punkt hier auf die mühevollere Eigeninitiative angewiesen zu sein, die ihm Zeit kostet, die er bevorzugt in seine fachliche Einarbeitung investieren würde und dem damit einhergehenden Mangel an Prozesseffizienz aus Unternehmenssicht. Schließlich müsse auf diese Weise jeder Mitarbeiter auf die Suche nach den gleichen Informationen begeben.

● **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Modernität, Internationalität, Dynamik, Unternehmenskultur: Offenheit, Teamgeist) und den damit einhergehenden Entwicklungsmöglichkeiten auf Karriereebene, Negativbewertung: veraltete Technologien und „gewachsene Konzernstrukturen“. Als Branchenquereinsteiger besteht noch ein lückenhaftes Verständnis des Geschäftsmodells

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv (frühzeitige Einarbeitungsplanung vor Arbeitsantritt: Einarbeitungsplan, Terminierung von Gesprächsterminen, etc.). Zugleich jedoch in der tatsächlichen Einarbeitungszeit – mangels Erwähnung - wenig präsent. Stattdessen war der fachliche Pate stärker mit der Einarbeitung betraut.

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, durch unmittelbare Verantwortungsübernahme und enge intensive und persönliche Betreuung durch den fachlichen Paten.

SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv. Sowohl innerhalb der Projektzusammenarbeit mit diversen als auch in seinem unmittelbaren sozialen Umfeld (Projektleiterkollegen, Führungskraft und Pate) berichtet er von keinen negativen Ereignissen. Er betont mehrfach, dass er die Zusammenarbeit mit seinem fachlichen Paten, der zugleich sein unmittelbarer Kollege ist als sehr unterstützend und angenehm empfindet. Im Projekt schätzte er es sehr, dass gleich zu Beginn seiner Einarbeitung eine Geschäftsreise stattgefunden hatte, auf der man durch die Intensität der gemeinsam verbrachten Zeit privat und beruflich schnell in ein Teamentwicklungsstadium gekommen war, der eine konstruktive Zusammenarbeit unterstützt.

● **FALL:** IP ist ein Projektleiter im Bereich der IT, Nicht-Leitend, weist mehrjährige Berufserfahrung auf ist branchenfremd und mit seiner Expertise am Arbeitsmarkt sehr gefragt/stark umworben

- 12 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP war nach einem dualen Studium in einem Unternehmen der Lederindustrie als Produktmanagerin dort fest eingestiegen. Sie kann sich sehr gut mit dem Unternehmen identifizieren, war jedoch vor ihrem Einstieg in dem betrachteten Unternehmen auf der Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung. Nach ihrer Erfahrung als duale Studentin sah sie in der Rolle der Vorstandsassistentin eine neue Möglichkeit unterschiedliche Bereiche

in sehr kurze Zeit kennenzulernen und sich im Anschluss auf ein Fachgebiet zu spezialisieren. Dies war ihr vor dem Hintergrund, dass sie keine Branchenerfahrung vorweisen konnte und sich ohne Vorkenntnisse in das Geschäftsmodell eines Versicherers einarbeiten musste, als großen Mehrwert.

- Recruitingprozess und Pre-Onboarding: IP geht bei der Schilderung ihrer Erfahrungen nicht auf den Recruitingprozess ein. Der einzige Punkt, den sie erwähnt, ist ein funktionsbezogenes Interesse am betrachteten Unternehmen, das sich zeigte, nachdem sie die Funktion der Vorstandsassistentin als ausgeschriebene Stelle sah.

- Einarbeitungsstatus: IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben. Aufgrund ihrer persönlichen Übergabe durch ihre Vorgängerin und die Einbettung in das Netzwerk der Vorstandsassistentin, fühlt sie sich aufgabenbezogen und sozial sehr gut eingeführt. Inhaltlich unterscheidet sie zwischen dem Erfolg wiederkehrender Aufgaben und einzelner Projektaufträge. Bei den Standard-Tätigkeiten, die sich regelmäßig wiederholen, schätzt sie ein, dass sie bereits nach zwei bis drei Monaten vollständig eingearbeitet war und die volle Leistung erbrachte. Alle Einzelaufträge des Vorstands waren eine größere Herausforderung, da sie eine individuelle Herangehensweise erforderten. Sie spricht davon, dass sich dabei mit jedem Ad-Hoc Auftrag ihre Bearbeitungsqualität und -geschwindigkeit verbesserte. Dies führt sie u.a. auf ihre soziale Vernetzungsintensität im Unternehmen zurück. Nichtsdestotrotz schätzt sie ihren Einarbeitungsstatus auf Einzelauftragsebene erst auf 50 % ein. Die informationsbezogene Einarbeitung hat sie als professionell und umfassend empfunden, da sie sich von dem Vertragserhalt bis hin zum ersten Tag gut mit Informationen versorgt fühlte und auf unternehmens- und kulturebene in ihrer Rolle als Vorstandsassistentin nach ihrem Einstieg an diversen Hospitationen in operativen Einheiten, aber auch an strategischen Kulturprojekten mitwirken durfte. Dies half ihr dabei das Unternehmen, seine Strukturen, Werte und Ziele besser kennenzulernen.

- Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:

UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Modernität, Internationalität, Dynamik, Unternehmenskultur: Offenheit, Teamgeist) und der kulturellen Ähnlichkeit zu ihrem vorherigen Arbeitgeber, zu dem sie eine intensive Bindung aufweist.

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv, da in der besonderen Führungskonstellation durch einen Vorstand dennoch das Gefühl hatte, dass er sich die Zeit nahm, sich trotz seiner enormen zeitlichen Einbindung im Arbeitsalltag mit ihr zu unternehmens- und bereichsbezogenen Besonderheiten zusammzusetzen, um ihr diese zu erklären.

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, durch eine kurze, aber intensive Übergabe- und Einarbeitungsphase durch ihre Vorgängerin, die Einbindung in ein Netzwerk von Personen der gleichen Funktion (Erfahrungsaustausch) und die frühzeitige Interaktion mit relevanten Schnittstellen (Bereichsleiter).

SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv. Sowohl innerhalb des Vorstandsassistentennetzwerks als auch in der direkten Zusammenarbeit mit Projektleitern ihres Ressorts und den Bereichsleitern, hat sie sich schnell eingefunden und wurde frühzeitig integriert.

- FALL: IP hat als Vorstandsassistentin eine exponierte Spezialistenfunktion, die mit einer größeren Betreuungsintensität einher geht, Nicht-Leitend, weist erste Berufserfahrung auf, ist branchenfremd und empfindet eine große residuale Bindung zu ihrem bisherigen Arbeitgeber.

- 13 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP hatte in der Zeit nach Abgabe seiner Masterarbeit bis zum Zeugnisserhalt ein Praktikum im betrachteten Unternehmen gemacht, um sich für den späteren Einstieg zu orientieren, diverse Bereiche kennenzulernen und sich auf den Berufseinstieg vorzubereiten. Für die Arbeitgeberwahlentscheidung war dabei relevant, dass der betrachtete Arbeitgeber harte Präferenzkriterien (Unternehmensgröße, Internationalität etc.) erfüllt und IP bereits positive Erfahrungen in seinem Praktikum gesammelt hatte. Er hatte sich auf

persönlicher Ebene sehr wohl gefühlt und konnte sich mit den Inhalten identifizieren.

- **Recruitingprozess:** IP erläutert, dass sein Recruitingprozess vor dem Hintergrund, dass er parallel als Praktikant im Unternehmen tätig war, sehr untypisch verlief. Er wurde spontan zu einer Führungskraft gerufen, die aktuell eine Stelle frei hatte und sehr informell mit ihm dazu ins Gespräch kam. Im Anschluss gab es, sowohl ein offizielles Bewerbungsgespräch, als auch diverse Möglichkeiten um spätere Schnittstellen seiner Funktion noch vor seiner Anstellung kennenzulernen. Diese Kennenlern-Termine fanden mit dem zukünftigen Team und dem Bereichsleiter in einem sehr informellen Rahmen bei einem Kaffee statt. Sie gaben beiden Parteien die Möglichkeit Erwartungen zu klären und die interpersonelle Passung der Personen zu überprüfen.

- **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben, was er daran feststellt, dass er nun relevante Alltagsvorgänge beherrscht und vollständig die Verantwortung übernommen hat. Während seiner Einarbeitung wurde er kontinuierlich von seiner Führungskraft und einem fachlichen Mentor begleitet und unterstützt. Zugleich musste er sich als Berufseinsteiger mehreren Herausforderungen stellen: Er geriet mehrfach in die Situation, eine Überforderung zu verspüren. Es fiel ihm schwer viele unterschiedlichen Themen von unterschiedlichen Personen, die zum Teil zu unterschiedlichen Abteilungen gehörten zu übernehmen und zu bearbeiten. Dies äußerte sich unter anderem daran, dass er Lieferfristen nicht einhalten konnte oder komplette Arbeitspakete vergessen hatte. Diesem Beanspruchungsproblem begegnete IP mit einer offenen Ansprache bei seinen Vertrauenspersonen (Mentor und Vorgesetzte). Diese unterstützten ihn, indem sie sein Aufgabenpaket reduzierten und diese Entscheidung vor den betroffenen Kollegen bestärkten und verteidigten. Im Anschluss gelang es IP gut, sich in seinem Verantwortungsgebiet einzufinden.

- **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

**UNTERNEHMEN:** positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Unternehmensgröße, Internationalität), mit den Unternehmenszielen und -werten hat er sich auf theoretischer Ebene noch nicht beschäftigt. Es wurde weder von seiner Vorgesetzten initiiert, noch hielt er es für sinnvoll sich diese zu einem frühen Zeitpunkt anzueignen, da er sich zunächst stark inhaltlich einarbeiten wollte.

**FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION:** positiv, aufgrund einer guten Vertrauensbasis, die durch nachhaltigen Rückhalt und Unterstützung in schwierigen Situationen bestärkt wurde. Dies wurde weiterhin bestätigt, indem sie seine Interessen auch vor den Kollegen vertrat.

**AUFGABENBEZOGENE SITUATION:** positiv, da er inzwischen in der Lage ist, viele Prozesse in seinem Verantwortungsbereich eigenständig und ohne Hilfe zu bearbeiten. Zugleich gab es Momente, in denen er aufgrund einer für ihn zu hohen Arbeitsauslastung überfordert war, bis die Arbeitspakete nach seiner Ansprache verkleinert wurden.

**SOZIALE SITUATION:** IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv und unterstützend. Er führt das Verständnis und die offene Haltung seiner Kollegen, darauf zurück, dass er zum einen selbst ein sehr offener kommunikativer Mensch sei. Zum anderen seien die Kollegen

- **FALL:** Spezialist, Berufseinsteiger, Bekanntheit des Unternehmens (pre-entry)

- 14
- **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP hatte das Unternehmen in seiner Ausbildung in der Schweiz kennengelernt, da das Unternehmen mittlerweile zu dem Konzern des betrachteten Unternehmens gehört. Im Anschluss hatte er diverse Führungsfunktionen im oberen Management unterschiedlicher Versicherungsunternehmen bekleidet. Die Anstellung in dem betrachteten Unternehmen ist dabei jedoch die erste Vorstandsfunktion in einem Unternehmen der betrachteten Größe.
  - **Recruitingprozess:** IP hatte während des Bewerbungsprozesses den Vorstandsvorsitzenden und den Personalvorstand kennengelernt und anhand ihrer Verhaltensweisen die im Unternehmen herrschende bzw. gewünschte Kultur antizipiert und sich dabei sehr wohl gefühlt.
  - **Einarbeitungsstatus:** IP glaubt sich gut in seine Themen eingearbeitet zu haben. Insgesamt war seine Einarbeitung jedoch durch einen enormen Zeitmangel geprägt, da der Großteil seiner Zeit bereits vordeterminiert war und er sehr wenig Zeit hatte um sich einzuarbeiten bevor er Entscheidungen treffen musste. Darüber hinaus hätte er es sich gewünscht prozessual und technisch mehr Unterstützung zu erhalten um bessere Voraussetzungen für eine effiziente Arbeitsweise sicherzustellen.
  - **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**  
 UNTERNEHMEN: positiv  
 FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv, insoweit diese Kategorie bei einem Vorstand überhaupt greift  
 AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da er das Gefühl hat, einen Überblick über seine Themen erlangt zu haben und eine Vision und Strategie entwickelt zu haben, die für ein Ressort wegweisend sein kann.  
 SOZIALE SITUATION: Die soziale Situation von IP ist sehr gut, da er sich sehr wohl im Unternehmen fühlt, sich mit der herrschenden Kultur identifizieren kann und das Gefühl hat, akzeptiert zu werden. Bezeichnend ist für ihn, dass er den direkten Austausch nicht nur mit der Managementebene, sondern mit den einfachsten Mitarbeitern bis hin zum
  - **FALL:** abweichender Fall, mehrere Arbeitgeber kennengelernt, mehrjährige Berufserfahrung, hohe Identifikation mit dem Unternehmen, Gestalter der Rahmenbedingungen, Rolle im Unternehmen: Vorstand, Senior Managementebene
- 15
- **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP hatte in der Zeit nach Abgabe seiner Masterarbeit bis zum Zeugniserhalt ein Praktikum im betrachteten Unternehmen gemacht, um sich für den späteren Einstieg zu orientieren. Dabei stellte sich für ihn relativ schnell heraus, dass sich nach Abschluss des Studiums vorstellen könnte im betrachteten Unternehmen eine Festanstellung anzutreten. Für die Arbeitgeberwahlentscheidung war dabei relevant, dass der betrachtete Arbeitgeber harte Präferenzkriterien (Unternehmensgröße, Branchenrelevanz etc.) erfüllt. Darüber hinaus hatte er sich auf persönlicher und interpersoneller Ebene sehr wohl gefühlt.
  - **Recruitingprozess:** IP erläutert, dass sein Recruitingprozess vor dem Hintergrund, dass er parallel als Praktikant im Unternehmen tätig war, sehr untypisch verlief. Er war bereits während seines Praktikums mit seiner Führungskraft im Austausch zu Einstiegsmöglichkeiten, sodass er sehr erfreut darüber war, als sich in der Nachbarabteilung eine Vakanz ergab. Bis auf einen etwas anders gelagerten Anwendungsbereich, waren die Tätigkeitsgebiete sehr artverwandt, sodass er die Chance gern annahm. Auf weitere Details des Recruitingprozesses ging IP nicht ein.
  - **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben, sieht aber auf inhaltlicher Ebene noch durchaus Entwicklungsbedarf – insbesondere vor dem Hintergrund, dass sein Vorgesetzter ihm im Mitarbeitergespräch an einem Fünfjahresziel gemessen hatte. Anhand der Erfolge einzelner Aufträge, die er abarbeitet und vor dem Hintergrund, dass er im Vergleich zu seinen Kollegen zunehmend Aufgaben steigender Schwierigkeit übernimmt, wird aus seiner Sicht deutlich,

dass er einen positiven Entwicklungspfad eingeschlagen hat. Darüber hinaus hatte er gewisse Schwierigkeiten, sich an den Gedanken zu gewöhnen anders als in seiner Einarbeitung während des Praktikums und auch anders als im Studium nicht nur mit Gleichaltrigen interagieren zu müssen, sondern von einem weitaus älteren Kollegen als Paten begleitet zu werden.

Während seiner Einarbeitung beschäftigt ihn insbesondere, dass er ein sehr ausgeprägtes Bedürfnis verspürt, seine Leistungsfähigkeit/Expertise zu demonstrieren, was sein Verhalten maßgeblich prägt.

Auf der Ebene der sozialen Integration fühlt sich bereits voll integriert und hat das Gefühl ein vollwertiges Abteilungsmitglied zu sein.

● **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

**UNTERNEHMEN:** positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Unternehmensgröße, -solidität), mit den Unternehmenszielen und -werten hat er sich auf theoretischer Ebene noch nicht beschäftigt. Es wurde weder von seiner Vorgesetzten initiiert, noch hielt er es für sinnvoll sich diese zu einem frühen Zeitpunkt anzueignen, da er sich zunächst stark inhaltlich einarbeiten wollte. Auch hinderte ihn die Tatsache, dass er sich noch in der Probezeit befindet daran, da er mit den unternehmensbezogenen Inhalten eine langfristige Bindung verbindet.

**FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION:** positiv, jedoch nicht sehr vertraut, da die Führungskraft in seinem Einarbeitungsalltag nur eine sekundäre Rolle einnimmt. Neben institutionalisierten Regelterminen gab es im Alltag keine Kontaktpunkte. Inhaltlich beschränkte sich der Austausch demnach auf eine Statusabfrage und seine mittelfristige Entwicklungsplanung.

**AUFGABENBEZOGENE SITUATION:** positiv, da er inzwischen in der Lage ist, viele Prozesse in seinem Verantwortungsbereich eigenständig und ohne Hilfe zu bearbeiten. Zugleich gibt es noch viele Fälle, in denen er den Austausch mit seinen Kollegen benötigt. Erst wenn dies nicht mehr erforderlich sein wird, geht er davon aus, dass er vollständig eingearbeitet ist.

**SOZIALE SITUATION:** IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv und unterstützend. Er hat nicht das Gefühl eine Sonderrolle einzunehmen, sondern empfindet sich als vollwertiges Abteilungsmitglied.

● **Fall:** Spezialist, Berufseinsteiger, Bekanntheit des Unternehmens (pre-entry)

- 16 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP war langjährig bei der Bundeswehr tätig und hat demnach zwar viel Berufserfahrung und -Führungserfahrung, ist jedoch vollkommen wirtschafts- und branchenfremd. Während seiner militärischen Laufbahn hat er parallel ein finanznahes Wirtschaftsstudium absolviert, mit dem er sich auf einen Wechsel in die freie Wirtschaft vorbereitet hatte. Nach Abschluss des Studiums plante er seinen Quereinstieg in die freie Wirtschaft, wobei ihm die Nähe zum Raum Köln aus familiären Gründen sehr wichtig war. Als er in seiner Bewerbungsphase auf einer Karrieremesse auf einen Repräsentanten des betrachteten Unternehmens traf, erörterten Sie, welchen adäquaten Einstiegsmöglichkeiten sie für ihn sahen. Man empfahl ihm, sich auf eine bestimmte Stelle zu bewerben. Sein Ziel dabei war es, im Themengebiet seiner fachlichen Expertise aus dem Studium in der Praxis zu spezialisieren, um im Anschluss nach Möglichkeit, eine Führungslaufbahn in der freien Wirtschaft anzustreben.

● **Recruitingprozess:** IP betonte vielfach, dass er es auf der Messe und während des Bewerbungsprozesses sehr geschätzt hat in dem für ihn zuständigen Recruiter, jemanden getroffen zu haben, der auch einen Quereinstieg über die Bundeswehr in die freie Wirtschaft geschafft hatte. Auf diese Weise hatte er das Gefühl verstanden zu werden und sich nicht erklären oder rechtfertigen zu müssen.

Während der Bewerbungsgespräche wunderte er sich, wie wenig wirklich auf fachliche Einzelthemen eingegangen worden war. Der Fokus lag deutlich mehr auf seinen auf die Erlangung eines Verständnisses für seine Bundeswehreffahrung und ihm als Person. Entsprechend war er sich lange unsicher, ob er die fachlichen Anforderungen an seine Stelle bewältigen konnte.

● **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben, da er

zunehmend merkt, wie eigenständig er agieren gelernt hat und, dass seine Arbeitsergebnisse immer näher an die Optimal-Lösung heran rücken. Dabei schätzte er es, dass ihm auf der einen Seite viel Informationsmaterial zur Verfügung gestellt wurde und er sich dieses darüber hinaus über eine Art „Selbststudium“ selbst aneignen konnte. Er mag es eigenständig zu lernen und kannte dies bereits aus Studienzeiten (Fernstudienabsolvent) und genoss es sich seine Einarbeitung frei einteilen zu können. Darüber hinaus empfand er es als sehr hilfreich, alle Aspekte, die er sich nicht selbst erklären konnte, über den Austausch mit fachlich versierten Kollegen anzueignen. Er empfand sein soziales Umfeld hier als sehr offen und hilfsbereit. Insgesamt erklärt er, dass sich grundsätzlich nicht davon sprechen lässt, dass er eingearbeitet wurde. Vielmehr habe er sich selbst eigeninitiativ eingearbeitet. Für diese Form der Einarbeitung haben die optimalen Rahmenbedingungen vorgelegen. Hingegen kamen Schulungen etc. etwas zu spät.

● **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Unternehmenskultur und Werte: Offenheit), ist jedoch wenig auf die Unternehmensebene eingegangen, da er sich mehr fachlich mit dem Unternehmen und der Branche beschäftigte.

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv, aufgrund ihrer offenen und wertschätzenden Zusammenarbeit. IP schätzt es, nicht eng, sondern relativ frei geführt zu werden. Es genügt ihm, sich anlassbezogen mit seiner Führungskraft auszutauschen.

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da es ihm gelungen ist, sich selbstgesteuert und eigeninitiiert einzuarbeiten und dabei in viele Schwerpunktgebiete hineinschauen zu dürfen, da er in der Rolle als „Springer“ agieren soll und auf diese Weise den Wissenstransfer in der Abteilung gewährleisten soll. Nach mehreren Schulungen, mit denen er bereits vor seinem Einstieg, hat er sich schnell zu einem akzeptierten Ansprechpartner vorgearbeitet.

SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv, offen und unterstützend. Nach wenigen Vorbehalt geladenen Anmerkungen gegenüber seiner Bundeswehrerfahrung, konnte er über seine soziale Kompetenz, schnell von sich überzeugen und sich in ein „ziviles“ Umfeld der freien Wirtschaft integrieren.

● **Fall:** Spezialist, Berufserfahrung; Besonderheit: militärische Berufs- und Führungserfahrung, hohe residuale Bindung

17 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP war zuvor langjähriger Mitarbeiter eines direkten Wettbewerberunternehmens gewesen (12 Jahre Betriebszugehörigkeit). Dort war er als Auszubildender gestartet, sich fachlich in der Schadenabteilung des Versicherungskonzerns weiterentwickelt und studiert berufsbegleitend. Über die Jahre hinweg hat sich ein Höchstmaß an Identifikation und Vertrauen dem Arbeitgeber gegenüber entwickelt. Als er jedoch feststellte, dass der nächste fachliche / Entwicklungsschritt erst in mehreren Jahren möglich wäre und diese Wartezeit für ihn nicht akzeptabel war, überlegt er sich umzuorientieren.

Der benannte Arbeitgeber war eine der wenigen Versicherungsunternehmen, bei dem er sich eine ebenso lange Betriebszugehörigkeit vorstellen könnte, sodass er sich entschloss sich beim betrachteten Arbeitgeber zu bewerben. Neben der Freude auf die neue Herausforderung, war es ihm zugleich aufgrund seiner hohen Bindung schwer gefallen, sich von seinem ehemaligen Arbeitgeber zu trennen.

● **Recruitingprozess:** IP geht innerhalb des Recruitingprozesses nicht auf besondere Details ein. Erwähnenswert ist jedoch etwas, dass es einen großen zeitlichen Vorlauf zwischen Kündigung beim ehemaligen Arbeitgeber, Vertragsunterzeichnung und den Antritt der neuen Funktion gegeben hatte. In dieser Pre-Onboarding-Phase hatte er ein ganz anderes Bewusstsein für seinen zukünftigen Arbeitgeber, mit dessen Repräsentanten er auch bei seinem alten Arbeitgeber zu tun hatte. Er nutzte diese Kontakte um sich auf die zukünftige Zeit einzustellen, Besonderheiten und Eigenarten zu identifizieren und sich gedanklich auf seinen neuen Arbeitgeber und dem damit verbundenen Umgang einzustellen.

● **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben. Diese Einschätzung basiert er u.a. auf der Tatsache, dass sein Lernfortschritt sich früher eingestellt hatte als im Rahmen des Einarbeitungsprozesses vorgesehen, sodass sein Vorgesetzter ihn flexibel für ihn anpassen musste. Darüber hinaus war das Feedback, dass er zu seinen Tätigkeiten erhalten hatte sehr positiv. Bezüglich der sozialen Kontakte ergab sich eine gleichermaßen positive Bewertung.

● **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Modernität, Internationalität, Dynamik, Unternehmenskultur: Offenheit, Teamgeist)

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: wertschätzend und positiv unterstützend, indem sich seine FK persönlich sehr viel Zeit für persönliche Einarbeitungstermine genommen hatte, die sehr individuell ausgestaltet waren. Darüber hinaus schätzt IP es sehr offen mit ihr umgehen zu dürfen.

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da es viele Themen gibt, in die ihm die Möglichkeit geben, sich schnell einzuarbeiten. Darüber hinaus fielen ihm jedoch auch Vollmachtsunterschiede ein, die ihm weniger Verantwortung bewährten als beim vorherigen Arbeitgeber. Unterschiede waren, dass er viel häufiger seine fachliche Führungskraft um Freigaben bitten musste. Zunächst deutete IP es als deutlichen Vertrauens- und Verantwortungsentzug. Sodann sah er auch den individuellen Vorteil erhöhter Sicherheit für den persönlichen Rahmen, da die Einbindung der Führungskraft durch ein 4-Augen-Prinzip auch als Sicherheitsinstrument wirken konnte.

SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv, da man ihm sehr offen gegenüberstand und sehr hilfsbereit war. Trotz der räumlichen Trennung durch die Telearbeitsplätze/Heimarbeitplätze der Schadenregulierer war es so möglich gewesen, eine gewisse Teamkohäsion zu entwickeln. Entsprechend fühlt er sich dennoch sehr wohl ist dankbar und als direkter Teil des Teams.

● **FALL:** IP ist ein Spezialist auf der Sach-Schaden-Ebene. Er hat seinen ehemaligen Arbeitgeber rein aus fachlichen Gründen verlassen, da er zugleich einen hohen Identifikationsgrad und Bindungstendenzen aufweist:

Berufserfahrener mit einer langen Übergangsphase zwischen Vertragsunterzeichnung und –antritt. Hier schenkte er nun seine Aufmerksamkeit insbesondere allen Kontaktpunkten mit seinem zukünftigen Arbeitgeber (Werbung, zukünftigen/potenziellen Kollegen der neuen Arbeitgeber, mit denen er bis dato eine fachliche Schnittstelle beim alten Arbeitgeber). Er validierte fachliche Kompetenz in Gesprächen, den sozialen Umgang und kulturelle Aspekte, die er eigentlich nach dem Eintritt kennenlernen könnte, um sich so auf seine Neuanstellung einzustellen. Unternehmen, hohe IP empfindet immer noch eine große Identifikation mit dem vorherigen Arbeitgeber, positive inhaltlich-fachliche Onboardingenerfahrung-, Rolle im Unternehmen: Spezialist

18 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP hatte zuvor ausschließlich Praktika und Werkstudententätigkeiten in Großunternehmen absolviert und freut sich nun nach Abschluss ihres Studiums eine vollwertige Vollzeitstelle anzutreten.

Grundsätzlich hat IP eine sehr technische Vorbildung, jedoch hat er in Bewerbungsprozessen bei Arbeitgebern technischer Branchen bisher entweder nicht den erwünschten Erfolg gehabt oder er war auf emotionaler Ebene nicht von den betrachteten Arbeitgebern überzeugt worden. Auf den vorliegenden Arbeitgeber wurde er über die ausgeschriebene Funktion aufmerksam. Neben der damit verbundenen Entwicklungsperspektive hat ihn hier der menschliche Umgang überzeugt.

● **Recruitingprozess:** IP beschreibt mehrfach, dass das betrachtete Unternehmen sie – neben der aufgabenbezogenen Herausforderungen, die mit der Rolle als Vorstandsassistent einhergehen, insbesondere aus kulturellen Gründen überzeugt hatte. Sie hatte den Umgang der Unternehmensvertreter untereinander und ihr gegenüber als sehr wertschätzend empfunden und sich schnell wohl gefühlt. Darüber hinaus empfand IP die Gestaltung des Bewerbungsprozesses als sehr effizient und professionell. Der menschliche Umgang der IP entgegengebracht wurde, wirkte auf

ihn wie ein Differenzierungsfaktor anderen Arbeitgebern gegenüber: Man gab ihm das Gefühl, etwas Besonderes und nicht einer aus einer Vielzahl an Bewerbern zu, die sich glücklich schätzen dürfen, in die Gunst zu kommen eingeladen zu werden. Im Verlauf der Einarbeitungsphase validierte sie diese Wahrnehmung kontinuierlich und fand zunehmend Bestätigung ihrer Ersteinschätzung.

- **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben, auch wenn er nach eineinhalb Monaten noch an Momente stößt, in denen er Fragen hat oder noch nicht das erwünschte Feedback zu seiner Arbeit erhält. Die notwendige Sicherheit auf der Ebene von Standardaufgaben und der sozialen Integration, haben ihm die einmonatige Überschneidungszeit mit seiner Vorgängerin gegeben, die den Einarbeitungsprozess sehr strukturiert und akribisch vorbereitet hat und ihn zu Beginn persönlich begleitet und eingearbeitet hat. Dies weiß IP zu schätzen. Er bewertet alle Einarbeitungsdimensionen als äußerst positiv. Sowohl die aufgabenbezogene, die organisatorische, die unternehmensbezogene Einarbeitung als auch die soziale Integration haben ihm ein positives Gefühl vermittelt, sodass er glaubt sich allen weiteren Herausforderungen gut stellen zu können.

- **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

UNTERNEHMEN: positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Unternehmenskultur und Werte: Offenheit, Pragmatismus).

FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION: positiv in dem Kontakt, den IP mit dem kommissarischen Vorstand hatte. Herausfordernd war für IP die Situation, dass der Vorstand, auf dessen Assistentenposition er sich ursprünglich beworben hatte, zu Beginn seines Einstiegs verkündet hatte, dass er die Position im Unternehmen wechseln werde. Entsprechend entstand der Unsicherheitsfaktor, dass IP nicht wusste, für wen er in Zukunft arbeiten werde. Er empfindet hier aber keinen Groll, da er glaubt fair behandelt worden zu sein und es schlichtweg eine unglückliche Konstellation sei, die niemand so geplant hatte.

AUFGABENBEZOGENE SITUATION: positiv, da er zum einen Monat lang eine persönliche Begleitung durch die vorherige Stelleninhaberin erhalten hatte. Darüber hinaus wurde er direkt in relevante Termine und Themen eingebunden und lernte schnell relevante Schnittstellen kennen. Was er bezüglich seiner persönlichen Einarbeitung noch für sich einordnen muss, ist ob er den Verhaltensstil seiner Vorgängerin fortführen möchte oder doch eine Arbeitshaltung ausprobieren möchte, die eher seiner Persönlichkeit entspricht.

SOZIALE SITUATION: IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv und unterstützend. Er hat das Gefühl, dass man ihr die offene Haltung entgegen bringt, ihn integriert und schätzt es, dass er trotz seiner etwas losgelöst Einzelfunktion als Vorstandsassistent nie das Gefühl hatte, nicht dazu zu gehören, sondern als wahrgenommene Selbstverständlichkeit immer direkt eingebunden wurde – insbesondere auch in informelle Aktivitäten.

- **FALL:** Mitarbeiter (exponierte Position, Vorstandsassistent), Absolvent mit erster Berufserfahrung, Besonderheit: früher Vorgesetztenwechsel

19 ● **Vorgeschichte/Beweggrund des Einstiegs:** IP war vorab mehrjährig in diversen Online-Marketingagenturen tätig und hat sich dabei eine fundierte Expertise im Tätigkeitsfeld der Suchmaschinenoptimierung aufgebaut. Bei seinem letzten Arbeitgeber hatte er Führungsverantwortung für ein kleines Team und großen Spaß an seiner Tätigkeit und der Mitarbeiterführung. Dennoch störten ihn zunehmend der fehlende Entscheidungsspielraum und die Vielzahl an Interessen, denen er gerecht werden musste. Er hat zum einen hohen Anspruch an seine eigene Arbeit, unterliegt aber zugleich in der Tätigkeitsausführung sehr stark der Steuerung durch seinen Kunden und seinem Arbeitgeber.

Darüber hinaus stören ihn die wenig arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsbedingungen, die im Agenturumfeld relativ üblich waren (Arbeitszeit, unvergütete Überstunden). Sukzessive entwickelte sich bei ihm entsprechend die Überlegung, sich auf dem Arbeitsmarkt umzuorientieren.

Der betrachtete Arbeitgeber überzeugt ihn als Großkonzern bei seinem Wechsel

dadurch, dass er die Aspekte, die er bei seinem vorherigen Arbeitgeber geschätzt hatte (offene Umgangsform, Themen, Arbeitspensum etc.) wiederfand, jedoch darüber hinaus auch all das fand, was ihm gefehlt hatte: eine mitarbeiterfreundliche Infrastruktur und einen hohen tätigkeitsbezogenen Gestaltungsspielraum.

Er verließ seinen bisherigen Arbeitgeber mit einer positiven Grundeinstellung, auch weil er u.a. auf Verständnis getroffen war, als er sich für den Wechsel entschieden hatte. Basierend auf seinen Entscheidungen im Pre-Onboarding scheint er eine hohe Bindung seinem Team gegenüber empfunden zu haben, nicht zwingend jedoch seinem Arbeitgeber gegenüber.

● **Recruitingprozess und Pre-Onboarding:** IP geht nicht intensiv auf den Recruitingprozess, wohl aber auf die Entscheidung ein, nach der Zusage des betrachteten Arbeitgebers keine frühzeitige Aufhebung des Arbeitsverhältnisses zu seinem vorherigen Arbeitgeber herbeizuführen. Man hatte ihm im Bewerbungsprozess geben, auf eine schnelle Aufhebung hinzuwirken, da seine Stelle lange Zeit vakant gewesen war und das Unternehmen einen enormen Nachholbedarf in seinem Arbeitsumfeld sah. IP habe dem jedoch aufgrund des Verantwortungsbewusstseins seinem Team gegenüber nicht nachkommen wollen, sondern die dreimonatige Kündigungsfrist nutzen wollen, um das Team gut vorbereitet zu verlassen. Dies hatte seine Ansprechpartner nicht gefreut, aber man habe ihm gegenüber Verständnis aufgebracht.

● **Einarbeitungsstatus:** IP hat das Gefühl, sich gut eingearbeitet zu haben. Aufgrund seiner langjährigen Expertise war er sehr schnell inhaltlich eingearbeitet und durch die Neubesetzung des Tätigkeitsfelds im Unternehmen, den anderen Akteuren erfahrungsbedingt überlegen.

Zu Beginn fühlte er sich aufgrund der Vielzahl an zu übernehmenden Tätigkeiten, der Komplexität der Unternehmensstruktur und Schnittstellen sehr gefordert, mochte jedoch das hohe Arbeitspensum, das ihm von seinem vorherigen Arbeitgeber vertraut war. Durch viele Gespräche, aufmerksames Notieren, Zuhören und einer sehr selbstständigen Annäherung an die Themen verspürte bereits nach einem Monat eine gewisse Themenbeherrschung. Auch war er sehr schnell im Team integriert. Da ein weiterer Kollege auch erst kürzlich eingetreten war, konnten die beiden viele einführende Vorstellungsmaßnahmen gemeinsam einleiten.

● **Besonderheiten/Auffälligkeiten Situation:**

**UNTERNEHMEN:** positiv durch Identifikation mit Unternehmenscharakteristika (Modernität, Internationalität, Dynamik, Unternehmenskultur: Offenheit, Teamgeist) und den damit einhergehenden Arbeitsbedingungen (flexible Arbeitszeiten, Betriebsgelände, Services für den Mitarbeiter, etc.). Wenig Verständnis hat er für die hohe Komplexität der Unternehmensstrukturen und die zum Teil bestehenden gegenläufige Steuerung einzelner Unternehmensbereiche, die zum Teil zu politischen Konflikten zwischen seinem Bereich und wichtigen Schnittstellen führt.

**FÜHRUNGSBEZOGENE SITUATION:** positiv (frühzeitige proaktive Ansprache, Klärung gegenseitiger Erwartungen, Ähnlichkeit präferierter Umgangsformen, gemeinsame Erfahrungen im Umfeld der Arbeit bei Agenturen). Dieser Umgang führte zu einer Wahrnehmung erhöhter Wertschätzung seiner Person gegenüber.

**AUFGABENBEZOGENE SITUATION:** positiv, durch unmittelbare Verantwortungsübernahme und einen hohen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum.

**SOZIALE SITUATION:** IP bewertet sein soziales Umfeld als sehr positiv. Innerhalb seines Teams hat er sich sehr schnell integriert gefühlt und konnte sich unmittelbar mit der Unternehmenskultur identifizieren. Das Einzige, was er nicht nachvollziehen konnte waren politische Konflikte zu einer Schnittstellenabteilung, da beide Einheiten sehr damit beschäftigt waren, ihre Ziele zu verfolgen, diese jedoch unglücklicherweise denen der anderen widersprachen. Er hielt diese Form der Steuerung und des Umgangs weder für angenehmen noch für sinnstiftend auf allen Seiten der Beteiligten.

● **FALL:** Mitarbeiter auf Spezialistenebene, mehrjährige Berufserfahrung, Führungserfahrung, Branchenfremd, am Arbeitsmarkt stark umworben

## A.8 Interview-Transkript

### A.8: IP01

1 I: So, liebe [Name], ich würde gerne mit dir über die Entscheidungsphase für dieses Unternehmen und  
 2 deine erste Zeit hier sprechen und da Näheres darüber erfahren. Weil es ja auch bei dir noch nicht so  
 3 lange her ist und man als jemand, der sich bewirbt, viele Annahmen trifft über den Arbeitgeber, erste  
 4 Annahmen, bevor man da ist und darauf seine Entscheidung fußt, aber noch nicht so genau weiß: Wie  
 5 wird es tatsächlich, wenn ich da bin? Und sich dann in der ersten Phase zeigt: Haben sich meine An-  
 6 nahmen bewahrheitet et cetera und war es eine gute Entscheidung zu kommen? Deswegen, glaube  
 7 ich, ist das ein sehr, sehr wichtiger und kritischer Prozess und deswegen würde ich gerne mit ein paar  
 8 Leuten sprechen, die das gerade erleben und gerade den größten Einblick geben können, um zu erfah-  
 9 ren: Was ist da besonders wichtig und wie hast du es erlebt? Du selbst bist ja jetzt seit ein paar Monaten  
 10 hier tätig und deswegen wollte ich einfach einmal fragen: Wie hast du dich eingelebt, wie war deine  
 11 erste Zeit? #00:01:11-5#

12 B: Ja, um einfach da einmal auszuholen, ich habe mich gut eingelebt dadurch, dass eben auch unser  
 13 gesamtes Team relativ neu etabliert wurde und wir uns gegenseitig so ein bisschen gestützt haben und  
 14 geholfen haben und uns quasi gegenseitig eingearbeitet haben, selber. Ein paar der Kollegen oder  
 15 Kolleginnen des Teams waren auch schon einige Monate vorher an Bord, bevor ich jetzt speziell einge-  
 16 stiegen bin, von daher konnten wir da schon aus der Erfahrung schöpfen und uns gegenseitig helfen.  
 17 Wir verstehen uns alle sehr gut, arbeiten uns gut zu, unterstützen uns alle, von daher, das passt sehr  
 18 gut, also ich fühle mich in dem Kontext, wie ich aufgenommen wurde vom Team, aber auch von den  
 19 Teamkonstellationen sehr wohl. #00:01:58-1#

20 I: Ja, okay. Du sprachst jetzt von DEM Kontext, welche Kontexte gibt es denn, also was spielt für dich  
 21 alles überhaupt in das Thema hinein? Ich habe das Gefühl, dass du da jetzt gerade eine Sache heraus-  
 22 gepickt hast. #00:02:12-6#

23 B: Was ich persönlich brauche, um mich wohlfühlen, wenn ich neu bei einem Unternehmen anfangen,  
 24 ist zum einen, das ist das Wichtigste, deswegen habe ich es auch gerade eingangs genannt, das Team.  
 25 Dass es einfach passt, dass man sich wohlfühlt, dass die Leute stimmen, sie sollen, muss ein junges,  
 26 dynamisches Team sein, ich persönlich könnte nicht mit Leuten zusammenarbeiten, die jetzt schon, ich  
 27 sage einmal, nur noch auf die Rente zuarbeiten und nichts mehr bewegen wollen und wo einfach auch  
 28 nichts mehr passiert. Von daher, das passt wirklich super, weil wir alle das gleiche Ziel verfolgen, näm-  
 29 lich uns selber, unser Team, die Reputation, aber auch den Arbeitgeber eben weiterzubringen und da  
 30 arbeiten wir auch wirklich hart daran und wir ziehen da alle an einem Strang. Das andere Wichtige für  
 31 mich ist eigentlich, dass man letztendlich auch eine gute Einarbeitung bekommt, das heißt, dass man  
 32 gut aufgenommen wird ins Team, aber dass man auch eine gewisse Grundlage bekommt, in der man  
 33 sich bewegen kann. Ich bin kein Fan davon, komplette Strukturen vorgesetzt zu bekommen und mich  
 34 darin bewegen zu MÜSSEN und nichts selber mehr bewegen zu können oder selber beeinflussen zu  
 35 können, aber ich bin ein Fan davon und habe es auch eigentlich bisher immer so erlebt, bei meinen  
 36 bisherigen Arbeitgebern, dass man zumindest ein Grundgerüst bekommt, in dem man sich bewegen  
 37 darf, und sei es auch nur Informationen, jetzt hier im Kontext großer Konzern: Wie funktionieren die  
 38 Prozesse? Welche Tools werden benutzt? Wer ist für was der Ansprechpartner? Welche Themen sollte  
 39 man lieber bleiben lassen, also was ist eher kritisch zu besprechen? Wie ist einfach das komplette  
 40 Vorgehen? Ich halte es jetzt einmal bewusst offen. Das hat mir, muss ich ganz ehrlich sagen, komplett  
 41 gefehlt, also nicht nur mir, sondern auch im Team insgesamt ist die Meinung entstanden, weil es einfach  
 42 de facto so kein Onboarding und keine Einarbeitung gab. Und ich muss ganz ehrlich sagen, wäre das  
 43 Team insgesamt nicht komplett neu und hätten wir uns nicht insgesamt alle unterstützt und einfach  
 44 geholfen und hier und da etwas herausgepickt, weil der ein oder andere doch schon ein paar Kontakte  
 45 gehabt hat, also wenn ich mir vorstelle, ich hätte jetzt die Situation, die viele andere im Konzern haben,  
 46 die meisten Einstellungen, dass ich alleine eingestellt werde in ein bereits vorhandenes Team, vielleicht  
 47 auch schon länger vorhandenes Team, oder vielleicht auch einfach alleine für eine Position, die kein

48 anderer bekleidet, und ich würde mir vorstellen, dass dann so etwas passiert wäre, dass gar keine  
 49 Einarbeitung, gar keine Abholung am Anfang stattgefunden hätte, wüsste ich ganz ehrlich nicht, wie ich  
 50 jetzt das alles bewerkstelligen soll, also das ist so etwas, was mir gefehlt hat. Vor allen Dingen wäre  
 51 das meines Erachtens wichtig gewesen gerade für neue Mitarbeiter und gerade für Mitarbeiter in einer  
 52 Position oder Funktion wie unserer, welche auch immer das sein mag, auch das Unternehmen auch  
 53 nach außen hin gut zu präsentieren, es ist ja unser Job, wäre es meines Wissens, meines Erachtens  
 54 wichtig gewesen, auch MICH als Mitarbeiterin gut abzuholen, was leider nicht passiert ist, das ist etwas,  
 55 was mir gefehlt hat. Ansonsten ist es für mich wichtig auch, ja, einfach einen guten Spirit zu spüren auch  
 56 in anderen Abteilungen, mit denen man zu tun hat, also sprich Schnittstelle oder Schnittstellen. Bin ich  
 57 bis jetzt auch positiv von überrascht, also es war bisher keiner dabei, mit dem wir zusammen oder mit  
 58 dem ich zusammenarbeite, der irgendeiner Idee oder irgendeiner Vorgehensweise, die ich betreibe oder  
 59 mein Team betreibt, irgendwie kritisch gegenüberstand, im Gegenteil, also es, man hört viel positives  
 60 Feedback und alle sind offen. Und das ist wieder ein Punkt, der mich bestärkt, dass es die richtige  
 61 Entscheidung war, zur [Name Unternehmen] zu gehen. #00:05:57-0#

62 I: Okay. Wenn, ich würde gerne noch einmal auf den Punkt zurückkommen, dass dir viele Aspekte auch  
 63 gefehlt haben vor dem Hintergrund, ich habe jetzt mitbekommen, das Team war neu, viele andere waren  
 64 neu, die Strukturen sind zum Teil noch nicht gelegt. Welches Vorgehen oder welche Schritte hättest du  
 65 dir vor diesem Hintergrund gewünscht, wenn du es selbst hättest gestalten dürfen? #00:06:24-6#

66 B: Also wenn ich jetzt, ich stelle mir jetzt vor, wir würden eine neue Mitarbeiterin ins Team bekommen  
 67 und ich könnte den Onboarding-Prozess für diese neue Mitarbeiterin so gestalten, wie ich ihn mir gerne  
 68 gewünscht hätte. Da würde ich damit starten, dass A, wenn der Mitarbeiter eingestellt wird, die Ver-  
 69 tragskonditionen von A bis Z in Gänze mit dem Mitarbeiter besprochen werden und auch wirklich der  
 70 Vertrag so erklärt wird, dass der Mitarbeiter, der sich eventuell nicht mit Konzernkonditionen, nicht mit  
 71 Tarifkonditionen oder Sonstigem auskennt, einfach genau Bescheid weiß, was in seinem Arbeitsvertrag  
 72 steht, da geht es für mich los. Das wäre wichtig, ist bei mir nicht passiert. #00:07:04-1#

73 I: Darf ich kurz eine Frage stellen? An welcher Stelle wäre dir das wichtig, also? #00:07:09-3#

74 B: Also quasi, der Bewerbungsprozess startet, es gibt ein Telefoninterview, es gibt ein persönliches  
 75 Gespräch und je nach Stelle gibt es ja auch noch ein AC. Und wenn sich dann derjenige für den Kandi-  
 76 daten oder wenn sich die [NAME UNTERNEHMEN] für den Kandidaten entscheidet und der Kandidat  
 77 auch für die Stelle und man geht da in die Vertragsverhandlungen, dass in dem Moment, wo mit dem  
 78 Bewerber schon über das Gehalt gesprochen wird, wo es auch nur verhandelt wird, schon solche Sa-  
 79 chen geklärt werden wie: Wir haben 13,85 Monatsgehälter, es gibt 80 Prozent im November, es gibt 50  
 80 Prozent im Mai und noch einmal 0,55 Erfolgsbeteiligung im Sommer. Das muss schon besprochen wer-  
 81 den, dann auch so etwas wie: Es gibt eine 38-Stundenwoche und nicht eine 40-Stundenwoche, ich rede  
 82 jetzt von Tarifangestellten, es wird gestempelt. So etwas muss meines Erachtens schon zu Beginn be-  
 83 sprochen werden, weil es ist ein GROSSER Unterschied, wenn ein Gehalt verhandelt wird, und jeder,  
 84 der nicht im Konzern arbeitet, der tariflich gebunden ist, geht davon aus, dass es sich um zwölf Monats-  
 85 gehälter handelt und rechnet dann mit einem gewissen Betrag im Monat und gibt den ja auch an. Es  
 86 gibt ja auch Bewerber, die sagen: "Ich brauche Betrag X im Monat", ist ungewöhnlich, so habe ich es,  
 87 zum Beispiel, aber auch gemacht, weil ich auf Monatsbasis rechne. Wenn dieser dann zugesagt wird  
 88 und es stellt sich am Ende dann heraus, dass das aber nicht durch zwölf geteilt wird, das Gehalt, son-  
 89 dern eben durch 13,85, was auf das Jahr gesehen das Gleiche ist, auf den Monat gesehen aber we-  
 90 sentlich weniger bedeutet, ist das schon so ein erster Punkt, wo man sagt: "Das ist unglücklich gelaufen",  
 91 es trägt schon einmal so den ersten Moment, den ersten Eindruck der [NAME UNTERNEHMEN].  
 92 Wenn dann der Vertrag aufgesetzt wird, also es sollte alles vorher besprochen sein, der Kandidat sollte  
 93 informiert sein, dann sollte der Vertrag aufgesetzt werden, durch den BR und so weiter. Wenn der Ver-  
 94 trag postalisch an den Kandidaten herausgeschickt wurde, sollte eine Info an den Kandidat gehen, der  
 95 Kandidat meldet sich zurück, ich habe den Vertrag erhalten, und dann sollte telefonisch ausführlich oder  
 96 persönlich sogar ausführlich der gesamte Vertrag mit dem Kandidaten besprochen werden. Zumindest

97 die Punkte, wo der Kandidat Rückfragen hat, sollte offen von [NAME UNTERNEHMEN]-Seite kommu-  
 98 niziert werden: "Bevor Sie den Vertrag unterschreiben, wenn Rückfragen sind, wir nehmen uns gerne  
 99 die Zeit und besprechen den kompletten Vertrag ausführlich mit Ihnen, sodass Sie sich sicher sind, das  
 100 alles genauso ist, wie Sie sich, also wie das besprochen war, wie Sie sich das wünschen und dass Sie  
 101 auch alles verstehen." Nicht dass die Rückfragen nachher kommen, wenn man bei der [NAME UNTER-  
 102 NEHMEN] angestellt ist und man hier und da nur mitbekommt, wie das Ganze funktioniert, das Kon-  
 103 strukt. Genau, dann wird der Vertrag besprochen, der Mitarbeiter unterschreibt den Vertrag, wenn alles  
 104 passt, und dann kommt der Punkt Information: Wie läuft das Ganze ab? Sagen wir einmal, Sie fangen  
 105 in oder der Bewerber fängt in einem Monat an oder in sechs Wochen oder was auch immer, dann sollte  
 106 schon kommuniziert werden: "In vier Wochen erhalten Sie von mir schon einmal folgende Vorabinfor-  
 107 mationsmaterialien." Das wäre etwas gewesen, was ich, zum Beispiel, schön gefunden hätte, was ich  
 108 auch immer mit meinen Mitarbeitern, bei meinem vorigen Arbeitgeber immer gemacht habe, ich habe  
 109 vor der Einstellung, habe ich Informationsmaterialien zu unserem Arbeitgeber, also zur Firma heraus  
 110 gesendet, Informationsmaterialien noch einmal genau zu der Stellenbeschreibung, zum aktuellen Team,  
 111 wie das aufgebaut ist, aber auch so drumherum, ne, also auch so, (lacht) und ich nenne es einmal Soft  
 112 Factors, wie: Hier bei der [NAME UNTERNEHMEN], wir haben ein Parkhaus, wir haben eine Kantine,  
 113 wir haben das, das, das, bAV nach fünf Jahren Möglichkeit, Massagesalon, wie auch immer, einfach  
 114 um den Mitarbeiter ein bisschen abzuholen. Ja, dass man hier parken kann, das ist auch nicht selbst-  
 115 verständlich, umsonst, wie die Verkehrsanbindungen sind, damit er sich einfach schon einmal so darauf  
 116 einstellen kann, wo er jetzt bald arbeitet. Und dann auch immer ganz wichtig ein Verweis darauf, wenn  
 117 Fragen sind, immer einfach noch einmal vorbeikommen oder anrufen, dass man das klären kann. Das,  
 118 also alles, was ich jetzt nenne, ist bei mir nicht passiert, ich nenne es jetzt so, wie es sein sollte, ne?  
 119 #00:11:09-9#

120 I: Das wäre jetzt meine nächste Frage gewesen, was davon ist Ihnen widerfahren? #00:11:13-6#

121 B: Genau. Also alles, was ich jetzt nenne bisher, ist nicht bei mir passiert, das hätte ich mir gewünscht,  
 122 und ich finde auch, es sollte so sein. #00:11:19-2#

123 I: Was ist dir denn mit dem Vertrag gesendet worden? #00:11:23-1#

124 B: Mit dem Vertrag ist mir zum einen die Datenschutzerklärung auf einem Stick, [NAME UNTERNEH-  
 125 MEN]-Stick, die man sich ja durchliest, unter anderem die Datenschutzerklärung, mein Vertrag selber,  
 126 das Formular zur Datenschutzerklärung zur Unterschrift (...) und, ich glaube, so eine kleine [NAME UN-  
 127 TERNEHMEN]-Broschüre, die standardmäßig dabei ist, ich weiß es jetzt aber nicht mehr. Auf jeden Fall  
 128 nichts, ich habe mir alles durchgelesen, nichts Aussagekräftiges, was ich nicht selber auf der [NAME  
 129 UNTERNEHMEN]-Homepage selber hätte herausfinden können, also da war Nichts für mich dabei, was  
 130 jetzt outstanding ist, wo ich mich jetzt schon in das Unternehmen hineinversetzen konnte, ja. Dann  
 131 würde es für mich weitergehen, der Kandidat, je nachdem wie kurzfristig die Einstellung natürlich ist,  
 132 aber es gibt auch Kandidaten, die fangen erst nach Vertragsentwurf drei, vier Monate später an, dann  
 133 ist es wichtig, dass der Kandidat spätestens in dem Fall zwei Wochen vor Start des Arbeitsverhältnisses  
 134 von der [NAME UNTERNEHMEN] proaktiv noch einmal kontaktiert wird, um einfach den noch einmal  
 135 abzuholen, ne, UND um dann auch den zeitlichen Rahmen zu klären. Eine ganz einfache Sache: Sie  
 136 fangen in vier Wochen montags an, wann sollen Sie hier sein? Woraus besteht der erste Tag? Ne, also  
 137 man muss es nicht im Detail erklären, das wird er ja dann sehen, aber einfach um den Kandidat auch  
 138 abzuholen und dann, wenn der Kandidat anfängt, muss meines Erachtens, je nach Bereich natürlich,  
 139 die erste Woche zumindest, das kann man ja dann schauen, wie man das legt, aber eine Einarbeitungs-  
 140 woche stattfinden. Was jetzt nicht heißt, dass wie im Kindergarten den ganzen Tag von morgens bis  
 141 abends jemand neben dem neuen Mitarbeiter sitzt und alles erklärt. Das heißt aber, je nach Fachbereich  
 142 natürlich, je nach Ressort, was, welche Prozesse an den neuen Mann herangebracht werden müssen,  
 143 muss alles erst einmal, die Grundlagen müssen erst einmal erklärt werden und wenn es ein Praktikant  
 144 macht, der im Bereich schon sich damit beschäftigt, ja? Aber das heißt, dass der Mitarbeiter einfach  
 145 dann loslaufen kann, aber auch die Grundlagen schon dafür geschaffen sind. Und nicht: Ich fange hier

146 an, ich nenne es jetzt einmal beim Beispiel von mir, es gab kein Büro, oder auch von meinem Team, es  
 147 gab kein Büro, es gab keinen Computer, es gab kein Telefon, ich war nicht im System drinnen, also  
 148 theoretisch, ich habe vier Wochen in einem Übergangsbüro gesessen, theoretisch hätte ich überhaupt  
 149 gar nicht arbeiten können, es konnte mich auch keiner erreichen im Konzern, weil meine Nummer ja  
 150 nirgendwo war, ich hatte ja auch noch kein Telefon. Was ich noch viel schlimmer fand, schlimm hört  
 151 sich so doof an, aber was ich viel bedauerlicher fand, ist, dass ich oder das Team insgesamt, wir muss-  
 152 ten uns auch noch selber darum kümmern, dass wir die komplette EDV-Ausstattung bekommen und  
 153 sind da ACHT Wochen am Ende, Headset und so weiter, selber am Service Point aufgelaufen, bis wir  
 154 einmal die Tastatur, das Headset, Lync Headset, Bildschirm, war viel zu klein, den wir bekommen ha-  
 155 ben, bis wir einmal überhaupt einen Laptop hatten, ein eigenes Telefon, da mussten wir uns selber  
 156 darum kümmern. So, dann nach, ich muss kurz überlegen, vier, fünf oder sechs Wochen konnten wir  
 157 dann einmal in unser Büro ziehen und waren dann auch einmal über eine Telefonnummer, die vermerkt  
 158 war, erreichbar. Was noch schlimmer war, waren die ganzen Berechtigungen für Laufwerke, für das  
 159 Intranet, für die einzelnen Foren, Portale, für alle, ich bleibe jetzt einmal so, offen für alle Programme,  
 160 die wir brauchen in unserem Job, da mussten wir uns komplett überall selber darum kümmern. Und was  
 161 noch viel bedauerlicher ist, ist, dass wir sogar selber herausfinden mussten, was wir überhaupt brau-  
 162 chen, also noch nicht einmal da haben wir eine Liste bekommen. Also wir mussten uns selber (lacht)  
 163 quasi durch den Konzern fragen, um herauszufinden, mit was wir arbeiten müssen, und dann auch uns  
 164 noch darum kümmern, dass wir die Zugänge bekommen und wie. Hat natürlich dementsprechend alles  
 165 länger gedauert, als wenn, so wie ich es erwartet und mir gewünscht hätte, wir einfach am ersten Tag  
 166 oder meinetwegen in der ersten Woche eine Liste bekommen hätten: Das und das und das braucht ihr,  
 167 mit den und den Tools arbeitet ihr, es ist alles schon in Arbeit, alles schon beantragt. Optimal wäre  
 168 natürlich gewesen, es ist Wunschdenken, wenn das alles am ersten oder zumindest zweiten Tag ein-  
 169 fach schon da gewesen wäre, damit man auch vernünftig hätte direkt anfangen können zu arbeiten.  
 170 Genau, und wie gesagt, ein wichtiger Punkt sind einfach Schulungen, dass sich jede Schnittstelle, mit  
 171 der wir zu tun haben bezüglich Prozesse, Programme, wie auch immer, eine Stunde Zeit nimmt, das ist  
 172 bei zwei Stellen auch passiert, auf UNSERE Rückfrage hin allerdings, also nicht von der Führungskraft  
 173 veranlasst, eine Stunde Zeit mit uns, also für uns genommen wurde, um einfach zu erklären: "So geht  
 174 ihr mit dem Tool um, so kommt ihr überhaupt da herein", und das hat halt komplett, komplett gefehlt.  
 175 #00:16:31-8#

176 I: Wir haben ja so oder du hast jetzt geschildert, wie der Ablauf tatsächlich war und wie du an deine  
 177 Grundausstattung gekommen bist. Was hat, was hast du dir denn dabei gedacht, also was hat das, die  
 178 Situation, mit dir gemacht in der Zeit? #00:16:50-2#

179 B: Ich war vorher in einem relativ jungen Unternehmen, Start-up, und dachte eigentlich, ich komme jetzt  
 180 in eine Konzernatmosphäre, da sind mehr Strukturen, es ist sicherer, sage ich jetzt einmal, also sicher  
 181 im Sinne von: Es gibt ein Kontext, in dem man sich bewegt. Und danach, beziehungsweise in den  
 182 Situationen habe ich die, habe ich mir die ganze Zeit gedacht und habe da auch viel darüber gelacht,  
 183 dass es NOCH unorganisierter ist als im Start-up vorher. Liegt aber daran, dass ich vorher die Abteilung  
 184 geleitet habe im Start-up und das selber organisiert habe und dadurch, dass ich ein sehr, ja, Struk-  
 185 turnazi, sehr organisationsverliebter Mensch bin, fällt mir das natürlich doppelt auf, wenn es dann eben  
 186 nicht der Fall ist, ja. Ich fand es schade, zum einem für mein Gefühl, weil ich mir eigentlich gewünscht  
 187 hätte, weil ich schon seit längerer Zeit zur [NAME UNTERNEHMEN] möchte und mich auch echt gefreut  
 188 habe und für mein Gefühl hat es ein Knick gegeben. Also die Phase am Anfang sollte eigentlich der  
 189 Arbeitgeber dazu nutzen, neue Mitarbeiter richtig auf Gleis zu ziehen und eben auch die Motivation, die  
 190 man natürlich am Anfang mitbringt, auch einfach bestehen zu lassen und hochzuhalten und die, das hat  
 191 eher zum Gegenteil geführt. Also es war einfach schade und das geht auch dem Rest des Teams ge-  
 192 nau, es ist einfach schade, dass man das so erlebt hat, und hat auch dazu geführt, dass irgendwie,  
 193 also wir haben uns oder ich auch verloren gefühlt, also es war, man wird neu hingestellt, man hat eine

194 Führungskraft, die man aber irgendwie nicht ansprechen kann, und dann sitzt man da und macht einfach  
195 auf gut Glück irgendetwas. #00:18:38-1#

196 I: Was meinen Sie denn mit Führungskraft nicht ansprechen können? #00:18:41-4#

197 B: Ja, also es war nicht wirklich Interesse da, es war A, keine, also es war nicht, also vom proaktivem  
198 Kümmern, um die Belange war schon einmal überhaupt gar keine Rede. Wenn man dann aber auch,  
199 sei es nur: "Ich brauche den und den Zugang", oder welche, wie gesagt: "Welche Tools benutzen wir  
200 eigentlich, was müssen wir eigentlich können?", kam entweder gar keine Antwort oder zwei Wochen  
201 später oder erst auf persönliche noch einmal Ansprache und dann auch nur: "Ja, kümmert euch selber  
202 darum, ihr könnt den und den ansprechen." Also die Bereitschaft war nicht da und das Interesse, also  
203 das Interesse war meines Erachtens überhaupt nicht vorhanden an, also sowohl daran, Interesse daran,  
204 dass wir schnell auf Gleis kommen, dass wir schnell arbeiten können oder ich schnell arbeiten kann, als  
205 auch aber Interesse daran, wenn man Probleme proaktiv angesprochen hat, war auch kein Interesse  
206 da, also noch nicht einmal marginal, einfach: "Habe ich jetzt gerade keine Zeit", oder: "Sprich den und  
207 den an", aber es war, also. Was dann dazu geführt hat, dass wir im Team stark zusammengewachsen  
208 sind, weil es uns allen gleich ging, was aber auch dazu geführt hat, dass das Vertrauen oder das Ver-  
209 hältnis zur Führungskraft nicht vorhanden war. Und das wiederum hat dazu geführt, dass wir auch ein-  
210 fach selber gearbeitet haben, auch ohne einfach dann Fragen zu stellen und uns die schon an anderen  
211 Stellen irgendwie selbst erklärt oder die Fragen irgendwo anders beantwortet bekommen haben und  
212 damit nicht zu unserer Führungskraft gegangen sind. #00:20:21-3#

213 I: Okay. Du sprachst auch eben von einem Knick, könntest du diesen Knick näher beschreiben, also  
214 was meinst du konkret damit? #00:20:34-4#

215 B: Ja. Also bei mir ist es generell so, ich bin immer selbst motiviert, also intrinsisch, ich brauche keine  
216 Faktoren, um mich jetzt irgendwie auf die Arbeit zu freuen, dass mache ich für mich selber aus. Was  
217 ich halt gerne habe, ist, dass ich morgens aufstehe und mich auf die Arbeit freue, das ist auch auf jedem  
218 Fall so, weil mir die Arbeit wirklich sehr viel Spaß macht, gerade wegen dem Punkt, dass ich selber  
219 auch hier Strukturen hereinbringen kann, ich arbeite quasi, ich arbeite so, wie ich es für richtig empfinde,  
220 und das ist eben toll. Und ich dachte, das geht im Konzern nicht, ich dachte, das geht immer nur im  
221 Start-up, aber es, das ist, zum Beispiel, ein sehr positiver Punkt, was mich auch positiv überrascht hat,  
222 dass es tatsächlich hier geht. Was ich aber mit dem Knick meine ist, wenn man merkt, beziehungsweise  
223 wenn das Vorstellungsgespräch auch ein großes Interesse der Führungskraft oder auch ein großes  
224 Interesse der [NAME UNTERNEHMEN] an sich an der, in dem Fall meiner neu zu besetzenden Position  
225 besteht und da auch konkret besprochen wurde: "Das Thema soll hochgebracht werden, super wichti-  
226 ges Thema, es wird ausgebaut und ganz dringend und wir suchen jemanden", und alles toll. Und man  
227 fängt dann, man hat da eine gewisse Erwartungshaltung, die suggeriert wurde im Vorstellungsgespräch,  
228 auf die man sich tatsächlich auch freut und stützt, und man fängt dann an am ersten Tag und realisiert,  
229 je länger man hier ist, also jetzt, ich sage einmal, die ersten zwei Wochen, jeden Tag ein bisschen mehr,  
230 dass es gar nicht so ist, wie man sich das vorgestellt hat. Das heißt, in dem Fall war es jetzt eben  
231 besonders bedauerlich, man selber kommt mit einer super Motivation hier hin und wird dann aber kom-  
232 plett ausgebremst, weil man dann merkt, aus welchen Gründen es auch immer passiert ist, aber weil  
233 man dann merkt, dass A, das Equipment nicht da ist, um den Job ausüben zu können, dann stellt man  
234 sich halt selber die Frage: "Kann es dann wirklich so wichtig sein, der Stellenwert dieser Position im  
235 Konzern?" Und B, stellt man sich dann die Frage, wenn man merkt, dass auch die Führungskraft sich  
236 nicht wirklich dafür interessiert, was man macht, da habe ich mir sofort die Frage gestellt: Wo ist der  
237 Zusammenhang zwischen der Suggestierung im Vorstellungsgespräch und zwischen dem, was jetzt tat-  
238 sächlichlich hier vor Ort passiert? Also ich bin selber einfach losgelaufen, ich bin das gewöhnt vom Start-  
239 up, aber ich bin davon überzeugt, wenn ich jetzt jemand gewesen wäre, der Strukturen mag, gewöhnt  
240 ist, aus dem Konzern kommt, das wäre nicht so gut gelaufen. Ich habe es mir, wie gesagt, selber zu-  
241 sammengesucht, da hätte ich mir aber einfach gewünscht, dass das Feeling, was im Vorstellungsges-  
242 präch und in den mehreren Vorstellungsgesprächen herüberkam, dass das weiter hochgehalten

243 wurde. Also, dass man dann auch am ersten Tag, in der ersten Woche, in den ersten zwei Wochen  
 244 auch einfach dann vielleicht mit dem neuen Team, jetzt nicht nur, ich rede nicht nur über mich, sondern  
 245 über das neue Team, auch einfach noch einmal sich zusammensetzt: "So, ihr seid jetzt alle neu und  
 246 habt ihr alles, was ihr braucht? Und so sind jetzt die nächsten Schritte, nächste Woche Freitag setzen  
 247 wir uns einmal alle zusammen und dann besprechen wir einmal, was habt ihr bis jetzt erreicht, welche  
 248 Fragen gibt es, die klären wir dann." Einfach um die Leute auch abzuholen, das ist alles nicht passiert.  
 249 Also man wurde hingesezt: Mache einmal, also mir hat persönlich noch nicht einmal jemand gesagt,  
 250 was ich machen soll, ich habe mir das selbst gesucht. Also ich habe bis/ #00:23:59-4#

251 I: Wie bist du da vorgegangen, also was oder beziehungsweise was meinst du, was ich machen soll,  
 252 also von/ #00:24:04-0#

253 B: Also ich weiß ja, für welche Position ich eingestellt wurde, und ich habe ja auch zumindest von der  
 254 Stellenausschreibung ein grobes Bild, was ich machen soll, grob, also wirklich SEHR grob, das hatte  
 255 jetzt im Endeffekt nicht, also da stand bei weitem nicht alles drinnen, was ich jetzt mache. Und wir haben  
 256 auch am ersten und zweiten Tag so eine grobe Teamrichtung spezialisiert, wo es hingehen soll, und  
 257 auch eine Präsentation bekommen, was, also bis wohin ich gehen kann und bis wohin meine Kollegen  
 258 gehen, was quasi so die Aufgabengebiete sind. Aber das ist alles mehr oberflächlich gewesen, das  
 259 heißt, so etwas wie: Wie ist der Status quo? Oder auch einfach sich mit uns zusammensetzen, um  
 260 die Leute abzuholen: Was geht, was geht nicht? Wo kannst du dich bewegen, auch so ein Raum zu  
 261 geben, dass ich von mir aus gekommen wäre, um zu sagen: "Ich hätte die und die und die Idee", und  
 262 dann erwarte ich ja von der Führungskraft, als für mich Neuling im Konzern, dass ich gesagt bekomme:  
 263 "Das machen wir schon, das geht nicht, weil Abstimmung von letztem Jahr mit dem und dem hat erge-  
 264 ben, dass wir uns, dass wir erst 2017 in den Bereich gehen wollen." Also die Ideen, die man hat, die  
 265 konnte man A, nirgendwo anbringen, weil sie keiner hören wollte, also ich rede jetzt wieder höher, also  
 266 in Richtung Führungskraft. Und wenn man Ideen geäußert hat: "Ja, mache einmal", mit halbem Ohr,  
 267 dann habe ich die durchgezogen und dann kam aber auch die ein oder andere Situation, wo mich je-  
 268 mand anders von einer Schnittstelle ansprach und meinte: "Eigentlich wollten wir das nicht machen",  
 269 ne? Also einfach so etwas, um das Ganze einfach, die Rahmenbedingungen zu klären, das hat es nicht  
 270 gegeben. #00:25:49-8#

271 I: Das heißt, wenn ich dich richtig verstehe, hast du Dinge angesprochen und, oder hast Ideen geäußert  
 272 und weil du nicht wusstest, was du machen sollst, inwieweit du es machen darfst, hast du es einfach  
 273 probiert und anhand dessen/ #00:26:06-7#

274 B: Genau. Also das, was ich halt jetzt in den letzten Monaten, also das, was ich jetzt mache, habe ich  
 275 ausschließlich komplett, ganz alleine in den letzten Monaten mir erdacht, erarbeitet, natürlich da auch  
 276 vor allen Dingen von den Erfahrungen und von den Aufgabengebieten meiner letzten Position profitiert.  
 277 Das heißt, ich habe im Prinzip eine Aufstellung gemacht, welche Erfahrungen ich habe, was in meiner  
 278 letzten Position von Erfahrungen der Fall war, wie da mein täglicher Arbeitsablauf war, welche Maßnah-  
 279 men ich ergriffen habe in dem Bereich, habe die auf die [NAME UNTERNEHMEN] projiziert, habe dann  
 280 für mich überlegt, klar, das ist auch der Anspruch: Was funktioniert und was funktioniert nicht für die  
 281 [NAME UNTERNEHMEN]? Und das, wo ich dachte, das könnte funktionieren, habe ich einfach auspro-  
 282 biert ins Blaue hinein, blind. Bis jetzt ist es auch, Gott sei Dank, gut gelaufen, also bis jetzt war noch  
 283 kein Punkt oder keine Situation der Fall, wo ich gesagt hätte: "Oh, Gott, hier habe ich jetzt etwas falsch  
 284 gemacht", aber das hätte ja passieren können, ohne zumindest ein Grundgerüst an Informationen vor-  
 285 her zu haben, genau. #00:27:10-9#

286 I: Weil du ja eben sagtest, im Kontakt mit der Schnittstelle kam eigentlich eher heraus, dass es nicht so  
 287 gepasst hat. #00:27:17-0#

288 B: Genau. Das waren aber keine Punkte, die jetzt irgendwie schlimm gewesen wären. Also es war halt  
 289 einfach nur, jetzt als Beispiel: Ich führe eine Maßnahme durch, ja, und dann kommt eben heraus, dass  
 290 der Prozesse, oder was auch immer, eigentlich, also genau andersherum läuft, aber es war jetzt, oder

291 das Tool bereits schon genutzt wurde, ich habe es dann doppelt gemacht, also es war aber jetzt nichts  
 292 Schlimmes, also weder Innen- noch Außenwirkung. Aber es war halt dann für mich Arbeit umsonst,  
 293 sagen wir es einmal so, ja. #00:27:53-8#

294 I: Ja, klar, verstehe. #00:27:55-2#

295 B: Und übergreifend auf das Team jetzt gesehen, nicht nur in meiner Position, vor allen Dingen auch  
 296 die Teampositionen, ist es halt schwierig, wenn man etwas neu aufbauen will, dann soll es auch von  
 297 Anfang an genau richtig klappen, damit auch die kompletten Schnittstellen drumherum uns als profes-  
 298 sionell, richtige Entscheidung uns eingestellt zu haben, und einfach als Entlastung und eben gute  
 299 Schnittstelle, gute Zusammenarbeit wahrnehmen. Wenn man aber das Grundgerüst an Informationen,  
 300 wie man hier vorgehen darf und wie nicht, nicht bekommt, und wir ALLE quasi auf gut Glück, auf bestem  
 301 Wissen und Gewissen hier einmal eine Info, da einmal eine Info arbeiten, kommt es natürlich auch zu  
 302 den Situationen, dass die Schnittstellen, wie gesagt, ich rede jetzt da weniger von mir, aber es betrifft  
 303 auch mein Team, dass die Schnittstellen dann irgendwann sagen: "Also irgendwie kommt mir das alles  
 304 total zusammengewürfelt und ja, ein bisschen semiprofessionell vor." Und das ist eben das, was man  
 305 gerade bei einer neuen Abteilung oder einem neuen Team komplett vermeiden sollte. Weil der Anfang,  
 306 der Startzeitpunkt ist der entscheidende, wenn man den versaut an Mangels Informationen, dann ist es  
 307 schlecht, das ist halt das, ja, Problem, der absolute Problempunkt, den wir haben, ja. #00:29:14-7#

308 I: Okay. Wenn du noch einmal auf die ganzen letzten vier Monate zurückblickst, du hast ja schon grund-  
 309 sätzlich den Verlauf deiner Einarbeitungszeit schon bisschen skizziert, aber was waren so die wichtigs-  
 310 ten oder die zentralsten Meilensteine für dich, wenn du dich so an zentrale Momente erinnerst?  
 311 #00:29:36-0#

312 B: Zum einen war das die erste Woche, wo ich das Team, oder der erste Tag, wo ich das Team ken-  
 313 nengelernt habe und gesehen habe: Okay, das passt persönlich. Da ist mir ein riesen Stein vom Herzen  
 314 gefallen, weil das ist etwas, was mir wichtig ist, und wenn das nicht funktioniert, funktioniere ich auch  
 315 nicht. Also es geht hier nicht um die ein oder andere Zickerei, es geht aber darum, wenn die eigene  
 316 Persönlichkeit absolut stark mit dem Team kollidiert, ich sprach es eben an, Mitarbeiter, die einfach  
 317 nicht mehr den Hintern hoch kriegen möchten, dann passt es nicht, und das fand ich, den ersten Tag  
 318 fand ich super bezüglich der Teamkonstellation. Dann gab es bei uns, das haben wir, das fand ich auch  
 319 ganz toll, dass die [NAME UNTERNEHMEN] das bietet, gab es ein gewisses Seminar, was wir besu-  
 320 chen durften, fast eine ganze Woche, wo wir auch mit 90 Prozent des Teams oder 80 Prozent des  
 321 Teams vertreten waren und dass auch wirklich die Kenntnisse des Seminars, wirklich auch sehr gut für  
 322 unsere tägliche Arbeit nutzen können. Das war wieder so ein Positivpunkt, wo ich gesehen habe, das  
 323 war, zum Beispiel, bei meinem letzten Arbeitgeber nicht so, dass die [NAME UNTERNEHMEN] proaktiv  
 324 auch Investitionen in die Mitarbeiter tätigt, damit die auch ihren Job besser machen können und sich  
 325 auch weiterentwickeln können. Das war für mich bis jetzt der positivste Moment, ja. #00:31:00-5#

326 I: Was war daran positiv? Und was hat das so mit dir gemacht? #00:31:04-5#

327

328 B: Zum einen etwas ganz Neues, also ich war bis jetzt, gut, bei meinem ersten Arbeitgeber war es schon  
 329 der Fall, da war es aber mehr während des Traineeships, die ganzen Seminare und Weiterbildungen,  
 330 es war also ein Standardprogramm. Bei meinem letzten Arbeitgeber, auf Grund dessen, dass es fremd-  
 331 finanziert ist, ein Start-up, und einfach nicht das Geld dafür hat, aber auch die Chefs, glaube ich, einfach  
 332 da jetzt auch nicht das Interesse gehegt haben, da die Mitarbeiter wirklich fachlich weiterzubringen,  
 333 dass war mehr so ein Anpack und jeder macht, wie er es meint, typisch Start-up halt. Was ich am besten  
 334 fand, ist einfach, dass man das Gefühl bekommt, dass man wertgeschätzt wird, weil man auserwählt  
 335 wird, auf ein Seminar zu gehen als einer von mehreren Leuten, die auch hingehen hätten können. Also  
 336 es war, wurde auch schon so kommuniziert, dass es etwas Besonderes ist, dass wir das Seminar be-  
 337 kommen, was auch tatsächlich der Fall war, jetzt im Nachhinein betrachtet. Und zum einen, dass wir  
 338 dafür freibekommen haben, also was heißt frei, Arbeitszeit, aber dass einfach eine Chance gegeben

339 wurde, mir persönlich, aber auch meinen Kolleginnen, sich da noch einmal persönlich auch und für das  
340 Unternehmen auch weiterzuentwickeln. Das kenne ich halt so nicht, dass es außer der Reihe möglich  
341 ist, hätte ich auch nicht erwartet, vor allen Dingen direkt im zweiten oder dritten Monat, Anfang dritten  
342 Monat der Mitarbeit bei der [NAME UNTERNEHMEN], von daher fand ich das sehr gut, ja. #00:32:34-  
343 6#

344 I: Schön. Was, also das waren jetzt zwei Meilensteine, die du genannt hast, gab es irgendetwas, was  
345 sehr so, du hast zwar schon viele Momente erwähnt, aber irgendein zentralen, kritisches Moment, einen  
346 Moment, an dem du die Bewertung deiner Arbeits-, deiner Einarbeitungszeit festmachst? Wenn ja, wie  
347 sah der/ #00:33:00-5#: ... kritisches Moment, einen Moment, an dem Du Deine Bewertung, Deine Ein-  
348 arbeitszeit festmachst. Wenn ja, wie sah der aus? 00:00:09-8

349 B: Jetzt speziell auf die Einarbeitungszeit? 00:00:12-2

350 I: Hmm (bejahend). Oder die erste Zeit im Unternehmen. 00:00:15-7

351

352 B: Also bis jetzt mein absolut kritischster Moment, und den wollte ich eigentlich nie wieder haben, weil  
353 das ein Grund ist, warum ich bei meinem letzten Arbeitgeber gekündigt habe, war der Moment, als ich  
354 selbst herausgefunden habe, dass mehrere Punkte in meinem Arbeitsvertrag nicht korrekt sind. Das  
355 war für mich der absolut kritischste Moment und da muss ich ganz ehrlich sagen, bin ich innerlich fast  
356 geplatzt. Ist auch teilweise immer noch so, weil sich daran noch nicht viel geändert hat, weil das wieder  
357 so ein Deja Vu war und genau das wollte ich eigentlich nicht haben, genau deswegen bin ich eigentlich  
358 zu einem Konzern gegangen, weil ich eigentlich dachte, dass hier Gleichheit und Fairness herrscht und  
359 dass auch neue Mitarbeiter, gerade in dieser Position, in der wir uns befinden, auch dementsprechend  
360 auch, ja, fair behandelt werden. Das war für mich der kritischste Moment bisher. 00:01:15-6

361 I: Was war für Dich nicht fair und wie hast Du das festgestellt? Weil, Du sagst ja gerade selber, ich bin  
362 da selbst drauf gekommen. 00:01:21-6

363 B: Festgestellt habe ich das im Rahmen einer Schulung, die wir ganz am Anfang hatten, zu unserer  
364 Arbeit. 00:01:32-1

365 I: Okay. 00:01:30-8

366 B: Das heißt, da ging es, das war komplett eigentlich aus dem Kontext gerissen. Wir hatten eigentlich  
367 eine Schulung zum Thema Prozesse. Und da sind wir in dem Kontext irgendwie, ich weiß nicht mehr,  
368 wie, aber irgendwie sind wir auf den Manteltarifvertrag der [NAME UNTERNEHMEN], von dem ich,  
369 deswegen sprach ich eben an, es muss auf jeden Fall vorher, bevor der Kandidat den Vertrag unter-  
370 schreibt, alles besprochen werden. Das war bei mir, wie gesagt, nicht so. Aus dem Kontext gerissen,  
371 sind wir irgendwie auf den MTV gekommen. Und dadurch, dass unsere, ich nenne es jetzt mal Seminar  
372 oder Schulungs-, oder Workshop Leiterin da wirklich sehr firm drin ist, in dem ganzen Thema, was  
373 Prozesse und MTV und Rechte und Verträge und so weiter angeht, hat sie darüber kurz referiert und  
374 da habe ich mir gedacht, da sind direkt drei, vier oder fünf Punkte aufgetreten, wo ich mit gedacht habe,  
375 Moment, das fehlt in meinem Vertrag. Und das ist nicht korrekt und das ist nicht korrekt und das ist nicht  
376 korrekt. Und noch viel schlimmer war danach, und das sind keine Punkte, wo man sagt, ja, ist jetzt halt  
377 nicht so schlimm oder das muss auch nicht drinstehen oder das steht mir ohnehin nicht zu, sondern das  
378 sind Punkte, die wirklich elementar sind. Und da habe ich mir gedacht, oh, da musst du jetzt mal an-  
379 sprechen, da war so der erste Dämpfer, dass es falsch ist, aber das war noch nicht so schlimm. Das  
380 Schlimmste war, als ich danach auf meine jeweilige Führungskraft persönlich und schriftlich, also per  
381 E-Mail und persönlich, zugegangen bin, mit den Punkten, auch direkt unmittelbar, damit es noch frisch  
382 ist, das und das und das haben wir ja gerade besprochen, das fehlt alles bei mir, wie sollen wir da jetzt  
383 weiter vorgehen? Und dann, und ich habe mir diese E-Mail auch gespeichert, um die auch bei Bedarf  
384 abrufen zu können, wenn mir irgendeiner irgendwann mal sagt, warum hast du es nicht vorher gesagt,  
385 und da kam dann, und das war der schlimmste Moment, einfach zwei Wochen lang nichts zurück, gar

386 nichts, auch keine Reaktion auf meine persönliche Ansprache. Und als dann was zurückkam, war es  
 387 einfach nur ein Satz: "Ich möchte ungern etwas daran ändern". Wieder auf denjenigen zugegangen, es  
 388 ist wieder nichts passiert. Und das war so der schlimmste Moment, wo ich gedacht habe, es interessiert  
 389 hier keinen, wenn was falsch ist. Und es ist, objektiv betrachtet, einiges falsch. Und es hat sich auch bis  
 390 jetzt nicht, also ein Punkt hat sich geändert, aber da fehlen noch einige. Und das ist echt so. Und jeden  
 391 Morgen, wenn ich aufstehe, ärgert mich das und jeden Abend, wenn ich ins Bett gehe, ärgert mich das  
 392 noch mehr. Und am Wochenende sowieso und jeden Tag mit dem Gefühl zur Arbeit zu gehen, ist echt  
 393 nicht schön. Und das hat auch sehr viel von dem Anfangs-Euphorismus mir gekillt, genommen, ja.  
 394 00:04:15-2

395 I: Okay. Du sprachst auch gerade davon, dass Du es persönlich angesprochen hast und keine Reaktion  
 396 kam. 00:04:21-0

397 B: Nein. Nein. 00:04:21-6

398 I: Wie war denn die persönliche Reaktion? Also in dem Moment muss ja irgendwas passiert sein. Also  
 399 / 00:04:30-8

400 B: Ja, ich kann es ja zitieren: "Oh nä, jetzt kommst du auch noch damit. Die sowieso", aus Datenschutz-  
 401 gründen darf man das überhaupt nicht sagen, "Deine Kollegin sowieso", Namen genannt, "ist mit der  
 402 gleichen Thematik schon gekommen. Nervt mich nicht, ich habe jetzt keine Zeit. Ja, wir können da  
 403 irgendwann anders drüber reden." Daraufhin hat meine Kollegin, bei der es auch der Fall ist, und ich,  
 404 eben diese schriftliche E-Mail verfasst, wo wir nochmal alles eins zu eins aufgeschrieben haben und da  
 405 kam dann zwei Wochen später dann der Satz: "Ich möchte ungern im Nachgang etwas ändern." So,  
 406 das war es. Also, und zum Einen, dass mir gesagt wurde, mit Name, dass meine Kollegin schon mit  
 407 dem gleichen Thema kam und dann auch noch dieses: "Nervt mich nicht, jetzt nicht, ich habe keine Zeit  
 408 für SOWAS." Und das dann in der dritten Woche vom Arbeitsanfang, wobei man fünf Wochen vorher  
 409 im Vorstellungsgespräch noch absolut, alles super und wir brauchen dich und wollen dich und toll, so  
 410 geredet bekommen hat, das hat für mich absolut nicht zusammengepasst. 00:05:34-5

411 I: Okay. Was müsste denn für Dich passieren, damit sich die Situation ändert oder bessert? 00:05:43-  
 412 0

413 B: Es müsste angepasst werden. Also wenn wir jetzt mal nur von den harten Faktoren ausgehen, dann  
 414 müsste einfach der Vertrag auf fairer Basis angepasst werden, so wie es sein muss, so wie es jeder  
 415 andere auch hat in diesem Konzern. So. Das wäre der erste, einfachste und legitimste Schritt, der ge-  
 416 macht werden müsste. Eine Situation bezüglich des schlechten oder des komischen Verhältnisses zur  
 417 Führungskraft hat sich ja schon von alleine geregelt, von daher, da müssen wir nichts mehr machen.  
 418 Dann müsste sich / 00:06:27-7

419 I: Darf ich vor dem Hintergrund dessen, dass ich zwar aus beruflichen Situationen davon weiß, aber in  
 420 meiner jetzigen Situation nicht, fragen, was sich da aufgelöst hat? 00:06:40-3

421 B: Die FK hat gewechselt. 00:06:41-8

422 I: Okay. 00:06:43-8

423 B: Genau. Dann ist es so, dass es ein ganz klares Ressourcenproblem gibt im Team, was jetzt weniger,  
 424 muss ich ganz klar betonen, weniger mich betrifft. Also ich bin mit meinen Ressourcen, es ist alles genau  
 425 so, wie es sein soll. Da bin ich auch glücklich, dass es bei mir so ist, aber natürlich, wenn ein relativ  
 426 kleines Team davon betroffen ist, steckt das natürlich auch an. Also dann ist da ja eine gewisse / Wenn  
 427 eine gewisse Überforderung auch bei den anderen Teammitgliedern da ist, die sich hier schon deutlich  
 428 ausweitet, dann ist natürlich auch so ein Teammeeting auch oft davon bestimmt, wo man darüber  
 429 spricht. Wir haben / Ja, es müssten meines Erachtens mindestens für unser Team noch zwei komplette  
 430 AKs eingestellt werden, mindestens, damit die Arbeit, die aktuell da ist, überhaupt bewältigt werden  
 431 kann, was aber nicht heißt, weil, wir kriegen immer am Rande mit, was jetzt demnächst auf uns zu-  
 432 kommt. Das betrifft jetzt auch eher wieder weniger mich, aber trotzdem, und das gesamte Team, und

433 wenn wir uns das anschauen, müssten mindestens vier AKs noch hinzukommen, um die Arbeitszeit zu  
 434 haben, die, ja, im Vertrag steht, beziehungsweise annähernd da ranzukommen. Ja. Das drückt so ein  
 435 bisschen die Teamstimmung. Und wenn man das halt jeden Tag wieder hört, drückt das halt natürlich  
 436 auch die eigene, selbst wenn man nicht persönlich davon betroffen ist. Wobei ich das auch einschränken  
 437 muss. Dadurch, dass die anderen im Team absolut überlastet sind, das tut mir auch extrem leid, über-  
 438 nehme ich natürlich Aufgaben, um diejenigen zu entlasten, weil ich mir dann selber doof vorkomme,  
 439 wenn ich halt meine eine Überstunde am Tage mache und die machen dann ihre drei Überstunden.  
 440 Dann biete ich das von mir selber an und mache es auch gerne. Führt natürlich dazu, dass ich meine  
 441 eigentliche Tätigkeit komplett vernachlässige, damit das komplette Team nicht untergeht. Ja. Dann  
 442 müsste, was fehlt, ist einfach, um den Job jetzt wieder von mir gut ausüben zu können, ist einfach,  
 443 Tools. Also ich mache jetzt sehr viel manuell, bin ich auch gewohnt, wir hatten im Startup alles manuell  
 444 gemacht, weil wir das Geld nicht dafür hatten, für die gewissen Tools. Ich dachte eigentlich, im Konzern,  
 445 da wäre das möglich, dass man das professionell und direkt von Anfang an richtig aufbaut. Das heißt,  
 446 dass ich nicht in tausend Excel Listen rumhacke, sondern dass ich ein gewisses Tool habe. Es gibt auch  
 447 supertolle Startups, die zu günstigen Preisen vergleichsweise diese Tools anbieten, um meine Arbeit  
 448 zu reporten, um einen gewissen Pool aufzubauen. Ja, das wäre was, das für mich persönlich absolut  
 449 Sinn machen würde. Wobei ich ja gehört habe, dass das bald kommt, von daher alles gut. Aber wenn  
 450 man es noch optimieren wollen würde, wäre es schön gewesen, wenn das jetzt Anfang diesen Jahres  
 451 schon passiert wäre, um einfach effizienter und schneller und einfach auch nachvollziehbarer für an-  
 452 dere, die nachher die eigene Arbeit, also meine Arbeit bewerten, einfach nachvollziehbarer zu machen.  
 453 00:09:54-0

454 I: Verstehe. Und wenn Du das vielleicht nochmal auf Deine Einarbeitung oder Deine erste Zeit hier,  
 455 Deine Eingewöhnung, beziehst, das war jetzt auch sehr, es war teamlastig, es war, gerade auch auf  
 456 Ebene Deiner Tätigkeit selbst, wenn man sich aber mal den ganzen Zeitraum anschaut, hast Du jetzt  
 457 sehr viel von der ersten Zeit gesprochen. Wie würdest Du Deinen jetzigen Zeitpunkt einordnen, im Rah-  
 458 men der Einarbeitung? Du bist jetzt vier Monate da, wo gehört das hin? 00:10:25-2

459 B: Also ich, wenn ich das einschätzen kann, das Problem ist halt, dass ich immer noch nicht weiß, was  
 460 es alles gibt. Also ich weiß / 00:10:31-9

461 I: Was meinst Du? In welchem Kontext alles? 00:10:34-1

462 B: Beispielsweise, ich weiß ja, was ich täglich mache, ich weiß ja, wo meine Position abzielt. Aber es  
 463 gibt ja verschiedene Ressorts, verschiedene Abteilungen, die auch in eine ähnliche Richtung arbeiten.  
 464 Nennen wir es mal, zum Beispiel Vertrieb. Und ich weiß bis heute noch nicht konkret, ob vielleicht an-  
 465 dere Ressorts auch schon was nutzen, was vielleicht ich mit nutzen kann. Das heißt, wo man vielleicht  
 466 Erfahrungen austauschen könnte, wo man sagen könnte, man setzt sich jetzt zusammen und guckt mal,  
 467 vielleicht arbeitet ihr in die gleiche Richtung und ich mache das gerade doppelt und ihr habt aber schon  
 468 Erfahrung mit was weiß ich was für Tools, Prozessen und ich steuere die jetzt neu an und ihr sagt mir  
 469 aber, das hättest du gar nicht gebraucht, weil, die sind schlecht, oder wie auch immer. Das fehlt so ein  
 470 bisschen. Da bin ich aber gerade dran, mir das selber irgendwie so ein bisschen einzuholen, indem ich  
 471 mal mit dem ein oder anderen Mittagessen gehe aus den anderen Ressorts, um mal zu fragen, ihr habt  
 472 das bisher ja selber gemacht, wie seid ihr da jetzt momentan aufgestellt? Von daher würde ich beurtei-  
 473 len, ohne zu wissen, was es alles tatsächlich noch gibt, dass ich aktuell auf nur 70% dessen bin unge-  
 474 fähr, was ich machen könnte, zu der jetzigen Position. Also ich mache sehr viel Eigenregie, komplett,  
 475 aber ich bin davon überzeugt, wenn man die Ressourcen bündelt, wenn man alle Informationen aus  
 476 den anderen Ressorts auch zusammenholt und da auch gemeinsam agiert, könnte das auch noch viel  
 477 effizienter sein. So schätze ich das gerade ein. Von der Einarbeitung her, die es de facto, wie gesagt,  
 478 nicht gab, würde ich auch jetzt so auf 80% einschätzen. Ich kenne alle Systeme, die ich in meiner  
 479 täglichen Arbeit brauche, aber es gibt auch Systeme, die mich tangieren, womit ich nicht jeden Tag  
 480 arbeite. Das kommt dann mal alle vier Wochen vor. In dem System, weil ich das vielleicht nur einmal  
 481 zehn Minuten gesehen habe beim Kollegen oder gemacht oder wie auch immer, bin ich nicht fit. Das

482 heißt, wenn ich mir das anschau und meine Kollegin zeigt es mir, dann kann ich es direkt, dann erin-  
 483 nere ich mich dran. Aber dadurch, dass man es halt nicht jede Woche oder jeden Tag macht, weil es  
 484 eigentlich meine Arbeit nicht betrifft, was auch nur deswegen geschuldet ist, dass ich überhaupt in die  
 485 Systeme gehe, weil ich halt, wie gesagt, die anderen unterstütze, in anderen Funktionen, bin ich da  
 486 noch nicht so fit. 00:13:15-8

487 I: Okay. 00:13:16-9

488 B: Aber sonst, von dem, was meine Position betrifft, denke ich mal, unter den gegebenen Umständen  
 489 kann ich nicht viel mehr rausholen, ja. 00:13:29-3

490 I: Okay. (...) Es gibt ja auch so eine allgemeine Floskel, die da sagt, ich habe das Gefühl, angekommen  
 491 zu sein. Was bedeutet das für Dich und wie steht die im Verhältnis zu Dir selbst? 00:13:46-9

492 B: Für mich bedeutet es, angekommen zu sein, wenn ich das Gefühl habe, hier möchte ich die nächsten  
 493 zehn, wie auch immer, wie viele Jahre, bleiben. Dass man heutzutage davon ausgeht, hier will ich für  
 494 immer bleiben, da glaube ich nicht dran. Nicht, weil ich es nicht möchte, sondern weil sich einfach sehr  
 495 viel verändern könnte. Es kann, das ist ja auch hier bei der [NAME UNTERNEHMEN] in den letzten  
 496 Jahren passiert, Personalabbau, es kann was auch immer passieren. Im persönlichen Umfeld kann  
 497 irgendwas passieren, was dazu führt, dass man den Job nicht mehr ausüben kann, wie auch immer.  
 498 Von daher, ich denke immer, in den nächsten zehn, zwanzig Jahren, das ist schon eine große Zeit-  
 499 spanne, das würde für mich bedeuten, ich bin angekommen, wenn ich eine Stelle habe, die mir Spaß  
 500 macht, wo das Team passt, wo ich aber auch, das ist ganz wichtig, Entwicklungschancen noch sehe.  
 501 Und wo ich einfach denke, das ist ein Job, den ich auch in zehn Jahren noch gern mache. Das bedeutet  
 502 für mich angekommen. Für das Unternehmen, das ist für mich das erste Mal, dass es so ist, ist das der  
 503 Fall. Ich bin ja nicht umsonst, wollte ich seit 2012, (warte mal? 00:14:57-4 ), 2013 hier ins Unternehmen.  
 504 Ich kann mich absolut mit der [NAME UNTERNEHMEN] identifizieren, aus privaten und jetzt auch pro-  
 505 fessionellen, also geschäftlichen Hintergründen. Und vom Unternehmen her könnte ich mir durchaus  
 506 vorstellen, hier angekommen zu sein. So, und dass das auch quasi das Unternehmen ist, wo ich auch  
 507 mit 60 noch bin oder wo ich in Rente gehe. Tätigkeit ist es genauso. Natürlich kann ich mir vorstellen,  
 508 auch was ganz anderes mal zu machen in zehn Jahren. Das habe ich jetzt im Rahmen meiner vier  
 509 Monate hier schon mitbekommen, dass es tatsächlich üblich ist, Stichwort interne Mobilität, dass selbst  
 510 wenn jemand Experte und sei es Abteilungsleiter und was auch immer ist, in einem bestimmten Bereich,  
 511 dass man sagen kann nach zehn Jahren, ich habe das jetzt hier schon seit zehn Jahren gesehen und  
 512 jetzt gibt es nichts Neues mehr, ich möchte mal was anderes sehen. Das würde ich nicht ausschließen,  
 513 das kann passieren in zehn Jahren. Das sehe ich aber eher als Vorteil. Aber für die jetzige Situation  
 514 kann ich mir auch vorstellen, dass es die Stelle schon ist, für lange, weil es mir halt eben Spaß macht.  
 515 Vom Team her, wenn es so bleibt wie jetzt, dass man sich gut versteht, woran ich denke, ist, wenn das  
 516 Team hoffentlich aufgrund der Kapazitätssituation irgendwann mal deutlich erweitert wird und dann der  
 517 ein oder andere Querschläger dabei ist, es gibt Querschläger, die können so unpassend sein, dass die  
 518 das ganze Teamgefüge stören. Das gab, habe ich auch schon erlebt. Das wird dann etwas schwierig,  
 519 aber damit kommt man klar, solange der Rest des Teams sich versteht. Wenn man halt den ganzen  
 520 Tag aufeinander hockt im Büro, ist es einfach wichtig, dass da eine gewisse gute Grundstimmung  
 521 herrscht. Davon auch. Das Einzige, wie gesagt, was die momentane Situation trübt, dass ich nicht zu  
 522 100% sagen kann, ich bin angekommen, ist die Vertragsgeschichte. Es kommt außerdem erschwerend  
 523 hinzu, dass ich, wenn ich einen befristeten Vertrag habe, auch nicht unbedingt sagen kann, dass ich  
 524 angekommen bin, weil ich ja überhaupt gar nicht weiß, ob ich hier überhaupt in zwei Jahren hier noch  
 525 sitze. Von daher, wenn die Vertragsgeschichte nicht wäre und wenn ich unbefristet wäre, trotz der feh-  
 526 lenden Einarbeitung, das haben wir selber wettgemacht wieder, würde ich sagen, ja, ich bin angekom-  
 527 men. Dadurch, dass das aber zwei riesen Punkte sind, kann ich es nicht aktuell. Wenn die sich gelöst  
 528 haben würden, oder hoffentlich in Zukunft lösen, dann sieht das anders aus. 00:17:27-7

529 I: Okay. Das Gefühl, von dem Du gerade sprachst, hattest Du das bereits schon mal in einem Unter-  
530 nehmen, dass Du sagst, ich bin angekommen? 00:17:38-5

531 B: Nein. 00:17:39-5

532 I: Okay. Also Du hast es selbst noch nicht gespürt? 00:17:42-5

533 B: Also ich sage mal, bei meinem ersten Arbeitgeber hatte ich das Gefühl, mit der Unternehmensiden-  
534 tifikation, das hatte ich, auch voll, da war es allerdings der Job. Bei meinem letzten Arbeitgeber war es  
535 so, dass weder Job noch Unternehmen dieses Gefühl ausgelöst haben. Und hier ist es so, dass der Job  
536 und das Unternehmen das, mit Abstrichen, aus den Gründen, die ich eben genannt habe, bei mir fabri-  
537 zieren, das Gefühl. Also von daher ist es positiv, ja. 00:18:16-7

538 I: Und wenn Du diese beiden Situationen vergleichst, also Du warst ja bei Deinem alten Arbeitgeber  
539 irgendwann auch mal die Neue. 00:18:21-9

540 B: Ja. 00:18:22-7

541 I: Wenn Du diese zwei Situationen mal vergleichen würdest, also was hast Du da / Ich meine die Rah-  
542 menbedingungen, was hast Du dabei gefühlt? 00:18:30-8

543 B: Ich sage mal so, von meiner ersten Stelle zur zweiten Stelle, also zum letzten Arbeitgeber, war ein  
544 riesen Sprung. Nicht nur, dass ich weniger als die Hälfte des Gehaltes hatte, weil es eben Startup war,  
545 aber das weiß man, sondern weil auch, das war von einer absolut krassen Konzern strukturierten At-  
546 mosphäre in ein Startup und wir haben mit sieben Leuten in einer Wohnung angefangen, mit einer  
547 Toilette und keine Küche. So. 00:18:57-6

548 I: Das heißt, Du warst von Beginn an dabei? 00:18:58-7

549 B: Ja. Von Beginn an, also von, ab dem dritten Monat, ja. Vor mir waren nur die Chefs da, die drei. Von  
550 daher, das war sowieso schon ein riesen Sprung. Der Sprung ist jetzt wieder genauso groß. Nur dass  
551 es damals für mich eigentlich, aber selbst initiiert, ich wollte es selber so, ein Rückschritt bezüglich große  
552 Marke, gutes Gehalt, sicherer Arbeitsplatz, war es ein Rückschritt zu unsicheres Startup, ich weiß nicht,  
553 ob es in einem halben Jahr noch existiert, aber dafür wieder positiv, dass man da halt einfach mitbe-  
554 stimmen konnte und einfach im Prinzip alles machen konnte, was man wollte und sofort das Outcome  
555 hatte. Ich war da alleine für eine Abteilung zuständig, ich habe die aufgebaut, das hat sich am Anfang  
556 auch erst herauskristallisiert, dass wir die Abteilung überhaupt brauchen, ich habe die aufgebaut, ich  
557 konnte selber in Eigenregie mir sechs Mitarbeiter einstellen, einen Onboarding Prozess auf die Beine  
558 stellen, die anlernen, die nachher weiterentwickeln, die Mitarbeitergespräche führen und aber auch  
559 trotzdem noch den operativen Job selber weitermachen. Und da waren die Rahmenbedingungen halt  
560 deswegen einfach ganz anders. Aber der Unterschied ist, wenn man in einem Startup anfängt, weiß  
561 man, dass es chaotisch ist. Und man weiß, dass man sich alles selber beibringt, weil halt alles einfach  
562 noch nicht existiert. Und weil es halt einfach neu ist und weil es keiner von den anderen jemals schon  
563 gemacht hat. Hier ist es aber so, dass man davon ausgeht, dass das schon existiert, dass ein gewisser  
564 Prozess schon existiert, Thema Onboarding, und dass man auch dementsprechend, bei knapp 5.000  
565 Mitarbeitern hier am Standort, auch abgeholt wird. Das ist ja, allein die Anlage ist ja schon ein riesen  
566 Ding, ja. Und das ist halt nicht passiert. Von daher, die Erwartungshaltung damals war, dass es chao-  
567 tisch ist und das war auch so. Und die Erwartungshaltung jetzt war, es ist geordnet und es war chaotisch.  
568 Also es war so ein bisschen, es war nicht konkret schlimm am ersten Tag, aber es hat sich halt durch  
569 die verschiedenen Vorkommnisse nach und nach halt eben, ja, es war einfach schade. Für den Einstieg  
570 in ein Unternehmen, den stelle ich mir anders vor. 00:21:19-4

571 I: (...) Bist Du in der Lage, das Gefühl Deinem Arbeitgeber gegenüber zu beschreiben? Also was emp-  
572 findest Du gegenüber [NAME UNTERNEHMEN] und Deinem vorherigen Arbeitgeber? Unabhängig, was  
573 heißt unabhängig, ich glaube, es ist nichts unabhängig voneinander, aber kannst Du das in Worte fas-  
574 sen? 00:21:38-8

575 B: Meinst Du, von meinem vorigen Arbeitgeber und jetzt zu [NAME UNTERNEHMEN]? Also das Gefühl  
 576 zu meinem vorigen Arbeitgeber, das ist leider jetzt ein bisschen subjektiv und auch durch verschiedene  
 577 Situationen behaftet. Am Anfang, ich weiß noch, wie mein Anfangsgefühl war, mega cool, wenn man es  
 578 so salopp sagen kann. Wir waren alle im gleichen Alter, wir hatten alle das gleiche Ziel und wir haben  
 579 uns echt, auf gut Deutsch gesagt, den Arsch aufgerissen, dass das Ding läuft. Und zwar die ganze Zeit,  
 580 permanent. So. Da ging es nicht um Arbeitszeiten, das war mir aber dann auch vollkommen egal, ob  
 581 ich da bis zehn oder bis elf Uhr nachts sitze oder abends sitze, obwohl ich schon irgendwie um acht  
 582 oder sieben angefangen habe. Oder am Wochenende. Das war, wir haben auch am Wochenende  
 583 Teambuilding Maßnahmen, wir sind irgendwo in die Eifel, was weiß ich was, gefahren, mit einem absolut  
 584 mickrigen Gehalt und ohne Urlaubstage, ohne Ausgleich, ohne irgendwas dafür zu bekommen. Das war  
 585 in dem Moment vollkommen egal, weil man hinter der Sache stand. Es ist irgendwann gewachsen und  
 586 irgendwann hat sich herauskristallisiert, dass das Ding nicht läuft, weil die Chefs das falsch anpacken.  
 587 So. Was irgendwann dazu geführt hat, dass die Stimmung nicht mehr „yeah“, sondern jetzt macht  
 588 schnell Druck, Druck, Druck, Druck und die Chefs auch absolut unprofessionell geworden sind, auch zu  
 589 den Mitarbeitern und richtig negativ auch irgendwann. 00:23:02-8

590 I: Was meinst Du mit unprofessionell? Was bedeutet das für Dich? 00:23:05-2

591 B: Die sind einfach, also die haben die Kunden unprofessionell behandelt, die haben schon proaktiv zu  
 592 uns Mitarbeitern gesagt, den Kunden ziehen wir jetzt aus, den verarschen wir und hier, wir müssen das  
 593 Geld haben, ob wir performen, ist egal, weil wir das den Investoren quasi hier beweisen müssen, dass  
 594 wir es können. Gebt euer Bestes, aber versprecht den Kunden irgendwas, bis die unterschreiben, so,  
 595 und dann gucken wir, ob wir es liefern können, bis hin zu, dass sie vollkommen an der Realität vorbei  
 596 gelebt haben. Ich kann es ein Stück weit verstehen, weil es deren Baby war und die natürlich auch  
 597 immer noch am Ende, auch jetzt noch, immer noch denken, das ist es und das läuft und da selber so  
 598 von überzeugt sind, dass sie das natürlich auch gut dem Kunden präsentieren können, aber wir Mitar-  
 599 beiter, die halt uns dann den Mist kriegen können am Ende und die Kunden, wir werden angeschrien  
 600 oder wurden angeschrien, nicht die Chefs, kriegen halt mit, dass es nicht läuft und das waren halt alles  
 601 so Punkte. Die Atmosphäre war am Ende total vergiftet, es wurden Mitarbeiter reingeholt, die für ein  
 602 dreifaches Gehalt von uns einfach eingestellt wurden, weil man dann total in Torschlusspanik, wir müs-  
 603 sen jetzt hier Leute holen, die sagen, die können hier Vertrieb und wir müssen unbedingt Umsatz ma-  
 604 chen. Die sind dann nach zwei Monaten wieder rausgeflogen, was wir von Anfang an gesagt haben.  
 605 Also es waren so Punkte, die meine Meinung über meinen letzten Arbeitgeber total vergiftet haben,  
 606 warum ich jetzt im Nachhinein sagen würde, ich habe die Erfahrung gemacht, es war super, es hat mir  
 607 auch persönlich für meine Weiterentwicklung viel gebracht, aber man könnte mir 200.000 Euro geben,  
 608 ich würde da nicht wieder anfangen. Auch nicht für eine Million. Hier ist es so, wenn ich das Gefühl  
 609 beschreiben kann, dadurch, dass ich halt, wie gesagt, privat mit der [NAME UNTERNEHMEN] auch  
 610 verbunden bin, über meine Eltern, über meinen Freund, über was auch immer, und / 00:24:56-4

611 I: Was meinst Du damit, privat verbunden? 00:24:59-7

612 B: A - die Versicherung und B - arbeitet halt auch jemand hier. Von daher kriege ich das schon seit  
 613 Jahren immer mit. So, [NAME UNTERNEHMEN], ich kenne das halt. Und viele meiner Bekannten ar-  
 614 beiten auch bei der [NAME UNTERNEHMEN], allerdings da halt im Außendienst, aber es ist trotzdem  
 615 das gleiche Unternehmen. Ich kenne viele Leute, die hier im Innendienst arbeiten, mit denen habe ich  
 616 mich seit Jahren ausgetauscht, dann aber auch bezüglich meiner eigenen Erfahrung, die ich hier schon  
 617 während dem Studium sammeln konnte. Von daher ist da eine Verbundenheit da und die fühle ich auch  
 618 und deswegen arbeite ich auch sehr gern hier und sehr gern für das Unternehmen. Und ich würde es  
 619 wirklich schade finden, wenn es irgendwann mal, aus welcher Seite auch immer, meiner oder Arbeitge-  
 620 bersicht, nicht mehr funktioniert, das Verhältnis. Das würde ich wirklich schade finden. Das war bisher  
 621 auch noch nicht der Fall. Allerdings, wie gesagt, fühle ich mich hier aktuell nicht sicher, aufgrund der  
 622 Vertragsverhältnisse. Und ich kann mich nicht angekommen fühlen, was dazu führt, dass ich auch nicht  
 623 / Ich fühle mich so ein bisschen außen vor. Der Rest des Teams ist fix, also ich sage jetzt unbefristet.

624 Und wenn man da die Einzige ist, und das auch weiß, wo es nicht so ist, fühlt man sich so ein bisschen  
 625 ungerecht behandelt, ein bisschen außen vor und nicht ganz 100% Teil der Sache, wie man es eigent-  
 626 lich sein möchte. Ich weiß nicht, ob man das versteht, was ich sagen will. Und das trübt das Ganze so  
 627 ein bisschen. 00:26:37-3

628 I: Woran machst Du dieses Ungerechtigkeitsgefühl fest? 00:26:41-5

629 B: Das mache ich daran fest, dass meine Position einfach unsicher ist. Also die anderen Positionen sind  
 630 sicher und deswegen auch wahrscheinlich einfach alle unbefristet. Meine Position ist, so wie ich es jetzt  
 631 mitkriege, ist die eigentlich noch nicht ganz fix etabliert. Die ist relativ unsicher. Und ich habe auch bis  
 632 jetzt keinen Ausblick bekommen. Also selbst wenn mein Vertrag befristet ist, hätte ich irgendwie erwart-  
 633 et, dass ich einen Ausblick bekomme, wo soll deine Position mal hinführen, was ist der Plan? Meine,  
 634 also von meiner ersten Führungskraft die Aussage war: "Du bist quasi das Versuchskaninchen. Das ist  
 635 ein Test. Wir wissen nicht, wo es hinläuft." Und so Aussagen einer befristeten Mitarbeiterin gegenüber  
 636 zu treffen, führt nicht gerade dazu, dass man sich besser und sicherer fühlt. Von daher ungerecht in  
 637 dem Sinne, dass man in einem Team arbeitet, dass die anderen sich sicher fühlen können, man selber  
 638 aber nicht, sogar vertraglich festgehalten nicht. Also genau, deswegen, also man fühlt sich so ein biss-  
 639 chen außen vor, auch in Gruppenbesprechungen oder sowas, wenn es halt darum geht, die anderen  
 640 Dinge sind halt, also die anderen Positionen sind ja recht gesettlet, da gibt es einen Aufgabenkatalog,  
 641 der wird von A bis Z abgearbeitet, so, und man macht das dann und man kann den Erfolg auch messen  
 642 in den Positionen. Entweder hat es am Ende des Prozesses geklappt oder es hat nicht geklappt, so.  
 643 Bei mir ist es so, dadurch dass ich keine klare Aufgabendefinition habe, keine Zieldefinition habe, man  
 644 das auch nur bedingt messen kann aktuell, nicht nur, weil es das Tool nicht dafür gibt, sondern auch  
 645 weil nicht klar ist, was überhaupt das Ziel meiner Position sein soll und was ich erreichen soll, kann man  
 646 auch nichts messen. Von daher fühlt man sich immer so ein bisschen außen vor und ich fühle mich  
 647 auch im Moment so, als müsste ich, aufgrund der Aussagen, die getroffen wurden, meine Position  
 648 rechtfertigen. Also es fühlt sich so an, als ob / Bei den anderen ist es so, die machen einen guten Job  
 649 und alles ist super. Bei mir ist es so, ich mache einen guten Job und es ist gut, aber ich muss zusätzlich  
 650 oben drauf noch kämpfen und meine Position rechtfertigen, dass, wenn mein Vertrag ausläuft, nicht  
 651 irgendeiner am Ende sagt, och, war ein toller Test, aber brauchen wir nicht unbedingt. Und dann konnte  
 652 ich so gut arbeiten, wie ich will, in der Zeit, weil, wenn am Ende gesagt wird, die Position macht für uns  
 653 zum aktuellen Zeitpunkt vielleicht doch noch keinen Sinn, habe ich keine Ahnung, was mit mir passiert,  
 654 überhaupt nicht, und ich habe auch keine Ahnung, an was man das messen will, dass meine Position  
 655 Sinn macht oder nicht. Von daher ist es eher gerade momentan so ein Schwebefühl, total im Raum,  
 656 also ich kann nirgendwo ankommen, selbst wenn ich es gern möchte, weil ich überhaupt gar nicht weiß,  
 657 wo die Reise hingehen soll und ich weiß auch nicht, ob es mich überhaupt, wie gesagt, noch gibt in zwei  
 658 Jahren. Und es kann jeden Tag sein, dass jemand zu mir kommt und sagt, so, jetzt zeig mal, was du  
 659 die letzten Monate gemacht hast. Ich kann das machen. Die Frage ist, wie beurteilt man, ob das gut  
 660 oder schlecht war? Und dementsprechend auch mich und meine Arbeit. Das ist halt ein schwieriger  
 661 Punkt. 00:30:28-6

662 I: Wie steht das jetzt im Verhältnis zu Deinen Erwartungen vorher? Wusstest Du, dass Du befristet bist?  
 663 00:30:32-4

664 B: Nein. Nein. Ach so, das ist auch ein Punkt, das ist nachträglich, ich habe mich auf eine Stelle bewor-  
 665 ben, unbefristet, auch nachweislich, ich habe die zuhause, unbefristet, auf eine gewisse Stelle, die der  
 666 anderen Teammitglieder. Im Vorstellungsgespräch wurde dann auf einmal kommuniziert, zur Mitte des  
 667 Vorstellungsgesprächs, also ich rede die ganze Zeit über meine Bewerbung, über diese Stelle, und  
 668 zur Mitte des Vorstellungsgesprächs wird auf einmal gesagt: "Ja, ach so, übrigens, sie sind schon alle  
 669 besetzt, wir suchen aber einen XY, würdest du das auch machen?" Dann war ich erstmal wie vor den  
 670 Kopf gestoßen und habe gedacht, okay, es ist eine ähnliche Stelle, aber es ist schon wieder was kom-  
 671 plett anderes, weil viele Prozessbereiche, die die andere Stelle beinhaltet, auf die ich mich bewusst  
 672 beworben habe, weil ich es schon immer gemacht habe und weil ich es auch gern weitermachen wollen

673 würde, fallen somit komplett weg. Das war so der erste Knick. Und Vorstellungsgespräch ging um eine  
 674 unbefristete Position. Dann, als der Anruf kam, wir wollen dich haben, habe ich mich super gefreut. Und  
 675 dann kam aber im zweiten Satz, aber deine Stelle ist nachträglich befristet worden. Aber dafür habe ich  
 676 dann halt nicht nur XY Jahr, sondern das und das rausgeholt. Also da war der erste Punkt, wo ich  
 677 gedacht habe, wo bist du hier gelandet? Weil sowas, meines Erachtens ist sowas noch nicht mal rechts-  
 678 gültig. Weil, wenn in einer Stelle öffentlich, extern gepostet ist, unbefristet und man sitzt für diese Stelle  
 679 im Vorstellungsgespräch, auch die Alternativstelle, die es jetzt letztendlich geworden ist, ist auch als  
 680 unbefristet extern ausgeschrieben worden, also das war schon so das Erste, wo man halt gedacht hat,  
 681 okay, hier wird mit den Leuten gespielt einfach irgendwie. Ja. Also ich wusste es nicht, dass die Stelle  
 682 befristet ist, nein. Ich hätte mich auch, glaube ich, darauf nicht beworben, wenn die Stelle befristet wäre.  
 683 00:32:37-2

684 I: Was hat Dich dann dazu bewogen, es trotzdem zu machen? 00:32:38-5

685 B: Ja, ganz einfach, weil A - ich wollte unbedingt zu [NAME UNTERNEHMEN], B - ich habe immer noch  
 686 die Hoffnung, dass es vielleicht entfristet wird und C - ich habe an dem Anruf, an dem Anruftag, weil  
 687 vorher auch schon die E-Mail kam mit, wir wollen dich haben, wir telefonieren gleich, habe ich alle  
 688 weiteren ACs, Endvorstellungsgespräche und einen konkreten Vertrag, den ich hatte, abgesagt und  
 689 dann hätte ich von vorne anfangen müssen. 00:33:01-4

690 I: Vor dem Anruf hast Du das schon gemacht? 00:33:02-6

691 B: Genau. Vor dem Anruf. Die E-Mail kam, wir wollen dich haben. Und vor dem Anruf habe ich alles  
 692 Weitere abgesagt. Ja. Weil, jetzt im Nachhinein ärgert mich das, dass ich es abgesagt habe, weil, ich  
 693 hätte zumindest solange warten sollen, bis ich den Vertrag hätte, also gehabt, also bekommen hätte  
 694 und da dann halt auch gesehen hätte, dass einige Sachen nicht stimmen. Gut, ja. Ist jetzt anders ge-  
 695 laufen. 00:33:32-0

696 I: Was, wenn Du jetzt diese ganze Zeit zurückschaust, ist ja unheimlich viel passiert, was würdest Du  
 697 Dir für das nächste Mal selbst mitgeben als Empfehlung? 00:33:41-6

698 B: Für das nächste Mal würde ich selbst mitgeben, A - im Vorstellungsgespräch besser zu verhandeln,  
 699 B - mehr Fragen zu stellen und selbst wenn keine Antwort kommt, einfach penetrant dabei zu bleiben  
 700 und die Fragen auch noch ein zehntes Mal zu stellen, bis ich die Antwort bekomme, die man braucht.  
 701 Ich würde die Entscheidung nicht so leichtfertig treffen. (...) Ja, das ist es eigentlich. Und ich würde, ja,  
 702 ich würde tatsächlich einen Probearbeitstag verlangen, um einfach mal zu gucken, wie ist es denn wirk-  
 703 lich. Nicht nur, wie wird suggeriert, sondern wie ist es denn wirklich? Und das Team auch schon mal  
 704 kennenzulernen, wobei das ja, wie gesagt, positiv war, da hatte ich ja Glück. Hätte ja auch anders ein  
 705 könne. Genau. Ja. 00:34:29-0

706 I: Okay. Ich glaube, wir haben das ganze Feld sehr intensiv betrachtet. Gibt es noch irgendwas, was Du  
 707 anmerken willst, wo Du sagst, haben wir vergessen, das möchtest Du nochmal loswerden? 00:34:44-  
 708 8

709 B: Nein. Nein. 00:34:47-3

710 I: Okay. 00:34:47-1

711 B: Also wie gesagt, positiv würde ich, um zusammenzufassen, bewerten, [NAME UNTERNEHMEN] als  
 712 Arbeitgeber nach wie vor, positiv würde ich bewerten das Team. Negativ würde ich bewerten, dass es  
 713 keine Einarbeitung gab und wie gesagt, das Gefühl, dass man so ein bisschen verkackeiert wurde,  
 714 aufgrund der ganzen Bedingungen. Also es steht quasi 50:50 gerade bei mir. 00:35:14-2

715 I: Okay. 00:35:15-8

716 B: Wobei ich finde, dass die negativen Sachen, zumindest theoretisch, schnell behoben werden können  
 717 und die positiven Sachen, wenn die andersrum nicht der Fall wären, also wenn ich kein Gefühl zu [NAME  
 718 UNTERNEHMEN] hätte, also kein Verbundenheitsgefühl und das Team schlecht wäre, wäre es, glaube

- 719 ich, so rum noch schlimmer. Weil, das kann man nicht ändern. Das ist so oder es ist nicht so. Von daher  
720 habe ich noch Hoffnung, dass das Ganze auch noch ein positives Ende nimmt. Ja. 00:35:46-6  
721 I: Ich danke Dir für Deine Zeit. Werde hier jetzt mal kurz beenden. 00:35:53-3  
722 B: Ja, ich muss auch.

## A.8: IP02

- 1 I: (...) Liebe [Name IP], nochmal vielen Dank, dass du dir die Zeit für das Interview nimmst. Du bist jetzt  
 2 schon ein paar Monate hier im Unternehmen, sodass ich gern einfach nur mal wissen würde, wie du  
 3 dich bisher eingelebt hast. #00:00:13-5#
- 4 B: Also, ich bin sehr gut gestartet, hatte in den ersten vier Wochen viele Möglichkeiten, um Menschen  
 5 kennenzulernen, was, glaube ich, mehr auch ein bisschen Zufall war. Wir sind ja gestartet mit diesem  
 6 Ressort-Tag oder ich bin mehr oder weniger damit gestartet. Das war aber eine gute Sache in den  
 7 ersten vier Wochen und in den zweiten vier Wochen bin ich eigentlich sofort eingebunden worden und  
 8 fast auch erschlagen worden mit vielen Themen, was ich aber auch durchaus schätze. Dadurch habe  
 9 ich mich in vielen Punkten sehr tief jetzt auch schon einbuddeln müssen. #00:00:46-6#
- 10 I: Du sagtest, du hast viele Möglichkeiten gehabt, Leute kennenzulernen. Du fandest das gut. Was  
 11 fandest du denn daran gut? #00:00:53-4#
- 12 B: Meine Erfahrung ist, man braucht immer ein gutes Netzwerk im Unternehmen, um Dinge zu beschleu-  
 13 nigen, um Dinge zu verstehen. Und das hat mir halt jetzt zumindest so einen guten Auftakt gegeben,  
 14 um Anknüpfungspunkte zu haben, schon mal auf den ersten Blick zu verstehen: Wo sind bestimmte  
 15 Personen? Was machen die? Und normalerweise hätte ich es mir wahrscheinlich Stück für Stück zu-  
 16 sammengesammelt. #00:01:18-5#
- 17 I: Und wie bist du dann stattdessen vorgegangen? #00:01:21-0#
- 18 B: Bitte? #00:01:21-8#
- 19 I: Wie bist du dann vorgegangen entsprechend? Weil du sagtest: "Normalerweise hätte ich mir das  
 20 Stück für Stück zusammengestellt." Und jetzt war es scheinbar anders. #00:01:31-3#
- 21 B: Also, das ist nicht in dem Sinne anders. Ich mache es trotzdem, aber bin jetzt leider in den letzten  
 22 Wochen nicht ganz so dazu gekommen. Ich habe es bisher immer so gemacht, dass ich so ein bisschen  
 23 die Strategie hatte. Ich habe natürlich erst mal immer den inneren Kreis versucht kennenzulernen, die  
 24 Personen in meinem direkten Umfeld, dann das auszuweiten. Also jetzt, wenn du dir unser Ressort  
 25 anschaust, dass ich zumindest mit jedem Bereichsleiter mal einen Kaffee getrunken habe, mit den Se-  
 26 nior Businesspartnern und da zumindest in jeder Abteilung eine Person auch mal getroffen habe, recht  
 27 zügig. Und die nächste Ebene ist jetzt eigentlich, das auszuweiten auf die Ressorts. Und das mache ich  
 28 jetzt so im Moment halt eher so tröpfchenweise. Aber das ist so ein Thema, was ich versuchen werde  
 29 in den nächsten Monaten halt noch auszuweiten von der Idee her, dass man irgendwann zumindest in  
 30 jedem Ressort eine Hand voll an Leuten kennt. Und wenn man dann mal irgendwie ein Thema hat, eine  
 31 Schnittstelle, dann auch weiß, wen man da ansprechen kann. Und gleichzeitig also neben dieser Netz-  
 32 werkkomponente auch eine Verständniskomponente. Das ist ja immer vielleicht auch eine Frage, was  
 33 für ein Typ man ist bei der Art und Weise, ein Unternehmen auch zu verstehen. Ich profitiere da immer  
 34 sehr stark von Gesprächen und wenn es nur so eine Mini-Hospitation ist für anderthalb Stunden. Eben  
 35 war ich zum Beispiel bei Schadenleistung, habe ich mich einfach mal neben so einen Sachbearbeiter  
 36 eine Stunde gesetzt und mir erklären lassen, was der macht. Und bisher war Schadenleistung, kannte  
 37 ich nur die Intranetinformationen. Jetzt hat es ein bisschen mehr Fleisch am Knochen. Und sowas, finde  
 38 ich, kann man sich über so Netzwerkkontakte auch gut erarbeiten. Dann trifft man sich mal für eine  
 39 halbe Stunde, lässt sich erklären: Was machen die da eigentlich in dem Bereich? Und kann ja auch  
 40 schon immer Fragen einwerfen, die für den eigenen Tätigkeitsbereich relevant sind. Und dann hat man  
 41 so mehrere Fliegen mit einer Klappe geschlagen und hat irgendwann über die Zeit, über so ein Jahr  
 42 hinweg, wenn man das so macht, ein relativ gutes Netzwerk, zumindest weiß man, bei wem man an-  
 43 klopfen müsste, und gleichzeitig auch das Verständnis geschärft. #00:03:33-0#
- 44 I: Wir waren jetzt grad schon relativ tief auch unmittelbar im Thema "Networking" und inhaltliche Ver-  
 45 ständnisgenerierung. Ich würde nochmal gern einen Schritt zurückgehen und von dir aus deiner

46 Perspektive erfahren, was für dich alles unter das Thema "Onboarding", "Einarbeitung", wie auch immer  
47 man dieses Themenfeld fassen möchte, fällt, also was deine Definition dessen ist. #00:03:58-9#

48 B: (...) Also Onboarding ist für mich vor allem ein selbstgesteuerter Prozess, (...) den ich, wenn ich in  
49 ein neues Unternehmen komme, selber idealerweise antriggere und gestalte, gerahmt von meiner Füh-  
50 rungskraft mit dem Ziel, so schnell wie möglich ein Grundverständnis für das Unternehmen zu entwi-  
51 ckeln, einmal mit Blick auf Inhalte, Themen, Herausforderungen, und dann aber auch mit Blick auf Per-  
52 sonen. Das wäre so das, was ich jetzt unter Onboarding verstehen würde. #00:04:48-6#

53 I: Okay. Welche Erwartungen hast du dann ganz explizit an deinen eigenen Onboarding-Prozess ge-  
54 stellt, wenn du sagst, es ist eigentlich etwas Selbstinitiiertes, wenn ich dich richtig verstanden habe?  
55 Was waren dann deine Erwartungen? #00:05:08-3#

56 B: An mich selbst? #00:05:10-3#

57 I: An dich selbst und an handelnde Akteure, die für dich Relevanz haben. #00:05:16-4#

58 B: Also, ich glaube, damit so ein selbstinitiiertes Prozess funktioniert, müssen einfach andere Personen  
59 ihre Türen öffnen. Also, das ist ja so ein gegenseitiges Spiel und das muss erlaubt sein. Und was die  
60 Erwartungen angeht, es ist so ein bisschen das, was ich eben schon meinte, dass ich zügig mein Ar-  
61beitsumfeld kennenlerne, zumindest im Sinne von einem Überblickswissen, nicht im Sinne von Tiefen-  
62 wissen, aber Überblickswissen. Was liegt da so grob thematisch in dem Bereich? Was sind die Kernthe-  
63 men gerade, die wichtigsten Prioritäten und die wichtigsten Personen so? Und das war ja so eine Er-  
64 wartung, die ich an mich gestellt habe, wo ich zumindest in den ersten anderthalb Monaten irgendwie  
65 ein Gespür für haben sollte. Und idealerweise wäre das vielleicht nochmal von mir selbst gesteuert ein  
66 bisschen (...) systematischer gelaufen. Also als Beispiel, die ersten vier Wochen waren gut, in den zwei-  
67 ten vier Wochen hatte ich schon sehr viele Themen und die haben natürlich mich in vielen Punkten so  
68 absorbiert, dass ich das, was ich jetzt vom Gefühl her eigentlich brauchen würde, um tatsächlich meine  
69 Arbeit in verschiedenen Punkten auch richtig schnell und gut zu machen, jetzt versuche so ein bisschen  
70 nachzuarbeiten, wo es so ein bisschen abgeflaut ist. Und das ist jetzt grad, finde ich, eine ganz interes-  
71 sante Doppelsituation. Ich bin in manchen Punkten schon voll drin, navigiere aber auf eine gewisse Art  
72 und Weise auf Sicht, weil ich ja grad mal erst acht Wochen im Unternehmen bin. Und das weiß ich auch  
73 nicht genau, wie man da dann in diesem Onboarding-Prozess da eine gute Balance hinkriegt zwischen  
74 Freiraum, auch bestimmte Dinge, die dann für den jeweiligen individuellen Onboarding-Prozess zentral  
75 sind, zu haben und gleichzeitig aber ja schon wäre für mich auch Onboarding durch meine On-the-Job-  
76 Arbeit und das direkte Reinschmeißen in Aufgaben, Projekte dort gefordert zu werden. Das ist vielleicht  
77 so ein 80:20-Verhältnis oder so, aber das ist mir aufgefallen, dass ich da in den vier Wochen die Erwar-  
78 tungen, die ich eigentlich für mich hatte, von denen ich auch aus der Erfahrung weiß, dass ich die als  
79 Erfolgsziele brauche, die musste ich mal so vier, fünf Wochen so ein bisschen zurückstellen. Das kann  
80 sich natürlich, wenn das jetzt über Monate so funktionieren würde, weil ich so stark eingebunden bin in  
81 andere Themen, ja irgendwann auch mal rächen, weil ich dann vielleicht Dinge falsch einschätze, weil  
82 mir im Gespür Informationen fehlen, weil ich vielleicht noch kein stabiles Netzwerk hab, auf das ich  
83 bauen kann, so. Und deine Ursprungsfrage war ja: Welche Erwartungen hast du da an dich gestellt?  
84 (...) Erster Monat hat, glaube ich, sehr gut geklappt. Zweiter Monat fand ich eigentlich gut, dass ich da  
85 schon fast überladen wurde mit Themen. Hatte aber zur Folge, dass ich jetzt versuche, das ein bisschen  
86 wieder aufzuholen und diesen Netzwerkkreis weiter auszubauen und das Unternehmen auch wirklich  
87 zu verstehen. #00:08:29-5#

88 I: Okay. Du sagtest, dass du sehr, sehr schnell mit Aufgaben zugeschmissen wurdest. Wie hat sich das  
89 für dich angefühlt in der Zeit? #00:08:40-2#

90 B: Für mich war das okay, weil ich das auch ein bisschen erwartet habe. Die Stelle war ja dann eine  
91 Zeit lang unbesetzt, eigentlich ja auch relativ lange. Und das hat man auch gemerkt. Dadurch sind sehr  
92 viele Themen, die nicht so intensiv bearbeitet werden konnten, dann, als ich da war, endlich quasi haben  
93 die so ihren Weg gesucht. Es ist endlich jemand da und jetzt kann man das dahin geben. Und ich finde

94 das in Ordnung und ich habe es erwartet und von daher, ja, also wie hat sich es angefühlt? (...) Also  
 95 wenn ich es kritisch betrachte, dann hat es sich eigentlich gut angefühlt, weil ich es mag, gefordert zu  
 96 werden und auch reingeschmissen zu werden. An der einen oder anderen Stelle habe ich mich aber  
 97 auch so ein bisschen eingeengt gefühlt, weil ich gerne auch noch vielleicht die eine oder andere The-  
 98 matik im Rahmen meines Onboarding-Prozesses gemacht hätte. Also als konkretes Beispiel hätte ich  
 99 gerne an der einen oder anderen Stelle noch mehr in den letzten vier, fünf Wochen Deep-Dive-Gesprä-  
 100 che mit Leuten aus dem Team gemacht, um nicht nur so ein Überblickswissen zu haben. Das war  
 101 nämlich meine Ursprungsidee, erst vier Wochen Überblickswissen und ab dem zweiten Monat tauche  
 102 ich tiefer ein, um es einmal halt zu verstehen. Und da gibt es jetzt so ein paar Themen, von denen ich  
 103 eigentlich finde, dass die wichtig sind und wo ich jetzt nicht zu gekommen bin. Das war ein bisschen  
 104 schade. Aber ich gehe jetzt mal davon aus, wenn sich jetzt das eine sortiert hat, dann ziehe ich das  
 105 andere halt einfach nach. #00:10:18-7#

106 I: (...) Wie gehst du jetzt entsprechend damit um? Also du sagst, du ziehst das jetzt einfach nach. Ist  
 107 das deine Art, damit umzugehen, dass du eigentlich sagst: "Ich hätte mir den zweiten Monat noch ein  
 108 bisschen anders vorgestellt oder ich hätte gern anders gestaltet"? #00:10:37-6#

109 B: Genau. Also, ich versuche einfach, das jetzt noch nachzuholen, weil ich glaube, es gibt so ein On-  
 110 boarding-Window of Opportunity und das sind wahrscheinlich die ersten drei Monate, die ersten sechs  
 111 Monate, wo man auch noch eine Form von Narrenfreiheit hat, weil man halt im Onboarding-Prozess ist.  
 112 Als Beispiel, wenn ich jetzt noch jemanden frage: "Wo kriege ich denn meinen Kostenstellen-Report  
 113 her?", dann wird mir das willig erklärt. Frage ich in einem Dreivierteljahr: "Wo kriege ich denn meinen  
 114 Kostenstellen-Report her?", werde ich wahrscheinlich komisch beäugt. Wieso weiß die [Nachname IP]  
 115 das noch nicht? So, und eigentlich ist es ja ein schönes Momentum, was man da hat und was man  
 116 auch, glaube ich, gut ausschöpfen sollte, um wirklich all die doofen Fragen, die man am Anfang stellen  
 117 muss, auch stellen zu können, ohne dass die irgendwann komisch wirken. Und umso später die sind,  
 118 irgendwann ist es dann seltsam. #00:11:34-1#

119 I: Okay. Ich würde gern noch ein bisschen mehr über deine wichtigsten Verantwortlichkeiten deiner  
 120 Rolle erfahren. Also du hast schon mehrfach auch mit deinem Team gesprochen, aber wie sieht das  
 121 Team aus, was sind da die Rollen, was ist deine Rolle und (...) wie habe ich mir diesen Kontext vorzu-  
 122 stellen? #00:12:00-8#

123 B: Also, ich kann dir jetzt nur so einen Status quo geben, weil wir grad ja selber auch auf der Reise  
 124 eines Veränderungsprozesses sind oder am Anfang dieser Reise stehen. Und wenn ich jetzt gleich den  
 125 Status quo beschreibe, wirst du halt merken, es gibt halt noch so Fragmente der alten Welt und Frag-  
 126 mente der neuen Welt. Die alte Welt, die auch zum Status quo gehört, ist die Abteilung, die hieß ja  
 127 bisher "Qualifizierung" und hat vor allem einen Schwerpunkt gehabt darin, so eine Art Grundversorgung  
 128 für das Unternehmen sicherzustellen. Und das Aushängeschild dafür war der Seminarkatalog, wo du  
 129 von persönlichen Kompetenzen bis hin zu Methodenkompetenzen halt alles gefunden hast. Das ist so  
 130 neben der Bearbeitung von individuellen Anfragen und der Beratung bei Qualifizierungsanfragen so das  
 131 Standardgeschäft bisher gewesen und im letzten Jahr hat sich das schon sehr stark verändert und die  
 132 wichtigsten Projekte, die wir jetzt gerade haben, sind dieses Leadership-Transformation-Program mit  
 133 den Labs, die Ressort-School, die eigentlich eine völlig neue Grundphilosophie davon, wie eigentlich  
 134 Lernen in so einem Unternehmen stattfindet, verankert, wo es ja so ein bisschen auch darum geht zu  
 135 sagen: Wir delegieren ganz gezielt auch Verantwortung wieder zurück in die Ressorts, behalten uns  
 136 aber trotzdem auch natürlich eine Steuerungsmöglichkeit, weil wir aber wissen aus der Erfahrung und  
 137 auch aus der Forschung zum Beispiel, aus der Transferforschung, dass Seminare nur einen begrenzten  
 138 Wirkungsgrad haben und wir auch nur einen begrenzten Einschätzungsgrad haben, wenn es darum  
 139 geht, zum Beispiel Bedarfe zu identifizieren. Wenn man das aus einer zentralen Stelle macht, also da  
 140 geht es um völlig neue Themen und dadurch ist die Ressort-School ein großes Thema. Also das eine  
 141 Thema ist neu mit der Ressort-School, und das Thema der Labs ist auch neu auf eine gewisse Art und  
 142 Weise, weil solche Programme bisher nicht in der Einheit "Qualifizierung" gelegen haben. Das, was es

143 da gab, waren Management-Grundlagen auch in dem Rahmen dieser Grundversorgung im Seminarkatalog. So, und dadurch sind es schon neue Themen und weitere Sachen, ohne jetzt da in alle Details  
 144 reinzugehen, die sich jetzt halt abzeichnen, ist, dass wir immer stärker von [Name Vorstand] den Hut  
 145 aufbekommen für das Thema "Workforce-Transformation". Da wird es ja in den nächsten Jahren auch  
 146 Veränderungen in der Belegschaft geben, insbesondere, was das Thema "Kompetenzentwicklung" angeht.  
 147 Und dadurch, dass das Thema "Upskilling" so groß ist, haben wir da halt relativ viel Mitverantwortung.  
 148 Und das prägt dann in verschiedenen Facetten das, was wir tun. Und ein letzter Punkt oder zwei  
 149 letzte Punkte, die auch zeigen, dass das sich sehr erweitert hat, ist einmal dieses Thema "New Way of  
 150 Working", wo wir jetzt mit in das Change-Team reingehen, um da dann entsprechend die Standortkonzepte  
 151 mit zu unterstützen. Hat man früher auch nicht so intensiv gemacht. Und das Thema "Know-how-  
 152 Transfer", da werden wir ein Konzept noch auflegen müssen, wie wir mit verschiedenen Szenarien, die  
 153 so entstehen werden über die Zeit, wenn wir Abgänge haben, kurzfristig oder langfristig jetzt schon  
 154 absehbare, wie wir damit umgehen. Und daran siehst du halt, das Spektrum hat sich sehr verbreitert.  
 155 Es ist halt nicht mehr nur Qualifizierung. Es sind - und deswegen haben wir uns jetzt auch umbenannt  
 156 - so klassische Learning-and-Development-Themen. Andere nennen es Personalentwicklung, ist aber  
 157 auf jeden Fall deutlich breiter. Und das sind so die Prioritäten. Und zu dem Team ganz kurz, da haben  
 158 alle offiziell diese Rolle des Spezialisten Qualifizierung. Aus der Geschichte heraus aufgeteilt war man  
 159 früher über diesen Seminarkatalog. Das findet sich jetzt auch noch so ein bisschen wieder, was sich  
 160 aber aufweichen wird und was sich verändern wird und mehr so in Richtung Projektpools dann gehen  
 161 wird. Also wir haben zum Beispiel um die Ressort-School dann jetzt ein paar Leute. Einer ist im Lead,  
 162 zwei, drei unterstützen und das wird es bei anderen Themen jetzt auch immer stärker geben, dass es  
 163 immer einen gibt, der die Projektverantwortung hat und wirklich auch komplett Themenverantwortlicher  
 164 ist mit allem, was dazugehört, auch, wenn es um Budget geht, alles, die Umsetzungsverantwortung  
 165 trägt, und dann immer ein oder zwei Personen, die so das Team geben, um so ein bisschen flexibler zu  
 166 werden, weil die Annahme auch ist, das wird sich ja auch in den nächsten Jahren immer wieder verändern.  
 167 Es wird vielleicht mehr Projektgeschäft sein, weniger so ein statisches Kataloggeschäft. Ich hoffe,  
 168 das war jetzt nicht zu lang. #00:16:46-4#

170 I: Okay. (...) Welche Rollen habt ihr dann jetzt grundsätzlich also von der Konstellation im Team, also  
 171 von den Mitarbeitern, die du hast? Wie bist du da auch vorgegangen, um diese kennenzulernen?  
 172 #00:17:03-2#

173 B: Achso, okay, also wie ich die einzelnen Mitarbeitertypen kennengelernt habe? Ich habe, bevor ich  
 174 begonnen habe, um einen Kennenlern-Termin gebeten und hatte dann, ich glaube, eine Woche, bevor  
 175 ich begonnen habe, ein Meeting mit denen allen ohne [Name Bereichsleiter] und hatte dann entsprechend  
 176 vorbereitet so eine Aktivität, so spielerisch mit so Post-its, um halt so ein bisschen kennenzulernen:  
 177 Wer sind die Personen? Was machen die? Und auch schon so ein bisschen mit in den Blick zu nehmen:  
 178 Was läuft denn gut und was sind vielleicht Wünsche oder Erwartungen auch an mich? Was soll sich  
 179 vielleicht ändern? Und ich glaube, wir hatten zwei Stunden oder so gemacht und als ich dann  
 180 angekommen bin, habe ich mit jedem erst kurze Einzelgespräche gehabt, nochmal ein persönliches  
 181 Kennenlernen, und dann haben wir nochmal vertiefte Einzelgespräche gehabt von, ich glaube, irgendwie  
 182 so anderthalb, zwei Stunden, wo ich nochmal intensiver versucht habe zu verstehen: Was tut diese  
 183 Person gerade? Was würde die Person gerne künftig tun? Was sind Wünsche, Erwartungen an die  
 184 Zusammenarbeit? Und dann hatten wir noch ein Team-Meeting, ich glaube, so nach den ersten vier  
 185 Wochen habe ich so einen Impuls gegeben oder so einen Input, was so grob mein Verständnis davon  
 186 ist, wie so Learning and Development eigentlich funktionieren müsste, noch nicht jetzt irgendwie konkret  
 187 festgeschrieben, aber so ein bisschen: Was machen andere Unternehmen? Wie können wir es künftig  
 188 machen? Um da auch schon mal so ein bisschen zu zeigen: Was ist auch so die Gedankenwelt, die ich  
 189 mitbringe? Und das war, glaube ich, so alles in die Kombi. #00:18:57-4#

190 I: Wenn du jetzt mal die Erwartungen oder die Gedanken, die du vor diesen Gesprächen und diesen  
191 einzelnen Meetings hattest, mit dem vergleichst, mit deinen Gedanken, die du anschließend hattest, wie  
192 sieht dann dieser Vergleich aus? #00:19:10-4#

193 B: Da musst du mir ein bisschen helfen, das zu konkretisieren. #00:19:13-6#

194 I: Also das ist natürlich auch nur eine Annahme, die man widerlegen kann, aber ich würde gern mehr  
195 darüber erfahren, was du gedacht hast, bevor du in diese Gespräche gegangen bist, was da deine  
196 Gedanken waren (...) und was du dann entsprechend im Anschluss daran gedacht hast. #00:19:31-6#

197 B: Das kann ich gar nicht mehr so intensiv abrufen. Also ich bin eigentlich sehr offen in die Gespräche  
198 reingegangen und hatte da jetzt nicht groß Bilder zu den Personen. Ich war eigentlich sehr vergnügt  
199 und wollte einfach nur wissen: Was ist das für ein Mensch und was für einen Beitrag leistet dieser  
200 Mensch halt bei [Name betrachteter Arbeitgeber] ? Und (...) von daher fällt mir es jetzt echt schwer.  
201 Welche Gedanken ich danach hatte? Es hat natürlich geholfen, so ein bisschen Informationen auch  
202 dann zu sammeln und ich hatte viele positive Eindrücke, aber auch natürlich an der einen oder anderen  
203 Stelle ernüchternde Eindrücke, weil darüber ja auch klar geworden ist, dass bestimmte Themen, die für  
204 mich vielleicht schon völlig im Unbewussten abgespeichert sind über die Zeit, wo ich jetzt an der einen  
205 oder anderen Stelle auch nochmal lernen muss, die bewusster zu machen, auch für andere bewusster.  
206 Es gibt viele Punkte, die sind für mich völlig selbstverständlich, wie man halt bestimmte L&D-Themen  
207 macht oder auch Projekte macht. Das ist aber dann vielleicht nicht für jede Einzelperson so selbstver-  
208 ständlich. Und das war so eine Erkenntnis nach dem Gespräch. Aber ich habe jetzt keine negativen  
209 Gefühle davor oder danach gehabt. Ich bin in alle Gespräche positiv reingegangen und positiv rausge-  
210 gangen. #00:20:54-5#

211 I: Okay. #00:20:56-2#

212 B: Also ich hoffe, das ist jetzt nicht zu schwammig, aber wenn, musst du einfach nachfragen. #00:21:00-  
213 6#

214 I: Für mich wäre noch interessant zu wissen, weil, du sagtest grad, "es war so ein bisschen ernüchternd  
215 für mich zum Teil", was es dann mit dir gemacht hat. #00:21:11-5#

216 B: (...) Also eigentlich hat es einfach auf einer sachlichen Ebene dazu geführt, dass mir klar geworden  
217 ist, dass ich ein bestimmtes Tempo nicht in allen Facetten gehen kann und dass ich auch mir doch  
218 nochmal intensiver Gedanken machen muss: Wie kann ich bestimmte Themen, die für mich halt selbst-  
219 verständlich sind, halt transportieren und reinbringen? Und das ist auch ein Punkt, was so ein bisschen  
220 auch reingeht, dass Thema, was ich eben meinte mit "in den zweiten vier Wochen hätte ich gern mehr  
221 Zeit gehabt". Ich hätte da gerne mehr Zeit gehabt jetzt aus dieser Führungskraftperspektive für diese  
222 Frage: (...) Wie nehme ich denn jetzt jeden Einzelnen im Team mit auf dem Weg? Und es gibt einzelne  
223 Punkte oder viele Punkte, die wir angestoßen haben. Wir haben virtuelle Sessions mit anderen Unter-  
224 nehmen und so, aber das ist eher so, das war halt völlig klar, dass wir sowas machen. Das tut jedem  
225 gut. Aber es gäbe so den einen oder anderen Input, den ich eigentlich gerne machen würde, weil ich  
226 das vorher irgendwo gelernt habe und weiß, das kann wertvoll sein. Oder (...) ich würde auch gerne  
227 vielleicht den einen oder anderen noch intensiver begleiten, um erstens sich noch intensiver kennenzu-  
228 lernen und zu verstehen, wie so die Arbeitsweisen sind, aber auch, um auch mehr Möglichkeiten zu  
229 geben zu verstehen, was dann vielleicht Gedankenwelten sind bei mir. Und wie kriegt man das dann  
230 halt an die Personen weitergegeben? Das ist so ein bisschen hinten übergefallen. Also da habe ich aber  
231 auch einen hohen Anspruch, glaube ich. (...) Fände ich jetzt für den Onboarding-Prozess, glaube ich,  
232 für Führungskräfte schon wichtig, dass man für diese Frage quasi der Analyse des eigenen Teams, der  
233 Analyse der jetzigen Aufgaben, aber auch sich Gedanken machen: Wie muss ich das künftig aufstellen?  
234 - dass man dafür ausreichend Zeit hat und nicht zu sehr mit Fachaufgaben dann zugeschüttet ist.  
235 #00:23:24-8#

236 I: Okay. (...) Woran hast du in deinen Gesprächen gemerkt, dass du nicht so schnell sein kannst wie du  
237 sein willst, oder dass du es anders machen, anders gestalten musst als vielleicht ursprünglich von deiner  
238 unbewussten Haltung her vorhattest? #00:23:42-1#

239 B: An bestimmten Grundverständnissen. Also ich nehme jetzt mal ein Beispiel. Du hast mich ja eben  
240 auch gefragt nach einer Definition von Onboarding und das habe ich jetzt nicht so gefragt, aber das ist  
241 jetzt ein Beispiel, an dem ich das halt festmachen kann. Wenn mich jetzt jemand fragen würde: "Was  
242 ist dein Verständnis, wie optimale Personalentwicklung läuft?", dann würde ich was Bestimmtes antwor-  
243 ten. Und wenn ich eine andere Person frage, dann antwortet die auch was Bestimmtes dazu. Und wenn  
244 man merkt, dass (...) da sehr große Unterschiede sind, das ist dann zum Beispiel so ein Moment. Sowas  
245 kam in dem Gespräch dann auch raus: Was sind die Bilder von mir? Was sind die Bilder der anderen  
246 Personen? Und wo und wie passen eigentlich die Bilder zusammen? Weil, irgendwie muss man ja was  
247 ähnliches Gemeinsames entwickeln, um dann auch gemeinsam Gas geben zu können. (...) #00:24:49-  
248 5#

249 I: Warum ist das wichtig, ein gemeinsames Bild zu entwickeln? #00:24:55-0#

250 B: Ich finde einfach, wenn du jetzt sowas nimmst wie (...) bleibe ich bei dem Alten im Sinne von Quali-  
251 fizierung oder bin ich auch offen für was Neues? Das finde ich halt wichtig. Man muss nicht in allen  
252 Facetten das gleiche Bild haben. Man kann sich ja auch befruchten, indem man unterschiedliche Bilder  
253 hat und dann diskutiert. Aber zumindest muss man - das ist zumindest meine Erfahrung - eine Form  
254 von gemeinsamer Grundhaltung und Offenheit haben für den nächsten Weg. Und das ist, glaube ich,  
255 nicht jetzt irgendwie aus Bösartigkeit, sondern je nachdem, wo man halt in seiner Gedankenwelt steht  
256 und was man halt auch so an Informationen über die Jahre aufgenommen hat, kann das halt sehr un-  
257 terschiedlich sein. Und wenn es dann ein sehr, sehr großes Gap gibt, dann ist halt die spannende Frage:  
258 Wie füllt man das irgendwie, um halt auch so eine gemeinsame Verständigung zu haben? Und dann  
259 aber auch das Vertrauen ist vielleicht auch noch ein anderer Punkt dann, weshalb das wichtig ist. Weil,  
260 ich möchte eigentlich gar nicht so sehr in den Themen drin sein. In meiner Idealvorstellung gibt es da  
261 entsprechende Projektverantwortliche, die auch wirklich vollverantwortlich ihre Themen steuern und wo  
262 ich auch gar kein Experte irgendwie mehr drin sein muss, weil ich halt andere Themen steuere. Und  
263 damit das halt funktioniert und damit man davon ausgehen kann, dass das auf so einer gemeinsamen  
264 Philosophie oder Basis halt funktioniert, braucht man irgendeinen gemeinsamen Weg. Den stellen wir  
265 jetzt zum Beispiel hoffentlich Ende Mai auch nochmal intensiver im Team-Workshop her. Wir machen  
266 da auch jetzt schon seit Wochen auch Dinge, aber deswegen, glaube ich, ist das wichtig, damit man  
267 halt einmal sich verständigt hat: Mensch, das ist doch unsere Richtung, oder? Wir laufen doch alle nach  
268 Rom. Und ob dann jemand rechts herum nach Rom läuft oder links herum nach Rom, das wäre mir  
269 persönlich egal. Aber irgendwie wäre es ja gut, wenn alle nach Rom laufen und nicht einer nach Pisa.  
270 #00:27:06-3#

271 I: Stimmt, ja. #00:27:07-6#

272 B: Deswegen ist es, glaube ich, wichtig. #00:27:09-5#

273 I: Okay. (...) Ich würde gerne auf eine andere Sache nochmal näher eingehen und zwar, in welcher  
274 Form du mit Zielen, Werten, Grundsätzen dieses Unternehmens in Kontakt gekommen bist in deiner  
275 ersten Zeit. #00:27:24-7#

276 B: Ich bin eigentlich ja schon in der ersten Wochen in verschiedenen Themen zur Ambition und im  
277 Leitbild unterwegs gewesen. #00:27:35-9#

278 I: (...) Was meinst du mit "unterwegs gewesen"? #00:27:38-3#

279 B: Ja, ich hatte einige Termine mit [Name Kollege/Kollegin]; Jutta, dem [Name Kollege/Kollegin], solche  
280 Geschichten. Also diese sachliche Ebene, was stellt man sich vor, wie das hier sein sollte, die kam sehr  
281 schnell, lag aber natürlich auch an der Aufgabe, die ich übernommen habe. (...) Und ansonsten, fand  
282 ich, ist es sehr intensiv transportiert worden in den ersten zwei Wochen durch diese Veranstaltungen,

283 also diesem Ressort-Tag zum Beispiel und die Diversität dort. Und da ging es natürlich auch sehr stark  
 284 - da warst du ja auch dabei - um das Thema: Wo stehen wir eigentlich in dieser Ambition 2020? Was  
 285 haben wir da schon Tolles gemacht? Und das glaube ich. Und ansonsten bin ich sehr intensiv dann ab  
 286 der zweite Woche über Einzelgespräche, die ich aber dann mir selbst auch gesucht habe, mit den realen  
 287 Werten und der Kultur konfrontiert worden. Also das eine war so dieses Wunsch- und Sollbild. Und in  
 288 den persönlichen Gesprächen, (...) weil ich halt natürlich auch immer gefragt habe: "Mensch, wie ist so  
 289 eine Veränderungsenergie? Wie ist denn das für dich?", kam dann entweder: "Finde ich auch total gut"  
 290 und das und das raus. Aber es kamen halt natürlich auch dann relativ schnell auch kritische Töne oder  
 291 Leute, die Probleme hatten mit duzen, siezen. Und da hat sich so an der Spitze des Eisbergs gezeigt,  
 292 dass die gelebte Kultur dann doch an der einen oder anderen Stelle anders ist. Und, ja, um es zusam-  
 293 menzubinden über einzelne Gespräche und natürlich auch Meetings und Beobachtungen der Art und  
 294 Weise: Wie kommuniziert man hier miteinander? Vorher wird vielleicht gesagt: "Ist bei uns alles total  
 295 offen", aber dann sitzen alle ganz angespannt in so einem Meeting-Raum - sowas, Beobachtungen.  
 296 #00:29:41-7#

297 I: Was hast du mit diesen Erkenntnissen und Beobachtungen für dich gemacht? #00:29:48-4#

298 B: (...) Ich finde halt, dass die für meinen Aufgabenbereich relevant sind, um so ein bisschen zu sehen:  
 299 Was ist denn eigentlich möglich? Ich habe natürlich ganz viele Vorstellungen, was ich meine, was mög-  
 300 lich sein müsste. Aber die spannende Frage ist ja: Was kann man davon halt übertragen und wie kann  
 301 man dann bestimmte Dinge in die Umsetzung bringen? Und wo gibt es vielleicht auch Widerstände, die  
 302 man aushalten muss zugunsten von etwas Neuem? Und wo kann man versuchen, Widerstände gar  
 303 nicht erst irgendwie entstehen zu lassen? Und deswegen ist es halt für meine Arbeit, glaube ich, wichtig,  
 304 das grundsätzlich zu verstehen. Es ist jetzt nicht meine Art, ich habe das jetzt nicht aufgeschrieben,  
 305 aber ich habe das natürlich für mich im Kopf zusammengepuzzelt und so ein bisschen auch geguckt:  
 306 Gibt es da irgendwie Muster? Habe ich jetzt zufälligerweise mit vier Personen gesprochen, die alle  
 307 irgendwie aus dem gleichen Ressort kommen oder mir was grundsätzlich immer Gleiches sagen oder  
 308 auf was Ähnliches hinweisen als Pain Point? So das habe ich damit gemacht als Basisinformationen für  
 309 mich. #00:31:00-9#

310 I: Welche persönlichen Implikationen hatte das denn für dich? Du bist sehr auf deine Tätigkeit einge-  
 311 gangen. Gab es persönliche Implikationen? Wenn ja, wie sahen die aus? #00:31:14-9#

312 B: (...) Also ich versuche es mal zu beantworten und dann musst du eventuell noch nachschärfen. Also  
 313 (...) persönliche Implikationen waren eher zu erfahren, dass es doch an der einen oder anderen Stelle  
 314 andere Verhaltensweisen gibt und man sich auch an die halten sollte oder sie halt bewusst umgeht.  
 315 Also das wäre eine persönliche Implikation im Sinne von - ich überspitze es mal - ich begegne [Name  
 316 Vorstand] in der einen Woche und die sagt: "Super, wir duzen uns hier alle" und dann triffst du irgend-  
 317 einen Kollegen von der [Name Tochtergesellschaft] oder so und der sagt aber erst mal "Sie" und tut  
 318 sich auch total schwer, irgendwie ein Du anzunehmen. Das ist in einem anderen Kontext tatsächlich  
 319 passiert. So, und das hatte dann die persönliche Implikation zu erkennen, das kann man nicht 1:1 über-  
 320 tragen. Da muss man doch ein bisschen genauer hinschauen: Wo muss ich eigentlich Menschen hier  
 321 abholen, um auch selber wirksam zu sein. Aber auch natürlich die persönliche Implikation, die ich aber  
 322 gar nicht schlimm finde. Ich finde das völlig normal, dass man von dieser heilen, tollen Welt, die man ja  
 323 am Anfang suggeriert bekommt, wenn man irgendwo sich bewirbt/ Kein Arbeitgeber sagt: "Bei uns ist es  
 324 aber eigentlich scheiße anstrengend", sondern natürlich jeder, der Bewerber sowie der Arbeitgeber,  
 325 präsentieren sich von der Honigseite und man kann noch so viele Fragen stellen und noch so clever  
 326 sein, man kriegt zwar zusätzliche Informationen, vielleicht hat man auch ein Netzwerk, aber trotzdem  
 327 bleibt es erst mal dabei, dass es halt wirklich nur so die schöne Seite ist. Und wenn man dann irgendwo  
 328 ankommt, entzaubert sich das Stück für Stück. Und das hat natürlich dann auch eine persönliche Impli-  
 329 kation gehabt, dass sich an der einen oder anderen Stelle Dinge im Positiven, aber vielleicht auch jetzt  
 330 im Negativen, aber nicht schlimm entzaubert haben und man da auch so ein bisschen - oder in dem  
 331 Fall ich - auch nochmal geerdet wird. (...) #00:33:28-7#

332 B: Du hast jetzt davon gesprochen, entzaubert worden zu sein in einem gewissen Maße. Ich würde das  
 333 gern stärker greifen. (...) Angenommen, dein Zauber am Anfang hätte bei zehn gelegen. Wie liegt er  
 334 dann jetzt? (...) Also zehn ist sehr gut. Ich nehme jetzt einfach mal an, dass es sehr positiv war.  
 335 #00:33:53-6#

336 B: Es fällt mir jetzt schwer, da zu tief zu gehen. Also dann liegt er wahrscheinlich irgendwie bei sieben  
 337 oder so. Und ich finde es auch gar nicht - also das ist das, was ich eben meinte - schlimm. Ich habe  
 338 jetzt halt einen Vorteil, dass ich öfter schon mal den Kontext gewechselt habe und es ist halt immer der  
 339 gleiche Prozess. Also ich finde, die ersten paar Monate haben immer ähnliche Züge, egal. Selbst in der  
 340 Schweiz, wo man jetzt sagen könnte: Oh, da ist vielleicht eine andere Kultur. Das ist immer ein gleicher  
 341 Grundprozess, finde ich. Man steigt halt ein, am Anfang lernt man Leute kennen. Alle sind nett, freuen  
 342 sich, dass man da ist. Man hat so eine Form von Schonzeit des Ankommens und dann steigt man Stück  
 343 für Stück halt weiter ein. Ich habe in meinem Umfeld so im Spaß immer gesagt, es ist so ein bisschen  
 344 wie eine TV-Serie schauen, die jeden Tag halt weitergeht. Man sammelt neue Informationen über Per-  
 345 sonen. Vorher war es nur der [Name Kollege] am ersten Tag. Am zweiten Tag war es der [Name Kol-  
 346 lege], der verheiratet ist und zwei Kinder hat. Am dritten Tag war es der [Name Kollege], der irgendwie  
 347 vorher da und da war in der Abteilung so. Das sammelt sich im Positiven wie Negativen, da sammelt  
 348 man halt Informationen über Menschen, über das Unternehmen und es ist, glaube ich, ein völlig norma-  
 349 ler Prozess. (...) Bei diesem Onboarding, ich weiß nicht, ob man den verhindern muss. Ich glaube ei-  
 350 gentlich nicht. Ich glaube, der gehört eigentlich dazu. Vielleicht muss man sogar vorher eher noch ein  
 351 bisschen geerdeter und bodenständiger rangehen und das gar nicht erst so hoch hängen. #00:35:22-  
 352 8#

353 I: (...) Warum glaubst du, dass das gut wäre, es nicht so hoch zu hängen? #00:35:28-4#

354 B: Weil ich das schon öfter erlebt habe auch in meinem Umfeld, wenn Leute gewechselt haben, (...)  
 355 dass es diesen Erdungspunkt halt gibt. Und wenn das jetzt so wie bei mir ist, ich sage mal, es wurden  
 356 einem 150 Prozent versprochen und dann sind es am Ende 100, das wäre super. Also ich sehe jetzt  
 357 bei mir keinen kritischen Punkt. Ich fühle mich hier wohl. Ich habe das Gefühl, dass die grundsätzlichen  
 358 Dinge, weshalb ich hier hingekommen bin, dass ich die auch vorfinde. Und von daher ist da nichts  
 359 Schlimmes. Aber es gibt ja auch Menschen, die dann ankommen, denken, es gibt irgendwie 150 Prozent  
 360 und dann merken: Oh, es sind aber eigentlich nur 50 Prozent. Und die sind dann halt häufig schnell  
 361 frustriert, überlegen sich vielleicht sogar zu gehen oder verlieren halt Energien auf dem Weg und ma-  
 362 chen zwar vielleicht trotzdem einen guten Job, werden aber nicht von Beginn an so richtig an das Un-  
 363 ternehmen gebunden. Also, ich will jetzt hier nicht so ein Drama machen im Sinne von, es trifft jeden,  
 364 aber ich habe das schon an der einen oder anderen Stelle auch mitgekriegt. Und es sind dann auch  
 365 häufig Menschen, die dann auch schnell gehen. Also wenn sie gut sind und wenn sie auch mutig sind  
 366 und vielleicht auch von den familiären Rahmenbedingungen die Möglichkeit zu schnellen Wechseln  
 367 haben, sind es oft Menschen, die nur so ein halbes Jahr oder ein Jahr dann irgendwo bleiben, weil sie  
 368 eigentlich dort nicht finden, was sie glaubten dort zu finden. Und dann gehen sie halt wieder. Und das  
 369 ist ja eigentlich aus einer Unternehmensperspektive sehr ungünstig. Du hast sehr viel Aufwand, (.) und  
 370 wenn es nur irgendwie die IT ist, die alles bereitstellen muss und dann ist die Person schon wieder weg.  
 371 Und davon gibt es, glaube ich, immer wieder Fälle. Ich weiß nicht, wie man es macht, aber eine An-  
 372 nahme von mir wäre, dass Menschen halt dann nicht das vorfinden, was zur Realität passt, wenn man  
 373 es zu sehr anpreist. Also sagen wir, würde man [Name betrachteter Arbeitgeber] als einen nur total  
 374 innovativen Laden mit eigentlich Startup-Atmosphäre anpreisen, dann ist das vielleicht in dieser einen  
 375 Einheit auch so, aber die Person ist ja trotzdem in einem Versicherungskonzern, in einem traditionell  
 376 deutschen, wo drumherum irgendwie ganz viele Sachbearbeiter in irgendwelchen operativen Einheiten  
 377 sitzen. Und das muss man ja irgendwie diesen Personen auch ehrlich vermitteln, damit sie halt dann  
 378 nicht irgendwie denken - insbesondere vielleicht auch Jüngeren: Ich bin jetzt hier in so einem top Startup  
 379 und die Realität passt gar nicht dazu. Und ein konkretes Beispiel vielleicht aus der Praxis, um das  
 380 nochmal transparent zu machen: Ich war ja bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] in diesem Startup-

381 Programm. Wir waren halt viele Hochschulabsolventen, die auch super Abschlüsse hatten und wirklich  
 382 auch tolle Leute, kreative Köpfe, die so ein bisschen auch angezogen wurden davon, dass man bei der  
 383 [Name vorheriger Arbeitgeber] auch was anders machen kann. Als Beispiel, als mal so ein Leitbild von  
 384 der Gruppe heraus entwickelt wurde, war "Wir sind borstig" ein total wichtiger Wert. Wir sind anders als  
 385 irgendwie der Standard [Name vorheriger Arbeitgeber], Wir rennen auch mal irgendwie gegen Wände,  
 386 um was zu verändern. Das war so ein bisschen so ein Wunschbild und auch nach außen suggeriertes  
 387 über das Employer Branding. Und dann gab es halt Kollegen, die haben dann bei der [Name vorheriger  
 388 Arbeitgeber] vorgefunden, was ihnen reichte. Und dann gab es aber auch Kollegen, in der Regel halt  
 389 auch die wirklich spannenden Personen, die sehr schnell auch von Frustrationsmomenten berichtet  
 390 haben, weil sie dann halt in so einer schnarchigen Abteilung waren, wo halt keiner was verändern wollte.  
 391 Und sie wurden aber eigentlich vorher gebrieft: Ihr seid die Veränderer. Und dann kommt man irgend-  
 392 wohin und die Strukturen sind so fest und eingefahren, dass es gar nicht dazu passt und man es viel-  
 393 leicht auch nicht unterstützt. Hatten da also Frustrationselemente (...) bis hin zu - nicht jetzt vielen, aber  
 394 doch auch dem einen oder anderen, der gesagt hat: "Nein, also von der Atmosphäre her ich habe ge-  
 395 dacht, das wäre hier cooler. Ich gehe jetzt in ein Startup-Unternehmen. Ich halte das hier nicht mehr  
 396 aus. Das ist mir hier zu starr." Und sowas ist halt, finde ich persönlich immer, immer sehr schade, dass  
 397 man es dann nicht schafft und wenn es erst mal auf den ersten Blick nur ein, zwei Personen sind, aber  
 398 ja eigentlich richtig gute Leute nicht zu halten, weil man auf der einen Seite marketingtechnisch was  
 399 richtig macht, nämlich, dass man sich cool nach außen anpreist und auch vielleicht eine ernsthafte  
 400 Strategie damit verfolgt, gleichzeitig aber dann intern nicht die Rahmungen dafür schafft, dass die Per-  
 401 sonen auch das finden und leben können, weshalb sie eigentlich im Prinzip eingekauft wurden. So ein  
 402 bisschen wie so einen total kreativen Menschen einkaufen und dem sagen, der soll hier die riesen  
 403 Kunstobjekte entwickeln. Und dann sitzt der aber den ganzen Tag in diesem total dunklen, kleinen  
 404 Kämmerchen mit so einem AOL-Notebook und hat gar keine Materialien und wundert sich, wie er denn  
 405 jetzt hier kreativ sein soll. #00:40:41-4#

406 I: Verstehe. (...) Du hast auch gerade eben nochmal gesagt, (...) dass Leute, die in diesen Kontext  
 407 kommen und diese Situation dann haben, dass sie gar nicht erst in die Situation kommen, an das Un-  
 408 ternehmen gebunden zu werden. Was bedeutet das für dich, an das Unternehmen gebunden zu sein?  
 409 (...) #00:41:04-0#

410 B: Ich glaube, es gibt bestimmt unterschiedliche Menschen. Wenn ich jetzt von mir ausgehe, ich habe  
 411 erst mal eine Identifikation mit meiner Aufgabe oder meiner Rolle. Bei mir ist es so, das ist für mich halt  
 412 sehr wichtig. Bei anderen ist es vielleicht weniger wichtig, aber ich glaube, das braucht jeder irgendwie,  
 413 dass man das Gefühl hat, man hat die Identifikation mit den Aufgaben. Das passt einigermaßen. Damit  
 414 kann man leben. Das motiviert einen vielleicht sogar und treibt einen dazu, mehr zu machen als man  
 415 eigentlich unbedingt auf den ersten Blick tun müsste. Das Zweite ist eine Identifikation mit Menschen,  
 416 Team, Chef im engeren Sinne, aber natürlich auch all den Kollegen, denen man so begegnet. Also was  
 417 ich jetzt hier zum Beispiel sehr positiv empfinde, ist eine grundsätzliche Kollegialität und Offenheit. Und  
 418 das schafft eine Atmosphäre und dann auch irgendwann so einen Identifikationsmechanismus - da ge-  
 419 höre ich dazu, da will ich auch dazugehören, hier möchte ich irgendwie bleiben - (...) und ich glaube  
 420 aber auch eine Identifikation mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen: Also sind die Entschei-  
 421 dungen, die Vorstände treffen, sind die für mich nachvollziehbar oder fühle ich mich irgendwie davon  
 422 abgehängt, weil ich nicht weiß, was die da oben eigentlich tun? Da gibt es eine Form von Nähe? Ver-  
 423 stehe ich, was Bereichsleiter und Abteilungsleiter da eigentlich tun und wollen und wo das Unternehmen  
 424 eigentlich hingehen soll? Ich glaube, das ist auch nochmal so ein Identifikationselement. Und ich glaube,  
 425 wenn man so diese verschiedenen Schalen halt hat, dann hat man auch eine hohe Bindung, wäre jetzt  
 426 meine Annahme. #00:42:58-9#

427 I: Kannst du für dich beschreiben, welches Gefühl damit einhergeht? #00:43:03-4#

428 B: Mit der Bindung? #00:43:05-1#

- 429 I: Mhm. (bejahend) #00:43:05-8#
- 430 B: Ach, du bist an so emotionalen Sachen interessiert. Das hättest du mir vorher sagen sollen. (...) Ich  
 431 glaube, das ist so ein Gefühl von Zugehörigkeit, ein Gefühl von Aufgehobensein, ein Gefühl von „einen  
 432 Beitrag leisten zu können, der einem selber irgendwie wichtig erscheint.“ (...) Musst du es noch konkre-  
 433 ter haben? #00:43:42-6#
- 434 I: Welche Konsequenz hat das dann für dich? #00:43:45-4#
- 435 B: (...) Das Gefühl? (...) Ja, so idealerweise unterscheidet es dann dieses Konstrukt, in dem man sich  
 436 bewegt, von anderen. Das ist wie so ein USP. (...) #00:44:06-6#
- 437 I: Okay. (...) Du hast eben gesagt, dass die Gründe, aus denen du hier hergekommen bist, dass sich  
 438 die bewahrheitet haben, dass du die Sachen vorgefunden hast, die dich dazu bewegt haben, hier her-  
 439 zukommen. Welche Gründe waren das denn? #00:44:30-0#
- 440 B: Also die Gründe waren, eine Neuausrichtung von dem Bereich aktiv mitzugestalten, die Führungs-  
 441 rolle und das Wissen darum, dass der Bereich grundsätzlich aus Leitungssicht aufgewertet wird, also  
 442 dass das Thema "Personalentwicklung" oder "Learning and Development" eine Wertigkeit hier im Un-  
 443 ternehmen hat. Das waren Sachen, die für mich wichtig waren. Für mich war jetzt nicht zentral, ob  
 444 [Name betrachteter Arbeitgeber] eine Versicherung ist. (...) Für mich war schon zentral, wenn ich das  
 445 jetzt nochmal so abrufe, wie die Menschen natürlich auf mich gewirkt haben, welche Ebene ich zu denen  
 446 gefühlt hatte, was für ein Bauchgefühl ich hatte. Sind es Menschen, mit denen ich zusammenarbeiten  
 447 möchte, mit denen ich mir das vorstellen kann zusammenzuarbeiten? Haben wir vielleicht auch ähnliche  
 448 Bilder, was wir eben hatten? Aber funktioniert es halt auch so vom Grundgefühl her auf so einer per-  
 449 sönlichen Ebene, auch wenn es nur so ein Momenteindruck ist von zwei oder vier Stunden? Und das  
 450 eine war das Inhaltliche, Faktische. Und das andere war aber schon auch dieses Menschliche. Kann  
 451 ich mir das vorstellen? Weil, ich hatte ja kein Wechselbedürfnis (...) und hatte bei der [Name vorheriger  
 452 Arbeitgeber] ein sehr gutes menschliches Konstrukt um mich herum und wusste auch, mit wem ich in  
 453 Projekten dann künftig gearbeitet hätte und dass das gut funktioniert. Und deswegen war das mir hier  
 454 sehr wichtig, dieses Gefühl auch zu haben, das kann menschlich gut passen. (...) #00:46:24-0#
- 455 I: Das heißt, du hattest grundsätzlich gar keine Motivation erst mal, deinen alten Arbeitgeber zu verlas-  
 456 sen? #00:46:30-5#
- 457 B: Mhm. (verneinend) #00:46:31-0#
- 458 I: Okay. Und erst dann aufgrund der neuen Herausforderungen, des neuen Kontextes? #00:46:35-7#
- 459 B: Genau. Ich bin halt irgendwann angerufen worden, ob ich grundsätzlich Interesse an so einer Stelle  
 460 hätte. Das hatte aber mit spezifischen Rahmenbedingungen zu tun, es war grad in Klärung, was der  
 461 nächste Schritt sein wird und es war klar, es wird verschiedene Optionen geben. Aber es war auch klar,  
 462 aufgrund der Situation bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] wird eine Führungsrolle nicht jetzt nächste  
 463 Woche möglich sein, weil die in einen Transformationsprozess im HR-Bereich gegangen sind und  
 464 dadurch erst mal alles auf Eis lag und in so einem Freeze-Modus war. Und dann war das natürlich  
 465 attraktiv. Normalerweise hätte ich es mir gar nicht angehört. #00:47:18-2#
- 466 I: (...) Okay. (...) Eine Frage ist mir noch eben aufgekommen und zwar sagtest du: "Ich stelle mir die  
 467 Frage, ob ich mir vorstellen könnte, mit den Leuten zusammenzuarbeiten." (...) Wie habe ich mir diesen  
 468 Prozess vorzustellen? Also ich würde gerne quasi in dich hineintauchen. (...) Was machst du da konkret,  
 469 um dir das vorzustellen? (...) #00:47:53-4#
- 470 B: Ich finde, eine für mich wichtige Komponente ist Humor. Und wenn ich jetzt ein konkretes Beispiel  
 471 nehme, (...) der [Name Kollege] ist ja total ironisch und irgendwie war das völlig unausgesprochen für  
 472 mich klar, dass er halt das ironisch meint und ich fand das halt lustig und wusste auch, ich kann mit  
 473 sowas gut als Beispiel. [Name Vorgesetzter] ist ja nochmal einen Tick anders, aber auch da hat man  
 474 gemerkt, er kann auch durchaus mal lustig sein und in der Art der Gesprächsführung ist jetzt nicht alles  
 475 irgendwie so steif gewesen: "Jetzt folgen wir hier den Fragen XY." Es hat natürlich einen professionellen

476 Rahmen, aber auch von der anderen Seite her hatte ich das Gefühl, es geht auch sehr stark darum:  
 477 Passt diese Person irgendwie menschlich in das Thema rein? Und das hatte natürlich auch eine andere  
 478 Form von Zwischengesprächen, aber auch Gesprächsführung an sich zur Folge. Also wir haben jetzt  
 479 nicht stundenlang darüber geredet, was wir so im Privaten machen, aber es gab so ein paar Elemente,  
 480 die ich halt sehr positiv fand. Also einmal diese unbewusste Ebene, dieses unbewusste Gefühl: Passt  
 481 die Chemie? Passt die nicht? So dieses Bauchgefühl, aber halt auch bewusste Elemente im Dialog  
 482 miteinander, sei es jetzt irgendwie so eine Humorkomponente, aber auch die Art und Weise, wie man  
 483 bestimmte Inhalte beschreibt, lassen ja durchaus auch mal durchblicken: Was haben die Personen  
 484 grundsätzlich für ein Wertesystem zum Beispiel? Also geht es hier nur darum, knallhart die Leute von  
 485 ihren Defiziten zu befreien? Oder habe ich auch die Vorstellung, dass es Menschen mit Potentialen sind  
 486 und sowas. Sowas waren dann auch Themen, wo ich das Gefühl hatte, die grundsätzliche Einstellung  
 487 und die grundsätzliche Basis, die über das Gespräch, über die Inhalte so ein bisschen für mich rüber-  
 488 kamen, die müssten eigentlich passen. #00:50:01-8#

489 I: Okay. (...) Wir haben jetzt eigentlich schon viel aus dem Verlauf deiner Einarbeitungszeit angeschnit-  
 490 ten. Ich würde mal gerne aus deiner Sicht erfahren, was du, wenn du mal retrospektiv nochmal den  
 491 gesamten Verlauf betrachtest, was da für dich ganz zentrale Meilensteine, zentrale, wichtige Momente  
 492 waren, die dir ganz schnell in den Kopf kommen, wenn du an deine erste Zeit denkst. #00:50:28-5#

493 B: In meinem Onboarding-Prozess wichtige Elemente? #00:50:31-7#

494 I: Ja, genau, in der ersten Einarbeitungszeit, Onboarding-Prozess, wie du es nennen magst. #00:50:36-  
 495 3#

496 B: (...) Wichtiges Element, was vorher vereinbart war, (...) ich hatte nie irgendwie einen Tag mit [Name  
 497 Vorgesetzter], sondern wir hatten vorher vereinbart, immer, wenn ich das Gefühl habe, ich brauche es,  
 498 dann kann ich halt daran ziehen und dann haben wir ein Gespräch. Und das hat gut funktioniert und  
 499 das fand ich super. Also, wenn ich irgendwie tagsüber gesagt habe: "Ich habe hier zehn Themen, die  
 500 ich gern besprechen würde", dann hat er gesagt: "Super, um 20 Uhr." Leider waren es immer blöde  
 501 Zeiten, aber: "Da habe ich Zeit." Aber er hat sich halt immer die Zeit frei geräumt und stand da dann  
 502 immer Rede und Antwort für inhaltliche Themen oder vielleicht auch kulturelle Themen, wenn mich ir-  
 503 gendwas irritiert hat. Also das fand ich sehr wertvoll. (...) #00:51:27-9#

504 I: Warum fandest du das wertvoll? #00:51:29-7#

505 B: Ich fand es wertvoll also erst mal, weil ich tatsächlich auch bei vielen Punkten Dinge noch nicht  
 506 einschätzen konnte und die eingeordnet bekommen musste, um sie zu verstehen und vielleicht auch  
 507 eine Entscheidung zu treffen. Also im Prinzip im Sinne von einer inhaltlichen Entwicklung, aber auch  
 508 noch aus zwei weiteren Facetten. Die eine Facette ist, nicht jetzt irgendwie zu sagen: "So, jetzt setzen  
 509 wir uns mal zusammen und erklären unsere Erwartungen", sondern eigentlich über diesen Dialog, der  
 510 dadurch entstanden ist. Es war halt relativ schnell klar: Was sind seine Erwartungen? Was sind meine  
 511 Erwartungen? Passt das grundsätzlich? Da fand ich es hilfreich. Und eine zweite Facette, dieses  
 512 Thema, die eigene Führungskraft als, ob das jetzt ein Mentor oder Coach ist, weiß ich nicht, aber zu-  
 513 mindest (...) Themen, die man vielleicht gern mal reflektieren möchte, weil es irgendwo eine Spannungs-  
 514 situation gab, mal von jemand anderem einordnen lassen möchte, weil der vielleicht die Rahmenbedin-  
 515 gungen besser kennt, das fand ich halt sehr hilfreich. Und das hat mir geholfen, schneller zu verstehen:  
 516 Wie hängen bestimmte Themen, Personen zusammen? Wenn mal irgendwo ein brennendes Nest war,  
 517 wie habe ich das einzuordnen? War ich jetzt die Blöde oder sind da einfach vielleicht noch ganz andere  
 518 Themen im Raum, so Sachen, für die man selber eigentlich, wenn man neu ist, relativ vielleicht dann  
 519 sogar einen Tick länger braucht, um das zu verstehen und auch so rückblickend versteht, dass das  
 520 eigentlich keine sachliche Komponente hat, sondern eher eine politische. (...) Sowas konnte ich mir  
 521 dann an Informationen und Inputs abholen und dann mich entlasten und auch schneller einfach verste-  
 522 hen: Wie hängt das eigentlich zusammen und wie muss ich das entweder bespielen oder halt vielleicht  
 523 sogar bewusst liegenlassen? Sowas war hilfreich, also diese enge Kombi mit der Führungskraft. (...) Ja,

524 und ansonsten waren für mich diese Gespräche mit verschiedenen Personen aus den Ressorts halt  
525 sehr interessant und die haben mich, glaube ich, auch jetzt zumindest in den ersten Wochen sehr ge-  
526 prägt, was ich eben meinte mit Menschen, die total positiv der Veränderung gegenüberstehen bis hin  
527 zu Menschen, die sich mit der einen oder anderen Facette schwer tun. Das war für mich wichtig. (...)  
528 #00:54:04-2#

529 I: Wenn du diese Momente dazu im Verhältnis setzt, was du aus deiner Sicht als Ziel von Onboarding  
530 beschrieben hast, also du hast Onboarding definiert und dann unmittelbar damals gesagt: "Mit dem Ziel,  
531 dass...", also ich glaube, das war sowas wie sehr schnell ins Arbeiten zu kommen, sehr schnell arbeits-  
532 fähig zu werden, welche Relation würdest du da sehen? #00:54:29-9#

533 B: Wie schnell ich jetzt arbeitsfähig bin? #00:54:31-9#

534 I: Du hast jetzt gerade für dich zentrale Momente genannt und vorab ein Ziel definiert. Wie hängen diese  
535 Momente, die du hattest, mit deinem Ziel, das du vor dem Thema "Onboarding" gestellt hast, in Verbin-  
536 dung? #00:54:46-5#

537 B: Ja, also ich finde, die hängen total eng zusammen. Also ohne diese Elemente wäre ich jetzt nicht so  
538 arbeitsfähig, wie ich es jetzt bin. #00:54:55-4#

539 I: Wie arbeitsfähig bist du denn, wenn du das jetzt mal beschreiben könntest? #00:54:58-2#

540 B: Natürlich bei 100 Prozent. Nein, es gibt jetzt einige Themen, die gerade anstehen und ich habe das  
541 Gefühl, dass mich das dahingehend arbeitsfähig gemacht hat, dass ich halt wusste: Wo kann ich jetzt  
542 einfach loslegen, wo nicht? (...) Und auch die Informationen und die Kenntnis über Personen habe und  
543 die ich zumindest aktuell im Minimum brauche, um das irgendwie tun zu können. Das kann natürlich  
544 noch weiter ausgeweitet sein und vielleicht würden bestimmte Tätigkeiten schneller gehen. Vielleicht  
545 könnte ich auch Dinge mehr vorausdenken, weil ich schon mehr abschätzen kann. Aber ich finde, für  
546 diese kurze Zeit ist das eigentlich eine gute Grundlage, die dafür jetzt entstanden ist. #00:55:48-3#

547 I: Und was, glaubst du, brauchst du, um deine 100 Prozent, die du eben mit einem Lächeln benannt  
548 hast, zu erreichen? #00:55:57-4#

549 B: Ich glaube, also was ich noch mir vorgenommen habe und was ich gerne halt noch integrieren würde,  
550 ist einmal, noch intensiver die verschiedenen Ressorts kennenzulernen, das heißt Hospitationen, per-  
551 sönliche Gespräche, um da wirklich auch so eine Form von Live-Eindruck zu bekommen. Ich würde  
552 auch gerne nochmal mir irgendwann Zeit nehmen, mich intensiver mit dem Thema "Versicherungen"  
553 dann tatsächlich auseinanderzusetzen, weil das eigentlich ja ein Kernelement meiner Aufgabe ist, das  
554 Grundgeschäft zu verstehen und das auch entsprechend bedienen zu können. Und da merke ich, das  
555 ist noch so ein bisschen ein Blind Spot. Das habe ich jetzt noch nicht so intensiv machen können, wie  
556 ich es wollte. Das hole ich mir natürlich über die Ressourcen, die Gespräche rein, aber das entbindet  
557 mich nicht von grundsätzlichen Themen. (...) Ja, und dann gibt es halt so ein paar grundsätzliche The-  
558 men, die aber eher mit der Rolle, die ich jetzt habe, und dem Team zusammenhängen, also noch inten-  
559 siver sich in bestimmte Steuerungsprozesse irgendwie reinarbeiten, dafür mal irgendwie einen Tag Zeit  
560 haben, sich in Ruhe da reinzudenken. Im Moment habe ich mal so eine halbe Stunde und da beschäftigt  
561 man sich halt nicht besonders intensiv mit etwas. Also sowas würde ich eigentlich gern noch integrieren.  
562 Und dann wäre es wahrscheinlich eher nah an den 100 Prozent. #00:57:24-7#

563 I: Okay. Angenommen, du hättest deinen Onboarding-Prozess selbst komplett steuern und gestalten  
564 können mit allem, was dazugehört, wie hätte es dann ausgesehen? Du hast schon viel auch schon  
565 benannt. Vielleicht ergänzend dazu noch Dinge vielleicht, die du anders gemacht hättest oder auch  
566 genauso? #00:57:44-3#

567 B: (...) Also ich glaube, der hätte vom Grundprinzip her wahrscheinlich genauso ausgesehen, wäre viel-  
568 leicht dieses Thema (...) "Verwendung der Zeit für tatsächliche Aufgaben, die anstehen" nicht jetzt bei  
569 150 Prozent der Zeit gewesen, sondern zumindest irgendwie, sagen wir mal, bei 80 Prozent, sodass  
570 noch so ein bisschen Luft gewesen wäre, 20 Prozent der Woche bestimmte Themen einfach mal zu

571 machen und sich zum Beispiel da mal irgendwie von mir aus durch das Intranet und die Communities  
572 bei One zu klicken und zu verstehen: Was finde ich denn da vielleicht zu Versicherungen? Ich spinne  
573 jetzt mal so rum. Also da einfach so ein bisschen zeitlich Luft zu haben für dieses Onboarding-Thema,  
574 was man ja am Ende hat, oder für Termine, um irgendwie Leute kennenzulernen. Und da hat man ein  
575 wenig Zeit und das war jetzt in den letzten Wochen so, dass ich nicht dann zu 100 oder 110 Prozent  
576 ausgelastet war, sondern halt eher zu 150 Prozent und wo ich mir vielleicht sonst aus Eigenengagement  
577 heraus gesagt hätte: Samstags, wir haben grad nichts vor am Wochenende, der eine guckt Fernsehen,  
578 ich nehme mir mal irgendwie ein Buch über Versicherungsgrundlagen. Da hatte ich gar keine Zeit zu,  
579 weil ich halt tatsächlich Aufgaben dann abarbeiten musste. Und das wäre das Einzige, glaube ich, was  
580 wirklich anders sein könnte, um halt auch selbstgesteuert das ausfüllen zu können. Und das vielleicht  
581 Letzte, was mir grad so querschießt, ist ein Thema, worüber wir schon mal gesprochen haben, was aber  
582 auch L&D, finde ich, betrifft: Mir fehlt es so ein bisschen an Angebot zu so grundsätzlichen Themen, die  
583 [Name betrachteter Arbeitgeber] betreffen. Also jetzt nicht irgendwie ein langweiliges Skript von der  
584 Uni. Ich brauche auch kein Seminar zu Versicherungsthemen. Mir würde es reichen, es gibt irgendwie  
585 so eine kleine Reihe an Videos, wo mal so ein paar grundsätzliche Themen aus der [Name betrachteter  
586 Arbeitgeber] -Brille beschrieben sind: Worin unterscheidet sich ein Versicherungsunternehmen von an-  
587 deren Konzernen in Deutschland? Was sind da grundsätzliche Mechanismen, die im Geschäft anders  
588 sind? Das kann ich mir jetzt zusammensammeln und anlesen, aber ich finde halt im Unternehmen kein  
589 Angebot dafür. Das, finde ich halt, könnte man noch, glaube ich, leisten, ohne da jetzt eine riesen Ge-  
590 schichte daraus zu machen. So eine Form von Selbstlernangebot für die, die dann gerne, wenn sie mal  
591 eben eine Stunde Zeit haben, da irgendwie einen Zugang finden und sagen: "Okay, das gucke ich mir  
592 jetzt mal an." Gut, aber vielleicht auch insgesamt so ein bisschen, ich weiß nicht, ob es eine eigene  
593 Seite sein muss, aber (...) manche Themen muss man sich halt ja sehr mühselig zusammensuchen. Als  
594 Beispiel, hatte ich am Anfang, gab es direkt irgendwelche Mitarbeitergespräche. Klar konnte ich mich  
595 da natürlich irgendwann per Umwege in diesem Tool rumsuchen, aber ich hatte ja noch nicht dieses  
596 Thema "Management-Grundlagen" und es gibt halt kein Brückenangebot dafür. Du hast zwar Informa-  
597 tionen abgelegt, aber da ich jetzt so einen Zeitmangel hatte, habe ich mich jetzt auch nicht so intensiv  
598 damit beschäftigt. Ich weiß, es liegen Sachen im Personalportal. Es liegen auch irgendwelche Sachen  
599 irgendwo anders. Wenn ich irgendwie die dringend brauche, finde ich die auch. Natürlich kann ich auch  
600 mal jemanden fragen. Aber wahrscheinlich könnte man das kundenzentrierter gestalten, einfacher ma-  
601 chen, sodass zumindest so die Basic-Infos, die muss man ja nicht vom Lageort verändern, aber viel-  
602 leicht hat man irgendwie so eine Onboarding-Section, wo ich per Link irgendwie mich überall hinklicken  
603 kann und das Wichtigste irgendwie finde. Vielleicht hat man auch irgendwie so ein kleines ressortspe-  
604 zifisches Handbuch, wo so die wichtigsten Sachen drin stehen, was ich machen muss, um meinen  
605 Arbeitsplatz einzurichten. Klar, ich habe am Anfang immer die [Name Kollege] gefragt bei IT-Themen.  
606 Dann habe ich irgendwann erfahren: Oh, toll, es gibt ein Softphone. Dann hatte ich irgendwann eine  
607 Telefonkonferenz, habe festgestellt: Oh, ich habe gar kein Tool dafür. Und sowas könnte man ja eigent-  
608 lich vielleicht convenient irgendwie aufbereiten, entweder zentral über die Community oder das Intranet  
609 oder halt, dass es halt ressortspezifische Angebote gibt. Also bei der [Name vorheriger Arbeitgeber],  
610 fand ich eigentlich ganz gut, hatten wir für dieses Programm immer im Endeffekt ressortspezifische  
611 Handbücher. Das hatte ich dir ja, glaube ich, schon mal auch erzählt. Da gab es dann halt so ein Buddy-  
612 System. Einer aus dem Umfeld hat sich halt bereit erklärt, das zu machen. Das war meistens dann einer  
613 aus diesem Ressort, nicht unbedingt aus der eigenen Abteilung. Und die Person war am ersten Tag  
614 sofort da, hat mit allen den Arbeitsplatz eingerichtet, hat einem die wichtigsten Sachen da fertiggemacht,  
615 hat es auch freiwillig gemacht so als quasi Nettigkeit neben dem Job. Und als Grundlage dafür hat man  
616 halt dann so eine Word-Datei - es war ein Handbuch - bekommen, wo so die wichtigsten Infos drin  
617 standen. Zum Beispiel wäre dann wahrscheinlich auch das Leitbild drin so und die wichtigsten Links.  
618 Und das habe ich tatsächlich auch in den ersten Wochen dann regelmäßig irgendwie verwendet. Da  
619 waren halt die wichtigsten Infos irgendwie drin und dann hat man das irgendwie aufgerufen. Und für

620 Spezialfragen hatte man dann diesen Buddy als Ansprechpartner oder sein direktes Umfeld. Fand ich  
621 eigentlich ganz nett. #01:03:22-9#

622 I: Warum, glaubst du, ist das wichtig, also so eine kundenorientierte Gestaltung und Ansprechpartner  
623 zu haben? #01:03:30-9#

624 B: Um eine entsprechende Schnelligkeit zu haben, (...) damit man nicht irgendwie Zeit verschwendet  
625 mit so Suchprozessen. (...) Wenn ich mir jetzt vorstelle, es hätte am ersten Tag jemanden, der die  
626 internen Themen auch kennt, gegeben, der mit mir die ganze IT-Einrichtung gemacht hätte, dann wäre  
627 es am ersten Tag fertig gewesen und dann hätte ich nicht irgendwie Wochen später festgestellt: Oh,  
628 habe ja irgendwie noch gar keine Telefonkonferenz. (...) Am meinem ersten Tag war mir das noch nicht  
629 bewusst, dass mir das fehlt, weil ich ja erst mal ausgegangen bin, das habe ich bestimmt, weil, hatte  
630 ich ja vorher auch. Man kommt ja so mit seinem alten Rucksack halt rein oder man hat vielleicht auch  
631 noch nicht die Idee, wonach man fragen muss, weil man ja nicht alle Details im Blick hat. Man ist ja erst  
632 mal überladen mit allen Infos. Einmal, glaube ich, ist es halt Schnelligkeit und weil man halt sonst un-  
633 nötige Prozesse hat, sich Sachen zusammensuchen oder durch irgendwelche Hotlines zu telefonie-  
634 ren. Und das Zweite ist, in dem L&D-Bereich wird es immer so schön genannt, in dem Moment of Need  
635 dann auch tatsächlich arbeitsfähig zu sein, weil, oft hatte ich dann so Momente, wo ich dann festgestellt  
636 habe: Oh, jetzt ist es fünf Minuten vor dem Termin und ich weiß noch nicht mal, wie ich dieses Tool  
637 bediene, jetzt mal überspitzt. Und das ist halt einfach irgendwie ärgerlich. Es ist nichts Schlimmes, das  
638 funktioniert auch meistens. Ein konkretes Beispiel war, ich hatte irgendwie so einen Videopräsenzraum,  
639 ich hatte so einen Standardprozess zu geben, der war vorgebucht. Ich habe dann den Termin bekom-  
640 men, habe gedacht, ist halt so eine virtuelle Session, sitze ich am Arbeitsplatz, klicke mich rein. Am  
641 Anfang, das war noch witzig, da stand Cologne drin und ich habe am Anfang gedacht: Ach, das ist ja  
642 lustig. Das heißt, die kommen alle nach Köln, perfekt. Dann habe ich sogar noch die aus Paris ange-  
643 geschrieben: "Sollen wir uns dann persönlich treffen, weil, ihr seid ja dann in Köln?" Und die dann so: "Hä?  
644 Komisch. Nein, eigentlich sind wir das gar nicht. Es ist ein Connect-Meeting." Ach so, okay also erst mal  
645 das war ja schon lustig. Und dann habe ich festgestellt, das ist hier irgendwo so ein Raum, da musste  
646 ich mich dann irgendwie durchfragen. Zufällig war halt grad keiner da, der es wusste. Und dann habe  
647 ich irgendwen getroffen, der mir dann sagen konnte: "Ach, das ist doch da hinten in Haus irgendwas."  
648 Dann bin ich da hingedackelt. Ich bin jetzt ja auch nicht irgendwie völlig technikunbegabt, hat aber nicht  
649 sofort irgendwie geklappt mit der Einwahl. Dann war ich natürlich unter Stress, weil, ich wollte ja pünkt-  
650 lich sein. Die witzige Situation war dann, dass ich in so einem verdunkelten, verstaubten, alten Video-  
651 Dingsda-Raum gesessen habe und am Ende eigentlich mein Notebook hochgefahren habe, meine  
652 Webcam irgendwie auf einer Wasserflasche deponiert habe und mich dann darüber eingeloggt habe,  
653 weil das halt schneller ging und einfacher. Ich hätte eigentlich an meinem Arbeitsplatz sitzen bleiben  
654 können. Und ich glaube, das ist ein schönes, aber banales Beispiel, wie in so alltäglichen Situationen  
655 halt unnötige kleinere zeitliche Aufwände entstehen können, die sich irgendwann summieren, die ein  
656 bisschen verhindern, dass man schnell ist und die wahrscheinlich mit so ganz banalen Sachen verhin-  
657 dert werden können. Und dann ist man halt einfach arbeitsfähig in dem Moment und tingelt dann nicht  
658 erst noch über den Campus. Ich meine, man hätte auch sagen können, ich hätte mich vielleicht vorher  
659 besser informieren können, aber (...) ich war halt einfach zeitlich mit so vielen anderen Themen be-  
660 schäftigt, da war jetzt das nicht Prio-eins-Thema zu gucken: Wie funktioniert das mit diesem Connect-  
661 Meeting? #01:07:00-9#

662 I: Verstehe. (...) Welche Empfehlungen würdest du dir insgesamt, wenn du dich selbst nochmal treffen  
663 würdest vor deinem Arbeitstag bei [Name betrachteter Arbeitgeber] , selbst geben rückblickend?  
664 #01:07:17-9#

665 B: Ich würde mir rückblickend die Empfehlung geben, doch noch einige Themen, die mir jetzt wichtig  
666 sind, die ich so in die Kategorie "Grundlagenverständnis" packe wie dieses Thema "[Name betrachteter  
667 Arbeitgeber] und Versicherung", dass ich die vielleicht sogar vor Beginn mache. Es hatte zeitliche  
668 Gründe. Das habe ich halt nicht hingekriegt, hatte ich ursprünglich auch vor, konnte ich aber dann in

669 der Intensität nicht machen. Und ich persönlich hätte es gerne vorgelagert, weil, ich hatte auch noch  
 670 zufälligerweise ein paar Wochen frei und (...) dann wäre ich schon mit so einem Grundverständnis rein-  
 671 gekommen und dann hätte es auch gar nicht erst passieren können, dass das Alltagsgeschäft dann  
 672 irgendwann dieses Onboarding-Geschäft auffrisst. (...) #01:08:04-5#

673 I: Verstehe. (...) Du bist ja selbst in der Rolle einer Führungskraft und hast Mitarbeiter. Das heißt, du  
 674 könntest theoretisch auch in die Rolle kommen, einen neuen Mitarbeiter zu bekommen, der dann auch  
 675 ein Onboarding-Meet hat. Ich weiß nicht, ob das vielleicht bei dir auch schon mal in der Vergangenheit  
 676 der Fall war, aber wenn nicht, dann müsste es halt ein bisschen hypothetischer sein. Aber gelingt es  
 677 dir, das abzugrenzen? Gibt es Unterschiede? Wenn ja, wie sieht das aus? Also Situation Führungskraft,  
 678 was sind die Bedarfe? Situation Mitarbeiter, was sind die Bedarfe? #01:08:44-8#

679 B: (...) Also ich glaube schon, dass mir das gelingt. Wo ich so ein bisschen hin- und hergerissen bin und  
 680 das auch nochmal bewusster prüfen werde, wenn wir jetzt auch Neuzugänge im Team haben, ist, ich  
 681 habe selber Onboarding-Szenarien gehabt, die sehr strukturiert waren mit irgendwie schon vor dem  
 682 ersten Tag irgendwie einen drei-, vierwöchigen Einarbeitungsplan zugeschickt bekommen. Also so nach  
 683 dem, was man so liest, was man machen soll, eigentlich total toll, (...) gleichzeitig aber so mit der Ten-  
 684 denz, es fast so überzustrukturieren und jemand anders hat entschieden, was ich brauche. (...) Und  
 685 gleichzeitig halt diese andere Komponente, dass ich das halt sehr gerne selber gestalte. Das ist aber  
 686 jetzt halt vielleicht in dem Sinne etwas, was mich halt sehr prägt. Und da wird es halt spannend für mich,  
 687 so ein bisschen zu gucken: Was ist ein gutes Mischmodell zwischen Strukturiertheit und Systematik?  
 688 Gleichzeitig aber halt auch die Themen halt drin zu haben, von denen ich im Moment überzeugt bin.  
 689 Damit meine ich halt ganz banal, dass ich halt glaube, dass man dann doch, wenn man direkt reinge-  
 690 worfen wird, auch viel mehr halt mitbekommt und lernt. Man muss halt nur gut dabei begleitet werden.  
 691 Und das muss nicht immer, glaube ich, ein durchgetakteter Einarbeitungsplan sein - um 9:30 Uhr hast  
 692 du ein Gespräch mit X. Also nicht komplett durchgestylt, aber zumindest in den ersten Wochen muss  
 693 man die Person mit den wichtigsten relevanten Schnittstellen halt in Kontakt bringen. Also so ein biss-  
 694 chen braucht man es ja schon. Aber idealerweise kommt man dann schnell auch in die Möglichkeit,  
 695 Dinge einfach zu tun, irgendwo mitzugehen, vielleicht nicht in allem sofort alleine zu sein, aber sofort  
 696 eigentlich in der Verantwortung auch gefordert zu werden, aber dabei halt gut begleitet. Das wäre so  
 697 meine Vorstellung, meine Überzeugung, die ich so durch meine eigene Art und Einarbeitungsszenarien  
 698 entwickelt habe, zusammenzubringen zwischen dem, von dem ich weiß, dass es aber eigentlich auch  
 699 erforderlich ist mit Blick auf eine Form von auch Strukturiertheit. #01:11:10-3#

700 I: Wie kann dann so eine Begleitung aussehen? #01:11:13-2#

701 B: (...) Vielleicht sieht die dann ganz banal so aus, wie [Name Vorgesetzter] und ich das jetzt gemacht  
 702 haben, dass man das von Anfang an vereinbart und auch abklärt: Was für Wünsche hat der Mitarbeiter?  
 703 Möchte der zwei Tage komplett irgendwie eingearbeitet werden? Kann ja sein. Oder soll das so auf  
 704 täglichen Zuruf funktionieren, dass man einfach so grundsätzlich die Modalität vereinbart: Wie sieht die  
 705 Einarbeitungsbegleitung eigentlich von der Führungskraft aus? Gleichzeitig aber als Führungskraft auch  
 706 immer ein Auge darauf hat und sich nicht irgendwie darin zurücklehnt und sagt: "Wir haben einfach  
 707 abgemacht, dass wir nur alle anderthalb Wochen sprechen", sondern halt immer wieder auch von sich  
 708 aus Sachen reingibt und begleitet. (...) Ja, sowas, glaube ich. (...) Und ich hatte einmal eine wirklich tolle  
 709 Einarbeitungsphase, von der ich heute noch super viel ziehe. Da habe ich einfach zwei Wochen oder  
 710 drei Wochen - das war damals auch eine Sonderkonstellation durch die Jobrolle, die ich damals hatte -  
 711 in den Märkten mitgearbeitet. #01:12:26-8#

712 I: Operativ meinst du? #01:12:28-0#

713 B: Ja. Also ich war einfach da vor Ort und habe mit irgendwie Paletten abgepackt, an der Kasse gestan-  
 714 den. Und das war natürlich sehr teuer, weil ich ja drei Wochen quasi dafür abgeordert war, aber das hat  
 715 mein Verständnis über Handel so intensiv geprägt und so nachhaltig geprägt, dass ich das rückblickend  
 716 extrem wertvoll fand. Und sowas wäre ja hier vielleicht auch denkbar, dass man irgendwie sagt, wir

717 wollen, dass jeder, der neu beginnt, nicht nur irgendwie über ein Video oder so hört, wie hier eigentlich  
 718 unser Kerngeschäft ist, sondern das wirklich erlebt, indem er halt da ist. Und vielleicht definiert man  
 719 dann, dass jeder Mitarbeiter, ob irgendwie Handwerker, der hier die Lampen installiert, bis hin zu Top-  
 720 Führungskraft, mindestens einen Tag oder zwei Tage irgendwie verbringt in den Außenstellen, wo dann  
 721 tatsächlich auch vor Kunde gearbeitet wird und man das wirklich mal mitkriegt und vielleicht auch noch  
 722 irgendwie, je nachdem, wenn es jemand ist, der in der Zentrale arbeitet, jemand, der auch nochmal  
 723 irgendwie einen Tag in die operativen Einheiten geht, also mehr so "Ich erlebe das direkt und sehe das".  
 724 Und wenn du dann engagierte Personen hast, transportiert man, glaube ich, darüber sehr viel auch an  
 725 "Was ist [Name betrachteter Arbeitgeber]?" und schafft auch automatisch so ein wirkliches reales Er-  
 726 lebnis. Was macht eigentlich dieses Geschäft aus? Weil, das ist das, was mich halt nachhaltig geprägt  
 727 hat. Und das Witzige ist, das war bei [Name vorheriger Arbeitgeber], da war ich eigentlich sehr kurz,  
 728 weil ich einen anderen Entwicklungsschritt machen wollte, aber das ist das Unternehmen, was ich am  
 729 Positivsten in Erinnerung habe. Weil, diesen Spirit, den Fressnapf damals ausgemacht hat, der ist so  
 730 intensiv an mich rantransportiert worden in den ersten Wochen. Wahrscheinlich ist danach total viel  
 731 Doofes passiert und es war auch nicht alles toll da, deswegen habe ich ja da auch keine Entwicklungs-  
 732 perspektive gesehen, aber trotzdem, ich habe danach immer noch Werbung für [Name vorheriger Ar-  
 733 beitgeber], gemacht. Das mache ich bis heute. #01:14:34-6#

734 I: Okay. #01:14:35-4

735 B: Und das hatte, glaube ich, was mit diesem intensiven positiven Erleben zu tun. Ich fand das auch toll  
 736 zu sehen, dass da von mir aus irgendwie die Person, die die Hauptschule abgebrochen hat, mit so viel  
 737 Freude in so einem Markt gearbeitet hat. Es war einfach faszinierend. #01:14:55-1#

738 I: Okay. (...) Wenn du dich an Momente erinnerst, wo du sagst: "Ich hatte das Gefühl, angekommen zu  
 739 sein", (...) wann war das der Fall und wie hat sich das angefühlt, in welchem Kontext? Also, vielleicht  
 740 kannst du ganz konkret mal auf eine Situation eingehen, wo du sagst: "Da habe ich gedacht: Jetzt bin  
 741 ich da." #01:15:15-8#

742 B: Meinst du jetzt hier bei [Name betrachteter Arbeitgeber], oder? #01:15:17-8#

743 I: Auch grundsätzlich, weil, für mich ist halt die Frage: Ist es bei [Name betrachteter Arbeitgeber] so?  
 744 Das muss ja auch nicht so sein, ja? Ich will da (...) dir nichts vorwegnehmen. Das ist ja deine Perspek-  
 745 tive. #01:15:31-3#

746 B: Also ich glaube, bei [Name betrachteter Arbeitgeber] bin ich noch nicht 100 Prozent angekommen.  
 747 Menschlich bin ich in meinem Umfeld angekommen. Ich glaube, ich bin auch zumindest für mich gefühlt  
 748 gut in der Aufgabe angekommen. Das, was [Name betrachteter Arbeitgeber] als Unternehmen aus-  
 749 macht, da, finde ich, geht noch deutlich mehr und es ist noch nicht komplett bei mir angekommen. Also  
 750 so wirklich dieses Erleben: Was macht eigentlich dieses [Name betrachteter Arbeitgeber]-Kerngeschäft  
 751 aus? Womit verdienen wir unser Geld? Klar, das kann ich natürlich alles selber jetzt erwirken über die  
 752 Zeit, aber da merke ich, da brauche ich noch ein bisschen was. Und das suche ich mir jetzt auch Stück  
 753 für Stück zusammen. (...) Und bei anderen Unternehmen, wenn ich jetzt an das bei der [Name vorheriger  
 754 Arbeitgeber]/ (...) Ich glaube, da war ich so richtig angekommen nach den ersten drei Monaten. Deshalb  
 755 nach den ersten drei Monaten, weil da diese typische Onboarding-Phase - ich bin irgendwo neu, ich  
 756 verstehe das Unternehmen - war ganz gut kombiniert bei den Dingen, die mir jetzt wichtig waren. Ich  
 757 hatte das Gefühl, die Aufgaben, die ich im ersten Projekt hatte, waren noch nicht mal so spektakulär.  
 758 Aber ich hatte super viele Gestaltungsspielräume, total nette Menschen um mich herum und es war  
 759 auch noch quasi in einem traditionelleren Bereich der [Name vorheriger Arbeitgeber], wie so ein Tradi-  
 760 tionskerngeschäft. Und ich hatte so das Gefühl, ich habe da in den drei Monaten ganz viel mitbekommen  
 761 von dem, was halt so dieser Kern von der [Name vorheriger Arbeitgeber] ist. Also es gibt ganz viel tolles  
 762 Neues von der [Name vorheriger Arbeitgeber] und alles magenta und schrill und dynamisch, aber es  
 763 gibt halt auch diesen stabilen Kern. Und den habe ich halt da sehen dürfen oder so ein bisschen halt  
 764 erleben dürfen. Gleichzeitig aber trotzdem war das halt nicht statisch. Deswegen würde ich sagen, dass

765 ich da so in diesen ersten drei Monaten angekommen war, weil ich entsprechend nette Menschen ken-  
766 nengelernt habe, auch über dieses Projekt hinaus, zügig auch gut vernetzt war und mich aufgehoben  
767 gefühlt habe und gleichzeitig aber auch nach drei Monaten für mich verstanden habe oder so ein biss-  
768 chen das Gefühl hatte, ich verstehe, wie so die [Name vorheriger Arbeitgeber] tickt und an welchen  
769 Herausforderungspunkten die eigentlich gerade stehen. Und da war ich, glaube ich, so menschlich, aber  
770 auch inhaltlich wie im Unternehmen angekommen. (...) #01:18:10-2#

771 I: Okay. (...) #01:18:13-0#

772 B: Ja, müssen wir halt jetzt nur gucken, dass das in den nächsten Wochen bei [Name betrachteter  
773 Arbeitgeber] auch noch funktioniert. #01:18:16-9#

774 I: Ja, müssen wir mal gucken, ob wir da was tun können. Ich danke dir auf jeden Fall. Welche Aspekte  
775 haben wir aus deiner Sicht vielleicht noch nicht angesprochen? Gibt es etwas, wo du sagst: "Da hätte  
776 ich gedacht, da sprechen wir darüber"? #01:18:31-3#

777 B: Bei dem Onboarding-Thema? #01:18:32-7#

778 I: Ja, genau, in diesem Gespräch. Ansonsten, wenn ich so schaue, habe ich, glaube ich, so meine  
779 Fragen ganz gut abgewickelt. #01:18:39-9#

780 B: Nein, ich habe keine spezifischen. Also ich finde gut, dass du eher das Drumherum abklopfst anstatt  
781 irgendwie direkt zu fragen: "Was wünschst du dir irgendwie für Angebote" und bin gespannt, was du da  
782 rausbuddelst. #01:18:49-7#

783 I: Okay, dann stoppe ich mal. #01:18:52-2#

### A.8: IP03

- 1 I: Okay es läuft. So, liebe [Name IP], du bist ja jetzt mittlerweile seit einem halben Jahr hier tätig. Da  
2 würde es mich interessieren, wie du dich hier mittlerweile eingelebt hast? #00:00:15-1#
- 3 B: Sehr gut glaub ich, ich hab mittlerweile ein schon recht großes Netzwerk und auch übergreifend in  
4 unterschiedlichsten Funktionen und Abteilungen und das funktioniert sehr gut und daher habe ich mich  
5 sehr gut eingelebt und fühl mich auch dementsprechend. #00:00:30-1#
- 6 I: Wie würdest Du denn deinen aktuellen Stand der Eingewöhnung so bewerten, also im Verhältnis  
7 vielleicht zu den Punkt 100% angekommen zu sein? #00:00:45-5#
- 8 B: 90%, also ich glaub schon recht, wenn es nicht schon 100% sind, also irgendetwas zwischen 90 und  
9 100. #00:00:56#
- 10 I: Ok, und was bedeutet das für Dich? 00:00:58-1#
- 11 B: Ich kenn mich mit den Strukturen mittlerweile aus. Ich hab verstanden wie es funktioniert ich verlaufe  
12 mich nicht, ist glaub ich auch ganz wichtig hier, wenn ich (*in der Gegend rum wandere.*) Ich kenn viele  
13 Leute ich wüsste auch, wen ich anrufen muss, wenn ich irgendwas brauche und, wenn ich nicht weiß,  
14 wen ich anrufen muss, dann weiß ich wen ich fragen muss, um zu wissen, wen ich anrufen muss.  
15 (Lachen)
- 16 Also von den Aufgaben her also vom Tätigkeitsbereich ist es gleich, da ist absolute Transparenz ich  
17 weiß was ich mache, was ich tue und wofür. Ich glaube das beschreibt das ganz gut. 00:01:28#
- 18 I: Okay, sehr schön. Ihr habt insgesamt das nämlich Entscheidungsphase glaub ich für ein Unternehmen  
19 ganz zentrale eine ganz bewegende und (unv.) über ein Arbeitgeber gewisse Einschätzungen vielleicht  
20 über die man gesprochen hat, aber so ganz bewahrt sich ja, dass was man sich vorher überlegt  
21 dann erst wenn man wirklich da ist und entsprechend ist es für mich ganz interessant einfach mal hinter  
22 die Kulissen eines Jemanden zu schauen der es gerade erlebt hat und von daher ist es auch für mich  
23 nochmal grade die Frage: Was bedeutet für dich Einarbeitung? Also was gehört für dich alles dazu?  
24 Wie würdest du das beschreiben? #00:02:14#
- 25 B: Also, ich glaube bei Einarbeitung ist sehr wichtig, dass man natürlich weiß in welchem Bereich man  
26 arbeitet also, dass man den Bereich selbst kennt die Zielsetzung vom Bereich. Bei mir ist es ja beson-  
27 ders dadurch, dass es ja eine Abteilung ist, die eigentlich aus dem Projekt her entstanden ist, steht  
28 natürlich das Projekt im Fokus. Also, was möchte das Projekt eigentlich erzielen, was ist die Idee da-  
29 hinter, wie ist das entstanden. Ich glaube, wenn man das nicht in der Einarbeitung mitgeteilt bekommt,  
30 nicht verstanden hat, dann wird es schwierig am Ende irgendwas in die Richtung umzusetzen. Was  
31 dann auch mit den Tätigkeiten zusammenhängt, die mir zugeteilt werden, was die Erwartungen auch  
32 an mich sind und natürlich auch, ich sag jetzt mal, im Bereich der Abteilungen die wichtigsten Stakehol-  
33 der oder auch Kontakte die mit der Abteilungen zu tun haben kennenzulernen. Ich glaube das ist das  
34 was man erstmal am Anfang in der Einarbeitung braucht, um zu verstehen wo man sich da eigentlich  
35 grade da so befindet. #00:03:05-1#
- 36
- 37 I: Welche Personen sind denn da für dich involviert? Wie liegen da aus deiner Sicht die Zuständigkeiten?  
38 #00:03:15#
- 39 B: Da geht viel über die Führungskraft, also ich hab jetzt in meinem Fall nur einen Abteilungsleiter. Bei  
40 uns gibt es keinen Teamleiter und da glaub ich so diese Initiierungen von Kennenlernen, Gesprächen  
41 zu zweit oder auch zu dritt - dass lass ich da bei mir immer offen - ist glaub ich wichtig und da spielt die  
42 Führungskraft eine große Rolle. Und dann gibt sich das glaub ich, also ich glaube man hat dann mit  
43 jemanden gesprochen, den man kennengelernt hat, darüber passiert das dann wieder, dass man je-  
44 mand anderes noch kennengelernt der wichtig ist. Also ich glaub die Führungskraft hat da schon einen  
45 großen Anteil. Die Kollegen denke ich auch. Hab ich jetzt nicht so erfahren, also mit den Kollegen.  
46 #00:03:55#

- 47 I: Wie war es dann jetzt bei dir? #00:03:57-2#
- 48 B: Mit dem ... #00:04:00#
- 49 I: Ja, weil du hast ja jetzt gerade beschrieben, wie es für dich sein soll und hast im Anschluss gesagt,  
50 du selbst hast es nicht so erfahren. Wie war es dann konkret bei dir. #00:04:11#
- 51 B: Also ich hab viel über meine Führungskraft gemacht am Anfang, also, die ersten paar Sachen. Ich  
52 bin aber auch sehr viel, wenn ich gemerkt hab, derjenige ist wichtig für die Abteilung, auch selbst mal  
53 auf die Leute zugegangen. Ich wurde immer angekündigt von einer E-Mail im Bereich dann vom meinem  
54 Chef und / #00:04:27#
- 55 I: Wie fandest du das? #00:04:28-2#
- 56 B: Ach das war schon okay, er hätte mir vielleicht schon vorher zeigen können, was er über mich  
57 schreibt. Ich mein das war alles richtig, aber es wäre schon mal interessant gewesen mal darauf zu  
58 gucken, ist aber auch interessant gewesen, weil es natürlich auch die Informationen beinhaltet die er so  
59 am meisten von mir natürlich wahrgenommen hat und dann auch wiedergegeben hat. Das war eigent-  
60 lich sehr interessant zu sehen. Ich hätte mir an Anfang gedacht hätte er mir noch vorher zeigen können.  
61 Da stand aber nichts falsches drin das ist aber vielleicht einfach schöner wenn man neu reinkommt zu  
62 entscheiden was möchte man den auch den anderen sagen, weil man kann zwar alles richtig aufzählen  
63 kann, aber die Frage ist ja möchte man denn auch alles richtig aufzählen. Weil man vielleicht jemanden  
64 damit auch irgendwie Angst einjagt, da kommt jemand Neues und er hat irgendwie was gemacht, was  
65 jemand anders auch macht. Da so ein bisschen Konflikte dann auch von vorher reinbringt - bisschen  
66 drunter zu halten. #00:05:23#
- 67 I: Du glaubst das diese Gefahr gibt, wie hat sie sich bei dir ausgewirkt. #00:05:32#
- 68 B: Also ich glaube, dass es diese Gefahr gibt. Ich hab auch mit einer Kollegin gesprochen, die eine  
69 wichtige Funktion ausübt, in der Schnittstelle zu unserer Abteilung und, die sich - wir haben ein gutes  
70 Verhältnis mittlerweile - wir haben da kurz drüber gesprochen, die sich von dieser E-Mail etwas bedroht  
71 gefühlt hat. Und zwar von mir dann als Person, weil sie ihre Schnittstelle hat irgendwie so ein bisschen  
72 in Gefahr gesehen. Es ist natürlich überhaupt nicht, aber trotzdem war dieses Gefühl war erstmal da.  
73 Ich glaub sowas könnte man durch das überblicken in so einer Nachricht vielleicht irgendwie abwenden  
74 oder bisschen reduzieren einfach.
- 75 #00:06:06#
- 76 I: Okay, an welcher Stelle in deiner Einarbeitungszeit ist das passiert, dieser Konflikt aufgekommen oder  
77 wann hast du das festgestellt? #00:06:163#
- 78 B: Also, ich glaub das ging relativ schnell dann: ich sag mal so nach ein-einhalb Monaten. Das sind 6  
79 Wochen ungefähr, weil dann hatten wir dann auch viele Schnittpunkte und dann öffnet an sich auch ein  
80 bisschen. Nicht nur im Beruflichen, sondern auch im menschlich und erzählt schon mal was darüber.  
81 Da hab ich es halt mitbekommen. Aber es war jetzt nicht so, dass ich irgendwann gedacht habe „Oh  
82 Gott“ da gibt es ein feinseliges Verhältnis oder so. Es wurde nur so nebenbei erwähnt dann war das  
83 Thema auch wieder gut. #00:06:45#
- 84 I: Was hat das mit dir selbst gemacht? #00:06:472#
- 85 B: Ich hab mehr über diese Nachricht nachgedacht, die verschickt worden ist und darauf bin ich dann  
86 gekommen, dass man da echt mal drauf gucken muss. Wenn ich mal so eine Nachricht verschicke, ich  
87 glaube dann überlege ich erstmal, wem könnte das dann treffen, wem könnte es unangenehm aufsto-  
88 ßen. #00:07:05-2#
- 89 I: Du hast jetzt eben nochmal erklärt, was für dich Einarbeitung bedeutet, könntest du das nochmal in  
90 2, 3 zentralen Aspekten zusammenfassen. Was ist davon wirklich ganz zentral, vielleicht auch vom  
91 Zielbild her? #00:07:24-1#

92 B: Einleitung und Interaktion mit wichtigen Leuten, die erstmal für die Tätigkeiten wichtig sind. Also die  
93 Stakeholder irgendwie sind, die auch zusammenarbeiten mit mir dann später. Ich glaube das ist sehr  
94 wichtig mit dem Ziel, dass ich einfach die Idee hinter dem ganzen Großen von der Abteilung und vom  
95 unseren Projekt besonders auch wirklich zielgerichtet in meiner täglichen Arbeit auch verfolgen kann.  
96 Also, ich glaube, das ist wirklich etwas, was elementar ist, weil, wenn man nicht weiß, worum es geht,  
97 wird es schwierig, sich vor allem auch in seiner Anfangszeit irgendwie, sich zu beweisen. Wenn man  
98 das am Anfang nicht verstanden hat, dann geht es nicht einfach. #00:08:04-1#

99 I: Du hast jetzt schon oftmals angespielt auf das Projekt, aus dem deine Abteilung resultiert. Ich würde  
100 jetzt gerne mal erfahren - wenn es für dich in Ordnung ist - was das für ein Projekt. Was es ist, was ihr  
101 da so macht, also was ist die Aufgabe deiner Abteilung und dann insbesondere von dir? #00:08:22#

102 B: Das ist das Projekt „Meine Gesundheit von [NAME UNTERNEHMEN]“ das ist eine digitale Transfor-  
103 mation von Prozessen aus dem Schaden und Leistungsbereich also besonders auf die Krankenversi-  
104 cherungen abgezielt, um einfach ein neues Kundenerleben auch zu erschaffen, um Prozesse zu ver-  
105 schlanken und zu optimieren. Natürlich am Ende um Beitrag Stabilität bei Krankenversicherungen zu  
106 erreichen alles, was man macht, muss natürlich auch einen Nutzen haben für die Krankenversicherun-  
107 gen, aber eben auch Kundenerlebnisse zu schaffen und die Versicherung auch in der heutigen Zeit der  
108 schnelllebigen Digitalisierung auch nicht hinterher hecheln zu lassen. Sondern vielleicht sogar mal Vor-  
109 reiter zu sein, wie man hier so schön sagt, in so einem Feld, weil das grade in Versicherungen schwierig  
110 ist und das finde ich, das ist mit dem Projekt als Ziel und Idee sehr gut umgesetzt und das funktioniert  
111 auch gut. Man sieht das ja auch durch die Implementierung online im Internet, dass die [Name Unter-  
112 nehmen] da wirklich, was macht was SO noch keiner gemacht hat in der Form. Also dieses neue Kun-  
113 denerleben, diese neue Prozessoptimierung, diese Interaktion zwischen Arzt, Kunde und Versicherung,  
114 komplett papierlos zu gestalten und da neue Wege aufzuzeigen. Das ist eigentlich die Idee dahinter und  
115 das Ziel. Ich glaub das funktioniert ganz gut. #00:09:44#

116 I: Und was ist dabei deine Aufgabe? #00:09:46#

117 B: Meine Aufgaben sind ganz unterschiedlich, ich hab einerseits einen richtigen Anteil an diesem Portal,  
118 also etwas, was ich mache wird auch dort online erscheinen, also man sieht es dann auch und kann es  
119 erleben. Viele anderen Dinge die ich mache die kann der Kunde niemals erleben. Die sieht er nicht. Die  
120 sehen die Ärzte auch nicht. Ich mache auch den Business Case, ich mache das Supporting, ich mache  
121 das Pricing - also ich hänge auch ein Preisschild, mit anderen Leuten natürlich in Zusammenarbeit an  
122 die einzelnen Funktionen. Davon hat der Kunde nichts, der sieht das nicht, der Arzt sieht das auch nicht  
123 die Mitarbeiter hier können das auch nicht erleben. Aber andere Dinge fließen eben direkt ein und man  
124 könnte man dann auch also anklicken mal und es benutzen und das sind so, also ich hab ganz gespal-  
125 tene Funktionen und Aufgaben. #00:10:29#

126 I: Was ist das konkret, was die Kunden erleben können? Und was bedeutet das für dich, dass die es  
127 erleben können? #00:10:36#

128 B: Also, ich bin zum Beispiel zuständig für Leistungserbringer suchen, also das heißt die Kunden können  
129 das Portal nutzen um einen passenden Fachspezialisten suchen, in unterschiedlichen Lebenssituatio-  
130 nen. Orthopäden, Psychotherapeuten, es kann alles sein. Kliniken, die können sich über Kliniken infor-  
131 mieren, über die Behandlungsfälle in ihrem spezifischen Krankheitsbild zum Beispiel. Die können eine  
132 gewisse Sicherheit erleben dadurch, dass sie es benutzen. Apothekensuche auch, die finde ich jetzt  
133 nicht so aufregend, weil das eher so ein Hygienefaktor ist. Das muss man eher bereithalten, aber das  
134 ist nichts was man jetzt forcieren würde, schön auszumalen. Unter anderem auch Service und da ist  
135 etwas, was die [Name Unternehmen] schon lange anbietet. Ich glaub mittlerweile acht oder neun Jahre  
136 oder sowas. Wo wirklich die Kunden unterstützt werden, Hilfsmittel zu beziehen. Sie rufen dann hier an  
137 eigentlich und informieren sich dann bei Mitarbeitern und da können sie jetzt diesen ersten Schritt, diese  
138 Informationen „wo kann ich das jetzt eigentlich beziehen alles“ online jetzt selbst alles im Portal erleben,

139 bisschen mehr Selbstständigkeit erlangen im Bezug auf solche Dinge. Das können die Kunden von mir  
140 erleben. #00:11:43#

141 I: Und wie findest du das? #00:11:44-1#

142 B: Och das ist ganz schön, das ist cool, also wir haben auch so regelmäßig Sprint Shows heißen die,  
143 da wird gezeigt, wie weit sind wir denn in der Entwicklung und da kann man schon mal ausprobieren  
144 und testen und das ist natürlich schön, wenn man was gemacht hat und man sieht am Ende funktioniert  
145 es auch und es ist auch so wie man es sich das vorgestellt hat und es ist noch in Farbe und nicht mehr  
146 schwarz weiß oder auf Papier, das ist schön, ja. #00:12:04#

147 I: Und was ist das Schöne daran? #00:12:05#

148 B: Das man mal sieht, das was funktioniert hat. Also bei gerade diesen IT-Projekten ist es oft so, man  
149 hat eine Idee und die ist dann am Anfang blau am Ende ist die orange und das Ergebnis ist aber rot und  
150 man sieht, das finde ich immer ganz interessant, diese Bewegung von der ersten Idee zur letzten Idee  
151 und dann wirklich zur Umsetzung, das ist extrem interessant bei diesen IT-Projekten und was am Ende  
152 rauskommt und das es gut funktioniert hat. #00:12:33-1#

153 I: Du hast eben schon ein bisschen beschrieben, wie weit du deinen Einarbeitungsprozess bewerten  
154 würdest, wenn du jetzt mal auf deine Leistung schaust, was du bisher geschafft hast. Wie würdest du  
155 diesem Verhältnis zu einem realistischen ZIELWERT deiner eigenen Leistung sehen? Also, was du hast  
156 jetzt schon hier erbringen kannst? #00:12:56#

157 B: Meinst du in Relation, wenn ich sage 10 zu 10 oder so? #00:12:59#

158 I: Ja, genau zum Beispiel. #00:13:00-3#

159 B: Das ist jetzt schwierig zu sagen, ich glaube, wenn ich (...) 10 von 12. Ich glaube es ist mehr passiert,  
160 als wir am Anfang wirklich geplant hatten. Und ich glaube, die Idee war vorher nur dieses „Suchen“ zu  
161 verwirklichen und es sind aber viele andere unterschiedliche, wie ich eben beschrieben, unterschiedli-  
162 che Aufgaben dazu gekommen. Da gibt es auch Ergebnisse, bereits Fortkommen von Dingen, die seit  
163 Projektstart - und es ist ein Jahr bevor ich ins Unternehmen kam gestartet - und jetzt auch bereits im  
164 Fluss sind oder angefangen haben und auch im Ergebnis/....

165 I: Für mich war das jetzt insbesondere auf dich auf deine Person bezogen, gar nicht unbedingt auf das  
166 Gesamtprojekt, sondern was du dabei leisten konntest? #00:13:51-1#

167 B: Eine ganze Menge, ja. Also ich finde es schwierig zu bewerten in so einer Skala aber ich glaube auch  
168 für mich persönlich ist es sehr gut gelaufen also in den letzten 6 Monaten. #00:14:06#

169 I: Was glaubst du denn, was dazu beigetragen hat? #00:14:08-5#

170 B: Ich glaub viel Interaktion mit Menschen, viel Offenheit, Interesse für neue Themen, weil ich hätte  
171 nicht so viele Themen und so viele unterschiedliche Themen, wenn ich nicht auch interessiert daran  
172 wäre und sagen würd: "Das mache ich mal". Ich glaube, das trägt viel dazu bei und auch eine gewisse  
173 Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortung und auch Freiheit in der Umsetzung, damit man auch mal  
174 was ausprobieren kann, gucken kann, ob es funktioniert und es wieder verwirft. Glaub das hat auch  
175 sehr viel dazu beigetragen. #00:14:44#

176 I: Du sagst, für dich ist es sehr gut gelaufen. Woran merkst du das denn? #00:14:50-1#

177 B: Ich bin zufrieden. (Okay. #00:14:53#) Ich komme sehr gerne zur Arbeit, jeden Tag. Ich ärgere mich  
178 nicht, wenn ich länger im Büro bleibe, um was fertig zu machen, das stört mich überhaupt nicht. Ich  
179 sehe auch Erfolge, das ist eben auch sehr schön und daran mache ich das eigentlich fest. #00:15:09-  
180 1#

181 I: Du hattest eben davon gesprochen, dass du aus deinem direkten Umfeld, als du ganz frisch hier  
182 warst, keine direkte, aktive Unterstützung in diesem Sinne bekommen hast, als dass man / - sonst musst  
183 du mich korrigieren, wenn ich was falsches sage oder was missverstanden hab -. In dem Sinne als dass  
184 man dir Einarbeitungstermine oder dergleichen eingestellt hat. Dass du das eher mit deiner

185 Führungskraft gemacht hast, glaube das war auch so dein Wortlaut. Was ist denn konkret passiert,  
186 also du sagtest, Termine wurden eingestellt. Mich interessiert es insbesondere, weil du sagtest, das  
187 hast DU mit deiner Führungskraft gemacht, also (Lachen) wie ist das gelaufen? #00:15:54#

188 B: Wir haben gemeinsam überlegt, also ja mein Chef hatte natürlich die Idee, wie könnte das funktio-  
189 nieren. Was ist so wichtig? Welche Stellen wären auf jeden Fall wichtig kennenzulernen? Und die hatte  
190 er initial kontaktiert und die Terminfindung von diesen Hospitation zum Beispiel anderer Abteilungen,  
191 (Ah, Okay. #00:16:10#) die hab ich dann terminiert an Ende. Ich meine da braucht er nicht in meinen  
192 Kalender gucken, Termine koordinieren, das kann ich ja auch alleine. Und ansonsten, sich mit den  
193 Kollegen zu unterhalten. Das bleibt dann einem natürlich selbst überlassen. Also da kann man darauf  
194 hinweisen, aber da muss man sich ja nicht gegenseitig dann Termine einstellen. Das funktioniert ja auch  
195 so. #00:16:28#

196 I: Was waren das für Hospitationen? #00:16:31#

197 B: Viel im Gesundheitsmanagement, weil die auch eine große Schnittstelle sind zu dem Projekt und da  
198 in den unterschiedlichen Bereichen sind ja nun mehr sieben Teams. Da gibst es dann das Gesundheits-  
199 management, was sich mit einmal mit Chroniken befasst und dann gibt's die, die sich mit dem Hilfsma-  
200 nagement befassen und was ja auch ein Aufgabenbereich von mir ist. Deswegen war die Hospitation  
201 auch sehr wichtig. Und es gibt ja auch Psychoanschlussheilbehandlungen. Es gibt ja ganz viele ver-  
202 schiedene Felder. Qualitätsmanagement in der Medizin - auch ein sehr wichtiges Feld und auch eine  
203 wichtige Schnittstelle zu uns. Das sind so die Hospitationen gewesen. Es gibt auch Hospitationen im  
204 operativen Bereich also in der Leistungsabrechnung, die aber / #00:17:13#

205 I: Hast du die auch selbst gemacht, also diese Hospitationen, weil du sagst die gibt es? #00:17:16#

206 B: Ja ich hab eine in „Zahn“ angefangen. Dann sind die Systeme ausgefallen und dann hat es keinen  
207 mehr Sinn gemacht, weiter zu machen, weil da nichts funktioniert hat. Da ich aber aus der Krankenver-  
208 sicherung ja vorher auch komme, kenne ich das ja auch, ich kenn' zwar die Systeme nicht, aber ich  
209 weiß wie es vom Prinzip her funktioniert. Deswegen habe ich die nicht so forciert, wie die anderen  
210 Hospitationen, die wirklich direkt eine Schnittstelle haben. Das wäre dann nur so eine Erweiterung ge-  
211 wesen. #00:17:43#

212 I: Wie habe ich mir so eine Hospitation vorzustellen, also vom Umfang? #00:17:46-2#

213 B: Zwischen 60 und 90 Minuten hat das immer ungefähr gedauert. Und das war ganz unterschiedlich.  
214 Ich hatte im Hilfsmanagement beispielsweise ein erstes Gespräch mit der Teamleiterin und einer Mitar-  
215 beiterin, die mir erklärt haben, um was es hier geht und was die Idee dahinter ist, was sie denn machen  
216 und dann bin ich mit der Mitarbeiterin mit an den Platz und sie hat mir dann mal gezeigt, mit welchen  
217 Tools die eigentlich arbeiten. Dieses Tool, was sie mir gezeigt hat, ist jetzt digitalisiert worden und erster  
218 Teil in dem Portal für die Kunden also es hat auch eine Auswirkung auf die Arbeit. #00:18:27-2#

219 I: Mich würde nochmal interessieren wie dein Team aufgebaut ist und was da so deine Rolle ist. Dein  
220 Team muss man vielleicht ins Verhältnis setzen zu den Projekten wo du bist? #00:18:38#

221 B: Das Team (...) also das Projekt hat mehrere Teilprojekte und unser Teilprojekt ist einer Abteilung  
222 untergeordnet. (Okay. #00:18:47#) Und das ist glaub ich so ein bisschen diese Besonderheit da dran.  
223 Wir sind 6 Leute plus unseres Chefs. Wir haben noch eine Stipendiaten auch bei uns und momentan  
224 einen externen Berater, der so ein bisschen das Projektmanagement unterstützt und wir haben alle  
225 eigentlich dieselbe Funktion: Wir sind alle Spezialisten in der digitalen Transformation und jeder hat da  
226 so seine Pakete, die er eigentlich umsetzt und digitalisiert. Und jetzt im Unterschied was ist meine Rolle:  
227 Meine Kollegen haben alle sehr viele Sachen die sie umsetzen. Also die haben eher den Fokus auf  
228 diese Umsetzung und Konzeption von solchen Sachen und ich mach dann eben noch nebenbei die  
229 ganzen ja eher strategischen Themen: Business Case, Supporting, Zielgruppenanalyse usw. das ist  
230 also / #00:19:39#

231 I: Übergreifend für alle ... #00:19:41#

- 232 B: Ja da ist eine übergreifende so also ich glaub manchmal hab ich so bisschen die Rolle, der Person  
 233 die auf die Nerven geht, weil ich eben Input von denen brauche, aber das bringen die Aufgaben mit  
 234 sich. #00:19:52#
- 235 I: Und wie läuft das? #00:19:53-1#
- 236 B: Läuft eigentlich ganz gut, ja, also am Beispiel des Supportings: das war erst eine Idee und mittlerweile  
 237 ist das sogar ein operativer Prozess geworden, das ist also fertig. Das ist ganz schön, da sieht man  
 238 auch: Man hat etwas konzipiert und kann das dann eben mal umsetzen. Ja das funktioniert ganz gut.  
 239 #00:20:16#
- 240 I: Ich würde gern auch nochmal auf deine erste Woche hier zurückkommen. Vielleicht wie würdest du  
 241 den Verlauf beschreiben. (...)Ja, ich würde dich jetzt erstmal erzählen lassen. #00:20:35#
- 242 B: Ja das ist jetzt schwierig, weil ich hab ja donnerstags angefangen, weil das war der 1.10. glaub ich  
 243 war ein Donnerstag und dann hatten wir ja nur 2 Tage und dann das Wochenende gewesen/  
 244 #00:20:43#
- 245 I: Kann auch gerne bisschen länger sein eineinhalb Wochen (lachen) #00:20:47#
- 246 B: Jetzt muss ich überlegen, also am ersten Tag hab ich sehr viel Zeit mit meinem Chef verbracht, er  
 247 hat mich hier unten abgeholt und wir haben dann eine kleine Führungen gemacht, wo was ist Cafeteria  
 248 usw. und sind dann hier oben zu diesen neuen fancy Brand Rooms gegangen, wie sie so schön heißen  
 249 und die hat er mir dann gezeigt. Und dann hat er mir viel übers Projekt erzählt, das war am ersten Tag.  
 250 Und wir sind alle zusammen Mittagessen gegangen, das war bisschen witzig, weil es fühlte sich so an,  
 251 als ob die alle genötigt werden mit mir Mittagessen zu gehen. Ich glaube, das würde ich in Zukunft  
 252 alles etwas anders gestalten, wenn jemand Neues reinkommt. #00:21:21#
- 253 I: Warum fühlte es sich das so an? #00:21:22-2#
- 254 B: Er hatte irgendwas damit gesagt, dass: „wir gehen ja alle zusammen Mittagessen“ und ich glaube  
 255 aber, das die Kollegen - und ich kenne sie ja jetzt auch mittlerweile seit einem halben Jahr - eigentlich  
 256 ungern alle in der großen Abteilung Mittagessen gehen. Also ich glaube, das hätte man anders trans-  
 257 portieren können. Also es war nicht schlimm, wir waren dann alle so Mittagessen. Das war ok. Aber  
 258 man merkte, dass die Kollegen da nicht so dahinter her sind. Wie man damit umgeht oder, ob man es  
 259 schlimm findet oder nicht. Und am 2. Tag habe ich dann eigentlich meine Aufgaben bekommen, meine  
 260 ersten Aufgabenpakete und hab dann angefangen mich damit zu beschäftigen. Es gab ja schon Ideen  
 261 was da kommen könnte und ich hab dann angefangen die auch in Fachkonzepte umzuarbeiten und mir  
 262 was überlegen, mir eine eigene Struktur zu überlegen, weil die gab es da ja auch noch nicht. Hab da  
 263 am Anfang noch viele Rücksprachen gehabt mit meinem Chef, um zu zeigen hier, ob das so passt von  
 264 der Struktur, wie ich mir das vorstelle, ob wir das selbe Zielbild haben, dieselben Erwartungen auch und  
 265 haben da uns relativ viel abgestimmt in der ersten Woche. #00:22:29#
- 266 I: Und wie kam es dazu? #00:22:30#
- 267 B: Er sitzt nebenan und man konnte dann einfach rüber gehen, also er ist natürlich viel in Terminen.  
 268 Wenn der dann da ist, kann man einfach auch mal reinkommen und sagen: „Guck mal, passt das so  
 269 oder nicht?“ Und das war, glaub ich, ganz hilfreich, weil er von Anfang an ein bisschen nachsteuern  
 270 konnte. Und dann gab es in der ersten Woche auch ein paar Hospitationen. Eine ist zustande gekom-  
 271 men, weil mich eine Kollegin aus dem Qualitätsmanagement Medizin sofort angesprochen hat, die  
 272 musste ich gar nicht ansprechen, die hat gesagt, sie kommt nochmal zu mir. „Ich erzähl Ihnen dann  
 273 was. Es könnte ganz interessant sein“. Also das fing dann auch an mit diesen Kennenlerngesprächen  
 274 auch und mal Mittagessen hier und Mittagessen da, aber wurde auch viel konzeptionell auch erstmal  
 275 gearbeitet. #00:23:15-2#
- 276 I: Wie bewertest du die Einarbeitung oder dieses Einarbeitungsgespräch der Kollegin die sofort auf dich  
 277 zugekommen ist im Verhältnis zu anderen? 00:23:26-2#

278 B: Positiv, ich finde es sehr schön wenn jemand so offen auf einen zugeht und sagt „hier ich hab was  
279 das könnte interessant sein“ und man nicht in so einer Holschuld ist, sondern jemand sagt „ich guck  
280 mal, bring dir eine wichtige Information, die könnte interessant sein.“ Das schätze ich sehr an der Zu-  
281 sammenarbeit. Das habe ich auch erlebt als ich international gearbeitet habe, das das in der Kultur  
282 unterschiedlich ist und dieses direkt auf einen zukommen, also, wenn jemand neu ist und offen sein  
283 dafür. Das finde ich extrem positiv und sehr wichtig für die weitere Zusammenarbeit dann. #00:23:57#

284 I: Was hast du in dem Moment gedacht? #00:23:59-1#

285 B: Ich hab mich gefreut. Hab mich gefreut, weil das Thema spannend ist, Qualitätsmanagement Medizin  
286 finde ich spannend und ich fand es einfach sehr nett, nett und offen und irgendwie auch bisschen will-  
287 kommen heißend, das fand ich schön, ja. #00:24:13#

288 I: Du hast mir jetzt beschrieben wie der Verlauf so war. Was war denn jetzt rückblickend - vielleicht auf  
289 die ganze Zeit nochmal - was waren für dich ganz zentrale Meilensteine in der Zeit, ob positiv, negativ,  
290 was ist das, wo du sagst, es war von ganz großer Bedeutung? #00:24:33#

291 B: Persönlich oder aufs Projekt bezogen? #00:24:35#

292 I: Persönlich. #00:24:36-5#

293 B: Die Verselbstständigung meiner Mittagessenstermine glaub ich, ich glaube, wenn man kein Problem  
294 hat Mittagessenstermin zu finden und mit unterschiedlichsten Leuten geht und da auch interessante  
295 Gespräche dabei führt und merkt die sind auch interessiert an dem was man macht und nicht nur an  
296 dem, was man macht, sondern auch, wer das eigentlich macht, das ist für mich etwas sehr Schönes  
297 und sehr Positives gewesen. Das ging relativ schnell im November dann auch schon. Das finde ich sehr  
298 positiv. Das macht dann auch so, dass ich gerne arbeiten komme, weil ich genau weiß, dass hier auch  
299 sehr viele nette Leute sind, mit denen man zusammenarbeiten kann und das ist etwas, was ich sehr  
300 schätze und für mich persönlich auch benötige. Also, die Interaktion mit den Kollegen ist für mich extrem  
301 wichtig und das ist für mich etwas, was ein sehr großer Meilenstein ist. Dieses Bemerkten davon, dass  
302 das funktioniert und klappt und ansonsten Meilensteine? Ich glaube mit jedem neuen Arbeitspaket das  
303 ich bekomme habe, für mich persönlich, weil es auch etwas war, wofür ich mich interessiert habe und  
304 ich das angefragt habe auch zu bekommen. Also eingefordert habe für mich selbst und es dann auch  
305 geklappt hat, ist für mich persönlich immer sehr wichtig. 00:26:09-#4

306 I: Ich würd trotzdem nochmal gern an das Thema Mittagessen zurückkommen und zwar es war sehr  
307 schön, wichtig für dich mit anderen gut zusammenarbeiten zu können, aber da auch nochmal die Frage:  
308 Was glaubst du hat dazu geführt, dass das es sich irgendwann verselbstständigt hat? #00:26:35-3#

309 B: Ich glaube es, liegt ganz viel an einem selbst, also wie man auch selbst: wie man mit den Leuten  
310 umgeht. Ich glaube, jemand, der fies, gemein und abweisend zu Leuten ist, der kriegt auch / jetzt auch  
311 aufs Mittagessen jetzt mal symbolisch übertragen, auch weniger Möglichkeiten mit jemanden Mittag-  
312 essen zu gehen. Ich glaube, dass man da schon offen sein muss. Ich glaube das bin ich. Ich bin sehr  
313 offen, sehr freundlich ich bin auch interessiert an den Leuten. Also so wie ich mir wünsche, dass Leute  
314 interessiert an mir sind, bin ich auch interessiert an den Leuten und das trägt unfassbar viel dazu bei.  
315 Und ich glaube auch, dass die Kollegen es schätzen, wenn sie merken, dass jemand nicht nur arbeitet,  
316 um arbeiten zu gehen, um Geld zu verdienen, sondern arbeitet, weil es einem Spaß macht und dem-  
317 entsprechend auch gerne arbeitet. Und mit guten Ergebnissen ist es glaube ich in so einem Berufsum-  
318 feld immer eine ganz gute Mischung, die dazu beiträgt. 00:27:29#

319 I: Wie würdest du das beschreiben was du in deiner ersten Zeit über das Unternehmen insgesamt ge-  
320 lernt hast, Ziele, Grundsätze und wie ist es dazu gekommen? #00:27:38-1#

321 B: Das war recht einfach, weil dieses Leitbild (Ambition 2020) überall eigentlich übern weg gelaufen ist  
322 und mir es auch erklärt worden ist am Anfang von meinem Chef. Deswegen das war recht schnell. Das  
323 war für mich, also alle Begriffe die da dort stehen, sind für mich logisch, wenn man jetzt das große  
324 Ganze der Situation anguckt. Das sind Themen die einem überall begegnen, also die sind mir bei der

325 [Name Wettbewerber] begegnet, die sind mir bei der [Name Wettbewerber] begegnet und die sind mir  
 326 hier auch wieder begegnet. Das war für mich nichts Neues, nichts Überraschendes, wo ich mir dachte:  
 327 „oh Gott die [Name Unternehmen] will Vorreiter werden oder digitaler“. Das war für mich jetzt nichts,  
 328 was irgendwie Angst eingeflößt hat. Eher: „Ja gut, dass die das auch so sehen.“ Das beruhigt schon  
 329 mal. #00:28:23#

330 I: Das heißt du hast Bekanntes wiedererkannt, sozusagen? #00:28:30#

331 B: Ja #00:28:31-5#

332 I: Okay, in welcher Relation stehen denn diese Werte und Ziele, die da auch dahinter stecken, im Ver-  
 333 hältnis zu deinen Eigenen? #00:28:46-4#

334 B: Och eigentlich in recht enger Relation. Ich find es immer schön. Man versucht irgendwo Vorreiter  
 335 sein zu wollen, was bewegen zu wollen. Das finde ich sehr positiv. Das möchte ich auch gerne. Da lässt  
 336 man ja auch so immer so eine persönliche Note von sich irgendwo zurück und grade auf das Beispiel  
 337 „digital“ vielleicht, bin ich ein riesen Fan von. Also ich selbst arbeite da auch, wenn möglich nicht mit  
 338 Papier, auch wenn ich hier was vor mir liegen hab. Ist nur Alibi für meinen nächsten Termin eigentlich.  
 339 / #00:29:20#

340 I: (lachen) Warum Alibi? #00:29:23#

341 B: Weil, wenn ich könnte, würde ich alles auf einem Tablet mitschreiben, aber ich habe keins, mein  
 342 Laptop ist mir einfach momentan zu schwer, also, wenn ich den wirklich zu allen Terminen mitschleppen  
 343 möchte. So und deswegen, wenn ich mir dann was aufschreibe, normalerweise merke ich mir alles  
 344 relativ gut, deswegen brauche ich mir nichts aufschreiben. Es sieht immer besser aus und immer den  
 345 Laptop aufklappen und dann jemanden so eine künstliche Barriere dahin bauen, das ist halt auch nicht  
 346 schön. Das funktioniert mit einem Tablet besser. Es liegt dann da. Es ist flach. Der Laptop ist immer so  
 347 eine Mauer und das ist manchmal auch nicht ganz praktisch. #00:29:58-1#

348 I: Ich verstehe. Gibt es etwas rückblickend was dich sehr überrascht hat hier? #00:30:05-14#

349 B: Ich finde die [Name Unternehmen] doch weniger traditionell, als ich dachte. Versicherungen sind ja  
 350 nicht dafür bekannt, dass sie total modern sind und ich muss sagen aber, dass ich finde, dass die [Name  
 351 Unternehmen] mich dahingehend überraschte, dass ich sie doch als weniger traditionell empfinde, als  
 352 ich sie am Anfang eingeschätzt habe. (Okay. #00:30:41#) Also irgendwie schätze ich sie moderner ein,  
 353 als ich es anfangs im Kopf hatte und das finde ich sehr schön eigentlich. #00:30:51#

354 I: Okay. Warum hat dich das gefreut? #00:30:52-3#

355 B: Ich finde von diesen traditionellen Werte muss man auch irgendwann weg kommen (lachen). Gerade  
 356 in der heutigen Zeit, gerade in der Versicherungsbranche und mein vorheriger Arbeitgeber, der war  
 357 auch schon moderner, muss man sagen - wobei es da zum Mutterkonzern in der Zeit, als ich im Ausland  
 358 war, Unterscheide gibt. Er war auch hochtraditionell teilweise und das ist einfach nicht so eine schöne  
 359 Arbeitsatmosphäre. Eine modernere Arbeitsatmosphäre die ist offener, die ist vor allem auch schneller,  
 360 schnelllebiger, ideenreicher und irgendwie (...) da läuft irgendwie mehr, als in solchen traditionellen  
 361 Unternehmen. Deswegen das finde ich sehr schön. #00:31:34#

362 I: Was macht das mit dir, vom Gefühl her? #00:31:36-4#

363 B: Ich finde das ganz passend, weil ich teilweise auch sehr schnell bin. Ich finde es dann auch ganz  
 364 schön, dass mein Umfeld das dann auch auffangen kann auch. Der Arbeitgeber und der Rahmen ir-  
 365 gendwie da ist, dass ich das auch dann machen kann, also, dass ich mich nicht selbst unbedingt immer  
 366 selbst bremsen muss, sondern dass das irgendwie miteinander auch im Einklang steht. #00:32:01-8#

367 I: Was mich auch interessieren würde. Du hast ganz am Anfang des Gesprächs hast du dein Verständ-  
 368 nis des Ziels von Einarbeitung beschrieben und das eben auch nochmal von zentralen Meilensteinen  
 369 gesprochen. Wie stehen die denn Im Verhältnis zum Ziel, das du eben genannt hast. Du sprachst ja  
 370 davon das man seine Rolle, also seine Tätigkeit so verbringen kann sein Ziel seine Rolle auch schnell

- 371 erfüllt. Wie steht das in Relation zueinander? (unv.)#00:32:41# (...) Du hast von zentralem Meilenstein  
 372 gesprochen was, also für dich sehr wichtig war. #00:32:49 (Ja. #00:32:50#)
- 373 Und du hast am Anfang vom Ziel gesprochen, dass man mit Einarbeitung erreichen oder was sollte man  
 374 damit erreichen. Kannst du da Verbindungen zu herstellen? #00:33:01-8#
- 375 B: Finde ich schwierig, ich probiere es mal. (...) Also ich glaube, durch die persönlichen Meilenstein,  
 376 dass man Leute kennt, mit denen man sich auch gut versteht, kann man finde ich die Arbeit auch besser  
 377 und schneller erledigen und die Ziele dementsprechend besser verfolgen, weil man zielgerichteter Kol-  
 378 legen ansprechen, man kann zielgerichteter Anfragen stellen, man vor allem auch mal kurzfristige,  
 379 schnelllebige und notwendige Informationen abfordern kann ohne dass das negativ irgendwo aufstößt.  
 380 #00:33:45#
- 381 I: Was können das für Informationen sein? #00:33:46#
- 382 B: Ich glaube, wenn man mit sehr kurzfristigen anfragen kommt und man am liebsten innerhalb der  
 383 nächsten 2 Stunden eine Auswertung hätte, ist etwas schwierig. Glaube, das finden die Leute auch sehr  
 384 unhöflich teilweise, wenn man Menschen so wenig Zeit gibt zu reagieren. Es geht aber manchmal nicht  
 385 anders in solchen Projekten. Ich glaube, es funktioniert und es klappt auch, wenn man mit den Men-  
 386 schen gut auskommt. Dann sagen die schon mal: „Ja, ist ok. Ich mach das mal grad schnell bevor ich  
 387 meinen anderen Aufgaben nachgehe. Ich glaube, das hilft unfassbar. Solche Ad-hoc-Anfragen auch  
 388 schnell zu beseitigen. #00:34:22#
- 389 I: Verstehe ich dich richtig, dass es sowas, wie ein Backup in der Not ist, also man weiß, „okay, wenn  
 390 nicht aber, wenn mal was brennt, ich kenne so viele Leute da passiert mir nichts mehr“, ne also über-  
 391 zeichnet natürlich. #00:34:37#
- 392 B: Ja, das müssen nicht mal andere Leute, sondern trotzdem noch die Leute, die in der Linie sind, sag  
 393 ich mal, eine normale Tätigkeit machen, aber ich glaube eben, wenn man da mit kurzfristigen Dingen  
 394 kommt - auch wenn die normalerweise länger dafür Zeit hätten, es ja kann ja auch passieren, dass man  
 395 mal, was vergisst oder so. Und dann ist man selbst in der Schuld, dass man die Frist am nächsten Tag  
 396 hat. Also, aber bräuchte heute die Informationen. Ich glaube dann nehmen die Leute einem das nicht  
 397 so übel, die machen das dann. Also, man muss gucken, dass man es im Gleichgewicht hält und es  
 398 nicht überspitzt. #00:35:09#
- 399 I: Ja. Ich verstehe. (...) Ich würde gern wissen, wie das, was du erlebt hast hier in deiner ersten Zeit im  
 400 Verhältnis dazu steht, was du dir gewünscht hättest? #00:35:24-5#
- 401 B: Ich hatte, als ich angefangen habe ich mir gedacht: „Okay. Du hast ein neues Projekt, du kennst die  
 402 Aufgaben nicht, du weißt gar nicht so richtig, um was geht es eigentlich [geht]. Du hast da bestimmt Zeit,  
 403 dich da oder dir wird wahrscheinlich Zeit ... Ich hab mir gedacht, mir wird Zeit eingeräumt, mich da  
 404 einzulesen, mich einzufinden und hätte damit gerechnet, dass ich unfassbar viel lesen muss in der  
 405 Anfangszeit. Und das war so meine Einstellung, mit der ich hierher kam. Das war überhaupt nicht so.  
 406 Ich habe, glaub ich, mir vom ersten Tag an paar Sachen durchgelesen. Dann hab ich aber angefangen  
 407 zu machen und zu tun. Das ist komplett anders gelaufen, als ich es gedacht habe, aber viel positiver.  
 408 Also, ich habe für mich selbst wieder gemerkt, dass die Einarbeitung durch Lesen, Informationen auf-  
 409 nehmen, mich unfassbar langweilen wird und, dass ich es tun muss, um die Prozesse auch zu verste-  
 410 hen. Dabei lernt man ja auch unfassbar viel und man kann ja auch viele Fragen stellen bei solchen  
 411 Gestaltungen. Deswegen ist das für mich viel positiver als ich es am Anfang angenommen habe.  
 412 #00:36:31-4#
- 413 I: Das ist so das eine. So das, was du tust und was du machst, wenn du das ins Verhältnis zu den  
 414 Beteiligten Person im unmittelbaren Umfeld beschreibst, was hättest du dir das gewünscht? (...) Abtei-  
 415 lungen? Wichtige Schnittstellen? #00:36:53#
- 416 B: Mit den Schnittstellen ist es auch positiver gelaufen, also viel einfacher in der Interaktion. Schwieriger  
 417 ist es mit den direkten Kollegen. Also ich glaube dadurch, dass die persönliche Einschätzung, dadurch

418 das ich von extern gekommen bin und niemand so richtig wusste: „Wer kommt denn da jetzt? Wer ist  
 419 das?“ Sind die direkten Kollegen in der Abteilung schon vorsichtiger als meine Schnittstellen. Ich weiß  
 420 nicht, woran das liegt. Dies hat ja auch oft bei Menschen mit Angst auch verbunden. Ich tue jetzt keinem  
 421 was, aber ich glaube die Unwissenheit über die Person, die da kommt von extern und die Kollegen sind  
 422 im Schnitt glaub ich alle ca. 8 Jahre im Unternehmen. Also schon eine ganze Weile und dann kommt  
 423 da jemand Neues von extern rein, Ich glaube, das ist so immer so ein bisschen schwierig zu greifen und  
 424 zu verstehen. Hätte ich nicht gedacht, dass das irgendwie schwierig sein könnte, aber ich glaube dass  
 425 das schwierig ist. #00:37:54#

426 I: was hätte man denn/ kannst du dir vorstellen was du hättest oder jemand anderes hätte tun können  
 427 damit es anders läuft? #00:38:03#

428 B: Ich weiß nicht. Vielleicht ist das ein Thema für das Changemanagement. Ich glaube, dass es etwas  
 429 ist, wenn man grade, wenn man so lang in einem Unternehmen ist, ein bisschen Angst hat vor Verän-  
 430 derungen. Und ich glaube mit externen Leuten kommt doch noch eine gewisse Veränderung mit rein,  
 431 weil es einfach neue Aspekte sind, die man von außerhalb mit reinbringt und das hab ich auch gemacht  
 432 bei uns in der Abteilung. Und es sind mit mir auch paar Sachen gekommen, die die Kollegen nicht so  
 433 gut finden, irgendwelche Strukturen, die sie beachten müssen zum Beispiel. Ich glaube, da muss man  
 434 mehr vorbereiten vielleicht oder ich glaube, das ist eine Veränderung in den Köpfen den Leuten die  
 435 lange in einem Unternehmen sind. Also jetzt ganz generell gesprochen. Ich weiß gar nicht, ob man da  
 436 so wahrsinnig viel machen kann. Es ist, glaub ich, ganz viel in den Personen selbst. #00:38:51#

437 I: Du sprachst grade davon, man muss es vorbereiten. Was kann ich mir darunter vorstellen? #00:38:55-  
 438 2#

439 B: Vielleicht wäre erstmal ganz gut gewesen wäre, wenn ich das Team vorher schon mal kennengelernt  
 440 hätte. Ich kannte das Team nicht. Sondern ich bin hier hingekommen, wusste eigentlich nicht, wer meine  
 441 Kollegen sein werden. Ich wusste ungefähr eine Anzahl, aber ich wusste nicht, wer das eigentlich nicht.  
 442 Was für mich persönlich in Ordnung war. Es war irgendwie auch spannend nicht zu wissen, was passiert  
 443 da jetzt? Passt das denn überhaupt? Weil ich glaube, ein Team ist auch etwas, wo man schnell überlegt,  
 444 ok irgendwie kann ich in dem Team überhaupt nicht arbeiten und das ist vielleicht doch nichts für mich.  
 445 Also ich glaub, so ein Kennenlernen vorab hat Vorteile, weil man das Team dann schon mal kennt, kann  
 446 aber auch schon mal Nachteile haben, wenn man im ersten Treffen das Team kennenlernt und sich  
 447 dann vielleicht denkt: „Oh Gott, mit denen will ich nicht zusammenarbeiten“, dann wäre glaub ich die  
 448 Möglichkeit, dass der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zusammenarbeitet dann vielleicht auch gerin-  
 449 ger. Also ich glaube es gibt Positive und Negative Seiten, aber da könnte man die Menschen auf einer  
 450 persönlicheren Ebene schon mal vorab vielleicht zusammenführen. Gar nicht in irgendeiner Runde,  
 451 sondern vielleicht bei irgendeiner - ich weiß es nicht - einer Aktivität. Es gibt ja Teambildungsmaßnah-  
 452 men. Vielleicht ist sowas vorab ganz sinnvoll, wenn man von extern kommt, dass man irgendwie so ein  
 453 bisschen näher die Abteilung selbst kennenlernt, die Menschen die dahinter stecken. #00:40:13#

454 I: Hättest du dir das gewünscht? Und was hätte das verändert für dich? #00:40:18-3#

455 B: Ich kann gar nicht sagen, ob ich das gewollt hätte oder nicht. Ich bin froh, dass es so gelaufen ist,  
 456 wie es gelaufen ist. Ich kann auch momentan nur schwer sagen, was es hätte sein müssen, damit es  
 457 vorab für mich großen Sinn gemacht hätte. Es ist glaub ich, schwierig zu sagen, wäre es besser gewe-  
 458 sen oder nicht. Vielleicht wäre mal bei einem der Gespräche, die ich vorab geführt habe, sinnvoll gewe-  
 459 sen mal „Hallo“ zu sagen, wenn ich einfach mal ein paar Gesichter gehabt hätte. Ich glaube, das hilft  
 460 vielleicht auch schon in den Gesprächen, die ich hatte. Ich glaube, ich war 2- oder 3-mal hier, da hätte  
 461 man vielleicht einfach mal eine kurze Runde durchs Team drehen können. „Hallo“/ „ich bin...“, „es  
 462 könnte sein, dass“. Ich glaube das hätte vielleicht schon so ein bisschen die Angst nehmen können, wer  
 463 kommt denn da eigentlich. #00:41:15-3#

464 I: Welche Empfehlung würdest du dir selber geben, also wenn du jetzt heute nochmal müsstest: „okay  
 465 ich komm hier nochmal zum ersten Mal hier hin“, was würdest du dir selber mitgeben? #00:41:27-9#

- 466 B: Vielleicht hätte ich Kuchen mitbringen sollen, ich weiß es nicht. (lachen) #00:41:39-#
- 467 I: Was hätte das denn gemacht? #00:41:42-0#
- 468 B: Weiß nicht, ist ja auch so ein menschlicher Aspekt: Essen verbindet Menschen ja auch, aber da bin  
469 ich nicht so der Typ für, Kuchen backen. Also es wäre dann auch nicht wirklich echt gewesen von mir.  
470 Ich weiß es nicht. Vielleicht hätte ich mit jedem einzelnen mal Mittagessen gehen sollen, oder so. Aber  
471 dadurch, dass da jeder auch so lange hier ist, dass jeder seine gewissen Regeln hat, wie er Mittagessen  
472 geht usw. Habe ich auch mal gemerkt da sollte man sich jetzt nicht so zwischen drängen. Das würde  
473 denen nicht so gefallen, wenn man jetzt auch noch das heilige Mittagessen, das ist ja teilweise sehr  
474 heilig, irgendwie verplant oder so.(...) Weiß ich nicht. #00:42:28-0#
- 475 I: Woran machst du das fest, dass das für den ein oder anderen hier heilig ist? #00:42:31-1#
- 476 B: Also, in meiner Abteilung kann ich es glaub ich sagen, weil die Leute da ganz strikt sind - auch mal  
477 keine 10 Minuten abzwacken, um noch irgendwas zu besprechen davon. Da sagen sie wirklich: „Nein  
478 das mache ich nicht, ich gehe jetzt Mittagessen. Lass mich in Ruhe“. Also wenn es nur um 10 Minuten  
479 geht. Die Küche ist nicht geschlossen, sondern das Fenster verschiebt sich nur. Da bin ich recht flexibel.  
480 Ich finde es überhaupt nicht schlimm, solange ich noch essen bekomme, ist mir das eigentlich egal. Da  
481 sind aber andere anders. Und ich glaube, wenn man da seine feststehenden Termine irgendwie ver-  
482 sucht für sich zu gewinnen ist das schwierig. Also, Typ-Frage, ne. Also, bei mir sind jetzt viele mit starren  
483 Mittagessenterminen in der Abteilung. (lachen) # 00:43:17-1#
- 484 I: Okay, kannst du mir mal die Situation beschreiben, wo du das festgestellt hast? #00:41:21-2#
- 485 B: Ja, das ist eigentlich relativ einfach, es ging um einen gemeinsamem Termin, der gefunden werden  
486 musste mit mehreren Leuten. Alle konnten auch und es sollte irgendwie bis, ich glaube bis 12:30 gehen,  
487 die frühe Mittagsessenszeit. Da hatte ein Kollege dann zu mir gesagt: „Nein, das mache ich nicht“. (...)  
488 Ich hab natürlich nachgefragt: „Warum? Was ist denn los? Geht es denn nicht, dass man es verschiebt?“  
489 „Nein, ich verschiebe meine Mittagsessenstermine nicht. Wenn ich damit anfangen, dann kann ich ja  
490 sehen, womit ich damit lande“. Also, sehr NEGATIV. Das von mir nur ein bisschen nach hinten zu ver-  
491 schieben. Ich hab auch den Vorschlag gemacht: „Na gut, ich versuch das so zu modellieren, dass viel-  
492 leicht wir 15 Minuten früher fertig sind, dann wären es Minuten gewesen, die man da hätte vielleicht den  
493 Termin verschieben müssen. Da gab es aber keine Bereitschaft zu. Sondern da wurde gesagt: „Ne, das  
494 mache ich auf gar keinen Fall“. Das ist schon sehr engstirnig und sehr strikt. #: 00:44:24-1#
- 495 I: Was ist das Strikte daran für dich? #00:44:28-1#
- 496 B: Ich find das ziemlich krass, also, ich find das ein bisschen krass, weil, es ist ja auch schwierig viele  
497 Leute in einen Termin zu bekommen. Wenn man dann eine Person hat, die sich so da gegenstellt, finde  
498 ich das etwas sehr Ich-bezogen. Wär ich jetzt die Person gewesen, hätte ich meinen Termin um eine  
499 halbe Stunde verschoben, fertig. Es wäre jetzt für mich kein Weltuntergang gewesen, aber das ist für  
500 andere halt eben anders. #00:44:56-1#
- 501 I: Verstehe. (...) Wenn du deinen Einarbeitungsprozess selbst hättest gestalten dürfen, was hättest du  
502 da anders gemacht, oder genauso gemacht? #00:45:11-4#
- 503 B: Ich hätte vorher gedacht, ich würde mich so 2-3 Tage einlesen zu irgendwas. Und ich weiß heute für  
504 mich: „um Gottes Willen niemals“, sondern, dass ich arbeiten muss. Ich muss was tun und arbeiten,  
505 damit ich reinkomme und deswegen, dass es so gelaufen ist, das war gar nicht so geplant von meinem  
506 Chef, das hat sich so ergeben. Da bin ich sehr froh drüber. Also ich glaub dieses „direkt ins Machen  
507 kommen“, als nur beschallt zu werden, ist schon sehr gut. #00:45:48#
- 508 I: Vom Unternehmen Kontext her gedacht. Das ist ja einmal diese inhaltliche Komponente, die du an-  
509 sprachst, es gibt die soziale Komponente, es gibt eine große organisationale Komponente. #00:45:58#
- 510 B: Also, ich hab mitbekommen, das auch andere Leute zum Beispiel im Oktober angefangen haben von  
511 extern. Die hab ich auf einer Schulung jetzt auch, die zwei, kennengelernt, die auch so in meinem Alter

512 sind. Ich glaube, es wäre das ganz sinnvoll wenn die Leute sich einfach mal kennenlernen zu Beginn,  
 513 weil man ja nicht darauf in der Konzern kommt. Ich glaub, wenn man mal angefangen hat, kommt ja  
 514 selbst als Neuer nicht drauf, dass es überhaupt die Konzernentwicklung gibt, jetzt übertrieben gesagt.  
 515 Woher soll man wissen, wer da grade neu angefangen hat. Ich glaub, so ein Austausch unter Neuen,  
 516 die vielleicht auch Ihre Erfahrungen aus den unterschiedlichen Abteilungen miteinander teilen. Ist glaub  
 517 ich ganz sinnvoll und hilfreich. Nicht nur fürs Netzwerk, beruflich gesehen, auch persönlich. Um zu wis-  
 518 sen, wie läuft es denn da ab. Das ist vielleicht etwas, das ich mir auch wünschen würde in meiner  
 519 Einarbeitung. Ich glaub so ein Austausch wäre glaub ich ganz gut. #00:46:48-2#

520 I: Okay (...) Ich hätte noch ein Thema. (...) Weil die Zeit auch weit voran geschritten ist. Ich würd gern  
 521 ganz kurz den Kontext, deines Eintritts hierher verstehen. Was waren damals so deine Beweggründe.  
 522 Auch in Relation zu deinem ehemaligen Arbeitgeber? #00:47:16-1#

523 B: Als ich die Stelle hier gesehen hab, war ich grade im Auslandseinsatz, in Mailand bzw. in Brüssel.  
 524 Ich hatte ein Projekt in Mailand und ein Projekt in Brüssel. Das war unfassbar spannend. Das hat sehr  
 525 viel Spaß gemacht. Mein Einsatz sollte irgendwann auslaufen und es war auch so perspektivisch klar,  
 526 eben in 3 Monaten ist es wahrscheinlich dann vorbei und ich werde wieder ganz normal zurück in mein  
 527 deutsches Unternehmen gegangen. Ich hatte da vorab auch mal Gespräche geführt mit meiner dama-  
 528 ligen deutschen Führungskraft, also in Deutschland. „Was denn danach eigentlich passiert. Gibt es denn  
 529 da irgendwelche Möglichkeiten?“ Und mir wurde klar gesagt: „Ja, du machst dann dasselbe wie vorher  
 530 auch“. Und das hat mich jetzt nicht sehr motiviert zu sagen: „Ach, Klasse da freue ich mich wieder zurück  
 531 zu kommen“. Weil das einfach langweilig geworden ist über die Jahre. Der Auslandseinsatz war gut,  
 532 der hat Spaß gemacht. Das war viel Abwechslung. Danach wieder zurück zu kehren in diese alten  
 533 Strukturen und Rahmenbedingungen und Aufgaben, das hat mich erschreckend gelangweilt der Ge-  
 534 danke. Deswegen hab ich angefangen zu gucken, was ich denn anderes machen könnte und so ist es  
 535 dann zustande gekommen. #00:48:32-2#

536 I: Das heißt das war so ein bisschen Aufbruchsstimmung? #00:48:36#

537 B: Ja. #00:48:37#

538 I: Okay. (...) Kannst du dich an die Situation erinnern, wo du bei deinem alten Arbeitgeber, wahrschein-  
 539 lich im Ausland die Neue warst? #00:48:52-1#

540 B: Ja, kann ich. #00:48:54#

541 I: Wie war das denn im Vergleich zu hier? #00:48:57#

542 B: Eine Katastrophe. #00:48:58#

543 I: Okay #00:48:59#

544 B: Das war in Italien. Mein Chef da, der hat mich zwar überall kurz vorgestellt mit Namen, aber nicht  
 545 wirklich engagiert. Der hat mich mal so kurz rumgeführt und mich dann noch an meinem Arbeitsplatz  
 546 geparkt. Das war's dann. Da wurde keine Interaktion gefördert oder irgendwas. Das kann man natürlich  
 547 auch selbst machen. Das habe ich auch getan. Aber er hat nicht wirklich viel dazu beigetragen. Er war  
 548 nicht wirklich engagiert. Und die Kulturen in dem Unternehmen, ist eh was steifer, sagen wir mal so:  
 549 sehr hierarchisch, sehr traditionell in der Zentrale in Mailand und das war nicht so schön. Ich hab mein  
 550 Ding gemacht, klar. Das hat auch funktioniert und ich hab auch meine Aufgaben bekommen, aber so  
 551 richtig die Idee dahinter zu verstehen, das hat mein Chef einfach verpasst zu vermitteln. Der hat die  
 552 Fragen danach nicht verstanden, das war etwas schwierig. Wohingegen die Einarbeitung in dem ande-  
 553 ren Projekt, was in Brüssel gewesen ist, das war SUPER. Das lag aber auch an der Arbeitsatmosphäre.  
 554 Die Menschen da sind unfassbar offen gewesen. Die haben einen auch einfach mal erzählt zu ihren  
 555 Themen, also ähnlich wie mit der Kollegin aus dem Qualitätsmanagement Medizin. Das war super, aber  
 556 das Erste in der Konzernzentrale war eigentlich, muss man sagen EINARBEITUNGSTECHNISCH eine  
 557 Katastrophe. #00:50:34-4#

558 I: Eine letzte Frage wäre: Wenn du das Gefühl, was du deinem alten Arbeitgeber gegenüber hast mit  
559 dem heute [NAME UNTERNEHMEN] gegenüber vergleichen und beschreiben würdest wie würde es  
560 aussehen? # 00:50:54-1#

561 B: Das Gefühl meinem alten Arbeitgeber jetzt gegenüber oder während der Zeit wo ich da gearbeitet  
562 habe? #00:50:59#

563 I: Gern auch der Verlauf. Gefühle, Assoziationen, Gedanken? #00:51:03-6#

564

565 B: Also die Verbundenheit zum dem Unternehmen [NAME UNTERNEHMEN] ist doch schneller passiert  
566 als ich dachte, eigentlich. Ich hab eigentlich gedacht: „Na gut ist ja auch nur dein Arbeitgeber, ist ja  
567 eigentlich auch egal“. Aber irgendwie, ich mag [Name Unternehmen] einfach und ich hab eigentlich  
568 gedacht, die [Name vorheriger Arbeitgeber] als vorheriger Arbeitgeber ist sehr familiär, sehr besonders.  
569 Man hat da auch so eine extreme Verbindung untereinander und es ist ja auch viel kleiner. Ich dachte  
570 eher: Na gut, so eine Verbundenheit zum Unternehmen ist natürlich schwierig bei so einem großen  
571 Campus auch hier. Aber ich finde das geht auch. Irgendwie sind die Gefühle schon recht ähnlich jetzt  
572 so im Verlauf. Das Arbeitsverhältnis hat natürlich da auch geendet. Dann hat es hier begonnen, aber es  
573 sind beides tolle Unternehmen in den man glaub ich auch gerne Abreiten möchte. Und deswegen, ich  
574 bin da (...) schon recht ähnlich eigentlich. #00:52:17#

575 I: Wie ist das Gefühl denn, du hast den Vergleich genannt aber nicht gesagt, was das für ein Gefühl ist.  
576 #00:52:25#

577 B: Also Positiv einfach. Ich mochte meinen vorherigen Arbeitgeber. Ich mag die [Name Unternehmen]  
578 gerne. Das ist, was ich Eingangs gesagt habe, ich komme einfach gerne zur Arbeit. Ich glaube das  
579 macht auch viel das Unternehmen selbst auch aus. Was man hier machen kann. Ich will jetzt nicht  
580 sagen, es liegt hier an dem Wasser, das in der Mitte ist, aber das natürlich auch irgendwie schön. Also  
581 durchweg positiv eigentlich. #00:52:51-3#

582 I: Okay. Also ich hab glaub ich so viele Fragen, die ich hatte, beantworten können für mich. Gibt's was,  
583 das offen geblieben ist aus deiner Sicht? #00:53:06-4#

584 B: Ne, ich glaub, hab relativ viel gesagt. #00:53:13-1#

585 I: Etwas was du noch als wichtig erachtest, was mir vielleicht entgangen ist? #00:53:19-4#

586 B: Ne, ich glaub dieses untereinander von den Neuen die dazu kommen. Ich glaub das ist wirklich was  
587 Wichtiges. Ich weiß auch nicht, ob es sowas vorher gab. Manchmal gibt's sowas ja und wird wieder  
588 abgeschafft oder man hat schlechte Erfahrungen damit gemacht. Das würde mich mal interessieren, ob  
589 es sowas schon mal gegeben hat und wenn ja, warum wurde es abgeschafft. #00:53:40#

590 I: Okay. # 00:53:41# (...) Dann vielen Dank. #00:53:49#

## A.8: IP04

- 1 I: Es läuft. Also [Name IP], vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, mit mir das Interview zu führen.  
 2 Sie sind jetzt schon ein paar Monate hier bei [Name betrachteter Arbeitgeber], deswegen würde ich  
 3 gerne einfach einmal erfahren, wie Sie sich hier eingelebt haben bisher. #00:00:14-8#
- 4 B: Ja, insgesamt ziemlich gut. Also ich bin auch, ich hatte, ehrlich gesagt, einen ganz angenehmen  
 5 Start, dadurch, dass meine Vorgängerin und ich noch einen gemeinsamen Monat hatten zur Übergabe,  
 6 Einarbeitung. Und dann im Endeffekt bin ich aber auch eher jemand, der einfach Learning by Doing  
 7 macht und präferiert. Und so gesehen kommen gerade in meiner Position jetzt auch einfach ständig und  
 8 wiederkehrende Aufgaben, die man dann machen MUSS und dabei lernt man sie im Endeffekt auch.  
 9 Und ich habe bis jetzt, ehrlich gesagt, nur positive Erfahrungen mit meinen Kollegen gemacht, alle sehr  
 10 freundlich, sehr offen und sehr nett. Von daher, doch, fühle ich mich schon angekommen eigentlich.  
 11 #00:00:54-5#
- 12 I: Ja? #00:00:54-5#
- 13 B: Ja. #00:00:55-5#
- 14 I: Was bedeutet das denn für Sie, angekommen zu sein? #00:00:57-5#
- 15 B: Ja, dass ich mich wohlfühle, dass ich auch das Gefühl habe, ich bin gut in einem Team drinnen. Ich  
 16 bin, ich kann natürlich oder ich lerne jeden Tag noch etwas dazu, das finde ich auch gut, also es muss  
 17 auch so sein, ja, aber insgesamt passt das. #00:01:12-1#
- 18 I: Woran erkennen Sie, dass Sie angekommen sind? #00:01:15-0#
- 19 B: Ja, das ist für mich eigentlich eher so ein inneres Gefühl. Also wie ich, ob ich mich wohlfühle, ob ich  
 20 das Gefühl habe, ich bin noch irgendwie so ein Fremdkörper, ob ich integriert bin im Team, ob ich gut  
 21 mit den Kollegen klarkomme, ob ich auch, zumindest einigermaßen, verstehe, was ich so tue (lacht) in  
 22 meinem Alltag, so aus der, von den Aufgaben her. Ja, aber letztendlich ist es eher so ein Gefühl, ja.  
 23 #00:01:43-0#
- 24 I: Okay. Wenn es ein Gefühl ist, wie fühlt es sich dann an? Also es ist jetzt, Sie haben jetzt eher be-  
 25 schrieben, woran man das erkennt, was auch sehr wichtig ist. #00:01:51-4#
- 26 B: Ja, weil, also, was ich gerade eigentlich auch schon gesagt habe, dass ich mich einfach WOHL fühle,  
 27 also das ist eigentlich so. #00:01:55-0#
- 28 I: Okay. Sie haben jetzt gerade selber auch gesagt, Sie möchten, dass Sie Ihre Aufgaben so einiger-  
 29 maßen verstehen. Was sind denn dann genau Ihre Aufgaben? #00:02:07-3#
- 30 B: Ja, also es ist relativ abwechslungsreich, weil ich ja den Vorstand so im Tagesgeschäft unterstütze.  
 31 Also da können tagtäglich irgendwelche Aufgaben kommen, die nicht so vorhersehbar sind, weiß ich  
 32 nicht, so einmal eine Übersetzungsaufgabe oder einmal irgendwen kontaktieren, einmal in einem Pro-  
 33 jekt mitarbeiten. Dann gibt es aber auch so wiederkehrende Aufgaben, wie bestimmte Ressortrunden,  
 34 Team-Meetings vorbereiten, protokollieren. Dann ist natürlich ein großer Block: Vorträge, Präsentatio-  
 35 nen meines Chefs vorbereiten, umsetzen, Input einholen und so weiter. Also es ist schon insgesamt  
 36 recht abwechslungsreich und lässt sich nicht jeden Tag so planen, was man dann zu tun hat. #00:02:49-  
 37 6#
- 38 I: Wie ist das für Sie? #00:02:50-9#
- 39 B: Ich brauche so etwas, also ist auf jeden Fall gut. #00:02:53-9#
- 40 I: Sehr gut. #00:02:55-4#
- 41 B: Ja. Ist einmal ein bisschen stressiger, einmal ein bisschen weniger stressig. Das hat halt seine Vor-  
 42 und Nachteile, (lacht) aber insgesamt ist es echt okay von der Arbeitsbelastung auch, ja. #00:03:06-6#
- 43 I: Sehr gut. Ich würde gerne noch einmal einen Schritt zurückgehen und Sie einfach einmal fragen, was  
 44 für Sie der Begriff Onboarding bedeutet, was verstehen Sie darunter? #00:03:14-0#

45 B: Das bedeutet für mich, dass ich den neuen Mitarbeiter da abhole, wo er gerade steht. Also, für mich  
46 ist das jetzt als kompletten Berufsanfänger und auch komplett neuen Mitarbeiter der [Name betrachteter  
47 Arbeitgeber], also nicht als jemand, der intern vielleicht gewechselt hat, die Position, dass ich abgeholt  
48 werde, dass ich eine Einführung bekomme, und dass, ja, ich quasi komplett aufgesattelt werde ins ge-  
49 samte System. Das ist für mich zum einen halt inhaltlich, fachlich, also dass ich da zumindest Ansprech-  
50 partner vorgestellt bekomme, wo ich weiß, ich kann mich im Zweifel an die wenden, falls ich inhaltliche,  
51 fachliche Fragen habe. Und das ist zum anderen auch so das ganze Thema Ausstattung, technische  
52 Ausrüstung, weiß ich nicht, Laufwerksberechtigung, Zugänge und so weiter, dass man überhaupt rein  
53 technisch in der Lage ist zu arbeiten. Sind für mich eigentlich so zwei Blöcke. Und das Dritte, was  
54 vielleicht nur so ein bisschen hineinspielt oder auch über beide anderen Bereiche geht, ist halt Kennen-  
55 lernen der Kollegen, auch Austausch mit den Kollegen, auch dass es gefördert wird, dass man halt dann  
56 wirklich das Gefühl bekommt, man ist willkommen und man fühlt sich wohl und angekommen, ja.  
57 #00:04:26-7#

58 I: Was davon haben Sie denn alles erlebt? #00:04:29-5#

59 B: Also, dadurch, dass ich halt diese Einarbeitungszeit hatte, muss ich schon sagen, es hat mir sehr  
60 geholfen, da ich auch weiß, dass es nicht bei allen Vorstandsassistenten so ist. Also, manche haben  
61 halt einfach gar keine Überschneidungen, die müssen dann irgendwie an einem Tag, machen die so  
62 einen kleinen Crash-Kurs und Übergabe. Dadurch hatte ich die Möglichkeit, erst einmal über einen Mo-  
63 nat lang noch eine direkte Ansprechpartnerin bei ALLEN Aufgaben zu haben, weil ich mich direkt aus-  
64 tauschen konnte. Und dadurch hatte ich auch die Gelegenheit, schon einmal überall hin mitzugehen,  
65 was so in der täglichen Arbeit halt anfällt, viele Leute kennengelernt, ich habe auch direkt am Anfang  
66 viel, sehr viele Kennenlerntermine ausgemacht mit den Bereichsleitern, mit den Abteilungsleitern bei  
67 uns im Ressort. Das hat also insgesamt ganz gut geklappt und dann, was sonst halt, wie gesagt, anfällt,  
68 Team-Meetings, weitere Komitees und Sitzungen, die so stattfinden, war ich von vornherein eben ein-  
69 gebunden und das passte dann. Was, ehrlich gesagt, ein bisschen, ja, wo es ein paar mehr (lacht)  
70 Hindernisse oder Hürden gab, war bei diesem gesamten Block: Technische Ausstattung, Ausrüstung,  
71 da muss ich schon sagen, das war insgesamt ein bisschen sehr holprig für mein Verständnis, also da  
72 war es nicht so, dass ich angekommen bin und es war alles fertig oder alles da. Ich hatte zwar immerhin  
73 meinen Laptop, das hat, zum Glück, noch gerade so rechtzeitig gereicht, aber ich hatte mehr als einen  
74 Monat lang kein Telefon und auch so und teilweise Laufwerksberechtigungen und Zugänge und so  
75 Zugriffsrechte hat dann teilweise ein bisschen gedauert. Das, denke ich einmal, wäre zu optimieren, wir  
76 bekommen auch jetzt einen neuen Kollegen, da kümmere ich mich jetzt so ein bisschen darum und da  
77 bin ich jetzt auch umso mehr dahinter, (lacht) dass das dann auch wirklich zum Eintrittsdatum da ist.  
78 Weil es ist halt schon ein besseres Gefühl, wenn du weißt: Okay, du hast dann auch direkt, kannst auf  
79 alle Laufwerke zugreifen, als wenn du jedes Mal, wenn ein Link kommt, du musst noch einmal irgendwie  
80 neu die Berechtigung beantragen. Was ja alles kein Thema ist und so, aber wenn man es halt noch  
81 optimieren kann oder will, dann ist das auf jeden Fall, ja. #00:06:26-7#

82 I: Was ist denn das Schöne daran, wenn alles da ist? #00:06:28-6#

83 B: Dass man halt direkt sich auf das konzentrieren kann, wofür man ja eigentlich da ist, nämlich die  
84 Arbeit oder die neuen Aufgaben. Und ist halt, also ich finde es einfach schade, wenn Zeit darauf geht,  
85 dass man dann 10.000 Mal bei der IT anruft: "Das funktioniert nicht, das klappt nicht, ich kann mich da  
86 noch nicht einloggen", als wenn das einfach funktioniert. Man braucht wahrscheinlich hier und da trotz-  
87 dem einmal eine Einführung: Wie funktioniert das, wie funktioniert das? Aber im Wesentlichen ist, man  
88 hat, besteht einfach die Grundausrüstung, Grundausrüstung und man kann halt quasi loslegen. UND  
89 man ist natürlich auch integriert, weil ganz am Anfang so, das war aber wirklich nur recht kurz, ging  
90 mein, lief mein Skype auch noch nicht, wenn man da jetzt halt irgendwelche Skype-Konferenzen oder  
91 so unmittelbar hat, die vielleicht wichtig sind, das war jetzt bei mir alles jetzt auch nicht unbedingt der  
92 Fall oder ich konnte mich dann im Zweifel auch mit Kollegen einwählen, aber da ist man manchmal auch

93 ein bisschen gehindert, sage ich einmal. Aber ist jetzt nicht dramatisch, nur da ist bestimmt noch Potenzi-  
94 al. #00:07:27-0#

95 I: Ja. Worauf führen Sie es denn zurück, dass nicht alles da war? #00:07:30-2#

96 B: Ja, also teilweise muss ich auch jetzt sagen, wo das für den neuen Kollegen, der kommt, eben jetzt  
97 so bisschen auf mich abgefallen ist, dass es einfach keine einheitlichen Standards gibt an der Stelle.  
98 Also ich habe mich da, zum Beispiel, auch bei Personal informiert, weil ich davon ausgegangen bin,  
99 dass es eigentlich vom Personal organisiert wird, so Ausstattung, Zugriffe, weiß ich nicht, auch Büro-  
100 ausstattung. Und dann wurde mir gesagt: "Nein, das machen immer die einzelnen Ressorts oder dann  
101 intern die Abteilungen." Und da habe ich mich dann aber auch mit Kollegen ausgetauscht, die dann  
102 auch sagten: "Ja, wir haben immer einmal versucht, so eine Liste oder eine Übersicht einfach für uns  
103 zusammenzustellen", aber das kam wohl gar nicht so gut an, dass das einmal einheitlich oder standar-  
104 disiert gemacht werden sollte. Wo ich eigentlich ein Fan von bin, wenn man einfach eine Liste ablegt  
105 oder so: Man muss das, das, das, die To-do's hat man, dann hat man natürlich auch eine einfachere  
106 Checkliste, mit der man dann einmal eben herumgehen kann oder mit der das auch JEDER dann ma-  
107 chen kann, ne, also wenn ich nicht eine zentralisierte Person habe. Aber das ist vielleicht so ein Punkt,  
108 also ich habe mir jetzt so ein bisschen zusammengesucht, was braucht der Kollege denn, aber es gibt  
109 halt auch Unterschiede für Bereichsleiter, für einen Sachbearbeiter, für die Sekretärin und so. Von da-  
110 her, denke ich einmal, das war aber vielleicht so ein Punkt, dass man auch nicht unbedingt ja im Kopf  
111 hat, das ist ja auch nicht eine alltägliche Aufgabe, also für mich jetzt ja auch nicht, (lacht) dass man  
112 einfach auch Dinge vergisst, was ich auch niemanden übelnehme. Und das andere ist halt, dass auch  
113 vieles sehr lange dauert, also, zum Beispiel, die ganze technische Ausstattung, wie Laptop und so, das,  
114 da brauchten die Kollegen mindestens zwei Wochen, zwei Arbeitswochen, sagten die mir, und dazu  
115 brauchen sie aber schon die Personalnummer und die wiederum konnten wir jetzt oder ging auch nicht  
116 so schnell, dass wir die bekommen haben vom Personal. Und deswegen glaube ich einfach, dass der  
117 ganze Prozess lange dauert und je nachdem wie schnell einmal jemand neu einsteigt, kann das ja auch  
118 einmal bisschen schneller gehen, also. #00:09:23-5#

119 I: (...) Okay. Wir haben jetzt gerade darüber gesprochen, was Onboarding für Sie ist und was Sie davon  
120 selbst erlebt haben. Was ist denn aus Ihrer Sicht das Ziel dessen, also von Onboarding oder auch  
121 Einarbeitung? #00:09:48-8#

122 B: Ja, eigentlich genau das auch, was ich mir von so etwas erwarte, also dass man wirklich sich will-  
123 kommen fühlt und dass man auch direkt in der Lage ist, eben anzufangen zu arbeiten, also dass man  
124 so ein ganz weichen, sanften Einstieg hat. Ich bin zwar durchaus auch ein Fan davon, dass man einfach  
125 auch einmal ins kalte Wasser geschmissen wird, weil ich glaube, man lernt dabei sehr, sehr viel, aber  
126 es ist halt ein bisschen sanfter, wenn man weiß, man hat hier einen Ansprechpartner, der kann einem  
127 dabei helfen, man hat hier, weiß ich nicht, schon eine fachliche Einführung bekommen oder ein kleines  
128 Seminar oder man hat hier noch irgendwie einen kleinen Workshop gehabt zum Thema Skype for Bu-  
129 siness oder irgendwie so etwas. Dass man einfach merkt: Die Leute sind interessiert daran, dass ich  
130 mich schnell, dass ich schnell onboarden sozusagen und eben wirklich in meine Aufgaben einsteigen  
131 kann und loslegen kann. Also das ist für mich eigentlich, SOLLTE für mich das Ziel sein, dass ich den  
132 Mitarbeiter, man kommt ja mit unterschiedlichen Voraussetzungen hier hin, jedes Unternehmen hat  
133 seine Eigenarten, seine Eigenschaften, dass man da versucht, so schnell wie möglich das irgendwie  
134 kompatibel zu machen, weil jeder hat andere Voraussetzungen, andere Dinge werden oder es gibt an-  
135 dere, unterschiedliche Anforderungen, dass man da versucht halt, eben so einen sanften Einstieg hin-  
136 zukriegen. #00:11:04-8#

137 I: Was könnte man denn dafür tun, um, ja, die Leute abzuholen, da wo sie stehen, wie Sie gerade schon  
138 sagten, also quasi ein Matching herzustellen zwischen „was biete ich jemandem, der dort steht“, und  
139 „was biete ich jemandem, der woanders steht“? #00:11:19-6#

140 B: Ja, ist jetzt schwer so pauschal zu sagen, ich finde halt, grundsätzlich gibt es für mich so, ja, unter-  
 141 schiedliche Bereiche. Also jeder hat ja auch andere Voraussetzungen, der eine kommt als Berufsanfän-  
 142 ger, der andere hat vielleicht schon jahrelang Berufserfahrung und steigt als Vorstand ein oder so, das  
 143 sind natürlich schon einmal per se unterschiedliche Voraussetzungen. Aber ich finde, man kann, es gibt  
 144 ja schon unterschiedliche Erwartungen oder auch, ja, für mich auch vielleicht so Anforderungen, die  
 145 man vielleicht auch als Berufs/ Als neuer Mitarbeiter an das Unternehmen stellt. Das ist für mich zum  
 146 einen, dass man sagt, und das gilt für mich prinzipiell vom Berufseinsteiger bis zum Vorstand, dass man  
 147 erst einmal sagt: "Okay, wie ticken wir als [Name betrachteter Arbeitgeber] oder als Unternehmen?"  
 148 Und dass man da einfach ein Gefühl für bekommt: A, was ist das Unternehmen, wie sind wir aufgebaut  
 149 und so weiter? Das habe ich jetzt durch meine Vorgängerin, zum Beispiel, auch so ein bisschen erfah-  
 150 ren, das könnte man vielleicht auch vereinheitlichen oder ein bisschen standardisieren. Dann das Zweite  
 151 ist halt: Was ist so fachlich gefordert, inhaltlich, da hat natürlich auch jeder unterschiedliche Vorausset-  
 152 zungen, von daher ist es für mich da auch eher so ein bisschen die Pflicht und Aufgabe des jeweiligen  
 153 Bereiches der Abteilung zu schauen: Okay, jetzt haben wir hier einen neuen Kollegen und Kollegin, wo  
 154 ist der, was brauchen wir, wofür haben wir ihn eingestellt? Ich meine, es gibt Bewerbungsgespräch,  
 155 aber alles kann man da ja in der Regel auch nicht so abchecken. Und, dass man da, das ist für mich  
 156 eher so ein bisschen eine individuelle Aufgabe, den da abzuholen und onzuboarden. Und, ja, gut, halt  
 157 technische Ausstattung ist ja im Prinzip für alle gleich, das sollte für mich auch eigentlich, das sollte für  
 158 mich noch nicht einmal so eine richtige Aufgabe sein, das sollte für mich eigentlich einfach da sein  
 159 (lacht) und funktionieren, ja. Ohne, dass ich jetzt konkrete Optimierungsvorschläge habe, (lacht) wie  
 160 man am besten das Onboarding gestaltet, das überlasse ich anderen, aber ich glaube, das wären für  
 161 mich, das sind für mich halt so die wesentlichen Aspekte, was ich mir so vorstelle oder auch, was ich in  
 162 anderen Unternehmen kennengelernt habe, was vielleicht auch anders ist im Gegensatz zur [Name  
 163 betrachteter Arbeitgeber]. Dass man zum einen sagt: "Okay, wir stellen uns einmal als Unternehmen  
 164 vor. Was machen wir eigentlich, wo sind wir unterwegs, was sind Besonderheiten, was ist gut, was ist  
 165 schlecht?" Und dann diese inhaltlichen Sachen, da ist eigentlich auch jeder Mitarbeiter anders. Also ich  
 166 finde das eben am besten, wenn ich einfach machen MUSS, dann lerne ich am meisten. Wenn ich dann  
 167 noch weiß, ich habe freundliche, sehr hilfsbereite Kollegen, dann komme ich auch gut klar, aber da ist  
 168 vielleicht jemand anderes, der noch mehr an die Hand genommen werden möchte oder muss, da ist  
 169 noch jemand anderes, der schon super viel Erfahrung hat und vielleicht sogar mehr weiß als überhaupt  
 170 erforderlich sozusagen. Von daher ist das für mich eher so eine individuelle Aufgabe. #00:14:02-6#

171 I: Okay. Sie haben eben auch schon beschrieben, was so Ihre wichtigsten Verantwortlichkeiten Ihrer  
 172 Position sind. Wenn Sie sich einmal überlegen, was so der Zielwert Ihrer Leistung auf der Position sein  
 173 könnte und dem gegenüberstellen/ #00:14:22-0#

174 B: Zielwert der Leistung heißt jetzt? #00:14:25-1#

175 I: Na, also, was könnte Ihre best/ Also wenn Sie eingearbeitet sind, was könnte dann Ihre Bestleistung  
 176 sein auf Ihrer jetzigen Funktion und wo stehen Sie gerade im Verhältnis dazu, was ist da Ihre Einschät-  
 177 zung? #00:14:34-8#

178 B: Okay. Von null bis zehn, oder? #00:14:36-6#

179 I: Zum Beispiel, ja. #00:14:36-9#

180 B: Da habe ich, das habe ich definitiv noch nicht ausgeschöpft. Sieben vielleicht, aber das ist halt auch,  
 181 ich finde es schwer zu sagen und auch schwer zu quantifizieren, weil der Job bringt halt mit sich, dass  
 182 man halt wiederkehrende Aufgaben hat, eher so, in Führungsstrichen, Sachen, Routineaufgaben viel-  
 183 leicht. Aber viel ist halt auch Eigeninitiative und ich kann selber auch zu meinem Chef gehen und sagen:  
 184 "So, jetzt habe ich mich sehr gut eingearbeitet", ich fühle mich jetzt immer noch so, ja, ich bin jetzt knapp  
 185 fünf Monate da, so fühle ich mich jetzt, ich fühle mich jetzt wohl, ich fühle mich auch einigermaßen  
 186 angekommen und jetzt fühle ich mich, sagen wir einmal, sicher bei den Aufgaben, die ich so wiederkeh-  
 187 rend habe. Alles, was bis jetzt angefallen ist, aber ich kann halt trotzdem auch zu meinem Chef gehen

188 und sagen: "So, ich fühle mich jetzt nicht mehr so ausgelastet, kann ich nicht einmal bei einem Projekt  
 189 mitarbeiten?" Und das sind dann wiederum neue individuelle Ziele oder dass ich selber einmal einen  
 190 Vorschlag mache: "Hier, sollen wir nicht einmal etwas Neues starten oder so?" Von daher ist es halt  
 191 insgesamt schwierig zu sagen jetzt, wenn mein Job 100 Prozent, wenn 100 Prozent quasi die Bestleis-  
 192 tung oder Auslastung ist, wie viel mache ich da gerade? Also an sich für, meine Aufgaben erfülle ich,  
 193 würde ich sagen, zu 100 Prozent jetzt aktuell, aber nichtsdestotrotz, glaube ich, könnte ich, ja, noch  
 194 mehr Aufgaben übernehmen, noch mehr initiieren vielleicht sogar, von daher ist, ja. #00:16:03-0#

195 I: Was bräuchten Sie dazu, um das zu tun? #00:16:05-2#

196 B: Ach, das ist jetzt gar nicht so, dass ich da mehr zu brauche, ich glaube, das ist für mich einfach so,  
 197 dass ich das jetzt noch ein bisschen Zeit brauche, wenn ich jetzt noch eins, zwei, drei Monate mehr hier  
 198 bin, mich noch, jeden Tag noch ein bisschen sicherer fühle und so. Das ist aber absolut, denke ich, da  
 199 liegt absolut die Verantwortung auch auf meiner Seite, also da erwarte ich jetzt nicht, dass irgendwie  
 200 mein Chef zu mir kommt und sagt: "Hier, soll ich dir noch einmal helfen?", und so weiter, weil ich weiß  
 201 jetzt auch, bei meinem Chef, der ist da total offen, der fragt ständig, wie es mir mit allem geht, ob ich zu  
 202 viel, zu wenig Arbeit habe. Von daher, das ist dann eher, liegt dann eher in meiner Hand sozusagen, so  
 203 ist meine Einschätzung, ja. #00:16:45-1#

204 I: Okay. Sie haben jetzt eben gesagt: "Ich fühle mich stetig sicherer", wie war denn, also das wäre jetzt  
 205 quasi Ihr jetziger Standpunkt, wenn Sie jetzt einmal Ihre Gefühlslage über die letzten fünf Monate be-  
 206 schreiben müssten, vom ersten Arbeitstag, wann Ihr erster Monat, zweiter Monat, wann, ja. Kann man  
 207 das prozessual betrachten? #00:17:12-4#

208 B: Ja, am Anfang natürlich sehr euphorisch, würde ich einmal sagen. Alles war neu, ich war auch sehr,  
 209 sehr begeistert. Dann irgendwann stellt sich halt so, ja, die Realität ein, (lacht) sage ich jetzt einmal,  
 210 dann kam bei mir, war es jetzt auch so, dass es um zweiten Monat, kamen sehr stressige Phasen oder  
 211 eine sehr stressige PHASE. Das war dann für mich so ein bisschen, dass ich mich total gestresst gefühlt  
 212 habe und mittlerweile bin ich halt schon wieder an dem Punkt, dass ich denke: Nein, auch so etwas  
 213 stresst mich nicht mehr, da weiß ich einfach, habe ich jetzt allein schon in den letzten Wochen, Monaten  
 214 gelernt habe, damit umzugehen, weil ich weiß, das kommt wieder, ist aber kein Grund, in Stress zu  
 215 verfallen. Ja, das war so, aber, ja, so jetzt fünf Monate ist jetzt auch noch nicht so viel, dass man da  
 216 sagen könnte: "Oh, ich habe Stimmungshoch und ich habe einmal hier ein Stimmungshoch und ein  
 217 Stimmungstief", so jetzt nicht, also. #00:18:04-9#

218 I: Was lässt Sie denn glauben, dass es nicht mehr notwendig ist, so in Stress zu verfallen? #00:18:11-  
 219 9#

220 B: Ja, dass ich weiß, dass auch alle anderen Kollegen hier nur mit Wasser kochen und dass man sich  
 221 vielleicht auch nicht zu, ja, es klingt jetzt vielleicht ein bisschen hart, aber nicht zu wichtig fühlen sollte.  
 222 Also selbst wenn man harte Deadlines vorgesetzt bekommt, dann ist das so okay, man kann sein Bestes  
 223 geben und alles tun und machen und auch das an die Kollegen weitergeben und hoffen, dass da etwas  
 224 kommt, aber es ist, passiert auch einfach kein Weltuntergang, wenn man es dann halt einen Tag später  
 225 einreicht oder so. Also das, da muss man einfach so ein bisschen realistisch sein und auch sagen: "So,  
 226 ich gebe hier 100 Prozent oder auch 150 Prozent, aber das muss dann auch gut sein." #00:18:56-8#

227 I: An welcher Stelle haben Sie das für sich verstanden? #00:18:59-7#

228 B: An welcher Stelle genau, kann ich jetzt gar nicht so sagen. Es war halt, waren unterschiedliche Situ-  
 229 ationen, unterschiedliche Deadlines, unterschiedliche Aufgaben und da, man lernt das halt auch mit der  
 230 Zeit, also beim ersten Mal ist man noch so neu, man weiß gar nicht, wo die ganzen Unterlagen abliegen,  
 231 was so erforderlich ist, man erreicht keine Kollegen mehr und so weiter. Dann beim nächsten Mal, ist  
 232 das halt auch, vielleicht liegt das auch daran, dann kennt man sich schon viel mehr aus, man kann auch  
 233 besser improvisieren, man hat vielleicht auch mehr eigene Ideen, was man so liefern kann. Ja, das ist  
 234 halt auch so ein bisschen jetzt jobbezogen bei mir, würde ich sagen, ja. #00:19:39-6#

235 I: Okay. Wie sind Sie selber denn vorgegangen, um sich möglichst in Ihr Team und die Organisation zu  
236 integrieren? #00:19:55-9#

237 B: Also, jetzt eher so auf menschlicher Ebene, oder? Ich würde ganz generell sagen, dass ich so von  
238 Natur aus ein offener Mensch bin, also auch nicht voreingenommen und positiv eingestellt. Und ich  
239 denke einmal, oder ich habe, ich HOFFE zumindest, dass ich das auch ausgestrahlt habe, also dass  
240 ich da prinzipiell auf jeden Kollegen, dem ich so begegnet bin, offen zugegangen bin. Ich habe dann  
241 auch selber mir proaktiv Kennenlerntermine ausgemacht, habe auch, ist auch wirklich ernsthaftes Inte-  
242 resse daran, die Leute kennenzulernen, weil so versteht man auch am besten, was machen die, wo  
243 können die einem vielleicht auch einmal helfen, wo an welcher Stelle oder an welchen Stellen kann man  
244 sich einmal austauschen? Und dann, ich hatte auch neulich, also ich hatte neulich so ein Seminar zum  
245 Thema Gesprächsführung und da kam eben auch so auf: Wann gibt es Konflikte, wie funktioniert die  
246 Kommunikation? Und ich war, ehrlich gesagt, sehr überrascht, dass ich mir, ich habe da selber so re-  
247 flektiert bei uns, bei mir unter den Kollegen oder auch bei uns im Ressort, dass ich bis jetzt echt noch  
248 nicht so eine Situation hatte. Und da habe ich auch erst gedacht: Vielleicht liegt es daran, dass ich erst  
249 fünf Monate hier bin. Aber ich glaube, es ist oft auch einfach so eine Grundeinstellung, wenn man an-  
250 deren Leuten positiv und offen gegenübertritt, dann spiegeln die das in der Regel auch wieder. Und ja,  
251 da habe ich mir jetzt gar nicht irgendwie einen Plan oder eine Strategie oder ein Konzept ausgedacht,  
252 wie integriere ich mich hier, sondern das ist dann, es passt irgendwie. Und wenn mir eben oder wenn  
253 man mir gegenüber auch offen ist, wenn man mir signalisiert, du bist willkommen und so weiter, du wirst  
254 integriert, dann erwidere ich das genauso und von daher. #00:21:34-3#

255 I: Okay. Wie sind Sie denn, glaube, das haben Sie eben schon erwähnt, mit den Zielen und Grundsätzen  
256 von [Name betrachteter Arbeitgeber] bisher in Berührung gekommen, auf welche Art und Weise?  
257 #00:21:51-1#

258 B: Ja, ich habe eben schon einmal gesagt, ich hatte, meine Vorgängerin hat so eine kleine Einführung  
259 gemacht. Ich meine, ich bin jetzt ja auch, als Vorstandsassistentin hat man ja viel auch so mit den  
260 Visionen, Zielen, Strategiepapieren und so zu tun, das war dann oft, dass ich das dann so einfach  
261 mitbekommen habe, auch durch meinen Chef so ein bisschen: Wo wollen wir hin? Ja, würde ich sagen,  
262 also eher durch so die Unterlagen, durch die ich mich so gearbeitet habe oder die an meinen Chef  
263 gingen als den Vorstand, weniger dadurch, dass jemand aktiv auf mich zugekommen ist und gesagt  
264 hat: "Hier, ich erzähle dir jetzt einmal, wo steht eigentlich die [Name betrachteter Arbeitgeber], wo stehen  
265 wir." Dadurch, dass jetzt auch dieses ganze Ambition 2020-Thema natürlich aufkam, das war dann auch  
266 immer so ein, ja, gegenwärtiges Thema in allen möglichen Runden und Meetings. Von daher war das  
267 dann, ging das so ineinander über, ja. #00:22:44-3#

268 I: Was bedeutet Ihnen das, das zu verstehen und zu durchschauen? #00:22:48-5#

269 B: Ich finde es wichtig, weil für mich ist es schon ein zentraler Faktor, ob ich mich mit dem Unternehmen,  
270 in dem ich arbeite, auch identifizieren kann. Ob ich mich mit den Zielen identifizieren kann oder ob ich  
271 denke: Nein, passt irgendwie eigentlich gar nicht, da muss man natürlich für sich überlegen, wie man  
272 dann damit oder was man dann daraus für Schlüsse zieht. Aber für mich ist das wichtig, auch in der  
273 täglichen Arbeit, zu verstehen: Was mache ich, hat das überhaupt, zielt das auf irgendetwas ab, ist das  
274 quasi in Line mit den Sachen, wo das ganze Unternehmen hinwill? Ich, für mich ist es wichtig, dass ich  
275 auch so ein Gesamtüberblick bekomme, also ich brauche das eher, dass ich auch einmal den Blick so  
276 von oben auf das Ganze bekomme, damit ich auch so, ja, verstehe. #00:23:33-2#

277 I: Würden Sie denn jetzt, also ich meine, Sie sagten ja auch selber, Sie haben Unterlagen gesehen, hier  
278 durch Ihre Position bekommen Sie viel mit. Würden Sie denn, wie würden Sie denn die Identifikation  
279 mit den Zielen beschreiben aktuell aus Ihrer Sicht? #00:23:46-2#

280 B: Ja, ist schwer zu sagen. #00:23:50-1#

281 I: Oder Werten oder mit dem, für was [Name betrachteter Arbeitgeber] steht? #00:23:52-3#

282 B: Ja, kann ich mich schon, in Prozent will ich es jetzt gar nicht sagen, also ich kann mich schon mit  
283 vielen Dingen identifizieren, aber auch lange nicht mit allen. Also das ist wahrscheinlich auch normal,  
284 (lacht) dass man auch vielleicht nicht mit allem so d'accord ist. Aber so grundsätzlich und das war für  
285 mich auch, um ehrlich zu sein, durchaus auch ein ausschlaggebendes Argument, dass ich mich für  
286 [Name betrachteter Arbeitgeber] und nicht für ein anderes Unternehmen entschieden habe, hat mir halt  
287 gut gefallen der Umgang untereinander, also schon im Bewerbungsgespräch hat es mir sehr gut gefal-  
288 len, sehr sympathische Leute getroffen zu haben, der freundliche Umgang. So die Werte, würde ich  
289 einmal sagen, die gefallen mir sehr, sehr gut, jetzt die einzelnen Ziele oder heruntergebrochen auf die  
290 Business-Ziele oder geschäftlichen Ziele, da lässt sich darüber streiten, da würde ich mir jetzt auch nicht  
291 herausnehmen, dass ich das alles bewerte. Aber sicherlich gibt es ja Sachen, da stimme ich eher zu  
292 oder da stehe ich eher hinter als bei anderen. #00:24:50-4#

293 I: Wenn Sie das einmal, ja, in so ein Wertegewicht setzen würden, was ist denn für Sie relevant?  
294 #00:24:58-1#

295 B: Also für mich ist sehr relevant der Umgang miteinander, also auch das ganze, gesamte Klima. Weil  
296 ich der festen Überzeugung bin, dass wenn das nicht stimmt, wenn man die Mitarbeiter nicht mitnimmt,  
297 dann wird man im Endeffekt auch keine Profitabilität erreichen oder nicht noch höhere Ziele erreichen,  
298 die vielleicht eher wirtschaftlich sind. Und auch für mich persönlich, also ich kann nur gut arbeiten, wenn  
299 ich in einem Umfeld bin, in dem ich mich wohlfühle, wenn ich da Kollegen habe, mit denen ich mich gut  
300 austausche, wo es keine, ja, Querelen gibt, also was heißt Querelen, es kann Konflikte geben, aber wo  
301 halt zumindest so einmal die Grundeinstellung angenehm ist und wo man sich offen austauscht, wo  
302 man freundlich, hilfsbereit ist, ja, das ist mir auch sehr wichtig. #00:25:50-7#

303 I: Okay. Wir haben eben darüber gesprochen, wie sich Ihre Gefühlslage entwickelt hat. Was wären  
304 denn, wenn Sie retrospektiv noch einmal auf die fast fünf Monate schauen, zentrale Meilensteine aus  
305 Ihrer Sicht, zentrale Momente für Sie, an die Sie unmittelbar denken, wenn Sie an Ihre Einarbeitungszeit  
306 bei [Name betrachteter Arbeitgeber] denken? #00:26:13-7#

307 B: Meilensteine, ja, kann ich jetzt gar nicht so groß zu etwas zu sagen. Also, weil das schon eher auch  
308 so ein Prozess war, ohne dass ich sage: "Da sticht jetzt das Eine oder das Andere sehr heraus." Für  
309 mich war halt super wichtig, ganz grundsätzlich, dass ich mich mit meinem Chef gut verstehe, weil ich  
310 eben nicht, wie vielleicht sonst üblich, in so einer Abteilung sitze, wo man vielleicht auch sagt: "Ja, mit  
311 dem Einem komme ich jetzt nicht so gut klar, aber mit den anderen, das passt super gut." Das war für  
312 mich halt super wichtig und das spielte auch in der Einarbeitung und auch jetzt so in der alltäglichen  
313 Arbeit eine Rolle, dass das halt gut passt. Aber jetzt so Meilensteine kann ich jetzt echt gerade gar nicht  
314 so benennen. #00:26:56-0#

315 I: Gab es denn Wendepunkte? #00:26:57-6#

316 B: Ja, jetzt auch nicht so richtig, also. Ich habe ja nur das, was ich eben schon so angedeutet habe,  
317 dass ich jetzt nicht, weiß ich nicht, jeden Tag oder, weiß ich nicht, pro Monat ein Hoch und ein Tief habe,  
318 sondern dass ich einfach jetzt so mit der Zeit gelernt habe, Dinge auch einmal lockerer anzugehen oder  
319 zu sagen: Komm, lass dich jetzt nicht so stressen. Das war jetzt aber auch nicht ein einziger Tag, eine  
320 einzige Aufgabe, das waren auch eher so, nein, kann ich auch nicht so sagen. #00:27:29-8#

321 I: Dinge, die Sie überrascht haben? #00:27:32-6#

322 B: Nein. Also nichts, was so spontan, ja, deswegen, also. #00:27:40-8#

323 I: Ja, gut, die war/ Wenn da Nichts ist, müssen Sie auch nichts sagen, ja, okay. (...) Wenn Sie einmal  
324 überlegen, wie Sie zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung von [Name betrachteter Arbeitgeber] ge-  
325 dacht haben, was so Ihre Haltung war, wenn Sie das mit dem vergleichen, was Sie heute von dem  
326 Unternehmen denken, wie Sie dem Unternehmen gegenüber empfinden, wie sieht der Vergleich dann  
327 aus? #00:28:06-9#

328 B: Das ist durchaus noch recht kompatibel. (Lacht) Nein, ist recht ähnlich, muss ich sagen, also da hat  
329 sich jetzt nicht so viel geändert. #00:28:17-1#

330 I: Wie sah denn, also was habe ich mir konkret darunter vorzustellen, wie sah denn die Haltung vorher  
331 aus? Kann man ja auch so betrachten. #00:28:24-8#

332 B: Ja, also so wie der, was ich eben schon einmal angedeutet habe, dass für mich einfach das Unter-  
333 nehmensbild oder die Unternehmenskultur, so wie ich sie kennengelernt habe jetzt wirklich nur im Be-  
334 werbungsprozess oder während des Bewerbungsprozesses, für mich einfach stimmig war und für mich  
335 passend war, also für mich persönlich jetzt. Das waren meine Erwartungen an das Unternehmen ins-  
336 gesamt, also da habe ich jetzt weniger geschaut: Wo will die [Name betrachteter Arbeitgeber] 2020  
337 stehen, wie viel Umsatz soll da geschrieben werden? Und das hat sich aber auch so bestätigt, also da  
338 muss ich sagen, das passt einfach für mich. Von daher, ich überlege jetzt gerade, ob ich irgendwelche  
339 andere, aber ich werde, wurde jetzt auch schon öfters einmal gefragt: "Ja, sind deine Erwartungen er-  
340 füllt?" Ich bin nicht so ein Mensch, der sich so eine genaue Liste oder Erwartung, nicht so eine genaue  
341 Erwartungshaltung hat, insgesamt, da ich jetzt nicht super unzufrieden bin, gehe ich davon aus, dass  
342 sich meine Erwartungen soweit erfüllt haben. Und ansonsten bin ich eben auch der Meinung, dass man  
343 dann auch aktiv oder proaktiv selber versuchen sollte, zu sagen: "Nein, irgendetwas passt mir doch  
344 nicht oder irgendetwas stimmt nicht", da muss ich halt schauen, woran liegt es und muss es halt an-  
345 sprechen. Diese Möglichkeit wird mir aber auch gegeben, also da habe ich das Gefühl, wenn ich jetzt  
346 sage: "Mich stört aber das und das", oder das habe ich durchaus schon auch in Gesprächen, so in  
347 bilateralen Gesprächen gemacht, dass ich so vielleicht gesagt habe: "Das passte jetzt für mich nicht  
348 so." Aber diese Möglichkeit zu haben, dass man sich traut das auszusprechen oder anzusprechen, finde  
349 ich halt wichtig und ist jetzt zumindest bei mir oder bei uns gegeben, von daher, ja. #00:30:00-9#

350 I: Was waren das für Dinge, die Sie, für Sie nicht gepasst haben? #00:30:03-8#

351 B: Das waren jetzt eher so inhaltliche, fachliche, es waren auch eher Kleinigkeiten, also jetzt nichts  
352 Grundsätzliches, ja. #00:30:12-0#

353 I: Okay. Ich wäre nämlich tatsächlich im nächsten/ Weil Sie sind jetzt selbst auf das Thema Erwartung  
354 gekommen, da wäre ich tatsächlich jetzt auch draufgekommen, nämlich was die Erwartung an Ihre erste  
355 Phase bei [Name betrachteter Arbeitgeber] gewesen sind. Aber wenn Sie sagen, Sie hatten keine rich-  
356 tigen Erwartungen. #00:30:29-0#

357 B: Ja, also klar, werde ich unterbewusst irgendwie eine Erwartung gehabt haben: Es soll mir Spaß  
358 machen, ich möchte einen abwechslungsreichen Job, ich möchte nette Kollegen, ich möchte irgendwie  
359 gefordert sein. Aber nicht, dass das jetzt so absolut gewesen ist. Also, ich kann mich auch gut anpassen.  
360 Ich kann auch gut einmal meine Meinung oder ich lasse, ich ändere auch einmal meine Meinung oder  
361 bin auch durchaus an der einen oder anderen Stelle flexibel genug, dass ich sage: "Das Eine finde ich  
362 vielleicht hier nicht so, aber dafür habe ich das und das." Deswegen ist es bei mir nicht so, so absolut,  
363 sage ich jetzt einmal, dass ich sage: "So, auf der Liste muss stehen: tolle Kollegen und jede Woche das  
364 und das neu lernen", und so. Deswegen sage ich nicht so eine krasse Erwartungshaltung, aber unter-  
365 bewusst natürlich schon, weil sonst gehe ich einmal davon aus zumindest, (lacht) dass man nichts ohne  
366 Erwartungen macht. #00:31:21-5#

367 I: Ja. Ich würde trotzdem gerne noch einmal, wenn das für Sie in Ordnung ist, danach fragen, ob Sie  
368 Ihre Wunschvorstellungen an die Einarbeitung zumindest, ne, also an das, wie Sie hier ankommen, wie  
369 das im Verhältnis zu dem steht, was Sie tatsächlich erlebt haben? #00:31:44-0#

370 B: Also da, wie gesagt, kann ich mich eigentlich auch nur wiederholen, dass ich insgesamt denke, es  
371 ist gut gelaufen, kann ich mich auch wirklich nicht beschweren. Ich schätze mich da eher glücklich, weil  
372 ich wirklich jetzt auch bei anderen Kollegen mitbekomme oder, also bei anderen Vorstandsassistenten  
373 mitbekommen habe, die einfach gar keine Übergangszeit hatten mit Ihren Vorgängern und das ist schon  
374 etwas anderes und das schätze ich. Also, ich glaube, das ist eher, ja, eher Luxus und eher absolut  
375 positiv einzuschätzen. Das Einzige, wie gesagt, war halt so, dass ich mir, dass ich eher erwartet hätte,

376 gerade von so einem großen Konzern erwarte ICH so ganz grundsätzlich schon höchste Professionalität  
 377 und da hätte ich jetzt schon gedacht, dass ich nicht noch 20 Mal hin- und herlaufen muss und zur IT:  
 378 "Und hier, das habe ich noch nicht und das Telefon geht nicht und ich habe aber immer noch keinen  
 379 Mülleimer", und so weiter. Das, ohne dass ich mir da aber jetzt vorher so die Gedanken gemacht habe:  
 380 So, ich komme an meinem ersten Tag hin und da muss jetzt der Mülleimer links stehen und so weiter,  
 381 also das jetzt GAR nicht. Das wäre jetzt aber so rückblickend das Einzige, wo ich so denke: Könnte  
 382 man das nicht ein bisschen optimieren oder ist es das jetzt vielleicht nur bei mir so gelaufen oder ist das  
 383 halt bei anderen auch so? Aber insgesamt, und das, was für mich wichtiger ist, als ob der Papierkorb  
 384 da jetzt steht oder nicht, ist für mich, dass ich fachlich eingearbeitet werde oder wurde. Und das ist auch  
 385 der Fall und ich kann auch immer noch mit meiner Vorgängerin sprechen, falls ich eine Frage habe,  
 386 oder ich kann auch immer jederzeit irgendjemand anderen ansprechen. Und da ist auch an der Stelle  
 387 auch die Erwartungshaltung von meinem Chef, von den Bereichsleitern an den Assistenten oder an die  
 388 Assistentin so, dass das vollkommen passt und offen ist. Und von daher, also insgesamt, würde ich  
 389 sagen, lief das schon gut. Ja, halt diese Kleinigkeiten wäre das Einzige, was mir so einfällt, wo ich  
 390 denke: Ja, gut, hätte ich jetzt anders erwartet. #00:33:35-2#

391 I: Welche Wertigkeit hat das denn? Ich meine, Sie haben selber jetzt gerade gesagt, das Inhaltliche ist  
 392 Ihnen wichtiger, eine Rolle muss es ja dann trotzdem spielen, würde ich jetzt denken, jetzt widerspre-  
 393 chen Sie mir einfach, wenn Sie sagen: "Ja, diese Kleinigkeiten, das muss doch funktionieren so."  
 394 #00:33:53-4#

395 B: Ja, ich bin da manchmal überrascht, ich meine, ich mache ja auch nicht, ich meine, man ist ja auch  
 396 nicht involviert in so etwas, aber da hätte ich halt oder wäre so meine Erwartung oder meine VORSTEL-  
 397 LUNG eher gewesen, dass ich so denke: Ja, das ist ja klar, ich meine, hier werden tagtäglich neue,  
 398 vielleicht nicht tagtäglich, aber ständig neue Leute eingestellt. Das ist ja so etwas ganz Normales, dass  
 399 ich jetzt einen neuen Mitarbeiter ausstatte mit Büromaterialien oder mit einem Laptop. Von daher, ja,  
 400 Wertigkeit ist jetzt schwer zu sagen oder schwer auszudrücken, aber dadurch, dass für mich absolut  
 401 das Fachliche, der Job dann im Vordergrund steht, denke ich so, sollte das halt so die Basis darstellen,  
 402 dass man halt komplett ausgerüstet ist. Ja, auf der anderen Seite, man lernt auch viele Leute kennen,  
 403 wenn man es nicht hat, von daher, ich sehe das durchaus auch positiv. (Lacht) Ich habe sehr nette  
 404 Leute bei der IT kennengelernt, (lachen) von daher, ja, also ist schwer, kann ich jetzt nicht so sagen,  
 405 welche Wertigkeit. Es ist halt nicht unwichtig, weil man braucht halt gewisse Dinge und sollte halt ein-  
 406 fach, sollte passen, sollte funktionieren und da bin ich ein Fan von, wenn das noch weiter optimiert  
 407 würde, aber/ #00:35:02-6#

408 I: Ja, okay. Angenommen, Sie könnten den Einarbeitungsprozess eines anderen Mitarbeiters und das  
 409 tun Sie ja jetzt auch bald, ne, zumindest auf, ja, Ausstattungs- und struktureller Ebene, glaube ich, wenn  
 410 ich das richtig verstanden habe, gestalten. Ich kann mir wahrscheinlich schon ein paar Dinge denken,  
 411 aber wie würden da, wie würde der Prozess dann aussehen, wenn Sie den malen dürften? #00:35:32-  
 412 4#

413 B: Ja, also in der optimalen Welt, wäre es eigentlich für mich so, dass ich dann genau wüsste, was muss  
 414 ich jetzt machen. Also, angenommen, ich mache das jetzt oder es ist ja so, ich mache es zum ersten  
 415 Mal und möchte jetzt dem neuen Mitarbeiter halt, ihm seinen Laptop bestellen, ganze, weiß ich nicht,  
 416 Headset beantragen und so weiter, dann wäre es für mich optimal, wenn ich wüsste: Auf Laufwerk so  
 417 und so liegt ja die Checkliste ab und da steht genau drinnen: Was ist die Grundausrüstung und dann  
 418 was ist vielleicht noch so eine extra Ausstattung? Weil ich weiß, okay, es hat, der Bereichsleiter kriegt  
 419 vielleicht noch ein Diensthandy oder einen Dienstwagen oder irgendetwas und der Sachbearbeiter, der  
 420 kriegt das halt nicht. Aber so, und dann noch im besten Falle, dass dann genau steht, was zu tun ist,  
 421 also wer ist Ansprechpartner, das kriegt man dann auch relativ schnell heraus, aber ich muss sagen,  
 422 hätte ich da jetzt nicht selber herumtelefonieren müssen und herumfragen müssen, hätte ich mir viel-  
 423 leicht auch zwei, drei Anrufe gespart, ohne das jetzt negativ zu sehen, ne? Aber das wäre für mich so  
 424 optimal, weil ich glaube, es wäre auch nicht viel Aufwand, um ehrlich zu sein. Weil eine Kollegin von mir

425 eben, die sagte da auch: "Ich habe ja einmal irgendwann damals ANGEFANGEN, so eine Liste zu  
 426 machen, die ist jetzt aber nicht vollständig." Das wäre für mich so der simpelste Weg, wenn es nicht  
 427 zentralisiert ist, das wäre, glaube ich, für mich, das habe ich in anderen Unternehmen, glaube ich, war  
 428 das immer eher zentralisiert, das ging dann vom Personal: Wir kriegen einen neuen Mitarbeiter, zack,  
 429 der braucht zum 01.06. die Ausstattung und so weiter. Wenn das nicht so ist, dann wäre das, glaube  
 430 ich, für mich der optimalste Weg oder der, ja, einfachste Weg das so zu machen. #00:37:11-7#

431 I: Gibt es noch andere Aspekte? #00:37:15-2#

432 B: Wichtig ist auch zu wissen in diesem Zuge, aber das würde ich mir dann auch da so erhoffen oder  
 433 wünschen, dass man hineinschreibt, was wie lange braucht, weil das ist schon ein wichtiger Hinweis zu  
 434 wissen: Die IT braucht zwei oder drei Wochen oder vier Wochen Vorlaufzeit, wie lange brauche ich für  
 435 die Freigabe, für Laufwerksberechtigungen et cetera? Also so dieser zeitliche Aspekt ist durchaus auch  
 436 interessant oder wichtig. Ja, ich meine, im Endeffekt, also ich habe ja gelernt, in den fünf Monaten, wenn  
 437 man den richtigen Ansprechpartner hat, dann kommt man schon immer sehr weit, egal worum es geht.  
 438 (Lacht) Von daher, das ist natürlich wichtig, dass man dann im Zweifel weiß, an wen man sich wenden  
 439 soll, aber sonst. #00:38:02-3#

440 I: Okay. Ich würde gerne, wenn das für Sie in Ordnung ist, noch einmal den Kontext Ihres Eintritts besser  
 441 verstehen wollen. Sie haben ja gesagt, Sie haben vorher Praktika gemacht, hatten noch keinen anderen  
 442 Arbeitgeber. Was waren denn die Beweggründe hierherzukommen? #00:38:23-3#

443 B: Ja, also das war, habe ich jetzt eigentlich eben auch schon so ein bisschen gesagt, also ich war, ich  
 444 habe halt VWL studiert, habe einige Praktika gemacht und bin dann auch eher so ein bisschen zufällig  
 445 hierhingekommen. Und für mich war schon, also für mich gibt es halt eben diese zwei Bereiche: Passt  
 446 die Stelle für mich, also was sind die Aufgaben, passt das zu dem, was ich suche, zu meinem Profil?  
 447 Und dann: Kann ich mich da wohlfühlen, wie ist die Unternehmenskultur, passt das? Und das ist für  
 448 mich halt super wichtig, wie ist da das Gefühl oder die Wirkung, die ich direkt im Bewerbungsgespräch  
 449 spüre, oder wie ich mich da einfach fühle. Und okay, die Stelle, die ist ausgeschrieben, man kann ein  
 450 paar Fragen stellen, da bleiben immer einmal ein paar Fragen offen, aber das muss für mich halt so ein  
 451 ganz gutes Gleichgewicht bilden. Und das habe ich halt eben, als ich mich so ein bisschen damit be-  
 452 schäftigt habe: Was macht die [Name betrachteter Arbeitgeber], was ist die Stelle? Ich kann, also ich  
 453 war jetzt halt vorher noch nie bei der [Name betrachteter Arbeitgeber], habe da jetzt nicht irgendwie  
 454 über, durch ein Praktikum das Unternehmen kennengelernt oder so, das wäre dann etwas anderes.  
 455 Aber mich da ein bisschen schlau gemacht, was sind dann so die Aufgaben und so weiter. Und dann,  
 456 wie passt es halt so menschlich? Und das, da habe ich halt ein paar Leute ja kennengelernt im Bewer-  
 457 bungsgespräch, Assessment-Center, meinen Chef noch kennengelernt und so. Und das war für mich  
 458 dann auch wahrscheinlich im Endeffekt ausschlaggebend, dass ich mich gegen andere Jobs entschie-  
 459 den habe. #00:39:49-0#

460 I: Das heißt, Sie haben sich da insgesamt orientiert in der Einstiegssuche? #00:39:53-1#

461 B: Ja, absolut, das muss, für mich ist das so ein Gesamtbild, also ich könnte jetzt nicht ein Job machen,  
 462 wo ich sage: "Es passt vom Aufgabenfeld vielleicht 100 Prozent, aber ich habe das Gefühl, die Kollegen,  
 463 es ist nicht meine Wellenlänge", dann würde ich mich sehr schwer tun. Und genauso andersherum, ne,  
 464 also wenn es gar nicht vom Profil passt, muss für mich so insgesamt stimmen. #00:40:11-2#

465 I: (...) Waren denn, ich meine, Sie hatten ja keinen anderen Arbeitgeber, aber ansonsten frage ich auch  
 466 immer noch einmal, wie im Vergleich zu der Situation hier neu zu sein, wie es denn vorher einmal war,  
 467 ne, in der/ #00:40:30-9#

468 B: Ich hatte das schon sehr oft, also ich habe vorher sechs Praktika gemacht. Von daher, da ist man ja  
 469 auch, ist man vielleicht kein fester Mitarbeiter, aber kriegt halt auch Ausstattung, Einarbeitung und so  
 470 weiter. Ja, muss ich jetzt gerade einmal überlegen. Ja, das war schon teilweise anders, also ich hatte  
 471 das teilweise, das halt wirklich so ein oder zwei Tage stattgefunden haben, das hieß dann auch On-  
 472 boarding und da waren dann alle Mitarbeiter, die neu waren, es ging von Praktikanten/ #00:40:56-9#

473 I: Inklusive Praktikanten? #00:40:57-7#

474 B: Genau, Praktikanten bis Festeinsteiger und das war auf unterschiedlichen Levels. Wo dann einen  
475 ganzen Tag lang Unternehmen vorgestellt wurde, Bereiche vorgestellt wurden, man ausgestattet wurde  
476 mit der Technik, noch eine Einführung bekommen hat: "Wir benutzen das und das"/ #00:41:15-3#

477 I: Zur Technik? #00:41:15-3#

478 B: Genau. Das hatte ich tatsächlich bei zwei Unternehmen, es kommt natürlich auch auf die Unterneh-  
479 mensgröße an, also ich war auch sowohl bei Kleinen als auch bei Größeren. Das war auch unterschied-  
480 lich, also klar, ich habe, zum Beispiel, unter anderem in so einer kleinen Beratung gearbeitet. Da waren  
481 vier Mann. Also, dass man da jetzt nicht einen ganzen Tag lang, da sind auch einfach nicht Kapazitäten  
482 da und es ist auch nicht erforderlich, ne? Von daher war das sehr unterschiedlich, aber, ja, das wäre  
483 jetzt der einzige Unterschied, der mir so einfallen würde, dass ich da zweimal halt wirklich so einen  
484 ganzen Tag hatte, wo man, ja, erster Tag Einführungstag, noch wirklich komplett, oder habe ich da am  
485 ersten Tag? Nein, das war wirklich komplett noch separat und erst am zweiten Tag ging man dann halt  
486 wirklich in seinen Bereich. Und der erste Tag war wirklich nur so Onboarding, Begrüßung, Einführung,  
487 ja, das war anders. Ansonsten gewisse Hindernisse hat man dann auch überall, ne, also das ist auch  
488 normal. #00:42:11-4#

489 I: Wie war denn im Vergleich das Gefühl? #00:42:13-7#

490 B: Ja, ist jetzt nicht so hundertprozentig vergleichbar, weil für mich das schon noch etwas anderes ist,  
491 so die Perspektive: Ich bin hier gerade einmal zwei Monate als Praktikantin oder ich steige jetzt einmal  
492 fest ein. Aber sonst auch da, ich bin super offen und ich habe da jetzt auch kein festes Schema, so wie  
493 es laufen MUSS und wenn es anders läuft, dann bin ich völlig lost. Von daher kann ich jetzt auch nicht  
494 wirklich sagen: "Hier war es viel besser, hier war es viel schlechter." #00:42:46-1#

495 I: Wie fühlt es sich denn an, neu zu sein, auch hier? #00:42:52-2#

496 B: Ja, es ist immer aufregend und man weiß nicht so ganz, was einen erwartet. Von daher bin ich  
497 persönlich immer umso erleichterter, wenn ich weiß: Du hast ja schon einmal nette Leute um dich  
498 herum, die geben dir das Gefühl, willkommen zu sein. Es ist kein Problem, wenn einmal irgendetwas  
499 nicht läuft, das regelt sich alles. Aber an sich, ich mag das auch gerne, einmal etwas Neues zu machen,  
500 von daher, ich brauche das auch eher. #00:43:18-2#

501 I: Ja? #00:43:19-2#

502 B: Ja. #00:43:19-8#

503 I: Schön. (...) Also für mich, habe ich meine Themen zumindest, glaube ich, übergreifend betrachtet.  
504 Welche Aspekte sollten aus Ihrer Sicht noch einmal beleuchtet werden oder hätten Sie gedacht, dass  
505 beleuchtet werden? #00:43:39-7#

506 B: In dem Gespräch jetzt? #00:43:41-6#

507 I: Mhm. #00:43:42-1#

508 B: Nein, auch hier habe ich mir vorher keine Liste gemacht, was ich erwarte. (Lacht) Nein, ich glaube,  
509 das ist auch ein guter Weg, weil jeder nimmt das auch anders wahr. Also ich meine, ich weiß nicht, was  
510 Sie jetzt für Gespräche oder mit, wird wahrscheinlich jedes Gespräch sehr, sehr individuell gewesen  
511 sein, weil auch jeder es anders wahrnimmt. Also für denen einen ist es wahrscheinlich eine Katastrophe,  
512 wenn der Mülleimer da noch nicht steht, für den anderen ist es halt, dem fällt das gar nicht auf oder so.  
513 Von daher finde ich das eigentlich einen ganz guten Ansatz, dass man sagt, man lässt das eher so ein  
514 bisschen laufen. Und, nein, also zum Thema Einarbeitung, wie gesagt, für mich lässt sich das so eben  
515 einteilen in diese, ja, halt Hard Facts, klingt jetzt ein bisschen blöd, aber halt in diese, weiß ich nicht,  
516 Grundausstattung, Ausrüstung und so weiter, was braucht jeder Mitarbeiter erst einmal. Und dann halt  
517 eher dieses Individuelle, wo muss ich schauen, wie sättele ich den hier auf und wie arbeite ich den ein,  
518 so auch ein bisschen auf fachlicher und persönlicher Ebene. Aber nein, an sich. #00:44:46-6#

**A.8: IP05**

1 I: So es läuft. (...) Also, erstmal herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, sich mit nochmal zu-  
 2 sammen zu setzen und über Ihre erste Zeit im Unternehmen zu sprechen. Denn ich denke es ist eine  
 3 ganz relevante Zeit, weil man trifft Annahmen über einen Arbeitgeber, geht ins Bewerbungsgespräch,  
 4 macht den Prozess mit. Fällt dann die Entscheidung auf der Begegnung heraus aus der eigenen Erfah-  
 5 rung heraus und vorab getätigten Annahme und dann geht es ins wahre Leben. Man muss schauen,  
 6 hat sich das bewahrheitet, was man sich überlegt hat, das verifiziert oder wie ist das Grundgefühl und  
 7 wie geht es weiter. Deswegen ist es mir wichtig, mal mit jemandem zu sprechen, der es kürzlich erlebt  
 8 hat, sodass ich gerne einfach einsteigen würde mit Ihnen und die Fragen stellen würde, wie haben Sie  
 9 sich bisher eingelebt? Wie würden Sie das beschreiben bei [Name betrachteter Arbeitgeber] ?  
 10 #00:00:57#

11 B: Eingelebt. Ich bin schon mittendrin. Ich war eigentlich von Anfang an schon ziemlich schnell mitten-  
 12 drin im fachlichen Thema. Das hängt dann eben damit zusammen, dass die Arbeitssicherheit gut ge-  
 13 macht worden ist, soweit wie es eben möglich war mit 2 Personen. Der Bereich ist aber in der Historie  
 14 sehr stark beschnitten und es sind noch viele Dinge zu tun. Und dadurch, dass es schon immer mein  
 15 tägliches Geschäft war, bin ich da auch direkt eingestiegen. Bin dann aber auch direkt mit dem Vorstand  
 16 Astrit Stange immer direkt ins Gespräch gekommen, um direkt aufzuführen, was muss gemacht werden,  
 17 wo geht die Reise hin? Da arbeite ich jetzt konsequent. (lachen) Also ich bin schon lange mittendrin.  
 18 Ich habe zwar jetzt gerade erst die Probezeit rum, aber ich fühle mich schon, als wenn ich schon deutlich  
 19 länger hier wäre als diese guten 6 Monate. #00:01:57#

20 I: Ja das ist doch schon mal schön. Was bedeutet denn schnell? Weil Sie sagten: „Ich war eigentlich  
 21 schnell mittendrin.“ Wann hatten Sie so das Gefühl, „Jetzt geht es rund, jetzt bin ich mittendrin“?  
 22 #00:02:06#

23 B: Och, das war schon nach der ersten bis zweiten Woche. (Lachen) Also schon tatsächlich schnell.  
 24 #00:02:16#

25 I: Woran machen Sie das fest? #00:02:17-3#

26 B: Weil ich von meiner Chefin direkt eingebunden wurden bin und sie mir auch schon vieles erzählt  
 27 hatte. Und ich einfach fachlich weiß, was gemacht werden muss und direkt Fragen gestellt habe und  
 28 natürlich dann direkt wusste, was ist gut, wo müssen wir dringendst dran arbeiten und was ist okay da  
 29 haben wir noch Zeit. Ich bin eigentlich mit offenen Armen aufgenommen worden, weil wie es vorher war  
 30 ging es nicht weiter und deswegen bin ich auch geholt wurden. Weil wir einfach unterbesetzt sind. Das  
 31 weiß auch jeder und daran arbeiten wir jetzt auch. Jetzt nicht unbedingt, jetzt Manpower zu kriegen,  
 32 man kann auch vieles organisieren, strukturieren und das ist ja auch die Richtung. Für mich war es von  
 33 großem Vorteil, das eben [Name Vorstand], die Richtung, die sie hat, die zielte genau in meine Richtung.  
 34 Also damit können wir viel/ es geht jetzt nicht zwangsläufig um Digitalisierung, sondern darum alles zu  
 35 strukturieren, zu ordnen und zu koordinieren. Um ganz klar festzulegen, wer ist für was zuständig und  
 36 nicht wie früher, eher auf Zuruf. Wenn ein Unfall passiert, wird man aktiv. Thema ist Prävention und  
 37 präventiv heißt immer zuerst denken und dann tun. (lachen) Also denken, was kann passieren. Organi-  
 38 sieren, was kann ich dagegen tun, dass es nicht passiert und dann fangen die Beschäftigten erst an.  
 39 Das ist eigentlich das Gesetz und das ist eigentlich die Denkweise. Dafür gehört halt viel Struktur dazu  
 40 und Struktur kann man halt händisch machen, es ist viel Arbeit oder eben viel digitalisieren. Es hat alles  
 41 immer Vor- und Nachteile. Aber, wenn man schon mal eine Grundlage geschaffen hat, dann kann man  
 42 es immer besser machen. (Lachen) #00:04:11#

43 I: Sie sagten eben Ihre Chefin hat Ihnen vorab viel erzählt bereits, da waren Sie sehr schnell mittendrin.  
 44 In welchem Kontext hat sie Ihnen, diese Informationen gegeben? #00:04:23#

45 B: Immer in Gesprächen. Also, ich war halt viel bei ihr, viel mit ihr zusammen. Und hatte auch einen  
 46 Kollegen, der im gleichen Raum sitzt, was natürlich viel hilft. Und der hat mit natürlich dann viel erzählt.  
 47 Der andere Kollege sitzt nicht hier in Köln, sondern der sitzt im Süden und da ist natürlich klar, da

48 telefoniert man nur und das ist natürlich schwieriger. Aber wenn einer im gleichen Raum sitzt, das ist  
 49 natürlich von Vorteil, da sieht man auch zwischen den Besprechungen, zwischen den Terminen oder  
 50 man hört einfach mit, so zwangsläufig bei den Gesprächen. Vor den Terminen über die Telefonate und  
 51 dann kriegt man dann auch immer was mit. Oder wenn ich so eben für mich so überlegt hatte, so welche  
 52 Struktur, wo müssen wir wo was anfassen. Dann konnte ich ihn natürlich immer direkt fragen und das  
 53 hilft natürlich sehr. Oder eben die Chefin sitzt auch nicht weit entfernt. Die kriegt man nicht so oft, aber  
 54 sie hat sich da schon, so gut wie es ging, Zeit genommen. #00:05:25#

55 I: Wie sah das, wenn Sie es mal zeitlich beziffern müssten oder den Zeitraum konkreter beschrieben  
 56 müssten, wie sah das aus mit den Terminen, die Sie hatten? Und waren das alles Termine in der ersten  
 57 Zeit? Waren das Termine bevor Sie an Bord waren? #00:05:40#

58 B: Wovon wir jetzt eigentlich sprechen war natürlich am Anfang, also wirklich die ersten Wochen. Und  
 59 da haben wir fast nahezu jeden Tag, (...), da kann man schon fast sagen mindestens eine Stunde  
 60 gesprochen, mindestens. Aber bei mir ist es schon was Besonderes, weil es halt wirklich schon sehr  
 61 fachlich war und ich habe auch nur in dieser Ebene dann auch gearbeitet. Für mich war es nur wichtig,  
 62 dass ich dann die Struktur kennenlerne. Wer ist für was zuständig? Wer macht wo was? Was sind das  
 63 für Beschäftigte und was tun die? Und das konnte ich natürlich auf dem kleinen Dienstweg natürlich  
 64 immer schnell, bei dem Kollegen, der neben mir sitzt, dann natürlich schnell abfragen. Oder auch, ich  
 65 habe auch eine andere Kollegin, wir sind zu dritt im Zimmer. Die arbeitet zur Hälfte beim betriebliches  
 66 Gesundheitswesen und zur anderen Hälfte eben hier bei HR und da habe ich natürlich immer so noch-  
 67 mal die andere Seite erfahren, was jetzt von uns im fachlichen Bereich die anderen [Name betrachteter  
 68 Arbeitgeber]-Leute alle tun und auch so die Gepflogenheiten und das hilft natürlich auch, wenn man  
 69 dann unterschiedliche Ansprechpartner hat oder einfach auch nur hört, was die am Telefon mit wem  
 70 sprechen, auch wenn ich in dem Thema gar nicht drin bin. Dann kriegt man dann natürlich auch so ein  
 71 Gefühl, wie läuft der Laden hier? Wer redet, wo, mit wem? Wie ist das so strukturiert? Also für mich war  
 72 es gut, dass ich nicht ein Einzelzimmer bekommen habe. Dann kriegt man die Informationen natürlich  
 73 nicht so schnell mit. #00:07:21#

74 I: Wenn Sie sagen „man kriegt dann mit, wie läuft der Laden hier“. Wie würden Sie sagen, läuft der  
 75 Laden hier? #00:07:26-5#

76 B: Also, was ich ja deutlich mitbekommen habe ist, dass ich jetzt seit letztem Jahr/ ich kann das ja jetzt  
 77 nur von meinem Ressort her sehen. Es hat sich ja viel verändert. Es hat sich ja schon viel verändert  
 78 und ich glaube mit [Name Vorstand] hat sich auch viel verändert. Das haben wir dann auch am Ressort-  
 79 Tag dann auch ist mir das deutlich geworden. Als sie die ganzen neuen Projekte dargestellt hatten und  
 80 ich auch die Gesichter gesehen hab von den anderen, so nach dem Motto: „Boah, ist das erst ein Jahr  
 81 her, was haben wir alles gemacht?“ Also es ist schon ziemlich rasend, was sich hier alles verändert.  
 82 Also, es ist schon alles organisiert und gut strukturiert. Aber ich höre dann von den anderen, weil ich ja  
 83 das Vorherige nicht kenne. Natürlich dann auch die Stimmen die dann sagen:“ Ey, das haben wir schon  
 84 Mal alles gehabt und jetzt wird wieder zurückgerudert.“ Aber im Grunde genommen positiv natürlich.  
 85 #00:08:27-3#

86 I: Wir waren jetzt schon relativ häufig direkt mittendrin, wie Sie jetzt auch in Ihrer ersten Zeit. Ich würde  
 87 jetzt gern aber nochmal einen Schritt zurückgehen und fragen, was verstehen Sie unter dem Begriff  
 88 Einarbeitung, Onboarding, Eingliederung eines Mitarbeiters? Was gehört für Sie dazu? #00:08:45-2#

89 B: Also da hat mir schon ein bisschen was gefehlt. Erstmal habe ich einen Stick bekommen, den ich  
 90 nicht nutzen kann von der Personalabteilung. Das war irgendwie so eine Karte, die kann ich ausklappen  
 91 und irgendwo reinstecken, aber das ist kein USB-Stick, sondern noch ganz viel flacher und die passt  
 92 irgendwie in keinen Laptop rein, also auch nicht in den Laptop, den ich von der [Name betrachteter  
 93 Arbeitgeber] bekommen habe. Aber dann dachte ich mir, ist jetzt auch egal, das konnte ich dann in der  
 94 ESS nachlesen. #00:09:17-2#

95 I: Was war auf dem Stick? #00:09:20#

- 96 B: JA , das waren eigentlich die ganzen Dienstabweisungen und Datenschutz und sowas und das be-  
97 kommt man ja nachher dann nochmal mitgeteilt. #00:09:29#
- 98 I: Wie wirkte das auf Sie? #00:09:32#
- 99 B: Unprofessionell. (Lachen) Das fand ich blöd. #00:09:34#
- 100 I: Was denn konkret? #00:09:37#
- 101 B: Ja, das ich diese Karte bekommen habe und ich dann jeden gefragt habe, was mache ich jetzt damit  
102 und wie kriege ich das in den Rechner oder wie kriege ich das raus. Klar ich hätte jetzt zur Personalab-  
103 teilung gehen können und sagen können/ Du kriegst dann einen extra Zusatzadapter oder was weiß  
104 ich. Aber das war mir dann gerade in dem Moment nicht wichtig genug. Weil ich dachte, das kriege ich  
105 auch so noch heraus. Ich meine die Dinge sind auch im Portal noch zu finden. #00:10:03#
- 106 I: Und, dass die Inhalte da abgelegt waren? #00:10:05-2#
- 107 B: Die sind da wahrscheinlich schon drin. #00:10:09#
- 108 I: Ne, wobei Sie haben gesagt Sie konnten nicht reinschauen. #00:10:14#
- 109 B: Ne, also es war bei den Begleitschreiben war ein Text mit dabei, über die Themen die da drin sind  
110 und das sind natürlich diese hunderttausend Dienstabweisungen, die ich dann ... #00:10:24#
- 111 I: Können Sie versuchen ein Bisschen lauter zu sprechen. #0:10:27#
- 112 B: Ach so, ja genau. Die hunderttausend Dienstabweisungen, die man am Anfang natürlich dann noch  
113 nicht liest, zum Beispiel, jetzt einfachste eben die Reisetätigkeit. Wenn ich dann keine Reisetätigkeit  
114 mache, dann brauche ich das gerade noch nicht das hole ich mir dann nachher. Das wäre eigentlich  
115 schon besser gewesen. Was mir auch gefehlt hatte, war wirklich auch so ein erstes Seminar, das kenne  
116 ich vom [Name vorheriger Arbeitgeber], wo man so ein bisschen erzählt bekommt, wie tickt der Laden  
117 hier. So wo findet man was? Wer macht was? Und was sind das alles für Sparten, die es hier gibt? Und,  
118 was ist so das Ziel grundsätzlich? Braucht ja auch nicht lange zu sein, es braucht doch nur 2 Stunden  
119 zu sein. Oder gut man kann es auch ausdehnen. Aber das hat mir schon so ein bisschen gefehlt. Da  
120 hatte ich jetzt natürlich den Vorteil durch mein Fachgebiet, dass ich da natürlich dann automatisch von  
121 den Kollegen erzählt bekommen habe, aber dann auch nur scheinbarweise. Das fände ich eigentlich  
122 ganz schön gut. Aber das was ich selber tue, diese arbeitsschutzrechtlichen Unterweisungen, die haben  
123 natürlich komplett gefehlt, aber das lag daran, dass die komplett hier in Holweide fehlen. Aber das än-  
124 dern wir ja jetzt, das wird ja besser. #00:11:40#
- 125 I: Ich würde gerne nochmal auf dieses Veranstaltungsformat eingehen, was Sie gerade angesprochen  
126 haben, was Ihnen gefehlt hat. Was ist Ihnen daran wichtig? Oder warum ist das Ihnen wichtig?  
127 #00:11:54#
- 128 B: Ich kann mich natürlich schlau machen im Internet bevor ich mich hier bewerbe und bevor ich zusage  
129 und unterschreibe, weiß ich ja natürlich, was ist das für eine Firma und, was haben die für Bereiche?  
130 Aber das von einem Internen vielleicht nochmal erzählt zu bekommen und welches Ressort gehört dazu,  
131 genau das zu Beispiel, diese Ressort-Aufteilung. Klar, kann ich mir die Organigramme angucken, aber  
132 es ist ein Unterschied, wenn ich es aktiv selber machen soll und ich behaupte mal, dass die anderen  
133 das nicht gemacht haben. Ein banales Beispiel, also Bearbeitung von irgendwelchen Versicherungen  
134 oder sowas. Dann kümmere ich mich nicht unbedingt darum, ob es da jetzt ein Ressort, wie jetzt hier.  
135 Ich kenne die Namen auch noch nicht, hier von [Name Vorstand], die [Name Ressortabkürzung], ne?  
136 Diese hunderttausend Abkürzungen (Lachen) das liest mit Sicherheit keiner. Ich habe es mir natürlich  
137 angeguckt, weil ich das von der Struktur, wegen der Arbeitssicherheit brauche, aber das hätte ich schö-  
138 ner gefunden, wenn ich das vielleicht einmal serviert bekomme, um mal zu sehen, ja wo ist der Vor-  
139 stand? Wer ist für was zuständig? Wer kümmert sich um was? Klar, vergisst man das nachher wieder  
140 und man braucht es vielleicht auch nicht unbedingt, aber es ist gut das mal zu wissen, wer ist für was  
141 zuständig und wo bin ich angegliedert? #00:13:17#

142 I: Darf ich doch nochmal nachhacken. Was ist das Gute daran? Sie haben gerade beschrieben, das ist  
143 gut. #00:13:23#

144 B: Ja, da fühle ich mich schon zu Hause. Da weiß ich schon mehr, was meine Firma tut. Also, jeder  
145 andere sagt ja, [Name betrachteter Arbeitgeber] ist ja nur wenn ich eine Krankenversicherung habe,  
146 dann ist es eben eine Krankenversicherung und der andere kennt sie nur als Autoversicherung. Aber  
147 die macht mit Sicherheit noch viel, viel mehr, was ich jetzt auch nicht direkt parat habe. Und ich denke,  
148 das ist für das Image, weil wir sind ja auch die Transporteure nach außen, schon wichtig. Also in der  
149 Beziehung fühle ich mich noch nicht so richtig fit jetzt bei der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Beim  
150 [Name vorheriger Arbeitgeber] Rheinland weiß ich ganz genau, jeder sieht [Name vorheriger Arbeitge-  
151 ber] ist der, der meine Autos prüft. Nein ist er nicht. Der hat noch Industrieservice, der prüft Gebäude,  
152 der macht Emissionsuntersuchungen. Ich kann Ihnen eine ganze Latte erzählen. Da weiß ich was die  
153 alles machen. Wenn man das anderen erzählt, dann denkt man auch: AHA ist ja doch interessant.  
154 Transportiert Ihr auch dann, dass es ein interessanter Arbeitgeber ist, der dann vielleicht auch, der  
155 nächste schickt seine Kinder dort hin oder erzählt es weiter. Wir sind ja sozusagen auch Verkäufer. Ich  
156 für meinen Teil fühle mich mehr zu Hause, wenn ich weiß, wer, wo, was macht. #00:14:53#

157 I: Können Sie näher beschreiben, was dieses „Ich fühle mich zu Hause“ alles beinhaltet, dieses Gefühl?  
158 #00:15:02#

159 B: Ja man ist sicherer. Das man nicht in irgendeiner Klitsche gelandet ist. Auch wenn es riesengroß ist  
160 und die irgendwie nur in eine Richtung denkt, sondern dass man einfach auch das ganze Unternehmen  
161 erlebt. Dass man nicht nur seine Arbeit sieht und Tag ein Tag aus da reingeht und wieder rausgeht und  
162 eigentlich von dem Rest gar nichts weiß, sondern dass das wirklich so, es ist jetzt übertrieben, ein  
163 zweites zu Hause ist. Ja es ja im Grunde genommen, wenn man 8 Stunden am Tag hier verbringt. Das  
164 ist meine Meinung. (Lachen) (Es geht hier auch um Ihre. #00:15:39#) Es gibt auch andere natürlich, die  
165 sagen, das will ich gar nicht wissen, das ist mir völlig egal, aber Hauptsache ich kriege meine Kohle und  
166 ich mache meinen Job und lass mich in Ruhe damit. Aber junge Leute oder auch Leute die neu hierhin  
167 wechseln haben die Stimmung nicht. So ich gehe nur hierhin um meine Brötchen zu verdienen, sondern  
168 die kommen dahin, sind neu und die wollen erstmal natürlich wissen, worum geht es hier. #00:16:00#

169 I: Sie sprachen jetzt gerade noch davon, sie haben diese Stimmung nicht. Wie würden Sie die Stimmung  
170 beschreiben, als Sie ganz frisch waren? Also Sie sind ja immer noch nicht lange da, aber so in den  
171 ersten Wochen. Wie war Ihre Stimmung? #00:16:13#

172 B: Welche Stimmung? #00:16:13#

173 I: Ihre persönliche Stimmung. #00:16:14#

174 B: Die ich habe. Super positiv. (Lachen) #00:16:19#

175 I: Können Sie näher beschreiben, was es positiv gemacht hat? #00:16:23#

176 B: Das ist meine Arbeit an sich, weil ich hier Aufgaben habe, die erstmal anders sind, als das, was ich  
177 in den letzten zehn Jahren gemacht habe. Ich habe eine Menge vor mir, was ich noch anstoßen kann.  
178 Aus meinen Augen auch muss und vor allen Dingen, weil ich das Gefühl habe, das ich Rückendeckung  
179 vom Vorstand habe. Weil, wenn ich den nicht hätte, wäre ich nicht hier. Um das klar zu sagen, weil dann  
180 bringt man das nicht voran, was eigentlich die Arbeitssicherheit will oder was der Gesetzgeber auch will  
181 und was auch gut ist für die Beschäftigten und das Unternehmen. Das ist ja immer so ein Geben und  
182 Nehmen. Der Vorstand ist also ein ganz wichtiger Punkt und meine direkte Chefin natürlich ist ein ganz  
183 wichtiger Punkt, die mich auch tatsächlich geholt hat. Wir kannten uns auch schon vorher und die mich  
184 quasi auch abgeworben hat. (lachen) Und wo ich eben auch weiß, die steht voll hinter mir. Die Kollegen  
185 drum herum, das ist der nächste Schritt, da harmoniert auch alles gut. Von daher, Sonnenschein.  
186 #00:17:34#

187 I: Sie sprachen jetzt gerade davon, dass Sie gespürt haben sie haben Rückendeckung auf der Ebene  
188 Führungskraft, auf der Ebene Vorstand. Wenn Sie dieses Wissen mal mit dem vergleichen, was Sie im

189 Bewerbungsprozess hatten. Also was wussten Sie wann? Wann haben Sie welches Gefühl bekommen?  
 190 Sie sprachen jetzt gerade selber davon „Führungskraft hat mich abgeworben“. Das heißt da war ein  
 191 sehr frühes Kennenlernen auch schon mit direkten Führungskraft gegeben. Vielleicht könnten Sie ja  
 192 nochmal näher drauf eingehen, wie sich das entwickelt hat? (...) Also vielleicht nochmal retrospektiv  
 193 betrachtet, das ist ja das, was Sie heute wissen. Sie wissen jetzt heute, ich habe die Rückendeckung.  
 194 #00:18:17#

195 B: Ich wusste schon relativ früh oder bevor meine Chefin mich abgeworben hatte, wusste ich schon die  
 196 Richtung vom Konzern. Damals wusste ich eigentlich nur, dass Sie, also meine Chefin, für die Arbeits-  
 197 sicherheit verantwortlich ist und dass sie dieses Thema voran bringen will. Und, dass sie es geschafft  
 198 hatte endlich eine Stelle dafür frei zu machen. Da waren noch Vorläufer gewesen, also man wollte eben  
 199 keine Festanstellung, dann nur einen Freelancer. Das war alles noch sehr schlecht organisiert, das  
 200 muss ich auch so negativ sagen. Ich hatte mich ja dann auch noch für eine andere Ebene beworben,  
 201 aber auch nur halbherzig, dachte es schadet ja nicht, mal bewerben, mal den Markt abfragen. Und da  
 202 habe ich schon gemerkt, dass es eigentlich nicht richtig gewollt war und dann war das mit den Vorge-  
 203 setzten noch nicht ganz klar und da meine jetzige Chefin tatsächlich auch Vorgesetzte geworden ist,  
 204 dann hat sie es eben auch geschafft daraus eine Festanstellung zu machen und das war für mich eine  
 205 solide Basis. Vorher war das für mich sehr halbherzig. Deswegen habe ich das auch halbherzig gesehen  
 206 und ab dem Moment, wo ich wusste, es ist eine Festanstellung, dann hatte ich dann eben auch gehört,  
 207 die wollen dieses Thema voranbringen. Dann war das für mich auch klar, dass wenigstens meine Chefin  
 208 mir auch Rückendeckung geben wird. Dann war das sogar schon sehr früh, also in den ersten Wochen.  
 209 Ich weiß jetzt nicht, ob das die zweite Woche oder dritte oder was weiß ich war. Also schon relativ früh  
 210 und da habe ich schon sehr offen gesprochen und habe da auch ein sehr offenes Wort von ihr gehört.  
 211 Und dann war mir klar, Okay das hat Zukunft. Also sehr früh schon. #00:20:18-3#

212 I: Was hat dieses Gespräch bedeutet, im Verhältnis zur Erwartung, die sie gleich auch an der Rolle  
 213 hatten? #00:20:30#

214 B: Das waren meine Erwartungen. Also wenn ich das nicht erfahren hätte, diese Rückendeckung. Wenn  
 215 ich dann jetzt irgendwie in den ersten Wochen und Monaten gemerkt hätte, ich renne hier gegen eine  
 216 Wand, die wollen das hier eigentlich gar nicht. Dann hätte ich mir das auch ernsthaft überlegt, ob ich  
 217 hier bleibe, weil, dann hat das keine Zukunft. Dann ist das genau das, was die anderen Kollegen seit  
 218 Jahren gemacht haben oder im letzten Jahr. Vorher war es ja anders. Das war ja sukzessive abgebaut  
 219 worden. Wenn der Arbeitgeber nicht dahintersteht, dann ist man da als ausführendes Organ auf verlo-  
 220 renem Posten. Da kann man nur Schadensbegrenzung machen und darauf hatte ich keine Lust und  
 221 dann wäre ich wieder zurückgegangen. Also einen Rettungsanker hatte ja immer noch. (lachen) Das  
 222 wäre kein Problem gewesen. Aber dadurch, dass ich eben da gehört hatte (...) Das ist ja schon was  
 223 Besonderes, aber das hat man dann auch relativ schnell bemerkt. Ja gut das kann sich jederzeit ändern.  
 224 Wenn der Branchenwechsel (unv.) Vorstand läuft aber. Man hat ja bestimmte Prozesse eingestiebt und  
 225 es ist ja positiv hier alles. So sehe ich das auch weiterhin optimistisch. #00:21:44#

226 I: Wir waren eben bei der Frage, was gehört alles zu Onboarding und da haben Sie erzählt, korrigieren  
 227 Sie mich, wenn ich etwas falsch wiedergebe. Was nicht so gut gelaufen ist. Ihnen hat das erste Infor-  
 228 mationspaket hat nicht so ganz Ihre Bedürfnisse gedeckt, sage ich mal. Sie hatten keine Einführungs-  
 229 veranstaltungen und dann haben Sie ein bisschen erzählt, was aber gepasst hat im unmittelbaren Um-  
 230 feld, Führungskraft, Vorstand, direkte Kollegen. Aber wenn Sie das mal etwas generischer sehen wür-  
 231 den, was gehört für Sie zum Thema „Einarbeitung/Onboarding“ dazu? Was sollte man da mit im Blick  
 232 haben? #00:22:21-4#

233 B: Also, erstmal das einordnen. Also, dass der neue Beschäftigte sich einordnen kann im ganzen Sys-  
 234 tem [Name betrachteter Arbeitgeber] und dann auch tatsächlich (...) Also die üblichen Sachen, wie  
 235 mache ich meine Reisekostenabrechnung? Wo habe ich da bei ESS was einzutragen? Und dieses  
 236 übliche mit Urlaub, dass das schon im Grunde genommen als Checkliste dann eigentlich

237 durchgearbeitet wird. Bei uns war das so, immer wenn mir dann was aufgefallen ist, so nach dem Motto,  
238 „ach das muss ich auch noch machen, wie mache ich das überhaupt“ dann hat mir das jeder auch  
239 erklärt, aber da fehlte mir einfach so eine Struktur für das tägliche Leben sozusagen oder wenn man  
240 Zeit nachhalten soll oder wie auch immer. Dass das wie so eine Checkliste auch dem Vorgesetzten  
241 quasi an die Hand gegeben wird, damit er seinen neuen Beschäftigten dann wirklich alles gleich erzäh-  
242 len kann. (...) Dann muss ich jetzt mal komplett überlegen, was da jetzt notwendig ist, aber das fängt ja  
243 schon mit den Karten an. Gut, das wurde von meinen Kollegen dann schon alles abgenommen. So wo  
244 muss ich jetzt welche Karte beantragen? Zutrittsberechtigungen und solche Geschichten. Aber das weiß  
245 man ja eigentlich auch vorher und da könnte man sich ja auch eine Checkliste machen. #00:24:00-3#

246 I: Welche Bedeutung hat das für Sie, wenn das alles nicht passiert? #00:24:06#

247 B: Das ist zeitaufwendiger. Man muss immer nachfragen und man muss immer noch gerade einen parat  
248 haben, der gerade in dem Moment, wo ich das gerade brauche einen dann auch weiterhilft. Wenn man  
249 dann nicht gerade die netten Kollegen hat, wird das natürlich zäh. #00:24:21-4#

250 I: Und welche Gedanken haben Sie damit verbunden? Oder welche Gedanken hatten Sie, dass es so  
251 kleckerweise so aufkam? #00:24:33#

252 B: Ja gut, das ist mir ja schon gesagt worden. Also, darauf hatte ich mich schon drauf eingestellt. (An  
253 welche Stelle? #00:24:38#) JA, schon relativ am Anfang. Ja gut mein Kollege hat mich dann schon  
254 mitgenommen, weil er ja dann direkt nebenan saß, konnten wir uns dann immer gegenseitig helfen.  
255 Also hat er gesagt: „Das muss du so machen. Dann gehen wir mal nach da und ich rufe mal den an.“  
256 Und dieses „ich rufe mal den an“ das wusste ich ja nicht, das stand ja nirgendwo. Vielleicht stand es  
257 ja auf der Karte drauf, die ich nicht lesen konnte. (Lachen) Kann ja auch sein. #00:25:07#

258 I: Welches Ziel hat das Ganze? Also welches Ziel hat Einarbeitung, Onboarding, Eingliederung für Sie?  
259 #00:25:14#

260 B: Dass der Beschäftigte sofort weiß, auf was er selber zu achten hat, was er überhaupt grundsätzlich  
261 machen muss. Was der neue Arbeitgeber hier von ihm verlangt. Dass er auch vielleicht auch irgendwas  
262 in der Hand hat, um nochmal nachzulesen, ach das war das. Nehmen wir mal wieder das einfach Bei-  
263 spiel, Reisekosten. Das er sofort weiß, ach das stand da auch irgendwie und haben wir auch mal be-  
264 sprochen. Was muss ich da jetzt nochmal machen? In welches Programm muss ich rein? Weil auch  
265 das Intranet ist ja auch nicht so intuitiv in allen Bereichen. Ob man das jetzt auf einen Stick macht oder  
266 dann tatsächlich doch ein Blatt Papier in der Hand hat, wo man nochmal nachgucken kann. #00:25:59#

267 I: Wenn ich das jetzt nochmal wiedergeben darf. Ist aus Ihrer Sicht das Ziel, sich einmal einordnen zu  
268 können und zum anderem zu wissen, wo man welche Informationen findet? #00:26:08#

269 B: Genau. Dann auch später, weil Sie haben ja auch selber gesagt: „Klar am Anfang stürzt alles auf  
270 einen ein.“ Und wenn man natürlich alles erklärt bekommt am Anfang, dann war es mehr als ein Bruch-  
271 teil von dem da nachher noch, weil man hat ja meistens noch im Kopf: „Ahh, das habe ich gehört, wie  
272 war das noch?“ Und wenn ich dann irgendein Video habe, wo ich nachgucken kann, dann muss ich  
273 nicht die ganzen Kollegen aus ihrer eigentlichen Arbeit rausholen. #00:26:33-5#

274 I: Mich würde interessieren, was Sie selbst getan haben, um sich so Ihren Weg hier zu bahnen? Was  
275 waren so Ihre Taktiken. Sie sagten: Da war jetzt wenig Vorstrukturiertes. Wie sind Sie jetzt damit um-  
276 gegangen, um reinzukommen in die Themen, in das soziale Umfeld? #00:26:56#

277 B: Fragen. (Lachen) Anders geht es ja nicht. #00:26:59-2#

278 I: Welche Reaktionen haben Sie da wahrgenommen? Wie ging es da weiter? #00:27:05#

279 B: Da habe ich ja immer offene Arme gehabt. Da ist mir wirklich direkt weitergeholfen oder irgendwas  
280 gemacht worden, damit es weitergeht. Also deswegen, das ist dann das direkte Umfeld. Ist bei uns  
281 vielleicht auch anders, also, wenn man halt im großen Schadensbereich oder irgendwie sowas da rein-  
282 geht und wir ein relativ kleines Team sind. Da konnte ich jeden fragen und der hat mir immer

283 weitergeholfen. Das war sehr gut. Deswegen war es nicht negativ so gesehen. Klar habe ich mir ge-  
 284 dacht, das hätte man vielleicht etwas anders machen können: so schneller, dann muss ich nicht jedes  
 285 Mal irgendwen dann fragen. Aber dadurch, dass alle so hilfsbereit und nett waren, war das dann auch  
 286 nicht schlimm. #00:27:50-5#

287 I: Wenn Sie nochmal auf den Verlauf der Einarbeitungszeit schauen. Was waren da aus Ihrer Sicht  
 288 zentrale Meilensteine? Situationen, Rahmenbedingungen die Ihnen direkt ins Gedächtnis kommen?  
 289 #00:28:13-4#

290 B: Ich hatte so gesehen ja keine Einarbeitung. (Lachen) #00:28:22#

291 I: Oder das Onboarding. Also Ihre ersten Monate. Also wenn Sie jemandem jetzt sagen müssen: Das  
 292 waren jetzt die drei zentralen Momente oder die drei zentralen Situationen. Also, das was Sie als Erstes  
 293 erzählen. #00:28:35#

294 B: Das war die erste Begegnung mit [Name Vorstand], also mit dem Vorstand an sich. Weil das war  
 295 Dreh- und Angelpunkt. (...) Die Sichtweise und das Verständnis vom Vorstand erstmal abzuholen. So  
 296 auf der Seite war das sehr wichtig und ich bin ja am Anfang noch hier gewesen quasi wie ein Berater,  
 297 wie ein Externer, wie ich das ja vorher auch gemacht hatte und habe das noch alles sehr abstrakt  
 298 gesehen. Und nicht als: „Ich bin Bestandteil der [Name betrachteter Arbeitgeber]“, sondern da war ich  
 299 noch so „Ich bin hier Fachkraft für Arbeitssicherheit und berate den Vorstand. Deswegen hat mir das  
 300 natürlich so ein bisschen geholfen, noch mit diesem Abstand noch alles sehr strukturiert zu sehen. Jetzt  
 301 langsam mit der Zusammenarbeit mit FM. Also das sind viele Gespräche mit [Name Abteilungsleiter],  
 302 [Name Bereichsleiter]. Das waren natürlich auch Meilensteine gewesen, zu sehen wie arbeiten die und  
 303 geht das auch in die Richtung, wie ich mir das vorstelle, dass es gut ist? Aber das war jetzt nicht was  
 304 Strukturiertes irgendwie, also das hatte jetzt nichts mit Einarbeitung oder sowas zu tun, sondern einfach,  
 305 wie funktioniert die Zusammenarbeit und wie ist die thematische Zielrichtung. Als ich wirklich vom Vor-  
 306 stand gesehen hatte die Zielrichtung, meine Chefin übernimmt die Zielrichtung und mit dem wir eben  
 307 extrem viel zusammenarbeiten, ist eben FM. Die setzen quasi wirklich eins zu eins, im richtigen Sinne  
 308 die Zielrichtung vom Vorstand um. Das ist eine gute Basis. Das waren das, jeweils die fachlichen Ge-  
 309 spräche zu irgendeinem Thema, aber wo ich dann wusste, das ist gut und die Zusammenarbeit läuft  
 310 auch gut. Aber das hatte jetzt nichts mit Einarbeitung zu tun. (Lachen) #00:30:50#

311 I: Wenn Sie das mal auch auf Ihre, also es ist immer schwierig über Gefühle zu sprechen. Aber so auf  
 312 diese affektive Gefühlsebene bringen und mal überlegen: Also wie habe ich mich das gefühlt und was  
 313 waren wichtige Momente für mein Gefühl? #00:31:08-3#

314 B: Das war das, wovon ich gesprochen hatte. Klar, weil wenn ich ja sehe wir arbeiten auf der gleichen  
 315 Ebene, dann fühle ich mich gut. Was damit ja zusammenhing war ja auch, dass sie mich auch akzeptiert  
 316 haben oder andersherum ich mich akzeptiert gefühlt habe. Ob es dann wirklich so ist, weiß man ja nicht.  
 317 Aber ich habe mich akzeptiert gefühlt und wenn man ja auch gut zusammenarbeiten kann, fühlt man  
 318 sich angenommen und hat man auch die guten Gefühle, dann geht man ja auch gerne zur Arbeit und  
 319 macht die Arbeit eben auch gerne. Deswegen habe ich ja auch bewusst gesagt, wenn ich keine Rü-  
 320 ckendeckung vom Vorstand habe, dann macht das keinen Sinn, dann habe ich kein gutes Gefühl mehr.  
 321 Dann habe ich das Gefühl, ich renne gegen eine Wand und dafür arbeite ich nicht. Dann ist es ja alles  
 322 negativ, das war jetzt gerade hier alles positiv und genau in die andere Richtung. #00:32:09-3#

323 I: Woran haben Sie denn gemerkt, dass Sie akzeptiert werden oder was hat Sie das denken lassen oder  
 324 es fühlen lassen? #00:32:20#

325 B: Einmal ganz massiv, weil mich eine bestimmte Person dann aus FM tatsächlich mich angerufen hatte  
 326 und nicht jemand anderes. Da hatte ich mir natürlich auch gedacht: Er ruft mich an, er will meine Mei-  
 327 nung hören und spricht mit mir das ab. Ich muss natürlich sagen: „ich muss das erstmal intern abstim-  
 328 men“, weil ich die Berechtigung dazu nicht hatte, was er gefragt hatte. Das war natürlich klar, okay.  
 329 Kann natürlich dann auch sein, dass man natürlich versucht, die Leute gegeneinander auszuspielen,

- 330 aber das Gefühl hatte ich da eben nicht. Ganz im Gegenteil so: „Wir können gut miteinander arbeiten,  
331 wir arbeiten das strukturiert ab und halten das auf einer Ebene die richtig ist.“ #00:33:14-2#
- 332 I: Gibt es etwas, was dich in der Zeit, was dich sehr überrascht hat? #00:33:19-3#
- 333 B: Ja, das war ganz am Anfang, dass ich gedacht habe, das kann nicht sein. „ So ein riesen Laden und  
334 das und das und das fehlt alles und ist nicht da oder ist nicht richtig da. Doch es ist eigentlich alles da,  
335 aber nicht richtig. (Lachen) #0:33:38-1#
- 336 I: Auf Ihr direktes Arbeitsfeld bezogen? #00:33:43#
- 337 B:Also es ging eher nur auf das Fachliche. Oder in welche Richtung ging das dann? #00:33:45#
- 338 I: Ne, ich wollte nur verstehen, was Sie überrascht hat. #00:33:53#
- 339 B: Ne das war nur das, was mich überrascht hat. Ansonsten doch hat mich überrascht, gerade wie hier  
340 in Holweide, wie schön das alles hier ist. Ob den Leuten das alles klar ist, auf was für einen Boden die  
341 sich hier befinden. (Lachen) Also von dem ganzen Ambiente jetzt, gebäudetechnisch und auch den  
342 ganzen Services, die da sind, also es gibt auch andere. #00:34:16#
- 343 I: Wenn Sie sagen, es hat Sie überrascht, das heißt es war Ihnen vorher nicht klar? #00:34:21#
- 344 B: In der Dimension nicht, nein. #00:34:23#
- 345 I: In welcher Dimension hatten Sie es erwartet? #00:34:25#
- 346 B: Also schon gut. Aber das ist schon gehoben. #00:34:30-6#
- 347 I: Wenn Sie die Meilensteine, die Sie eben genannt hatten. Insbesondere wahrscheinlich die Gesprä-  
348 che, die Sie hatten mit Ihren Schnittstellen und mit Ihren Vorgesetzten und Vorstand. Wenn Sie die mal  
349 ins Verhältnis setzten, zu dem, was Sie eben als Ziel des ganzen beschrieben haben, also dem Ziel von  
350 Onboarding, Ziel von Einarbeitung. Wie würden Sie dann die Relation zueinander beschrieben von Ihren  
351 Meilensteinen und den Zielen des Ganzen? (...) Wie steht das miteinander in Beziehung? #00:35:08-  
352 6#

**A.8: IP06**

- 1 I: Es läuft. So, liebe [Name IP], ganz lieben Dank erstmal, dass sie sich die Zeit für das Interview nehmen, neben dem Arbeitsalltag. Ich würde gerne einfach mit der Frage starten, wie sie sich bisher in den  
2  
3 ersten fünf Monaten eingelebt haben bei [Name betrachteter Arbeitgeber]. #00:00:19-7#
- 4 B: Ja, also, ich fühle mich eigentlich pudelwohl, also alles wunderbar. Gut, ich habe jetzt auch keine  
5 Vergleichsmöglichkeiten, weil es ja mein erster Job ist, aber so hab ich noch nichts zu beanstanden,  
6 also. Ich komme (unv. wg. Husten), ich fühle mich auch total wohl im Kollegenkreis. Mit dem Vorgesetzten  
7 verstehe ich mich gut. Hab jetzt auch noch nichts Negatives gehört. Also, ich glaube, wenn ich mich  
8 nicht einigermaßen gut machen würde, wäre da schon etwas gekommen. Ja, so, was ich als sehr gut  
9 finde, ist dass ich immer fragen kann. Ich kann alles fragen die Kollegen. Das finde ich eigentliche das  
10 A und O und finde ich auch sehr gut bei der Einarbeitung vor allem, dass man da jetzt keine Angst  
11 haben muss, oh, „kann ich das jetzt Fragen oder nicht“ oder der denkt, „oh mein Gott, was ist das denn  
12 für eine, dass die immer so blöde Fragen stellt“. Also das gar nicht. Man kann echt alles fragen und das  
13 hilft auch enorm bei der Einarbeitung oder hat mir halt zumindest geholfen, wenn man da mal nicht  
14 weiterkommt, dass man da einfach alles fragen kann. #00:01:27-3#
- 15 I: Okay. Sie haben jetzt gerade gesagt, sie fühlen sich pudelwohl. Was bedeutet das für sie? Was ist  
16 das für ein Gefühl? #00:01:33-4#
- 17 B: Ja. Dass ich mich halt freue, in die Arbeit zu gehen oder dass ich jetzt keine Angst habe irgendwie  
18 gemobbt zu werden oder so. Hört man ja jetzt heutzutage immer öfter. Also ich verstehe mich mit den  
19 Kollegen, mit denen ich zu tun habe sehr gut. Ja. #00:01:51-0#
- 20 I: Woran merken sie das? Dass sie sich gut verstehen? #00:01:54-6#
- 21 B: Ja, wir haben Spaß zusammen und dass man halt alles fragen kann auch oder so. Dass man auch  
22 mal über private Sachen redet oder so, also, so eigentlich wie gute Bekannte oder Freunde. Ja.  
23 #00:02:08-7#
- 24 I: Ja, schön. Die Einarbeitungszeit oder die erste Zeit in einem Unternehmen ist halt glaube ich eine  
25 sehr bedeutsame, vorab tätigt man Annahmen, überlegt sich, wie es sein könnte so, entscheidet sich  
26 dann für den Arbeitgeber und hat dann in der ersten Zeit die Möglichkeit die eigenen Annahmen, Er-  
27 wartungen zu validieren, zu schauen, was stimmt jetzt davon, was ist vielleicht anders und muss un-  
28 heimlich viel Neues aufnehmen, Informationen aufnehmen. Deswegen ist es für mich ganz spannend  
29 mit jemandem zu sprechen, der es gerade erst erlebt hat und das für mich zu bearbeiten, weil sie jetzt  
30 quasi für mich der Experte in der Situation sind. Denn jemand, der das gerade nicht erlebt hat, davon  
31 gehe ich aus, kann da gar nicht so viel zu beisteuern, weil es nicht so unmittelbar ist. Entsprechend  
32 würde ich gerne von Ihnen wissen, was für sie der Begriff Onboarding beinhaltet oder Einarbeitung.  
33 Was das ist für sie. #00:03:09-3#
- 34 B: Ja. Unter Einarbeitung verstehe ich, einfach wie man jetzt an den Arbeitsalltag herangeführt wird.  
35 Also die Aufgaben, die man übernimmt, wie man das dann am besten macht oder wie das bisher ge-  
36 macht wurde. Das einem halt gezeigt wird, okay, wie das hier läuft, wie man das macht und das man  
37 dann halt selbst auch seine Gedanken drüber machen kann, ob das jetzt auch sinnvoll ist oder ob es  
38 auch Optimierungspotenzial gibt bei den Prozessen. Aber einfach die Einarbeitung an sich erstmal so,  
39 wenn das Fachliche, wenn man an das Fachliche herangeführt wird. Also ich hab jetzt keine Erfahrun-  
40 gen in der Versicherungsbranche. Von daher ist das auch neu für mich. Aber auch wie man so an die  
41 Arbeitsprozesse herangeführt wird, ob man jetzt einfach so ins kalte Wasser geschmissen wird und  
42 sagt, okay, das ist deine Aufgabe, mach mal oder ob man auch dann eben sagt ja so und so kann man  
43 das machen. Oder auch wenn man dann nicht weiterkommt, dass man dann auch eben fragen kann  
44 und dass dann jemand da ist, der einem dann weiterhilft. #00:04:20-6#
- 45 I: Okay. Wie steht das dann im Verhältnis zum Thema Onboarding oder auch Eingliederung im Rahmen  
46 der Einarbeitung? Haben sie da für sich eine eigene Definition für? #00:04:35-2#

47 B: Also, ich finde es halt auch wichtig, dass sich die Kollegen dann am Anfang Zeit für einen nehmen,  
48 weil vor allem am Anfang ist ja alles neu und man hat einen Informations-Overflow, kann sich nicht alles  
49 merken und dann fragt man dann vielleicht auch öfter mal nach, „Okay, wie war das denn jetzt gleich  
50 nochmal?“. Und da brauchen ja die Kollegen auch Zeit dafür, weil wenn die einem zeigen, wie jetzt die  
51 Arbeitsprozesse laufen, dann dauert das ja auch immer länger als normalerweise. Und da finde ich  
52 schon wichtig, dass da auch vom Vorgesetzten den Kollegen die Zeit genommen wird, den neuen Mit-  
53 arbeiter auch einzuarbeiten, etwas, genau. #00:05:25-5#

54 I: Sie sprachen gerade von einem Informations-Overflow. Wie fühlt der sich an? #00:05:30-7#

55 B: Ja, man hat so viele neue Informationen und dann weiß man irgendwie am Ende des Tages vielleicht  
56 gerade nur noch die Hälfte. Also, man kann sich da nicht alles merken. Und dann weiß man vielleicht,  
57 ach, okay, gut das habe ich schon mal gehört, aber man kann das gar nicht mehr einordnen, wie das  
58 jetzt war oder was das jetzt war und so. Und ja, dann muss man dann nochmal nachfragen. Also, ja, ich  
59 weiß schon, ich hab das schon mal gehört, aber ich weiß jetzt gerade gar nicht, wie ich das zuordnen  
60 soll. #00:05:57-0#

61 I: Verstehe. Sie haben jetzt gerade beschrieben, was alles unter den großen Begriff Onboarding, Einar-  
62 arbeitung, Eingliederung, wie auch immer man das bezeichnen möchte, fällt. Wie steht das im Verhältnis  
63 zu dem, was sie selbst erfahren haben? #00:06:13-5#

64 B: Ja. Gut. Also, ja, also ich fand meine Einarbeitung eigentlich sehr gut, weil mein Kollege, mit dem ich  
65 am meisten zu tun hab, mein unmittelbarer Kollege, der nimmt sich echt viel Zeit. Der hat sich viel Zeit  
66 genommen und man konnte echt, also ich konnte den alles fragen, hatte da auch keine Hemmungen.  
67 Ja. Also am Anfang hat er mir dann immer gezeigt, also die Sachen, die er machen muss, die dann  
68 auch zu meinem Aufgabenbereich dann später gehörten, hat er mir dann erst immer gezeigt, wie er das  
69 macht. Dann hab ich zugeguckt und hab halt Fragen gestellt und so und das ist aber auch ein sehr  
70 geduldiger Mensch, muss man sagen, also wirklich. Also, ich glaube, das ist wirklich nicht normal, also  
71 man konnte wirklich alles fragen und auch öfters und so. Immer sehr ruhig und hat das mit einer En-  
72 gelsgeduld erklärt, was das ist. Also, das war schon echt gut. #00:07:23-5#

73 I: Ja. Was hat ihnen das bedeutet? #00:07:26-7#

74 B: Sehr viel, weil, also, ich glaube echt nicht, dass das selbstverständlich ist. Aber wie gesagt, ich habe  
75 ja keine Vergleichsmöglichkeiten, aber das liegt natürlich auch an dem Menschen, wie der Mensch an  
76 sich auch vom Charakter her ist und von der Persönlichkeit, aber ich fand das sehr, sehr gut. Das hat  
77 mir auch viel geholfen, weil ich bin so ein Mensch, wenn ich jemanden etwas frage und der irgendwie  
78 oder ich das Gefühl habe, dass der sich denkt, oh je, jetzt fragt die schon wieder was, dann frage ich  
79 auch nicht mehr weiter und dann kann man auch nicht so viel lernen oder nicht so schnell. Weil, also  
80 ich finde, wenn man jetzt irgendwo nicht weiterkommt und sich dann die Lösung mühevoll selbst erar-  
81 beitet, dann dauert das natürlich länger, als wie wenn man mal schnell fragt, wie geht das nochmal und  
82 dann kommt man da schneller weiter und ist dann im Endeffekt auch produktiv. #00:08:22-6#

83 I: Ja, klar. Warum fragen sie nicht weiter, wenn jemand / oder warum glauben sie, dass sie nicht wei-  
84 terfragen würden, wenn jemand, ja, abweisend reagieren würde? #00:08:36-9#

85 B: Also, das ist bestimmt eine persönlich Sache oder ich denke mir dann immer, oh nein, dass der sich  
86 dann denkt, dass ich so unfähig bin oder so. Dann denke ich mir lieber, okay, nein, nicht dass er dann  
87 was Schlechtes denkt. Dann lasse ich das lieber. Aber gut, natürlich wenn ich dann gar nicht weiter-  
88 komme oder so, dann muss ich dann schon fragen, aber die Schwelle ist halt natürlich größer, wenn ich  
89 jetzt bei meinem Gegenüber das Gefühl habe, dass er da jetzt ungern meine Fragen beantwortet.  
90 #00:09:11-6#

91 I: Ja. Ich würde gerne auf diesen Punkt der Schwelle noch stärker eingehen. Wie hab ich mir das vor-  
92 zustellen? Dass da eine Schwelle ist. #00:09:23-5#

93 B: Dass man einfach fragt (...) #00:09:26-5#

- 94 I: Vielleicht versetzen sie sich nochmal in die Situation. #00:09:35-3#
- 95 B: Ja. Also, zum Beispiel, einfaches Beispiel, wenn man jetzt irgendwie eine PowerPoint machen muss  
 96 oder so und dann irgendwie, man weiß, da gibt es irgendeine Einstellung, die man gerade sucht, aber  
 97 man weiß nicht mehr, wo das zu finden ist. Dann fragt man halt schnell, okay, wo ist das und wenn die  
 98 Schwelle jetzt größer ist bei meinem Gegenüber, dann gucke ich erstmal die Funktionen fünfmal durch  
 99 und finde sie doch nicht und dann googelt man vielleicht mal, wo das ist oder so und dann geht halt  
 100 dann vielleicht mal eine halbe Stunde oder so drauf, anstatt dass man dann direkt fragt nach drei Se-  
 101 kunden oder so. „Wo ist das denn?“, und dann sagt der Kollege, „ja, da und da“ und dann, „ah ja, okay“  
 102 und dann kann man direkt weitermachen. Da hat man sich die Zeit gespart. #00:10:23-0#
- 103 I: Ja. Was ist denn dann diese Schwelle für ein Gefühl? Was vermittelt die für ein Gefühl, wenn die da  
 104 ist? Hatten sie diese Situation schon mal, dass sie / #00:10:31-8#
- 105 B: Ja. Also, Unsicherheit oder ja, Unsicherheit und so Unwohlsein. So, ja. Also Angst würde ich das jetzt  
 106 nicht nennen, aber einfach so ein Unwohlsein. #00:10:50-2#
- 107 I: In welcher Situation hatten sie das mal? #00:10:53-4#
- 108 B: Ich weiß es gar nicht. Also / #00:10:59-6#
- 109 I: Weil sie gerade sagten, sie hatten das schon mal. #00:11:01-3#
- 110 B: Ja, also ich überlege gerade, hier jetzt eigentlich nicht so. Also ich muss sagen die Kollegen und  
 111 auch Vorgesetzten sind also supernett und auch alle zugänglich, sage ich mal. Aber ich hatte da wo ich  
 112 als Werksstudentin gearbeitet hab, da gab es schon Leute, die waren mehr, ich weiß auch nicht, wie  
 113 ich das beschreiben soll, aber da hatte man öfter mal das Gefühl, wenn man die mal etwas gefragt hat,  
 114 dass sie einfach so unnett reagiert haben und da finde ich, wird dann die Schwelle höher einfach, dass  
 115 man da das nächste Mal nochmal so eine blöde Frage stellt oder eine einfach Frage. #00:11:51-6#
- 116 I: Können Sie das Gefühl nochmal versuchen näher zu beschreiben, wenn man sich dann überlegt, ich  
 117 frag den jetzt nicht mehr. #00:12:01-2#
- 118 B: Ja, also man fühlt sich unwohl und auch irgendwie dann ein bisschen frustriert, weil man ja dann  
 119 irgendwie schon mehr Zeit aufwendet, um irgendwie die Lösung zu finden und je nachdem wie oft das  
 120 vorkommt, also bei mir kam es jetzt nicht so oft vor, aber ja, dann denkt man sich halt auch immer, okay  
 121 ich könnte jetzt die Zeit auch anders nutzen, wenn ich den jetzt fragen könnte oder wenn ich ihn fragen  
 122 würde. Ja. Also, so ein Unwohlsein und ja, ein bisschen auch Frustration oder irgendwie so, ja, dass  
 123 man sich halt denkt, man könnte die Zeit jetzt auch effektiver nutzen. #00:12:47-5#
- 124 I: Okay, verstehe. Okay. Sie haben jetzt eben beim Letzten darüber gesprochen, was man unter Einar-  
 125 beitung versteht und wie es im Vergleich eben dazu Ihnen widerfahren ist. Was ist denn aus ihrer Sicht  
 126 dann das Ziel? Was wollen wir mit Einarbeitung erreichen? Mit dem Onboarding? #00:13:10-1#
- 127 B: Ja, ich denke, dass man die Prozesse soweit optimiert, dass die neuen Mitarbeiter so schnell wie  
 128 möglich eben sehr produktiv werden und in den Arbeitsalltag eingegliedert werden können. #00:13:22-  
 129 8#
- 130 I: Was ist ihr Ziel? Ihr persönliches Ziel als Mitarbeiter? #00:13:27-7#
- 131 B: Ja, auch dass ich so schnell wie möglich eben vollwertiges Arbeitsmitglied werde, ja. #00:13:34-5#
- 132 I: Okay. Woran definieren sie das? Eine vollwertige Mitgliedschaft? #00:13:39-7#
- 133 B: Ja, dass man halt aufgrund seines Wissens, wie die Arbeitsprozesse laufen, so produktiv sein kann  
 134 oder auch die gleichen Arbeiten machen kann wie ein Kollege, der schon länger dabei ist oder eine  
 135 Kollegin. #00:13:57-7#
- 136 I: Ja. Okay, verstehe. Ich würde gern näher verstehen, was ihre Tätigkeit so umfasst und ihre Verant-  
 137 wortlichkeiten. Können sie da mal ein bisschen näher erklären, was Ihre Rolle beinhaltet? #00:14:14-5#

138 B: Ja. Also ich bin ja Data Scientist und wir machen im Grunde alle Kundenauswertungen, die es so  
 139 gibt. Also, Kundenbestandsanalysen, also, im Endeffekt machen wir Datenanalysen was den Kunden  
 140 betrifft, also alles um den Kunden, Kundenbestandsanalysen oder auch Analysenmodellierung, also,  
 141 wir erstellen mathematische Modelle, um zum Beispiel Kaufwahrscheinlichkeiten oder Stornowahr-  
 142 scheinlichkeiten vorherzusagen. #00:14:53-5#

143 I: Okay. Wenn sie mal überlegen, was sie, wenn sie sagen, sie haben diese vollwertige Mitgliedschaft  
 144 erreicht, was sie dann für eine Leistung erbringen und das im Verhältnis dazu setzen, was sie glauben,  
 145 was sie jetzt leisten nach fünf Monaten. Wie würden sie dann diesen Erfüllungsgrad beschreiben?  
 146 #00:15:16-5#

147 B: (...) Ja. Schwer zu sagen, weil es kommen auch immer sehr viel ad hoc-Anfragen rein und, also,  
 148 unsere Datenbasis ist sehr / es ist eine Herausforderung sich da auszukennen und wenn man jetzt mit  
 149 den gleichen Daten arbeitet oder weiß wo man die Daten nachgucken muss oder die Daten schon kennt,  
 150 dann ist das einfacher und da würde ich schon sagen, ist es so vielleicht bei 90 Prozent. Aber wenn  
 151 dann so eine Anfrage reinkommt, aus einem Bereich, wo ich bisher noch nichts damit zu tun hab, dann  
 152 muss ich da auch erst einarbeiten und so und da ist das dann, ja, bei 50 oder noch niedriger. Ja, aber  
 153 dann bei sowas dann kann ich dann auch die Kollegen wieder fragen, „wo gucke ich dann nach und wie  
 154 das und das“ und dann, ja, sind sie da sehr hilfsbereit und geben einem da Auskunft und dann kommt  
 155 man dann nachher auch schnell weiter. #00:16:30-4#

156 I: Okay. Welches Gefühl haben sie dann jetzt dabei, also, wenn sie sagen, wenn es neue Sachen sind  
 157 so circa 50 ansonsten aber 90. #00:16:39-8#

158 B: Ja, gut natürlich. Also wenn ich eine Aufgabe schnell und gut lösen kann, dann ist das natürlich immer  
 159 ein Erfolgserlebnis. Aber ja, ich denke mir jetzt, okay, ich bin noch neu, aber also mittlerweile geht es  
 160 eigentlich noch, wenn ich sage, okay, ich hatte damit bisher noch nichts zu tun, dann ist das okay, dass  
 161 ich da länger brauche oder da nochmal nachfragen muss. Aber die Zeit verfliegt ja so schnell, nicht dass  
 162 ich dann in einem Jahr immer noch sage, ich bin neu, dabei stimmt es ja gar nicht mehr. #00:17:21-6#

163 I: Warum glauben sie, dass das okay ist, das jetzt noch zu sagen, dass sie ja neu sind, wenn irgendwas  
 164 nicht sofort für sie klar ist? #00:17:29-4#

165 B: Ja. Weil man ja dann auch nicht alles wissen kann. Weil, wie gesagt, wenn dann neue Anfragen dann  
 166 reinkommen, mit irgendwelchen Sachen, mit denen man bisher noch nichts zu tun hat, dann kann man  
 167 das ja nicht wissen und dann finde ich, dass das okay ist, aber wenn man dann schon länger dabei ist  
 168 und man sollte das dann eigentlich wissen, man weiß es aber nicht, dann ist das ja auch doof.  
 169 #00:17:56-8#

170 I: Ja. Was sind denn so Reaktionen aus ihrem Umfeld, wenn sie sagen, das hab ich noch nicht gehabt?  
 171 #00:18:01-3#

172 B: Also, gar nicht schlimm. Aber, das ist vielleicht auch so eine persönliche Sache, ich setze auch die  
 173 Latte irgendwie zu hoch oder also, ich bin halt auch sehr selbstkritisch oder verlange von mir selbst  
 174 mehr. Also, andere Leute sagen mir auch immer, ist völlig okay, dass du das nicht weißt oder man kann  
 175 ja nicht alles wissen oder dann fragst du halt nach oder so. Vielleicht hab ich da auch selbst persönlich  
 176 so ein Problem mit den Fragen. Das glaube ich auch, weil ich eigentlich ungern frage und lieber die  
 177 Sachen immer selbst erledige und ich denke mir auch immer, ja, ich muss ja alles wissen, so von wegen.  
 178 Manche Leute sagen dann auch, nein, du kannst ja nicht alles wissen und das musst du auch gar nicht  
 179 und wenn du halt was nicht weißt, dann fragst du halt nach, ist ja kein Problem. Vielleicht ist das da bei  
 180 mir so eine künstliche Schwelle oder Hürde oder Problem, dass ich selbst habe mit mir oder die An-  
 181 sprüche an mich selbst oder an meine Leistungen. Aber ich persönlich würde sagen, ja, wenn ich jetzt  
 182 im Moment noch sage, ja, dass ich neu bin, dass das okay ist, wenn ich das noch nicht weiß. Dann ist  
 183 der Anspruch an mich selbst, dass ich nach einer gewissen Zeit vielleicht nach einem Jahr, nach zwei  
 184 Jahren, weiß auch nicht, dann alles 100-prozentig wissen muss. Aber ich merke das auch, klar, man  
 185 kann nicht alles wissen und wenn dann Kollegen, die auch schon länger dabei sein, die wissen ja auch

186 nicht alles und da denke ich ja auch nicht: „Oh, der sollte das wissen!“, sondern, dann ist das dann völlig  
187 okay, aber ich glaube, wenn ich an dessen Stelle wäre, dann müsste ich das schon wissen. #00:19:49-  
188 8#

189 I: Okay. Mich würde auch zusätzlich noch interessieren, was sie bisher über [Name betrachteter Arbeit-  
190 geber]als Arbeitgeber erfahren konnten. Über Grundsätze, Ziele, Werte. Wie sie daran gelangt sind an  
191 diese Information. #00:20:03-4#

192 B: Also, ja die Ziele und die Werte und die Ambition 2020 und so über die Web-Calls von [Name Vor-  
193 standsvorsitzender] und über das Internet, über die [Name betrachteter Arbeitgeber]-Infos. Also jetzt,  
194 genau, proaktiv kann man ja dann im Internet immer gucken oder durch Kollegen nachfragen oder so,  
195 aber sonst ja, bekommt man auch also eigentlich über die Newsletter oder über die Web-Sessions oder  
196 die Vorträge eben, aber sonst, ja, wenn man da nicht selbst recherchiert oder sich informiert, dann  
197 eigentlich nicht. #00:20:49-7#

198 I: Okay. Hätten sie das erwartet? #00:20:53-9#

199 B: Also, da hab ich mir auch gedacht, dass man vielleicht immer so also, vom ganzen [Name betrach-  
200 teteter Arbeitgeber]-Campus neue Mitarbeiter sammelt, also, ich weiß auch nicht, ob sich das rentiert vom  
201 Aufwand her oder ich weiß auch nicht, wieviel neue Mitarbeiter es immer jeden Monat gibt oder so, aber  
202 dass man da in gewissen Abständen immer so einen Welcome-Day macht oder so und dass man da  
203 mal kurz [Name betrachteter Arbeitgeber] vorstellt und sowas. Sowas vielleicht, so ein Tag oder paar  
204 Stunden lang irgendwie so einen Vortrag oder ich weiß auch nicht. #00:21:26-2#

205 I: Was würden sie sich da wünschen? #00:21:31-5#

206 B: Ja, vielleicht dass man so irgendwie einen Vortrag macht oder auch hier irgendwie interaktiv irgend-  
207 wie was, dass man das Unternehmen kennenlernt und auch die neuen Mitarbeiter. Gut, hier sind es  
208 jetzt extrem viele, aber vielleicht so, ja, jetzt im Resort vielleicht oder so, dass man da vielleicht so  
209 interaktive Workshops macht oder so und ja, dass man sich da einfach mal kennenlernt und da auch  
210 den Resort oder das Unternehmen kennenlernt. Ja. #00:22:09-0#

211 I: Was könnte das konkret sein? #00:22:10-8#

212 B: Also einfach so Vorstellung, was bisher gemacht wurde, wo man gerade steht und auch ja, die Ziele  
213 oder was die, ja, was jetzt so laufende Projekte sind vielleicht auch. Genau, also dass man da so einen  
214 Standpunkt hat, wo man da gerade reinkommt. #00:22:36-6#

215 I: Ja. Warum glauben sie, dass das wichtig ist? #00:22:42-5#

216 B: Ja, also ich finde das schon wichtig, dass man auch mit den Mitarbeitern, wo man jetzt nicht so  
217 unmittelbar zu tun hat, aber doch jetzt, also ich find es eigentlich schon wichtig, dass man weiß, wo man  
218 sich bewegt. Also, wenn man in dem Ressort ist, dass man dann weiß, was da vor sich geht. Also  
219 vielleicht / #00:23:10-1#

220 I: Was ist das wichtige daran? #00:23:12-4#

221 B: Ja, dass man da irgendwie einordnen kann, seine Arbeit oder, also ich weiß jetzt nicht, bei uns ist  
222 das auch sehr übergreifend. Zum Beispiel, wir werten halt Daten aus spartenübergreifend, von daher  
223 ist jetzt bei mir vielleicht so eine blöde Stellung, weil wir halt jetzt eben nicht direkt in der Abteilung oder  
224 in dem Bereich, wo wir sind, dass es da so wichtig ist, aber ich denke jetzt, vielleicht ist es auch bei  
225 anderen Bereichen irgendwie anders, dass da sowas gemacht wird. Also, was bei uns gemacht wurde  
226 in dem Bereich also im Direktvertrieb bin ich, dass da die Anzahl an Abteilungen sich vorgestellt haben  
227 und einmal kurz gesagt haben, was die Leute da machen oder was die einzelnen Abteilungen machen  
228 und das finde ich persönlich wichtig, weil wenn man weiß, okay, wenn man irgendwie Sachen hat oder  
229 Fragen hat, dass man ungefähr einordnen kann, an wen man sich wenden kann, als wenn man gar  
230 nicht weiß, was da um einen herum so geschieht. #00:24:27-9#

- 231 I: Wie steht das dann jetzt im Verhältnis zu so einer Veranstaltung vom Konzern? Denn da / #00:24:36-  
232 3#
- 233 B: Ja. Also, dass das / #00:24:38-3#
- 234 I: Das ist ja schon was anderes, oder? #00:24:40-7#
- 235 B: Ja, ist schon was anderes, aber ich finde es wäre interessant für die Mitarbeiter so ein Welcome Day  
236 oder so, aber ob das dann wirklich dann effektiv / #00:24:52-4#
- 237 I: Warum ist das interessant? #00:24:53-0#
- 238 B: (...) Ja also einfach um zu erfahren, also so ein paar Eckdaten von dem Unternehmen oder von den  
239 Bereichen irgendwie oder Resorts zu bekommen. Also ich denke oft, dass ist nochmal so ein anderer  
240 Schritt, also einfach so ein Goodie für die neuen Mitarbeiter, finde ich. Aber ob das dann wirklich effektiv  
241 oder nutzbringend ist, für die weitere Arbeit, gut, das weiß ich jetzt auch nicht. #00:25:37-5#
- 242 I: Wenn es keinen Nutzen für die weitere Arbeit bringt, gegebenenfalls wofür könnte es Nutzen bringen?  
243 Weil für mich die, also das interessiert mich einfach. #00:25:46-8#
- 244 B: Ja, also einfach nochmal so, dass die Mitarbeiter sich freuen, da an so einem, ich nenne es jetzt mal  
245 Welcome Day teilzunehmen. Manche wird es vielleicht mehr interessieren, manche weniger. #00:26:03-  
246 8#
- 247 I: Okay. Wenn sie nochmal an die ganze Einarbeitungszeit zurückdenken, die fünf Monate: Was sind  
248 für sie zentrale Momente, die ihnen sofort einfallen? #00:26:18-2#
- 249 B: Also, zentrale Momente, also besondere Ereignisse oder? #00:26:27-9#
- 250 I: Genau. (...) Das was ihnen wichtig war. #00:26:34-8#
- 251 B: Also, was ich wichtig finde, ist einfach die Hilfsbereitschaft der Kollegen, also das ist aber nach wie  
252 vor noch da, auch wenn man schon länger da ist. Ich merke das ja auch unter den Kollegen an sich,  
253 wenn der eine mal ein Problem hat oder so, dass man wirklich jeden fragen kann. Also, das fand ich in  
254 der ersten Einarbeitungszeit sehr wichtig, aber finde ich jetzt für den allgemeinen Arbeitsalltag auch  
255 sehr wichtig. Ja, also die Hilfsbereitschaft einfach und / #00:27:13-5#
- 256 I: Gibt es einen zentralen Moment? #00:27:15-9#
- 257 B: Nicht wirklich. Aber die ersten paar Wochen, wo wirklich alles neu für mich war und so, dass man da  
258 wirklich alles fragen konnte. Ja, also dann quasi mehrere besondere Ereignisse. #00:27:35-2#
- 259 I: Ja. Was waren das für Ereignisse? #00:27:36-7#
- 260 B: Ja, einfach wenn ich mal nicht weitergekommen bin oder / #00:27:40-2#
- 261 I: Können sie da vielleicht ganz konkret auf diese Situation eingehen? #00:27:45-5#
- 262 B: Also, so eine besondere Beispiel oder bestimmtes Beispiel hab ich jetzt nicht, aber das war schon  
263 so, zum Beispiel musste ich ein Modell rechnen und da in dem Tool bin ich da nicht weitergekommen  
264 und dann hab ich gefragt, wo man da eben weiterkommt oder auch die Methode, die ich anwenden  
265 musste. Da hatte ich dann noch ein paar Fragen. Also, jetzt nichts Besonderes an sich, aber so einfach  
266 die Hilfsbereitschaft, die immer noch nach wie vor da ist. #00:28:24-7#
- 267 I: Was ist denn das erste woran sie denken, ihr erster Gedanke, wenn sie an die Einarbeitung bei [Name  
268 betrachteter Arbeitgeber]denken? An die erste Zeit. Sind ihnen da / #00:28:35-7#
- 269 B: (...) Wie ich das beschreiben würde? #00:28:40-0#
- 270 I: Ein Gedanke, ein Bild, was sie vielleicht vor Augen haben, als allererstes. #00:28:47-2#
- 271 B: Also, außer dass ich es gut fand, dass ich mich gut aufgehoben gefühlt hab, so jetzt nicht, nein.  
272 #00:28:57-9#
- 273 I: Okay, das heißt es ist so ein Grundgefühl eher? #00:29:00-3#

- 274 B: Ja, Genau. #00:29:02-1#
- 275 I: Okay. Wie fühlt es sich denn an gut aufgehoben zu sein? #00:29:05-7#
- 276 B: Gut. Also ich finde, wenn man sich wohl fühlt und die Arbeit Spaß macht, dann ist man ja auch  
277 produktiver. #00:29:16-9#
- 278 I: Okay. Woran merken sie das? #00:29:20-3#
- 279 B: Dass ich keine Angst haben muss morgen in die Arbeit zu gehen. Ja. #00:29:26-6#
- 280 I: Okay. Wenn sie ihre Haltung, die sie [Name betrachteter Arbeitgeber] gegenüber bei Vertragsunter-  
281 zeichnung hatten mit der heutigen vergleichen, wie würden sie diese Haltungen beschreiben?  
282 #00:29:37-7#
- 283 B: (...) Ja, damals war ich neugierig beziehungsweise dachte mir, oh, bei [Name betrachteter Arbeitge-  
284 ber] anzufangen, bei dem Riesenkonzern, also, das war schon eine Herausforderung, ja und jetzt, ja,  
285 denke ich mir, ja, ist gut. #00:30:15-4#
- 286 I: Okay. Können sie das näher beschreiben? Es ist gut, also das Gefühl ist gut, aber was ist das für ein  
287 Gefühl? Was verbinden sie mit [Name betrachteter Arbeitgeber] heute? #00:30:29-5#
- 288 B: (...) #00:30:43-1#
- 289 I: Bereitet ihnen die Frage Schwierigkeiten? #00:30:45-8#
- 290 B: Ja, also, was man mit [Name betrachteter Arbeitgeber] jetzt verbindet mit der Marke oder als Arbeit-  
291 geber, oder? #00:30:53-4#
- 292 I: Genau, also einfach, sie haben ja jetzt selber gesagt, als sie den Vertrag unterzeichnet haben, haben  
293 sie damals gedacht, puh, große Marke, großes Unternehmen, das wird eine Herausforderung für mich.  
294 Was denken sie heute? #00:31:04-3#
- 295 B: Ja. Jeder kocht ja auch nur mit Wasser. Aber ja, also, ich finde schon, also, ich bin schon stolz auf  
296 mich, dass ich für so ein großes Unternehmen arbeiten kann und dass ich auch einen Mehrwert leiste.  
297 Also, zum Beispiel haben wir mal Daten ausgewertet, die dann der [Name Vorstand] vorgestellt hat und  
298 das finde ich halt schon, ja also finde ich schon gut, wenn man weiß, dass die Arbeit auch gebraucht  
299 wird und dass es dann auch so ein Unternehmen weiterbringt. Oder dass das halt wichtig ist, um das  
300 Unternehmen zu steuern. #00:31:53-4#
- 301 I: Okay. Schön. War das ein zentraler Moment für sie? #00:31:57-7#
- 302 B: Ja, stimmt. Ja. #00:32:01-6#
- 303 I: Ja? Was war da ganz zentral? Also was war daran wichtig? #00:32:04-5#
- 304 B: Also, ich fand es halt wichtig, wenn ich merke, dass meine Arbeit auch etwas bringt. Nicht dass ich  
305 jetzt irgendwie, also, dass meine Arbeit irgendwie in der Schublade verschwindet und sich keiner mehr  
306 dafür interessiert. Ja, aber auch wenn man jetzt so Kennzahlen, zum Beispiel liefern wir die nach Paris  
307 und ja, das finde ich dann schon gut oder einfach oder das freut mich, wenn ich weiß, okay, die Leistung  
308 wird auch gebraucht. #00:32:37-4#
- 309 I: Okay. Gab es Situationen, die sie überrascht haben in der ersten Zeit? (...) Oder die sie anders er-  
310 wartet hätten? #00:32:52-3#
- 311 B: Nein. Fällt mir jetzt nichts ein. #00:33:03-0#
- 312 I: Okay. Das heißt, da haben sich ihre Erwartungen bestätigt? Würden sie das bestätigen oder?  
313 #00:33:10-4#
- 314 B: Ja, ich hatte aber nicht wirklich Erwartungen, also ich bin immer so ein Mensch, wenn ich mir irgend-  
315 welche Erwartungen mache oder wenn ich mir irgendwas so genau vorstelle, dann kommt es doch  
316 immer irgendwie anders. Von daher bin ich mal / Also, nein, es gab jetzt nichts, was mir besonders

317 negativ aufgefallen wäre oder wo ich jetzt so super positiv überrascht gewesen wäre, wo ich mir dachte,  
318 okay, da hätte ich jetzt nie damit gerechnet. Weiter fällt mir jetzt gerade nichts ein. #00:33:55-6#

319 I: Okay. Welches Feedback bekommen sie von ihrem Umfeld? Welche Form von Feedback? #00:34:02-  
320 8#

321 B: Ja, also die meisten Interaktionen hab ich mit meinem unmittelbaren Kollegen und wenn wir uns dann  
322 austauschen, dann meinte er schon, ja, okay, das ist gut oder das hast du gut gemacht oder du schaffst  
323 das schon oder manchmal, wenn er sagt, ich soll das und das machen, oh, dann glaube, ist mir schon  
324 ins Gesicht geschrieben, ob ich das jetzt schaffe und da hat er gesagt, du schaffst das schon. Von  
325 daher, glaube ich, traut mir halt vor allem mein Kollege auch mehr zu als ich mir selbst. Ja. Und wenn  
326 wir dann die Ergebnisse besprechen, dann, ja, also es kommt halt kein schlechtes Feedback erstmal,  
327 ja und Gutes jetzt, gut, manchmal ja, das hast du gut gemacht oder das ist gut, dann ist das ok, aber  
328 wenn ich jetzt irgendwelche Auswertungen mache und die Zahlen dann stimmen oder die Sinn ergeben,  
329 dann ist das eigentlich Feedback genug für mich. #00:35:16-9#

330 I: Okay. Welches Verhältnis haben sie, wenn sie das Verhältnis zu Ihrer Führungskraft beschreiben?  
331 #00:35:23-3#

332 B: Sehr gut. Ja. Also es waren ja jetzt auch Mitarbeitergespräche, ja, von daher, also ist sehr gut. Ja,  
333 das Feedback, dass sie gegeben hat, war auch gut, also gut, sie konnte halt jetzt noch nicht so viel  
334 sagen, also ein richtiges Feedback vom letzten Jahr gab es ja nicht, aber so war eigentlich gut.  
335 #00:35:51-9#

336 I: Was hat sie da konkret gesagt? #00:35:53-8#

337 B: Die hat, also, dass ich die Arbeit gut mache bisher und für die weiteren Ziele, also ich bin jetzt auch  
338 auf einem Projekt alleine von unserer Abteilung mit anderen Abteilungen und da meinte sie, dass es ja  
339 nicht selbstverständlich ist, dass ich jetzt als Neue da schon allein von der Abteilung drin bin. Von daher  
340 ist das ja auch gut, also, wo ich jetzt aber mir dann gedacht hab, okay, also, ich konnte das nicht ein-  
341 ordnen, dass das nicht selbstverständlich ist oder nicht normal ist, dann hat sie gesagt, ja, sie hat das  
342 aber mit Absicht gemacht und mich so quasi ein bisschen ins kalte Wasser geschmissen, weil sie weiß,  
343 dass ich das hinbekomme oder dass ich halt dann auch eben Kollegen fragen kann oder ich soll sie ja  
344 auch ruhig fragen, wenn ich da mal nicht weiter weiß. #00:36:54-6#

345 I: Okay. Wie ist das für sie? #00:36:57-0#

346 B: (...) Ja, natürlich auf der einen Seite herausfordernd, aber, ja, ich finde das, also mir gefällt es, dass  
347 meine Vorgesetzte so viel Vertrauen in mich hat oder meine Fähigkeiten, dass sie sagt, dass ich das  
348 schaffe, ja und dann werde ich das auch schaffen. #00:37:24-2#

349 I: Schön. Okay. Welche Empfehlung würden sie sich selber geben, wenn sie nochmal hier starten wür-  
350 den? Was würden sie sich selbst mitgeben? #00:37:34-8#

351 B: Also, was ich jetzt anders machen würde, wenn ich nochmal hier anfangen würde? #00:37:42-4#

352 I: Könnte auch eine Empfehlung sein, etwas anders zu machen. #00:37:46-2#

353 B: Ja, eine Empfehlung vielleicht noch mehr zu fragen vielleicht, ja oder einfach, ja ich bin dann immer  
354 so, ich denke mir immer, dass die anderen Leute immer mehr wissen oder besser sind als ich und da  
355 lasse ich mich da immer ein bisschen einschüchtern, sage ich mal, obwohl das eigentlich total unange-  
356 bracht ist. Aber da vielleicht weniger oder da selbstbewusster einfach zu sein oder sicherer, sag ich mal.  
357 #00:38:36-2#

358 I: Okay. Können sie einen Moment beschreiben, in dem sie sich haben einschüchtern lassen?  
359 #00:38:40-3#

360 B: (...) Nein, also es war jetzt kein besonderes Ereignis, aber so wenn man jetzt in einem Meeting ist  
361 oder so und die anderen Leute, also die Kollegen sich dann unterhalten über das Thema, dann ziehe

362 ich mich dann immer eher zurück ein bisschen und höre zu, was die sagen und, ja, aber da vielleicht  
363 mich mehr mit einbringen. Genau. #00:39:12-6#

364 I: Fällt ihnen das schwer? Sich einzubringen? #00:39:20-9#

365 B: Ich weiß nicht, vielleicht weil ich von Natur aus so ein eher ruhiger Mensch bin, ich weiß nicht, ich  
366 denke mir auch immer, dass es nicht sein muss, also, wenn die reden, dann ist das okay. Ja. #00:39:42-  
367 7#

368 I: Okay. Warum sollten sie das dann ändern? #00:39:47-6#

369 B: Ja, weil es manchmal auch natürlich, wenn man selbst dann auch noch seine Ideen und seine Mei-  
370 nungen mit einbringt, das dann natürlich die Diskussion auch in eine andere Richtung gehen kann oder  
371 das man dann selbst auch wichtige Sachen besser versteht. #00:40:09-0#

372 I: Okay. Also zum Lernen ist das auch besser. #00:40:12-5#

373 B: Genau. #00:40:13-2#

374 I: Okay. Wenn sie die Einarbeitung verantworten würden bei Ihnen, angenommen für einen neuen Mit-  
375 arbeiter und selbst so gestalten können, wie sie wollen hier bei [Name betrachteter Arbeitgeber] auch,  
376 wie würde das dann aussehen? Oder das Ankommen, die erste Zeit hier einfach. #00:40:40-1#

377 B: (...) Ja, also wie das bei mir gelaufen ist, fand ich eigentlich ganz gut, weil ich eben erst dem Kollegen  
378 über die Schulter geguckt hab, was er macht, was ja jetzt auch dann zu meinem Aufgabenbereich gehört  
379 und dann hab ich das halt dann das nächste Mal dann versucht, selbst zu machen und konnte natürlich  
380 jederzeit nachfragen und ich habe auch ein kleines Einarbeitungsprojekt bekommen, das ich dann ge-  
381 macht hab. Das ist dann schon mal gut, um die Daten kennenzulernen. Ja. Also, von daher / #00:41:28-  
382 4#

383 I: Und was das Gesamtunternehmen angeht? #00:41:30-3#

384 B: Ja, bei dem Gesamtunternehmen da war jetzt, ja, für neue Mitarbeiter also oder ich hab da jetzt für  
385 das Gesamtunternehmen eigentlich nichts mitbekommen. Also ich weiß nicht, gibt es sowas vielleicht  
386 für das Gesamtunternehmen so? Ich weiß nur, dass es so Schulungen gibt so für die Produkte oder für  
387 einzelne Sparten, aber die sind irgendwie auch nur einmal im Jahr und bei einer war ich dabei, bei  
388 Vorsorge war ich dabei und die anderen glaube ich, die kommen erst im Herbst wieder oder so. Also,  
389 ich weiß nicht, ob da die Teilnehmerzahl so gering ist oder ich glaube auch nicht, dass das nur für neue  
390 Mitarbeiter ist, sondern einfach so, um die Sparten besser kennenzulernen. #00:42:28-5#

391 I: Was würden sie denn machen, wenn sie es gestalten dürften? Was würden sie machen um einem  
392 neuen Mitarbeiter zu helfen sich zu integrieren? #00:42:36-4#

393 B: Ja, so Schulungen oder so Vorstellungen für den Anfang finde ich eigentlich nicht verkehrt. Aber  
394 sonst so / #00:42:53-6#

395 I: Informationen, bestimmte Leute, irgendwas wo sie sagen, das ist wichtig? #00:43:02-9#

396 B: (...) Jetzt speziell für neue Mitarbeiter irgendwie so Broschüren oder so für neue Mitarbeiter oder wie  
397 meinen sie? #00:43:17-0#

398 I: Ich möchte das gar nicht festlegen. Ich würde gern einfach von jemandem, der gerade die Situation  
399 hatte, wissen, was er sich gewünscht hätte, was er gebraucht hätte oder was er / aber wenn sie sagen,  
400 eigentlich war da alles ok, da war jetzt nichts vom Unternehmen, aber es hat mir auch nicht geschadet.  
401 Ist das auch eine Aussage? Also ich möchte das gar nicht bewerten. #00:43:37-3#

402 B: Nein, also was man jetzt noch zusätzlich unbedingt für neue Mitarbeiter bräuchte, was ich jetzt ver-  
403 misst hätte, fällt mir jetzt nichts ein. #00:43:51-4#

404 I: Okay. Das ist ja schön. Eine allgemeine Floskel, die man ja häufiger mal hört ist, „ich hab das Gefühl  
405 angekommen zu sein.“ Was bedeutet das für sie und woran merken sie, dass das bei ihnen der Fall ist?  
406 #00:44:14-8#

407 B: Also, ich würde sagen, das Gefühl angekommen zu sein, das ist, wenn so ein gewisser Alltag einge-  
 408 kehrt ist, also wenn man jetzt vielleicht immer die gleiche Arbeit zu erledigen hat, aber das ist bei mir  
 409 jetzt gar nicht so der Fall, also diese Routinetätigkeiten, die gibt es bei mir gar nicht, weil eben auch viel  
 410 ad hoc-Anfragen immer reinkommen, die immer unterschiedlich sind und da muss man da immer neu  
 411 denken und sich das neu zusammenbauen und von daher gibt es das eigentlich in dem Sinne nicht bei  
 412 mir, ja, aber vielleicht so / #00:44:57-3#

413 I: Das heißt, sie verbinden mit angekommen sein Routine? #00:45:00-8#

414 B: Ja, aber jetzt nicht im negativen Sinne, vielleicht hört sich das zu negativ an, aber dann vielleicht  
 415 angekommen zu sein, dass man weiß, was man tun muss oder so. #00:45:12-5#

416 I: Würden sie das denn dann für sich sagen, dass sie angekommen sind oder dauert das noch ein  
 417 bisschen? #00:45:19-6#

418 B: Nein, das dauert noch etwas. #00:45:20-8#

419 I: Ja? #00:45:21-0#

420 B: Ja. #00:45:22-9#

421 I: Was müsste passieren, damit sie ankommen? #00:45:25-4#

422 B: Ja, ich weiß so auch gar nicht, ob sich das bei mir irgendwie irgendwann mal einstellt, ja, wie würde  
 423 man das sagen, wenn man genau immer weiß, was zu tun ist, also irgendwie, wo dann so ein Alltag  
 424 dann schon eingekehrt ist. Vielleicht auch wenn man, ja / #00:45:53-3#

425 I: Vielleicht eher auch nochmal: Woran erkennen sie, dass sie in diesem Unternehmen angekommen  
 426 sind? #00:45:59-9#

427 B: In dem Unternehmen, ja auch mit den Arbeitstätigkeiten, also, ich find es hier halt jetzt schwierig,  
 428 speziell bei [Name betrachteter Arbeitgeber], weil es halt hier immer so ein Riesenunternehmen ist, ich  
 429 weiß nicht, ob man da sagen kann, dass man jetzt, speziell in Bezug auf das Unternehmen, ob man  
 430 jetzt da irgendwie angekommen ist. #00:46:33-3#

431 I: Wozu würden sie das denn überhaupt sagen? Gibt es eine / oder würden sie sagen, das trifft es gar  
 432 nicht? #00:46:43-7#

433 B: Ja, der ganze Begriff so, man sagt ja auch so im Leben angekommen zu sein. Würde ich sagen,  
 434 vielleicht wenn man in Rente ist, wenn man nichts mehr zu erreichen hat. Also, so ist das für mich zu  
 435 definieren, also mit dem Satz hab ich irgendwie so #00:47:03-0#

436 I: Okay. Ist ja auch in Ordnung. #00:47:04-4#

437 B: meine Schwierigkeiten. #00:47:05-1#

438 I: Wie würden sie denn das beschreiben, wenn sie sagen, der Einarbeitungsprozess war für mich er-  
 439 folgreich und ich fühle mich wohl, wie sie am Anfang gesagt haben. Wie würden sie das dann zusam-  
 440 menfassen? Was ist dann alternativ, damit man es nicht so nennt? #00:47:20-0#

441 B: (...) Also ich würde sagen, der Einarbeitungsprozess ist erfolgreich, wenn man selbstständig arbeiten  
 442 kann. Also, als ich angefangen hab vor fünf Monaten, war mein Kollege allein im Büro und dann bin ich  
 443 gekommen, dann haben wir noch einen neuen Mitarbeiter am ersten Januar bekommen und der Dienst-  
 444 älteste, der ist jetzt diese Woche nach Ostern im Urlaub gewesen oder ist jetzt noch bis heute im Urlaub  
 445 und unsere Vorgesetzte kam Mitte der Woche rein und meinte, sie braucht die und die Zahlen und die  
 446 sollen wir dem und dem schicken. Und also mit einem Augenzwinkern, ja, das ist jetzt ein Test, weil der  
 447 andere Kollege nicht da ist und wir können ihn also nicht fragen. Und ja, dann haben wir das gemacht,  
 448 haben wir hinbekommen und hat alles gepasst. Also von daher, das würde ich auch sagen, wenn, gut,  
 449 das war jetzt eher was Kleines, aber man hat es trotzdem geschafft und ja. Also ich würde angenom-  
 450 men, wenn jetzt der dienstälteste Kollege mal drei Wochen im Urlaub ist und man dann wirklich, ja,  
 451 quasi auf sich selbst gestellt ist, natürlich gibt es noch andere Kollegen, die man auch fragen kann, aber

452 wenn man halt wirklich total selbstständig alles erledigen kann und da keine Bedenken haben muss, oh  
453 Gott, jetzt ist sie mal drei Wochen nicht da oder so. Einfach das Gefühl. #00:49:01-3#

454 I: Können sie sich an einen anderen Moment erinnern, an dem sie die Neue waren? Wie hat sich das  
455 im Verhältnis zu damals hier angefühlt? #00:49:10-8#

456 B: Ehrlich gesagt gar nicht so anders, also vielleicht fühle ich mich immer noch als Neue. #00:49:22-2#

457 I: Wie fühlt sich das denn an? #00:49:24-4#

458 B: Also, gut man hat halt noch so eine Sonderbehandlung, weil man die Neue ist, aber man ist halt  
459 natürlich auch nicht so eingebunden, als wie wenn man schon länger dabei ist und man hat noch keine  
460 Verantwortlichkeiten, also jetzt hab ich ja auch meine eigenen Projekte und so, man fühlt sich natürlich  
461 schon besser oder #00:50:04-1#

462 I: Warum fühlt man sich besser? #00:50:05-7#

463 B: wichtiger. #00:50:06-3#

464 I: Okay. #00:50:08-7#

465 B: Ja, gut man hat dann natürlich auch eine Arbeit, am Anfang war es ja noch nicht so ganz wie im /  
466 aber / #00:50:15-3#

467 I: Was macht das mit ihnen, wenn sie sagen, ich fühle mich jetzt wichtiger? #00:50:20-3#

468 B: Also, mich erfüllt das schon mit Stolz oder ich bin zufriedener, wenn ich eben weiß, okay, dass ich  
469 wirklich was Produktives leiste, was eben dann auch gebraucht wird. Ja, einfach mal anstatt irgendwie  
470 immer die Neue oder der Praktikant zu sein. #00:50:47-0#

471 I: Ja, verstehe. Okay. Ich gehe mal hier gerade nochmal über meine Themen. Ich glaube aber, dass wir  
472 alles so ein bisschen angeschnitten haben. Gibt es aus ihrer Sicht etwas, wo sie so sagen, das hätte  
473 ich gedacht, dass wir das in so einem Gespräch ansprechen, das hat mir noch gefehlt? #00:51:08-6#

474 B: Nein. #00:51:11-2#

475 I: Okay, dann würde ich das Gespräch abschließen.

**A.8: IP07**

- 1 I: Es läuft. Okay. Also Herr Hermanns vielen Dank wie gesagt, dass Sie sich die Zeit nehmen. Sie sind  
2 jetzt hier ein paar Monate bereits tätig. Wie haben Sie die erste Zeit empfunden und haben Sie sich  
3 bereits eingelebt? Was würden Sie sagen? #00:00:17#
- 4 B: Ja, ich hab mich sehr gut eingelebt. Hab die Zeit auch als sehr angenehme Einlebenszeit sozusagen  
5 empfunden und war insgesamt ein ganz guter Start, ein ganz gelungener Start. Sehr stressig, aber ganz  
6 gut. Ich bin ganz gut in die Themen reingekommen. #00:00:31-1#
- 7 I: Was war da für Sie gelungen? #00:0034#
- 8 B: Gelungen war so die Aufnahme von den Kollegen. Kollegen heißt in dem Fall, also die anderen  
9 Abteilungsleiter, die haben mich ganz gut empfangen und ganz gut aufgenommen. So insgesamt  
10 dadurch, dass es relativ viel Stress gegeben hat, operativer Natur. Bin ich halt ganz gut reingekommen  
11 und hab mich selber ganz gut einarbeiten können, sozusagen. #00:00:54-2#
- 12 I: Vielleicht nochmal warum ich Frage stelle, also grundsätzlich ist ja die Entscheidungsphase für einen  
13 Arbeitgeber, glaub ich eine ganz zentrale. Man hat vorab Annahmen getätigt. Sie sagten jetzt eben im  
14 Vorgespräch gesagt, sie waren schon mal hier. Das heißt es war nicht nur rein theoretische Annahmen  
15 die sie hatten, sondern auch scheinbar auf Erfahrungen basierend. Nichtsdestotrotz ist da die Frage,  
16 was bewahrheitet sich davon und was nicht, das zeigt sich dann erst, wenn man da ist. Deswegen wäre  
17 es für mich ganz spannend zu wissen, was für Menschen die es gerade erlebt haben, Sie sind dann  
18 entsprechend mein Experte, ganz zentral ist und worauf Wert zulegen ist entsprechend auch in der  
19 Gestaltung? Wenn Sie jetzt sagen Sie wurden jetzt gut aufgenommen, würde ich gern vielleicht Näheres  
20 wissen. Was ist da vielleicht konkret passiert? Vielleicht können Sie es auch im Verlauf so ein bisschen  
21 beschreiben, es wäre ganz gut. #00:01:54#
- 22 B: Versuchs dann auch ein bisschen abzugrenzen zum übrigen Arbeitgeber und auch woher diese Ent-  
23 scheidungsprozesse kommen. Hier ist es jetzt eine Besonderheit, ich bin ein Wiederkehrer. Wiederkeh-  
24 ren heißt ja, in der Vergangenheit hat es mir schon ganz gut gefallen. Ich bin auch schon in derselben  
25 Einheit wie früher. Also ich habe früher hier im [Name Bereich Finanzen] gearbeitet, 2 Jahre, und bin  
26 auch jetzt wieder im [Name Bereich Finanzen]. Was mir besonders gut gefallen hat und, was ich auch  
27 jetzt wieder so empfinde, ist halt das Team im Sinne der Auswahl der Leute, die Leute dort selektiert  
28 worden sind. Die, die Zusammenarbeiten müssen, passen auch sehr gut zusammen. Ich sag mal ein  
29 sehr starkes Harmoniebedürfnis, was da einfach vorherrscht. Was jeder hat, aber was auch so für Rah-  
30 menbedingungen gegeben wurden. Das führt halt dadurch, dass man einen ganz guten, ich sag mal,  
31 Austausch hat. Das ist nicht nur formell, sondern auch mal informeller Natur und das passt ganz gut,  
32 dieses Klima einfach. Das ist ganz gut auf der Ecke. Und das ist auch in dem direkten Vergleich zu  
33 Wettbewerber ist [NAME UNTERNEHMEN] sehr, sehr gut, generell. Zumindest in den Punkten die man  
34 da ausgewählt hat. Wenn wir jetzt fragen würden: „Okay, was ist denn besonders gut in der Einarbei-  
35 tungsphase gelaufen?“ Muss ich ehrlich sagen, es ist überhaupt nichts gut gelaufen, es war eine Kata-  
36 strophe. Aber ich glaub das ist hier überall so. Es gab keinen Einarbeitungsplan. Es hat keine faktische,  
37 inhaltliche Einarbeitung stattgefunden. Dadurch, dass ich ja aber bereits 5 Arbeitgeberwechsel ehrlich-  
38 erweise intus habe, habe ich gelernt damit umzugehen. Ehrlicherweise ist es überall so schlecht. Jetzt  
39 muss man dazu eine Besonderheit sagen, ich bin auf eine leitende Position gewechselt, das heißt wer  
40 hätte mich einarbeiten sollen? Das ist auch immer so die Frage. Der Bereichsleiter, [Name] als CFO,  
41 also das ist ein bisschen schwierig, das heißt das kann man jetzt nicht da so an der Stelle abgrenzen.  
42 #00:03:38-3#
- 43 I: Mal anders gefragt, Was hätten Sie sich dann trotzdem gewünscht? #00:03:45#
- 44 B: Was ich mir gewünscht hätte, wär primär funktionierende Technik am ersten Tag, das hat bei mir 3  
45 Wochen gedauert. (...) In der Rolle, in der ich jetzt bin, eine korrekte Zuordnung der Mitarbeiter, das hat  
46 auch ehrlicherweise 2 Wochen gedauert. Also ich hab die falschen Mitarbeiter in meiner Einheit zuge-  
47 ordnet gehabt. #00:04:07#

48 I: Wie hat sich das geäußert? #00:4:09#

49 B: Im Organigramm und in meinem Self-Managementdesktop konnte ich halt nicht meine Mitarbeiter  
50 sehen, sondern andere fremde Mitarbeiter, die eigentlich nicht unbedingt mit meiner Organisationsstruk-  
51 tur zu tun haben. Das ist einfach ein Fehler in der Zuordnung gewesen. Da hätte ich mir gewünscht,  
52 dass man mal darüber geguckt hat, weil so war das halt ein etwas unglücklicher Einstieg an der Seite  
53 HR, was ich da so wahrgenommen hab. An der Seite IT war es ein sehr unglücklicher Einstieg, weil die  
54 Hardware nicht funktioniert und es keine Anwendung gab. Weil hier ist ja alles sehr stark auf Self-Ser-  
55 vice basiert. Also: Nutze Dir selber, nutze irgendwelche workflow-Systeme, behilf dir in deiner Notsitu-  
56 ation. Die Schwierigkeit ist halt einfach, wenn die IT nicht funktioniert, versagen alle Workflow-Systeme.  
57 Und dann hängt man so ein bisschen in der Luft. Ich sag es mal vorsichtig: Als Führungskraft hat man  
58 immer so die Hemmschwelle, immer direkt auf die Mitarbeiter zuzugehen, sich zu outen, zu sagen: „ich  
59 kann eigentlich gar nichts, jetzt hilft mir mal“, sondern am Anfang ist man ja auch ein bisschen vorsich-  
60 tigt, weil man sich ja auch erst ein bisschen beschnuppert so zusagen. Das hätte man glaub ich schon/  
61 das sind so Basics die kann man als Abreitgeber schon sicherstellen, dass es am ersten Arbeitstag  
62 funktioniert. Das hätte man machen können. #00:05:16-2#

63 I: Ich würd gern nochmal auf den Moment zurückkommen, wo Sie gemerkt haben, irgendwie sind die  
64 Mitarbeiter die ich jetzt gerade in der Liste sehe, nicht meine. Können Sie da mal näher drauf eingehen,  
65 wie Sie das festgestellt haben? #00:05:30-2#

66 B: Als die Technik dann funktioniert ist, hab ich mir natürlich als aller erstes, man verschafft sich ja einen  
67 Überblick, erstmal mein Stammdatenblatt erzeugt. Also geguckt welche in der Organisationsstruktur mir  
68 zugeordnet sind, da ich die Mitarbeiter historisch schon kannte und ich da andere Namen wiedergese-  
69 hen hab, war für mich die Erkenntnis: „Okay, da stimmt irgendwas nicht.“ Und ich hab einen F3er bei  
70 mir in der Orga. Der F3er war halt einfach der falsche F3er und das weiß man ja. Ich hab auch vorher  
71 mit ihm schon gesprochen. Als sein Name da nicht auftauchte, war ich halt dafür sensibilisiert. Dann hat  
72 es aber auch sehr lange gedauert ehrlicherweise bis das es behoben worden ist, weil der Workflow  
73 nicht ganz klar war. Mach ich jetzt ein Ticket oder kann man das auch auf dem direkten Weg klären?  
74 Wenn muss ich ansprechen? Da war auch noch dieses HR- Partner, Business Partner Gedönse sag  
75 ich mal, was da bisschen umgestellt wurden ist. Ich wusste halt nicht, wer mein Ansprechpartner ist.  
76 Aber das wusste auch niemand und das wusste auch niemand in HR. Das war halt alles etwas chaotisch  
77 und das hätte man glaub ich auch etwas eleganter lösen können. Ich persönlich hab mich da nicht so  
78 gut gefühlt ehrlicherweise, wenn das so der erste Berührungspunkt mit HR ist und der letzte war auch  
79 nicht so glücklich, dann ist es halt so dass man irgendwie so ein bisschen den glauben verliert, darin  
80 dass da jemand mit Vernunft und Bedacht halt, solche Daten pflegt, weil das sind ja schon sehr, sehr  
81 sensible Informationen. Das sind Gehaltsdaten, das sind Zieldaten, das sind Gehaltsentwicklungsdaten,  
82 Skilldaten, Krankenstatistik ich kann da alles einsehen, alles. Und das ist natürlich schon sowas, da  
83 fühlt man/ also ist meine Erwartung einfach an den Abreitgeber, dass man mit diesen Daten, sensiblen  
84 Daten einfach wesentlich professioneller umgeht. #00:07:05-1#

85 I: Sie sprachen grade davon, dass auch der letzte Kontaktpunkt mit der HR negativ war oder schon  
86 nicht so gut war, waren glaub ich ihre Worte .../ #00:07:14#

87 B: Man hat halt die Unterlagen an die falsche Adresse geschickt. Also nicht an die Adresse, wo ich  
88 drunter gemeldet worden bin, sondern an eine andere Adresse. Persönliche Unterlagen, die zu mir  
89 kommen sollten, sind an falsche Adressen gegangen. Also ich weiß nicht, woher diese Adressen her-  
90 kommen, kann ich mir selber nicht erklären, aber das ist halt auch sowas, wo man halt so das Vertrauen  
91 so ein bisschen verliert. Wenn man dann wiederkommt denkt man sich: „Okay, 3 Jahre vergangen,  
92 soviel hat sich jetzt nichts geändert.“ Die Personaldecke ist ein bisschen schmaler geworden, Personal-  
93 vorstand hat gewechselt und auch in der Führungsstruktur ist einiges umgeworfen worden, aber so  
94 inhaltsmäßig fühlt man dann immer noch Chaos. #:00:07:53-2#

95 I: Was hat Sie dann dazu bewogen trotzdem hier zu sein? #00:07:59#

96 B: Ich bin ja nicht hier wegen HR, sondern ich bin ja hier wegen dem [Name Unternehmen] als Arbeit-  
 97 geber. HR ist für mich ehrlicherweise, kann ich ja hier nennen, das bleibt ja vertraulich, was hier ist?  
 98 (Das wird auch alles anonymisiert. #00:08:13#) Ich war bei [Name Wettbewerbsunternehmen] und kenn  
 99 [Name Wettbewerbsunternehmen] HR, war da ehrlichweise Assistent vom CEO und hatte da sehr, sehr  
 100 gute Einblicke. Ich war in der Beratung und hab auch dort auch viele andere Wettbewerber kennege-  
 101 lernt und war auch vorher bei [Name Wettbewerbsunternehmen] und hab da auch HR kennen gelernt.  
 102 Ich hab so das Gefühl, es ist überall gleich gut, gleich schlecht, will das gar nicht bewerten. Es ist auf  
 103 dem gleichen Niveau. Sodass es eigentlich gar kein ausschlaggebender Grund sein kann, dass HR be-  
 104 sonders gut läuft, sondern, man entscheidet sich ja für das Unternehmen und da muss ich sagen, hab  
 105 ich [NAME UNTERNEHMEN] als sehr sehr tollen Abreitgeber kennengelernt, im Sinne von es gibt einen  
 106 großen Campus, es ist alles sehr zentral, es ist eine ziemlich starke Marke, die ziemlich modern und  
 107 innovativ unterwegs. Es sind gute Leute hier an Bord und es macht einfach Spaß hier zu arbeiten,  
 108 INHALTLICHER NATUR: die Rahmenbedingungen sind auch ok und da ist HR ehrlicherweise nicht der  
 109 ausschlaggebende Grund, um zu sagen: „Arbeitgeber erster Wahl oder sowas“. Ich mach das an ande-  
 110 ren Dingen einfach fest für mich persönlich. #00:09:17-2#

111 I: Sie sprachen eben davon, dass sie ja auf Grund diverser Jobwechsel bereits erfahren dabei sind sich  
 112 einzuarbeiten. Was machen Sie da konkret, wie gehen Sie davor? Oder was haben Sie in Vergangen-  
 113 heit gemacht, wenn sie in einer neuen Funktion waren? #00:09:33#

114 B: Es gibt da einfach nur ein Basisinstrument und das funktioniert immer und das ist, Kommunikation.  
 115 Termine, Termine, Termine, sich Sachen erklären lassen, sich mit den Leuten zusammensetzten,  
 116 Schnittstellen aufbauen, Kommunizieren, Kommunizieren, Kommunizieren, das ist mein Einarbeitungs-  
 117 plan. Ich rede einfach immer weiter mit Leuten von morgens früh, bis abends spät und dann kommt man  
 118 halt ganz gut rein. Da bringt einem auch kein Anwenderhandbuch oder irgendwas, das ist meine Erfah-  
 119 rung, weil im Zweifelsfall, da liest man sich ein bisschen was durch. Zur allgemeinen Unternehmens-  
 120 präsentation ist glaub ich gerade bei neuen Arbeitgebern immer ganz sinnvoll, aber die sollten man aber  
 121 im Vorhinein bekommen, bevor der erste Arbeitstag da ist, das ist so meine Meinung, sich so ein biss-  
 122 chen Rüstzeug anzulesen. Dann ist mein Schema Kommunikation, also wirklich Termine, Sachen ken-  
 123 nenlernen, Abläufe erklären lassen, vor allem sich in prozessuale Dinge einzuarbeiten, so von der Struk-  
 124 tur her, wie man das macht, hab ich die Feststellung gemacht, es macht immer Sinn sich prozessual  
 125 sich einzuarbeiten und dann nachher wirklich Inhaltlich. Also wirklich erst Abläufe verstehen, wie die  
 126 funktionieren, technisch sozusagen und dann im nächsten Schritt Abläufe zu verstehen, wie sie Inhalt-  
 127 lich funktionieren. So bin ich halt vorgegangen. Das hat bisher ganz gut geklappt. Ich würde aber jetzt  
 128 nicht sagen: „ Ich bin noch nicht mal nach 100 Tagen sozusagen eingearbeitet, sondern das dauert  
 129 noch, aber nichtsdestotrotz hab ich ein schon ganz guten Überblick verschaffen können in der kurzen  
 130 Zeit. #00:10:52#

131 I: Woran merken Sie das? #00:10:53-2#

132 B: An den Diskussionsrunden, ich sitze halt in den Diskussionsrunden und kann mitreden. Daran merke  
 133 ich, dass ich eingearbeitet bin. Ich glaube jeder Neue hat irgendwann den Effekt, jeder neue Mitarbeiter,  
 134 dann sitzt man in einer Runde, es wird diskutiert, man hat nicht mehr gedanklich: „Okay das habe ich  
 135 nicht verstanden oder das habe ich nicht verstanden“, sondern, man versteht alles. Irgendwann ist man  
 136 so auf der Ebene, dass man sagt, ich kann auf Augenhöhe den anderen begegnen und kann komplett  
 137 mitdiskutieren. Bin ja jetzt auch befähigt, das glaub ich gerade in der Situation, in der ich jetzt bin, ganz  
 138 wichtige Entscheidungen zu treffen im Sinne von, ich weiß, ich kann Abwägen, was ist gut, was ist jetzt  
 139 vielleicht weniger gut in diesem Moment. In der Führungslehre die wir ja hier mittlerweile als Führungs-  
 140 lehre verstehen, dann auch den Mitarbeiter die Entscheidung zu überlassen. Getrost auch sagen zu  
 141 können: „Okay er will jetzt gerade nach rechts laufen, passt glaub ich vom Zielbild auch ganz gut, das  
 142 können wir gerne so machen“. Für diesen Abwägeprozess braucht man auch so eine gewisse Grund-  
 143 kenntnis, wie das Unternehmen hier tickt. #00:11:53-2#

144 I: Wir sind jetzt schon ganz schnell eigentlich mit im Geschehen gelandet. Ich würde gern nochmal  
 145 bisschen weiter zurücktreten und Sie fragen, was aus Ihrer Sicht hinter dem Begriff Einarbeitung steckt?  
 146 Was da alles dazu gehört? Vielleicht auch insbesondere für Sie als Führungskraft. Haben Sie auch  
 147 eben selber betont, eine andere Situation ist einfach. #00:12:20#

148 B: Also ich werde das mal trennen, ja genau. Ich glaube es ist was ganz Anderes, man muss ziemlich  
 149 stark differenzieren zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Ich glaub eine Führungskraft einzuarbeiten  
 150 gibt es faktisch nicht, weil wir tendieren ja immer mehr dazu, so auch mein Rollenverständnis, davon  
 151 wegzugehen, das wir sagen: Die Führungskraft sehr speziell ist. Das heißt, wenn man hingehet und man  
 152 hat eine Position, die besetzt man externer Natur mit Fachfremdheit, also fachfremd, extern, Generalist  
 153 durch und durch. Dann ist es, glaub ich, schwierig da von einer inhaltlichen Einarbeitung zu sprechen,  
 154 sondern dann ist das eher so das Thema: Da kommt jemand. Den einzuarbeiten, das wird schwierig.  
 155 Der hat in der Regel sein Methodenköffchen. Ansonsten gibt der Konzern ihm, mir auch, den Metho-  
 156 denkoffen an die Hand, mit seinem Managemententwicklungsseminaren und das ist glaub ich so der  
 157 Weg der Einarbeitung. Der Rest ist „On doing“ sozusagen. Da kann er halt im Prozess lernen. Je nach-  
 158 dem ist er schon eine gestandene Führungskraft und bringt schon ein riesiges Set mit. Dann rennt er  
 159 auch von alleine los. Ich glaube da ist es auch schwierig eine inhaltliche Einarbeitung vollziehen zu  
 160 können, wenn man jetzt darauf fragt. Auf der Mitarbeiterdimension sieht es ganz, ganz, ganz anders  
 161 aus. Da kommt ja jemand der geht auf eine Planstelle, die Planstelle hat idealerweise ein zugeordnetes  
 162 Aufgabenportfolio. Und anhand des Aufgabenportfolios weiß man wie derjenige einzuarbeiten ist. Klas-  
 163 sischerweise stellt man ihm die Themen vor. Dann sieht man, wo passt es schon ganz gut. Also, was  
 164 kann er schon oder wo glaubt er wo fittet er ganz gut. Wo gibt es vielleicht Lecks die man noch entwi-  
 165 ckeln muss und da fängt dann halt die Einarbeitung an. Also aus so einem starren Plan ist das glaub  
 166 ich schwierig. Das muss man auch wieder differenzieren. Es kommt aber auch wieder drauf an, welche  
 167 Funktion ist das. Ich rede aus einer Sicht Finanzen, mit Sicherheit nicht das einfachste Gebiet. Mit Si-  
 168 cherheit auch kein Gebiet, dass sehr Singular ist, im Sinne von „es gibt Geschäftsfälle die jeden Tag  
 169 gleichermaßen abzuarbeiten sind“. Ich glaub, das unterscheidet so ein bisschen von einem KPPS-Mit-  
 170 arbeiter beispielsweise. Deswegen muss man da auch nochmal differenzieren. Also schwarz auf weiß  
 171 zu sagen, das ist eine gute Einarbeitung, das eine weniger gute. Was glaub ich wichtig ist, so oder so,  
 172 das sich Leute in der Abteilung Zeit für das Thema nehmen und das nicht unterschätzen. Nur mit einer  
 173 Stunde Gespräch hier und da ist glaub ich keinem Mitarbeiter geholfen. So ist es jetzt auch bei mir. Ich  
 174 kriege jetzt meinen ersten Mitarbeiter, den ich selber eingestellt hab zum 01.05.. Den hab ich ehrlicher-  
 175 weise indirekt auch schon voreingestellt bevor ich hier war, über meinen Bereichsleiter und der kommt  
 176 zum 01.05. Auf den freue ich mich riesig. Wenn der kommt, weiß ich, dass ich mir persönlich als Füh-  
 177 rungskraft ganz, ganz viel Zeit für ihn nehmen will. Und dann noch mit dem Team zu besprechen und  
 178 in die Kommunikation einzusteigen, weil ich glaube, am Anfang ist es am wichtigsten, dass man das  
 179 Unternehmen versteht. Das ist auch so die größte Herausforderung, wenn man als neuer Mitarbeiter  
 180 bei [Name Unternehmen] ist. Wenn man [Name Unternehmen] vorher nicht kannte, vielleicht nicht un-  
 181 bedingt so große Konzernunternehmen kennt, dann muss man das Unternehmen verstehen. Da ist der  
 182 erste Step. #00:15:13#

183 I: Was planen Sie denn da konkret? #00:15:14#

184 B: Das Unternehmen ihm verständlich zu machen. #00:15:16#

185 I: Ja wenn Sie sagen, sie nehmen sich in der ersten Zeit, Zeit? (Lachen) #00:15:20#

186 B: Was ich da plane ist, bei mir ist das ganz einfach. Ich fang mit ihm an erstmal über das Unternehmen  
 187 zu sprechen, [Name Unternehmen]. Gibt ihm so ein Wrap-up Strategie, wo stehen wir, was will [Name  
 188 Unternehmen], wie steuert [Name Unternehmen], wie ist [Name Unternehmen] aufgebaut. Also klas-  
 189 sisch, das was man glaub ich in jeder Standardpräsentation sieht für Einsteiger. Nur, ich mach es mit  
 190 ihm in einem Dialog. Denn draus kommen Fragen. Dann breche ich runter: Was heißt das für uns Fi-  
 191 nanzen? Was heißt das für uns [Name Bereich Finanzen]? Was sind eigentlich so unsere Kernprodukte,

192 da wo wir stehen? Ich gebe da einfach mal so generell den Überblick, dass er systematisch zuordnen  
 193 kann, wo er grad steht und wo sein Werkbeitrag ist. Darauf aufbauend fange ich dann an zu erklären,  
 194 was wir gerade tun, wo die Reise hingeht. Dann will ich auch relativ frühzeitig ihm so einen Entwick-  
 195 lungspfad aufzeigen. Der weiß schon, auf welche Themen er kommt. Der weiß auch, glaub ich, ganz  
 196 gut, wie er diese Themen entwickeln kann. Das will ich ihm aber nur nochmal transparent machen  
 197 sozusagen. Aber ansonsten was Einarbeitung angeht, so systematisch: „Hier stempelst du, hier gibt es  
 198 das Kärtchen.“ Das mache ich so mit ihm nebenbei. Das verstehe ich jetzt nicht so als Einarbeitung,  
 199 weil das ist ein einmaliger Prozess. Das muss er ehrlicherweise gar nicht so genau verstehen. Er kann  
 200 es dann mal machen, wenn vielleicht noch ein neuer Mitarbeiter kommt, dass er das mit ihm macht,  
 201 dann lernt man es. Ansonsten da würde ich ihn frei laufen lassen. #00:16:43-1#

202 I: Ich würde trotzdem nochmal gern auf das Thema Einarbeitung als Führungskraft eingehen, da sagten  
 203 Sie selber, da kann man eigentlich nicht so viel machen, da passiert auch gerade nichts. Dennoch  
 204 sagten Sie vorab eben Sie hatten kein gutes Gefühl. #00:16:59#

205 B: Ja genau. Aus den Punkten Technik und aus den Punkten HR. Aus diesen beiden Punkten hatte ich  
 206 kein gutes Gefühl. Also war das eine Katastrophe. #00:17:11#

207 I: Versteh ich das denn dann richtig, dass es eigentlich nur die Infrastruktur ist, die Sie brauchen?  
 208 #00:17:16#

209 B: Ja. Ich glaube das geht vielen so. Ich tu mich schwer damit, das über einen Kamm zu scheren. Man  
 210 muss ja immer gucken. Wenn Sie das nur auf Führungskräfte beziehen wollen, müssen Sie glaub ich  
 211 gucken woher er kommt. Ist das jemand, kommt der extern? War der schon mal hier und war der vorher  
 212 Führungskraft, also was für ein Setting bringt er mit? Ist das jemand, kommt der extern und wird jetzt  
 213 Führungskraft? Das ist wieder ein anderes Setting. Ist es jemand, der ist intern und wird quasi in der-  
 214 selben Linie befördert auf Führungskraft. Oder ist es jemand, der ist intern und ist ein Ressortwechsler  
 215 und wird Führungskraft. Sind ja alle möglichen Richtungen denkbar. Ich glaub das sind komplett unter-  
 216 schiedliche Settings, die sie da so als Einarbeitungspart brauchen. Intern .../ #00:18:00#

217 I: Ich spreche davon, jemanden der neu im Unternehmen ist. #00:18:03#

218 B: Der komplett extern kommt. OK. Dann wäre ich der Meinung, wenn es eine Führungskraft ist, die ist  
 219 externer Natur, so ein bisschen breiter aufgestellt im Setting, dann braucht die außer der Infrastruktur  
 220 nichts. Die braucht eine Infrastruktur, die muss funktionieren. Wenn sie das Konzernunternehmen gar  
 221 nicht kennt, braucht sie eine Anleitung, wie das Konzernunternehmen funktioniert. Also wie funktioniert  
 222 der Managementdesktop zum Beispiel, wo finde ich meine Mitarbeiter, wie funktioniert ein Krankmel-  
 223 deprozess. Das gibt es nicht zusammengestellt. Das muss man sich alles über kollegiale Beratung zu-  
 224 sammensuchen. Es wäre schön, wenn es einen komprimierten Ordner gibt, wo zum Beispiel jede Ma-  
 225 nagement Flash News nachlesbar wäre. Das kann man auch nicht. Wo man die Prozesse verstehen  
 226 könnte. Sowas hilft. Also das Thema Administration, also wie funktioniert das jetzt hier. Und es wäre  
 227 jetzt schön wenn man die IT bereitgestellt bekommt. Also ganz ehrlich, das ist in meinem Verständnis:  
 228 ohne IT geht hier NICHTS. Sie kommen hier an. Sie haben noch nicht mal ein Gerät. Für so ein Gerät  
 229 zu bestellen brauchen sie aktuell 6-8 Wochen. Das muss man einfach wissen. Das heißt sie rennen  
 230 rum, haben 6-8 Wochen lang kein direktes Telefon, haben kein Mobilfunkgerät, über das sie telefonieren  
 231 können. Sie haben keine Möglichkeit ihren E-Mail Account zu nutzen. Bis dann die Technik funktioniert  
 232 und wenn sie funktioniert dann können sie anfangen E-Mails zu schreiben. Das ist aber auch alles. Bis  
 233 das mal wirklich alles funktioniert, dauert ewig Zeit. #00:19:24#

234 I: War das bei Ihnen der Fall? #00:19:25#

235 B: Ja. #00:19:26#

236 I: Wer hat denn Ihr Gerät bestellt? #00:19:28#

237 B: Das können sie nicht bestellen. Das können sie erst bestellen, wenn sie hier sind. Es gibt seit dem  
 238 01.01. neue Bestellprozesse. Früher war das so, dass man es für einen bestellen kann. Jetzt gibt es

239 einen Bestellprozess, das verantwortet nämlich der [Name], das heißt: „digital for you“. Bedeutet, wenn  
 240 Sie dann hier sind, dann können Sie einen Antrag stellen, dass Sie so ein Gerät nutzen wollen möchten.  
 241 Dann geht dieser Antrag zur Bereichsleitung. Da hängt wieder ein workflow-System hinter. Der gibt das  
 242 dann frei und in dem Moment dürfen Sie das bestellen. Es kann aber niemand für Sie bestellen, das  
 243 heißt, Sie müssten erstmal einen Antrag stellen, dass Sie berechtigt sind und erst im Nachhinein können  
 244 Sie selber so ein Gerät beispielsweise bestellen und das macht es halt sehr langwierig. Ich mein das  
 245 mache ich jetzt nicht am Handy fest, man kann auch ohne Handy glaub ich arbeiten. Wenn halt nichts  
 246 funktioniert, dann ist das unheimlich frustrierend. Also E-Mails schreiben ging nach 2 Tagen bei mir, das  
 247 war dann auch nicht mehr so das Thema. Aber ansonsten, ich kam nicht aufs Laufwerk drauf, Sie kön-  
 248 nen sich keine Unterlagen anschauen, Sie haben kein Telefon. Da sind sie so in einer Blackbox unter-  
 249 wegs hier im Konzern, weil sie haben so eine dezentrale EDV-Koordination. Das sind so Leute die sitzen  
 250 in den Ressorts und kümmern sich um EDV. Und es gibt die Standard-IT. Und das Zusammenspiel  
 251 funktioniert nicht gut. Deswegen funktionieren diese Prozesse nicht gut. Also ich glaube der Tag, wenn  
 252 sie im ersten Step die Infrastruktur sicherstellen mit einem gewissen Setting - IT gehört nun mal hier  
 253 ganz stark dazu. Entsprechend vielleicht nochmal so ein bisschen zur Administration den Leuten zur  
 254 Verfügung stellen. Dies würde im Sinne von: Hier siehst du, wie die Prozesse laufen, Krankmeldepro-  
 255 zess. Mir hat zum Beispiel auch geholfen, als ich mal erfahren hab, wie man einen Mitarbeiter einstellt,  
 256 also dieser „PAF-Prozess“. Es gibt halt kein Überblick wie das wirklich funktioniert. Sie haben mehr oder  
 257 weniger total unübersichtliches Intranet. Da können sie jetzt wirklich durchklicken. Da fehlt ihnen ehr-  
 258 lichweise die Zeit für das dann auch noch zu tun und auch die Muße. Sie setzen sich ja nicht um 10 Uhr  
 259 abends hin und klicken sich noch durchs Intranet auf die verzweifelte Suche nach der Information, die  
 260 sie jetzt benötigen. Oftmals finden sie sie gar nicht. Und über Stichworte oben eintragen finden sie  
 261 sowieso nicht, das was sie suchen. Das macht es halt so schwierig. Sowas hätte halt geholfen, so eine  
 262 Art Koffer bereitgestellt zu bekommen, wo sowas drin steht. Ein Koffer für wie tickt das Unternehmen  
 263 im Sinne von Organisation und ein Koffer im Sinne von Self-management, weil hier muss mal die Füh-  
 264 rungskraft unglaublich viel Administrative Dinge übernehmen, das ist ganz anders als in anderen Un-  
 265 ternehmen. Da haben sie für sowas eine Personalabteilung. Hier ist das halt so, hier sind schon viele  
 266 Aufgaben zurückgewandert wieder zur Führungskraft. Will ich gar nicht bewerten, aber da wäre halt  
 267 schön, wenn man da so einen Leitbogen kriegt. Weil die Führungskräfte, die hier sind, kennen das so,  
 268 aber die Leute die halt neu kommen, die kennen das unter Umständen nicht so und müssten dann  
 269 immer wieder/ Jetzt erklär mir doch mal, wie funktioniert hier Zielvereinbarung. Jetzt erklär mir doch mal,  
 270 wie funktioniert hier Tantieme-Abrechnung. Also diese ganzen Sachen müssen sich hier irgendwie vom  
 271 Kollegen erklären lassen. Aber nur weil die niedergeschrieben sind, unter Umständen greift das nicht  
 272 richtig. Ich glaube das sind so die 3 Tools, die ich da sehen würde, die einem wirklich helfen würden.  
 273 #00:22:36#

274 I: Wenn Sie sagen nur wenn niedergeschrieben wird greift das nicht und dann eine Tool-Box wünschen.  
 275 Was ist dann das Vermittlungsmedium, was Sie sich wünschen? #00:22:45#

276 B: Das Vermittlungsmedium: niedergeschrieben funktioniert/ Niedergeschrieben heißt für mich, die sind  
 277 ohne Systematik niedergeschrieben. (Okay. #00:22:51#) Nehmen sie sich mal etwas unheimlich schö-  
 278 nes / nehmen sie sich momentan aus dem Labs, aus dem L&D-Change, nehmen sie sich mal die Me-  
 279 thodik-Karten. Machen sie sowas für Prozesse, Perfekt. Geben sie einem so ein Ding an die Hand und  
 280 sagen: „Du bist jetzt bei uns Führungskraft, das ist jetzt dein Methodik Kärtchen. Jetzt kannst du hier  
 281 laufend die Sachen durchblättern.“ Das muss jetzt gar nicht Papier, das können sie auch einem digital  
 282 zur Verfügung stellen. Aber damit kommt man zurecht, wissen sie. Das ist dann einheitlich aufgebaut,  
 283 in der Systematik dann wissen sie: Okay damit kann ich mich beschäftigen. Aber wenn sie sich über 6  
 284 Reiter zu klicken müssen, und hier was und hier was, ach so, und „hier gibt es übrigens noch People In  
 285 für Zielvereinbarungen und hier haben sie noch Self-Managementdesktop und dann gibt's die Reiter,  
 286 ach ne, das ist nicht über die Reiter, sondern dann müssen sie in Ihr persönliches ESS-Szenario gehen  
 287 und da auf die Kartei Sonstiges und eine Anfrage stellen.“ Sie sind hier irgendwie gefügt überall

288 unterwegs. Dann haben sie noch SAP und HR wo sie sich gewisse Informationen rausziehen. Dann  
 289 haben sie aber noch andere Systeme die intern bei ihnen herrschen. Ich pflege alleine aktuell 4 Ur-  
 290 laubskalender, parallel. Will mich hier nicht auskotzen, darum geht es nicht. Aber es sind halt schon  
 291 sehr, sehr viele Dinge, die man hier als Führungskraft selbst erledigen muss, die man am Anfang echt  
 292 nicht auf dem Schirm hat, weil das unüblich ist. Das macht der Konzern sehr effizient hier an der Stelle,  
 293 indem man die Sachen wieder zurückverlagert. Aber da irgendwie sowas an der Hand zu haben, woran  
 294 man sich orientieren kann. Ehrlicherweise, dass so viel im Intranet steht wissen sie auch am Anfang gar  
 295 nicht. Also das kommt auch nochmal dazu. Ja und das dauert so ein bisschen, bis man das macht.  
 296 (Verstehe. #00:24:32#) Ich glaube mit einem sauberen Intranetaufwand, mit einer sauberen Aufberei-  
 297 tung des Intranets, wenn sie das nur einmal neu strukturieren, wäre da auch schon viel geholfen. Aber  
 298 das müsste man halt mal tun. #00:24:42-3#

299 I: Wir sind grade dahergekommen, dass Sie ihr Verständnis des Begriffs Einarbeitung geschildert ha-  
 300 ben. Wenn sie mal das Ziel ganz, ganz knapp zusammenfassen könnten, von mir aus 3 Schlagworten,  
 301 was wäre das dann für Sie? (Zielvereinbarung? #00:25:00#) Von Einarbeitung oder Eingliederung eines  
 302 neuen Mitarbeiters, einer neuen Führungskraft? #00:25:07#

303 B: Eingliederung ist ja was anderes. #00:25:08#

304 I: Was ist denn Eingliederung für sie? #00:25:10#

305 B: Eingliederung ist, ich integriere den ins Team. Das ist für mich Eingliederung. Das hat sowas klas-  
 306 sisch, Kette, Glied irgendwie, ich versuch den da auf das Level zu bringen. Das kann auch einfach nur  
 307 auf sozialer Natur sein. Also, dass man soziale Interaktion in seinem Umfeld treffe. Das ist so ein biss-  
 308 chen ein anderer Charakter. Einarbeiten heißt, für mich einfach nur, ich arbeite jemanden ein, ich befä-  
 309 hige ihn Dinge selbstständig zu tun. Das ist für mich Einarbeitung. Irgendwie Selbständigkeit, Mitarbeiter  
 310 kann laufen. Befähigung, also ich muss ihm einfach was an die Hand geben dass er es tun kann, es  
 311 kann auch so Leute geben, die sind schon so eingearbeitet, so what. Und was wichtig dabei ist, dass  
 312 sowas schnell erfolgt. Also umso schneller hat das Unternehmen eine entsprechende Rendite davon.  
 313 #00:25:57-2#

314 I: Dann würde ich gern die Frage auch nochmal umstellen, weil Sie sagen Eingliederung ist was ande-  
 315 res. Was braucht denn dann ein neuer Mitarbeiter? (Was der braucht? #00:26:07#) Was der braucht?  
 316 Also ist es die Einarbeitung, ist es die Eingliederung, ist es beides? Ist es noch etwas anderes?  
 317 #00:26:11#

318 B: Es ist beides. Aber die Eingliederung fängt schon an, wenn ich den Mitarbeiter auswähle als Füh-  
 319 rungskraft, weil da genau der Moment der Eingliederung ist. Es gibt ja unterschiedliche Prinzipien und  
 320 unterschiedliche Fokuspunkte. Für mich ist einer der zentralen Fokuspunkten, dass er ins Team passt  
 321 und das ist für mich die Eingliederung. Bei dem Recruitment achte ich immens drauf, dass die Person  
 322 ins Team passt. Jetzt zum Beispiel ist es so bei meinem neuen Mitarbeiter, der zum 01.05. kommt, der  
 323 passt Null ins Team, von der Altersstruktur nicht. Weil er ist klassischerweise so ein richtiger Nerd, super  
 324 jung. Also eigentlich nach neuen [Name Unternehmen] Verständnis, Transformationsverständnis, ge-  
 325 nau so was, was sich [Name Unternehmen] wünscht. Genau so einer ist, dem ist Geld egal, der braucht  
 326 flexible Arbeitszeit, der will von zu Hause arbeiten, der interessiert sich nur für Technik. Der Rest ist  
 327 dem ehrlicherweise wirklich egal. Es ist eine Herausforderung den einzuarbeiten, einzugliedern der  
 328 passt nicht so gut in dieses soziale Umfeld, aber er kommt ganz gut damit klar. Das weiß ich, weil ich  
 329 habe ihn so ausgewählt, dass er jemand ist, der mit dem Umfeld in Interaktion tritt. Keine reine „Nerd-  
 330 Maschine“. Sodass eigentlich der erste Punkt anfällt. Wenn er dann da ist, im Idealfall muss ich dann  
 331 nur sagen: „Das ist dein Kollege der Sowieso, das ist dein Kollege der Sowieso“ und der Rest erfolgt  
 332 dann automatisch. Und kann ihm nochmal so ein bisschen nachhelfen, in dem man ein bisschen Inter-  
 333 aktion mit den Kollegen betreibt. Und sagt: „Okay, Lust zusammen Mittag zu essen.“ Und darüber halt  
 334 Gespräche einsteht. Aber im Idealfall für eine soziale Eingliederung, Punkt 1 die Auswahl des Mitar-  
 335 beiters. Ich weiß nicht, bei mir ist es so, ich habe da glaub ich so ein Gefühl dafür, ob es passen könnte

336 oder nichts. Ich muss sagen mein Bereichsleiter hat das schon immer vorgelebt. Der hat dafür auch ein  
 337 totales Gefühl. Er hat schon immer die Leute auch so gecastet, dass sie miteinander interagieren kön-  
 338 nen. #00:28:00-7#

339 I: Ich würde gern nochmal näheres Verständnis über Ihre Abteilung gewinnen oder vielleicht Ihrem Be-  
 340 reich, weil das ist ja auch mit Ihre Abteilung, ihre Nachbarabteilung sozusagen. Also ein bisschen über  
 341 den Aufbau und Ihre Rolle explizit darin? Das ist ein bisschen komplex, weil man ein Verhältnis zu den  
 342 Mitarbeitern, man hat ein Verhältnis zu den Kollegen, aber vielleicht fangen Sie erstmal mit dem Aufbau  
 343 an einfach. #00:28:35#

344 B: Will auch gar nicht immer so weit ausholen, weil dann mache ich das ganz radikal. Aber ich bin im  
 345 Januar nach hier gekommen. Da hat es die Einheit auch so noch nicht gegeben. Die ist quasi mit mir  
 346 ist die neu gebaut wurden, diese Einheit. Die Einheit besteht aus 2 Teams, ein Team das heißt: „Repor-  
 347 ting und Datenmanagement“ und ein Team das heißt: „Reporting“. Das Team Reporting sitzt im Haus 6  
 348 und dezentral draußen in den Niederlassung umfasst 11 Mitarbeiter, einen F3er und beschäftigt sich  
 349 sehr stark mit Reporting-Auswertung. Die Altersstruktur ist extrem hoch. Ist ein großes Gap darin, weil  
 350 es gibt kein Haupttransfer und das ist so die Ausgangssituation auf der Seite. Dieses Team war bis  
 351 letztes oder bis Sommer, bis zur feindlichen Übernahme [Name Bereich Finanzen], die es hier gegeben  
 352 hat, war das Team noch im [Name Ressort]. Und die sind einfach ohne sie zu fragen, brutal in [Name  
 353 Bereich Finanzen] integriert wurden. Das ist da die Ausgangssituation. Auf der anderen Seite hab ich  
 354 ein Team dieses Reporting und Datenmanagement, das sind meine direct reports. Also sind mir zuge-  
 355 ordnet, das sind dann jetzt zum 01.05. 5 Mitarbeiter. Ewig lang dabei bis auf der eine halt. So Urge-  
 356 steine, 15,16 Jahre auch ähnlich hohe Altersstruktur. Die saßen früher Mal in den Sparten-Controllings,  
 357 sind bisschen was gewechselt und jetzt in die Einheit, in diese neu gebauter Einheit [Name Abteilung]  
 358 gedrückt wurden. Und das ist sozusagen das Setting, die Ausgangsposition. Jetzt komme ich, Extern,  
 359 als Jüngster, mit Abstand, neu darein und hab halt jetzt die Aufgaben die beiden Teams, ein wenig zu  
 360 überführen, in verschiedene Richtungen. Zu einem ineinander zu überführen, um da zu überlegen wo  
 361 man effizienter zusammenarbeiten kann. Aber auch natürlich den Aufbau organisatorisch ein wenig  
 362 zu ändern. Und das ist das Setting sozusagen, die Ausgangssituation. #00:30:41#

363 I: Wenn Sie ihre Rolle im Verhältnis zu Ihren Abteilungsleiterkollegen beschrieben würde, wie sähe das  
 364 aus? Oder wie sieht das aus, warum? #00:30:53#

365 B: Wir haben alle dieselbe Herausforderung. Also auch die haben viele Mitarbeiter jetzt aus den Sparten  
 366 bekommen und einen Teil Mitarbeiter aus Haus 1, also aus Finanzen und müssen das überführen. Ich  
 367 hab ein bisschen komplexeres Bedienungsfeld, weil ehrlicherweise auch noch Leute dezentral hab, also  
 368 Leute die nicht hier am Standort sitzen. Die natürlich deutlich schwieriger / das ist einfach eine schwie-  
 369 rigere Situation an der Ecke, plus ich habe ein sehr, sehr breites Aufgabenfeld. Also ich habe nicht so  
 370 eine klare Stoßrichtung, die sagen können: „ich mach eine Sparte die bediene ich, dann mache ich  
 371 [Name Bereich Finanzen], das heißt Planungsprozess und Supportingprozess“, sondern bei mir ist es  
 372 halt ich bin quasi so Dienstleister für viele. Für viele unserer internen Abteilungen und ich bin Dienst-  
 373 leister nach draußen für Vertrieb, für Finanzen aber auch Strategie beispielsweise. Das macht es dann  
 374 schon so ein bisschen komplexer an der Stelle, bei mir. #00:31:51#

375 I: Wie hat sich denn der Unterschied in der Führung, weil Sie es auch grade selber sagten. Es ist schon  
 376 anders wenn man dezentral führt. Wie hat sich das in der Einarbeitungszeit, also in Ihrer Einarbeitungs-  
 377 zeit geäußert? #00:32:02#

378 B: Leider gar nicht. (...) Ich bin da ganz ehrlich, es kommt auch leider viel zu kurz. Ich führe die Kollegen  
 379 draußen nicht. Ich gehe einfach momentan sehr stark davon aus, dass sie sich selber führen bzw. dann  
 380 über meinen F3er geführt werden. Also ich weiß auch das es so ist, deswegen kann ich das momentan  
 381 nur verneinen. Die haben ihr Aufgabenpaket, die haben ihre operative Arbeitsweise. Die müssen wis-  
 382 sen, was sie jeden Tag zu tun haben und das tun die. (Okay.#00:32:27#) Mehr kann ich da auch nicht

383 mehr machen. Müsste das jetzt mit Sicherheit was tun, aber aktuell ist das einfach kein Land in Sicht  
384 sozusagen um was zu tun. #00:32:37-5#

385 I: Auf welcher Art und Weise haben Sie denn Ziele, Grundsätze von [Name Unternehmen] kennenge-  
386 lernt? #00:32:47-2#

387 B: Welche Art und Weise? Ja, bei mir war es jetzt ganz passend. Ziele und Werte habe ich jetzt kenn-  
388 englernt durch das L&D-LAB Klassischerweise im ersten Modul gab es eine Vorstellung dazu, ansons-  
389 ten glaube ich, hätte ich die mit dem Managementseminar kennengelernt. #00:33:03-1#

390 I: Nehmen Sie daran Teil? #00:33:06#

391 B: Das ist im Mai glaub ich. Also ich hatte jetzt auch mein Lab. Man hat mich auch gefragt: „Macht das  
392 Sinn?“, dann hab ich gesagt:“ Nun ja ich hab ehrlichweise vorher schon mal sowas gemacht, also ich  
393 kann jetzt gerne am LAB teilnehmen, von daher. Ich hab das LAB jetzt vorm Managementseminar ge-  
394 habt, ich glaub das ist jetzt nicht der Normalprozess, aber es hat jetzt ganz gut gepasst. #00:33:25-3#

395 I: Wenn Sie jetzt mal rückblickend auf die gesamte neue Zeit, überlegen was für Sie selbst zentrale  
396 Meilensteine waren, zentrale Momente, einfach von Bedeutung waren? Unabhängig davon ob positiver  
397 oder negativer Natur. Im Moment würde ich sagen das ist da hängen geblieben. #00:33:46-3# (...) (Im  
398 Rahmen der Einarbeitung oder?/#00:33:51) Wir haben ja eben festgestellt, dass das Thema Definition  
399 im Verständnis von Einarbeitung und Eingliederung was anderes ist. Also vielleicht sagen wir mal On-  
400 boarding. Also alles. In der Zeit was da besonders zentrale Momente, Meilensteine waren? #00:34:12-  
401 1#

402 B: Für mein persönliches on-boarding? (Ja. #00:34:15#) (...) (Lachen) Also ein Meilenstein als die IT  
403 endlich lief, das war so keine Ahnung Ende Januar (Lachen), das war schon ein riesen Meilenstein wo  
404 ich sagte:“ Boah, geil ich hab jetzt Laufwerkszugriff, ich sehe meine Mitarbeiter, es sind meine Mitarbei-  
405 ter. Also einfach alles abgeschlossen. Nachher hat es sich so ein bisschen angefühlt, „okay bin jetzt  
406 da“. Und dann gab es einen zentralen Meilenstein für mich persönlich, oder das war eher so ein AHA  
407 Erlebnis, wo man sagt: Okay, ich war jetzt im Termin und ich konnte mitreden. Das war mit [Name  
408 Vorstand] ein Termin und wusste: Okay, davon redet er jetzt gerade, okay, verstanden, das und das  
409 hier. Ich kann jetzt einen Wert von Information beisteuern, das und das und das. Aber das ist jetzt Nichts,  
410 was mit Einarbeitung zu tun hat, eher was mit Selbstwertgefühl zu tun hat im Sinne von: Okay, es ist  
411 doch nicht alles ganz so komplex. Eigentlich kann man doch dann relativ schnell die Inhalte aufholen  
412 oder den Wissensvorsprung den die Kollegen haben einfach aufholen. Das ist glaub ich bei Führungs-  
413 kräften besonders, wenn sie dann in so ein Umfeld treten, mit anderen Führungskräften die haben na-  
414 türlich einen immensen Wissensvorsprung. Und sie rennen eigentlich immer hinterher. Wenn sie dann  
415 das erste Mal merken: Okay, ich habe jetzt hier mein Themengebiet und jetzt da ein gewisses Know-  
416 how mir erarbeiten können, das heißt ich kann auch was Wertvolles dazu beitragen, zum Gesamtge-  
417 füge. Das ist so ein Meilenstein, dann geht's aus meiner Erfahrung einfach besser, dann geht es ihnen  
418 gut. #00:35:41-3#

419 I: Gab es auch Aspekte die Sie an anderen festgestellt haben oder Momente wo Sie am Verhalten  
420 anderer, für sich sagen: „Das war jetzt für mich wichtig in der ersten Zeit?“ #00:35:58#

421 B: Im Sinne von Kollegialität oder das man das in anderen Verhaltensweisen von Kollegen, das man  
422 sagt, okay (...). Bei mir ist das relativ einfach. Ich hab halt ein ganz krasses Mentoring mit [Name Be-  
423 reichsleiter]. Und so, wie er sich verhält, wie er Termine managt, wie er mit Leuten umgeht, genau das  
424 ist so das, was ich mir „abgucke“. Und das ist auch das, wo es immer wieder Erlebnisse gibt. Das ist so  
425 ein laufender Prozess. Ich kann das jetzt nicht an Dingen festmachen, aber so generell ist es schon so,  
426 (...). Ich würde jetzt gerne mal ein konkretes Beispiel dazu nennen, aber das kann man eigentlich gar  
427 nicht. Was glaub ich ganz gut ist, wenn man so ein Mentoring hat im Sinne von man hat jemanden den  
428 man bereitgestellt bekommt. Das müssen so Leute sein, wo man echt sagt: “Ok. Boah, WOW! Und das  
429 gibt es ein paar von im Konzern. Ich hab jetzt immer schon mal wieder irgendwo jemanden kennenge-  
430 lernt der genauso ist. Das sind meistens alles dieselben Typen, so eine Generation mehr oder weniger.

- 431 Alle so auf derselben Funktionshöhe, alle sehr nah meistens am Vorstand irgendwo und die haben  
 432 einfach so einen „drive“. Also die nehmen einen voll und ganz mit. Und das sind so AHA Erlebnisse an  
 433 die ich mich zurückerinnern kann, wo ich sage: Also wenn man die dann kennenlernt; mit denen dann  
 434 in den Dialog tritt, das ist das schon sowas das spornt einen an. Wo man sagt:“ Okay das hat er aber  
 435 gut gelöst oder das hat er aber gut gemacht.“ Das ist schon was, was dann hilft. #00:37:27#
- 436 I: Was heißt das denn für Sie, die nehmen einen mit. Also woran haben Sie das an sich gemerkt?  
 437 #00:37:33#
- 438 B: Dass er mich mitnimmt? #00:37:34#
- 439 I: Ja #00:37:35#
- 440 B: Das ist eigentlich ganz einfach. Bei mir ist das so ich habe eine Methodik. Das habe ich mal in der  
 441 Beratung gelernt. Ich habe immer so 2 Steine zu Hause. Die liegen im Sideboard, da kommt der Schlüs-  
 442 sel hin. Und diese Steine, der eine ist dafür da, was war heute blöd und der andere ist dafür da, was  
 443 war heute gut. (Unv.) Substitutive Methoden, womit man das dann vollziehen kann, aber das ist sowas  
 444 das hab ich mir mitgenommen, das hilft mir. Ich hab das halt immer, wenn ich so einen kennengelernt  
 445 habe, hier in dem Konzern, dann hab ich mir immer gesagt: Boah das war heute gut, du hast jemanden  
 446 kennengelernt. Der hat heute das gemacht, das findest du total super, das würdest du auch gerne kön-  
 447 nen. Man merkt das selber, dass man gerade in Kommunikation oftmals in die falsche Rolle fällt, falsch  
 448 agiert, aber manchmal auch zu emotional ist. Einfach Sachen falsch auffasst. Und diese Neutralität oder  
 449 diese Methodenkompetenz dann einfach zu haben. Trotzdem noch authentisch zu bleiben. Wenn einem  
 450 das begegnet, ist man besonders geflasht. Das ist so eine Mischung aus Methodenkompetenz auf der  
 451 einen Seite, aber auch dabei Authentizität zu behalten auf der anderen Seite. So das man sagt: Boah,  
 452 ja das passt.“ Das kann man glaub ich auch gar nicht aufsetzen, sondern das muss innere Überzeugung  
 453 sein. So richtig brennen für die Aufgabe. Und das ist so Leadership. Wenn sie so einen treffen, finde ich  
 454 persönlich, das merkt man, das merkt man sofort. Das ist auch ein gewisser Kreis, den kann man sogar  
 455 abzählen, ist halt auch ein kleiner Kreis und die sind halt auch alle sehr ähnlich, wenn man dann mal so  
 456 mit denen interagiert. Das ist so meine Erfahrung. #00:39:09#
- 457 I: Wenn Sie sagen, Sie haben da so ein Mentoring. Sind das regelmäßige Termine oder ist das einfach/  
 458 (Das ist komplett informeller Natur #00:39:16#) Okay. Und was besprechen Sie da so? #00:39:18#
- 459 B: Nix. (Lachen) Nix, Nix konkretes. Es gibt kein Muster, wo man sagt. Es fängt an wie fühlst du dich,  
 460 wie geht es dir, was läuft besonders gut, was läuft besonders schlecht? Und dann überlegt man dann  
 461 gemeinsam, wie man es lösen kann. Das ist so kollegiales Coaching. Ich würde das so und so lösen,  
 462 hast du schon mal da und darüber nachgedacht. Das sind so die Gespräche, über die man da redet. Es  
 463 geht nicht darum zu sagen: „Okay, wie kannst du dich jetzt weiterentwickeln“, um so etwas geht es nicht.  
 464 Es geht wirklich darum um konkrete Sachverhalte, Fehler des Monats zum Beispiel. Und an Hand dieser  
 465 Sachverhalte versucht man dann zu analysieren, wie man es anders machen kann. Das ist im Endeffekt,  
 466 das ist das Lustige, ich hatte jetzt dieses Lab. Das ist deckungsgleich, mit dem was im Deck eigentlich  
 467 gemacht wird, nur das wir es schon vorher gemacht haben. Das ist der einzige Unterschied. Jetzt kommt  
 468 diese Methodik, dieser Methodenkoffer dazu. Und vorher haben wir das schon gemacht. Es ist halt  
 469 spannend wenn man so einen hat, mit dem man sich auf der Stelle austauschen kann, zu dem man halt  
 470 so einen aufschauenden Blick hat und der so einen mitreißen kann. (Okay. #00:40:26#) Dann ist das  
 471 nochmal ganz anderer Natur. Es strahlt dann so ein bisschen mehr. #00:40:31-3#
- 472 I: Ich würde Sie gern Bitten, das mal ins Verhältnis zu setzen mit dem Ziel von Onboarding, dass Sie  
 473 am Anfang beschrieben haben. Sie haben mal gesagt was sind die Ziele. Wie steht das im Verhältnis  
 474 dazu, was hat das für eine Bedeutung für das ZIEL zu erreichen? #00:40:48#
- 475 B: Unheimlich wichtig. Das ist so dieses einstielen. Beim Onboarding sozusagen, ist es natürlich wichtig,  
 476 dass man so einen situativen Kontext hat. Dass man jemanden vor sich hat, wenn man jemanden vor  
 477 sich hat, den man OHH, so aufagieren muss. Das passt jetzt bei mir ganz gut, weil wir in derselben  
 478 Organisationshierarchie sind, also er ist quasi mein Vorgesetzter. Das kann aber auch, in der Matrix

479 sozusagen. Ich sag mal Ressource übergreifend passieren. In dem Sinne, dass man halt so klassisches  
 480 Coaching macht, so kenn ich es auch aus anderen Momenten. Nichtsdestotrotz finde ich persönlich  
 481 wenn man so ein Coach kriegt, so einen „Spielpartner“, mit dem man sich ab und zu mal austauschen  
 482 kann. Gerade am Anfang ist das super wichtig. Es hilft einem einfach gewisse Sachen durchzusprechen.  
 483 Vielleicht gibt es auch mal Themen die man nicht unbedingt seinen Abteilungsleiterkollegen erzählen  
 484 möchte. Weil man auch irgendwie Befürchtungen hast, ist da manchmal auch Politik dabei. Dann macht  
 485 so was vielleicht ganz viel Sinn, wenn man so einen erfahrenen Rookie kriegt, der die eine oder andere  
 486 Sichtweise, dann nochmal ergänzt. #00:41:58-5#

487 I: Sie sprachen auch grade nochmal davon, dass Sie gewisse Dinge woanders schon mal anders erlebt  
 488 haben. Also gerade beim Mentoring. Sie haben eben auch schon erzählt, dass Sie schon diverse Un-  
 489 ternehmen kennengelernt haben. Ich würde doch nochmal den Vergleich gerne ziehen. Wie war es  
 490 woanders, wie war es im Vergleich zu Ihrer Einarbeitung hier? #00:42:27-3#

491 B: Was schwierig ist, ist die Rolle in der ich hier eingearbeitet wurden bin, ist eine andere als ich in der  
 492 Vergangenheit hatte. Zuletzt bei [Name Unternehmen] in meiner CEO Assi-Rolle, da hatte ich eine Ein-  
 493 arbeitung, die war mit, ich will gar nicht sagen, mit Pauken und Trompeten, aber so ähnlich. Also da war  
 494 quasi jeden Tag, riefen HR-ler an und fragten: „Wie geht es dir?“. Jeden Tag rief die IT an und fragte:  
 495 „Läuft alles?“ und es lief alles vom ersten Tag an. Die Sekretärin vom CEO, also eine von den beiden  
 496 war immer da. Und das war halt so eher „gepudert“. Das ist natürlich was ganz Anderes. Da gibt es ein  
 497 Programm. Da geht's nach 2 Tagen los, mit hier und mit da. Also klassisch wie hier auch ein Assi. Das  
 498 ist einfach was Anderes von der Einarbeitung her. Wesentlich mehr Sensibilität dahinter. In der Beratung  
 499 war es viel, viel strukturierter. Da gab es eine Onboarding-Week sozusagen, wo man Inhalte vermittelt  
 500 bekommt. Ich glaube für Mitarbeiter gibt es das hier auch noch. Da gibt es auch irgendwi so ein Format?/  
 501 #00:43:33#

502 I: Ja. Das schläft grade ein und hoffe, dass wir es bald wieder auf erleben lassen können, mit diesen  
 503 Erkenntnissen. #00:43:42#

504 B: Ich finde sowas hilft sehr. Es gab bei einem Wettbewerber, beim letzten da gab es auch etwas. Das  
 505 musste ich dann auch mit vorbereiten als Assi. Da gab es etwas, das hieß, das war auch so ein Ein-  
 506 arbeitungstag, der ging aber ehrlicherweise 3 Tage. Da hat man genau dieses Wrap-up bekommen. Wie  
 507 sind die Zusammenhänge? Wie läuft das Unternehmen? Wer sind die Stakeholder? Vorstände haben  
 508 sich vorgestellt. Oder Bereichsleiter oder auch Abteilungsleiter haben so ein bisschen was über ihr Ar-  
 509 beitspaket erzählt, über ihre Inhalte. Man hat so einen Überblick bekommen, wie tickt das Unterneh-  
 510 men? Und dann ganz speziell einen großen Aufriss, was sind die Werte unseres Unternehmens. Worauf  
 511 bauen wir auf, also so der Klassiker, glaub ich. Wird oft in Frage gestellt, ist aber etwas was immer gut  
 512 ist, gerade für Leute, die neu ankommen. Bei manchen Leuten macht es vielleicht keinen Sinn mehr,  
 513 wenn sie schon sehr routiniert sind. Aber gerade bei jungen, neuen Mitarbeiter ist sowas immer super  
 514 wertvoll. Also, das war sowas, das gibt es, weiß ich nicht hier, also für Führungskräfte gibt es das nicht,  
 515 ich weiß nicht, ob die es brauchen, aber für Mitarbeiter ist das, was ich als unerlässlich empfinde per-  
 516 sönlich. Weil es gibt einem immer so einen guten Überblick. Das ist alles Energie, die ehrlicherweise  
 517 das Umfeld sparen kann. Weil das schon wichtig ist. Es geht auch manchmal gar nicht um die Inhalte,  
 518 sondern einfach um die Leute zu sehen und das Netzwerk was man von Anfang an aufbaut. Also das  
 519 ist ja generell sowas, wir haben eben davon gesprochen, dass wir Integration oder Eingliederung mei-  
 520 nen. Aber was halt wichtig ist, wie schnell baue ich Netzwerk auf im Unternehmen und dafür sind solche  
 521 Sachen einfach SUPER wichtig. #00:45:19-3#

522 I: Sie haben jetzt auch gerade gesagt, eher bei Mitarbeitern. Wie sehen Sie denn das Thema Netzwerk  
 523 für sich? #00:45:27-1#

524 B: Für mich? Das ist mein Job, also im Sinne von, darum muss ich mich kümmern. Da hat mir niemand  
 525 bei geholfen, also als Führungskraft muss man sich darum selber bemühen, dass man sich ein Netzwerk

526 erstellt. Das dieses Thema „Kommunikation“, „Mittagessen“. Das hört sich Lapidar an, aber das ist un-  
 527 heimlich wichtig. Das fungiert nur so. #00:45:54-6#

528 I: Ich überlege gerade (...) ich schaue gerade auf meine Themen, ob wir da noch was habe, was wir  
 529 noch nicht angeschnitten haben (...) Vielleicht ein einziger Punkt. Nochmal das Verständnis dafür, das  
 530 wird auch vertraulich behandelt. Da können Sie entscheiden ob Sie drauf antworten oder nicht. Das  
 531 Verständnis dafür, was Ihre Beweggründe waren hier her zu kommen, im Verhältnis zu der vorherigen  
 532 Situation, die Sie hatten? Sie hatten schon davon gesprochen das insbesondere das Zwischenmensch-  
 533 liche in dem Bereich, in dem Team war, woran Sie sich auch erinnert haben. Aber was war Ihre konkrete  
 534 Situation bevor Sie hier her gekommen sind? #00:46:49-1#

535 B: Meine konkrete Situation war, also man hat mir eine sehr, sehr, sehr gute Funktion angeboten, in  
 536 dem Unternehmen wo ich war, klassischerweise ist das mit der Rolle verbunden. Diese Position stand  
 537 im direkten Wettbewerb zur [Name Unternehmen]. Die [Name Unternehmen] hat also mich angespro-  
 538 chen. Somit hatte ich 2 Optionen. Dann hab ich, glaube ich, nicht mal einen Abend drüber nachgedacht  
 539 und mich dann noch an denselben Abend, also abends kam der Anruf sozusagen von [Name Unter-  
 540 nehmen]. Dann bin ich nach Hause gefahren und habe alles durchgesprochen und hab mich dann kon-  
 541 kret für [Name Unternehmen] entschieden. Warum? Worin liegt die Begründung? Zu einem, weil ich mir  
 542 immer gesagt habe, auch als ich gegangen bin, ich komme irgendwann zurück. Also, würde mich freuen,  
 543 wenn das irgendwann klappt. Das war das eine und zum anderen, weil ich [Name Unternehmen] per-  
 544 sönlich für den besten Arbeitgeber hier in Ecke halte. Ich kann nur Versicherung. Ich habe immer nur  
 545 Versicherungen gemacht. Wenn man Versicherungen macht, dann ist [Name Unternehmen] für mich  
 546 persönlich/ zum Glück gibt es den Slogan nicht mehr, aber für mich persönlich ist es so, „Arbeitgeber  
 547 erster Wahl“. Im Sinne von die sind innovativ, es ist sehr Hip, was das passiert. Es passt ganz gut,  
 548 zudem wie ich gerne Arbeiten. Ich mag dieses Flexible. Ich mag die Möglichkeit von zu Hause aus zu  
 549 arbeiten, auch als Führungskraft das Vorleben zu können, das funktionieren kann. Das kenne ich aus  
 550 der Beratung, das macht Spaß, wenn man es gut macht. Das passte einfach alles zu meinen persönli-  
 551 chen Werten. Und ich persönlich hab auch dran geglaubt. Ich finde es auch gut, dass wir nur einen  
 552 Standort haben. Es waren so viele Faktoren die dann so zusammen gekommen sind, die dann dazu  
 553 geführt haben. Wohlwissend das [Name Unternehmen] schlecht zahlt. [Name Unternehmen] zahlt  
 554 SCHLECHT im Vergleich zu Wettbewerbern. Wohlwissend das [Name Unternehmen] massive Heraus-  
 555 forderungen in den nächsten 5 Jahren zu bewältigen hat. Hat glaube ich jeder Versicherer auch. Wohl-  
 556 wissend das das Vorstandskarussell mit Sicherheit losgeht, ist ja jetzt schon losgetreten. Also, ging  
 557 dann schneller als erwartet. Aber, nichtsdestotrotz bin ich halt dann zurückgekommen. Ich hätte mich  
 558 auch mit [Name Vorstand] vorher unterhalten, weil der ja zu [Name vorheriger Arbeitgeber] gekommen  
 559 ist und das ist halt so ein bisschen/ Jeder hat so seinen Favorit. Wenn man dann einmal von einem  
 560 Laden infiziert worden ist, dann ist das halt so. Das hat mich dazu bewogen, wieder zurückzukommen.  
 561 So neutrale Sachen im Sinne von, das läuft jetzt hier besonders gut oder das läuft jetzt hier besonders  
 562 schlecht irgendwie, das daran festzumachen, das kann man nicht. Da ist man doch eher Überzeugungstä-  
 563 tärer. Ich wüsste nicht, was passiert, wenn [Name Unternehmen] irgendwann mal anruft, weil das ist,  
 564 glaube ich so der Reizpol, den es dann irgendwann noch gibt. Aber ansonsten ist es definitiv so, da  
 565 finde ich, dass [Name Unternehmen] definitiv ein guter Arbeitgeber ist. Und ich kann den Vergleich ganz  
 566 gut ziehen. Im Sinne von, viele Leute die hier sind, die lange hier sind, die stumpfen so ein bisschen ab,  
 567 wie gut es einem doch hier geht. Und wenn man halt mal so vergleicht, lassen wir mal so paar schlech-  
 568 tere Sachen auf der Seite. Aber so insgesamt das Gesamtpaket hier ist auch echt im Wettbewerb immer  
 569 ganz gut und sehr angenehmer Arbeitgeber. #00:49:53#

570 I: Was war denn dann damals der Beweggrund zu gehen? #0049:54-3#

571 B: Das ist ganz lustig. Pass auf, ich guck mich mal um. Im Sinne von, mal Blick über den Tellerrand,  
 572 was machen Wettbewerber. Ich bau mein Methodenköffchen bisschen breiter. Immer nochmal ein  
 573 anderer Wettbewerber sehen will, dann jetzt, die Beratung. Das war der Beweggrund. Also [Name Vor-  
 574 stand] ist gekommen, halbes Jahr, da gab es ja diese Berger-Unterlage. Da hab ich noch ein bisschen

575 mitgemacht. Dann war aber klar, jetzt kommt Vorstandskarussell. Und dann ist absoluter Stillstand im  
 576 Unternehmen. Das ist ganz normal, als wenn die Zeit stillsteht. Und dann kann man jeden Tag nach  
 577 hier kommen, mit seinem Koffer und kann man jeden Tag um 17.00 Uhr gehen. Das war mir zu der Zeit  
 578 einfach noch zu früh um so zu agieren. Und da ich ja auf der Projektbewertungsecke hier im Unterneh-  
 579 men unterwegs gewesen bin und da gar nichts mehr ging, weil alle Projekte eingefroren wurden sind.  
 580 Hab ich halt gedacht: Okay, willst du das jetzt ein halbes Jahr so machen, also aussitzen, bis das wieder  
 581 anläuft? Willst du dich hier wegentwickeln? Das wollte ich ja eigentlich auch nicht, mich in den Konzern  
 582 reinentwickeln. Ich habe dann gesagt:“ Okay, pass auf Nils, so und so. Würde mich gerne mal verän-  
 583 dern“. Da sagte er:“ Tu das, mach das“. Selbst mein damaliger Abteilungsleiter hat mir aktiv dazu gera-  
 584 ten. Nicht im Sinne von, er will mich loswerden, aber er hat gesagt:“ Wenn du das machen willst, dann  
 585 mach das lieber jetzt, als später. Das war halt der Beweggrund dann nochmal weg zu gehen. So ist es  
 586 dann auch geblieben. Bin dann weggegangen, wollte dann eigentlich nicht mehr nochmal in einen Kon-  
 587 zern reingehen, aber so ist es dann gekommen. #00:51:21#

588 I: Eine ganz kleine Frage, dann sind wir auch durch. Und zwar, wie würden Sie das Gefühl beschrieben,  
 589 es ist schwierig. Was Sie [Name Unternehmen] gegenüber haben im Verhältnis, wie hab ich das auch  
 590 selber eben genannt zur [Name Unternehmen]? #00:51:39-2#

591 B: Ich fühl mich [Name Unternehmen] gegenüber einfach verbundener, ich weiß nicht, / verbunden.  
 592 #00:51:48#

593 I: Woran machen Sie das fest? #00:51:49-3#

594 B: Was ganz lustig ist, (Lachen) es gibt ja diese schreckliche Werbung von [Name Unternehmen], die  
 595 Im Fernsehen auch läuft. Es gibt ja auch diese Branding Melodie, diesen Abbinder, dieses/ weiß gar  
 596 nicht wie nennt man das, diesen Nachbrenner. Die Medienfachleute haben da zisch Namen. Diese  
 597 kurze Melodie (Lachen). Wenn diese ätzende Melodie im Fernsehen läuft, weil dann keine Ahnung,  
 598 dann merkt man: Okay, das ist schon Emotionalität. Das hat man bei, weiß nicht, bei [Name Automobil-  
 599 hersteller] gibt es das oder bei [Name Automobilhersteller] auch mit diesem Herzschlag, aber bei [Name  
 600 Unternehmen] ist das was Anderes. Das ist eine ätzende Melodie und nichtsdestotrotz fühle ich mich  
 601 damit verbunden. Wenn bei [Name vorheriger Arbeitgeber] die [Name vorheriger Arbeitgeber]-Melodie  
 602 gelaufen ist, da habe ich alles gefühlt, aber mich nicht verbunden. Das ist der Unterschied. Vielleicht  
 603 liegt es daran, dass ich schon vorgebrandet war durch [Name Unternehmen]. Vielleicht liegt es auch,  
 604 dadurch das ich bei [Name Unternehmen] die 2 Jahre, die ich hier war, ist jetzt auch nicht lange, war  
 605 aber eigentlich eine super, tolle, coole Zeit. Das ist so das, woran ich das festmache, dass ich mich  
 606 [Name Unternehmen] gegenüber unfassbar verbunden fühle und das ist auch so. Ich finde es auch  
 607 super fair, dass [Name Unternehmen] mich zurückgenommen hat. Es ist ja auch nicht üblich, wenn ein  
 608 Mitarbeiter weg geht und der nach 3 Jahren wieder ankommt, dass [Name Unternehmen] sagt: Ey,  
 609 super du bist ja wieder da“, sondern es gibt auch Leute, die sagen: „Du warst jetzt weg, was willst du  
 610 denn noch hier?“. Oder „warum kommst du wieder zurück, bist du bescheuert?“. Also das könnten ja  
 611 auch Verhaltensmuster sein, so war es aber nicht. Es war von vornhinein total offen. Deswegen fühle  
 612 ich mich [Name Unternehmen] gegenüber ganz verbunden und fühle mich auch mittlerweile sehr loyal  
 613 [Name Unternehmen] gegenüber. Mache auch pro aktiv Werbung im Freundeskreis dafür. #00:53:35#

614 I: Super. Also, ich weiß nicht wie Sie das sehen, gibt es irgendwas Wichtiges was Sie noch nennen  
 615 möchten? #00:53:42#

616 B: Ich glaube, ich habe echt genug gesagt. (Lachen) #00:53:46#

617 I: Dann stoppe ich mal. #00:53:47#

**A.8: IP08**

- 1 I: So, es läuft. Ok, [Name IP] das Sie sich die Zeit nehmen. Sie sind jetzt nach kurzer Zeit wieder bei  
 2 [NAME UNTERNEHMEN] eingestiegen. Wie haben Sie denn die erste Zeit erlebt bisher? (...) Ganz  
 3 allgemein. Was war so ihr Eindruck? #00:00:17-2#
- 4 B: Also ich habe mich direkt wohlgefühlt. Jetzt, da ich auch wieder viele alte Kollegen wiedergetroffen  
 5 habe und auch direkt wieder bei denen sitze mit denen ich früher zusammen gearbeitet habe. Ich hatte  
 6 das Gefühl, dass alle einen herzlichen willkommen geheißen haben. Aber auch die Kollegen die man  
 7 noch nicht kennt. Das habe ich eigentlich als sehr positiv empfunden. #00:00:33#
- 8 I: Was war daran genau für Sie positiv? #00:00:35#
- 9 B: Ja, wurde freundlich aufgenommen. Es waren alle interessiert daran, was man gemacht hat. Man  
 10 wurde integriert in Arbeitsabläufe. Es war so direkt, dass die Arbeit da war, man nicht erst Tage lang  
 11 rumsaß, nichts zu tun hatte. Man hatte auch direkt was zu tun, war in Meetings miteinbezogen. Das  
 12 fand ich so ein direkter Start und nicht wie so oft, ist ja so eine Anfangsphase auch sehr zäh, dass man  
 13 so sitzt und nicht genau weiß was man zu tun hat. Oder noch nicht so genau weiß, wer die Kollegen  
 14 sind. Das fand ich sehr angenehm. #00:01:02-2#
- 15 I: Nochmal die Überleitung auch zum Hauptthema, weswegen wir hier sitzen. Ich denke mal die Arbeit-  
 16 geberwahlphase, bevor man einsteigt ist eine sehr, sehr relevante, sehr kritische, man hat vorab An-  
 17 nahme getätigt. Bei Ihnen haben wir auch zum Teil auf Erfahrung basiert, weil sie schon mal da waren.  
 18 Was einen aber dann wirklich erwartet, wie die Realität dann aussieht, zeigt sich aber erst, wenn man  
 19 da ist. Entsprechend ist für mich ganz interessant, was da so in der Zeit mit denen neuen Mitarbeitern  
 20 vor sich geht, was deren Gedanken sind. Aber auch, was Sie sich wünschen etc. in unterschiedlichen  
 21 Ebenen die in neunen Mitarbeitern vor sich gehen, für die wir uns interessieren. Da möchte ich nochmal  
 22 betonen, wie gesagt, das habe ich auch Eingangs gesagt, da sie quasi mein Experte sind und ich da  
 23 Näheres darüber erfahren würde über Ihre Sicht. *Neben Ihrem ersten Eindruck, ist für mich nochmal*  
 24 *interessant zu erfahren, was für Sie eigentlich alles zum Thema Onboarding, Einarbeitung aber auch*  
 25 *Eingliederung ins Team dazu zählt. Was ist das für Sie alles -aus Ihrer Sicht? (...) Was fällt da für Sie*  
 26 *alles darunter, wenn Sie es definieren müssten?* #00:02:22#
- 27 B: Also erstmal fällt natürlich drunter, dass man auch, sag ich mal, zum Beispiel von den Kollegen  
 28 vorgestellt wird, damit fängt es schon an. Ich weiß, dass es auch bei einigen nicht der Fall ist, dass man  
 29 rumgeführt wird, dass man alle kennenlernt, dass man die Gesichter kennt. Das man auch kennenlernt,  
 30 wer an was arbeitet, also das man nicht nur seine eigene Arbeit zugeteilt bekommt, sondern das man  
 31 auch weiß woran arbeiten die anderen, was ist der Teil im Team. Das man es letztendlich auch von  
 32 Anfang auch in Meetings miteinbezogen wird, um möglichst viel auch mitzubekommen. Das man auch  
 33 sich einen Eindruck über das verschaffen kann, wo auch die eigene Arbeit unterstützen kann oder, wo  
 34 man von der Arbeit der Anderen profitieren oder dazulernen kann. Also, dass man quasi nicht so als  
 35 Einzelkämpfer in der Ecke sitzt und morgens ein Häufchen Arbeit hingelegt bekommt, sondern, dass  
 36 man auch die ganzen Prozesse die in einer Abteilung oder im Team laufen, auch mitbekommt.  
 37 #00:03:04#
- 38 I: Wenn Sie das mal in die für Sie aller wichtigsten Punkte zusammenfassen müssen. Was würden Sie  
 39 da als erstes nennen? Sie hatten 2,3 Punkte. #00:03:17#
- 40 B: Also, die Prozesse der Abteilung kennenlernen finde ich wichtig. (...) Und wissen woran die anderen  
 41 arbeiten und wie die eigene Arbeit einzuordnen ist in dem Zusammenhang. #00:03:28#
- 42 I: Und was ist auch Ihrer Sicht das Ziel des Ganzen? #00:03:31#
- 43 B: Letztendlich, dass man seine eigene Arbeit besser machen kann. Wenn man weiß, was das Ziel ist,  
 44 wofür man arbeitet, wofür es hinterher verwendet wird, wofür es andere nutzen können. Da ist es letzt-  
 45 endlich auch einfacher die eigene Arbeit zielgerichtet fertigzustellen. Und auf der anderen Seite kann

46 man auch das was andere wissen, nutzen wovon die anderen vielleicht auch gar nicht wissen, dass  
47 man es braucht in seinem Prozess. #00:03:50-2#

48 I: Wenn Sie das jetzt nochmal, das, was das Ziel ist und, was aus Ihrer Sicht alles dazu gehört mit dem  
49 vergleichen, was Sie selbst erlebt haben. Wie würden Sie diesen Vergleich beschreiben? #00:04:02-3#

50 B: Also, wir sind ein sehr kleines Team, nur 3 Leute. Deswegen ist es auch, glaub ich, einfacher zu  
51 sehen, was die Prozesse sind. Also, ich würde schon sagen, dass es auch gelungen ist. Wir sind auch  
52 ein neues Team, das sind 3 Neue, also die Längste arbeitet seit einem Jahr in dem Prozess, sodass  
53 also da auch in den ersten Wochen ein reger Austausch stattgefunden hat: „Was sind überhaupt für  
54 Aufgaben? Was steht jetzt an? Wie läuft der Prozess?“ Er ist teilweise auch umstrukturiert. An der Stelle  
55 ist es natürlich etwas schwierig zu sagen, auch wer jetzt, was macht. Das ist jetzt auch so eine Fin-  
56 dungsphase, was es natürlich auch sehr spannend macht. (Okay, das heißt es hat sich plötzlich was  
57 verändert und in der Zeit sind Sie dann auch eingestiegen. #00:04:37#) Und die anderen sind eben  
58 auch alle noch nicht so lange dabei. Also 1 Jahr, ein halbes Jahr und ich jetzt quasi. Die anderen arbei-  
59 ten schon länger bei [Name Unternehmen]. Aber dadurch findet sich der Prozess eigentlich jetzt. Ist es  
60 vielleicht etwas unklassischer, als es eigentlich ablaufen würde, auf Grund der Tatsache, dass sich alle  
61 in dem Prozess so ein bisschen einbinden, teilweise noch mit den Vorgängern im Kontakt stehen, um  
62 das zu übernehmen oder nochmal klarzustellen. #00:04:58#

63 I: Was sind das konkret für Prozesse? Also einfach um den Hintergrund einfach näher zu verstehen?  
64 (unv. Gleichzeitiges Reden von I. und B.) #00:05:06#

65 B: Im Rahmen des Risikomanagements wird der Kapitalbedarf des Unternehmens bewertet. (unv.  
66 spricht zu leise) Und da muss bewertet werden, wieviel Geld wir zurücklegen müssen für operationelle  
67 Risiken, wenn die dann mal eintreten. Unser kleines Team beschäftigt sich damit, operationelle Risiken  
68 zu bewerten, das heißt, Fehlverhalten von Mitarbeitern, Prozesse die nicht richtig funktionieren, externe  
69 Einflüsse wie Gesetzgebungsänderung die kommen, was kostet uns das, welches Risiko gehen wir ein?  
70 Und das sind so die Bewertungen die wir durchführen müssen. #00:05:41#

71 I: Wir würden Sie in dem Rahmen Ihrer Verantwortlichkeit beschreiben? (...) Also was ist der Gegen-  
72 stand, was sind Schnittstellen, also ganz konkret? Was sind Ihre Gestaltungsspielräume? #00:05:58#

73 B: Also im Prinzip arbeiten wir mit dem dezentralen Risikomanagement zusammen die wir definiert  
74 haben für den Prozess der operationellen Risiken. Nehmen wir die neuen Risiken auf, gucken ob sich  
75 die anderen sich verändert haben, gehen mit denen durch wie man die bewerten kann, wie man die  
76 unterjährlich messen kann. Das ist die eine Schnittstelle ins Haus rein, das sind also von Abteilungslei-  
77 tern, Bereichsleitern, Vorstand, Mitarbeitern, das ist eine große Mischung, je nach Gesprächen. In der  
78 anderen Ecke sitzt dann Paris, also mit dem Risikomanagement da, die natürlich quasi die Ergebnisse  
79 von uns entgegennehmen, bewerten, mit uns diskutieren, das ist dann der Punkt der sich quasi daran  
80 anschließt wenn wir hier den Teil fertig haben. #00:06:33-1#

81 I: Und in Ihrem kleinen 3er Team, wie würden Sie da Ihre Rolle beschreiben? #00:06:39-3#

82 B: Ja ich glaube, dass wir alle eine ähnliche Rolle haben. Also an der Stelle haben wir alle Themen weit  
83 gegliedert haben. Da hat jeder in dem Prozess eigentlich so die gleiche Scheibe quasi, die er so wahr-  
84 nimmt. #00:06:53#

85 I: Mit anderen Schnittstellen? #00:06:55#

86 B: Genau #00:06:55-9#

87 I: Mich würde auch interessieren, wie Sie selbst vorgegangen sind, um sich in Ihr Team einzugliedern,  
88 aber auch dann in Ihre Aufgabe, was so Ihr eigenes Vorgehen war dabei? #00:07:15-4#

89 B: Ich hab geguckt/ (Also wir können das auch Selbstverständlichkeiten nennen, oder so Dinge wo man  
90 sagt: Ist doch klar? #00:07:25#) (unv. Gleichzeitiges sprechen) Die Kollegen haben natürlich auch viel  
91 zur Verfügung gestellt, ganze Listen an Links, wo drinnen steht, wo keine Ahnung, die Arbeitsanweisen

92 dazu sind, wo die Prozessbeschreibungen sind, was im Vorjahr gemacht wurden ist. Wo man die gan-  
 93 zen Risiken des letzten Jahres findet. Wo auch die Prozessschritte abzulesen sind, das habe ich mir  
 94 angeguckt. Dann war das eigentlich sehr schnell. Dadurch, dass der Prozess auch direkt quasi startete  
 95 dieses Jahr, musste man sich auch relativ schnell einfinden, dann in die Themen, die gerade anstehen.  
 96 Das war dann auch oft so bisschen ad-hoc. Dass man sagt: So jetzt müssen wir aber das machen und  
 97 nebenbei versuche ich halt das alles abzuarbeiten, was zu lesen ist und sich anzueignen ist. Bisschen  
 98 was habe ich ja an Wissen mitgebracht von der Stelle, wo ich vorher war. Ich sag mal jetzt, das war  
 99 auch nicht völlig neu, dass ich sage: „Oh, davon habe ich noch nie was in meinem Leben was von  
 100 gehört.“ Also das hilft an der Stelle natürlich dann auch, dass ich nicht etwas völlig Artfremdes vorher  
 101 gemacht habe. #00:08:15#

102 I: Darf ich fragen was Sie vorher gemacht haben? #00:08:17#

103 B: Ich war auch im Risikomanagement dabei, in einem ganz kleinen und einem mittelständigem Versi-  
 104 cherungsunternehmen. Da waren alles das, was jetzt so ein ganzer Bereich VRM Risikomanagement  
 105 macht, war da eine ganz kleine Abteilung von 5 Leuten. Und dadurch hat man eben nicht nur diesen  
 106 einen Ausschnitt, operationelle Risiken gemacht, sondern den ganzen Prozess mit allen anderen Risi-  
 107 ken, versicherungstechnischen Risiken, Marktrisiken, Governancefragen usw. (unv. Zu leise gespro-  
 108 chen) #00:08:41#

109 I: Sie haben jetzt grade geschildert, Sie haben viele Links bekommen, Prozessbeschreibungen, etc.  
 110 Was ging Ihnen da durch den Kopf, als Sie das bekommen haben? #00:08:50-3#

111 B: Eigentlich Neugierde, um das durchzugucken und, ob zu gucken wirklich schnell, sage ich mal, sich  
 112 rein zu finden, damit man auch Produktives von sich geben kann und nicht nur sag ich mal jetzt 4  
 113 Wochen sich da hinsetzt und liest. Das wäre glaub ich auf der Position, in so einem kleinen Team auch  
 114 nicht möglich gewesen. Dass man sagt: „Ich setze mich jetzt mal da in Ruhe hin, lese alles durch und  
 115 schreibe meine 500 Fragen auf, also schon so ein bisschen learning by doing dabei. Also man guckt  
 116 immer mal wieder darein, und guckt, wo finde ich was dazu, wenn das Problem auftritt, aber da war  
 117 auch so immer der Wunsch, sich möglichst schnell einzubringen, dass auch irgendwas dabei raus-  
 118 kommt, was den anderen hilfreich sein könnte und nicht nur auf sich selbst konzentrieren. #00:09:28#

119 I: Wessen Wunsch war das? #00:09:30#

120 B: Ne, meiner, dass ich sage: „Ich weiß wo mein Anspruch auch ist.“ Also ich möchte jetzt nicht mich  
 121 hier jetzt vergraben und alle anderen arbeiten, sondern versuche an den Stellen, wo ich konnte, was  
 122 einzubringen, was irgendwo von Wert war, was wir verwenden konnten und nicht nur um rein Lernen  
 123 und Nacharbeiten besteht. #00:09:47#

124 I: Wie ging es Ihnen dabei in der Zeit? #00:09:51-2#

125 B: Ne, also ich kann echt sagen, dass alles gut ist. Wir sind auch alle recht offen. Ich finde auch, es ist  
 126 ein sehr nettes Team, also man kann jederzeit mit Fragen kommen. Von daher habe ich mich eigentlich  
 127 ganz wohl gefühlt damit. Also ich hatte jetzt nicht das Gefühl, du bist jetzt derjenige, der hier nichts weiß  
 128 und stehst jetzt so hinten in der Schlange, sondern hat sich also auch relativ schnell ergeben, dass ich  
 129 auch Sachen weiß, die ich halt mitbringe oder einbringen kann, sodass man da auch, glaub ich, recht  
 130 schnell auch so ein Level gefunden hat. #00:10:19-1#

131 I: Wie würden Sie denn, Sie haben jetzt gerade gesagt, dass man recht schnell so ein bestimmtes Level  
 132 gefunden hat. Wie würden Sie denn Ihr jetziges Level sozusagen bewerten im Verhältnis zu dem, was  
 133 Sie aus Ihrer Sicht leisten können, wenn Sie voll eingearbeitet sind? #00:10:38-3#

134 B: Das ist schwierig zu sagen. #00:10:42#

135 I: Die Beschreibung dessen, stelle ich Ihnen frei, ob es eine Skala von 1-10 ist oder ob es einfach nur  
 136 wirklich qualitativ beschrieben ist. #00:10:52-3#

- 137 B: Da ich immer tief staffele, da ich immer alles perfekt machen würde. (Lachen) Würde ich immer  
 138 sagen, ich weiß nicht, wie die anderen das sehen würden, aber ich würde sagen 70, 75% kann man mit  
 139 Sicherheit schon. Also ich glaube aber da sind bestimmte Themen da kann ich mehr und bei anderen  
 140 Sachen weniger, also von daher. #00:11:16#
- 141 I: Was fehlt Ihnen noch? (...) Aus Ihrer Sicht #00:11:19#
- 142 B: Das ist auch oft so dieses Detailwissen, was sich auch oft ergibt, wenn man lange in einem Unter-  
 143 nehmen ist. Wenn es um bestimmte Risiken geht, wo man auch schon weiß, ach das hatten wir schon,  
 144 das ist ein Projekt, das läuft schon länger. Da hat man viele Dinge, die man eben noch nicht mitbekom-  
 145 men hat. Das sind so die Detailfragen, da ich in dem kleinen Unternehmen viele Prozesse mitgekriegt  
 146 habe, habe ich einen großen Überblick dafür, aber nicht für jedes Thema in der Tiefe, wo man sagt:  
 147 „Wie bewerte ich jetzt genau eine Risiko bis ins Letzte.“ Das sind so die Dinge, die man dazu lernen  
 148 muss. (...) Dafür sind halt viele Sachen der Prozess wie läuft der eigentlich, wo führt der hin oder, wie  
 149 sieht der Gesamtprozess aus. #00:12:08#
- 150 I: Das heißt, also, was bräuchten Sie dann aus Ihrer Sicht, um noch dahin zu kommen? #00:12:16#
- 151 B: Die Zeit, also teilweise ist es die Zeit, dass man auch mit den Kollegen in Kontakt kommen soll. Das  
 152 ergibt sich dann auch in den Gesprächen über die Risiken, die man führt, dass man so jedes Mal wieder  
 153 was in verschiedensten Gesprächen auch wieder in Meetings was aufschnappt, wo man sagt, das sind  
 154 auch Dinge, die wird auch einem nicht einer erzählen. Der sagt, erzähl mir mal alles über das Risiko.  
 155 Das fällt einem dann einfach auch nicht ein, weil es dann auch so gewachsene Dinge dann sind oder  
 156 auch gewachsene Strukturen, an wen man sich wendet, mit wen man das am besten diskutiert, wie  
 157 man das am besten ablegt. Ich glaube vieles ist einfach auch Zeit und jetzt wo der Prozess läuft, dass  
 158 man viele Sachen zu zweit macht und, dass man da rein kommt und das suggestive auch dazu lernt.  
 159 #00:12:56-2#
- 160 I: Eine andere Ebene sind ja auch Zeile, Werte des Unternehmens beispielsweise, die in der Einarbei-  
 161 tungsphase neu sind oder vielleicht auch schon bekannt sind jetzt in Ihren Fall. In welcher Form sind  
 162 Sie mit dem Thema in Kontakt gekommen? #00:13:14-2#
- 163 B: Also eher weniger, das ist halt das was man im Intranet liest, aber das ist nicht das Thema in der  
 164 täglichen Arbeit. Also klar, die Unternehmensziele, die spiegeln sich auch in der Risikostrategie usw.  
 165 wieder. Man sagt auch es sollte letztendlich grade im Risikomanagement alles zusammen passen. Und  
 166 von daher im Rahmen, dass man sich das durchguckt, das eben zu veröffentlichen. (Könnten Sie ver-  
 167 suchen ein Bisschen lauter zu sprechen? Ich habe die Befürchtung, dass man das auf dem Tonband  
 168 nicht so gut versteht #00:13:41) Das man sich die Dinge anguckt, die Veranstaltungen die es gibt, das,  
 169 was im Internet dazu steht. Aber das ist jetzt nicht mein täglicher Bestandteil der Arbeit, das man da .../  
 170 (Also wenn, schauen Sie dann selber danach? #00:13:54#) Ja. (...) Wenn man Zeit hat. #00:14:00-1#
- 171 I: Würden Sie denn sagen Sie sind darüber aufgeklärt oder wie würden Sie/ #00:14:07#
- 172 B: Also da könnte man noch was nachholen. Ich glaube, wenn man jetzt sagen würde: „Nennen sie mir  
 173 mal die Top-Ziele“ glaub ich, da müsste ich noch mal nachgucken. (Oder Werte oder kulturelle Aspekte  
 174 #00:14:18) Das könnte man mit Sicherheit noch ein bisschen auffrischen, also, man schnuppert so im  
 175 Intranet rum, was es so gibt. Klar, dann gibt es auch noch die Veranstaltungen, wo man sich das anhört,  
 176 was so die Ziele der nächsten Jahre sind, aber ich könnte sie jetzt nicht auswendig runterrasseln.  
 177 #00:14:30#
- 178 I: Welche Bedeutung hat das denn für Sie, darüber aufgeklärt zu sein? (unv. Beide haben gleichzeitig  
 179 gesprochen) #00:14:37#
- 180 B: Also ich finde schon wichtig, ich finde wichtig, dass ein Unternehmen Ziele hat und ich finde auch  
 181 wichtig, dass sie dafür einstehen und ich finde das auch wichtig, dass sie sich verbreiten. Und, dass  
 182 eben auch alle dahinterstehen sie zu erreichen. Also das finde ich schon (...). Also, ich finde das schon  
 183 wichtig, auch für den Arbeitgeber finde ich das wichtig. #00:14:55#

184 I: Und die aktuelle Art damit umzugehen. Wie würden Sie die im Verhältnis dazu bewerten? (...) Also,  
185 wenn Sie sagen es ist wichtig. Sie selbst haben es nur aber nachgelesen. #00:15:10-1#

186 B: Also, gibt ja schon finde ich auch zahlreiche/(unv.) ob das die [Name Unternehmen] Infos sind, ob  
187 das auch jetzt die Veranstaltungen (...) in der Sporthalle jetzt hier waren. Es gibt ja genug Sachen, wo  
188 ich finde, dass man es auch transparent macht, dass man es auch mitbekommt, dass es auch jeder  
189 mitbekommen kann. Also, das finde ich eigentlich auch gut, also dass ich Gefühl hab, das wird auch  
190 gelebt und nicht nur irgendwo abgeheftet. #00:15:36-5#

191 I: Ein weiterer Punkt vielleicht nochmal, wenn man retrospektiv schaut, wie war die Zeit seit Ihrem Ein-  
192 stieg bis heute. Also seit Ihrem letzten Einstieg sozusagen. Also wenn Sie da nochmal die Zeit Revue  
193 passieren lassen könnten. Wie würden Sie den Verlauf in der Einarbeitungs-, also der ganzen Onboar-  
194 ding-Phase beschreiben? Vielleicht mit dem ersten Tag gestartet? #00:16:05-2#

195 B:Also, das war auf jeden Fall jeden Tag sehr aufregend (lachen), also es kam quasi jeden Tag auch  
196 was Neues. Dadurch, dass der Prozess halt startete und man irgendwie so direkt drin war, fand ich es  
197 unheimlich spannend. Weil eben auch jeden Tag neue Themen kamen und andere Leute da waren,  
198 musste man sich auch sehr stark auf unterschiedliche Situationen einstellen und ich gesagt habe: Das  
199 ist auch Teil dessen, warum ich gewechselt bin und wo ich gesagt habe, ich brauche auch wieder etwas  
200 Abwechslung und deswegen hat mir das eigentlich von Anfang an ganz gut gefallen und könnte mir  
201 vorstellen jemand anderes hätte das vielleicht zu schnell gefunden. Aber ich fand so, dass ich gesagt  
202 habe, ich möchte auch mit verschiedenen Leuten zusammenarbeiten, andere Themen haben, fand ich  
203 das jetzt eigentlich sehr spannend. Das eben quasi so die Tage auch nicht so ganz planbar waren, dass  
204 man immer sagt: „So und jetzt kommt doch noch ein Thema und das bearbeiten wir noch.“ Fand ich das  
205 eigentlich sehr spannend und abwechslungsreich. #00:16:52-1#

206 I: Sie haben jetzt gesagt, es war spannend, es ist viel passiert, viel ist auch neu dazugekommen. Ich  
207 würde gerne genau auf die einzelnen Situationen eingehen. Also, wirklich mal gestartet mit dem aller  
208 ersten Tag. Was ist da konkret passiert? Wen haben Sie kennengelernt? Was waren dann die einzelnen  
209 Schritte? #00:17:10#

210 B: Jetzt muss ich erstmal nachdenken, wie der erste Tag war. (...) Ich glaube am ersten Tag haben wir  
211 uns als erstes mit dem PC befasst. (lachen) Das Standardthema glaub ich immer, bis der ging. Also, da  
212 haben wir wirklich geguckt, wo die Unterlagen liegen, wo die Laufwerke liegen. Ich glaube das war  
213 relativ ereignislos der erste Tag. Also, der hat sich zumindest nicht so ins Gedächtnis gebrannt, dass  
214 ich ihnen jetzt/... (Okay #00:17:34#) Klar, viele Leute, die man dann getroffen hat. Und gesagt haben:  
215 „Ach bist du wieder da“. So waren auch viele. So war der Tag relativ schnell um. Ich muss sagen, ich  
216 bin auch nicht den ganzen Tag da. Ich bin nur in Teilzeit da, deswegen ist so ein Tag dann auch relativ  
217 schnell um. #00:17:47#

218 I: Wie ging es dann weiter? #00:17:48-2#

219 B: Ja es waren dann schon viele Terminanfragen im Kalender. (Vorab haben Sie die bekommen?  
220 #00:17:55) Ja. Auch schon paar E-Mails schon in Kopie. (...) Gings um Präsentationen, die erstellt  
221 werden mussten, die dann bei mir gelandet ist, das war so eins der ersten Sachen. Meetings die vorbe-  
222 reitet werden mussten, das war (...) #00:18:18#

223 I: Was waren denn die/ weil sie sagten jetzt der erste Tag hat sich nicht so sehr in Ihr Gedächtnis  
224 gebrannt. Aber was waren dann so zentrale Momente, die Ihnen doch zuerst in den Sinn kommen, wenn  
225 Sie an Ihre erste Zeit hier nochmal denken? #00:18:32-5#

226 B: Also, das war, dass man direkt, also, was zu tun hatte. Also, die Präsentation, die direkt bei mir  
227 landete, wo ich mir gesagt habe: „Okay, das traut man mir anscheinend auch zu, zu machen - obwohl  
228 ich nicht da war.“ Das waren schon so die ersten Tage und auch so die Diskussion über den weiteren  
229 Prozess. Dadurch, dass alle neu waren, haben wir eben auch viel diskutiert, wie können wir das ma-  
230 chen. Und da wurde auch schon viel gefragt, wie habt ihr das bei euch gemacht? Was können wir

231 vielleicht auch davon übernehmen? Also da waren wir auch thematisch schon in viele Dinge eingebun-  
232 den. Das hab ich eigentlich so/ (...) Ich kenne das auch anders, dass man auch so eine Langeweile-  
233 Phase hat, die gab es halt nicht. Es war so direkt, das man sagt: „So, jetzt geht es los, das muss du  
234 jetzt machen“. Und dann, wurde auch daran gearbeitet. #00:19:13#

235 I: Also, thematisch sofort eingestiegen gefühlt? Also, was haben Sie da gedacht in dem Moment, als  
236 Sie gesehen haben die Präsi ist da, jetzt habe ich schon so und so viele Termine? #00:19:26#

237 B: Also, ich fand das eigentlich ganz gut, weil ich finde es halt immer, wenn man da so sitzt und denkt,  
238 was mache ich als nächstes, und liest so vor sich hin, weil man eben 25 Links hat und sagt: „Okay, jetzt  
239 lese ich mir das Dokument und das Dokument durch.“ Das ist auch oft ein bisschen zäh, wenn man 5  
240 Stunden am Tag liest und in keinem Prozess und nirgendwo eingebunden ist und nichts produktiv  
241 macht. Finde ich um mal ehrlich gesagt schwieriger, als zu sagen so jetzt kümmer dich darum, prä-  
242 sentiere was, wenn du fragen hast, gehen wir das durch. Also das finde ich eigentlich einfacher.  
243 #00:19:57-2#

244 I: Welche schwierigen Momente gab es in der Zeit? #00:20:01-3#

245 B: Also so richtig schwierig nicht. (...) Also nichts, was ich als schwierig oder unlösbar empfunden hätte,  
246 wo ich gesagt hab oder mich gefragt hätte: „Oh, Gott warum hast du hier bloß angefangen?“ Also, sowas  
247 gab es jetzt nicht, dass ich sage: „Oh, ich kann das alles nicht.“ Ich meine, man kann alles lernen und  
248 viel fragen und es wird irgendwas geben, wo die Kollegen bestimmt auch mal irgendwann mich fragen  
249 werden. Also da bin ich immer relativ optimistisch. Also, da war jetzt nichts, wo ich sage: da bin ich nach  
250 Hause gegangen und konnte die Nacht über nicht schlafen, weil ich denke, das wirst du nie schaffen,  
251 weil es so große Berge sind. Das hat es eigentlich jetzt nicht so gegeben. Es hängt vielleicht auch ein  
252 bisschen damit zusammen, dass man eben die Leute kennt, mit denen man arbeitet und, das ist viel-  
253 leicht auch eine andere Art des Arbeitens. Also, ich hab mit einer, von dem 3er Team früher schon  
254 zusammengearbeitet und ich glaube dann geht man auch anders aufeinander zu und traut sich vielleicht  
255 auch ganz anders zu fragen, als wenn man ganz neu kommt und keinen kennt und auch noch nicht  
256 weiß, wie die reagieren. Von daher beeinflusst das, das glaub ich schon, auch ein bisschen das Gefühl,  
257 das man sagt: „Och, das schaffe ich schon und wenn dann hilft die mir eben auch, dann machen wir  
258 das zusammen. #00:21:05#

259 I: Das heißt, die war dann auch entsprechend unmittelbar, also die bekannte Person unmittelbar in  
260 Ihrem Umkreis und für Ihre tägliche Arbeit relevant? #00:21:14#

261 B: Genau. #00:21:14-4#

262 I: Gab es denn gegebenenfalls Aspekte, die Sie überrascht haben? #00:21:19-6#

263 B: Nee. (...) Nicht wirklich. #00:21:29-4#

264 I: Wie würden Sie die Haltung die sie jetzt [Name Unternehmen] gegenüber vielleicht haben nach der  
265 ersten Zeit wieder, im Verhältnis dazu setzen, wie es war, bevor Sie Ihren ersten Tag hier hatten, jetzt  
266 erneut? Was ist das gedanklich in der Zeit bei Ihnen passiert? #00:21:50-3#

267 B: Also, ich finde es ist schwer zu sagen, ich hatte der [Name Unternehmen] gegenüber auch vorher  
268 schon/ immer schon eine positive Einstellung. Ich bin auch damals nicht gegangen, weil ich so wie  
269 manche sagen: „Boah, es ist alles furchtbar. Ich arbeite hier so ungern“. Wie manche gehen. Ich bin  
270 damals gegangen, weil einfach ein anderer Job war, der super spannend und interessant war und bin  
271 auch damals schon mit so einem lachenden und weinenden Auge gegangen. Und bin damals auch mit  
272 jemanden mitgegangen von hier und deswegen war ich dem immer positiv eingestellt. Ich hab es immer  
273 als ein sehr dynamisches Arbeitsumfeld, sehr innovativ empfunden, das ist auch einer der Gründe,  
274 warum ich wieder gekommen bin. Deswegen hat sich die Einstellung jetzt nicht großartig geändert. Also  
275 es ist nach wie vor dynamisch, es ist innovativ, es sind viele neue Ideen. Es ist eine Diskussion auch  
276 innerhalb der Gruppe ein unheimlich intensiver Austausch, auch wenn man Fragen hat. Das hat sich  
277 jetzt nicht unbedingt entwickelt. Ich hatte auch gehofft, dass es sich nicht so verändert hat. Ich meine,

278 klar, die da sind sagen immer: „Es hat sich alles verändert.“ Das ist glaub ich immer irgendwie so. Es  
 279 ist schon sehr ähnlich und meine Einstellung war immer positiv. Ich habe da auch als Arbeitgeber immer  
 280 eine ganz positive Meinung gehabt. #00:23:01#

281 I: Sie haben auch eben paar Attribute genannt, innovativ, dynamisch und das sie auch eine positive  
 282 Grundeinstellung haben. Was verbinden Sie denn damit, für sich? #00:23:13-2#

283 B: Das man was Neues dazulernt. Also, ich glaube auch mit den Methoden wie gearbeitet wird, dadurch,  
 284 dass man einer der Großen im Markt ist, ist man eben ganz weit vorne. Und (unv.) bei mittelständigen  
 285 Unternehmen wo ich vorher war, brauchte man einiges davon einfach auch nicht. Klar, weil man viel  
 286 kleiner war und hat auch einige Sachen einfach nicht, weil es ist einfach unüblich ist. Das finde ich schon  
 287 eine Chance im Bereich Risikomanagement tut sich eben auch unheimlich viel. Es ist eine unheimlich  
 288 spannende und schnelle Entwicklung in den letzten Jahren, auch durch den Gesetzgeber getrieben und  
 289 da finde ich schon interessant auch da dabei zu sein, was halt die machen die den Markt anführen. Da  
 290 ist auch mein persönlicher Ehrgeiz auch dazuzulernen. Weil ich denke, mit 39 hat man noch nicht aus-  
 291 gelernt, die Rente ist noch in weiter Ferne. Das finde ich eben spannend in einem Umfeld, wo man sagt,  
 292 auch in der Gruppe eben, wäre immer mal eine gute Idee, wo man sagt, das kann man auch machen.  
 293 Manchmal nervt das natürlich auch, wenn man alle gute Ideen der anderen umsetzen muss (lachen),  
 294 aber vom Grundsatz her ist das natürlich immer ein stetiger Lernprozess. Wo man sich auch freuen  
 295 kann, wenn mal andere kommen und sagen: „Boah, das habt ihr toll gemacht und das möchten wir mal  
 296 übernehmen.“ Das habe ich immer als sehr positiv empfunden. Das ist auch so einer der Gründe wo  
 297 ich gesagt habe: „Boah ich weiß nicht, wenn ich dahin zurück gehe, dann lernst du, was State of the Art  
 298 ist und, was der Markt macht. Klar kann man immer auch alles kritisch sehen, das man sagt: „Muss man  
 299 das alles so übertrieben vielleicht anwenden. Aber ich finde an der Stelle wichtig, dass man den An-  
 300 schluss nicht verliert. #00:24:33#

301 I: Was war denn da Ihr Anstoß nochmal zurückzukommen. Ganz konkret in der Situation in der Sie  
 302 waren? #00:24:41#

303 B: Ich habe mich schon länger damit getragen zu überlegen, was ich machen möchte. Mir war schon  
 304 immer klar, dass ich jetzt da nicht mehr 20 Jahre bleibe. Man sich in einem kleinen Unternehmen nur  
 305 schwer verändern kann, man macht das oder eben nicht. Man hat nicht so große Möglichkeiten intern  
 306 sich anzupassen. Und da ich ja aber in Teilzeit war oder bin auch immer noch, ist es natürlich auch nicht  
 307 immer so schnell umsetzbar und in der Zeit dann, weil ich immer noch Kontakt zu den anderen Kollegen  
 308 hatte, hat sich das quasi darüber wieder ergeben. Also wir haben uns in der ganzen Zeit nie aus den  
 309 Augen verloren. Dann hab ich irgendwann mal fallen lassen, wenn mal eine Stelle ist, könnt ihr ja mal  
 310 an mich denken. So ist es dann quasi zustande gekommen. #00:25:23#

311 I: Okay, das heißt dann wurden Sie von den Kollegen entsprechend angesprochen wieder? (Genau.  
 312 #00:25:29#) Ins Team zurück? (Ja. #00:25:34#) Sie haben jetzt eben gesagt, eigentlich hat mich nicht  
 313 viel überrascht. Es war auch nichts besonders kritisch und schwierig. Welche konkreten Erwartungen  
 314 hatten Sie denn an die erste Zeit nach Ihrer Rückkehr? #00:25:48-8#

315 B: Also, meine Erwartung war schon, dass einerseits ... (unv. gleichzeitiges Sprechen #00:26:04) Ei-  
 316 nerseits hatte ich natürlich schon die Erwartung, dass ich was dazulernen werde. Auf der anderen Seite  
 317 hatte ich aber auch die Hoffnung, dass das, was ich bisher gelernt habe, auch zu nutzen sein wird. Ich  
 318 habe eine Entwicklung gemacht, ich habe in den 10 Jahren nicht nichts gemacht und das irgendwo das,  
 319 was ich mitbringe auch irgendwo von Wert ist und auch erkannt wird. Also, so diese Aufregung. Okay,  
 320 du möchtest was Neues lernen. Klar will ich mich auch drauf einlassen, aber hoffentlich hast du auch  
 321 irgendwie eine Möglichkeit selber was in dieses Team mit einzubringen und das man letztendlich alle  
 322 davon profitieren. Die Erwartung, dass man letztendlich auch wirklich dann mit eingebunden wird, seine  
 323 Verantwortung relativ schnell findet. #00:26:39-4#

324 I: Wie würden Sie das denn im Verhältnis zu dem setzten, was Ihnen dann tatsächlich wiederfahren ist?  
 325 #00:26:48-1#

- 326 B: Also ich finde schon das das passt. (...) Würde ich schon sagen. #00:26:54-4#
- 327 I: Worauf würden Sie das denn zurückführen, dass es passt? #00:27:00-3#
- 328 B: Also ich glaube ein großer Punkt ist, dass wir in uns in dem Team gut verstehen. Das wir von der  
329 Arbeitsweise gut miteinander auskommen, sich aufeinander verlassen kann, es auch offen gesprochen  
330 wird, dass man sich gegenseitig hilft, sich unterstützt. Und das gilt, glaub ich auch für alle drei, dass  
331 man sagt: „So, wir haben also festgestellt, glaub ich relativ schnell, dass jeder was weiß zu irgendeinen  
332 Thema und das man das zusammenträgt“ und ich glaube, das so eine offene Arbeitsatmosphäre und  
333 eine ähnliche Arbeitsweise hat, trägt natürlich dazu bei, dass man letztendlich auch sein Wissen ein-  
334 bringen kann, das der andere versucht aufzunehmen und zu übernehmen. #00:27:43#
- 335 I: Was würden Sie sich denn aus heutiger Sicht selbst empfehlen, wenn Sie nochmal sich selbst gegen-  
336 über eine Empfehlung aussprechen könnten, bevor Sie dann hier einsteigen? Was wäre so das was  
337 Sie sich selbst mitgeben würden? (In Bezug auf? #00:27:59#) In Bezug auf die erste Zeit? #00:28:01-  
338 6#
- 339 B: Also ich würde sagen, auf jeden Fall offen den neuen Dingen gegenüber, viele Fragen stellen, ist  
340 immer wichtig. Für mich war es halt auch wichtig, das ist so ein Punkt, in der ersten Zeit die alten  
341 Kontakte wieder alle zu pflegen und auch pflegen zu lassen. #00:28:28#
- 342 I: Sie haben ganz viel in das soziale Zusammensein investiert in der Zeit? #00:28:34#
- 343 B: Ich bin noch dabei, weil ich so viel Zeit nicht habe. (Lachen) Das ist so verteilt überall, so wie diese  
344 Woche, wo ich die ganze Woche arbeite, gehe ich jeden Tag um die Ecke mit jemand anders Mittagessen.  
345 Also so, um das wieder (...) so ein bisschen aufleben zu lassen. Sind ja dann doch viele Leute, mit  
346 denen man gerne gearbeitet hat, aber über die Jahre ist das einfach auch utopisch und völlig unrealis-  
347 tisch mit allen Leuten in Kontakt zu bleiben. Nichtsdestotrotz freut man sich auch über den ein oder  
348 anderen, wo man sagt: „Boah, da habe ich immer gerne mit gearbeitet, da kann man gut mit arbeiten  
349 und würde sich freuen, wenn sich auch wieder Anknüpfungspunkte ergeben. #00:29:07#
- 350 I: Wenn Sie mal überlegen, Sie haben jetzt einen gewissen Einarbeitungsprozess und durchleben ihn  
351 zum Teil dann natürlich auch noch, kennengelernt. Wie würden Sie ihn selbst gestalten? Wie würde der  
352 Aussehen, wenn Sie den gestalten dürfen, wenn Sie sagen: So, ich überleg mir jetzt, wie sieht der  
353 Prozess für neue Mitarbeiter aus, die einsteigen, was wäre da so für Sie das maßgebliche? #00:29:36-  
354 7#
- 355 B: Also wenn jemand wirklich ganz neu ist und auch keinen kennt, finde ich das eben noch schwieriger.  
356 Also ich habe selber in meiner alten Firma, 4 Leute eingearbeitet habe selber und, worauf ich immer  
357 viel Wert gelegt habe ist eben, dass sie paar Termine haben, wo die mitgehen können, dass die nicht  
358 an ihrem Schreibtisch immer sitzen und nicht so genau wissen was sie tun. Und eben den ganz Tag  
359 lesen, das war mir immer wichtig, dass die auch von Anfang an Sachen hatten, die sie machen konnten.  
360 Also ich finde die Einarbeitungspläne finde ich immer gut, wo die Themen stehen, wo man sagt: Die  
361 möchte man noch das du mit den und den Kollegen die anhörst und die auch wirklich durchgehst. Das  
362 man auch wirklich versucht im Vorfeld schon viele Termine auch zu finden, wo man sagt, da können die  
363 Kollegen mitgehen auch wenn es vielleicht gar nicht direkt das Arbeitsgebiet betrifft, aber um einfach  
364 sich ein Überblick über die Themen zu beschaffen. Das finde ich unheimlich wichtig, dass man das auch  
365 bisschen strukturiert macht, dass man wirklich sagt, klar jemand der Neu ist, hat auch irgendwie eine  
366 Holschuld, aber ich sehe es auch als Bringschuld der Kollegen, die da sind wirklich zu sagen, „so, da  
367 kommst du mit“ also nicht das jemand der Neu ist auch immer fragen muss, „Darf ich da mal mitgehen“  
368 , sondern so diese Art, dass man auch das wirklich aktiv anbietet, das finde ich unheimlich wichtig.  
369 #00:30:44#
- 370 I: Wie sollte es zu diesem Einarbeitungsplan kommen? Er ist ja nicht einfach da. Vielleicht wenn man  
371 mehrfach neue Kollegen hatte, die ähnliches tun, aber grundsätzlich muss ja erstmal alles stehen. Wie  
372 sollte es aus Ihrer Sicht dazu kommen? #00:30:58-4#

373 B: Also, ich habe das immer so gemacht, dass ich die Themen gesammelt habe, erstmal die die wichtig  
374 waren für das Arbeitsgebiet. Und habe wirklich geguckt, wer kann das wirklich machen und, wer kann  
375 sich mit demjenigen auch 2,3,4 oder 5 Stunden hinsitzen. Ich habe es dann immer gemacht, gesammelt.  
376 Was gibt es für Themen, die rundherum interessant sind? Schnittstellen zu anderen Abteilungen, wann  
377 können die ihre Sachen vorstellen? Muss ja nicht immer 4,5,6 Stunden sein, aber immer mal so eine  
378 halbe Stunde, Stunde, dass die mal einen Überblick geben, das was die machen. Damit man die Leute  
379 gesehen hat. Das finde ich als einen unheimlichen wichtigen Punkt, dass man die Schnittstellen, auch  
380 alle mal persönlich besucht oder die wichtigsten. Das man nicht sagt, ruf da mal an. Das finde ich immer  
381 netterer, wenn man den schon gesehen hat, die Leute. Und so habe ich das immer quasi so zusam-  
382 mengesucht, wer das letztendlich war, wo die hingehen müssen. Sowas ähnliches habe ich ja auch  
383 bekommen, einen Einarbeitungsplan mit den Themen. Der ist aber noch nicht abgearbeitet. Da war die  
384 Zeit etwas schneller ... #00:31:55#

385 I: Das heißt, Sie haben es jetzt auch selber so erlebt wie Sie es damals versucht haben zu gestalten?  
386 #00:32:02#

387 B: Zum Teil schon. (Was war anders? #00:32:05#) Also ich bin immer mehr rumgegangen mit den  
388 Leuten, die neu waren. Vielleicht liegt es aber auch daran das das Unternehmen etwas kleiner war.  
389 Also, dadurch waren es auch immer die gleichen eigentlich, die beteiligt waren. Das haben wir jetzt  
390 weniger gemacht. Das wäre jetzt so ein Punkt wo ich sage, das könnte man vielleicht auch sogar noch  
391 verbessern, das man wirklich sagt: „Was sind eigentlich die Hauptschnittstellen?“ Da stellt man denje-  
392 nigen vor und sagt so das ist hier die [Name IP] oder wer auch immer. Das man 3,4 Sätze dazu sagt.  
393 #00:32:25#

394 I: Wie haben Sie dann hier die Leute kennengelernt? #00:32:28#

395 B: Ja, das war oft in Terminen dann. Das ist ja oft immer bisschen schwieriger, als wenn man so/ Aber  
396 es sind halt auch immer sehr, sehr, sehr viele Arbeitsplätze. Wenn wir jetzt überall rumgelaufen wären,  
397 hätte jetzt auch sehr, sehr lange gedauert. Es war in der Stelle in verschiedenen Bereichen schon ge-  
398 wesen. Das war in dem kleinen Unternehmen etwas einfacher. Da sind die agierenden Personen oder  
399 die vom Thema betroffen sind, nicht ganz so viele. #00:32:47-4#

400 I: Sie haben auch eben mal gesagt, (...) im Vergleich zu anderen Arbeitgebern, korrigieren Sie mich  
401 bitte, wenn ich was falsch verstanden habe, zu anderen Arbeitgebern wo Sie dann auch mal neu waren.  
402 Da war die erste Zeit durch mehr Langeweile geprägt ...#00:33:08#

403 B: Wie gesagt, andere Kollegen, nicht ich selber. Ich hatte das eher immer weniger. Ich kenne das so  
404 von anderen. die auch so dann angefangen haben, in anderen Abteilungen, wo man gesehen hat, so  
405 jetzt legen die denen erstmal einen Stapel zum Lesen hin. ( Hier oder bei den alten Arbeitgebern?  
406 #00:33:20#) Ne, auch woanders, ja bei beiden schon, aber da sieht man immer mal wieder, weil keiner  
407 Zeit hat, sich manchmal auch zu kümmern oder die Leute/ es kommt auch bisschen, finde ich drauf an,  
408 ob nach dem Studium direkt anfängt, ist auch schwieriger, als wenn man schon Berufserfahrung hat.  
409 Also das hat man auch mal festgestellt, dass wenn man einen Kollegen hat, der schon ein paar Jahre  
410 gemacht hat oder auch zufällig genau das gemacht hat. Das ist natürlich wesentlich einfacher ist, als  
411 wenn jetzt jemand nach der Uni kommt, wo man sagt: Ja das muss eben auch noch vielleicht mehr  
412 durchgelesen werden oder die Aufgaben sind kleiner oder der kann nicht so viel von Anfang an selber  
413 machen, das ist auch immer ein Unterscheid. #00:33:51#

414 I: Was ist denn dann konkret einfacher, wenn sie das mal thematisch versuchen zu strukturieren? Wenn  
415 man etwas Berufserfahrung hat. #00:34:00-1#

416 B: Also, es fängt ja bei ganz einfachen Sachen, wie Outlook, Work, Excel fängt das ja an. Auch wenn  
417 man von der Uni kommt je nachdem, wo man sagt das sind einfach Sachen/ oder, wenn man einen  
418 Kollegen hat, der genau die Software benutzt hat. Ein Kollege, der hat damals genau mit der gleichen  
419 Software gearbeitet. Spezielle Risikomanagement-Software, wo man sagt: Super dem braucht man es  
420 nicht zu erklären. Kollegin die später kam, so da haben wir erstmal Software Schulungen/ Man hat sich

421 einfach mit technischen Fragen, E-Mails schreiben, so diese ganze Sachen. Ich glaube das ist wenn  
 422 man nach der Uni kommt schon oft dieser Berufsalltag und sich da einzufinden ist schon schwieriger.  
 423 Viele Dinge die man noch nicht gehört hat, die man nicht berücksichtigt. #00:34:40-3#

424 I: Wie sollte man den aus Ihrer Sicht als Führungskraft oder als der Kollege der einarbeitet vorgehen,  
 425 um dem gerecht zu werden? #00:34:50#

426 B: Also, man muss viel, viel mehr erklären. Definitiv muss man viel, viel mehr Grundsätze erklären, also  
 427 sind ja auch oft Begriffe, mit denen man seit Jahren um sich schmeißt, bei denen man denkt, dass die  
 428 jeder kennt. Und die aber wenn vielleicht jemand von der Uni kommt oder ich hatte eine Kollegin, die  
 429 kam von der Bank. Die konnte ganz viele Sachen, aber die kannte sich überhaupt nicht aus mit Versi-  
 430 cherungen. Und das waren dann viele Dinge, wo ich gemerkt habe, ja die traute sich auch gar nicht  
 431 immer so zu fragen. Man setzt oft viel zu viel voraus. Was die Leute dann schon wissen und, wo sie  
 432 sich nur immer Notizen machen und irgendwo alles nach googlen. Und wo ich denke, klar man kann  
 433 das als Eigeninitiative dann natürlich auch unter dem Punkt abhacken. Ist halt auch toll, der sucht sich  
 434 das alles selber raus, aber ich finde man hat auch ein bisschen die Pflicht, solche Dinge zu erklären  
 435 und das stelle ich schon fest, dass das dann einfach dann schwieriger ist, wenn Leute aus einer anderen  
 436 Branche kommen oder eben direkt von der Uni. Das so gewisse Sachen einfach die einem so selbst-  
 437 verständlich sind, das die einfach nicht da sind. (...) Was auch nicht da sein kann. Das ist einfach so.  
 438 Wusste ich damals auch nicht. #00:35:50-3#

439 I: Was könnte man denn tun, um das zu vermeiden, dass (...) sagen wir mal Differenzierungen nicht  
 440 vorgenommen werden zwischen Berufserfahren, Einsteiger bzw. Branchenwechsler, das kann ja auch  
 441 wieder, haben Sie grade gesagt Einfluss nehmen? #00:36:10-5#

442 B: Ich glaube, dass das immer sehr stark auch individuell von denjenigen abhängt der das macht. Also  
 443 ich weiß nicht, ob man das in so ein starres Korsett. Ich meine, da gibt es bestimmt personaltechnische  
 444 irgendwelche Hilfsmittel, die man den Leuten an die Hand geben kann. Aber ich finde, es hängt auch  
 445 viel von den agierenden Leuten ab. Ich glaube, dass manche auch eher einfach ein Gespür dafür haben,  
 446 zu merken was derjenige weiß oder nicht. (...) Man kann mit Sicherheit solche Sachen in Leitfäden in  
 447 irgendwelcher Form berücksichtigen. Das man sagt, der muss erst eine Schulung grundsätzlich über  
 448 Versicherungen. Und zwar nicht erst wenn er schon ein halbes Jahr da ist. Das ist ja auch oft so dann  
 449 kriegt man eine Schulung über Versicherung, Grundlagen der Versicherung. Wenn man von der Bank  
 450 kommt und nach 6 Monaten hat man eigentlich schon 20-mal dagestanden, den Kopf geschüttelt und  
 451 wusste nicht, worum es geht. Das sind Dinge, die man schon im Vorfeld machen muss oder vorbereiten  
 452 muss, wo man sagt, da muss man sich anders drauf vorbereiten. #00:37:06#

453 I: Was bedeutet für Sie im Vorfeld? #00:37:08#

454 B: Bevor derjenige kommt. Ich meine, ich weiß ja in der Regel, wer da kommt. Und wenn ich sage, da  
 455 kommt jemand von der Uni und hat vielleichtgrade BWL studiert und ist fertig, hatte nicht mal Versiche-  
 456 rungsschwerpunkt gehabt, weiß man eigentlich schon, dass man da an der Stelle vielleicht, wenn der  
 457 jetzt in einem Bereich bei uns anfängt dem auch nochmal eine Versicherungsbilanz erklären muss oder  
 458 eben guckt, dass der irgendwo letztendlich eine passende Schulung dafür bekommt. Weil man oft ja  
 459 intern nicht unbedingt die Kapazitäten hat und auch, sagen wir malm in einer Form einer Schulung  
 460 machen kann. Glaube ich, ist ja immer die Frage, ob ich 10 Minuten irgendwas erkläre oder es wirklich  
 461 erkläre, das kostet einfach viel mehr Zeit. #00:37:43-6#

462 I: Eine Allgemeine Floskel die eigentlich so immer bei neuen Mitarbeitern, die da immer mal wieder fällt,  
 463 ist ja so das Gefühl zu haben, angekommen zu sein, wo auch immer. (lachen) Ich würde gerne mehr  
 464 darüber erfahren, was das für Sie bedeutet aus Ihrer Sicht. Was muss passieren damit Sie das Gefühl  
 465 haben, angekommen zu sein? #00:38:09-2#

466 B: Also ich muss das Gefühl haben, das ich weiß was zu tun ist, was meine Arbeit ist, dass ich morgens  
 467 komme und sage: „So, da weiß ich wo ich anfangen muss, da weiß ich wie ich meine Arbeit einteilen  
 468 kann, was ich tun muss und das Gefühl haben, dass man auch so mit den Leuten so ein bisschen warm

469 geworden ist. Dass man das Gefühl hat, man kommt morgens rein und es ist irgendwie eine vertraute  
470 Umgebung. #00:38:32#

471 I: Wann war das bei Ihnen soweit, in der letzten Zeit? #00:38:36-3#

472 B: Ich würde sagen, so nach 4 Wochen, war das schon so. Wie gesagt, das liegt aber auch daran, dass  
473 der soziale Punkt glaube ich sowieso schon sehr schnell ist. Ich glaube, dass es sonst grundsätzlich,  
474 selbst wenn man weiß, was man zu tun hat, etwas länger dauert bis man sich eingefunden hat. Je  
475 nachdem wie viele Schnittstellen auch man hat und wie groß das Team ist. Bei anderen Leuten ist  
476 einfacher, wenn man in so einem isolierten Team arbeitet und nicht so viele Schnittstellen hat, ist es  
477 vielleicht schneller, als jemand der viele Schnittstellen hat und ganz neu ist. Deswegen sind 4 Wochen,  
478 ich weiß nicht, was andere dazu sagen, aber ich kann nur sagen, dass ich mich da wohlfühlt habe.  
479 Ich sitze jetzt auch bei den Kollegen, wo ich damals gesessen habe. Also es ist wirklich so. Dadurch,  
480 dass man sich so über die Jahre wieder auch getroffen haben. Sowas ist jetzt glaub ich vielleicht nicht  
481 unbedingt gerade repräsentativ. #00:39:21#

482 I: Aber schön. (...) Sie haben eben auch schon mal gesagt, was so die Ausgangssituation war bevor  
483 sie wieder hier her gewechselt sind. Was ging Ihnen den durch den Kopf, als Sie sich von dem alten  
484 Arbeitgeber getrennt haben und dann hier her gekommen sind? #00:39:49#

485 B: Ne, man denkt natürlich immer also, was hast du jetzt gemacht? Das schaffst du bestimmt gar nicht.  
486 Erst will man ja wechseln und sagt: „Toll“ und freut sich. Und dann denkt man: „OH.“. Das ist ein Schritt  
487 und viel Veränderung. So ein bisschen Angst vor der eigenen Courage hat man da schon so ein biss-  
488 chen. #00:40:10-2#

489 I: Was hat Ihnen denn da Angst gemacht? (...) Oder beschreiben Sie es lieber. Will Ihnen da nichts  
490 Falsches. #00:40:24#

491 B: Also, ich will es ja möglichst perfekt oder gut machen und da ist natürlich immer die Angst, schafft  
492 man es dem gerecht zu werden. Sind die Erwartungen, die an einen gestellt werden, die die man auch  
493 erfüllen kann. (...) Bisher habe ich immer gewechselt und es ist gut gelaufen. Es hat sich eigentlich  
494 immer irgendwie in irgendeiner Form verbessert. Oder es war immer im Nachhinein eine gute Entschei-  
495 dung. Da sagt man, „Ok, du bist mutig und machst das.“ Dann ist natürlich dadurch, dass ich eben  
496 Kinder habe zu Hause und in Teilzeit bin. Ich kann nicht jeden Abend bis 10 Uhr sitzen und alles, was  
497 ich nicht weiß, vielleicht gerade ausgleichen. Man sagt so: „Schaffst du das alles, kriegst du das alles  
498 unter einen Hut?“. Das sind schon so die Dinge. Wobei natürlich auf der anderen Seite, dass man sagt:  
499 „Ok, die kennen dich, die wissen was du kannst. Oder wissen wie du arbeitest.“ Ist natürlich schon auch  
500 so die Sicherheit wo man sagt: „Klar irgendwo wird man das denke ich schon schaffen.“ #00:41:18#

501 I: Was war denn konkret die Erwartung die an Sie gestellt wurden ist? Weil Sie sich gefragt haben:  
502 „Kann ich das schaffen?“ #00:41:25#

503 B: Ja, ich sage mal im Innen-Prozess, den ich so in der Tiefe noch nicht gemacht habe, mich da so  
504 schnell einzuarbeiten, wie der Prozess das fordert. Das war auch schon so, dass der Prozess losgeht  
505 und klar war, dass ich eben, selbst wenn ich möchte, mich nicht 2 Monate zum Lesen zurückziehen  
506 kann. Das auch wirklich was verlangt wird und das auch im Meeting verlangt wird, dass ich da sitze und  
507 Rede und Antwort stehe, obwohl ich vielleicht noch nicht alles grade so hundert prozentig weiß. Und da  
508 sich zu behaupten und, dass man auch immer noch einen guten Eindruck für die Abteilung macht und,  
509 dass man die Sachen gut vertritt, sich da einfindet in die Prozesse. Großes Thema ist: eigenverantwor-  
510 tliches Arbeiten. Also, wir arbeiten relativ frei. Wir haben also keinen, der morgens hinlegt: „Das muss  
511 bis heute Abend auf der anderen Seite des Tisches sein.“ Und da wird eben auch erwartet, dass man  
512 die Dinge, den Prozess den man noch nicht kennt, auch im Blick hat und, dass man sich auch kümmert,  
513 dass man die Dinge im Blick hat. Ist auch das, was ich möchte, aber trotzdem ist da immer die Frage:  
514 „Erfüllt man das hinterher?“ Das kann an einem selber liegen, das kann am Umfeld liegen, aber letzt-  
515 endlich möchte man das in jedem Fall ja auch schaffen. #00:42:33-2#

516 I: Wie haben Sie denn von diesen Erwartungen erfahren? #00:42:37-4#

517 B: Wir haben uns im Vorfeld ja auch unterhalten. Bevor ich eigentlich die Bewerbungsgespräche in der  
518 Form/ Wir haben auch vorher schon (Sie können auch gerne die Situation beschreiben #00:42:52#) Wir  
519 haben auch vorher telefoniert und gesagt, was ist das überhaupt für eine Stelle, interessierst du dich  
520 dafür, könntest du dir das vorstellen? Ich glaube auch vielleicht sogar auch mehr, sagen wir mal, gesagt  
521 wurde als in einem normalen Bewerbungsgespräch. Also, wo man sich auf einer anderen Ebene aus-  
522 tauscht. Was ist wirklich der Job? Was verlangen wir? Weil ich auch für mich gesagt habe, ich möchte  
523 auch eigenständig arbeiten, ich möchte eben auch nicht so einen Job, wo morgens der Chef sagt, so  
524 hier die 3 Akten sind heute Abend woanders. Von daher hat man sich da schon auch ausgetauscht.  
525 Und als ich hier war auch nochmal. Ich glaube auch sehr offen gesprochen wurde, über das, was man  
526 erwartet, dass es auch ein neuer Prozess ist, dass man neue Ideen einbringt, dass man sich da Kreativ  
527 einbringt, dass man seine Sachen selbstständig voran treibt wurde schon deutlich gemacht. #00:43:36#

528 I: War das dann bevor Sie eingestiegen sind, ein Gespräch oder als Sie dann hier waren? #00:43:41#

529 B: Ne, vorher schon. #00:43:42-3#

530 I: Wie haben Sie diese Erwartung für sich bewertet, Sie haben ja gesagt, ein hoher Anspruch?  
531 #00:43:49-1#

532 B: Das ist ja auch das, was ich suche. Es ist ja immer so, klar. Es ist auch das, was ich auch zum Teil  
533 vermisst habe, weil das man wieder mal kreativer arbeiten kann. Von daher hätte ich jetzt, glaub ich  
534 auch keinen Job gewechselt, wo man solche Erwartungen nicht hatte. Nichtsdestotrotz ist es natürlich  
535 immer wieder, wenn man sich zu etwas entschlossen hat, dass man natürlich immer eine gewisse  
536 Aufregung, ob man das erfüllt hat, ist immer da. Es gibt ja auch immer Unwegsamkeiten im Leben, die  
537 kommen können, die man vielleicht auch nicht selber beeinflussen kann. #00:44:24#

538 I: Woran haben Sie diese Aufregungen bemerkt? #00:44:27-5#

539 B: Ne, ich glaube, ich hab das immer so ein bisschen weggeschoben. Da habe ich gar nicht mehr so  
540 drüber nachgedacht, dass ich hier am 01. Januar wieder anfangen. Ein bisschen weggeschoben, das  
541 andere erstmal in Ruhe zu Ende gemacht. Ich musste da eben auch noch unheimlich viel fertig machen,  
542 um da eher aus dem Vertrag zu kommen. Da war auch nicht so viel Zeit, um darüber nachzudenken.  
543 Man merkte schon, aber es war nicht so viel Zeit sich da, darin aufzugehen über die Aufregung.  
544 #00:44:55-1#

545 I: Welche Assoziation haben Sie mit Ihrem alten Arbeitgeber? #00:45:00-5#

546 B: Sehr familiär. (...) Hohes Maß auch an Zusammenarbeit, weil man auch wenig Leute ist, die an den  
547 Themen arbeiten und sehr hilfsbereit auch untereinander, also sehr kollegial untereinander. Und für die  
548 Größe muss ich sagen, finde ich auch an vielen Stellen sehr innovativ. Dafür das es ein kleines Unter-  
549 nehmen war, ist es nicht selbstverständlich, dass man an sehr vielen Teilen, sowohl bei den Produkten,  
550 die man hatte und in den Geschäftsfeldern, aber auch, wie man das Risikomanagement betrieben hat.  
551 Auch da sehr innovativ war, auch im Vergleich zu Unternehmen dieser Größe. #00:45:49-5#

552 I: Und das Gefühl, was Sie dem Arbeitgeber gegenüber haben beschrieben, im Verhältnis zur [Name  
553 Unternehmen]? #00:46:02-4#

554 B: Ich hab mich da sehr wohlgefühlt und ich bin da auch nicht gegangen, weil ich das Unternehmen  
555 nicht gut fand. Es ist so ein bisschen schwierig. Es gibt so Kollegen, die gehen und sagen: „Boah, es  
556 war alles so furchtbar und die Leute waren furchtbar und das Thema war durch.“ Für mich standen so  
557 die Aufgabe und die Weiterentwicklung im Vordergrund. Und nicht, dass ich sage, ich identifiziere mich  
558 mit dem Arbeitgeber nicht. Also, ich bin grundsätzlich ein sehr loyaler Mensch und empfinde auch, glaub  
559 ich die Situation oder das Unternehmen, in dem ich bin, ich kann mich damit identifizieren. Es sind ja  
560 normale Unternehmen, wir arbeiten ja jetzt nicht in irgendeiner Branche wo man sagt, die machen ir-  
561 gendwelche Geschäfte, wie Waffengeschäfte, (...) Ich identifiziere mich in der Regel mit dem Arbeitge-  
562 ber, wo ich bin. Also, wie gesagt ich kenne das auch nicht, wo man geht und sagt: „Das war alles so

563 ganz schrecklich furchtbar.“ Ich finde es gut. Die hatten auch gewisse Werte, die haben sich auch für  
 564 gewisse Sachen eingesetzt, wo man sagt, sowas wie [Name Unternehmen] „Von Herz zu Herz“. Da war  
 565 Sportförderung. Es hat so jeder die Dinge, auf die er besonders viel Wert legt. Aber da gab es auch mal  
 566 wieder Aktionen, nicht so professionell vielleicht. Es ist natürlich hier so, aber es ist ein Weltkonzern, es  
 567 wird auch ganz anders aufgebaut oder präsentiert. Aber von daher war es auch ein Abreitgeber, wo  
 568 man sagt, da kann man auch gut arbeiten, da kann man sich auch mit identifizieren, da ist jetzt nichts  
 569 wo man sagt: „Oh Gott, oh Gott.“ #00:47:27-3#

570 I: Können Sie sich an einen Moment erinnern, wo Sie gesagt haben, „Ich kann mich jetzt auf was neues  
 571 einlassen?“ Was ist Ihnen da durch den Kopf gegangen? #00:47:36-3#

572 B: Also, einen bestimmten Prozess nicht, es ist so ein schleichender Prozess glaub ich, der dann ir-  
 573 gendwo so sich in einem gewissen Unmut mit der Arbeit, die man macht äußert oder mit der Situation,  
 574 in der man ist und, wo man so anfängt nachzudenken. Also, ich kann nicht sagen, das ist jetzt ein  
 575 Moment, wo ich sag, es ging und jetzt muss ich hier weg, sondern das war so ein Prozess, wo man  
 576 immer mal gesagt hat: „Boah, das würdest du auch machen oder das noch nicht die Ziele die du so  
 577 beruflich erreicht hast, wo du sagst da möchtest du mal hin oder das möchtest du noch dazu lernen.“  
 578 Dann ist das so ein schleichender Prozess bis man irgendwann mal gesagt hat, dass wenn ihr was habt,  
 579 dann sagt mal Bescheid. Jetzt hat man es ausgesprochen und jetzt musst du es auch machen. (...) Es  
 580 gab keinen so erleuchtenden Moment, wo man sagt, jetzt ist Zeit zu gehen. Dafür habe ich mich eigent-  
 581 lich auch zu wohl gefühlt. #00:48:27-11#

582 I: (...) Wenn ich noch eine Fragen stellen darf, was mich noch sehr interessieren würde ist: Sie waren  
 583 jetzt hier im Unternehmen zweimal Neu und einmal Neu. Also einmal Neu und einmal die alte Neue, die  
 584 neue Alte wie auch immer (lachen). Wenn Sie mal die Erfahrungen vergleichen, Damals neu, heute  
 585 Neu, wie würde der Vergleich aussehen? #00:49:01-2#

586 B: Also man merkte, dass ich damals direkt von der Uni kam. Da habe ich mich viel länger auch unsicher  
 587 gefühlt. Sowohl thematisch, als auch mit den Kollegen. Ich bin eigentlich auch relativ zurückhaltend,  
 588 das heißt so am Anfang da habe ich viel dazu gelernt in den letzten Jahren. Aber damals die Kollegen  
 589 haben auch gedacht, die [Name IP] spricht gar nicht so richtig viel. Dann hatte ich auch damals noch  
 590 die Situation, dass die die mich eingestellt hat, die ist in den Mutterschutz gegangen, also es kam auch  
 591 direkt ein neuer Chef. Mein Kollege, mit dem ich zusammenarbeiten wollte, der ist 6 Wochen später  
 592 gegangen, der ist quasi gekündigt worden, ein Tag nachdem ich gekommen bin. Den sollte ich ihn  
 593 eigentlich unterstützen und habe es dann allein weiter gemacht. Und das war so eine Situation, wo ich  
 594 sagte, das war damals, glaube ich, deutlich schwerer als es heute ist. Damals war man eher blauäugiger  
 595 oder naiver, weil man so direkt von der Uni kommt und das wird man schon alles schaffen. Aber das  
 596 war schon eine schwierigere Situation, also würde ich sagen, als die heute, weil auch da die Erwartung  
 597 natürlich war, dass die das jetzt irgendwie macht die [Name IP]. Da hatte ich damals einen netten Chef,  
 598 der mir sehr viel geholfen hat und mit dem ich sehr viel zusammengearbeitet hab. Ich meine der war  
 599 auch neu. Der Kollege hat eben auch viele Sachen hinterlassen, wo wir nicht genau wussten, wie wir  
 600 das weiterbearbeiten sollten. Da hat das schon ein bisschen länger gedauert bis man sich da richtig  
 601 sicher gefühlt hat. #00:50:32-5#

602 I: Was hat denn dann entsprechend dazu beigetragen, dass Sie irgendwann weitergekommen sind  
 603 sozusagen? #00:50:45#

604 B: Also mein Chef bestimmt, der ist heute noch da, der sitzt ja jetzt quasi ein paar Schreibtische weiter,  
 605 also der ist super gewesen. Die Kollegen auch die restlichen, die da waren. Wir waren eine kleine Ab-  
 606 teilung, nur 4 Leute. Die waren zumindest sehr nett, die wussten jetzt auch nicht immer, was er da  
 607 speziell gemacht hat, aber die waren also sehr hilfsbereit, aber es waren sehr viele hilfsbereite Kollegen.  
 608 (...) Damals auch noch viel mit Paris auch zusammen gemacht. Die haben sich da auch noch viel sich  
 609 mit eingebracht, aber ich glaube mein Chef war schon ein sehr großer Punkt, der dann da abends mit  
 610 mir gesessen hat und sich die ganzen Sachen durchguckt hat. Der Bereichsleiter war damals, der

611 war da auch ganz zuversichtlich in den Dingen. Aber da kommt dann viel zusammen. Dann fängt das  
612 wieder bei Outlook an, damals war das ja mit dem PC sowieso/ das ist ja schon so ein bisschen/ damals  
613 hatte ja auch keiner einen zu Hause irgendwie sowas alles. Man fing mal an mit der Diplomarbeit, das  
614 war so die ersten Dinge in Word. Aber das mit Excel und das waren für mich echte Zauberwelten. Und  
615 dann das Thema, ich muss sagen, ich habe in der mathematischen Abteilung angefangen, in der Ver-  
616 sicherungsmathematik und ich bin ja kein Mathematiker. Also das war schon sehr schwer. Ich muss  
617 mich auch ganz gut behauptet haben, also von daher. Das habe ich dann zweieinhalb Jahre da gemacht  
618 und dann bin ich intern nochmal gewechselt. #00:51:56-4#

619 I: Gut. (...) Gibt es aus Ihrer Sicht etwas, was wir vielleicht vergessen haben, was Sie noch für wichtig  
620 erachten, wenn Sie an das Thema Einarbeitung denken? Was wir nicht angeschnitten haben.  
621 #00:52:10#

622 B: Ne, glaube nicht. #00:52:11#

623 I: Okay, dann würde ich das Tonband mal stoppen.(...) #00:52:16#

**A.8: IP09**

- 1 I: Also, [Name IP], vielen Dank, dass Sie sich erstmal die Zeit nehmen, mit mir zu sprechen. Es würde  
2 mich ganz zu Beginn interessieren, wie Sie sich in Ihre Tätigkeit bisher eingelebt haben, nachdem Sie  
3 neu eingestiegen sind bei [Name betrachteter Arbeitgeber]? #00:00:16#
- 4 B: Gut eingelebt würde ich sagen. Ich bin jetzt ziemlich genau 100 Tage hier im Amt. Auf Grund einer  
5 sehr, sehr offenen/ jetzt muss man heute mit dem Begriff sehr vorsichtig sein, Willkommenskultur bei  
6 der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Aber ich glaube, hier gilt es wirklich so, also viele Menschen, die  
7 einem sehr, sehr offen entgegenen. Das weiß ich deswegen auch zu schätzen. Man hat ja mit vielen  
8 anderen Unternehmen schon mal Kontakt gehabt und auch im alten Konzern ist es schon außerge-  
9 wöhnlich. Also, dass einem da alle Fragen beantwortet werden, jeder sich aber auch die notwendige Zeit  
10 nimmt. Das ist schon ein Asset sag ich jetzt mal über [Name betrachteter Arbeitgeber]. Meine Wahr-  
11 nehmung der ersten hundert Tage. #00:00:52#
- 12 I: Finde ich sehr spannend. Insbesondere, weil wir uns gerade mit der Einarbeitungsphase beschäftigen,  
13 um einfach mal mit den Leuten zu sprechen, die es erst gerade erlebt haben, weil wir glauben, dass es  
14 da keinen besseren Experten in dem Falle dann gibt, als Sie. Wir entsprechend schauen, was erlebt  
15 jemand der ganz neu in eine Organisation eintritt. Was ist da ganz relevant und welche Implikationen  
16 hat das später für die Gestaltung? Für mich würde auch eins jetzt mal interessant sein. Was bedeutet  
17 für Sie on-boarding? Was fällt alles für Sie unter den Begriff Einarbeitung, Eingliederung eines neuen  
18 Mitarbeiters? #00:01:32#
- 19 B: Da gehört für mich, (...), ich sag mal alles dazu, was einen befähigt, möglichst schnell seine neu  
20 aufgenommene Funktion auch ausfüllen zu können. Das geht damit los, dass man mal so die wesentli-  
21 chen Organigramme, Bereiche, Schnittstellen und so was, erstmal erfährt. Aber dann auch selbst die  
22 Möglichkeit hat, dort zum Beispiel über Terminvereinbarungen, ich sag mal persönliche Kennenlerne-  
23 spräche reinzukommen. Fand ich sehr, sehr mutig. Ich verantwortete ja eigentlich 2 Bereiche, in meinem  
24 großen, neu geschaffenen Bereich, der jetzt zum 01.01. neu gegründet wurde. Das ist jetzt einmal das  
25 Krankenleistungsthema als eine Säule drin, aber eben halt auch das P&C-Schadenthema als eine Säule  
26 drin. Beides ist ausgelöst worden aus anderen Bereichen, zusammengelegt worden zum 01.01. und  
27 ganz spannend fand ich das erste Gespräch mit dem Kollegen, der vorher das für den Krankenpart in  
28 seinem Bereich hatte. Der führte mit mir das Kennenlerngespräch anhand eines strukturierten Bogens,  
29 den es hier aus der BO heraus gibt, wo es mit allen möglichen Übergabedokumenten die wesentlichen  
30 Schnittstellen, wesentlichen Risikobereiche, also sehr, sehr konzentriert, sehr, sehr strukturiert. Da sind  
31 die Organigramme einzubringen in dieses, es ist im Prinzip ein Word Dokument, ein ausfüllbares. Wo  
32 wir uns dann sehr, sehr konzentriert durch alle wesentlichen Rahmenbedingungen des Ressorts durch-  
33 arbeiten konnten. Das schöne war halt, es war eben nicht nur irgendwie ein Dokument, er ist es mit mir  
34 zusammen durchgegangen. Er hat also im Prinzip auch nochmal die Geschichte hinter der Geschichte  
35 erzählt. Das fand ich sehr, sehr gut. Das war ein Thema, was es mir in dem Bereich sehr, sehr leicht  
36 gemacht schnell reinzukommen, aber auch die Fäden aufzunehmen. Da gibt es ja auch Dinge, die gut  
37 laufen, wo man dann auch gerne in der Kontinuität seinen Beitrag leisten möchte. Und das fand ich  
38 sehr, sehr gut. Das was im Abgleich jetzt für den anderen Part ein Stückchen anders. Da war es dann  
39 eher, rein ins kalte Wasser und einfach mitmachen. Von daher fand ich den strukturierten Bogen schon  
40 sehr, sehr gut. #00:03:50#
- 41 I: Wie kam es denn zu diesem Gespräch? #00:03:51#
- 42 B: Das ist vom Grundsatz so, dass bei [Name betrachteter Arbeitgeber] die Spielregel gibt, wenn einer  
43 Teile seiner Verantwortung auf andere überträgt. Was hier in dem Fall gegeben war. Hier ist die opera-  
44 tive Verantwortung für die Leistungsbearbeitung, ist ja von einem in den anderen Bereich gewechselt.  
45 Dann ist es die Aufgabe des Abgebenden. So gesehen, er muss sich ja exkulpieren in seiner Verant-  
46 wortung und dafür gibt es halt diesen Bogen. Der wird am Schluss auch schön unterschrieben von allen  
47 Gesprächsbeteiligten und formal ist man damit dann auch aus der Verantwortung. Das ist eben nicht

48 nur ein formaler Akt gewesen, es hat einfach geholfen. Das heißt mit einem Dokument die strukturierten  
 49 Informationen, die man brauchte zu haben, aber eben dann auch, ähnlich, wie wir es auch hier machen,  
 50 auch in einem sehr, sehr strukturierten Gesprächsverlauf auf alle Stakes praktisch einzugehen. Das  
 51 fand ich also aus der operativen Verantwortung heraus, fand ich das vorbildlich, wie es da gelaufen ist.  
 52 #00:04:57-2#

53 I: Was glauben Sie in welchen Momenten, das in der Form Sinn macht, in der Sie es jetzt erlebt haben,  
 54 in dem Umfang, Unterschrift, offizielle Übergabe? #00:05:08#

55 B: Es macht dann besonderen Sinn, wenn es diese Verantwortung halt, ziemlich exklusiv gibt. Also es  
 56 ist jetzt eher ein singuläres Ereignis, dass so ein großer operativer Bereich von einem in den anderen  
 57 Bereich überwandert, als wenn ich jetzt beispielsweise in meinem Bereichen auch Sachbearbeiter eben  
 58 unterwegs wäre. Das gibt es einen Pflegesachbearbeiter. Ich sag mal einer hört auf oder einer wird  
 59 neuer Pflegesachbearbeiter. Dann hat ja auch ich sag mal ein Netzwerk von Kollegen, die im Prinzip  
 60 die gleiche, analoge Aufgabe machen. Und ich glaub da ist das etwas entbehrlicher. Da wird es eher  
 61 um einen normalen Einarbeitungsplan gehen, da braucht glaub ich jetzt nicht so ein formales Übergabe-  
 62 beinterview. Aber das ist glaub ich in großen Bereichen, ich rede jetzt in meinem Fall über eine Be-  
 63 reichsleitung, die man übernimmt, finde ich das schon sehr, sehr gut, das strukturiert zu haben.  
 64 #00:06:09#

65 I: Sie hatten jetzt grad auch schon einen Vergleich mit dem anderen Bereich gezogen. Könnten Sie da  
 66 näher drauf eingehen. Wie war es da und was war anders für Sie? (Lachen) #00:06:19#

67 B: Nein, anders. Es gab jetzt so beispielsweise, es wurde der Bogen jetzt nicht genutzt. Ich weiß jetzt  
 68 nicht, da erlaube ich mir jetzt auch gar kein Urteil drüber, ob das vielleicht dem einem Kollegen nur  
 69 bekannt war, dass es so einen Übergabebogen überhaupt gibt und dem anderem vielleicht nicht. Also,  
 70 ist gar kein Fingerpointing. Das ist vielleicht auch einfach der Komplexität geschuldet. Es ist halt häufiger  
 71 so, dass es aber dann, um auf einen anderen Aspekt nochmal einzugehen, das was mir schon aufge-  
 72 fallen ist, es ist immer Kollegeninitiative gewesen, wo ich das hier sehr gut erlebt habe. Wenn ich jetzt  
 73 mal meine Einarbeitung, ich sag jetzt mal, all dem, was sonst an einem Bereichsleiter dran hängt, Per-  
 74 sonalgespräche zu führen. Da sind Personalinstrumente ein Stückchen anders, als das, was man viel-  
 75 leicht bei anderen Arbeitsgebern gesehen hat. Die Technik ist ein Stückchen anders, wie man es wo-  
 76 anders gesehen hat. Es geht beim Mailsystem los, nach 20 Jahren Lotus Notes, habe ich jetzt Outlook.  
 77 Laufwerkskonventionen usw. und sofort. Das passiert jetzt hier bei [Name betrachteter Arbeitgeber]  
 78 ziemlich oft, auf Eigeninitiative sich sowas anzueignen. Es gibt, wie ich dann irgendwann mal nachge-  
 79 fragt habe, bekam ich dann ganz viele Links nochmal geschickt. Es gibt sogar eine Linksammlung für  
 80 neue Mitarbeiter. Nur das finde ich, wenn ich ehrlich sein soll, das ist, was ich nicht gut finde. Man kann  
 81 das alles nachlesen. Aber ehrlicherweise darf man aber auch mal die Frage stellen, ob man als neuer  
 82 Bereichsleiter, eines großen Bereiches, tatsächlich in seiner Startzeit sich so viel Zeit nehmen soll, all  
 83 das was an vielen, vielen Dokumenten hinter den Links waren, dezidiert zu lesen. Man könnte es mal  
 84 in Stunden zusammen rechnen, dann würde ich glaub ich heute noch nicht all meinen Mitarbeitern die  
 85 Hand geschüttelt haben oder an allen Standorten gewesen sein. Und dann aber auch mit meiner Ein-  
 86 schätzung funktioniert das nicht. Mir nützen auch nicht, dass ich irgendwie 5 oder 6 oder 7 Onboarding-  
 87 mails bekam, wo weitere Links dahinter waren, was man noch sich alles anlernen konnte. Jetzt kommt  
 88 man ja auch nicht aus einem luftleeren Raum. Man hat ja in anderen Unternehmen ähnliche Systeme  
 89 gehabt, man hat Methoden gehabt. SAP gestützte Mitarbeiter, Jahresgespräche, Zielvereinbarungsdok-  
 90umente. Das heißt man bringt ja. Man bringt ja auch seine Historie mit. Und es würde dann auch schon  
 91 reichen glaube ich, wenn man einfach aus dem HR Bereich, ich sag mal, einfach mal eine Gesprächs-  
 92 kette macht von 5,6 Ein-Stunden-Terminen, wo man durch die wesentliche Punkte, wo man die  
 93 Möglichkeit hat seine Fragen zu stellen, im Abgleich mit dem Erfahrungsschatz den man mitnimmt. Und  
 94 den Besonderheiten bei [Name betrachteter Arbeitgeber], wo man da solche Sachen dann einfach mal  
 95 durchgehen könnte. Oder eine IT-Einweisung, die einen zumindest die ersten Schritte auch mal selbst  
 96 vornimmt. Also, ich halte mich nicht für unbegabt. Ich bin selbst einer, der so ein bisschen programmiert

97 und alles Mögliche und aus der technischen Anwendungsentwicklung ursprünglich auch mal kam. Da-  
 98 her halte ich mich bei allem, was so im System und egal welche Technik. Eigentlich komme ich so ganz  
 99 gut parat. Aber nicht jeder hat da so ein Wissen und ich glaube da so ein bisschen mehr an die Hand  
 100 genommen zu werden, würde da helfen. Dass man als Bereichsleiter einfach noch schneller in die Tas-  
 101 ten greifen kann und noch schneller den Job ausüben kann, für den man eigentlich da ist. Und das ist  
 102 ja nicht eigenes Wissen aufzutanken, sondern eher in Kontakt mit seinen Mitarbeitern zu gehen, seine  
 103 Führungsaufgaben auch wahrzunehmen, für die man eingestellt wurde. Da fühle ich mich dann doch  
 104 an der Ecke zumindest von den formalen Rahmen ein bisschen gebremst. #00:10:04#

105 I: Sie haben jetzt gerade gesagt, Sie fühlen sich gebremst. Wie äußert sich das ganz konkret in Ihrem  
 106 Alltag? Oder wie hat sich das geäußert in der Zeit, wann man Sie nicht an die Hand genommen hat und  
 107 Ihnen gezeigt hat was sind denn die Unterschiede und worauf gilt es zu achten? #00:10:19#

108 B: Ich sag es mal so, man hätte manches einfach schneller hinkriegen können. Also, man fängt da an  
 109 die Kollegen zu fragen: Hast du oder wie ist das denn bei euch? Ich sag es mal so, es hat Vor- und  
 110 Nachteile. Der Vorteil ist sicher, dass man mit vielen Kollegen immer spricht: „Mensch wie hast du das  
 111 gemacht? Wie benutzt ihr diese Dokumente? Oder: Wie füllt ihr da SAP aus?“ und der Kollege sagt: „  
 112 Och Mensch, so haben wir das auch noch nicht gemacht. Der Prozess ist auch für uns neu.“ Da guckt  
 113 man vielleicht mal einen aus, der mal nachfragt. Und dann verbreitet sich das dann. Das ist ja auch ein  
 114 bisschen was von Networking. Aber, ob das immer dann die effizienteste Methode ist, weiß ich nicht.  
 115 Also ich finde schon, dass wir als Bereichsleiter großer Einheiten sag ich jetzt mal, besondere Verpflich-  
 116 tung haben, aber vielleicht auch etwas Exklusivere. Einfach nur mehr die Zeit zu haben, wofür wir ei-  
 117 gentlich da sind. Da würde ich mir schon eine persönlichere Betreuung auch wünschen. Vieles kann  
 118 man nachlesen alles gut, aber ehrlicherweise glaube ich, ist es auch nicht ganz realistisch, all das wenn  
 119 man die Stunden zusammen rechnen würde, würde es den Tagesablauf auch sprengen. Dafür sind die  
 120 Aufgaben, die man operativ zu übernehmen hat, auch viel zu viele als, dass man die Zeit noch hat sich  
 121 selbst aufzutanken. #00:11:40#

122 I: Wie sind Sie dann entsprechend vorgegangen selbst? #00:11:44#

123 B: Glücklicherweise habe ich ein erfahrenes Sekretariat, was schon mal einige Schnittstellen kannte.  
 124 Dann bin ich mit ihr durchgegangen und habe gesagt, ich würde gerne diese und jene Menschen ken-  
 125 nenlernen. Habe mir von meinem Chef selbst, nochmal die Organigramme geben lassen. Jeder hat da  
 126 so seinen Plan, wie er seine ersten 100 Tage gestaltet. Dann bin ich einfach durch die Gespräche halt.  
 127 Im Prinzip habe ich es mir selbst organisiert. Das ist aber auch richtig. Da habe eigentlich auch gar kein  
 128 Versäumnis daran. Das Problem ist nur, dass daneben dann halt die Zeit wenig ist, um sich mit den  
 129 ganzen Formalien auseinanderzusetzen. Wie funktionieren all unsere ISS Szenarien im Intranet? Was  
 130 gibt es dann wo? Manches muss ich vielleicht auch gar nicht selbst machen, aber so ein Tag wie heute,  
 131 Sekretariat ist im Urlaub und mir fehlt eine Laufwerksberechtigung. Da möchte ich die im Zweifel auch  
 132 schnell beantragen können. Jetzt ist hier nur ein Tag Urlaub, aber es könnte auch eine Woche Urlaub  
 133 sein. Warum sollte ich so lange warten? Oder ich frage ein anderes Sekretariat. Also, ich will nur damit  
 134 sagen, ich finde der Grad, der Self-Service-Grad. Ich sag mal, wenn es um das Thema Personal geht,  
 135 ist extrem ausgeprägt bei [Name betrachteter Arbeitgeber]. Und den Grad wie stark es ausgeprägt ist,  
 136 finde ich ehrlicherweise nicht gut. Personalwesen generell ist etwas, was alle Mitarbeiter, nicht nur die  
 137 Bereichsleiter selbst, sondern alle Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt. Und ich glaube, das ist ein sehr,  
 138 sehr hohes Gut. Das ist das, was am Schluss die Unternehmen unterscheidet und ich glaube, das alles  
 139 nur über das Self-Service und web-basiert zu machen über Hotlines oder über web-basierte Self-Ser-  
 140 vices, das ist mir an dieser Ecke ehrlicherweise ein Stückchen zu überdreht. Das kenne ich aus anderen  
 141 Konzernen anders. Bei allem Effizienzstreben, da sollte auch noch einen gewissen Grad der persönli-  
 142 chen Dienstleistung geben. #00:13:44#

143 I: Verstehe ich Sie richtig, dass Sie sagen, also neben der Tatsache, wie Sie das Thema Self-Service  
 144 bewerten, dass Sie sagen: „Ich möchte die Unterschiede, die Besonderheiten, bei diesen Basisthemen,

145 IT, Personalthemen auch viele Formalien, vieles da schnell upgedatet werden, damit ich mir selbst die  
 146 Zeit nehmen kann. Zwar das Networking, das würde ich selbst organisieren, das sehe ich auch bei mir.“  
 147 So habe ich Sie verstanden. Aber das andere soll schneller gehen, damit Sie Zeit für das Networking  
 148 beispielsweise haben? #00:14:17#

149 B: Also, mir hätte es einfach sehr geholfen, wenn ich aus dem Personalbereich einfach nur eine Ge-  
 150 sprächsreihe gehabt hätte. Ich bin vor nicht allzu langer Zeit leitender Angestellter in meinem alten  
 151 Konzern geworden. Da war es so, da gab es eine Personalreferentin für die leitenden Angestellten. Und  
 152 für die war das total normal, dass sie bei einem neuen Kunden, um es mal so auszudrücken, der ich ja  
 153 dann war. Und, dass sie dann einfach 5 Termine eingestellt hat und die waren jeweils nur eine Stunde  
 154 lang und hatten auch so einen gewissen zeitlichen Abstand. Aber, dass man sehr, sehr konzentriert  
 155 war. Sie hatte auch dort einen Gesprächsbogen. Also, sie sagte im 1. Gespräch reden wir über dieses,  
 156 jenes, welches. Sie hatte dann auch immer Informationen dabei. Paar Übersichten beispielsweise über  
 157 Gehaltsstrukturen, direct reports oder solche Sachen, also sie hatte immer gewisse Dinge mit dabei.  
 158 Und so baute sich das in den 5 Modulen, ich sag mal das notwendige Rüstzeug, gerade für die Perso-  
 159 nalgeschichten auch auf. Also rund um Gehalt, Freigaben und solche Dinge. Ich sag mal Potenzialsich-  
 160 tungen, welche Instrumente gibt es dort? Also gerade die klassischen Personalentwicklungsinstrumente  
 161 waren da eigentlich im Fokus, sag ich jetzt mal. Das fand ich vorbildlich und fand ich gut. Das wäre auch  
 162 ein Tipp, den ich für [Name betrachteter Arbeitgeber] hätte, sowas in der Richtung, gerade bei Topfüh-  
 163 rungskräften auch beizubehalten oder einzuführen. Ich glaube, das gab es noch nicht. #00:15:49-5#

164 I: Sie haben jetzt von der Definition des Onboardings, das Zielbild haben Sie im Prinzip auch genannt,  
 165 aber ich würde es jetzt auch nochmal gern von Ihnen hören, was ist für Sie das Ziel eines Onboarding-  
 166 Prozesses der ersten Zeit? #00:16:09#

167 B: Also möglich schnell mit den Spezifika [Name betrachteter Arbeitgeber] vertraut zu werden, um mög-  
 168 lichst schnell seine Kernaufgabe ausfüllen zu können. Das ist das, worum es beim Onboarding geht.  
 169 #00:16:21-6#

170 I: Mich würde mal interessieren, wir haben jetzt auch nochmal / Ihre Bereiche haben Sie ja auch grob  
 171 zumindest für mich vorgestellt. Mich würde da nochmal interessieren, wenn Sie sich mal vorstellen, was  
 172 so der Zielwert Ihrer Leistung als Bereichsleiter in Ihrer Position sein könnte aus Ihrer Sicht. Wie würden  
 173 Sie sich selbst nach 100 Tagen einordnen, angenommen es wäre eine Skala von 1-10. Wie würden Sie  
 174 sich gerade selbst da sehen? #00:16:55#

175 B: Ich meine es gibt ja Menschen, die das eigentlich beurteilen müssen. Ich würde mal sagen die ersten  
 176 100 Tage sind glaube ich, gut verlaufen. Das ist meine natürlich vollkommen subjektive Einschätzung.  
 177 Das ist bei mir aber typisch, die mache ich aber nicht nur bei meinem eigenen Gefühl fest. Weil man  
 178 natürlich immer mehr ankommt und man immer mehr Themen beurteilen kann. Mir geht es eigentlich  
 179 ein bisschen darum, dass man externes Feedback dort zur Warte zieht. Ich habe sowohl aus Gesprä-  
 180 chen mit Vorstand oder auch letzte Woche mit dem Betriebsrat habe ich mich vorgestellt. Und ich wurde  
 181 begrüßt mit den Worten: „[Name IP], wäre schön wenn Sie sich am Anfang nochmal vorstellen können,  
 182 weil nicht alle kennen Sie. Aber ich kann schon mal sagen, in den ersten 100 Tagen haben Sie schon  
 183 verdammt viel frischen Wind reingebracht.“ Also, so ein Feedback gefällt einem mit Sicherheit, genauso  
 184 war ein vertriebliches Feedback, was ich gekriegt habe, als ich auch letzte Woche in der Vorstandssit-  
 185 zung in der USV, also das ist ja unsere Selbstverwaltung, sag ich jetzt mal unseres Angestellten Au-  
 186 ßendienstes war. Ich sage jetzt mal so, das scheint man zumindest gemerkt zu haben, dass auf dieser  
 187 Funktion jemand neu angekommen ist. Es war eigentlich immer so „dieser mit dem frischen Wind“ als  
 188 Bild dabei. Das ist ja genau das, worum es geht. Ich bin Führungskraft, ich will gestalten, wir wollen  
 189 Kundenwirkung, Vertriebswirkung optimieren. Das ist der Kern meiner Aufgabe und da kann man am  
 190 Anfang nur erste Akzente setzen. Mehr kann es nach 100 Tagen noch nicht sein. Aber ich sag mal so,  
 191 die haben zumindest irgendwie gemerkt, da kommt einer und der hat ein paar ganz vernünftige Ansich-  
 192 ten und das ist ja die Basis dann für alles, was wir zusammen mit den Kollegen dann weiter erarbeiten

193 wollen. Also von daher der Prozess, würde ich sagen, ist gut verlaufen. (Okay. Sehr schön. #00:18:42#)  
 194 Und so ein Mitarbeiterfeedback kann man genauso reinziehen. Also ich war an allen Standorten, in ganz  
 195 vielen Führungsrunden, da kommt auch mittlerweile was zurück. Also von daher Anknüpfungspunkte  
 196 sind gut gelaufen. #00:18:55#

197 I: Gibt es aus Ihrer Sicht Aspekte, die Ihnen fehlen. Und jetzt gar nicht unbedingt (...) Ich habe eben  
 198 den Begriff "Leistung" genannt, aber es ging ja eigentlich um so eine gewisse Ersteinschätzung, wie gut  
 199 ist man angekommen. Was ist so das Gefühl nach 100 Tagen? Was würden Sie sagen, fehlt Ihnen  
 200 noch, um die aus Ihrer Sicht realistische Topleistung bringen zu können? #00:19:21-4#

201 B: Da merken Sie schon an meiner Denkpause, dass ich da jetzt ehrlicherweise so gar nicht so ganz,  
 202 ganz schnell drauf einsteigen kann. Weil ich mit dem Zustand nach 100 Tagen erstmal sehr, sehr zu-  
 203 frieden bin. Es gibt ja auch immer so Klassiker. Ich meine grade, dass ich nach einer langen Phase in  
 204 einem anderen Konzern, so ziemlich genau 20 Jahre, habe ich den Konzern gewechselt. Da gab es ja  
 205 auch einige die gesagt haben: „Oh, nicht dass du das bereust, nach so einer langen Zeit.“ Es war ja  
 206 auch eine lange Zeit, wo ich mich sehr, sehr wohl gefühlt habe. Und mich hat jetzt einfach eine riesen  
 207 Herausforderung zur [Name betrachteter Arbeitgeber] gelockt, sage ich jetzt mal. Ich bin jetzt nicht im  
 208 Groll irgendwo weggegangen. Und da gibt es ja dann viele die Unmut haben und sagen: „Mensch. Nicht  
 209 dass du das mal bereust.“ Ich habe es in den 100 Tagen nicht eine Sekunde bereut. [Name betrachteter  
 210 Arbeitgeber] ist ein hoch modernes Unternehmen, was viele Aspekte bereithält, die für mich sehr, sehr  
 211 attraktiv sind. Die einfach die Offenheit der Menschen, Ich habe sie eben schon mal mit der „Willkom-  
 212 menskultur“ bezeichnet. Ich bin aber ein Mensch, der sehr, sehr gerne führt und den Mensch in den  
 213 Mittelpunkt stellt. Und dann sehe ich halt eben auch, dass man doch noch Beiträge dazu leisten kann.  
 214 Ich hatte mal einen Kennenlernertermin jetzt gehabt, mit diversen Vorständen auch und da würd man ja  
 215 auch so nach ersten Eindrücken gefragt. [Name betrachteter Arbeitgeber] hat allerdings schon einen  
 216 leichten Hang manches zu technisieren. Ich sag jetzt mal, die Welt besteht halt eben nicht nur aus  
 217 Prozessen, Technik und Kosten, sondern besteht erstmal aus Menschen. Ich habe früher schon mal  
 218 zitiert: „Am Schluss sind es die Menschen, die den Unterschied machen. Wie sie rangehen, mit welchem  
 219 Stolz sie das tun.“ Und dann bin ich einfach aus meiner 20 Jahren Berufserfahrung der Meinung, es  
 220 geht um Stolz und Anerkennung. Und die mache ich nicht nur an Finanzen fest oder an finanziellen  
 221 Erfolgen fest. Also, ich verantworte ja Schaden und Leistung. Dass die Kollegen halt auch einen gewis-  
 222 sen Gestaltungsspielraum in ihrer täglichen Arbeit haben. Das sie gewissen Entwicklungsfreiräume in  
 223 fachlicher Art und Weise haben. Das ist eben halt nicht so. Man kann noch ganz viel lernen, man kann  
 224 sich fachlich qualifizieren, aber wenn es drauf ankommt, muss den Schaden dann doch der Chef frei-  
 225 geben, weil er halt Chef ist. Er hat vielleicht weniger Ahnung als man selbst, aber man darf es halt formal  
 226 nicht. Und da bin ich ein großer Verfechter davon, dass Kompetenz nicht nur der Hierarchie folgt, son-  
 227 dern auch der persönlichen Qualifikation. Ja, warum wenn ich zwei Spezialisten für ein besonderes  
 228 Schadenfeld habe, warum sollen das jetzt zwei Sachbearbeiter oder Spezialisten nicht im Vier-Augen-  
 229 Prinzip Vorgänge freigeben können? Warum müssen sie damit dann zum Chef gehen, der im Zweifel  
 230 den Vorgang gar nicht mehr prüft? Da bin ich Realist genug, dass man immer sagt, das kommt von den  
 231 Profis und nahezu blind seine zweite Unterschrift leistet. So habe ich das natürlich nie gemacht, aber  
 232 rein praktisch bin ich der Meinung, werden wir davon schon einiges sehen. Also, lange Rede kurzer  
 233 Sinn, ich glaube das würde [Name betrachteter Arbeitgeber] helfen noch progressiver zu werden. Es  
 234 würde noch mehr dieses Engagement bei jedem einzelnen Mitarbeiter auch nochmal, dass es sich für  
 235 ihn lohnt, sich zu engagieren. Seine Qualifikation zu erweitern, immer auf dem neusten Stand zu sein.  
 236 Das muss sich auch ganz persönlich lohnen. Und es lohnt sich auch, wenn man dann beispielsweise in  
 237 Freigabekompetenzen vorankommt. Wenn man, ich sag jetzt auch mal bildlich gesprochen, auf einer  
 238 kleinen Bühne steht und sagen kann, ich mache das mal als Schulungsreferent für andere Kollegen aus  
 239 der Praxis, für die Praxis so eine Schulung. Und das ist eben nicht nur eine Führungskraft, die auf der  
 240 Bühne steht, sondern es sind auch mal die Topsachbearbeiter. Das sind alles so Elemente, wo man  
 241 glaub ich noch ein Stückchen vorankommen kann. Und die menschlichen Aspekte, die fehlen.

242 Ein großer Schmerzpunkt für mich ist, die Zusammenarbeit mit Vertrieb. Die ist sehr, sehr sachlich. Ich  
 243 erlebe das so, ich komme aus einem Unternehmen, mehreren Unternehmen, wo ich tätig war, die keinen  
 244 eigenen Vertrieb hatten, sondern immer drauf angewiesen waren, den Vertrieb von sich zu überzeugen.  
 245 Der Vertrieb hat eben auch die Alternative auch andere Produkte anzubieten und dann hat natürlich  
 246 Vertriebszufriedenheit nochmal einen ganz anderen Stellenwert. Was ich dort gelernt hab, ist eben das  
 247 es unglaublichen Spaß macht, mit Vertrieb zu arbeiten. Vertrieb ist sehr, sehr emotional, sehr, sehr  
 248 direkt, aber damit auch sehr, sehr im Feedback. Das macht schon stolz, wenn jemand gerade auch im  
 249 Schaden oder Leistungsberiech auch mal die berühmte Kuh vom Eis gekriegt hat und hinterher ein  
 250 Dankeschön zurückkommt. Dann geht es wieder um Stolz und Anerkennung, was auch Mitarbeiter stolz  
 251 macht, sie motiviert dann im nächsten Fall halt eben auch nicht nur zu überlegen, wie erkläre ich dem  
 252 VN, dass es eben doch nicht geht, sondern auch nach Lösungen zu suchen. Im Dreieck mit Schaden-  
 253 aufwand, mit Effizienzdruck, aber das trotzdem gute Lösungen zu holen. Das sind so Emotionstreiber,  
 254 sage ich jetzt mal, die Zusammenarbeit mit Vertrieb, Zusammenarbeit mit Kunden, direkter Draht zum  
 255 Kunden am Telefon. Das sind so Punkte, wo man sehr, sehr direkt Feedback erhält und Stolz und  
 256 Anerkennung daran fest macht. Ich glaube die meisten Menschen sind so, dass sie abends nach Hause  
 257 gehen und sagen: Ich habe heute x-Menschen geholfen. Ob das dann Kunde und oder Vertrieb ist. Und  
 258 ich glaube, das sind wenige die abends stolz nach Hause gehen und sagen: Ich hatte x Vorgänge auf  
 259 der linken Seite und a-y auf der rechten Seite vom Schreibtisch liegen und darauf bin ich total stolz,  
 260 sondern sind glaub ich, immer menschliche Regungen, die da eine Rolle spielen. Also da ginge noch  
 261 was. #00:25:06#

262 I: An welcher Stelle haben Sie das festgestellt? Haben Sie da auf die jeweiligen Momente eingehen, wo  
 263 Sie gesagt haben: Da habe ich die zwei Aspekte für mich entdeckt? #00:25:16#

264 B: Ich bin einfach ein Mensch der seine ersten 100 Tage oder meine ersten 100 Tage standen daraus,  
 265 dass ich höchste Priorität drauf gesetzt habe, erstmal an all meinen Standorten vor Ort gewesen zu  
 266 sein. Vor Ort heißt dann eben nicht nur, dass ich nicht mal irgendwie durch die Reihen gegangen bin  
 267 und allen Mal gewunken habe, sondern ich war immer im Führungskreis des Standortes. Das ist immer  
 268 so der Teil eins. Ich war immer im Gespräch mit dem örtlichen Betriebsratsgremium. Ich war immer im  
 269 Gespräch mit dem örtlichen HR-Vertreter und bin dann auch durch die Teams gegangen und teilweise  
 270 in Teamrunden rein. Es war in jedem Standort eine Arbeitsbegleitung mit dabei, wo ich auch neben dem  
 271 Sachbearbeiter oder Sachbearbeiterin gesessen habe und gesagt habe: Zeigt mir mal, was macht ihr  
 272 so jeden Tag? Mit meinen direkten Führungskräften habe ich das so organisiert, dass ich erstmal über,  
 273 es waren ja dann 11 Standortbesuche und noch mehr Arbeitsbegleitungen, weil es teilweise mehrere  
 274 dort an den Standorten auch gab. Gerade da, wo es Kranken- und P&C gibt, hatte ich 2. Und, dass sich  
 275 nach und nach auch das Bild rund gemacht hat. Also wenn ich an einem Standort die Neuschadenan-  
 276 lage angeguckt habe, habe ich beim nächsten Thema oder beim nächsten Standortbesuch mich dann  
 277 mit ins Telefon eingeklinkt und einfach mal mit dem Headset mitgehört. Ja, beim nächsten habe ich mir  
 278 mal Briefschreibung zeigen lassen. Also, so habe ich im Prinzip auch eigentlich so eine Art End-to-end  
 279 Betrachtung. Mir mal den Schadenprozess durch Arbeitsbegleitung auch live und in Farbe mal ange-  
 280 guckt. Das brauche ich auch für mich. Ich komme selbst 20 Jahre aus dem betrieblichen Kontext und  
 281 dann will man auch einfach mal sehen, wie funktioniert Technik hier, wie funktionieren Masken hier?  
 282 Und das schöne ist, das da jeder Standort ein Stückchen unterschiedlich ist. Man kommt immer direkt  
 283 ins Gespräch mit den Kollegen. Das ist wieder dieses offene. Also keine Berührungsängste oder. Ich  
 284 meine, jetzt könnte man auch mal so ein bisschen, ich sag mal, alte Denke wäre: Oh jetzt kommt der  
 285 große Bereichsleiter, mit ganz vielen Mitarbeitern. Das war aber nicht so. Also, die Mitarbeiter halten  
 286 auch mit ihren Anregungen nicht hinter dem Berg und deswegen finde ich das ja so spannend für Füh-  
 287 rungskräfte. Diese Ideen halt dann auch entsprechend nach oben zu tragen, zu verdichten und die  
 288 richtigen dann auch zur Umsetzung zu bringen. Weil dort ist ja die Expertise, weil dort ist die Kreativität.  
 289 Ja, das ist das Rüstzeug, das hab ich halt einfach über 20 Jahre in meine Gene gebrannt. Aber das  
 290 schöne ist halt, es gibt diese Instrumente. Es gibt auch die Führungsinstrumente, die sowas zulassen.

291 Das ist ja nicht was, das haben die noch nie so erlebt, sondern natürlich ist es normal auch mal Füh-  
 292 rungskräfte, Arbeitsbegleitungen daneben sitzen. War für die Kollegen vielleicht bisschen ungewöhn-  
 293 lich, dass man das so direkt bei seiner ersten Kennenlertour macht. Aber, das ist dann ehr etwas  
 294 typischer für mich. Also, ich brauche das für mich. Ich muss die Sachen auch selbst gesehen haben,  
 295 damit ich in den richtigen Runden auch so mit dem richtigen Spirit, das richtige sagen kann. Ich bin ja  
 296 als Führungskraft erstmal der Anwalt der Ideen meiner Mitarbeiter und der Nöte und Sorgen, aber auch  
 297 der guten Vorschläge. Also, alles, was die angeht, geht mich auch an. Und da bin als Führungskraft da  
 298 ja auch gefordert. Und da will ich auch nicht, wie so ein Blinder von der Farbe reden, das muss ich doch  
 299 mal gesehen haben. #00:28:33-1#

300 I: Was waren denn in der Zeit für Sie ganz zentrale Momente? Also wirklich einzelne Situationen, die  
 301 sich in Ihr Gehirn gebrannt haben, wie man so schön sagt? #00:28:43-5#

302 B: Naja viele Sachen, die ich eben angesprochen habe, die basieren ja auf solchen Elementen. Also,  
 303 ich nehme mal bewusste diese Schnittstelle Vertrieb. Dann sitze ich bei großen Agenturen auf dem  
 304 Schoss und sagen: [Name IP], wir verstehen das ja, dass ihr auch auf Effizienz setzen müsst, aber es  
 305 gibt ja so Schulungen, die nennen sich ja Erhaltungsschulungen, was auch immer das ist. Die waren  
 306 halt früher, ich sag jetzt mal, man hatte da irgendwo dann ein Konferenzzentrum gemietet und dann  
 307 konnten alle Agenturen dort hinkommen. Und dann sind da Schulungsreferenten hingefahren. Man hat  
 308 sich in diesen Tageshotels getroffen und hat geschult. Mittlerweile machen wir mehr von diesen Schu-  
 309 lungen, dafür machen wir die im Wesentlichen per Skype-Konferenzen. Also, die Kollegen waren ei-  
 310 gentlich ausgewogen in dem Urteil, weil sie sagten: „Wir verstehen das, ihr müsst aber effizienter wer-  
 311 den.“ Aber es war auch gleich die Warnung mit dabei, wenn ihr diesen Trend zu weit fahrt, dann bleibt  
 312 was auf der Strecke. Nämlich, ich nenne das in meinen Worten, den Nasenfaktor. Das man halt auch  
 313 mal die Hand geschüttelt hat einander. Ich sag mal, es gibt bei so Veranstaltungen immer mal den  
 314 Pausentee, wo man mal über dieses und jenes redet. Und im Zweifel auch mal Kollegen aus dem Scha-  
 315 denbereich mal so einen besonderen Schadenfall mit in die Hand drücken kann und sagen kann: „Hey,  
 316 komm, da ist was nicht gelaufen.“ Oder hier habe ich einen, da muss es aber wirklich gut laufen. Nimm  
 317 dir den mal persönlich vor. Und das ist so der Nasenfaktor. Und da war so die Warnung drin. Aber auf  
 318 der anderen Seite rede ich mit meinen Mitarbeitern und die sind dann einerseits sagt mir dann einer der  
 319 Schulungsreferentin: „Mensch für mich ist das blöd. Ich referiere dann und sitze dann am Telefon und  
 320 ich sehe die vielleicht noch klein auf dem Bildschirm, aber ich sage mal so ein Gefühl dafür zu kriegen,  
 321 dämmern die gerade weg oder kommt das gut an was ich gerade sage? Ist schon schwierig über Chat-  
 322 funktion über kleine Bildchen am Bildschirm. In einer Veranstaltung merke ich das sofort, ob da irgend-  
 323 wie drei Leute auf dem Handy tippen und fünf mit dem Ipad unterwegs sind oder ob die alle an meinen  
 324 Lippen kleben. Also von daher bleibt halt immer was auf der Strecke.“ Also, das waren so Elemente.  
 325 Und wenn sich das dann noch aufschaukelt mit anderen Erlebnissen, wo es dann einfach heißt:  
 326 „Mensch, ihr macht doch bundesweite Hotlines. Und wir haben als Vertrieb gar nicht mehr die Heimat.“  
 327 Dann kriegt sowas auf einmal Geschmäcke. Wir senden dann als [Name betrachteter Arbeitgeber] viele  
 328 Signale der Anonymisierung und der Industrialisierung, aber ich sag jetzt mal, wir leben ja nun mal in  
 329 einer Welt, wo sich unsere Produkte nicht von alleine verkaufen. Wo es eigentlich unglaublich wichtig  
 330 ist, einen Vertrieb an uns zubinden und stark zu machen. Die brauchen einfach dieses Urvertrauen,  
 331 dass ist das, was die, ich sag mal vor Ort beim Kunden besprechen und auch gerade beim Leistungs-  
 332 oder im Schadenfall. Das sind ja die emotionalsten Elemente. Und dann auch wirklich gehalten wird und  
 333 wenn es dann mal nicht läuft, dann brauchen die auch Eskalationsstufen. Dazu muss man sich auch  
 334 kennen. Der Nasenfaktor ist da unerlässlich. Das waren so Schlüsselerlebnisse aus solchen Gesprä-  
 335 chen, um jetzt mal so die Vertriebsschnittstelle zu nennen. So strukturell kriege ich natürlich auch vieles  
 336 mit. Wir haben vor zwei Jahren eine Schadensstruktur eingeführt, die sehr komplex ist. Ich war selbst  
 337 mal BU-Leiter, deswegen darf ich das sagen. BU-Leiter haben so einen Hang dazu, die Töpfchen ganz  
 338 klein zu machen, möglichst homogene Tätigkeiten zu schaffen, Stapeleffekte zu kreieren. Und dann  
 339 wird das einfach im Stapel abgearbeitet, sehr effizient. Und dann fand ich das sehr, sehr spannend was

340 dann raus kommt. Da gibt es den sogenannten Spezialbereich. Da war dann ein Mitarbeiter, der so  
 341 bildlich vor mir saß und sagte: „Gut, dass ich die komplexeren Dinge bearbeiten kann und nicht die ganz  
 342 einfachen Dinge. Weil die Einfachen ist ganz viel Telefon, was da dran hängt und ich muss das ja zum  
 343 Glück nicht machen.“ Also, der saß so bildlich vor mir und machte so den Staub vom Ärmel ab und  
 344 sagte: „Puh, das ich nichts damit zu tun habe.“ Und umgekehrt saßen da in den Servicebereichen, wie  
 345 gesagt viel Telefon, hohe Schlagzahl, an kleineren Schäden, weniger komplexen Schäden. Die sagten:  
 346 „Ach, das ist schon ein ganz schöner Druck hier. Jetzt habe ich blöderweise hier einen Vorgang, ich  
 347 wüsste noch, wie der zu bearbeiten ist, weil ich in der Vergangenheit schon mal komplexere Dinge  
 348 gemacht habe, aber ich darf es nicht mehr. Das heißt ich gebe den jetzt ab und er wandert in einen  
 349 anderen Briefkasten, wird da auch nochmal 3 Tage älter und der Kunde wartet halt dann noch ein biss-  
 350 chen länger und ich wüsste was zu tun ist, weil die Entwicklungsgrenzen so eng sind.“ Das sind sehr,  
 351 sehr spannende Hinweise für mich, der auch gefordert ist, ich sag mal so die ganze Organisation noch  
 352 mehr auf Effizienz zu trimmen. Und das waren, zumindest von zwei unterschiedlichen Seiten eigentlich  
 353 ein Problem beschrieben, wo ich sage, das klingt nicht nach Effizienz. Und es liegt vor allem nicht daran,  
 354 dass Menschen Spaß an der Entwicklung der Organisation haben und sich wertgeschätzt fühlen und  
 355 mich stolz morgens zur Arbeit kommen. Wie soll denn der Mitarbeiter stolz sein, wenn er sagt: „Ich  
 356 wüsste noch, was zu tun ist, aber ich darf es nicht mehr.“ Kann er das denn eben nicht doch tun oder  
 357 finden wir nicht doch einen Weg, dieses Engagement und die Geschwindigkeit auch an den Tag zu  
 358 legen. Mit einer hohen Sicherheit und dann eben auch noch den letzten Schritt zu machen, ist auf jeden  
 359 Fall erfüllender für den Kollegen der es erledigen kann, anstatt es weiterzugeben. Es muss natürlich  
 360 auch fachlich sauber sein, das heißt dann müssen wir uns auch noch in der Struktur einiges überlegen.  
 361 Solche Hinweise sind für mich aber super wertvoll, weil, das ist ja mein Job. In diesem Bereich die  
 362 Zukunft reinzubringen und ich glaube es wird am Schluss, mit mehr Flexibilität nur gehen, mit mehr  
 363 Entwicklungsanreizen. Das sind unglaublich viele Menschen, ich habe fast 1.500 Mitarbeiter und Mit-  
 364 arbeiterinnen in den Einheiten, die zusammen gefunden haben und ich sag mal, meine Vision ist halt,  
 365 wenn ich bei den allen genau diese Seiten zum Schwingen bringe, wo die nach vorne gehen und sagen,  
 366 es macht Spaß, mich da auch in die Weiterentwicklung einzubringen und aus mir selbst das maximale  
 367 rauszuholen, weil es ein cooler Laden ist. Es Spaß macht, wie wir es bearbeiten, was wir bearbeiten.  
 368 Dann ist das eine riesen Power, die da drin steckt. Ich glaube, dass es viele Ansätze jetzt schon gibt,  
 369 wo dieses Engagement auch honoriert wird und wir da auch genau hinhören. [Name Mitarbeiterbefrag-  
 370 ung] ist beispielsweise ein Instrument, wo wir auf diese Mitarbeiterideen ganz konzentriert eingehen.  
 371 Aber ich sag mal, da alle Widerstände aus dem Weg zu räumen, dass das noch besser wird. Das ist ja  
 372 die Herausforderung, die ich für mich habe. Und die Vision ist halt einfach, diesen Bereich da drüber  
 373 noch flexibler zu machen und den Mitarbeiter noch mehr Entwicklungsmöglichkeiten zu geben. Das es  
 374 einfach am Schluss, noch mehr nach vorne geht. #00:35:19#

375 I: Wir waren jetzt gerade sehr auf fachlichen Ebene und ihrer inhaltlichen Tätigkeit unterwegs. Gibt es  
 376 auch zentrale Meilensteine für Sie persönlich, die Sie mit Ihrer eigenen Einarbeitung in Verbindung  
 377 bringen. Wo Sie für sich gesagt haben, das war für mich als Mensch in der ersten Zeit wichtig? Zentrale  
 378 Momente. #00:35:45#

379 B: Also, wichtig war für mich jede einzelne Arbeitsbegleitung. Jedes Element, was mir geholfen hat, ich  
 380 sag mal in Kontakt zu kommen. Mit ganz, ganz vielen Menschen in meinem Bereich, mit den Betriebs-  
 381 räten, wie ich es vorhin aufgeführt habe, mit den Führungskräften, mit den Mitarbeitern, mit den Be-  
 382 tribsräten, mit der HR-lern. Weil all das sind ja die, die das gleiche vor haben wie ich. Ich sag mal,  
 383 vernünftig zu arbeiten, mit ein bisschen Spaß zu arbeiten. Ach, Vertrieb habe ich eben in meiner Auf-  
 384 zählung vergessen. Ich glaube, dass ich, also es gibt eigentlich 3 Emotionstreiber, das ist Mitarbeiter-  
 385 zufriedenheit, es gibt Betriebszufriedenheit, es gibt Kundenzufriedenheit. Und ich sag mal die 3 Ele-  
 386 mente, da gibt es keiner dieser Elemente, ohne dass es die anderen gibt. Also, ich glaube nicht an eine  
 387 Welt, wo wir Kunden noch zufriedener machen, wenn das nicht auf der Mitarbeiter- oder Vertriebsebene  
 388 irgendwie ganz gut funktioniert. Also, von daher wird man auf all diesen drei Ebenen umgucken müssen.

389 Ich glaube, dass, wenn man diese drei Punkte gut im Griff haben, diese drei Zufriedenheitsbereiche,  
 390 das ist das, wo Menschen dran festmachen, dass es cool ist [Name betrachteter Arbeitgeber] zu sein.  
 391 Ich habe da so immer ein Bild eines Buttons vor mir, wo dann drauf steht: I love [Name betrachteter  
 392 Arbeitgeber]. Ich glaube den würde man nur anheften, wenn Vertrieb sagt: „Das ist schon ziemlich cool  
 393 und ich bin da echt überzeugt, wenn ich abends beim Kunden auf dem Sofa sitze und das verkaufe.  
 394 Und ich bin deswegen überzeugt, weil ich auch einen Kontakt habe, dass ich halt weiß im Moment der  
 395 Wahrheit, im Schaden- oder Leistungsfall, das funktioniert gut. Und, wenn mal was nicht optimal läuft,  
 396 weiß ich, an wen ich mich wenden kann, weil ich da auch so ein bisschen Nasenfaktor habe. Bei Mitar-  
 397 beitern, die nicht nur morgens ins Büro kommen und sagen: „Ich kriege da von einer Maschine was  
 398 vorgesetzt und da arbeite ich da irgendwie dran und abends schalte ich die Maschine wieder aus und  
 399 dann gehe ich wieder nach Hause und das war der Arbeitstag. Das glaube ich funktioniert nicht, sondern  
 400 es geht nur, wenn man dann morgens was macht, die auch Gestaltungsspielräume haben, bisschen  
 401 Management mitmachen können, Führungskräfte führen können und nicht nur im kleinen Kästchen da  
 402 unterwegs ist und sein Management noch wahrnehmen kann und seine Mitarbeiter noch managen kann  
 403 und Skills managen kann. Bei Kunden kommt dann die bessere Leistung an, wenn Vertrieb und Mitar-  
 404 beiter von dem überzeugt sind, mit dem was sie zu tun, dann wird auch die Leistung durch den Kunden  
 405 besser. Die Briefe werden anders geschrieben und all, was da so dran hängt. Und alles, was da hilft  
 406 Einblicke zu kriegen. Von daher ist das schon das verbindende Element. Das ist natürlich sehr global,  
 407 was ich da beschrieb. Jedes kleine Element was mir hilft, da dichter dran zu kommen. Wo stehen wir  
 408 denn in diesen Dimensionen? Ob das das Lesen von Scope-Kommentaren sind, ob das die Arbeitsbe-  
 409 gleitungen sind, es diese Gespräche oder Diskussionsrunden gibt, die helfen mir, die notwendige Orts-  
 410 kenntnis zu kriegen und die richtigen Managemententscheidungen anzustreben. Wir sind ja gerade in  
 411 der Verhandlung. Auch da die richtigen Dinge auf den Weg zu bringen, die einfach helfen dieser Zu-  
 412 kunftsvision [Name betrachteter Arbeitgeber], die eben ja nicht nur heißt: „Wir wollen nur Kosten redu-  
 413 zieren. Wir wollen ja auch Kundenerlebnisse steigern. Wir wollen, ich sag mal, vertriebliche Leistung  
 414 steigern und, und, und.“ Um dieses breite Zielfeld gut beackern zu können, da hilft mir jedes Element,  
 415 was mich dichter an die eigentlichen Probleme ranführt. #00:39:11#

416 I: In welchen Momenten merken Sie das? #00:39:12-7#

417 B: Das kann ich jetzt schwer beantworten. Also, es ist eigentlich in dem Moment ist es ja klar. Also man  
 418 merkt es in den Gesprächen. Und man merkt es dann, wenn es aus verschiedenen Gesprächen einfach  
 419 immer so Puzzleteile zusammenführen. Daran merkt man das. Und so, wie ich es eben gesagt habe,  
 420 also man sagt Vertriebe würden auch gerne mit dem Innendienst zu tun haben. Innendienst sagt auch:  
 421 Och Mensch, wir vermissen das eigentlich auch. Das ist so anonym geworden Richtung Vertrieb. Und  
 422 schon hat man wieder so zwei Anknüpfungspunkte und sagt: Okay, wie kann es denn gehen? Wir wis-  
 423 sen, wir müssen effizienter werden, aber finden wir neben den vielen Skype-Konferenzen nicht auch  
 424 noch irgendwie 1, 2 Highlights, die wir dann setzen können oder eine regionalere Hotline-Gestaltung  
 425 oder so, wo man immer wieder mit den gleichen Leuten zu tun hat, damit sich einfach diese Kontakte  
 426 wieder aufbauen. Also, erstmal jeder einzelne Moment zählt und manchmal sind es so die Kombinati-  
 427 onen von verschiedenen Tausenden, die man irgendwie aufgegriffen hat und man die wieder selbst zu-  
 428 sammenknüpfen muss. Da merkt man auf einmal da wird das Bild rund, aber das ist glaub ich relativ  
 429 normal, dass es nur so geht. #00:40:15#

430 I: Sie sagten eben, das Sie eigentlich das Gefühl haben, die 100 Tage sind ganz gut gelaufen. Aber  
 431 haben auch das ein oder andere aufgezählt, was Sie auch verbesserungswürdig finden. Was glauben  
 432 Sie, welche Umstände haben dann dazu geführt, dass Sie trotzdem sagen: „Trotzdem finde ich es sehr  
 433 gut, wo ich gerade stehe.“ #00:40:36-3#

434 B: Das was dazu geführt hat, ist, dass man natürlich mit einer gewissen Erwartung an eine neue Auf-  
 435 gabenstellung herangeht. Die macht sich ja ein Stückchen fest aus den vielen Gesprächen, die man  
 436 vorher geführt hat. Ich hatte jetzt ein bisschen den Vorteil, dass ich auch im alten Jahr schon paar  
 437 Vorgucker-Workshops hatte, wo es gerade in Vorbereitungsstrukturpaket oder sowas auch ging. Also

438 von daher hatte ich da so ein paar Anknüpfungspunkte und konnte mit dieser Erwartung rein. Ich bin  
 439 halt Führungskraft aus Überzeugung. Ich bin immer eigentlich in meiner beruflichen Vergangenheit aus  
 440 dieser Nähe zu Kollegen und Kolleginnen gekommen und habe daraus so meinen Nektar gezogen. Und  
 441 von daher braucht man auch nach 100 Tagen das Gefühl, Zugriff bekommen zu haben. Das man ir-  
 442 gendwie meint, so an ein paar Themen bin ich jetzt schon dran, da kristallisiert sich jetzt so irgendwie  
 443 was raus, dass ich weiß, wo ich auch strukturell hin will mit meiner Mannschaft. Weil ich einfach die ein  
 444 oder anderen Menschen jetzt auch einschätzen kann. Weil ich viele Gespräche geführt habe, die mir  
 445 einfach ein Gefühl dafür gegeben haben, wo sind denn die painpoints, wie man so schön sagen würde.  
 446 Und das ist einfach das Resultat vieler, vieler Gespräche. Das sind Themen, wo ich meine, was beitra-  
 447 gen zu können, wo ich aber auch das Gefühl habe, da kann man gestalten. Das hat auch was damit zu  
 448 tun, dass ich von meinen Führungskräften oder auch von Vorständen, mit denen ich ja dann über diese  
 449 Ideen auch schon gesprochen habe, aber auch das Gefühl kriegt: Mensch, auch Bestärkung, Mensch.  
 450 Wenn man darüber redet und ich sage: „Das und das sind die Themen, die ich mir vorstellen kann,  
 451 lieber [Name Vorstand] oder [Name Vorstand]. Ich sag jetzt mal, so ein Gespräch endet damit: „Mensch,  
 452 da bist du auf den richtigen Themen unterwegs und wie können wir dir dabei noch helfen?“ Das sind ja  
 453 auch die Punkte, die man auch braucht. Auch mir geht es ja nicht anders. Natürlich wie jeder Mensch  
 454 habe ich Leitplanken. Die haben auch mit Zielen und Notwendigkeiten zu tun. Aber ich brauche halt  
 455 auch das Gefühl, gestalten zu können und gestalten zu dürfen und das bekomme ich von meinem di-  
 456 rekten Chef, von den anderen Vorständen, von den Kollegen auch in so einer Klausurtagung, wie letzte  
 457 Woche. Da haben wir sehr, sehr intensiv auch über diese ersten Ideen gerungen und das passt. Das  
 458 ist halt eben nicht selbstverständlich. Die können mich ja auch alle beäugen und lass den mal machen.  
 459 (...) Das war aber ganz anders. Die wollen alle erfolgreich sein. Also, uns verbindet glaub ich, da der  
 460 Ehrgeiz und dieses nach vorne gewandte und das ist schon eine tolle Geschichte. #00:43:16#

461 I: Sie sprachen eben auch nochmal von Erwartung, die Sie hatten. Wie würden Sie denn jetzt Ihre  
 462 Haltung, Heute im Verhältnis zu den Erwartungen beschreiben? Ihre Haltung [Name betrachteter Ar-  
 463 beitgeber] gegenüber. Welche Erwartung haben Sie mitgebracht und was bringen Sie aus der Realität,  
 464 was Sie erlebt haben, mit? Wenn Sie das einander gegenüber stellen würden? #00:43:42-4#

465 B: Also, ich würde erstmal sagen, das ist glaub relativ deckungsgleich. Die Vorstandskollegin, mit der  
 466 ich auch im Auswahlprozess, Kennenlernprozess, etwas intensiver geredet habe und die Kollegin  
 467 sprach dann von: „Wir suchen auch Kulturbotschafter, die eben diesen Weg der reinen Technisierung,  
 468 der auch weiter gehen wird [...], aber wie so ein Stückchen den Mensch. Mensch heißt dann Kunde,  
 469 eigene Mitarbeiter und Vertrieb. Also diesen menschlichen Faktor wieder mehr in den Mittelpunkt oder  
 470 zusätzlich in den Mittelpunkt rücken. Und die Kollegin sprach dann von, wir suchen dann Kulturbotschaf-  
 471 ter oder welche, die diese Kultur auch noch mitreinbringen. Diese Erwartung ist damals ja schon in den  
 472 erst Gesprächen an mich kommuniziert worden. Und es waren auch welche, wo ich jetzt eben schon  
 473 zitiert habe draus, die dann sagten: „Mensch, so ein Gespräch, du bist auf dem richtigen Weg unter-  
 474 wegs. Mach da mal weiter.“ Also die Erwartungen haben sich hier erfüllt. Die Aufgabe hat sich jetzt  
 475 etwas mehr konturiert, also das ist ja klar. Weil man jetzt mehr und mehr Ortskenntnis erlangt hat und  
 476 mehr Details, wird einem noch etwas klarer. Für mich ist es noch klarer, dass das, was es da an Erwar-  
 477 tungen an mich gibt, dass ich da auch glaub ich was dazu beitragen kann, wenn man sein Vergan-  
 478 heitswissen dazu beitragen kann. Also das ist somit das, was zum guten 100-Tage-Fazit geführt hat.  
 479 #00:45:15-4#

480 I: Sie haben jetzt Erwartungen geschildert und auch eingangs so ein bisschen etwas was Sie anders  
 481 erwartet hätten. Welche Wunschvorstellung würden Sie mit in die Gestaltung eines Onboarding-Pro-  
 482 zesses einfließen lassen, wenn Sie ihn selbst, angenommen für einen Bereichsleiterkollegen, gestallten  
 483 dürften? #00:45:40#

484 B: Also, ich würde immer den Tipp geben, erstmal in vielen, vielen Gesprächen in den ersten 100 Tagen,  
 485 nicht nur seine Mitarbeiter, sondern auch seine wesentlichen Stakeholder kennenzulernen. Ich glaube,  
 486 das ist zumindest richtig, in so eine Art Ziegelprinzip dort zu arbeiten. Erstmal mit den direktesten

487 Schnittstellenpartnern und dann so sukzessive in die nächsten Schichten einzusteigen. Das würde ich  
 488 immer empfehlen. Wirklich auch bei neu zukommenden Kollegen auch eher so den Tipp geben, wenn  
 489 Sie das nicht schon von sich aus vorhaben zu sagen: „Mensch, geh mal in diese Richtung.“ Das finde  
 490 ich sehr, sehr gut. Ich würde immer den Tipp geben, ich sag mal über alle Dimensionen, mit allen Men-  
 491 schen zu reden, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Das sind Führungskräfte, das sind HR-  
 492 ler, das ist eben halt auch Betriebsrat. Ich würde immer die Schnittstelle Vertrieb mit dazugeben. Das  
 493 wären auch Tipps die ich geben würde. In Richtung HR habe ich vorhin schon mal einen Tipp geäußert,  
 494 dass es richtig ist nicht nur über Links, Sammlungen oder Dokumente zu machen, sondern auch über  
 495 das gesprochene Wort. Und ich sag jetzt mal so, im Prinzip ein Extrakt. Das soll kein Ersatz da sein,  
 496 dass man nicht in den Links noch ganz viel Zusätzliches nachlesen kann. Aber so die Quintessenz, all  
 497 diese Dinge sollte man schon auch persönlich hören. Weil dann kann man auch mal Rückfragen stellen.  
 498 Dann kriegt ja auch das was wir ja eigentlich damit vorhaben. Mit diesen ganzen Links da verbirgt sich  
 499 ja auch Leitbild und Unternehmenskultur hinter. Und das kann man alles nachlesen, aber noch viel  
 500 spannender, wenn es auch durch HR mit vermittelt wird in solchen Onboarding-Gesprächen. Das fände  
 501 ich schon gut, wenn das eher auf eine persönliche Art und Weise wäre. #00:47:30#

502 I: Wenn Sie sich selbst, angenommen Sie können nochmal die Zeit nochmal zurückspulen. Ein Tag vor  
 503 dem ersten Arbeitstag hier bei [Name betrachteter Arbeitgeber]. Welche Empfehlung würden Sie sich  
 504 selbst gegenüber aussprechen? #00:47:41-4#

505 B: Die, die ich mir jetzt eigentlich auch noch jeden Tag gebe. Also [Name betrachteter Arbeitgeber] ist  
 506 schon komplex. Von Gremien, von Strukturen, von Aufbauten, Matrix ist sehr, sehr ausgeprägt. Und  
 507 den Tipp, den ich mir glaub ich damals schon gegeben habe und, den ich mir immer noch gebe: Sich  
 508 immer vor Augen zu führen, Rom ist auch nicht an einem Tag erbaut worden. (lachen) Und dann auch  
 509 ein Stückchen geduldig zu bleiben. Aber [Name betrachteter Arbeitgeber] zeichnet sich halt durch ein  
 510 unheimliches Entwicklungstempo aus und das ist nicht so einfach. Und dann auch ein Stückchen, ich  
 511 sag mal immer mal für sich selbst so einen halben Schritt zurückzumachen und zu fragen: „Wo stehst  
 512 du gerade im Prozess? Ich sag mal auch so ein Stückchen auch die Geduld zu haben, sonst geht man  
 513 auch zu schnell in irgendwelche Interpretationen herein und meint, man versteht schon die ganze Welt.  
 514 Und das ist, glaub ich, schwierig. Aber das ist ein Tipp, der ist nicht [Name betrachteter Arbeitgeber]  
 515 spezifisch, der ist eigentlich immer für Führungskräfte wichtig. Auch mal versuchen einen Perspektiv-  
 516 wechsel zu machen. Was würden jetzt andere dazu sagen, was würden deine Mitarbeiter dazu sagen,  
 517 was würde Vertrieb jetzt dazu sagen? Also diesen Perspektivwechsel würd man immer brauchen.  
 518 #00:48:58#

519 I: Ich stell jetzt auch mal die letzte Frage, weil die Zeit sich gerade dem Ende zuneigt. Wenn Sie sich  
 520 nochmal daran zurück erinnern, als Sie bei Ihrem alten Arbeitgeber der Neue waren sozusagen und  
 521 das mit Ihrer heutigen Situation vergleichen. Wie würden Sie die Rahmenbedingungen unterscheiden?  
 522 #00:49:21-2#

523 B: Das fällt mir deswegen ein bisschen schwer, weil ich bei meinem alten Arbeitgeber, da war ich wirklich  
 524 von der Pike auf. Da habe ich direkt nach dem Studium angefangen. Da war ich Sachbearbeiter und  
 525 ging dann am Schluss bis zum leitenden Angestellten, in unterschiedlichen Facetten. Aber man hatte  
 526 immer das Rüstzeug eines soliden Netzwerkes, was ich dann am Schluss über zwei Jahrzehnte aufge-  
 527 baut hatte. Und von daher war kein Thema da so ganz neu. Also irgendwann, die letzte Station war  
 528 Krankenversicherung, vorher hatte ich keine Krankenversicherung. Aber es am Schluss nur noch die  
 529 Fachlichkeit Kranken- und neue Kollegen, die man kennenlernen musste. Aber es war halt auch vieles,  
 530 weil halt der Konzern so tickte oder so war. Also da hatte man viel, viel Rüstzeug was, generelle Kultur-  
 531 fragen oder grundsätzliche Ansätze, die dann auch konzerneinheitlich ziemlich ähnlich waren. Also man  
 532 musste nur paar Spezifika dazulernen. Der Grad des Neuen ist natürlich hier kolossal anders. Das geht  
 533 von anderen Computersystemen los, von anderen Zugangskarten. Also irgendwann habe ich dann ein-  
 534 fach schmerzhaft mal erlebt, wenn man die Karte irgendwie nicht dicht genug davor hält und die bucht  
 535 2-mal, ist man 10 Minuten gesperrt und läuft einmal im Regen außen ums Gebäude rum. Ja, das erfährt

536 man bei [Name betrachteter Arbeitgeber] dann schmerzhaft (Lachen). Ja, aber das sind halt Sachen,  
537 die hätte man wahrscheinlich sonst irgendwo schon mal mitgekriegt oder irgendwo mal gehört, als es  
538 die Karten neu gab oder so. Hier hat man es dann halt mal anders erfahren. (Lachen Interviewer)  
539 #00:50:55#

540 I: Eine sehr persönliche Frage. Beantworten Sie nur, wenn Sie möchten. Also, welches Gefühl haben  
541 Sie, wenn Sie an Ihren alten Arbeitgeber denken, im Verhältnis zu dem, wenn Sie an [Name betrachteter  
542 Arbeitgeber] denken? #00:51:08-10#

543 B: Ich habe erstmal grundsätzlich gute Erinnerungen an das, was ich gelernt habe und was ich so  
544 erfahren habe, bei meinem alten Arbeitgeber. Ich habe eben schon mal angedeutet: Ich bin ja nicht im  
545 Groll gegangen oder so, sondern es hat mich tatsächlich was Positives hierher gelockt. Und ich glaube  
546 das ist schon mal eine ganz wichtige Grundlage. Von daher versuche ich eher das, was sich aus der  
547 Vergangenheit positiv als Erfahrungsschatz gelernt habe und in meinen eigenen Bauchladen reinge-  
548 packt habe, positiv hier einzubringen. Das eben zum Beispiel was mit Betriebszufriedenheit, aber auch  
549 mit Mitarbeiterzufriedenheit und ähnlichen Dingen und Strukturen von Mitarbeiter für Mitarbeiter zu tun,  
550 die eben diese Entwicklungsanreize zu setzen und trotzdem effizient sein müssen und das hat damit zu  
551 tun. Von daher nutze ich das eher als Wissensschatz, den es aber nicht gilt eins zu eins auf [Name  
552 betrachteter Arbeitgeber] jetzt aufzustülpen, sondern dafür brauche ich halt eben die ganz vielen Ge-  
553 spräche, um die notwendige Ortskenntnis zu kriegen. Und dann, ich sag mal, eigentlich wie in so einem  
554 Cafeteria-System die richtigen Bausteine aus meinem Erfahrungsschatz mit einzubringen. Das habe  
555 ich meinen Mitarbeitern oft gesagt oder in meinen Vorstellungen gesagt: „Ich komme nicht mit meinem  
556 Plan A hierher und sage dann: So haben wir das erst bei der Pfefferminzia gemacht und dann bei der,  
557 keine Ahnung was, und bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] so, sondern jedes Unternehmen ist  
558 anders, jede Konstellation ist anders. Ich kann viele Erfahrungen mit einbringen, Zusammenwirken von  
559 Standorten, Zusammenwirken Kunde – Vertrieb mit Mitarbeiterzufriedenheit. Viele Dinge die ich Effizi-  
560 enzstreben als BO-Leiter. Ich kann viele prozessuale Dinge mit einbringen, aber es gibt eben nicht den  
561 Plan A. Von daher denke ich gerne mal an meinen alten Arbeitgeber und bringe die Erfahrung mit ein  
562 und freue mich jetzt [Name betrachteter Arbeitgeber] zu sein und habe es bisher noch keine einzige  
563 Sekunde bereut. #00:53:10#

564 I: Das ist doch ein schönes Fazit. Gibt es aus Ihrer Sicht etwas was wir vergessen haben oder was ich  
565 vergessen habe zu betrachten? #00:53:18#

566 B: Nein. Aus meiner Sicht haben wir jetzt die verschiedensten Themen durch, also von daher alles, alles  
567 gut. Ich wünsche Ihnen jetzt viel, viel Erfolg für Ihre Arbeit und was Sie jetzt daraus machen aus den  
568 vielen Worten. #00:53:29#

569 I: Danke. Dann stoppe ich mal das Gerät. #00:53:33#

**A.8: IP10**

- 1 I: Es läuft. Christina, erst mal ganz lieben Dank, dass du dir die Zeit nimmst, mit mir dieses Gespräch  
 2 zu führen. Insgesamt würde ich mich gerne mit dir über die Themen Einarbeitung, Onboarding, Einglie-  
 3 derung in einem neuen Unternehmen unterhalten. Meiner Meinung nach ist dies ein sehr kritischer und  
 4 zentraler Zeitraum im Leben eines Menschen. Mir ist es wichtig, dies von jemandem, der dies erst kürz-  
 5 lich erlebte, zu erfahren. Entsprechend würde ich gerne von dir erfahren, wie du dich eingelebt hast,  
 6 seitdem du hier bist. #00:00:41.6#
- 7 B: Also, ob ich mich hier wohl fühle, oder gut angekommen bin? Soll ich direkt auch etwas zum Einar-  
 8 beitungsprozess sagen? #00:00:48.9#
- 9 I: Das, was dir jetzt als erstes in den Sinn kommt. #00:00:51.0#
- 10 B: Bei mir ist der Einarbeitungsprozess etwas spezieller gewesen. Es stand wohl seit Mitte Mai oder  
 11 Juni 2015 fest, dass ich anfangen werde. Es wurde aber schon seit Anfang des Jahres ein Nachfolger  
 12 für [Name Vorgänger/in] gesucht, da sie eine Abteilung übernommen hatte. Die Idee war, ob ich nicht  
 13 schon früher anfangen könnte. Das konnte ich jedoch nicht, da mein Vertrag bei [Name vorheriger Ar-  
 14 beitgeber] bis Ende September ging. Aber wir hatten dann eine Vereinbarung, dass ich in den vorheri-  
 15 gen Wochen jeweils schon einmal einen Tag in der Woche komme und im Zuge dessen bereits die  
 16 Übergabe gemacht wird. Das ich quasi bereits zu meinem wirklichen Zeitpunkt, 01.10., eingearbeitet  
 17 bin. Das war so eine Art Kundenbeziehungskonstrukt. Ich war 6-7 Mal vorher dort. Die Einarbeitung  
 18 machte [Name Vorgänger/in] mit mir. Sie hatte eine Excel-Datei, einen Bogen, in dem vermerkt war,  
 19 was man alles zu tun hat. Wir begannen jedoch auch damit, dass ich eine ID brauche, einen PC. Ich  
 20 musste zunächst als Externe beginnen, hatte also erst einmal eine externe User-ID. Ich bekam einen  
 21 Laptop, es wurde sich gut um mich gesorgt. Das war jedoch alles IT-seitig, aus dem IT-Resort heraus.  
 22 Welche Prozesse im Hintergrund angestoßen wurden, weiß ich natürlich nicht. Daher war der Start am  
 23 1. Oktober für mich kein derartiger Neuanfang. Schließlich war ich bereits hier, kannte Leute und fühlte  
 24 mich gut aufgehoben. Das war, wie gesagt, ein etwas seltsames Konstrukt. #00:02:25.1#
- 25 I: Was war daran für dich komisch? #00:02:27.1#
- 26 B: Das Eine hatte ich noch nicht so richtig beendet und bereits mit dem Anderen angefangen. Ich bin  
 27 ehrlich, dies entsprach nicht meiner Wunschvorstellung. Was ich auch kommunizierte. Aber es ist klar,  
 28 man beginnt bei einem neuen Arbeitgeber und möchte auch nicht unmittelbar negativ aufschlagen. Ich  
 29 war noch in den Endzügen meiner Masterarbeit und habe noch für einen anderen Arbeitgeber gearbei-  
 30 tet. - Sicher mit dem Gedanken, dort bald aufzuhören. - Im Nachhinein würde ich sagen, dass es gut  
 31 war. In dem Moment dachte ich, dass es nicht meiner Traumvorstellung entspricht. Es war kein richtiger  
 32 Cut. Ich arbeitete noch für [Name vorheriger Arbeitgeber], schrieb meine Masterarbeit und fing hier  
 33 schon an, musste mich auf etwas ganz Neues einlassen. Viele Dinge, die ich mir im Intranet anguckte,  
 34 versteht man auch erst, wenn man hier ist und die Zusammenhänge kennt und nicht nur einzelne  
 35 Schritte eines Prozesses gezeigt bekam. #00:03:25.9#
- 36 I: Du sagtest, dass du es kommuniziert hast. Was ist damals ganz konkret abgelaufen? #00:03:34.7#
- 37 B: Es war dann eben die Vereinbarung, dass ich einen Tag in der Woche bereits zu [Name betrachteter  
 38 Arbeitgeber] komme. Letztlich habe ich gesagt, dass ich es mache, also es war nicht dramatisch. Ich  
 39 meine nur, dass es gefühlt für mich nicht optimal war, ich hätte lieber einen Cut gehabt. Im Nachhinein  
 40 sage ich, dass es "voll ok" oder sogar gut war. Am 1. Oktober war es dadurch kein Neustart, sondern  
 41 ich kannte bereits Leute, wusste, wo mein Büro ist, hatte einen PC, war teilweise onboarded.  
 42 #00:04:08.3#
- 43 I: Wenn du "teilweise" sagst, gab es Dinge, die wir fehlten? #00:04:14.8#
- 44 B: Ehrlich gesagt hätte ich erwartet, dass ich das Signal bekomme, dass ich hier neu zu sein. Also eben  
 45 nicht nur von meiner Chefin, das ist alles passiert. Ich hätte jedoch gedacht, dass seitens der Firma eine  
 46 E-Mail-Begrüßung mit beispielsweise wichtigen Links oder Ähnliches kommt. Darauf habe ich ehrlich

47 gesagt gewartet. Diesbezüglich ist nichts passiert. Auch im Rahmen dieses Assistenten-Programms,  
 48 was einige Rahmenbedingungen wie Seminare hat. Ich hätte gedacht, dass hier jemand aktiv auf mich  
 49 zukommt. Letztlich habe ich dann nach zwei bis drei Monaten gefragt, wie es mit einem Erstgespräch  
 50 wäre. #00:04:56.0#

51 I: Was hast du dir in dem Moment gedacht? #00:05:01.7#

52 B: Ehrlich gesagt, dass es schlecht organisiert ist. Ich kannte es von [Name vorheriger Arbeitgeber]  
 53 bzw. meiner Ausbildung. Ich arbeitete bereits in zwei Unternehmen bzw. wurde ausgebildet und dort  
 54 war das anders. Das war ein eindeutiger Prozess. Bei [Name vorheriger Arbeitgeber] war es im Rahmen  
 55 des Master-Programmes, dass es zwei externe Onboarding-Tage gab, an denen alle Studenten zusam-  
 56 men ammen, man das Unternehmen grob vorgestellt bekam, die für alle gültigen Prozesse wie etwa die  
 57 Reisekostenabrechnung erläutert wurde. Es gab mehr offizielle Einführung. Ich dachte, dass derartiges  
 58 etablierter ist, da es sich bei [Name betrachteter Arbeitgeber] um ein großes Unternehmen handelt. Ich  
 59 erwarte nicht, dass man zwei Tage irgendwo hinfährt. Aufgrund der unterschiedlichen Starttermine ist  
 60 es ja auch so, dass nun keine Gruppe von Assistenten zu einem bestimmten Datum beginnt und man  
 61 diese gemeinsam einführen könnte. Aber so ein bisschen was hätte ich schon gedacht. Dass beispiels-  
 62 weise jemand wegen eines Erstgesprächs auf mich zukommt und nicht, dass ich das proaktiv ansto-  
 63 ßen muss. #00:06:03.6#

64 I: Was hätte dir das gegeben, wenn es erfolgt wäre? #00:06:08.0#

65 I: Ein professionelleres Gefühl. Ich hätte gewusst, an wen ich mich wenden kann. Ich fühlte mich von  
 66 meinem Umfeld und den direkten Mitarbeitern sehr gut aufgenommen. Doch ich hätte gedacht, dass  
 67 seitens HR etwas kommt. Ich habe es als unprofessionell wahrgenommen. #00:06:29.8#

68 I: Ich würde gerne noch mal einen Schritt zurückgehen und von dir erfahren, was du unter dem Begriff  
 69 Onboarding / Einarbeitung verstehst. Was fällt für dich alles darunter? #00:06:46.9#

70 B: Onboarding und Einarbeitung sind für mich zwei verschiedene Sachen. Unter Onboarding würde ich  
 71 etwas Allgemeines verstehen. Dass man mit seinem Equipment ausgestattet wird, alles gezeigt be-  
 72 kommt, vielleicht auch, dass im Rahmen eines Programms Sachen mit einem durchgegangen werden.  
 73 Nicht unbedingt so etwas wie Reisekosten, dass lernt man schließlich. Aber so ein paar Dinge, die für  
 74 alle gelten das man beispielsweise eine Einführung bzgl. der wichtigsten Links, eine Art Paket an die  
 75 Hand bekommt. Inwiefern man dazu noch eine Einweisung bekommt, weiß ich nicht. Doch zumindest  
 76 die wichtigsten Links, Dinge, dass man ausgestattet ist und erst mal starten kann. Einarbeitung ist mei-  
 77 ner Meinung nach speziell die Position, die man einnimmt. Dass man, wie [Name Vorgänger/in], die mit  
 78 mir die Sachen durchging, immer wieder sagte, dass ich bei Fragen auf Sie zukommen könne, also die  
 79 Tätigkeit an sich. Onboarding ist für mich das Rahmenprogramm, das für mehrere Mitarbeiter an Pro-  
 80 zessen und Strukturen gilt. Einarbeitung ist speziell auf meine Aufgabe gemünzt, die ich ausübe.  
 81 #00:07:52.9#

82 I: Wie stehen die beiden Dinge für dich im Verhältnis zueinander? #00:07:56.8#

83 B: Meinst du prozentual? #00:08:01.5#

84 I: Das kann ein Aspekt sein, aber überhaupt, was die Relation, das Verhältnis von Onboarding und  
 85 Einarbeitung zueinander darstellt. #00:08:12.2#

86 B: Onboarding wäre für mich ein einmaliger Prozess, direkt am Anfang. Einarbeitung ist etwas, was  
 87 einen über mehrere Tage oder Wochen begleitet. Das ist das, was ich mit Startpaket meine, was man  
 88 an die Hand bekommt. Das ist für mich das Onboarding und Einarbeitung ist mehr thematisch für die  
 89 Gebiete, in denen man arbeitet. #00:08:34.2#

90 I: Was ist aus deiner Sicht das Ziel der ganzen Onboarding- / Einarbeitungsphase, wenn du das kurz  
 91 und prägnant zusammenfassen würdest? #00:08:46.8#

- 92 B: Das Ziel vom Onboarding ist für mich, dass man im Unternehmen ankommt. Ich finde dieses Paket,  
93 was man an die Hand bekommt, umschreibt das ganz gut. Man weiß, an wen man sich wendet, was  
94 die wichtigsten Stellen sind, dass man nicht das Gefühl hat, in einem luftleeren Raum zu sein. Man  
95 weiß, dass man damit los laufen kann, sich nicht hilflos fühlt, informiert ist. Das ist für mich Onboarding.  
96 Einarbeitung die tiefgründigere Aufgabe an sich. Ich verbinde diese Beispielseite gar nicht mit HR, son-  
97 dern mit demjenigen, für den man arbeitet oder dessen Aufgaben man übernimmt. Onboarding würde  
98 ich dem Konzern, HR, an sich zuordnen. #00:09:44.1#
- 99 I: Aus welchen Gründen assoziiert du das unmittelbar mit HR, kannst du das erklären? #00:09:50.0#
- 100 B: Weil ich es aus Erfahrungen so kenne. Ich habe es vorher bei meiner Ausbildung oder auch bei  
101 [Name vorheriger Arbeitgeber] so mitbekommen. Ich glaube dieser Gedanke, dass es nichts themen-  
102 spezifisches, sondern etwas Generelles, was für alle Mitarbeiter, die anfangen wichtig ist. Daher würde  
103 ich es zentral gesteuert sehen. Aus meiner Erfahrung heraus macht es HR. Ich weiß es jedoch nicht.  
104 #00:10:19.9#
- 105 I: Du sagtest, dass es darum geht, erst mal anzukommen. Was verstehst du darunter konkret?  
106 #00:10:29-8#
- 107 B: Wie meinst du das? #00:10:32-3#
- 108 I: Ich fragte nach dem Ziel von Onboarding und du meintest, dass es darum geht, anzukommen.  
109 #00:10:36-9#
- 110 B: Der Status im Sinne von: ich weiß, das sind diese Prozesse, diese Ansprechpartner, dass man so  
111 etwas an die Hand bekommt. Ich weiß nicht, wie man das beschreiben soll. Das ist aus meiner Erwar-  
112 tungshaltung etwas, was man mit auf den Weg bekommt, wenn man startet. Wäre es selbst nur eine  
113 Mail mit den wichtigsten Links. Aber gefühlt weiß eigentlich niemand, dass ich hier angefangen habe.  
114 Ich hatte eine andere Erwartungshaltung. #00:11:13-1#
- 115 I: Wenn du sagst: "Eigentlich weiß es keiner". Wen würdest du darunter sehen? #00:11:20-6#
- 116 B: In dem konkreten Fall hätte ich gedacht, dass [Name Programmbetreuer/in] oder [Name Programm-  
117 betreuer/in] sich bei mir melden. Ich kenne das so, dass sich diejenigen, die für die Ausbildung verant-  
118 wortlich waren, sich bei einem gemeldet haben. In diesem Fall dachte ich, dass dies die Programmver-  
119 antwortlichen sind, ich ein neues Mitglied dieses Programms bin und da irgendetwas kommt. #00:11:48-  
120 5#
- 121 I: Wie war dann entsprechend der Erstkontakt? #00:11:53-2#
- 122 B: Ich habe mich gemeldet. Ich hatte mit verschiedenen anderen Assistenten diverse Mittagessen und  
123 sagte, dass ich dachte, dass da etwas käme. Jemand meinte, dass ich mich doch sonst melden solle.  
124 Nach zweieinhalb Monaten habe ich eine E-Mail geschrieben, dass ich da sei, ob man sich nicht mal  
125 zum Erstgespräch treffen würde. Und dann ging das auch schnell. Mich hat es verwundert, dass es  
126 nicht zentral gesteuert war. Natürlich kann man sagen, dass man eigenverantwortlich, alt genug, pro-  
127 aktiv und so weiter ist, das geht vielleicht auch so herum. Ich kannte es anders und daher hatte ich die  
128 Erwartung, dass es hier auch so passiert. #00:12:31-3#
- 129 I: War die Onboarding-/ Einarbeitungszeit auch mal Thema des vorgelagerten Recruiting-Prozesses?  
130 #00:12:48-2#
- 131 B: Nein. Ich könnte mich nicht erinnern. Als ich hier meine Interviews und das Assessment hatte, dass  
132 es schon mal angesprochen wurde. #00:12:58-0#
- 133 I: Was dich erwartet, wie die Prozesse sind? #00:13:02-8#
- 134 B: Also nicht, dass ich mich konkret daran erinnere. Ich hatte da auch ein Sonder-Konstrukt, was nicht  
135 normal ist. Daher ging das sehr schnell von der Unterschrift hin zu: "Ich komme einmal die Woche".  
136 Aber das mir offiziell etwas erzählt worden wäre, wüsste ich nicht. Natürlich könnte man sich fragen,

- 137 warum ich überhaupt eine Erwartungshaltung hatte, weil ich es so kannte und nicht, weil man mir sagte,  
138 dass dies passiert. #00:13:27-9#
- 139 I: Ich würde gerne mehr über deinen momentanen gefühlten Stand des Ankommens erfahren. Wie wür-  
140 dest du aktuell deinen aktuellen Stand der Einarbeitung im Verhältnis zu deinem Ziel-Bild, von dem,  
141 was du in deiner Tätigkeit, deiner Rolle als Vorstandsassistentin erreichen kannst, beschreiben?  
142 #00:13:58-9#
- 143 B: Gefühlt ist meine Einarbeitung zu Ende, auch wenn es de facto nicht so ist. [Name Vorgänger/in]  
144 sagte mir zu Beginn, was eventuell alles kommen würde und wir noch mal darüber sprechen. Es kann  
145 immer noch mal vorkommen, dass eine E-Mail kommt, wo ich nicht auf Anhieb weiß, was ich tun muss.  
146 Es kann sein, dass wir dann noch mal in diesen Einarbeitungsprozess zurückfallen, indem sie es mir  
147 zeigt. Es ist jedoch kein aktueller begleitender Prozess, dass ich eingearbeitet werde. Dieser ist für mich  
148 abgeschlossen. #00:14:38-9#
- 149 I: Woran machst du fest, dass es für dich abgeschlossen ist? #00:14:43-3#
- 150 B: Weil mir lange nichts untergekommen ist, wo ich nicht wusste, was ich tun muss, an wen ich mich  
151 wenden muss, ohne, dass ich über [Name Vorgänger/in] gehe. In die Richtung. Einarbeitung findet ei-  
152 gentlich nichts mehr statt. #00:15:01-3#
- 153 I: Ich fragte, wie du im Verhältnis dazu stehst, was du im Zielbild erreichen möchtest und du dürftest  
154 das von einer Skala von eins bis zehn sehen. Zehn ist: "Ich kann hier alles". Was würdest du sagen?  
155 #00:15:25-3#
- 156 B: Was würde ich da sagen? Sechs würde ich denken. #00:15:32-9#
- 157 I: Was glaubst du, was dir noch fehlt? #00:15:37-3#
- 158 B: Ich glaube mir fehlt noch, was man erst über die Zeit bekommt, auch im Verhältnis zu [Name Vorge-  
159 setzte/r] und mir, dass ich Zusammenhänge erst nach einiger Zeit verstehe. Ich soll zum Beispiel auch  
160 ihre E-Mails lesen. Dass ich proaktiv manche Sachen noch nicht übernehmen könnte. Wenn ich an  
161 Themen zurück denke, die am Anfang auf mich trafen, verstand ich die Zusammenhänge nicht. Ab Mitte  
162 Dezember verstand ich dann, was wie zusammen hängt. Wenn es eine Landkarte wäre, die ich schwarz  
163 machen muss, das was ich noch nicht weiß, dass ich das weiß, dass es Zusammenhänge oder Themen  
164 gibt, die ich wahrscheinlich mit der Zeit besser durchdringen werde und dann Aufgaben übernehmen  
165 kann, wo ich sage, dass dies momentan nicht der Fall ist. #00:16:38-7#
- 166 I: Wie fühlst du dich dabei, wenn du das manchmal feststellst? #00:16:43-6#
- 167 B: Für mich ist es in Ordnung, weil ich mit [Name Vorgesetzte/r] im Austausch bin, auch mit [Name  
168 Vorgänger/in] oder [Name Kollege/Kollegin], die auch Assistentin von [Name Vorgesetzte/r] war, einen  
169 Erfahrungsaustausch betreibe, wie das bei ihr war. Bei ihnen scheint es nicht anders gewesen zu sein.  
170 Daher fühle ich mich, als wäre ich statusmäßig da, wo ich sein soll. #00:17:04-4#
- 171 I: Welche Rollen übernehmen für dich [Name Kollege/Kollegin] und [Name Vorgänger/in]? #00:17:10-  
172 7#
- 173 B: Eine vertraute Rolle. Ich glaube eine Assistenten-Funktion ist eine spezielle Aufgabe und sehr an die  
174 Person gebunden. Wenn man jemanden kennt, der das schon mal bei der gleichen Person gemacht  
175 hat, kann man sich erfahrungsmäßig gut austauschen: "Wie war das bei dir, soll ich dies oder das tun?".  
176 Da könnte man meinen, dass ich noch in der Einarbeitung bin. Man kann gute Rückschlüsse ziehen  
177 oder Fragen. Man hat Ansprechpartner für das tägliche Geschäft. #00:17:48-5#
- 178 I: Was glaubst du, würde dir helfen, diese Lücke zum "ganz-schwarz-malen" zu schließen? #00:18:03-  
179 3#
- 180 B: Wie herum ist es denn jetzt? #00:18:04-8#
- 181 I: Du weißt was ich meine? #00:18:06-8#

182 B: Mir würde helfen, teilweise mehr mit [Name Vorgesetzte/r] zu sprechen. Ich habe in der Woche eine  
183 halbe Stunde Jour Fix. Wir haben immer Morning-Meeting mit dem Bereichsleiter jeden Morgen eine  
184 viertel Stunde. Wenn sie da ist, macht sie mit, sonst nicht. Ich sehe ihren E-Mail-Eingang, der sehr voll  
185 ist. Es ist nicht so, dass ich dann auf meine Fragen direkt eine Antwort bekomme. Dieses tagtägliche  
186 sprechen zwischen Tür und Angel würde mir helfen. Sie hat beispielsweise eine Maßnahme, die wir im  
187 Mitarbeitergespräch aufgesetzt haben. Das war jetzt aktuell, dass wir nach dem Morning-Meeting noch  
188 mal eine Viertelstunde sprechen. Wie sehr das funktioniert wird sich zeigen. Das würde mir aber helfen.  
189 Wenn man kurze Rücksprache halten kann, was man hier machen muss, was ich übernehmen kann.  
190 Manchmal braucht man nur eine kleine Antwort, ohne die kann man jedoch nicht weiter machen. Das  
191 würde mir helfen. #00:19:07-8#

192 I: Aber du hast es platziert? #00:19:09-6#

193 B: Ich habe es platziert. #00:19:11-2#

194 I: Mich würde noch mal interessieren, wie du selbst vorgegangen bist, um dich in deine Aufgabe, aber  
195 auch in das gesamte Team, wie auch immer dein Team in dem Fall aussieht, einzuarbeiten? Vielleicht  
196 könntest du erläutern, was du aus deiner eigenen Rolle heraus gemacht hast, um anzukommen? Was  
197 waren deine Schritte? #00:19:45-0#

198 B: Ich habe mich verabredet. [Name Vorgänger/in] hat mir die wichtigen Keyplayer, die wichtigen Per-  
199 sonen, mit denen sie in ihrer Funktion Schnittstellen hatte, genannt. Ich habe mich mit Abteilungsleitern,  
200 Bereichsleitung, Teamleitern, wer auch immer gerade wichtig war immer für eine Stunde verabredet,  
201 dass man sich einerseits kennenlernt, aber mir auch deren Aufgaben erzählen lassen. Damit ich ein-  
202 ordnen konnte, wen ich bei welcher Aufgabe anrufen kann. Oft hilft es schon, zu wissen, wen man  
203 fragen muss. Vielleicht noch etwas: ich habe selbst gemerkt, sich einzeln mit jemandem verabreden  
204 oder zu wissen, dass derjenige für Release-Management zuständig ist und was dies bedeutet, hilft zwar.  
205 Ich habe jedoch selbst oft gemerkt, dass mir trotzdem teilweise etwas fehlt. Ich kenne nicht den ganzen  
206 Prozess. Wenn man sich Bruchteile anschaut, sieht man irgendwann für sich die Zusammenhänge. Wir  
207 haben jetzt eine neue "Einheit", den Digital Booster. Die ist dafür zuständig, den Prozess zu begleiten,  
208 wenn Kundenportale oder Webseiten, die der Kunde sieht, aufgesetzt werden und kümmern sich um  
209 einen reibungslosen Ablauf. Weil diese nicht nur für einen Bruchteil des Prozesses zuständig sind, son-  
210 dern den gesamten Prozess mit Datenschutz, Security begleiten, war eine Maßnahme, dass ich bei  
211 begleitenden Initiativen mit Laufe, wie es meine Zeit eben zulässt. Dass ich quasi einen Prozess von A  
212 bis Z und nicht immer nur Bruchteile kennenlerne. Ich schaue immer proaktiv, wo mir noch Dinge fehlen,  
213 ich etwas mehr verstehen möchte, was mir helfen würde, dass ich es anspreche. Ich glaube, das macht  
214 man auch einfach so. [Name Vorgesetzte/r], meine Chefin, ist dafür immer sehr offen. Wenn ich sage,  
215 was mir helfen würde, platziere ich das da und dann schauen wir, dass es funktioniert. #00:22:05-8#

216 I: an welchen Stellen hättest du dir noch so eine prozessuale oder übergreifende Betrachtung ge-  
217 wünscht und wie hätte diese aussehen können? #00:22:18-3#

218 B: Nicht speziell auf meine Aufgaben? #00:22:23-8#

219 I: Du sagtest gerade, du hättest zuerst mit einzelnen Schnittstellen gesprochen, aber den großen Zu-  
220 sammenhang der einzelnen Rollen und das Verhältnis zueinander erst sukzessive verstanden. Deswe-  
221 gen gehst du jetzt hin und schaust dir den Digital Booster an und begleitest die Mitarbeiter bei ihrer  
222 Tätigkeit. Deswegen meine Frage. #00:22:51-7#

223 B: Ob man das anders machen könnte? Das könnte ich jetzt nicht so genau sagen. Für bestimmte  
224 Prozesse gibt es durchaus Verantwortliche. Viele Sachen sind jedoch meiner Meinung nach sehr ar-  
225 beitsteilig. Die Mitarbeiter selbst bearbeiten zum Teil auch immer nur einen Bruchteil. Ich hätte nicht  
226 gewusst, mit wem ich jetzt mal eine Woche mit Laufe, damit ich die Zusammenhänge von A bis Z ver-  
227 stehe. Es war nur so möglich, wie Aufgaben bei uns geschnitten sind, dass ich mir hier dieses und dort  
228 jenes angeschaut habe aber eben nicht, dass ich mit einer Person wirklich mitgehe daher wüsste ich  
229 nicht, was ich hätte anders machen können oder welche übergreifenden Prozesse es geben könnte,

230 dass mir Zusammenhänge schneller klar würden. Das ist eher "learning by doing". Wenn dieser oder  
231 jener Begriff wieder gefallen ist, diese oder jene Abteilung scheint wichtig zu sein, dann klopft man da  
232 mal an. #00:24:07-7#

233 I: Was hat es für deine Einarbeitung bedeutet, dass du so vorgegangen bist? #00:24:14-6#

234 B: Was hat das bedeutet? Ich würde sagen, die Einarbeitung war sehr produktiv. Es hat mir niemand  
235 alles vorgekaut, was ich nicht schlimm fand. Wenn ich jetzt daran denke, wenn ich einen Nachfolger  
236 irgendwann habe, würde ich mich vielleicht erst mal ein paar Tage neben denjenigen setzen. Das hatte  
237 ich auch nicht, weil [Name Vorgänger/in] schon längst eine Abteilung übernommen hatte und ich be-  
238 komme das teilweise bei den anderen Assistenten, die anfangen mit, dass das so ist. #00:24:52-4#

239 I: Dass das wie ist? #00:24:54-1#

240 B: Das sie einen Monat wirklich parallel die gleichen Aufgaben machen. Dass es keinen Wechsel gab,  
241 als eine neue Abteilung oder Aufgabe übernommen wurde, es eine Zeit gab, zu der es zwei Assistenten  
242 gab. Den alten zur Einarbeitung, den neuen, der eingearbeitet wird. Das fände ich gut. Dadurch dass  
243 ich schon Tage vorher da war, habe ich ja am 1. Oktober nicht bei null gestartet. Aber, da dies nicht der  
244 Fall ist, dass man schon vorher kommen kann, fände ich eine begleitende Phase, dass man vier Wo-  
245 chen das gleiche macht, nicht verkehrt. #00:25:36-0#

246 I: Wenn du mal auf die Einarbeitungsphase, die gebröckelt vorab auch schon eingeleitet wurde, zurück-  
247 denkst und den Verlauf beschreiben müsstest, von dem Thema Einarbeitung, Onboarding, ich würde  
248 das Thema gerne ganzheitlich betrachten. Wie ist der Verlauf für dich gewesen? #00:26:08-3#

249 B: In der Form einer Bewertung? #00:26:12-7#

250 I: Das lasse ich dir offen. #00:26:17-3#

251 B: Wie ist der Verlauf für mich gewesen? Kannst du die Frage noch mal anders stellen? #00:26:26-1#

252 I: Du hast selbst schon die Schritte beschrieben. Ich frage mal anders. Was war für dich, wenn du noch  
253 mal auf die Zeit zurückblickst, zentrale Aspekte, Dinge, die dir im Kopf hängen geblieben sind?  
254 #00:26:43-6#

255 B: Ein zentraler Aspekt war, dass [Name Vorgänger/in] meine Ansprechpartnerin war, wir eine Excel-  
256 Liste hatten, was die Schritte sind, die gemacht werden müssen. Also ich brauche eine ID, bekomme  
257 einen Laptop, also organisatorische Dinge. Bis hin zu Themen: mit wem soll ich sprechen, bei diesen  
258 Themen musst du dich an den Wänden. Es gab eine Liste, die wir abarbeiten mussten, dass ich onge-  
259 boardet, eingearbeitet bin, wie auch immer man das nennen möchte. Was war noch zentral? Diese  
260 Termine. Mit diesen hatte ich schon gestartet, bevor ich am 01.10. Da war. Da muss ich allerdings  
261 sagen, dass mir der eine oder andere Termin mehr gebracht hätte, wenn er nach ein paar Wochen  
262 stattgefunden hätte. Wenn ich hier schon fünf-sechs Wochen gewesen wäre und schon einige Zusam-  
263 menhänge verstanden hätte. So war es eben so, dass ich mich mit Kollegen getroffen habe, die teilweise  
264 auch nicht wussten, was sie mir erzählen sollten. "Das, was deine Aufgabe ist." Aber so völlig losgelöst  
265 von irgendetwas anderem. Ich fand es auch schwierig, dass ich eine Aufgabe gezeigt bekommen habe,  
266 aber die dann nicht direkt ausgeführt habe. Ein paar Wochen später steht man dann wieder da und fragt  
267 sich, was man da jetzt machen muss. So ist es wahrscheinlich immer und ich glaube, weil man nicht  
268 täglich das gleiche macht, sondern Sachen auch nur ein paar Mal im Jahr an einem vorbei kommen,  
269 wie beispielsweise Wirtschaftsausschuss, das macht man nicht jeden Monat. Was war noch zentral für  
270 mich? #00:28:25-7#

271 I: Was wäre da genau deine Rolle? #00:28:27-7#

272 B: Oft koordinieren: an wen muss ich mich wenden, wo muss ich die Informationen einsammeln, eine  
273 Präsentation erstellen. Also das meine ich eben. Oft hilft es schon sehr, wenn man weiß, mit dem man  
274 sprechen muss. Oft wissen die dann, weil sie die Prozesse kennen, das schon seit Jahren machen, was

275 man machen muss. Mir ist es aber zum Beispiel auch schon mal untergekommen: der BOA-Bericht wird  
276 immer erstellt. #00:28:56-6#

277 I: Was ist das? #00:28:57-1#

278 B: Ein Konzern-Bericht, den man mehr oder weniger aufgesetzt hat mit den wichtigsten Zahlen, Kenn-  
279 ziffern für die einzelnen Ressorts und so weiter. Da war ich mit im Verteiler. Das ist für mich ein Zeichen,  
280 dass ich etwas damit zu tun habe, das mache. Ich finde zum Beispiel, dass die CC-Kultur ist hier gar  
281 nicht so ausgeprägt, was ich gut finde. Das war für mich so ein Zeichen: ich bin da im CC, d.h., ich muss  
282 da etwas machen. Ich habe dann einen Prozess angestoßen, bin auf denjenigen, der für Security und  
283 Infrastruktur etwas liefern sollte, zugegangen und einige Tage vor der Abgabe kam dann erst raus, dass  
284 ich dafür gar nicht zuständig bin. Das macht bei uns eine zentrale Stelle. Ich war in dem Moment sehr  
285 froh, dass alles erledigt war. Auf der anderen Seite auch die Leute, die ich angesprochen hatte, die mir  
286 etwas liefern sollten. Da habe ich mich im Nachhinein gefragt, dass die doch wissen müssen, dass ich  
287 das gar nicht machen muss oder das sie die Information schon an anderer Stelle herausgeben das hätte  
288 man mir vielleicht sagen müssen. Ich habe keine Liste an Aufgaben bekommen, dass ich immer "quer-  
289 checken" kann: "Das muss ich machen und das nicht". Das ist dieses "learning by dooing". [Name Vor-  
290 gänger/in] meinte, dass Sachen erst irgendwann an mir vorbei kommen werden und wird dann darüber  
291 sprechen. Das macht meiner Meinung nach Sinn. Zu Beginn alles erklärt zu bekommen und dann be-  
292 nötigt man das Wissen erst in einem halben Jahr, dann weiß man ohnehin nicht mehr exakt, was man  
293 zu tun hat. Außer, man bekommt etwas sehr detailliert aufgeschrieben. Zu manchen Aufgaben hat sie  
294 mir teilweise eine E-Mail geschickt und im Anhang beschrieben, was sie wann wie gemacht hat, damit  
295 ich darauf zugreifen konnte. Im Zweifel aber immer fragen. Ich finde es macht viel aus, wenn man (wie  
296 ich) von Anfang an das Gefühl hat, alles fragen zu können. Das kann ich noch als sehr zentrales Element  
297 benennen. Das ist ein gutes Gefühl, ein guter Start, man kann gut eingearbeitet werden. Gerade, wenn  
298 man sich proaktiv einarbeitet und nicht an die Hand genommen wird, wenn man das Gefühl hat, dass  
299 man jeden alles fragen kann, macht es einem das sehr einfach. #00:31:13-7#

300 I: Woran hast du das festgemacht? #00:31:16-2#

301 B: Es ist eine offene Kultur. Ich finde, dass man sich duzt macht es einfacher. Man ist direkt näher  
302 beieinander. Ich würde sagen, dass ich nicht auf den Mund gefallen, nicht total schüchtern bin, mich  
303 auch traue, etwas zu fragen. Ich habe auch das Gefühl, wenn ich gefragt habe, wurde es mit offenen  
304 Armen aufgenommen bzw. haben auch immer viele Leute gesagt: "Du kannst uns fragen, sprich uns  
305 an." Wenn man das so gesagt bekommt, das macht, bestätigt wird, dass man wirklich fragen kann, sich  
306 die Leute die Zeit nehmen (wie es eben passt)/ ist das hilfreich. #00:31:56-7#

307 I: Du hast viele Aspekte genannt, die zentral und wichtig waren. Was waren ganz konkret Momente, die  
308 dir aus der Zeit als erstes in den Kopf schießen? #00:32:15-2#

309 B: Momente, die mir in den Kopf schießen? #00:32:19-0#

310 I: Oder auch Wendepunkte. #00:32:23-7#

311 B: Dieser offiziell aufgesetzte Start: "Das ist die Liste, ich gebe dir Material in die Hand", diese Art von  
312 Einarbeitung war auch an den Tagen, die ich vor dem 1. Oktober da war nicht, dass jemand neben mir  
313 gesessen hätte, sondern viel: "Lies dir das mal durch und wir sprechen dann darüber". #00:32:49-3#

314 I: Wie war das für dich? #00:32:52-9#

315 B: Am Anfang war es, muss ich sagen, etwas ermüdend. Ich habe zu dem Zeitpunkt viel gelesen, meine  
316 Masterarbeit geschrieben und man hat eine Sache nicht richtig aufgehört und mit der anderen schon  
317 angefangen. Also 100 % ist man natürlich nicht dabei. An den Tagen, an denen ich hier war schon, aber  
318 am nächsten Tag bin ich wieder woanders hingegangen und hatte mit [Name betrachteter Arbeitgeber]  
319 erst mal gar nichts zu tun. Ich bevorzuge "learning by dooing" und nicht, mir etwas durchzulesen. Das  
320 gehört natürlich auch dazu. Aber das meine ich auch. Es gibt jetzt beispielsweise die (unv). Hast du  
321 davon schon gehört? Das ist eine Initiative von der Gruppe aus, dass bis 2020 die IT in den

322 verschiedenen Ländern transformiert werden soll. Das ist eine Initiative. [Name Vorgänger/in] hat mir  
 323 darüber am Anfang eine Präsentation gegeben und etwas dazu erzählt, dass es ein zentrales Thema  
 324 wäre. Damit konnte ich zu Beginn nichts anfangen. Erst nach und nach, wenn ich E-Mails dazu gelesen  
 325 habe oder wenn in der Ressort-Runde darüber gesprochen worden ist. Dann habe ich erst verstanden,  
 326 was dahintersteckt. Aber würde man es anders machen? Ich würde jemandem auch erst mal etwas an  
 327 die Hand geben, damit er sich informiert. Das liegt dann auch an einem selbst, wie detailliert man sich  
 328 damit auseinandersetzt, wie viele Fragen man darüber hinaus stellt, etc. #00:34:23-7#

329 I: Wenn du diese Momente, die du eben beschrieben hast, in das Verhältnis zu dem setzt, was du zu  
 330 Beginn als Ziel von Einarbeitung oder Onboarding genannt hast, welche Verbindung siehst du dann  
 331 zwischen Meilensteinen und dem Ziel von Einarbeitung? #00:34:45-9#

332 B: Sehe ich da eine Verbindung? Das eine definiert sich letztlich über das andere. Wenn man eine  
 333 Erwartung hat: der Meilenstein Einarbeitung. Der wurde erreicht oder nicht erreicht über die Dinge, die  
 334 im Rahmen der Einarbeitung abgelaufen sind. Jetzt beantworte ich nicht deine Frage, nicht wahr?  
 335 #00:35:12-1#

336 I: Wenn du an den Moment denkst, wo du diesen Fall hattest: du hast etwas als deine Aufgabe verstan-  
 337 den, losgelegt und festgestellt, dass du es gar nicht machen hättest sollen. #00:35:23-6#

338 B: In diesem Moment war ich froh. Ich glaube als Assistent hat man oft die Aufgabe, dass man Leuten  
 339 hinterher rennt, koordinieren muss: "Ich brauche dies bis dann und dann". Das war wirklich ein Tag vor  
 340 Abgabe, bis ich dann irgendwann fragte, was damit ist. Dann hat sich aufgelöst, dass das schon längst  
 341 passiert ist, es ein anderer Prozess war und ich nichts machen musste. In dem Moment war ich sehr  
 342 froh, weil damit die Aufgabe erledigt und fristgerecht eingereicht war. Im Nachhinein könnte ich denken:  
 343 "Das war jetzt Arbeit umsonst". Das fand ich jedoch nicht so dramatisch, weil es, glaube ich, lediglich  
 344 einmal der Fall war, das ich etwas umsonst angestoßen habe und sich herausgestellt hat, dass es nicht  
 345 meine Aufgabe war. Das habe ich in dem Moment nicht als negativ empfunden, aber es war vermutlich  
 346 von dem Gefühl übertüncht: "Gut, das ist alles in trockenen Tüchern". #00:36:11-9#

347 I: Wenn du die Haltung, die du bei der Vertragsunterzeichnung [Name betrachteter Arbeitgeber] gegen-  
 348 über hattest: als das durch war, du hast dich für [Name betrachteter Arbeitgeber] entschieden. Wenn  
 349 du diese Haltung rückblickend auf das, was du bisher erlebt hast, mit der heutigen Vergleichst. Wie  
 350 würde dieser Vergleich aussehen? #00:36:29-4#

351 B: Ich fand es am Anfang nicht so positiv, dass ich schon hierhin kommen sollte. Letztlich lag es ja in  
 352 meiner Hand, nein zu sagen. Man möchte auch nicht direkt bei seinem neuen Vorgesetzten einen  
 353 schlechten Eindruck hinterlassen. Wenn das gerne so gewollt war, war ich nicht diejenige, die am Ende  
 354 sagt: "Ich mache es nicht." Das fand ich dennoch etwas unglücklich. Es war nicht so, dass ich mich nicht  
 355 gefreut hätte, hier anzufangen oder direkt einen negativen Eindruck gehabt hätte. Im Nachhinein würde  
 356 ich sagen: es ist ein Riesen Unternehmen. Ich würde denken, dass manche Sachen strukturierter sind.  
 357 Frage mich aber bitte nicht nach einem Beispiel, darüber müsste ich nachdenken. Es gibt aber Stellen,  
 358 von denen ich denke: das hätte ich professioneller erwartet. Auch, wie dieses Assistentenprogramm  
 359 aufgesetzt ist. Wobei es da immer etwas auf den Abgleich mit den eigenen Erwartungen, und dem, wie  
 360 es letztlich ist, ankommt. Ich denke, wenn man die Erwartung hat, dass es ein Programm mit Eckpfeilern  
 361 ist, oder, dass sich jemand für ein Erstgespräch bei mir meldet, damit das etwas strukturierter ist. Diese  
 362 Erwartung hatte ich und sie wurde nicht erfüllt. Ich glaube, wenn man nicht die Erwartung hat, dass es  
 363 so ein richtiges Programm ist, sondern es "Programm" heißt, sich dahinter aber gar nicht so viel verbirgt  
 364 oder so viele Rahmenbedingungen, die für alle Assistenten gelten existieren, würde man an dieser  
 365 Stelle nicht enttäuscht werden. Wobei ich es auch nicht dramatisch finde. Ich hätte es einfach anders  
 366 erwartet. Mit einem Trainee kann man es nicht vergleichen, da wechselt man die Abteilungen, das ist  
 367 etwas ganz anderes. Trotzdem hätte ich es mir etwas strukturierter gedacht. #00:38:30-2#

368 I: Wenn du sagst: "Da passiert gar nicht so viel". Was sind die Dinge, die neben dem Aspekt des Erst-  
 369 gesprächs hätten passieren sollen? #00:38:47-8#

370 B: Ich hätte gedacht, dass man sich am Anfang bei mir meldet, regelmäßige Gespräche führt. Ich  
 371 hatte zum Beispiel auch noch kein Seminar. Das erste Seminar ist nächste Woche. Dass man mehr mit  
 372 den Assistenten macht. Damit meine ich keinen Stammtisch, den organisiere ich selbst, das ist ein Amt,  
 373 was an mich übergegangen ist. Ich hätte gedacht, dass man noch mehr in der Assistenten-Gruppe  
 374 macht. Wir machen zum Beispiel auch dieses "business at school", wo man mit zwei oder drei anderen  
 375 Assistenten etwas macht. Kennst du das ein bisschen? Da ist man einem Team zu zwei bis drei Leuten  
 376 zugeteilt. So richtig etwas mit den Assistenten macht man da auch nicht. Ich hätte gedacht, das gab es  
 377 früher mal, dass man ein internes Projekt macht. Das ist auf Kritik gestoßen. Ich hätte gedacht, es gibt  
 378 ein paar zentralere Termine, Entwicklungsgespräche, die individuell mit mir geführt werden, aber auch  
 379 Termine mit den Assistenten, beispielsweise Seminare. Also eine Art Rahmenprogramm. Gemeinsames  
 380 Onboarding ist schwierig, da man nicht gemeinsam startet. Auf der anderen Seite könnte man  
 381 sagen: seitdem ich hier bin sind noch drei andere gekommen, da macht man ein zentrales Onboarding  
 382 vier mal im Jahr. Ich weiß nicht, ob das eine Idee wäre. In irgendein Raster fällt man dann ja. Welche  
 383 sind gerade erst gestartet, die Onboarding machen, und es sind vielleicht welche dabei, die sind schon  
 384 zweieinhalb Monate dabei. Aber vielleicht sind für diese manche Dinge auch neu. #00:40:30-6#

385 I: Für Assistenten oder übergreifend? #00:40:32-4#

386 B: In dem Fall war der Gedanke für Assistenten, man könnte es aber auch übergreifend machen.  
 387 #00:40:37-0#

388 I: Wir haben jetzt schon viel über deine Erwartungen gesprochen, weil das implizit schon kam. Das war  
 389 auch ein Thema, das mich interessiert, auch, woher sie kommen. Wenn du dir selbst eine Empfehlung  
 390 aussprechen würdest, also angenommen, du würdest noch mal hier starten. Welche Empfehlung würde  
 391 das sein, welche Informationen könnten das sein, die du dir selbst mitgeben würdest, um die Zeit gut  
 392 zu meistern? #00:41:14-0#

393 B: Ich hatte eingangs gesagt Reisekosten. Das ist so etwas, was ich von [Name vorheriger Arbeitgeber]-  
 394 Zeiten habe. Da bin ich sehr viel gereist, alleine, weil ich in Reutlingen studiert habe und dann alle 2-3  
 395 Wochen dorthin gefahren bin. Das ist hier etwas, das habe ich ganz am Anfang mal gebraucht. Wir  
 396 machen zwei mal im Jahr eine Mitarbeiter-Roadshow bei uns im Ressort. Ich bin gestartet und zwei  
 397 Wochen später auf Roadshow Mitgefahren. Da hätte ich das gebraucht. Andererseits muss ich sagen,  
 398 [Name Sekretär/in], die Sekretärin, weiß alles, ist sehr organisiert und managed. Sie habe ich so noch  
 399 gar nicht genannt bzgl. interne Prozesse, an wen ich mich wenden muss, Raumbuchung, kann ich sie  
 400 immer fragen. Mir fällt keine Situation ein, wo sie sagte, dass sie es nicht weiß. Ich konnte mich immer  
 401 an [Name Sekretär/in] wenden. Wenn dies jemand nicht gehabt hätte, so Dinge wie: was kann ich mit  
 402 meinem Ausweis machen. Das sind so Sachen, die mir gesagt wurden, aber vielleicht, weil ich einfach  
 403 gute Leute um mich herum hatte, die sich kümmerten. Schon, dass man eingewiesen wird, was man  
 404 mit dem Ausweis machen kann, das waren Dinge wie "learning by doing", dass man beispielsweise  
 405 die Kartenaufwertung über ESS durchführen kann. Das ist nicht kriegsentscheidend, aber ich glaube  
 406 schon, dass einem das ein gutes Gefühl gibt: "Hier wird sich um mich gekümmert, ich erfahre Sachen  
 407 nicht zufällig, die Leute wissen, was wichtig ist." Dass man vielleicht auch gezeigt bekommt, wo welches  
 408 Ressort sitzt. Man muss nicht von Haus zu Haus gehen. Am Anfang hat [Name Vorgänger/in] mir auch  
 409 den Campus ausgedruckt und mit dran geschrieben, welches Ressort wo ist. Das war sehr hilfreich.  
 410 Oder mir wurde gesagt, mein Haus ist eines der älteren Gebäude und es gibt eine Struktur: die Räume  
 411 die mit null anfangen sind links, es ist sternförmig, jede Etage hat die gleiche Nummern-Struktur. Das  
 412 war zu Beginn sehr hilfreich. Dass man die Räume gefunden hat, dass man sich hier auf dem Campus  
 413 zurechtfindet. Dies würde ich an die Hand geben, weil er groß ist. #00:43:45-6#

414 I: Was bedeuten diese Aspekte aus deiner Sicht für deine Arbeit? #00:43:50-5#

415 B: Sie machen es einfacher. Wenn ich genau weiß, wo ich hinlaufen muss, ein System dahinter habe.  
 416 Dass man sich nicht verloren fühlt und das nicht im Sinne von: "Hier ist ein riesiges Gelände." Dass man  
 417 loslaufen kann, das so mit an die Hand bekommt. 00:44:12-7#

- 418 I: Welches Gefühl verbindest du damit? #00:44:16-6#
- 419 B: Welches Gefühl verbinde ich damit? Ein Gefühl von Sicherheit, dass man sich nicht verloren vor-  
420 kommt. #00:44:32-3#
- 421 I: Ich schaue gerade noch mal auf meine Liste. Wir haben schon sehr viele Themen. #00:44:44-4#
- 422 B: Ich habe das Gefühl, ich beantworte deine Fragen nicht richtig. #00:44:46-6#
- 423 I: Doch, da gibt es kein richtig oder falsch. Ich würde gerne vielleicht noch mal näher verstehen, wie der  
424 Kontext war, als du dich für [Name betrachteter Arbeitgeber], für das Programm entschieden hast, was  
425 deine Beweggründe waren, dich dafür zu entscheiden. #00:45:06-3#
- 426 B: Die Entscheidung ist mir noch nicht mal so leicht gefallen. Der Master bei [Name vorheriger Arbeit-  
427 geber] ist befristet, aber ich hatte mich beworben und dort auch eine Zusage. #00:45:20-5#
- 428 I: Bei [Name vorheriger Arbeitgeber] beworben? #00:45:22-1#
- 429 B: Genau, bei [Name vorheriger Arbeitgeber]. Ich kannte dort schon etwas, hatte ein Netzwerk, kannte  
430 das Unternehmen. Man kann es natürlich nicht damit vergleichen: man ist als duale Studentin im, ich  
431 sage mal, Welpenschutz. Ich wusste von Kollegen, die dort fest arbeiten, dass nicht alles Gold ist, was  
432 glänzt. Trotzdem hatte ich mein Netzwerk, meine Ansprechpartner. Hier habe ich mich auf etwas Neues  
433 eingelassen, die Katze im Sack. Das hat man ja immer. Nur wenn man etwas hat, was man schon kennt,  
434 muss man das entsprechend abwägen. Ich habe mich bei [Name vorheriger Arbeitgeber] mit meiner  
435 Mentoren beraten, die die zwei Jahre für mich zuständig war und mich begleitet hat. Mich hat dazu  
436 bewegt, dass es diese Stelle eine Herausforderung ist, man sich weiter entwickelt. Die persönliche Wei-  
437 terentwicklung war der Grund, warum ich zu [Name betrachteter Arbeitgeber] gegangen bin. Ich habe  
438 nicht verglichen. [Name betrachteter Arbeitgeber] und [Name vorheriger Arbeitgeber] sind beides große  
439 Unternehmen. Da war nicht der Gedanke, dass ich bei einem Angst haben müsste, dass es morgen  
440 insolvent ist. Das war beides auf Augenhöhe. Beides ist international, hier europäisch, [Name vorheriger  
441 Arbeitgeber] weltweit. Die persönliche Weiterentwicklung in dieser Rolle der Assistenz ist das, warum  
442 ich mich dafür entschieden habe. Ist der Recruiting-Prozess für dich auch interessant? #00:47:10.1#
- 443 I: Was fällt dir da gerade ein? #00:47:13-1#
- 444 B: Da ist mir eingefallen, dass ich dies als sehr professionell empfunden habe. Man hat sehr schnell auf  
445 meine Bewerbung reagiert. Es wurden schnell verbindliche Termine gemacht. Der Prozess lief gut. Das  
446 ist mir als Bewerber sehr positiv aufgefallen. Das gibt auch ein Bild von einem Unternehmen ab. Das  
447 dann teilweise nicht mehr so viele standardisierte Prozesse im Nachhinein, das Onboarding betreffend  
448 kamen. Das hätte ich schon anders erwartet. Das hat mir auch ein gutes Gefühl gegeben: "[Name be-  
449 trachteter Arbeitgeber] scheint ein gutes Unternehmen zu sein." Nachdem ich aber den Prozess durch-  
450 laufen hatte, habe ich gesagt, dass ich [Name Vorgesetzte/r] gerne kennenlernen möchte, davon habe  
451 ich es dann abhängig gemacht, weil ich hin- und hergerissen war, was mein Bauchgefühl sagt. "Kann  
452 ich mir das vorstellen, stimmt das von der Chemie?". Auch mit dem Wissen, was sich in der Zeit ändern  
453 könnte. Das mache ich mir schon auch bewusst. Wenn sie nicht mehr CIO wäre, müsste ich auch mit  
454 dem Nachfolger oder der Nachfolgerin zurechtkommen, mich mit der Aufgabe identifizieren können.  
455 Aber letztlich war es ein Bauchgefühl, dass ich gesagt habe: "Es könnte passen." Nachdem ich mich  
456 mit [Name Vorgesetzte/r] getroffen habe, habe ich mit [Name Vorgänger/in] einen Kaffee getrunken und  
457 dachte: wenn es mit ihr geklappt hat, sagt mein Bauchgefühl, dass es mit mir auch gut funktionieren  
458 kann. #00:48:54-1#
- 459 I: Trotz dieser Aspekte sagst du, dass du die Katze im Sack gekauft hast? #00:48:46-7#
- 460 B: Die Katze im Sack im Vergleich zu [Name vorheriger Arbeitgeber]. Dort war ich zwei Jahre. Also ist  
461 ungewiss, was letztlich dabei herauskommt. Die ersten Eindrücke können auch täuschen. Man sagt:  
462 "Das Gefühl ist in Ordnung, das könnte funktionieren". Da sage ich jetzt aber nicht, dass mein erster  
463 Eindruck falsch war. #00:49:36-3#

- 464 I: Was glaubst du hätte dir geholfen, das Bild etwas zu lichten? #00:49:38-9#
- 465 B: Das Bild etwas zu lichten? #00:49:42-4#
- 466 I: Also weil du sagst, dass trotzdem viel ungewiss war. #00:50:47-6#
- 467 B: Oft ist es so, man macht ein Praktikum, bewirbt sich dann, wird übernommen. Dann hat man dort  
 468 schon gearbeitet, kennt Abläufe, Personen, hat ein Gefühl für die Kultur, die dort herrscht. Hätte es mir  
 469 etwas gebracht, wenn ich schon mal hier hospitiert hätte? Auf der einen Seite ja. Auf der anderen Seite  
 470 muss ich auch sagen, Dinge die negativ sind, hätte mir in den ersten beiden Tagen auch niemand  
 471 gesagt. Ich denke, zwei Tage hospitieren, wenn das Unternehmen auch um jemanden wirkt, kann man  
 472 nicht mit dem Alltag vergleichen. Das ist als Bewerber glaube ich so. Der Ausdruck war im Vergleich zu  
 473 [Name vorheriger Arbeitgeber] gewählt. Dort habe ich zwei Jahre gearbeitet, kannte das Umfeld, Pro-  
 474 zesse und Strukturen. Da wäre alles im Vergleich die Katze im Sack gewesen. #00:51:03-1#
- 475 I: Wenn du die Haltung, die du [Name vorheriger Arbeitgeber] heute gegenüber hast mit dem Gefühl  
 476 vergleichst, was du [Name betrachteter Arbeitgeber] gegenüber hast. Was fühlst du da? #00:51:09-4#
- 477 B: Kannst du das noch mal anders formulieren? #00:51:18-2#
- 478 I: Du denkst an [Name vorheriger Arbeitgeber], hast eine Assoziation, ein Gefühl und denkst an [Name  
 479 betrachteter Arbeitgeber]. Was ist das Gefühl? #00:51:51-4#
- 480 B: Wenn ich an [Name vorheriger Arbeitgeber] denke, es waren gute zwei Jahre. Ich weiß, was positiv  
 481 ist, weiß auch, was weniger positiv ist. Eine Freundin, mit der ich das Programm gemacht habe, ist dort  
 482 fest angestellt. Natürlich tauscht man sich aus. Ich hab [Name betrachteter Arbeitgeber] gegenüber  
 483 auch ein positives Gefühl. Ich weiß nicht, was ich jetzt sagen darf? #00:51:54-4#
- 484 I: Das bleibt alles anonym. #00:54:28-6#
- 485 B: Das, was mir negativ auffällt ist die Vogelperspektive, die ich habe, dass hier verstärktes Silo-Denken  
 486 herrscht. Manchmal frage ich mich: "Ist das ein Unternehmen, wo ich dauerhaft arbeiten möchte?", da  
 487 manchmal gefühlt durchaus politische Machenschaften im Gange sind oder vielleicht auch oben sich  
 488 alle nicht sonderlich grün sind. Ich glaube, das bekommen Mitarbeiter nicht unbedingt mit. Dadurch,  
 489 dass ich so viele Einblicke habe, die nicht jeder hat, bekomme ich es mit. Das ist aber nicht für das  
 490 Protokoll. Es ist schon eine Sache, die mich etwas abschreckt. Vor allem, weil ich selbst sage: "Ich bin  
 491 kein IT-ler, durch und durch und sehe mich später nicht unbedingt im IT-Ressort". Wenn wir jetzt in  
 492 dieser Ressort-Denke bleiben, weil dort diverse Themen sind, die nicht unmittelbar mit IT zu tun haben  
 493 und ich mich primär auch wegen den D bei ITD beworben habe. IT-Digitalisierung heißt das Ressort.  
 494 Es war schon der Aspekt der Digitalisierung, warum ich mich beworben habe. Vielleicht noch als Vorin-  
 495 formation: Ich habe in der Abteilung Sales and Distribution, Industry Solutions für Versicherungskunden  
 496 gearbeitet. Daher kam auch überhaupt der Gedanke, mich bei einer Versicherung zu bewerben. Da  
 497 ging es darum, sich smarte Lösungen für Versicherungen zu überlegen. Zum Beispiel Telematik. Die  
 498 Vertriebler aus meinem Bereich sind zu Kunden gegangen, wie [Name betrachteter Arbeitgeber], [Name  
 499 Wettbewerbsunternehmen], haben das vorgestellt und wollten es verkaufen. Ich bin kein IT-ler durch  
 500 und durch und mich haben überwiegend die Digitalisierungsthemen interessiert. Damit meine ich nicht,  
 501 dass man Output-Management digitalisieren kann, sondern neue Kundenkontakte, Schnittstellen set-  
 502 zen, in Richtung Smarthome. Über Energy Care habe ich meine Masterarbeit geschrieben. Das ist bei  
 503 uns im Ressort nicht so viel, wie meine Erwartungen waren. Es wird auch immer mehr in ein anderes  
 504 Ressort gezogen. Auf der anderen Seite frage ich mich schon, wo ich mir vorstellen könnte, zu arbeiten,  
 505 in Anbetracht der Dinge, die politisch laufen. Da bin ich ehrlich zu dir. #00:54:36-1#
- 506 I: Was würde deine Situation noch schlimmer machen? Deine Gedanken sind, was nach der Assistenz-  
 507 Zeit ist. #00:54:43-7#
- 508 B: Da fällt mir spontan nichts ein. #00:54:49-9#

- 509 I: Das ist der Gedanke, dass du in deinem Arbeitsalltag aktuell nicht die Themen hast, für die du dich  
510 entschieden hast? #00:55:05-0#
- 511 B: Natürlich habe ich mich dafür entschieden, bei mir klar war, dass ich in einem IT-Ressort arbeite.  
512 Aber das sind keine Themen wo ich sage, dass ich nach der Assistenzzeit thematisch tiefer einsteigen  
513 möchte. Ich finde beispielsweise das Transaction-Team sehr gut. Im Zweifel werde ich mich intern um-  
514 orientieren. Ich kommuniziere das auch so. Das ist kein Geheimnis. #00:55:37-1#
- 515 I: Wie geht man damit um? #00:55:40-0#
- 516 B: Das Thema Smart Home interessiert mich wirklich. Hier wird auch über einen Piloten zu dem Thema  
517 nachgedacht. Ich habe zu [Name Kollege/Kollegin] Kontakt gesucht, oder bin mit zu Terminen gegan-  
518 gen, weil es mich interessiert und nicht, weil ich sage: "In diesem Zusammenhang möchte ich später  
519 eine Tätigkeit ausüben". Ich versuche zu schauen, wie ich mich über mein Ressort hinaus vernetzen  
520 kann, mit wem ich spreche, wo ich mitarbeiten kann, dass ich Anlaufstellen und Kontakte habe, die mich  
521 danach weiterbringen. #00:56:30-2#
- 522 I: Wie wird darauf in deinem direkten Umfeld reagiert? #00:56:38-1#
- 523 B: Das wird in meinem direkten Umfeld positiv gesehen. Mir wurde auch gesagt: "Sieh zu, dass du  
524 danach gut aufgestellt bist". [Name Vorgesetzte/r] möchte, dass man sich weiterentwickelt. Sie möchte  
525 einen schon für ihr eigenes Ressort gewinnen. Wichtiger ist ihr aber, dass man selbst zufrieden und  
526 glücklich ist, eine Aufgabe findet, die einem Spaß macht. Deswegen empfinde ich das als Sache, die  
527 ich offen kommunizieren kann und tue das auch. #00:57:10-5#
- 528 I: Dennoch was du eben so etwas gesagt. #00:57:18-7#
- 529 B: Wenn wir bei der Ressort-Denke sind, frage ich mich: "Sind das die Themen, die ich in Richtung  
530 Innovation spannend fände?" Hier sitzen Leute drüber, mit denen ich mir eine Zusammenarbeit nicht so  
531 gut vorstellen könnte. Praktiker habe ich immer in größeren Unternehmen wie [Name alternativer Ar-  
532 beitgeber] etc. ich war noch nie in kleineren Unternehmen. Vielleicht wäre ich, individuell betrachtet, in  
533 einem kleinen Unternehmen glücklicher, weil ich das Gefühl hätte, dass man mehr von A bis Z machen  
534 kann und nicht, dass es kleine Arbeitspakete sind, die jeder bearbeitet, es also sehr arbeitsteilig ist.  
535 Zusammenhänge sind womöglich von Anfang an nachvollziehbarer. #00:58:15-8#
- 536 I: Wir haben alle Themen bearbeitet, die ich im Kopf hatte. Gibt es etwas, von dem du sagst, dass es  
537 dir gefehlt hat, du es gerne noch angesprochen hättest? #00:58:38-8#
- 538 B: Nein, eigentlich nicht. Ich hatte das Gefühl, ich hätte deine Fragen nicht richtig beantwortet. Ich finde  
539 es ziemlich witzig. Wenn ich jemanden interviewt habe, dachte ich immer, dass die Person gar nicht auf  
540 meine Frage antwortet. Es ist nicht so einfach. #00:58:51-1#
- 541 I: Was war schwer für dich? #00:58:54-6#
- 542 B: Viel würde ich bei Onboarding und Einarbeitung sagen. Darauf wolltest du auch hinaus. Das hat  
543 etwas mit einem Gefühl zu tun. Ein Gefühl immer an konkreten Dingen fest zu machen, wenn man sich  
544 vorher keine Gedanken darüber gemacht hat, warum was wie ist, finde ich etwas schwierig. Aber du  
545 wirst schon irgendetwas rausziehen. #00:59:21-4#

**A.8: IP11**

- 1 I: Okay. Sind ja jetzt seit drei Monaten circa hier tätig. Hatten Sie eben, wie haben Sie sich denn bisher  
2 eingelebt? #00:00:48-0#
- 3 B: Ja, was heißt, wie habe ich mich eingelebt, ich würde eher sagen, wie wurde ich eingelebt. Also die  
4 (...) / Prinzipiell ganz gut. Also ich bin gut angekommen. Was mir auch ein Stück ein weit leicht gemacht  
5 wurde, zum einen dadurch, dass ich von meinem Vorgesetzten einen Einarbeitungsplan zugeschickt  
6 bekommen habe. Auch schon, bevor ich den ersten Tag hatte. Das heißt, ich kannte den auch schon,  
7 bevor ich hier wirklich an einem Dienstagmorgen gestartet bin. Dadurch hatte ich schon so einen guten  
8 Leitfadens, was ich eigentlich zu tun habe und wo ich hin muss. Das heißt, ich hatte auch in der ersten  
9 Woche schon komplett Termine, die auch so strukturiert waren, wie ich das selber auch als sinnvoll  
10 erachtet habe. Insofern war das natürlich ein wichtiger Punkt, um einen guten Einstieg auch zu bekom-  
11 men. Zum anderen habe ich hier so einen Paten bekommen, an die Hand. Der in meinen Augen sehr  
12 tief in den Themen drin ist, fachlich sehr kompetent. Und mich auch dann den richtigen Leuten, mich  
13 den richtigen Leuten bekannt gemacht hat. Was in Summe dann eigentlich dazu geführt hat, dass ich  
14 einen sehr sanften und guten Einstieg hatte, würde ich sagen. Eingelebt hat immer so einen Charakter,  
15 ist man angekommen irgendwie. Und das, würde ich sagen, auf der einen Seite ja. Also es ist schon  
16 sehr viel routiniert und sehr viel ein Standardablauf geworden. Und ich habe auch das Gefühl, schon  
17 angekommen zu sein, mich eingelebt zu haben. #00:02:39-4#
- 18 I: Was bedeutet das denn für Sie, angekommen zu sein? #00:02:41-7#
- 19 B: Dass man sich nicht mehr so als der Neue fühlt. Dass man nicht mehr so jedes Gespräch beginnt,  
20 ja, das weiß ich ja nicht, weil, ich bin ja eigentlich der Neue. Sondern dass man schon das Gefühl hat,  
21 ein Teil von etwas zu sein. Das würde ich sagen, das ging wirklich sehr schnell. Aber ich sage das so  
22 ein bisschen zwiespältig. Weil, der Grund, dass das so ist, ist, dass ich wirklich auch eigentlich ins kalte  
23 Wasser geschmissen wurde, was meinen inhaltlichen Tätigkeiten an hatte. Dieser Einarbeitungsplan  
24 und dieses Patenkonzept, das gut funktioniert, um ein Gefühl dafür zu entwickeln. Aber inhaltlich bin ich  
25 eigentlich sofort, habe ich sofort losgelegt sozusagen. Und das konnte ich auch, weil, ich bin jetzt hier  
26 ja nicht als Datenbankadministrator, wo man vielleicht erst mal kennenlernen muss, wie sind die Sys-  
27 teme überhaupt aufgebaut, bevor man ernsthaft einen Mehrwert leisten kann. Ich bin auch nicht hier als  
28 Recruiter vielleicht, wo es einen Prozess, den schaut man sich an. Und dann, der ist vielleicht da kein  
29 Hexenwerk, da hat man ihn verstanden. Und kann vielleicht auch dann schon einen Mehrwert liefern  
30 oder so etwas. Also ich bin ja als Projektleiter und ein Projekt ist ein Projekt. Ob ich hier eins mache  
31 oder in meiner Vergangenheit, ist ja unerheblich. Insofern bin ich sofort inhaltlich eingestiegen. Und  
32 insofern würde ich sagen, hat das natürlich von dem/ So richtig Zeit, einzuleben, hatte ich eigentlich  
33 auch gar nicht. Also ich hatte keine Wahl. #00:04:19-3#
- 34 I: Und wie war das für Sie? #00:04:21-0#
- 35 B: Was denn? #00:04:20-8#
- 36 I: Dass Sie keine Wahl hatten. #00:04:21-7#
- 37 B: Ach, eigentlich ist das gut. Weil, wenn man dieses, wenn man dann so ewig braucht, bis man, wenn  
38 man so geschont wird, das hilft ja eigentlich nichts. Also es verlängert ja nur den Prozess, bis man  
39 ernsthaft arbeiten kann. Und ich möchte ja hier Erfolg haben und habe irgendwelche Motivationen, hier  
40 zu arbeiten. Und das kann ich ja nur dann erfüllen, wenn ich wirklich auch arbeiten kann und ich Gas  
41 geben kann, wenn ich was zeigen kann. Und das kann ich insofern auch nur, wenn ich so früh wie  
42 möglich starte. Also wenn es jetzt irgendwie ein halbes Jahr eine Einarbeitungsphase gegeben hätte,  
43 mit wochenlangen Schulungen oder sonst was, dann hätte ich gesagt, okay, das geht ja am Ziel vorbei.  
44 Also ich glaube, je früher man Situationen ausgesetzt ist, umso früher muss man die dann auch meis-  
45 tern. Also ich hatte jetzt schon in den drei Monaten, ich war schon im Projektboard, ich war schon in der  
46 PMR-Runde, ich war schon in dem EWF-Gremium. Ich war schon in den Betriebsratsgremien vom  
47 Fachbereich, wie auch von der IT. Ich war schon in allen möglichen Mittagstrunden und Eskalationen

48 von Bereichsleitern, wo andere Kollegen mir sagen, die jetzt auch in meiner Abteilung arbeiten, da wä-  
 49 ren sie noch nie drin gewesen. Oder halt das erst, in zehn Jahren einmal. Und das finde ich eigentlich  
 50 gar nicht so schlecht, wenn man dann das alles einmal mitmacht. Jetzt kann ich sagen, habe ich alles  
 51 schon einmal gemacht. Dann ist zum einen die Scheu davor so ein bisschen weg. Und man merkt  
 52 dadurch natürlich auch, wie hier gearbeitet wird und man kann das alles besser einschätzen. Insofern  
 53 eigentlich fand ich das gar nicht so verkehrt. Aber ich glaube, das muss nicht jeder gut finden. Also ich  
 54 könnte auch verstehen, wenn jemand sagt, ich finde nicht gut, dass das so ist. #00:06:14-5#

55 I: Okay. Woran könnte das liegen? #00:06:15-4#

56 B: Na ja, also das ist ja eine Typ-Frage. Also wenn, ich weiß nicht, es gibt ja auch Leute/ Ich habe eine  
 57 schöne Geschichte für Sie. Ein Kumpel von, der Vater von einem Kumpel von einem guten Freund, der  
 58 arbeitet in Neuss im Stahlwerk. Und das ist harte Arbeit an so einem Brennofen. Und da muss man gut  
 59 aufpassen. Da kann man sterben, wenn man da einen Fehler macht. Da gibt es dann drei Leute, der  
 60 eine hat die wichtige Aufgabe, die verantwortungsvolle Aufgabe und die zwei anderen nicht. Aber alle  
 61 drei, man braucht drei Personen jetzt im Team. Und die Firma hat sich irgendwann mal gedacht, ja, wir  
 62 rotieren das, dass jeder das mal machen darf. Um diese Verantwortung nicht nur zu verteilen, sondern  
 63 auch, um sich einfach mal abzuwechseln, damit die anderen auch mal die Herausforderung haben. Und  
 64 das hat überhaupt nicht funktioniert. Weil, die Leute wollten das nicht. Die wollten nicht diese Verant-  
 65 wortung haben. Und ich glaube, ähnlich ist das auch, wenn man in einer Firma anfängt. Manche Leute  
 66 wollen vielleicht eher von Typ her eher gesagt bekommen, was sie zu tun haben. Wollen vielleicht ein  
 67 bisschen mehr geführt werden, was völlig wertfrei ist, also völlig in Ordnung ist auch. Und andere wollen  
 68 das vielleicht eher weniger. Insofern, ich fand es gut. Aber ich kann mir auch gut vorstellen, dass je-  
 69 mand, der hier anfängt, dann vielleicht sagt, nein, ich hätte aber lieber eine intensivere, direktere Be-  
 70 treuung. #00:07:34-3#

71 I: Okay. Und wie könnten Sie sich vorstellen, könnte das reguliert werden? Sollte das reguliert werden?  
 72 #00:07:39-3#

73 B: Ich glaube nicht, dass das reguliert werden sollte. Auch das ist etwas, was das Unternehmen vor-  
 74 schreiben sollte, weil es die Identität des Unternehmens darstellt. Also, ich würde als Unternehmen, das  
 75 vielleicht, wenn ich ein Start-up bin, dann erwarte ich von den Leuten, dass die irgendwie ein gewisses  
 76 Mindset auch mitbringen. Und dazu gehört dann zum Beispiel, dass es so was vielleicht gar nicht gibt.  
 77 Und dass eigenverantwortliches Handeln einen großen Stellenwert hat. Das würde ich mich, als Firma  
 78 würde ich mich dann auch nicht dem unterwerfen wollen, da irgendjemanden/ Dann würde ich direkt  
 79 sagen, jemand den ich einstelle, der das benötigt, der ist hier gar nicht richtig. Und genauso würde ich  
 80 es auch in einem Konzern sehen. Wenn wir ein Verständnis davon entwickeln wollen, welche Mitarbeiter  
 81 wir suchen, dann sollten wir auch einen Prozess vorgeben, wie wir uns das vorstellen. Dem sollte man  
 82 sich, also für mich ist auch eine Probezeit, wie sie ja üblich ist, immer etwas. Man kann ja im Bewer-  
 83 bungsgespräch nie sich so gut kennenlernen, dass man eine Entscheidung für Jahre trifft. Und die Pro-  
 84 bezeit ist dafür da, das von beiden Seiten aus so ein bisschen zu testen. Und dazu gehört für mich dann  
 85 auch als Unternehmen, vorzuschreiben, so ist unser Einstieg hier, so ist unser Prozess dazu. Und da  
 86 sollte dann der Mitarbeiter dann auch vielleicht dran merken irgendwie, das ist was für mich oder nicht.  
 87 Also für mich gehört das so zusammen. Also insofern regulieren, dass man irgendwie im Einstellungs-  
 88 gespräch so einen Haken macht, wollen Sie gerne einen leichten oder einen harten Einstieg oder so  
 89 was. Nein, also/ Wobei, auch da, glaube ich, das wird hier nicht vorgegeben. Sondern das ist bei mir  
 90 jetzt nur so gewesen, weil bei mir eben die Paten und die Situation inhaltlich auch so war. Also es war  
 91 schon viel zu tun, als ich kam. Ich könnte mir gut vorstellen, dass es hier irgendwo anders vielleicht  
 92 einen Bereich gibt, der, weiß ich nicht, vielleicht im Controlling. Wenn man da am ersten März einsteigt,  
 93 der Jahresabschluss ist gerade durch, dann ist es wahrscheinlich was ruhiger. Wenn man da im No-  
 94 vember Einstieg, dann wird wahrscheinlich/ Also das hängt, glaube ich, immer davon ab. Ich glaube  
 95 nicht, dass wir uns darüber Gedanken machen, ernsthaft, wie man das steuern könnte. Also ich glaube,  
 96 das ist, wird den Einheiten, den Teams oder Abteilungen überlassen weitestgehend. #00:09:56-6#

97 I: Wie könnte denn so eine Steuerung aussehen aus Ihrer Sicht? #00:09:59-3#

98 B: Na ja, also, dass ich einen Einarbeitungsplan bekommen habe, scheint ja irgendein Prozess im Hin-  
 99 tergrund zu haben. Also irgendetwas gibt es ja. Also ich hatte zum Beispiel auch in meiner, in dem  
 100 Vertrag, den ich bekommen habe, hatte ich ein Karte, doch bitte auf [Name Arbeitgeberbewertungsportal],  
 101 die [Name betrachteter Arbeitgeber] / Den Bewerbungsprozess von der [Name betrachteter Arbeit-  
 102 geber] auf [Name Arbeitgeberbewertungsportal], zu bewerten. Die kommt ja auch nicht irgendwie da  
 103 rein. Da hat ja irgendeiner sich mal Gedanken gemacht. Und irgendeine Personalabteilung hat den da  
 104 reingetan. Und diesen Prozess, es gibt einen Einarbeitungsplan, es gibt einen Paten, es gibt irgendwel-  
 105 che [Name Arbeitgeberbewertungsportal]-Bewertungen (...), den könnte man soweit modifizieren, dass  
 106 er dem Unternehmen noch besser gefällt, also noch besser zum Unternehmen passt. Und im Rahmen  
 107 dessen müsste man dann wahrscheinlich noch die Leute, die wirklich hier dann einstellen und wirklich  
 108 die Leute am ersten Tag am Empfang abholen. Das ist ja immer so der kritische Moment sozusagen.  
 109 Die ersten paar, eigentlich ist es nicht nur dieser erste Moment. Es geht noch ein bisschen weiter. Der  
 110 müsste dann in diesen Prozess auch eingebunden werden. Und dass es genau vorgeschrieben ist, wie  
 111 dann die ersten Stunden sozusagen auch aussehen, damit dann der Bewerber diese Regulation dann  
 112 auch, Regulierung auch verstanden hat. Aber ich weiß auch nicht, ob es notwendig wäre. Also wie  
 113 gesagt, ich glaube eigentlich, ist ja eigentlich, eigentlich ist es doch gut. Also, oder? #00:11:33-9#

114 I: Ist es das? #00:11:35-3#

115 B: (...) Also wenn Sie fragen, ob ich Verbesserungsvorschläge hätte zu dem Bewerbungsprozess, dann  
 116 würde ich sagen, habe ich. Aber für mich persönlich war alles, wie es gelaufen ist, eigentlich so gut.  
 117 #00:11:55-2#

118 I: Bei dem Onboarding? Oder beim, also bei der Einarbeitungsphase? #00:11:59-1#

119 B: Bei der Einarbeitungsphase, würde ich sagen, ja. Also ich würde zwei Sachen, was heißt vermissen,  
 120 aber zu, das eine ist so ein bisschen dieser Aspekt, man kann in Bewerbungsgesprächen nicht genug,  
 121 sich nicht gut genug kennenlernen kann. Also ich habe das erlebt in Firmen und das finde ich jetzt  
 122 eigentlich sehr charmant, dass man Testarbeitstage richtig macht. Also wirklich sagt, mindestens zwei,  
 123 besser noch drei Tage kommt jemand wirklich und arbeitet im Unternehmen. Das setzt natürlich bei  
 124 dem Bewerber die Bereitschaft voraus, das zu tun und ist natürlich selten möglich. Und je nach Job  
 125 muss man das dann natürlich auch differenzieren. Wenn ich irgendwie mich, Abteilungs- oder Bereichs-  
 126 leitung aufwärts brauche ich so etwas nicht zu machen. Ich möchte es aber auch nicht für jeden, ich  
 127 kann es nicht immer ermöglichen. Aber eigentlich finde ich das nicht schlecht. Ich habe das selber auch  
 128 schon mitgemacht in einer Firma, die das von mir verlangt hat. Und fand das total klasse. Ich habe mir  
 129 dafür Urlaub genommen. Aber ich hatte auch die Gelegenheit, im Rahmen dieser drei Tage eine Schulung  
 130 mitzumachen, für die ich auch ein Zertifikat bekommen habe. Wo die Firma also auch in einen  
 131 Platz für mich investiert hat sozusagen. Gut, der war frei. Aber, klar, trotzdem, ich konnte ihn wahrneh-  
 132 men. Und ich fand das klasse, weil, ich habe die Leute tatsächlich dann erlebt, wie sie sind. Und man  
 133 kann sich da nicht, schnell nicht mehr verstellen. Man ist dann schnell so, wie man auch sich gibt. Und  
 134 das ist gerade in so einer Schulung natürlich, die war dann auch auf Englisch, dann merkt man schnell,  
 135 so funktioniert auch menschlich untereinander. Das ist so das eine, dass man eigentlich immer einen  
 136 Arbeitsvertrag unterschreibt, bevor man sich sicher ist. Jetzt kann ich eine bessere Einschätzung dazu  
 137 treffen, aber ich jetzt sage ich natürlich, jetzt warte ich bis zu meiner Probezeit und dann entscheide ich  
 138 mich. Und jetzt sagt die Firma natürlich schon so, ja, aber eigentlich läuft es doch schon ganz gut.  
 139 Warum sagst du so was denn? Und das ist so ein Punkt, wo ich immer finde, da könnte man von beiden  
 140 Seiten aus eine größere Sicherheit schaffen. Weil, wenn auch die Firma jemanden einstellt, sind damit  
 141 immense Kosten verbunden. Und diese ganze Einarbeitung, wenn ich jetzt sagen würde, nein, sorry  
 142 Leute, das war es doch nicht. Also ich würde sagen, ein fünfstelliger Betrag ist dann, also von den  
 143 Personalkosten abgesehen, mit Sicherheit trotzdem noch mal on Top, der weg ist. Weil, es muss ja  
 144 auch wieder jemand Neues kommen, der auch wieder erst mal mein Level an Einarbeitung erreichen

145 muss. Und je mehr man dieses Risiko minimieren kann, glaube ich, umso besser ist es für alle Beteilig-  
 146 ten. Und das kann man auch eigentlich einem Bewerber immer gut verkaufen, sage ich mal. Und der  
 147 zweite Punkt ist/ #00:14:45-5#

148 I: Wurde Ihnen das nicht angeboten, jetzt hier? #00:14:47-5#

149 B: Nein, das wurde mir nicht angeboten. Und/ #00:14:50-4#

150 I: Hatten Sie das angeregt? #00:14:50-5#

151 B: Nein, hatte ich nicht. Also ich hatte darauf hingewiesen im Bewerbungsgespräch, dass ich gerne  
 152 mehr kennenlernen möchte. Und ich habe auch angeregt, dass ich einen meiner zukünftigen Kollegen  
 153 im Bewerbungsgespräch kenne. Das wäre, ist auch nur auf meine Motivation hin überhaupt ent-  
 154 standen. Und das war dann, sage ich mal, von den drei Stunden Gespräch, so eine dreiviertel, halbe  
 155 Stunde, dreiviertel Stunde ungefähr. Und eigentlich hätte ich am liebsten die drei Stunden nur mit der  
 156 Kollegin gesprochen. Weil, was der Personaler mich fragt, Haken dran, das kann er von mir aus, da  
 157 hätte man telefonieren können. Also ich will ja so viel wie möglich über den Job, über meinen Alltag  
 158 erfahren. Ich möchte ja keine Fragen gestellt werden, wo sehen Sie sich in fünf Jahren. Also, sorry. Und  
 159 insofern, das fand ich aber gut, dass dann auf meine Anregung eingegangen wurde. Und der zweite  
 160 Punkt dann, wenn man startet, ich kenne das von, von [Name alternativer Arbeitgeber] ist das, glaube  
 161 ich, allgemein bekannt, dass man in der ersten Zeit das Unternehmen noch mal durchläuft. Also, bei  
 162 [Name alternativer Arbeitgeber] ist es ja so, man muss dann auch in die Filialen und Regale einräumen,  
 163 Prozesse kennenlernen, einen Tag an der Kasse sitzen und so weiter, bis oben hin. Für mich hat es  
 164 relativ lange gedauert, bis ich verstanden habe, wie die [Name betrachteter Arbeitgeber] überhaupt Geld  
 165 verdient. Also was das, wo funktioniert unser Geschäftsmodell. Und was ist unser Kerngeschäft, was  
 166 ist uns wichtig, was nicht. Ich habe mit Versicherungen nie was am Hut gehabt. Ich kenne die Branche  
 167 nicht, ich habe auch als Unternehmensberater nie bei einer Versicherung, nie eine Versicherung als  
 168 Kunden gehabt. Und ich habe hier inhaltlich irgendwie im Schadenbereich irgendwelche, jetzt in irgend-  
 169 welchen Projekten gearbeitet. Aber natürlich verstehe ich den fachlichen Nutzen. Den muss ich mir  
 170 erklären lassen, immer wieder aufs Neue. Ich finde es eigentlich nicht verkehrt, wenn man die ersten  
 171 zwei Wochen so als, nicht als Schonfrist. Nicht unter dem Aspekt, den wir jetzt am Anfang diskutiert  
 172 haben, so seichter Einstieg, das nicht. Sondern dass man sagt, okay, klar, die ersten zwei Wochen kann  
 173 man wirklich mal drei Tage an einem dezentralen Standort vielleicht mal diese Schadenaufnahme, wenn  
 174 ein Kunde anruft und sagt, ich habe hier gerade einen Unfall gebaut. Dass man das irgendwie mal  
 175 kennenlernt, dass man auch diese Ressorts überhaupt zusammenbringt. Also da, finde ich, fehlt massiv  
 176 noch an Informationen. Also weil, das muss man sich alles selber holen. Also fachlich, von dem tägli-  
 177 chen Doing, was ich zu tun habe, das funktioniert sehr gut. Aber alles, was [Name betrachteter Arbeit-  
 178 geber]-spezifisch oder [Name betrachteter Arbeitgeber] global ist, das funktioniert überhaupt nicht. Da  
 179 habe ich überhaupt nichts bekommen. Also ich/ #00:17:35-2#

180 I: Was hätten Sie sich da gewünscht? #00:17:37-2#

181 B: Na ja, also wie gesagt, eine konkretere (...) Beschreibung dessen, was die [Name betrachteter Ar-  
 182 beitgeber] eigentlich tut. Also eine, ich kann die Ressorts nicht einordnen, ich kann die Sparten nicht  
 183 einordnen, ich weiß nicht, in welchen Ressorts oder Bereichen wir viel Geld verdienen. Ich weiß nicht,  
 184 was Verlustgeschäft ist. Ich weiß nicht, wir sind ja irgendwie zielorientiert oder zielgetrieben. Was sind  
 185 denn unsere Ziele auf finanzieller Ebene sozusagen. Woran werden wir irgendwann gemessen? Wie  
 186 funktioniert das Gruppensystem? Welche Ländereinheiten gibt es überhaupt? Welche davon sind wich-  
 187 tig, welche nicht? Welche sind groß, welche sind klein? Wie hoch ist unser Bereich an, ich meine, gut,  
 188 jetzt ist IT, ich bin jetzt in der IT. Aber wie hoch ist unser, welchen Prozentsatz macht das aus im Unter-  
 189 nehmen, wie wichtig ist das eine, wie ist das andere? Ich kann diese ganze Sparten, Krafftahrt und  
 190 Haftpflicht, die kann ich nicht auseinanderhalten. Ich kann die Ressorts, auch die Verantwortlichkeiten  
 191 der Ressorts noch nicht auseinanderhalten, dazu weiß ich nichts. Das ist so etwas, wo ich sage, auch  
 192 die Schadenaufnahmen, ich weiß nicht, welcher dezentrale Standort was macht. Ich weiß welche, bei

193 welchen geplant ist, sie aufzulösen oder zu erweitern. Das sind alles Fragen, die, gut, viel davon, was  
 194 auf der Internetseite steht, 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  
 195 Chef der Gruppe oder so etwas, das, Infos, ich bereite mich auf das Bewerbungsgespräch vor, klar.  
 196 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 was, das  
 197 sind dann Infos, die muss ich mir dann mühsam in den Meetings abzapfen sozusagen. Ich glaube, das  
 198 könnte man, wenn man jetzt sagt, okay, geh erst mal zwei Wochen oder vier Wochen einmal durch die  
 199 Ressorts, etabliere einen Prozess. Wie gesagt, auch nicht für alle Mitarbeiter. Sondern vielleicht gerade  
 200 jetzt, ich, als IT-Projektleiter habe ja auch Berührungspunkte wieder mit allen. Da, glaube ich, wäre so  
 201 was dann wieder natürlich deutlich sinnvoller, als wie gesagt beim Datenbankadministrator. Der müsste  
 202 wiederum dann eine entsprechende Runde drehen können im Haus vier sozusagen. Aber ich glaube,  
 203 viel bei unserem Einarbeitungsprozess steht und fällt damit, wie gut der Pate ist. Und ich habe jetzt  
 204 einen sehr Guten und der hat mir dazu sehr viel erzählen können. Aber je nachdem wer das ist, glaube  
 205 ich, können die Leute hier fünf Jahre arbeiten und können das immer noch nicht. #00:20:45-1#

208 I: Okay, das heißt aber, die Informationen wurden Ihnen dann persönlich vermittelt, die Sie gerade an-  
 209 sprachen? #00:20:51-4#

210 B: Ja. Aber auf Nachfrage. Also das schien mir nicht, es schien mir nicht so, dass das eine Standard-  
 211 frage von einem ist, der hier anfängt. Hatte ich nicht das Gefühl. Aber ja, persönlich. Ausschließlich  
 212 ALLES wurde mir bisher persönlich vermittelt. Also ich habe, abgesehen von einem USB-Stick, den ich  
 213 mit dem Vertrag bekommen habe mit entsprechenden Dokumenten, aber da geht es halt viel um Theorie.  
 214 Datenschutz und solche Dinge, habe ich von den, fand ich jetzt, gut, das waren irgendwie 28  
 215 Dokumente. Das waren Hunderte von Seiten. Und wenn auf irgendeinem Dokument jetzt in Kapitel fünf  
 216 genau das steht, was ich, wovon ich jetzt gerade spreche, dann würde ich sagen, dann könnte man das  
 217 vielleicht ein bisschen prägnanter machen. Aber ansonsten würde ich sagen, alles, was ich bisher be-  
 218 kommen habe, wurde mir persönlich vermittelt. #00:21:46-2#

219 I: Was hat Ihnen das, also was hat das denn in Ihnen bewirkt? Einmal dieses Paket, was Sie, von dem  
 220 Sie gerade sprachen, Anzahl X an Dokumenten, [Name Arbeitgeberbewertungsportal]-Kärtchen. Und  
 221 im Verhältnis dazu die persönliche Informationsvermittlung. #00:22:04-0#

222 B: Ja. #00:22:04-8#

223 I: Also welche Rolle hat das für Sie gespielt, dass Sie das, welches Gefühl hat das in Ihnen ausgelöst?  
 224 #00:22:11-5#

225 B: Ja, Gefühl, also bei den Paketen hatte ich ein, also bei diesem Bewerbungspaket, dass ich bekom-  
 226 men habe, hatte ich ein sehr professionelles. Also das hat einen sehr professionellen Eindruck gemacht.  
 227 Weil, alles war da. Das waren die richtigen Mappen, die waren schön sortiert, das war alles so sein  
 228 Bereich. Da konnte ich gut mit, ich würde sagen, ich hatte anhand des Paketes eigentlich erwartet, dass  
 229 es so was vielleicht bei der Einarbeitung, dass das weitergeht in dieser Schiene. Aber eigentlich hat das  
 230 da geendet und ich bin da irgendwo von dem Prozess, in die Obhut meiner disziplinarischen, des Teams  
 231 sozusagen gerutscht. Und genau da war dann auch dieser Schritt von dokumentiertem, nachvollzieh-  
 232 barem Weg zu einem eben persönlichen Kommunizieren. Und wie gesagt, ich persönlich fand auch das  
 233 jetzt wieder nicht schlimm. Also ich fand meinen Einstieg gut, weil, ich hatte einen guten Paten. Und der  
 234 hat viel Zeit, oder ich habe ihn auch noch und der hat Zeit für mich. Und ich kann mir das/ #00:23:16-  
 235 6#

236 I: Was bedeutet, er hat Zeit für Sie? #00:23:18-6#

237 B: Also es würde mir ja nichts helfen, wenn er mich nur einmal die Woche eine Stunde irgendwie sehen  
 238 könnte. Also gut, wir arbeiten jetzt eben auch zusammen. Dadurch sind wir immer in Kontakt. Und wenn  
 239 wir im Termin eine dreiviertel Stunde was diskutiert haben, dann diskutieren wir noch eine viertel Stunde  
 240 solche Themen. Ich habe noch mal eine Frage dazu oder eine Frage dazu. Und der kennt sich jetzt hier

241 eben auch sehr gut in der [Name betrachteter Arbeitgeber] aus, jetzt mir irgendwelchen Führungswech-  
242 seln und so was. Der kann auch politisch dann auch viel zu erklären. Und dann sage ich mir, okay, dann  
243 ist das in Ordnung. Aber das sind ja alles Punkte, die müssen ja immer wieder aufs Neue, wenn ich mir  
244 vorstelle, ich weiß nicht, wie viel Leute stellen hier, fangen hier jeden Monat neu an? #00:23:57-7#

245 I: Das könnte ich Ihnen monatlich gar nicht sagen. #00:23:57-9#

246 B: Oder im Jahr? #00:24:00-2#

247 I: Im Jahr sind es fest angestellt, 100, 120, 150. #00:24:03-7#

248 B: Und wenn ich mir jetzt vorstelle, der, mein Pate diskutiert mit mir jede Woche am Anfang sicherlich  
249 so fünf Stunden die Woche, jetzt sicherlich immer noch eine oder zwei. Wenn ich das mit 100 malneh-  
250 men, multipliziere, was das für Aufwand ist. Wenn ich die Leute alle die erste Woche in einen Raum  
251 stecke und, ich sage mal, ein bisschen konzentrierter darauf trimme, würde ich mir vielleicht was Auf-  
252 wand sogar noch sparen. Aber dafür müsste das dann auch wieder, die Gespräche, die ich natürlich,  
253 diese persönlichen Gespräche, die ich mit dem Paten führe, sind ja auch sehr offen. Also das wäre so  
254 eine Schulung oder so ein Einstieg dann natürlich wieder nicht. Das wäre dann wieder sehr, also das  
255 dürfte dann eben nicht diesen Charakter haben, also ich sitze jetzt mit 30 anderen Leuten und muss mir  
256 irgendeinen Blödsinn anhören. Sondern es müsste dann schon Hand und Fuß haben. Das müsste gut  
257 sein. Wie gesagt, für mich persönlich, der Einstieg war immer noch gut. Weil, der Pate hat Zeit und der  
258 ist im Thema drin und er kann mir das alles gut erklären. Aber ich denke jedes Mal, das muss der echt  
259 jedes Mal erzählen. #00:25:16-4#

260 I: Was wären denn Inhalte, die Sie mit Ihrem Paten behandelt haben, die Sie sonst in das andere Format  
261 verlagern würden? #00:25:23-5#

262 B: Na ja, zum Beispiel die Organisationsstruktur. Also dieses Organigramm, wie man das, nicht, wie  
263 man das bedient, aber zu erklären, welche Strukturen es überhaupt gibt. Also ich habe noch nie in einer  
264 Linienorganisation so gearbeitet selber, weil ich eben aus einer Unternehmensberatung komme. Zum  
265 Beispiel diese ganzen Kommunikationswege waren für mich sehr, eigentlich schon auch kompliziert,  
266 weil ich sie umständlich finde. So was wie, wenn du jetzt aber eine Info brauchst, dann musst du auf  
267 den, den Teamleiter zugehen und nicht auf den, der dir die Information geben kann. Sondern, das muss  
268 seinen Weg über Vorgesetzte gehen. Und wenn du jetzt aber fachlich den Projektleiter auf die Mail  
269 setzt, dann musst du doch auch den technischen Projektleiter auf die Mail setzen und solche Sachen.  
270 Also wo ich denke, okay, aber der hat doch damit gar nichts zu tun. Ja, hat er nicht, aber nachher fühlt  
271 er sich fehlinformiert. Und das kenne ich aus der Vergangenheit überhaupt nicht. In der Vergangenheit  
272 habe ich Informationen da gestreut, wo sie notwendig waren und gut. Und hier habe ich dann das Ge-  
273 fühl, das geht sehr schnell einen politischeren Weg. Und solche, vielleicht dann die Gremien, waren für  
274 mich völlig undurchsichtig, welche Gremien es gibt, wie der Betriebsrat aufgestellt wird. Dann gibt es  
275 irgendwie einen Betriebsrat hier in der Zentrale, und dann gibt es an den Standorten noch irgendwelche  
276 Betriebsräte. Dann gibt es hier diese Schadenskommission, die Vorsorgekommission, die IT-Kommis-  
277 sion. Wann muss man wo rein, wie funktioniert unsere Beauftragung von Externen. Wie funktioniert  
278 unsere, das Zusammenspiel bei uns von der Rechtsabteilung und Procurement, dieses ganze Portfoli-  
279 omangement, was hier [Name Abteilung] macht. Was ist [Name Abteilung] überhaupt. Alles was zum,  
280 alles, was dazugehört, wie die [Name betrachteter Arbeitgeber] eigentlich arbeitet sozusagen.  
281 #00:27:22-9#

282 I: Okay. #00:27:23-0#

283 B: Und wenn man das jetzt dann eben paart mit dem ersten Punkt, warum haben wir hier, wie verdienen  
284 wir überhaupt Geld. Und was ist uns wichtig und was ist uns nicht wichtig. Dann, glaube ich, hat man  
285 da eigentlich schnell so ein Paket, was man auch wiederverwenden könnte wahrscheinlich. Aber wie  
286 gesagt, ich habe das alles erfahren. Aber ich habe es alles auf Nachfrage und nur persönlich. #00:27:44-  
287 4#

- 288 I: Was bedeutet das für Sie, dass es auf Nachfrage passiert? #00:27:48-2#
- 289 B: Na ja, eigentlich erst mal nichts, weil, das kann mir ja keiner, keiner kann mir die Informationen geben,  
 290 weil, die Leute arbeiten hier ja alle seit 20 Jahren. Die kommen ja nicht mehr auf die Idee, das zu  
 291 erklären. Das ist ja jedem bewusst, nur mir halt nicht. Insofern bedeutet es für mich eigentlich nur, dass  
 292 sich offensichtlich das Unternehmen nicht die Gedanken macht, dass die Bewerber das interessieren  
 293 könnte. Also offensichtlich ja nicht, denn ansonsten gäbe es dazu ja irgendein Merkblatt. Ich habe ja  
 294 auch Merkblätter zu den Versicherungen bekommen, die es hier gibt. Also oder zu den Sportarten, die  
 295 es hier gibt. Offensichtlich interessiert sich die Firma dafür, dass ich hier einen der Sportkurse wahr-  
 296 nehme, sonst hätte ich dieses Blatt ja nicht bekommen. Insofern würde ich schon sagen, die Firma sagt  
 297 sich, nach dem Bewerbungsprozess ist die Verantwortung bei der disziplinarischen Führungskraft. Und  
 298 die machen es alle anders. Wie gesagt, ich finde es nicht schlimm. Ich finde es nur sicherlich irgendwie  
 299 komisch. Wobei ich auch nicht glaube, dass das in anderen Firmen anders wäre, ganz ehrlich. Also ich  
 300 glaube, so wie [Name alternativer Arbeitgeber] das propagiert und ja auch bewusst propagiert und damit  
 301 Werbung macht für das eigene Unternehmen, das ist, glaube ich, eh selten. Also kann ich mir nicht  
 302 vorstellen, dass jetzt eine andere Versicherung oder bei [Name alternativer Arbeitgeber] oder wo auch  
 303 immer, dass die da, dass das irgendwie da besonders besser wäre. #00:29:21-2#
- 304 I: Sie sprachen ja eben davon, dass Sie aus einer Unternehmensberatung kommen. #00:29:24-6#
- 305 B: Ja. #00:29:25-7#
- 306 I: Da waren Sie ja sicherlich auch mal der Neue. #00:29:28-5#
- 307 B: Ja. Natürlich. #00:29:30-3#
- 308 I: Wie war das denn damals für Sie? #00:29:31-9#
- 309 B: Noch schlimmer. Also, nein, nicht noch schlimmer. Aber der Prozess war noch schlimmer. Weil, da  
 310 wird noch mehr erwartet, dass Sie ins kalte Wasser/ Da werden Sie noch mehr ins kalte Wasser gesto-  
 311 ßen. Und vielleicht war es auch deswegen für mich hier gar nicht so schlimm. Weil eine Unternehmens-  
 312 beratung, bei einer Unternehmensberatung habe ich angefangen. Da kam ich morgens dann, erster  
 313 Tag, acht Uhr. Und mein Chef begrüßt mich. Sagt, ja, so, alles klar. Hier wir müssen mal gucken, wann  
 314 wir für dich ein Projekt finden. Hier, du kannst erst mal intern in dem Projekt Know-how sammeln, wie  
 315 auch immer. Mittags rief er mich an, [Name Unternehmen] hat angerufen, wir können da einen Mann  
 316 unterbringen. Du gehst mit denen heute Mittagessen. Halb zwölf, zwölf Uhr sollte ich Mittag essen. Dann  
 317 bin ich nach [Name Stadt] gefahren zu [Name Unternehmen] und habe irgendwelche Leute kennege-  
 318 lernt. Der hat zu mir gesagt: „Pass auf, du triffst dich da mit dem [Name] von uns. Der trifft dich auf dem  
 319 Parkplatz.“ Und ich bin dann über den Parkplatz gelaufen, ein großer Parkplatz von [Name Unterneh-  
 320 men]. Bin über den Parkplatz gelaufen und habe geguckt, wer um zwölf noch aus dem Auto steigt und  
 321 habe Leute angesprochen, wer denn [Name] ist, weil das so kurzfristig war. Und dann habe ich, bin ich  
 322 da essen gegangen, habe mich als Ressource verkauft und war dann ein Jahr und neun Monate bei  
 323 [Name Unternehmen] im Einsatz. Aber das wurde auch da erwartet. Natürlich, klar. Da wurde auch  
 324 erwartet, dass ich mich an Vertrieb und Akquise und solchen Sachen beteilige. Und das wusste ich  
 325 vorher, darauf habe ich mich eingelassen. Dafür habe ich mein Geld verdient so. Insofern war das da  
 326 auch okay. Deswegen, vielleicht ist das für mich hier deswegen auch nicht so schlimm. Aber von einer  
 327 Unternehmensberatung würde ich nicht erwarten, dass es da solche Prozesse gibt. Wenn ich vielleicht  
 328 bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bin oder in einer, vielleicht bei einer juristischen Beratung oder  
 329 bei einer Steuerberatung oder so was, dann ist das vielleicht noch was anderes. Investmentberatung,  
 330 dass man da noch ein bisschen mehr in die Prozessorganisation, in der IT-Beratung ist das, glaube ich,  
 331 Usus, dass es so was nicht gibt. #00:31:17-2#
- 332 I: Okay. Was hätten Sie hier erwartet? #00:31:19-9#
- 333 B: Ich eigentlich nichts. Also ich bin nicht mit großen Erwartungen hier an den ersten Tag gegangen.  
 334 Also wie gesagt, im Nachhinein finde ich das schade, mit diesen ganzen Fragen, die ich jetzt immer

- 335 wieder dann stelle. Dass ich die immer wieder stellen muss. (...) Mich stört das ja nicht. Es gibt ja einen,  
 336 der dann da sitzt und sich die Mühe macht, mir das zu erklären. Aber ich glaube, aus Unternehmenssicht  
 337 wäre es sinnvoll, das zu strukturieren. Also ich sehe das eher so aus der Aufwandsperspektive. Für  
 338 mich selber habe ich eigentlich nicht viel erwartet. Also ich würde sagen, (...) ich habe nicht viel erwartet.  
 339 Was soll ich auch erwarten? Soll ich erwarten, dass ich hier hinkomme und dann ist alles irgendwie  
 340 feinsäuberlich, ich meine, ich kriege hier Geld, ich muss/ Ich komme ja hier, um einen Job zu erledigen.  
 341 Und da kann auch von mir erwartet werden, dass ich diesen Job erledige. Dafür will ich ja auch mein  
 342 Geld haben. Und insofern, je mehr Aufwand das dann für die Firma auch bedeutet, diese ganzen Pro-  
 343 zesse auch zu bezahlen. Und dafür zu sorgen, dass es die gibt, umso teurer werde ich ja für die Firma.  
 344 Und das kann ich natürlich auch dann nachvollziehen, wenn das irgendeine Grenze hat. #00:32:45-2#
- 345 I: Ich würde gerne mal einen Schritt zurückgehen mal. Was fällt für Sie alles unter den Begriff Onboar-  
 346 ding oder Einarbeitung? #00:32:54-4#
- 347 B: Was fällt für mich unter den Begriff Einarbeitung? #00:32:59-9#
- 348 I: Ja. Was gehört da alles dazu? #00:33:03-0#
- 349 B: Zur Einarbeitung gehört, dass ich das Know-how erlange, das in jedem Unternehmen so spezifisch  
 350 ist, dass man es nicht mitbringen kann. Also alles, was (...), also wenn ich Jura studiere, dann sollte ich  
 351 irgendwie das Recht kennen. Aber wenn ich dann in einer Kanzlei anfangen, dann kann ich trotzdem  
 352 nicht die Prozesse dieser Kanzlei kennen. Und Onboarding und Einarbeitung bedeutet für mich, dass  
 353 ich, das ist dann vorbei, wenn ich diese so gut kenne, dass ich einen Mehrwert für das, den Mehrwert,  
 354 der von mir auch erwartet, für den ich da bin, dass ich den leisten kann. Und der zweite Aspekt ist  
 355 sicherlich noch die soziale Komponente. Ich weiß nicht, inwieweit das eine Rolle spielt jetzt dann hier  
 356 auch. Weil, die fällt für mich immer, die ist eh da. Also die muss eh passieren. Irgendwie man sieht sich  
 357 und dann duzt man sich. Irgendwann kann man gut zusammenarbeiten, irgendwann läuft das besser,  
 358 sage ich mal. Und das ist immer so ein Prozess, der geht was schneller, der geht was langsamer. Mal  
 359 so, es hängt immer auch wieder von den Menschen ab. Also, ich glaube, das kann auch ein Unterneh-  
 360 men sicherlich steuern wieder, mit irgendwelchen Partys oder so was. Wo dann dafür gesorgt wird, so  
 361 was wieder zu etablieren. Aber ich finde, gerade bei diesen sozialen Komponenten ist das immer  
 362 schwierig, weil das dann sehr schnell so gezwungen wird. Und dann machen die Leute auch nicht mit.  
 363 Insofern fand ich das eigentlich recht charmant, dass ich hier nicht in irgendeiner Sitzgruppe saß, wo  
 364 ich Bälle schmeißen musste oder so was. Das war schon, das hat schon so einfach gut funktioniert. Es  
 365 geht ja hier, hier ist jetzt immer mit Mittagessen. Das passt schon. Und wie gesagt, ansonsten so und  
 366 gerade bei diesen Prozessen, da wären wir hier [Name betrachteter Arbeitgeber]-spezifisch wieder bei  
 367 den Gremien. So was, dass ich überhaupt nicht verstanden habe, welche Gremien es gibt und wofür  
 368 die da sind. Wie oft die stattfinden, solche Sachen. Das sind wieder Prozesse, die sind [Name betrach-  
 369 teter Arbeitgeber]-spezifisch, die kann ich, egal was ich studiert habe oder wie klug ich bin, kann ich die  
 370 nicht mitbringen. Die müssen mir hier erklärt werden. Und das ist auch etwas, was für mich im Rahmen  
 371 Onboarding, Einarbeitung da reingehört. Und was dann auch, was man gut aufschreiben könnte.  
 372 #00:35:28-2#
- 373 I: Bedeutet, also wenn Sie sagen, das könnte man gut aufschreiben, bedeutet das, dass Sie dann eine  
 374 schriftliche Informationsvermittlung wünschen? #00:35:34-7#
- 375 B: Ja. #00:35:37-7#
- 376 I: Okay. Ich würde gerne noch mal, Sie können gerne sich bedienen, ist genug da, gerne noch mal  
 377 rückblickend auf die Zeit, die bisher, also die bisher Sie hier verbracht haben, von Ihnen erfahren, was  
 378 so von Ihnen zentrale Momente oder Momente waren, die Sie als zentral empfunden haben in der Zeit?  
 379 Als Meilenstein in Ihrer Projektmanagersprache. #00:36:08-5#
- 380 B: Meilenstein. #00:36:15-0#
- 381 I: Was kommt Ihnen sofort in den Kopf? #00:36:16-0#

382 B: Als Erstes, dass die PMR, die Projektprogramm-Managerrunde, die ja hier ein großes, ein größeres  
 383 Gremium, ein besetztes Gremium irgendwie ist. In der ich mein Projekt, das ich auch, also das größte  
 384 der Projekte, die ich leiten soll, vorstellen musste. Und was halt die IT-Projektleiter eigentlich nicht tun,  
 385 sondern nur die Gesamtprojektleiter. Und in dem Projekt bin ich auch Gesamtprojektleiter. Und deswe-  
 386 gen musste ich auch dann darein. Und das war ein größerer Termin, weil, oder ein Meilenstein für mich.  
 387 Weil also von meinen Kollegen von dem IT-Projekt, auch von denen, die hier 15 Jahre sind und irgend-  
 388 wie Senioren oder sonst was, war da noch keiner drin. Weil die eben IT-Projektleiter sind und da nor-  
 389 malerweise nicht reingehen. Und das war nicht nur hochgradig besetzt, sondern ich musste da natürlich  
 390 auch die Kennzahlen für das Projekt vorstellen, vorher entsprechend einsammeln, was schwierig genug  
 391 war und auch aufbereiten. Und das auch verteidigen, warum das wichtig war. Insofern war das, ich da  
 392 ein positives Feedback bekommen habe und dass das auch genehmigt wurde. Und dadurch ist, war  
 393 das einer der Meilensteine. Der Zweite, würde ich sagen, war dann eine Dienstreise, die wir jetzt ge-  
 394 macht haben, mit unserem Dienstleister, [Name Unternehmen] nach Breslau. Weil, das Projekt, was ich  
 395 jetzt im Rahmen der Einarbeitung betreuen soll. Eigentlich soll ich da nur als Unbeteiligter mitlaufen, um  
 396 die Prozesse kennenzulernen. Aber eigentlich arbeite ich voll mit, weil es nicht gut läuft. Sind wir, genau,  
 397 weil es nicht gut läuft, dann nach Breslau gefahren und haben den polnischen Kollegen direkt Fehler-  
 398 bearbeitung und solche Sachen gemacht. Und das würde ich dann vielleicht noch nennen, weil das aus  
 399 dieser sozialen Komponente eine gute Sache war. Eben auch mit den [Name betrachteter Arbeitgeber]-  
 400 Kollegen, aber auch mit den Kollegen des Dienstleisters eng zusammenzuarbeiten und auch privat.  
 401 Also, was heißt privat, aber schon auch außerhalb des Büros Zeit zu verbringen. (...) Vielleicht noch,  
 402 der dritte Punkt ist noch, ich habe jetzt eine, es gibt ja immer so eine Führungskräftekonferenz hier bei  
 403 der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Da sind die Projektleiter auch immer eingeladen. Und das heißt,  
 404 da bin ich auch im April dabei. Und da kommt unter anderem auch der CIO aus der Gruppe, aus Frank-  
 405 reich, hierher. Und der hat darum gebeten, mit jüngeren Leuten Mittagessen zu dürfen oder gehen zu  
 406 können. Und da wurden jetzt zwei, drei Leute ausgesucht, unter anderem ich. Ich würde sagen, das ist  
 407 für mich auch eine positive Rückmeldung, die ich jetzt schon bekommen habe nach kurzer Zeit. Dass  
 408 ich irgendwie dieses, die Sachen, die ich hier tun soll, dass das eigentlich gut läuft. Also ich würde  
 409 sagen, die Meilensteine alle gehören entweder zu einer sozialen Komponente oder zum Erfolg, Erfolgs-  
 410 komponente irgendwie so. #00:39:27-6#

411 I: Gab es Wendepunkte? #00:39:29-4#

412 B: Was ist denn ein Wendepunkt? #00:39:30-8#

413 I: Ein Wendepunkt könnte etwas sein, was/ #00:39:32-9#

414 B: Ach so, ja. Es gab einen Wendepunkt. Also ich würde sagen, die ersten zwei, drei Wochen waren  
 415 sehr, sehr positiv. Weil es, gut, es ist ja auch was Neues. Dann ist man immer ein bisschen euphorisch  
 416 und so was. Und irgendwann fällt das dann vielleicht automatisch was ab. Aber ich weiß auch nicht  
 417 genau, ob das jetzt nach drei, vier, fünf oder sechs Wochen war. Aber nach einigen Wochen fing es an,  
 418 dass die Leute mir auch erzählt haben, was hier scheiße ist. Und das war auf jeden Fall ein Wendepunkt,  
 419 weil die, das natürlich für mich eine wichtige Information ist. Die muss ich ja wissen. Ich finde das auch  
 420 gut, dass ich die gesagt bekomme. Aber das hat das dann natürlich relativiert, die Euphorie und die  
 421 positiven, die positiven Gedanken. Die positive Einstellung, die man hat, wird natürlich dadurch nicht  
 422 aufgehoben oder so. Aber natürlich, man merkt dann so, ach ja, es ist auch nicht alles gut sozusagen.  
 423 Und das würde ich dann auch vielleicht als Wendepunkt bezeichnen (leise). #00:40:39-5#

424 I: Okay. Wenn Sie sagen, das muss ich ja wissen, warum müssen Sie das wissen? #00:40:48-8#

425 B: Na ja, weil, wenn ich (...), ich entscheide mich ja dafür hierzubleiben oder nicht. Und wenn ich mich  
 426 dafür entscheide, hierzubleiben, dann doch bestenfalls habe ich alle Informationen, um diese Entschei-  
 427 dung zu treffen. Wenn ich die Information nicht hätte und dann sage, ja, die [Name betrachteter Arbeit-  
 428 geber] ist ja so cool, es funktioniert hier alles. Und dann irgendwie Ende des Jahres erfahre, was hier  
 429 alles nicht gut läuft, dann würde ich mich da ja verarscht fühlen. Insofern finde ich es gut, dass ich so

430 früh wie möglich mitbekomme, wie alt hier unsere IT-Systeme sind. Was für veraltete Technologien wir  
 431 einsetzen und was hier eben auch NICHT gut läuft. Damit ich mir ein objektives, also ein, natürlich ein  
 432 subjektives, aber auch mit allen Informationen ein Bild machen kann. Insofern ist auch das was, ich  
 433 finde, das kann man Leuten nicht früh genug sagen. Also je transparenter ich bin und je weniger Ge-  
 434 heimnisse ich habe, umso mehr ist der, bin auch ich natürlich offener und habe wenige Geheimnisse.  
 435 Und umso besser ist auch dann die Zusammenarbeit. Also wenn ich Mitte des Jahres sage, ich bleibe  
 436 trotz der negativen Sachen, dann kann sich die Firma auch sicher sein, dass ich diese Entscheidung  
 437 wohl überlegt treffe. Ansonsten hätte ich ja immer die Möglichkeit, auch zu sagen, ja, das habt ihr mir  
 438 ja auch nicht gesagt. Also, ich sehe das, ich bin jetzt ja noch was jünger. Ich bin noch nicht in der  
 439 Situation wie andere Kollegen hier vielleicht, die sagen, ich bleibe bei der [Name betrachteter Arbeitge-  
 440 ber], weil, ich finde keinen neuen Job mehr oder so was. Also für mich muss sich auch das Unternehmen  
 441 anstrengen, mich zu behalten, wenn es das möchte. Genau wie ich mich auch anstrenge, dass das  
 442 Unternehmen mich behalten möchte. #00:42:37-1

443 I: Was hätte denn passieren müssen, damit Sie, damit diese Informationsvermittlung besser gelaufen  
 444 wäre? #00:42:47-2#

445 B: Eines der Beispiele, die ich genannt habe, würde ich sagen. #00:42:50-7#

446 I: Also ich meine diese, konkret auf diese Wendepunkte/ #00:42:53-0#

447 B: Ach so, auf diese, okay, ach so. #00:42:54-2#

448 I: Darauf bezogen, dass Sie dann, dass Sie nachträglich Informationen erlangt haben, wo Sie, wenn ich  
 449 das richtig verstanden habe, auch enttäuscht waren. #00:43:02-2#

450 B: Ja, okay. Also/ #00:43:04-2#

451 I: Sonst müssen Sie mich korrigieren. #00:43:04-4#

452 B: Ja, okay. Was heißt, was hätte passieren müssen? Also ich habe ja auch die in persönlichen Ge-  
 453 sprächen bekommen. Also im Prinzip genauso, wie ich bisher die inhaltlich wichtigen Punkte persönlich  
 454 mitgeteilt bekommen habe, habe ich auch die positiven und auch negativen, alles im persönlichen Ge-  
 455 spräch bekommen. Insofern würde ich sagen, das gehört auch zu den Sachen, die wahrscheinlich nur  
 456 so vermittelt werden können. Also vermutlich ist es, vermutlich würde es schon reichen, wenn jeder, der  
 457 Pate wird, sich genau bewusst ist, was er eigentlich erzählen sollte und was nicht. Ich kann das schlecht  
 458 einschätzen, weil ich nach wie vor der Meinung bin, dass ich einen guten Fang gemacht habe mit mei-  
 459 nem Paten. Also ich weiß wirklich nicht, wie es bei anderen ist. Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass  
 460 es hier andere Paten gibt, die vielleicht da nicht so enthusiastisch sind, sich nicht so sehr freuen, dass  
 461 sie entlastet werden. Und vielleicht auch nicht so viel Zeit investieren. Und dann auch solche Sachen  
 462 nicht erzählen. Und ich weiß nicht, wenn ich dann hier als Neueinsteiger bin, nach drei Monaten und  
 463 mein Pate erzählt mir nicht viel, hat nicht viel Zeit. Und ich laufe dann durch die Kaffeeküche und nerve  
 464 die Leute damit, was läuft denn hier nicht so gut oder/ Das mache ich ja auch nicht. Dann erfahre ich  
 465 das vielleicht irgendwie nicht. Und dann bin ich ewig hier und irgendwann fällt das dann, erfahre ich das  
 466 dann und dann falle ich aus allen Wolken und so. Ich weiß nicht, also ich glaube, dass meinem Paten  
 467 war das bewusst. Ich weiß aber nicht, ob es so bei allen ist. Also ich glaube, so was ist eine persönliche  
 468 (...), also das erzählt man im persönlichen Gespräch. #00:44:44-5#

469 I: Sie sprachen eben davon, dass Sie am Anfang eine gewisse Euphorie verspürt haben. #00:44:49-2#

470 B: Ja. #00:44:50-2#

471 I: Das war der Wortlaut. #00:44:50-6#

472 B: Ja. #00:44:52-0#

473 I: Dass man die verspürt. #00:44:53-5#

474 B: Ja. #00:44:54-6#

475 I: Wie sah das denn bei Ihnen aus konkret? #00:44:57-5#

476 B: Na ja, also wenn man sich freut, ins Büro zu fahren zum Beispiel. Also wenn man sagt, ich habe jetzt/  
477 Ich meine, normalerweise sagt man ja so, gut, äh, arbeiten und so. Also wenn man sagt, nein, das ist  
478 es eigentlich nicht, sondern ich fahre jetzt gerne dahin und mache das. Aber wie gesagt, diese Euphorie,  
479 das war definitiv so, ist es auch teilweise noch. Aber ich weiß nicht, wie sehr das daran liegt, dass die  
480 [Name betrachteter Arbeitgeber] so toll ist. Oder wie sehr es daran liegt, dass ich, dass es was Neues  
481 ist einfach nur. Das kann ich selber ganz schlecht einschätzen. Ich würde vermuten, dass es so ein  
482 Stück von beidem ist. Vielleicht war ich die Situation bei meinem alten Arbeitgeber zu leid. Dass ich, ich  
483 habe ja auch aus/ Es gab ja Gründe für meinen Wechsel. Wenn jetzt die [Name betrachteter Arbeitge-  
484 ber], das, was mein bisheriger Arbeitgeber falsch gemacht, wenn die [Name betrachteter Arbeitgeber]  
485 das besser macht, dann rennt sie damit natürlich auch eine offene Tür ein sozusagen. Insofern/  
486 #00:46:05-8#

487 I: Darf ich fragen, was da falsch gelaufen ist? #00:46:07-1

488 B: Ja. Der Grund für den Wechsel war eigentlich fehlende Perspektive. Fehlende Aufstiegschancen.  
489 Und es war eine kleinere Firma, also mit 50, 60 Leuten um den Dreh. Und das ist natürlich hier was  
490 anderes. Das heißt, als im Bewerbungsgespräch klar war, dass mein Grund für den Wechsel fehlende  
491 Perspektiven, die fehlende Perspektive ist, hat natürlich das Recruiting hier direkt in die Kerbe geschla-  
492 gen und gesagt, ja, das ist hier nicht so. Und das ist hier natürlich nicht so, weil es ein Konzern. Weil  
493 wir 10.000 Mitarbeiter haben. Und natürlich gibt es hier Aufstiegschancen. Und insofern ist es für die  
494 [Name betrachteter Arbeitgeber] auch leicht, mich in dem Punkt zu überzeugen. Und insofern erzeugt  
495 sie auch automatisch eine Euphorie bei mir, das natürlich auch erreichen zu wollen. Und insofern, ja.  
496 #00:47:07-2#

497 I: Okay. Und wenn Sie dann gleichzeitig sagen, dann kamen dann entsprechend diese Wendepunkte  
498 dazu und dann flachte das ab. #00:47:15-8#

499 B: Ja. #00:47:18-4#

500 I: Wie würden Sie dann jetzt die Entwicklung beschreiben, Ihrer eigenen Gefühlslage, würde ich jetzt  
501 mal sagen? #00:47:28-2#

502 B: Also ich würde sagen, das ist so eine ganz typische Kurve von, man bekommt etwas Neues. Also ich  
503 weiß nicht, Sie kaufen sich ein neues Auto. Sie fahren die ersten drei Wochen damit vielleicht was  
504 schneller als sonst, vielleicht was sportlicher als sonst, vielleicht was häufiger als sonst. Dann geht das  
505 erste Mal so ein Warnleuchte an oder Sie müssen das erste Mal in die Werkstatt. Und irgendwann  
506 benutzen Sie das Auto wie Ihr altes Auto auch. Also das ist so ein, ich glaube, das ist ein ganz normaler  
507 Prozess. Also der hat, glaube ich, gar nichts speziell mit einem neuen Job oder einer Firma zu tun. Und  
508 es kommt auch gar nicht darauf an, welche Firma das ist oder welcher Job. Ich glaube, das ist so eine  
509 Standardkurve. Oder? #00:48:19-4#

510 I: Ich möchte ja wissen, was Sie darüber denken. #00:48:23-6#

511 B: Also ich würde sagen, das ist eine Standardkurve, ja. #00:48:25-8#

512 I: Okay. Wenn Sie dann jetzt mal daran denken, wie Sie bei der Vertragsunterzeichnung über [Name  
513 betrachteter Arbeitgeber] gedacht haben, wie Sie heute über [Name betrachteter Arbeitgeber] denken  
514 und dass ins Verhältnis setzen. Wie ist da, also wie könnten Sie dieses Verhältnis beschreiben?  
515 #00:48:46-8#

516 B: Kann ich schwer, weil, ich habe eigentlich vorher über die [Name betrachteter Arbeitgeber] nicht viel,  
517 ich konnte ja aber auch über die [Name betrachteter Arbeitgeber] nicht viel wissen. Also ich kannte  
518 Versicherer nicht. Ich hatte auch keine Möglichkeit, besonders viel über die [Name betrachteter Arbeit-  
519 geber] herauszufinden. Also ich kenne wohl jemanden, der hier arbeitet, mit dem habe ich natürlich  
520 vorher ausgiebig gesprochen. Oder versucht, so viel zu erfahren, wie möglich. Da habe ich auch viele  
521 Informationen bekommen, so bezüglich, wie verhält sich die Firma selber. Ist es offene Kultur oder nicht,  
522 welche Sachen funktionieren hier, welche nicht. Dieses Thema, wir sind ein großer Dampfer,

523 Veränderungen brauchen lange. Solche Sachen, dass man das schon/ Gut, das wäre mir wahrschein-  
 524 lich eh klar gewesen. Aber solche Punkte konnte ich schon vorher abfragen. Aber ansonsten hatte ich  
 525 ja keinen Eindruck von der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Jetzt habe ich den schon. Insofern fällt es  
 526 schwer, dass/ Ich würde sagen, ich hatte vorher keine Meinung. Und jetzt habe ich eine. Also deswegen  
 527 kann ich es auch schwer in Relation zueinander setzen. Ich würde sagen, Teile meiner Erwartungen  
 528 haben sich bestätigt. Und andere wieder nicht. Aber das ist wertfrei. Also ich würde jetzt nicht sagen,  
 529 das eine hat sich nicht bestätigt und deswegen bin ich traurig oder unglücklich oder so. Und andere  
 530 haben sich bestätigt und deswegen freue ich mich. Also es ist halt, wie es ist. Ich kann es ja auch in der  
 531 Regel nicht beeinflussen. Also wenn es hier etwas, eine große Rahmenbedingung gibt, die nun mal ist,  
 532 wie sie ist, dann werde ich daran erst mal ja nichts ändern können. Dann kann ich sagen, okay, gut, das  
 533 habe ich erwartet oder habe ich nicht erwartet. Aber es ist ja müßig, dann darüber nachzudenken.  
 534 #00:50:31-6#

535 I: Wie ist denn dann Ihre Meinung? Sie sprachen von, jetzt habe ich eine Meinung. #00:50:33-6#

536 B: Ja. #00:50:34-7#

537 I: Wie ist die denn? #00:50:35-0#

538 B: Sie ist positiv. Also ich bin schon (...) in weiten Teilen positiv überrascht. Also ich habe hier viele  
 539 kompetente Menschen kennengelernt, die in ihrem Fach sehr gut sind. Was mich gewundert hat, weil  
 540 (...), sehen Sie, wenn Sie/ Ich war bei, ich war in drei Unternehmensberatungen sieben Jahre lang. Ich  
 541 war bei [Name Unternehmen], ich war bei [Name Unternehmen], ich war bei [Name Unternehmen]. Ich  
 542 war beim [Name Unternehmen], ich war bei [Name Unternehmen], ich war bei der [Name Unternehmen].  
 543 Das sind Firmen von 10 bis 120.000 Mitarbeitern. Und in jedem dieser Konzerne, wo ich irgendein IT-  
 544 System eingeführt, verbessert, customized oder migriert habe, habe ich viele, viele Leute kennege-  
 545 lernt, die ins Büro gehen, um schnell wieder rauszukommen. Und die sich nicht gerne mit ihrer Arbeit  
 546 beschäftigen. Und deswegen war ich ja da. Dafür wurde ich ja, dafür hat die Firma mich ja eingekauft.  
 547 Weil ich das dann gemacht habe. Und hier habe ich den Eindruck, dass es diese Menschen auch gibt,  
 548 aber es gibt auch sehr viele, die nicht so denken. Die die [Name betrachteter Arbeitgeber] voranbringen  
 549 wollen, die kompetent sind auf ihrem Fach. Die, von denen ich was lernen kann, die mir was beibringen  
 550 können, dass ich mich entwickeln kann und so weiter und sofort. Und das ist für mich eigentlich der  
 551 wichtigste Punkt, dass ich mich weiterentwickeln kann, dass ich lernen kann. Und dass ich auch Leute  
 552 habe, von denen ich selber was halte. Von denen ich eine gute Meinung habe. Und das, würde ich  
 553 sagen, das ist einer der Punkte, der mich hier positiv überrascht. Ein weiterer Punkt, der mich positiv  
 554 stimmt, ist auch, dass ich hier durchaus die Gelegenheit habe, also dass mir auch Vertrauen gegeben  
 555 wird. Also das Projekt, was ich jetzt irgendwie machen soll, das hat ein Volumen im Millionenbereich,  
 556 wo auch Cash Out eine Rolle spielt. Wo ich sage, in der Größenordnung hätte ich das für einen Einstieg  
 557 nicht erwartet. Sondern da hätte ich erwartet, dass da noch ein bisschen mehr draufgeschaut wird, was  
 558 ich wirklich tue. Finde ich sehr, Vertrauensvorschuss, das finde ich auch positiv. Wie gesagt, negativ  
 559 finde ich dann, die alte Technologie, dass wir uns zu sehr in Gremien aufhalten und solche Sachen.  
 560 Aber, wie gesagt, das haben Sie überall. Von daher, insgesamt ziehe ich ein positives Fazit bisher.  
 561 #00:53:08-1#

562 I: Okay. #00:53:08-5#

563 B: Das dürfen Sie meinem Chef aber noch nicht sagen, ich brauche ja noch eine Verhandlungsposition.  
 564 #00:53:13-0#

565 I: Ist gut. Es wird sowieso niemand erfahren. Ich hatte mir hier eben noch ein paar Fragen formuliert,  
 566 die mir aufgekommen sind, während Sie weitersprachen. Ich wollte Sie nicht unterbrechen. #00:53:30-  
 567 3#

568 B: Ja. Darf man nicht, ich weiß. #00:53:32-7#

569 I: Nein, da kommt ja viel. #00:53:37-1#

570 B: Also, das mit diesen Interviews funktioniert immer, ich finde das gut. Aber man darf ja eigentlich nicht  
571 unterbrechen. Aber das nervt dann immer, wenn der andere so viel quasselt. #00:53:44-9#

572 I: Nein, finde ich nicht. Also mich nervt es nicht. #00:53:46-7#

573 B: Okay. #00:53:46-5#

574 I: Sie haben erzählt, dass Sie in der ersten Woche gleich ganz viele Termine hatten. #00:53:52-5#

575 B: Ja. #00:53:53-2#

576 I: Woher kamen diese Termine? #00:53:55-4#

577 B: Der Erste, der wurde mir eingestellt Anfang Dezember. Also vier Wochen, bevor ich meinen ersten  
578 Tag hatte, wurde mir der erste Termin geschickt. Ich hatte 35 E-Mails im Postfach, als ich den Rechner  
579 das erste Mal angemacht habe. Ich habe, das waren teilweise von meinem Chef, der mir schon irgend-  
580 welche Jour fixe geschickt hatte. Das waren aber auch tatsächlich schon Termine, wo Leute mit mir  
581 inhaltlich sprechen wollten. Ich hatte, eine Mail hatte ich sogar, da hat mich einer, da hat mir einer  
582 inhaltliche Fragen gestellt, mit der Bitte, sie bis Mitte Dezember zu beantworten. Also das war noch das  
583 Lustigste. Insofern, der erste Tag, der war komplett durchgetimt von meinem disziplinarischen Chef, der  
584 halt, der erste Teil dann bei sowieso Bereichsleitung eine Stunde. Dann hier zwei Stunden, dann da  
585 was. Der zweite Tag war dann ein Tag komplett inhaltlich mit meinem fachlichen Ansprechpartner. Aber  
586 die ersten zwei, drei, also ich würde sagen, eher drei Wochen vielleicht, die ersten zwei Wochen waren  
587 komplett von einem Termin in den nächsten. Also das war direkt durchgetimt. Also ich habe den Rech-  
588 ner, dass mein Rechner funktioniert hat, hat über eine Woche gedauert richtig, weil ich keine Zeit hatte,  
589 mit der Hotline vernünftig zu telefonieren. Weil ich nur irgendwie schon eben involviert wurde. Aber wie  
590 gesagt, auch das fand ich eigentlich dann eher gut, weil, also ich will am ersten Tag nicht mein Outlook  
591 einrichten. Das kann ich irgendwann machen. Das interessiert mich nicht. Also das will ich, mache ich  
592 in einer Lücke. Aber so dieses, du hast ja heute erst deinen ersten Tag, wir wollen dich nicht überfordern.  
593 Setz dich an deinen Schreibtisch und richte deinen PC ein. Nach acht Stunden gehe ich nach Hause,  
594 bring dir nichts. Also so nach dem Motto. #00:55:51-0#

595 I: Sie sagten, der PC hat erst nach einer Woche funktioniert. #00:55:55-0#

596 B: Ja. Also, dass alle Tools drauf waren, dass die liefen, dass keine Fehlermeldungen mehr kamen,  
597 diese Sachen. Und mein Skype ging nicht, da läuft ja hier viel. Dann war ich den Nutzerverzeichnissen  
598 nicht, weil [Name betrachteter Arbeitgeber] Frankreich irgendwas umgestellt hatte zwischen den Jahren.  
599 Und dann fehlte irgendeine Kennung. Und dann, solche Sachen. #00:56:12-4#

600 I: Okay. #00:56:13-3#

601 B: Also an sich, Rechner war da, Handy, Telefon war da, Monitor war da. Arbeitsplatz war da. Das hat  
602 alles gut funktioniert. #00:56:20-3#

603 I: Okay. Das heißt, da waren Sie theoretisch erst mal arbeitsfähig. #00:56:23-2#

604 B: Ja, genau. Arbeitsfähig war ich. #00:56:24-6#

605 I: Okay. Sie haben eben eine bestimmte [Name Arbeitgeberbewertungsportal]-Karte betont. #00:56:33-  
606 7#

607 B: Ja. #00:56:34-4#

608 I: Das war aus dem Informationspaket. #00:56:36-5#

609 B: Ja. #00:56:37-1#

610 I: Was haben Sie sich gedacht, als Sie die gefunden haben? #00:56:41-1#

611 B: Ich finde das eigentlich gut, weil (...), ich meine, jeder Bewerber checkt sein Unternehmen da. Und  
612 wahrscheinlich nicht nur da. Und jetzt ist [Name Arbeitgeberbewertungsportal] natürlich schon größer  
613 geworden. Und mir ist nicht ganz klar, ob das alles richtig ist, was da steht. Also ich weiß nicht, ob da  
614 schon auch viel Schindluder mit getrieben wird, weil es eben gewachsen ist schon. Und ich glaube,

615 wenn Firmen aufmerksam werden auf so ein Portal, dann versuchen sie, darauf auch Einfluss zu neh-  
616 men. Und ich weiß nicht, wie sehr [Name Arbeitgeberbewertungsportal] da objektiv ist. Also ich habe  
617 mich damit nicht wirklich viel beschäftigt. Ich gucke dann, ich gucke natürlich nach dem Unternehmen  
618 und lese mir da die Einträge durch und so was an sich. Bei, die Antworten von ihnen, was Sie sich  
619 wünschen, dass der Bewerber auf denjenigen zukommt, die waren alle von Ihnen, glaube ich?  
620 #00:57:47-1#

621 I: Die Ersten, ja. #00:57:48-3#

622 B: Die Ersten. Und aber ich finde das gut, einen offenen Umgang. Weil, das zeigt ja dem Bewerber,  
623 dass die Firma das weiß und sich damit auseinandersetzt und es nicht ignoriert. Wenn man es ignoriert,  
624 dann hat das schnell so einen Touch von, da gibt es irgendein Portal, da können sich die Bewerber, das  
625 interessiert uns nicht. Das ist uns gar nicht wichtig genug sozusagen. Insofern, dieses Social Media,  
626 digitalmäßige, das ist, glaube ich, schon wichtig. Also fand ich die Karte gut und dann habe ich sie auch  
627 ausgefüllt, so, wie ich es damals gesehen habe. Also war für mich ein valider Weg, Feedback abzufragen,  
628 den ich akzeptier habe, der schnell geht. Nicht zu viel Zeit kostet. Also warum nicht. Also wenn es  
629 dem nächsten Bewerber was hilft und auch der Firma was hilft, ich würde es/ Ich hätte es auch gemacht,  
630 wenn eine Firma, aus der nichts geworden ist, mich darum bittet, hätte ich es auch gemacht. Vielleicht  
631 habe ich es auch bei einer Firma gemacht, wo nichts daraus geworden ist, ohne dass die Firma mich  
632 gebeten hat. Also ist ja, weiß ich nicht, wenn ich im Urlaub bin, dann suche ich mein Restaurant auch  
633 über [Name Reisebewertungsportal], weil es einfach gut funktioniert. Also warum soll ich nicht so was  
634 auch beim Bewerbungsprozess mit in die Waagschale werfen. #00:58:58-4#

635 I: Das heißt, Sie haben auch bei [Name betrachteter Arbeitgeber] geschaut, bevor Sie ins Gespräch  
636 gegangen sind? #00:59:03-1#

637 B: Ja, natürlich. #00:59:04-6#

638 I: Was war Ihr Eindruck? #00:59:05-2#

639 B: Ich glaube, dass es sehr schwer ist, so einen positiven Eindruck von einem Unternehmen zu bekom-  
640 men. Weil, die Leute, die sich beschweren, die da posten, sind immer die, die eine negative Meinung  
641 haben. Das ist aber auch so, wenn ich bei [Name Online-Shop] ein Produkt kaufe und da sind 1.500  
642 Bewertungen. Dann lese ich die mit einem Stern, weil, die anderen guten, die brauche ich nicht zu lesen.  
643 Ich will ja wissen, was nicht gut funktioniert. Und insofern ist auch [Name Arbeitgeberbewertungsportal]  
644 für mich wichtig, weil, die Leute, bei denen alles gut ist, das will ich ja gar nicht, das interessiert mich ja  
645 nicht. Weil, ich will wissen, was lief, worüber beschweren sich die Leute. Und das, worüber sich die  
646 Leute beschwert haben, fand ich, hat sehr schnell gezeigt, dass es eigentlich, ich fand, es war sehr viel  
647 Unüberlegtes dabei. Also nichts, wo ich gesagt hätte, okay, also wenn das stimmt, das ist aber echt ein  
648 harter Brocken. Wenn das stimmt, keine Ahnung, es waren sehr viele Einzelfälle. Einzelschicksale, wo  
649 ich sage, da ist echt was nicht gut gelaufen offensichtlich. Aber das passiert mir nicht. Also das muss  
650 mir nicht passieren, weil, auf so was würde ich achten. Also weiß ich nicht, ist auch, wenn irgendein  
651 Mitarbeiter bei [Name Arbeitgeberbewertungsportal] postet, dass irgendwas mit der Zielerreichung nicht  
652 gut gelaufen ist, dann weiß ich, okay, der hatte Stress mit seinem Chef. Da ist echt was nicht gut gelaufen.  
653 Wer schuld ist, ist mir egal. Einer von beiden wird es sein, vielleicht auch beide. Aber, weiß ich  
654 nicht, auf so was würde ich ja eh achten. Insofern, mein Eindruck war eher negativ. Aber ich glaube  
655 auch nicht, dass man einen Positiven erreichen kann, als Unternehmen, wenn man, wenn Leute auf so  
656 eine Seite gucken. #01:00:41-2#

657 I: Und was haben Sie dann für sich mit dieser Information gemacht dennoch? #01:00:44-0#

658 B: Nichts. Weil, also wie gesagt, wenn da etwas gewesen wäre, wo ich gesagt hätte, das könnte dich  
659 auch betreffen, dann hätte ich es im Bewerbungsgespräch zur Sprache gebracht. Dann hätte ich gesagt,  
660 hier bei, auf [Name Arbeitgeberbewertungsportal], da war einer, das und das geschrieben. Wie vermei-  
661 den Sie so was denn inzwischen? Aber da war nichts dabei, wo ich sage, in die Gefahr könnte ich  
662 laufen. #01:01:02-7#

663 I: Okay. (...) Ich schaue jetzt gerade. (...) Stellen Sie sich vor, Sie würden sich selbst noch mal einen  
664 Tag vor dem ersten Arbeitstag bei [Name betrachteter Arbeitgeber] treffen, was wären so Empfehlun-  
665 gen, die Sie sich selbst geben würden? #01:01:27-6#

666 B: Mach dir nicht so viel Stress. Also ich glaube, (...) man hat selber dann schnell, man will ja unbedingt  
667 so schnell wie möglich zeigen, was man kann. Und das ist natürlich Schwachsinn. Und ich (...) würde  
668 sagen, mach dir nicht so viel Stress. Ansonsten an Empfehlungen, glaube ich, eigentlich nichts. Also  
669 das war, wie gesagt, schon okay. #01:02:01-7#

670 I: Okay. Wenn Sie sagen, mach dir nicht so viel Stress, wie sah dann entsprechend der Tag vor dem  
671 ersten Arbeitstag bei Ihnen aus? #01:02:08-9#

672 B: Ich war krank. Also das war, ich war richtig krank. Ich hatte richtig mit Antibiotika und allem zu kämp-  
673 fen. Und zwar schon seit Silvester. Und ich habe dann schon, also mein erster Arbeitstag war der fünfte  
674 Januar. Und ich habe seit dem ersten Januar krank im Bett gelegen. Und ich habe mich auch ernsthaft  
675 nur geschont, von Tee und gesunden Sachen ernährt und nur da gelegen und versucht, fit zu werden.  
676 Und es wurde mit jedem Tag schlimmer. Und wenn es nicht der erste Arbeitstag gewesen wäre, ich  
677 wäre nicht gekommen. Also ich hätte mich krankgemeldet, unter jeden Umständen. Ich glaube auch  
678 nicht, dass es, macht man halt nicht. Nicht an einem ersten Arbeitstag. Also habe ich mir meinen Anzug  
679 angezogen und bin am ersten Arbeitstag auf Teufel komm raus hierher gefahren. Und es ging dann gut.  
680 Aber ich war eigentlich die erste Woche komplett noch krank. Und insofern sah auch so mein Tag davor  
681 aus. Also ich nur schniefend auf der Couch lag und früh ins Bett bin. Ich habe mich nicht großartig damit  
682 beschäftigt, was alles passieren kann. Dafür habe ich zu häufig neue Unternehmen kennengelernt, als  
683 dass mich das irgendwie stressen oder aufregen würde oder so. Neue Menschen kennenzulernen oder  
684 in irgendeine neue Situation zu kommen, da habe ich mir keine großen Gedanken drüber gemacht.  
685 #01:03:32-0#

686 I: Okay, das heißt, diese Empfehlung, hätten Sie sich selbst gar nicht geben müssen, weil Sie das  
687 schon/  
688 #01:03:36-9#

689 B: Doch, ja, also ich hätte sie mir selbst geben müssen, in Bezug auf diese Gremien, in Bezug auf diese  
690 Präsentationen, die ich hier alle schon halten musste. In Bezug auf, wenn es, wenn hier einer sagt, nein,  
691 das machen wir nicht, dann heißt es noch nicht, dass wir es nicht machen. Sondern dann heißt das erst  
692 mal nein, aber dann können wir das noch diskutieren. Und ich weiß nicht, hat hier jetzt schon, letzte  
693 Woche hieß es von unserer Rechtsabteilung, wenn wir mit den Dienstleistern einen Vertrag machen,  
694 dann muss der pro fahrlässiger Haftung mit hohen Haftungsbeschränkungen akzeptieren. Und der  
695 Dienstleister sagt, das machen wir auf keinen Fall. Und beide sagen mir seit fünf Wochen, das machen  
696 wir auf keinen Fall. Und heute sagen beide, wir machen das. Also diesbezüglich, mach dir nicht so viel  
697 Stress. Also, weil das auch Punkte sind, wo ich in meiner Vergangenheit eigentlich immer, das hat  
698 immer sofort funktioniert. Also nicht sofort funktioniert, sondern, in meiner Vergangenheit, wenn einer  
699 gesagt hat, das machen wir nicht, dann war das so. Dann habe ich da nicht diskutiert, dann war das so.  
700 Und deswegen habe ich mir dann den Stress gemacht, weil ich sage, okay, dann musst du mit dieser  
701 Konsequenz jetzt auch leben. Und hier habe ich das Gefühl, dass diese Konsequenz noch nicht sofort  
702 auch eintritt, auch valide ist. Und deswegen der Stress. #01:04:59-8#

703 I: Und wie finden Sie das? #01:05:00-7#

704 B: Eigentlich nicht gut, weil, weiß ich nicht, wenn ich jemanden frage, dann kann er ja vorher mal nach-  
705 denken und mir dann schon die richtige Antwort geben. Oder? Also Schwachsinn. Also ich mache es  
706 nicht so, wenn mich einer was fragt, dann sage ich es, wie es ist. Und wenn das mit der Haftung geht,  
707 dann sage ich, das geht, aber nur ungern. Kann ich damit arbeiten. #01:05:30-1#

708 I: Okay. Gut.(...) Eine letzte Frage noch. Und zwar sprachen Sie auch eben davon, dass es gewisse  
709 Gründe gab, weswegen Sie Ihren Arbeitgeber gewechselt haben oder dass Sie da Punkte hatten. Was  
710 sind denn jetzt, wenn Sie Ihre beiden Arbeitgeber vergleichen, also [Name betrachteter Arbeitgeber]

- 711 und den vorherigen, welches Gefühl haben Sie Ihrem Arbeitgeber gegenüber im Vergleich zu [Name  
712 betrachteter Arbeitgeber] heute? #01:06:05-8#
- 713 B: Weiß ich nicht, Gefühl (...). Keins. Also wie gesagt, ich habe hier Perspektiven, deswegen bin ich  
714 gegangen, deswegen war es auch gut, dass ich gegangen bin. Ich bereue die Entscheidung nicht. Aber  
715 Gefühl meinem alten Arbeitgeber, da waren auch viele Sachen besser. Also da haben wir vernünftige  
716 Technologien benutzt, moderner gehandelt, mehr Verantwortung den Mitarbeitern gegeben. Also auf  
717 operativer Ebene mehr Verantwortung gegeben. Kürzere Dienstwege gehabt, eine Geschäftsführung,  
718 die eingebundener war. Waren auch Sachen besser, aber Gefühle, also der Wechsel war richtig, gut  
719 und ich möchte auch nicht zurück. Also so würde ich das sagen. #01:07:21-4#
- 720 I: Okay. #01:07:23-5#
- 721 B: Aber, also ich weine dem jetzt nicht nach oder ich finde es aber auch/ Also Gefühl, würde ich sagen,  
722 ist das falsche Wort. Ich weiß nicht, irgendwie, also ich bin nicht/ (...) Wie gesagt, ich ziehe ja auch eine  
723 positive Bilanz bisher für die [Name betrachteter Arbeitgeber]. Insofern ziehe ich natürlich eine positivere  
724 Bilanz für die [Name betrachteter Arbeitgeber] im Vergleich zu meinem alten Arbeitgeber. So, ja.  
725 #01:07:46-7#
- 726 I: Okay. Gibt es etwas aus Ihrer Sicht, was wir vergessen haben, was Sie hätten ansprechen wollen?  
727 #01:07:53-8#
- 728 B: (...) Nein. #01:07:59-7#
- 729 I: Okay, dann stoppe ich mal.

## A.8: IP12

- 1 I: So, es läuft. Genau. Vor allem erst einmal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen. Ich würde  
2 gerne mit Ihnen über Ihre erste Zeit hier bei [Name betrachteter Arbeitgeber] sprechen, Ihre Erfahrungen  
3 kennenlernen und davon lernen. Dazu einfach die Eingangsfrage, Sie sind jetzt einige Zeit schon hier.  
4 Wie haben Sie Ihre ersten Tage verlebt damals? #00:00:24-6#
- 5 B: Die allerersten Tage wirklich. Das war eigentlich ganz spannend, weil an dem ersten Arbeitstag, wir  
6 hatten zu dem Zeitpunkt die Situation im [Name Ressort] die Sekretariatsstelle hatte die [Name Kollegin]  
7 dann auch am Empfang abgeholt und es ging eigentlich relativ zügig direkt zum ACC raus. Da die  
8 Bereichsrunde (?) dort stattfand und die Gelegenheit hatte direkt in TKS ein bisschen reinzuschnuppern  
9 und zu sehen, was eigentlich die Kollegen aus der Telefonie machen. Was der erste Weg war erst  
10 einmal aus Holweide raus. Nachmittags ging es dann zu zurück und ich glaube, direkt am dritten Tag  
11 stand die erste Ressortrunde da an. Ich hatte zuvor mit [Name Vorgängerin] gesprochen. Ich habe eine  
12 Ressortrunde schon vor dem Onboarding, dem Wirklichen, sozusagen miterlebt. Und das hat mir auch  
13 sehr gut geholfen. Gerade auch an den ersten Tagen mich zurecht zu finden. Eine Herausforderung,  
14 das weiß ich noch ganz genau, waren die Abkürzungen. Wenn man Branchenfremd und Unterneh-  
15 mensfremd einsteigt. OGS hat eine große Herausforderung für mich dargestellt. Das einzuordnen, also  
16 gerade die eine Abkürzung, die jetzt nicht unbedingt ressortintern- #00:01:32-4#
- 17 I: Was ist OGS? #00:01:31-3#
- 18 B: Das ist operative Steuerungsgremium Geschäfts, es gibt sogar zwei, die sehr sehr ähnlich waren.  
19 Und einfach die ganzen Abkürzungen gerade bei der Protokollierung am Anfang mitzunehmen, das war  
20 eine Herausforderung in den ersten Tagen. #00:01:46-1#
- 21 I: Ja, und wie sind Sie damit umgegangen? #00:01:48-3#
- 22 B: Das hat dann an dem dritten Tag wirklich überraschend gut geklappt, sodass ich echt erleichtert am  
23 dritten Tag dann nach Hause ging. Von der Ressortrunde in der ersten Protokollierung das es sich dann  
24 doch relativ schnell gefunden hat. #00:02:02-5#
- 25 I: Okay. Woran haben Sie das gemerkt? #00:02:04-7#
- 26 B: Die Protokollierung fiel dann doch einfacher, als vielleicht vorher angenommen. Man konnte schon  
27 den ersten Tag so einen Eindruck bekommen wie ist so die [Name betrachteter Arbeitgeber]-Sprache  
28 und die Abkürzungen, die verwendet werden. Es sind sehr sehr viele. Man könnte wahrscheinlich ein  
29 Buch drüber anlegen. Und dann im Grunde ging es relativ klar und strukturiert zu. #00:02:26-5#
- 30 I: Okay. Ich würde gerne wissen was für Sie das Thema Onboarding bedeutet. Was da alles drunter  
31 fällt. Onboarding, andere Schlagwörter sind Einarbeitung, Eingliederung das lasse ich Ihnen offen.  
32 #00:02:45-1#
- 33 B: Also ich glaube, für mich beginnt das im Prinzip schon vor dem ersten Tag. Was bekomme ich als  
34 neuer Mitarbeiter für Informationen vom zukünftigen Arbeitgeber über die Einarbeitungszeiten, die ers-  
35 ten Arbeitstage. Damit man sich zurecht findet, aber auch generell Informationen und Background. Also  
36 das ist dann die Information, die man auch während des Bewerbungsprozesses natürlich schon infor-  
37 mell vielleicht mitnimmt, aber dann auch sage ich einmal Packet an Informationen zu bekommen sei es  
38 vorher schriftlich, email wie auch immer das aussehen mag. Aber um am ersten Tag zu wissen, dass  
39 meine Ansprechpartner sind ja auch organisatorische Sachen. Also ich weiß, ich muss am Anfang ir-  
40 gendetwas bei HR abgeben. Darüber informiert zu sein, zu wissen, wen muss ich da ansprechen, wo  
41 muss ich Sachen abgeben, an wen kann ich mich wenden. Die ganzen Infotlines, die wir hier haben.  
42 Über solche Dinge sich relativ schnell zurecht zu finden. Da fing das für mich eigentlich an und dann  
43 geht es eigentlich mit der zweiten Phase wie ich finde weiter. Was heißt es dann die ersten Tage wirklich  
44 im Unternehmen zu sein. Was für einen Support vielleicht in Anführungszeichen gibt es da auch von  
45 der Unternehmensseite. Und wie schaffe ich es mich im neuen Unternehmen einzufinden und auch ein

46 Netzwerk aufzubauen. Also dann auch die Eingliederung mit den Kollegen. Neue Kollegen kennenzu-  
47 lernen, gegebenenfalls auch ein Netzwerk auch von neuen Kollegen zu haben wo man sich einfach  
48 austauschen kann. #00:04:12-7#

49 I: Sie haben jetzt beschrieben, was Sie darunter verstehen. Was da alles hineinfällt. Was davon haben  
50 Sie denn erlebt? #00:04:23-6#

51 B: Also, ich habe in der Tat den Brief bekommen mit den ganzen Informationen. Das fing von Daten-  
52 schutz an, über Sportverein. Also die Informationen vorab vor dem ersten Tag habe ich auf jeden Fall  
53 erlebt. Und dann muss man glaube ich auch ein bisschen Trennen durch die Rolle der Vorstandsassis-  
54 tenten und das es uns mehrfach im Unternehmen gibt, haben wir natürlich ein ganz spezielles Netzwerk.  
55 Und das hat auch bei der Einarbeitung unheimlich geholfen. Also dass ich dort Ansprechpartner von  
56 einem anderen Ressorts hatte, die die Funktion vielleicht schon ein paar Monate oder auch ein Jahr  
57 und länger inne hatten und dort mir schnell weiterhelfen konnten. Ich konnte Fragen zu jeder Art. Das  
58 heißt ich suche einen Ansprechpartner in deren Resort sei es zu allgemeinen Fragen wie läuft das und  
59 das eigentlich bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] ab. #00:05:03-5#

60 I: Darf ich auch nachfragen, wie Sie die ersten Informationen, die Sie erhalten haben erlebt haben?  
61 Was haben Sie da empfangen? Haben sie Ihnen geholfen? Was waren so Ihre Gedanken? #00:05:15-  
62 6#

63 B: Ich war gerade am überlegen, was war (unv.) Datenschutz, das war glaube ich so ein Pflichtpaket  
64 irgendwo auch natürlich. Einen ganzen Stapel an Richtlinien. Ich glaube, es war auch alles sogar auf  
65 einem USB Stick. Denn ich einfach einmal durchgegangen bin. Ich hatte einen sehr strukturierten Ein-  
66 druck. Ich war also beeindruckt, dass das so strukturiert auch vorab gab. Hier bitte, durchlesen und  
67 dann ab Tag Eins auch entsprechend beachten. Ich das ist etwas was nicht jedes Unternehmen so  
68 aufreizen kann. Sich vorab schon die Gedanken zu machen und von Tag eins an eben auch die Erwar-  
69 tungshaltung haben informiert zu sein. Und ich war noch begeistert von diesem Sportvereinsheft. Da  
70 bin ich auch erst einmal auf die Idee gekommen mir das anzugucken. Das ist ja auch eine nette Gele-  
71 genheit da noch einmal Kollegen und Kolleginnen in einem ganz anderen Kontext kennenzulernen.  
72 #00:06:08-2#

73 I: Okay. Wir haben jetzt drüber gesprochen, was Onboarding aus Ihrer Sicht ist. Wie Sie es erlebt haben.  
74 Was ist denn aus Ihrer Sicht das Ziel dessen? #00:06:19-7#

75 B: Also ich glaube, wenn ich es mir aus der Arbeitgeberbrille anschauen würde, dann bezwecke ich ja,  
76 dass Mitarbeiter sich möglichst schnell einleben, zurechtfinden, auch wohlfühlen im Unternehmen. So-  
77 dass sie dann entsprechend auch den von ihnen erwarteten Mehrwert erbringen können. Man will damit  
78 glaube ich keine Einheitlichkeit schaffen im Sinne von der Betriebsblindheit, die ja durchaus gewünscht  
79 ist auch, wenn man neue Mitarbeiter mit an Bord holt, abzulegen. Aber das ist den Mitarbeitern leichter  
80 fällt in ihrem Umfeld zurechtzufinden. #00:06:54-6#

81 I: Das ist jetzt differenziert die Unternehmensperspektive. Welche könnte es noch geben? #00:07:00-  
82 8#

83 B: Die des neu hinzukommenden Mitarbeiters. #00:07:07-6#

84 I: Wie würde die aussehen? #00:07:09-8#

85 B: Ich glaube, der würde den Prozess auch generell begrüßen, weil man nicht alleine gelassen wird.  
86 Also das Gegenteil von Onboarding wäre aus meiner Sicht, ich gebe dem Mitarbeiter gar nichts mit.  
87 Und sage: "Hier ist der Mitarbeiterausweis, Jobbeschreibung kennst du, bitte anfangen." Und ich glaube  
88 da ist es natürlich ein riesen Pluspunkt auch für neue Mitarbeiter, wenn es einen Onboardingprozess  
89 als solchen gibt und der eben auch gut strukturiert ist. #00:07:35-8#

90 I: Welche Interessen gäbe es da noch? #00:07:39-6#

- 91 B: Neben dem neuen Arbeitnehmer und der Unternehmenssicht? Ich glaube das ganze Umfeld profitiert  
92 davon. Also, auch die anderen Kollegen haben natürlich ihre Vorteile davon, wenn ein neuer Mitarbeiter  
93 gut aufgenommen wird, sich wohlfühlt und direkt auch zurechtfindet. #00:07:58-3#
- 94 I: Okay. Sie haben eben gesagt, das Gegenteil von Onboarding ist sich alleine gelassen fühlen. Also  
95 was bedeutet das in dem Kontext? Warum ist es wichtig, sich nicht allein zu fühlen? #00:08:18-4#
- 96 B: Ich glaube, dann hat man einen schwierigen Start, wenn der Mitarbeiter in den ersten Tagen und  
97 Wochen nach Hause geht und nicht das Gefühl hat, am richtigen Ort angekommen zu sein. Also das  
98 richtige Unternehmen auch für sich gefunden zu haben. Und ich glaube, da trägt das Onboarding viel  
99 dazu bei, dass ich mich als neuer Mitarbeiter wohl, in einer neuen, vielleicht auch ungewohnten Struktur  
100 fühle, aber das Gefühl habe eine sichere Basis zu haben. #00:08:46-5#
- 101 I: Was bedeutet in dem Kontext eine sichere Basis für Sie? #00:08:48-5#
- 102 B: Das man seinen definierten Ansprechpartner kennt. Dass man weiß, an welchen Stellen man auch  
103 etwas einstreuen kann im Unternehmen. Wo auch so die gesteckten Rahmenmöglichkeiten sind und  
104 sich nicht mit zu viel Unsicherheit, ich glaube Unsicherheit ist immer bei was Neuem mit dabei, aber  
105 nicht mit unnötig viel Unsicherheit auseinandersetzen muss. #00:09:16-8#
- 106 I: Was ist denn die Konsequenz dessen, wenn die Unsicherheit doch überwiegt? Was kann das sein?  
107 #00:09:24-5#
- 108 B: Das könnte dem Mitarbeiter mitunter schwerfallen sich wirklich wohl zu fühlen und anzukommen.  
109 Also das man im Extremfall nicht gerne zur Arbeit kommt. #00:09:39-1#
- 110 I: Sie haben jetzt gerade gesagt Ankommen. Könnten Sie genauer beschreiben was das bedeutet im  
111 Unternehmen ankommen? #00:09:49-7#
- 112 B: Ich glaube man ist dann angekommen, wenn man sich eigentlich selber aufhört zu überlegen, wie  
113 lange man eigentlich hier schon dabei ist und plötzlich feststellt, Mensch so viel Zeit ist schon vergan-  
114 gen. Aber dann rast es irgendwann so an einem vorbei. So ist es mir auch gegangen. Die erste Woche  
115 denkt man, eine Woche, zwei Wochen, drei Wochen, plötzlich sind dann vier Monate vorbei. Und dann  
116 merkt man wie tief man in den Themen schon drin ist, wie wohl man sich vielleicht auch in dem Netzwerk  
117 fühlt. Wie gut man sich mit den Kollegen schon zusammen gefunden hat und fühlt sich vielleicht gar  
118 nicht mehr so unbedingt als neuer Mitarbeiter. #00:10:26-2#
- 119 I: Okay. Wie fühlt es sich denn an neu zu sein? Im Gegensatz dazu? #00:10:33-3#
- 120 B: Ich glaube, das ist das Gefühl, wenn man täglich drei Mal seinen Lebenslauf erzählt und sich immer  
121 wieder von vorne vorstellt. Was dann mit der Zeit immer abnimmt und sich auf neue Gesprächspartner  
122 bezieht. Aber ich glaube auch, das hängt ganz stark davon ab wie so ein Onboardingprozess ist. Interes-  
123 siert sich das Unternehmen, interessiert sich die Kollegen für neue Mitarbeiter, dann kommen diese  
124 auch auf neue Mitarbeiter zu. Und dann ist das Erleben aus Sicht des neuen Mitarbeiters ein ganz  
125 anderes, als wenn dieses Bewusstsein nicht da ist und vielleicht auch der strukturierte Prozess dahinter  
126 nicht da ist. #00:11:11-2#
- 127 I: Sie sprachen jetzt gerade von einem strukturierten Prozess. Würden Sie auch ihren eigenen in der  
128 Form auch beschreiben als strukturierten Prozess? #00:11:21-0#
- 129 B: Ja. Also gerade aufgrund dessen, dass mir ein Infopacket schon vorher zugesendet wurde. Ich kenne  
130 das im Freundeskreis, da gibt es unterschiedliche Unternehmen, unterschiedliche Industrien. Bei man-  
131 chen ja, da funktioniert das so, viele andere haben das nicht. Die gehen am ersten Tag zu ihrem neuen  
132 Arbeitgeber und finden sich dann dort irgendwie ein. Aber dieses vorabsenden von Informationen habe  
133 ich unheimlich positiv empfunden. #00:11:47-9#

134 I: Okay. Ich würde gern ein bisschen näher auf ihre Tätigkeit eingehen bei [Name betrachteter Arbeit-  
135 geber]. Um auch so ein bisschen mehr über Ihr Umfeld zu erfahren. Was sind ganz konkret Ihre Aufga-  
136 ben und wie ist so Ihre Rolle mit Ihren direkten Schnittstellen? #00:12:09-7#

137 B: Das ist ganz schwierig zu beschreiben, was ich jetzt durchaus anpasse an die jeweilige Situation.  
138 Was gerade so los ist. Es fängt natürlich mit den regelmäßigen Aufgaben bei den Vorstandsassistenten  
139 an. Bin ich zu leise? #00:12:22-4#

140 I: Ja das kann dann bei der Transkription schwierig werden. #00:12:25-2#

141 B: Dazu zählen zum Beispiel bei uns Ressortrunden. Das ist die Aufbereitung der Ressortrunden: eine  
142 Agenda erstellen, mit den Referenten abstimmen, die Unterlagen dafür einsammeln und letztendlich  
143 dann die Durchführung von der Ressortrunde. Dass das alles ohne Probleme flüssig durchläuft. Dann  
144 ist es bei uns eine Wochenrunde, die wenn wir, [Name Ressort], gemeinsam einmal Mittwochmorgen  
145 auf die Zahlen zu schauen. Wie ist die letzte Woche gewesen. Dort einfach durch die Exceltabelle ge-  
146 meinsam mit den Bereichsleitern zu gehen und dem Vorstand und das sind so zwei sehr regelmäßige  
147 Aufgaben, die bei mir ins Tätigkeitsfeld fallen. Und daneben ist dann Vieles was im täglichen Ablauf  
148 sozusagen vom Chef direkt kommt. Das heißt wenn bestimmter Abstimmungsbedarf da ist, wenn für  
149 den Konzernvorstand für eine Sitzung was vorbereitet werden soll. Das ist wirklich ganz schwierig zu  
150 beschreiben, weil es so vielfältig ist. #00:13:22-3#

151 I: Okay. Und was ist dabei dann Ihre Rolle? #00:13:26-1#

152 B: Also bei den Ressourcen ist es so wie ich es eben beschrieben habe die Vorbereitung, Planung der  
153 Agenda bis hin zur Protokollierung. Bei den Mittwochrunden ist es so, dass ich meisten mich vorher  
154 einwähle, schaue, dass alle Teilnehmer da sind und jeweils immer das Wort weiterreiche und dann  
155 jeweils immer sozusagen das Wort weiterreiche, weil wir das als Telefonkonferenz machen, viele nicht  
156 vor Ort sind und sehen, wer wann mit seinem Part sozusagen dran ist und sie dann ihre jeweiligen  
157 Bereichszahlen vorstellen. Bei diesem Blumenstrauß an Aufgaben sagen, der dann den größten Teil  
158 ausmacht, ist es wirklich ganz unterschiedlich. Es kann sein, Abstimmungen über die anderen Vorstan-  
159 dassistenten, es kann sein, Aufbereiten von Unterlagen. Jetzt gerade waren Standortrundreisen. Es  
160 kann sein, dass ich mit in die Kommunikationsthemen einsteige. Wir haben eine Kollegin, die sich spe-  
161 ziell dem Thema Kommunikation widmet und ich sie dort unterstütze und wir gemeinsam überlegen,  
162 was könnten wir noch in Sachen Vorstandskommunikation oder Ressortkommunikation machen. Dann  
163 im Zweifelsfall vom Konzept bis Umsetzung. Was haben wir noch? Ja, jetzt hatten wir gerade Führungs-  
164 kräfte Off-Site , dort mit einzusteigen, zu überlegen welche Themen und Inhalte nehmen wir seit dem  
165 letzten Führungskräfte Off-Site wieder auf. Dort auch in die Diskussion mit SO zu gehen, welche Parts  
166 übernimmt [Name Vorstand]. Was lässt sich vorbereiten, was sollte er auf jeden Fall mit erwähnen.  
167 #00:14:54-1#

168 I: Okay. Wenn Sie sich mal diese ganzen Themen vor Augen führen, und einmal überlegen was Sie  
169 bisher schon geleistet haben und was so Ihre Zielleistung ist, was glauben Sie wieviel Sie bisher, wenn  
170 Sie das mal in Prozent beschreiben müssten, wie viel Sie zu Ihrem Zielwert leisten können?  
171 #00:15:17-8#

172 B: So als Zielwert definieren Sie das Optimum von den Tätigkeiten? #00:15:22-0#

173 I: Das Optimum was Sie auf Ihrer Position leisten können. #00:15:23-3#

174 B: Okay. Ich glaube, wenn es um die regelmäßigen Aufgaben geht, war ich da nach ein paar Monaten  
175 relativ routiniert drin, also dass ich das schon bei über neunzig Prozent sehen würde. Die ganzen an-  
176 deren Aufgaben finde ich sehr sehr schwierig einzuschätzen, weil jede Aufgabe für sich genommen  
177 auch wieder anders ist. Und es dann immer eine andere individuelle Abstimmung ist, macht man dann  
178 eine ähnliche Abstimmung. Beim zweiten Mal wird es dann immer besser als beim ersten Mal. Man

179 kennt dann die Personen besser mit denen man sich abstimmt und kann da besser drauf eingehen. Das  
180 ist schwer für mich eine Prozentzahl zu fassen. #00:15:55-4#

181 I: Ja. Vom Gefühl her? #00:16:00-5#

182 B: Vielleicht fünfzig. Im Sinne von einer Lernkurve, weil am Anfang entwickelt man sich glaube ich in  
183 dem Feld auch am Weitesten und dann wird es jetzt immer Stück für Stück hoffentlich weiter nach oben  
184 gehen. #00:16:09-0#

185 I: Ja. Wie geht es Ihnen dabei? #00:16:11-9#

186 B: Gut, also für mich ist das auch spannend und der Reiz der Herausforderung daran zu wachsen. Also  
187 da rein zu gehen und zu sagen, okay das ist jetzt die erste Erfahrung gewesen. Beim zweiten Mal kann  
188 ich mir noch dieses und jenes vornehmen und das dann wirklich auch umzusetzen und zu merken, wie  
189 das dann auch einen entsprechenden Effekt bringt. #00:16:29-0#

190 I: Schön. Wie sind Sie selbst vorgegangen, um sich hier einzugliedern? Sie haben jetzt von vorstrukturierten  
191 Aspekten gesprochen, von ihrem Netzwerk gesprochen. Aber was war so Ihr eigenes Vorgehen?  
192 #00:16:45-5# #00:10:00-0#

193 B: Ich überlege gerade, der zweite Tag. Da hatte ich unheimliches Glück, weil es ein jährliches Treffen  
194 der Vorstandsassistenten wie auch der ehemaligen gab. Das war wirklich mein zweiter Arbeitstag und  
195 irgendwer erzählte mir das und hat mir relativ schnell die Einladung weitergeleitet. Und das war dann  
196 klasse, weil ich abends dann die Gelegenheit hatte in einem informellen Rahmen kennenzulernen, die  
197 man im Rahmen des ersten Arbeitstages in der Regel noch nicht alle gesehen hat. Da ließ sich dann  
198 unheimlich gut dran anknüpfen. Also viel mit Mittagsterminen, sowohl im Kreis der Assistenten und  
199 ehemaligen Assistenten. Dann aber auch bei uns im Ressort einmal mit dem Bereichsleitern sich wirklich  
200 für eine Stunde hinzusetzen, mir den Bereich näher erklären zu lassen. Die Gelegenheit nutzen,  
201 Fragen loszuwerden an der Stelle und dann sehr viel zu hospitieren. Also das ist auch etwas, das ich  
202 jetzt immer wieder erwähne wenn ich merke da ist ein Thema, das würde ich gerne tiefer verstehen,  
203 nutze und auf die Kollegen zugehe und sage: "Kann ich mir das mal für zwei, drei Stunden bei euch im  
204 Team anschauen. Wie sieht das eigentlich aus, gerade in der Verarbeitung ". Wie arbeiten die Kollegen  
205 mit den Systemen und was muss ich mir darunter vorstellen. Das habe ich gemacht in der Telefonie  
206 zum Beispiel. Ich bin auch einige Tage im Vertrieb gewesen. Das ist aber auch sowas was die meisten  
207 Vorstandsassistenten eigentlich wirklich drei, vier Tage rausgehen um mal die Agenturen zu sehen.  
208 Aber viele auch intern. Also, dass ich mich viel neben Abteilungsleitern auch Controlling gesetzt habe,  
209 einfach mal erklären lassen, was steckt da wirklich hinter der Zahlen. Warum ist das so und nicht anders.  
210 Aber auch die Verarbeitungsprozesse im BackOffice. Ich war im Oktober für Termine in Berlin. Ich habe  
211 dort auch gesagt, okay wir haben hier in Köln keine Verarbeitung-[Sparte], also nutze ich die Gelegen-  
212 heit, dass ich in Berlin bin wo die Kollegen genau das machen, und habe mich einfach mal einen Nach-  
213 mittag daneben gesetzt. #00:18:34-8#

214 I: Wie haben Sie das wahrgenommen? Auch die Reaktionen darauf? #00:18:40-7#

215 B: Jetzt speziell die Hospitationen? Eigentlich gut. Ich glaube da sind viele Abteilungen hier schon sehr  
216 sehr routiniert auch darin, gerade wenn ich an das ACC denke. Da steht ein festes Konzept wie die  
217 Hospitationen ablaufen unheimlich professionell organisiert eigentlich. Ja und die meisten empfangen  
218 einen da eigentlich auch gut, auch weil sie merken, da interessiert sich jemand auch wirklich dafür und  
219 möchte da mehr darüber wissen, mehr erfahren und mehr lernen. #00:19:08-3#

220 I: Ja. Woran haben Sie das gemerkt, dass Sie mit offenen Armen empfangen wurden? #00:19:11-01#

221 B: An der Bereitwilligkeit auf die Fragen einzugehen, an der Zeit, die sich genommen wird. Weil das  
222 sind ja wirklich operative Bereiche, wo man auch berücksichtigen muss, in der Zeit, in der man daneben  
223 sitzt, werden die Mitarbeiter nicht so viel schaffen, wie in den Zeiten, wo sie in Ruhe ihre Themen abar-  
224 beiten können. Und das ist ja letztendlich gerade dort ein Kriterium, woran gemessen wird. Wieviel wird

225 erledigt, wieviel wird geschafft. Und das finde ich ist eine große Bereitschaft, wenn man sagt, nein ich  
226 nehme mir jetzt trotzdem die Zeit und zeig ihr das für zwei Stunden und beantworte ihre Fragen dazu.  
227 #00:19:44-2#

228 I: Okay. Wenn Sie noch einmal auf die Gesamtzeit zurückblicken und mal überlegen was waren für Sie  
229 zentrale Meilensteine, wichtige Momente #00:20:03-8#

230 B: In Bezug auf die Einarbeitung? #00:20:06-2#

231 I: Ja genau. Das Onboarding, die erste Zeit, also einen Moment wo Sie sagen, wenn ich an meine erste  
232 Zeit hier denke, unabhängig davon, ob wir das jetzt Onboarding oder Einarbeitung nennen. Was sind  
233 da die Momente, die mir als erstes in den Kopf kommen? #00:20:22-1#

234 B: Ich glaube die ganzen Themen, die dann das erste Mal kamen. Das erste Mal die Ressortrunde. Am  
235 dritten Tag das erste Mal die Konzernvorstands-Sitzung, das war dann auch wirklich eine wo wir ein  
236 Thema drin hatten von KPPS Seiten, da zu schauen wie läuft der Prozess, wann müssen die Unterlagen  
237 da sein, wen muss ich dafür ansprechen, was muss ich eigentlich hier tun, was ist mein Job dabei. Und  
238 dann glaube ich der nächstgroße Punkt war dann die USV Sitzung Anfang November. Vorzubereiten,  
239 die Inhalte aus dem Ambition-Team mitnehmen, inhaltlich da aber auch in dem Zusammenhang die  
240 Hospitation in dem Bereich Vertrieb. #00:21:05-7# #00:00:00-0#

241 I: Warum war die wichtig? #00:21:07-5#

242 B: Die war für mich als Branchenfremde wichtig, um einen Eindruck von Betriebsprozessen zu bekom-  
243 men. Mal nicht aus der Kundenperspektive, die man vielleicht schon privat erlebt hat, sondern wirklich  
244 speziell zu gucken, was macht eigentlich der Außendienst. Wie interagieren die mit den Kunden und  
245 dann aber vor allem vor dem Hintergrund der USV, die an dem Samstag dann auch stattgefunden hat,  
246 zu gucken wie ist eigentlich die Stimmung. Was kommen bei mir jetzt gerade in Bezug auf Operations  
247 Fragen von den Vermittlern an. Was bedeutet das vielleicht auch. Und das hat mir unheimlich geholfen  
248 die ganzen Veranstaltungen dann auch einordnen zu können. Also auch das Feedback von außen ein-  
249 fach mal ganz bewusst mitzunehmen. #00:21:48-7#

250 I: Okay. Mich würde auch noch einmal interessieren, Sie haben jetzt eben gesagt, das erste Mal bei-  
251 spielsweise die KVS mit vorbereiten, was war Ihre Rolle? Was mussten Sie überhaupt tun? Wie sind  
252 Sie denn an diese ganze Information gekommen? #00:22:01-9#

253 B: Ich glaube das ist so durch das Netzwerk der Assistenten relativ klar geworden. Dadurch, dass ich  
254 eine kurze Übergabe mit der Vorgängerin hatte. Sie sagte, wenn das und das ansteht, dann sind das  
255 und das deine Aufgaben. Darauf musst du achten. Dann aber auch die Gespräche. Das man sich ab-  
256 stimmt mit dem Assistenten des Vorstandvorsitzenden. Okay, dann zwei Tage vorher, da und darauf  
257 achten. #00:22:32-5#

258 I: Wie war das dann für Sie? #00:22:34-1#

259 B: Das hat dann alles in time geklappt. #00:22:39-5#

260 I: Super. Ja schön. Gab es Aspekte, die Sie überrascht haben? #00:22:46-0#

261 B: Es gab einen Termin relativ zu Anfang, da war gerade das Ambition Thema relativ groß. Und man  
262 hatte den Assistentenkreis im Prinzip einmal zusammengerufen, um Feedback einzusammeln, was  
263 passiert gerade in den Resorts. Feedback, Stimmungslage, solche Themen. Ich musste mich, da ich  
264 komplett neu war erst einmal informieren, was haben wir eigentlich in [Name Ressort] gemacht. Was ist  
265 schon gelaufen? Was steht noch an? Ich bin dann mit dem Feedback da reingekommen und ich glaube  
266 in den Begrüßungsworten waren direkt ein Dank dafür, dass man bereit ist über die Resorts hinweg  
267 auch auszutauschen. Das hat mich damals ganz überrascht, weil ich das nicht so erwartete, dass da  
268 vielleicht auch die Grenzen zwischen den Resorts entsprechend hoch sind. Von dem informellen Aus-  
269 tausch dieser Art. #00:23:39-4#

- 270 I: Ja. Was glauben Sie vorher kam jetzt da Ihre Überraschung? Oder Ihre Erwartung, dass jetzt da  
271 anders ist? #00:23:47-8#
- 272 B: Das inhaltlich kein sensibles Thema was jetzt der Geheimhaltung unterlag, weil es ja im Prinzip im  
273 täglichen Doing war. Was haben wir schon umgesetzt, wie sind wir das Thema im Ressort angegangen  
274 sehr transparent eigentlich auch nach außen ist, habe ich nicht erwarten, dass das kein Thema ist,  
275 worüber man sich auch offen austauschen konnte. Ich erlebe es aber auch so, dass das stärker forciert  
276 wird, das man genau diesen Austausch sucht. #00:24:18-5#
- 277 I: Okay. Haben Sie vorab andere Erfahrungen gemacht mit dem Thema? #00:24:24-8#
- 278 B: Eigentlich relativ offene Erfahrungen. Vielleicht deswegen auch meine Erwartungshaltung.  
279 #00:24:28-3#
- 280 I: Und was haben Sie dann gedacht, als es anders war? #00:24:30-9#
- 281 B: Ich war einfach erst einmal überrascht von der Einstellung, von der Grundhaltung, aber es war ja  
282 dann ein sehr sehr offener Austausch in der Tat. Von daher glaube ich ist es auch eine Zeit, in sich in  
283 diesem Unternehmen vieles in die Richtung eben wandelt. #00:24:49-6#
- 284 I: Ja. Okay. In welche Richtung geht es? #00:24:52-3#
- 285 B: In Bezug auf die Ambition? #00:24:56-0#
- 286 I: Ja, aber jetzt im Kontext auf Austausch etc. #00:25:01-3#
- 287 B: Ich glaube die Art und Weise der Zusammenarbeit. Das man da wirklich stark guckt wo kann man  
288 vielleicht zusammen etwas bewirken. Und auch mal guckt, das fängt ja im Kleinen an. Nicht nur das  
289 Team alleine, sondern mit dem Teams links und rechts. Das fängt an mit der Abteilung, ist bereichs-  
290 übergreifend, dann natürlich auch resortsübergreifend. #00:25:15-6#
- 291 I: Okay. Wenn Sie die zentralen Momente, die Sie eben jetzt genannt haben, die Ihnen im Kopf herum-  
292 schwirren. Wenn Sie sich die noch einmal vor Augen führen und dann überlegen, in welchem Verhältnis  
293 zu dem Ziel was Sie ganz zu Beginn Onboarding auferlegt haben sozusagen. Wie das Verhältnis ist  
294 von diesen zentralen Aspekten zum Ziel. Wie würden Sie dieses Verhältnis beschreiben? #00:25:47-  
295 8#
- 296 B: Ja. Ich glaube die Momente, die ich da beschrieben habe sind dann auch größtenteils Momente  
297 gewesen, wo ich vor neuen Aufgaben, neuen Herausforderungen oder neuen Erlebnissen einfach auf  
298 einer Arbeitsebene stand. Ich würde das nicht unbedingt in Bezug zum Onbordingprozess sehen.  
299 #00:26:09-2#
- 300 I: Ich meine vom Ziel vom Onbording. #00:26:11-7#
- 301 B: (Pause) Ich weiß nicht, ob ich da einen direkten Bezug herstellen würde. Es war ja in dem Moment,  
302 wenn ich jetzt noch einmal die USV als Thema aufgreife, einfach nochmal ein Erfahrungspunkt, den  
303 mitzunehmen. Zu gucken, wie läuft die Veranstaltung ab, was kommt da vom Feedback von den Ver-  
304 mittlern. Was aber nicht direkt mit meinem Prozess wie arbeite ich mich bei der [Name betrachteter  
305 Arbeitgeber] ein, wie finde ich mich zurecht zu tun hatte. #00:26:50-4#
- 306 I: Okay. Verstehe ich Sie denn richtig, dass Ihr Gefühl angekommen zu sein unabhängig ist wie sie  
307 relevante Momente in Ihrem Arbeitsalltag bewältigen. #00:27:06-2#
- 308 B: Zumindest von den Einzelerlebnissen losgelöst. Ja. #00:27:13-9#
- 309 I: Okay. Könnten Sie da näher darauf eingehen? #00:16:-1#
- 310 B: Also, ich würde es nicht an den einzelnen Momenten festmachen, bin ich im Unternehmen ange-  
311 kommen. Ich glaube, das sind mehrere Faktoren, die da in Summe darauf einwirken. Wie habe ich mich  
312 in der jeweiligen Situation gefühlt? War es ein Gefühl der Unsicherheit dass ich hatte oder bin ich positiv

- 313 durch die Situation gegangen. Konnte ich die gut managen aus einer persönlichen Perspektive, weil  
314 vielleicht ich den entsprechenden Kollegen gut gefunden habe auf Antrieb und lösungsorientiert ein  
315 Problem gelöst habe. Und dann gemerkt habe, es ist eine gute Zusammenarbeit gewesen, das hat gut  
316 geklappt, ich habe mich direkt zurechtgefunden. Das wären dann eher so Momente, wo ich es festma-  
317 chen würde. Das ist dann vielleicht auch der Erfolg des Onbording gewesen. #00:28:05-9#
- 318 I: Wie war dann bei Ihnen? #00:28:09-4#
- 319 B: Ich glaube das war so ein Punkt, der sich sehr stark über die ersten Wochen und Monate entwickelt  
320 hatte. Es ist jeden Tag ein Stückchen mehr geworden, jeden Tag ein Stückchen fester irgendwie in dem  
321 Schwung drin. #00:28:24-7#
- 322 I: Ja. Und wie ist das wie gesagt wieder das Verhältnis zum Ziel? #00:28:32-2#
- 323 B: Also es war wie so eine Lehrkur. Es hat sich entwickelt Stückchen für Stückchen. Da zählten die  
324 Momente, die ich eben beschrieben habe als Einzelmomente rein, aber nicht das ich sagen würde es  
325 war ein Riesenausschlag und plötzlich bin ich dem Ziel im fünfzig Prozent näher gekommen. #00:28:51-  
326 1#
- 327 I: Was ist dann stattdessen deren Rolle im Gesamtkontext aus Ihrer Sicht? #00:29:00-5#
- 328 B: Ich glaube noch einmal Klarheit zu schaffen, Sicherheit über die Prozesse vor allen Dingen dann  
329 auch zugeben. Also mehr inhaltlich. #00:29:11-4#
- 330 I: Okay. Jetzt haben wir eigentlich auch über spätere Momente gesprochen. Wenn wir noch einmal in  
331 die ersten Tage gehen gedanklich, was waren da die Erwartungen an Ihre ersten Arbeitstage vorab?  
332 Haben Sie vorher geglaubt die anzutreffen? #00:29:30-8#
- 333 B: Was ich vorher geglaubt habe? (Pause) Das kann ich gar nicht so genau sagen. Das ist schwierig.  
334 Ich glaube ich bin einfach mit dem Ziel gekommen mich schnell in die Themen, also speziell was sind  
335 die einzelnen Bereiche des Resorts, wie funktionieren die Prozesse, möglichst einzusteigen. Die Auf-  
336 gaben organisiert zu bekommen. Worauf muss ich achten, sich da gut aufzustellen. Da gab es glaube  
337 ich auch eine große Schnittmenge mit dem was dann in der Realität tatsächlich stattgefunden hat.  
338 #00:30:16-9#
- 339 I: Okay. Was haben Sie gedacht an den Vortagen? Wenn Sie mal überlegen, wo waren Sie denn, was  
340 haben Sie gemacht? #00:30:33-2#
- 341 B: Die Woche davor war ich im Urlaub in Slowenien. Ich überlege gerade, es war ein Sonntag, da sind  
342 wir wiedergekommen und Dienstag war dann der erste Arbeitstag. Ich habe am Montag einfach alle  
343 Sachen, die da waren gebügelt, sodass die Tasche und alles bereitstand. Ja, ich war gespannt. Ich  
344 habe mich darauf gefreut, war gespannt was mich erwarten, bin aber gar nicht reingegangen mit das  
345 wird jetzt passieren. #00:31:03-6#
- 346 I: Wenn Sie dann noch mal gern den Prozess weiterverfolgen, sagen Sie, wie war der Ablauf, als Sie  
347 dann hergekommen sind? #00:31:13-6#
- 348 B: Ja, es war so wie gesagt, dass ich am Empfang im Prinzip ankam, mit der Katja Elmer zusammentraf,  
349 wir dann nach kurzem Ablegen der Sachen im Büro direkt ins ACC gefahren sind. Nachmittags bin ich  
350 mit dem Chef zurückgefahren. Dann haben wir hier noch einen Termin, das erste Gespräch im Prinzip.  
351 Und IT-technisch klappte alles. Das war etwas, das direkt positiv aufgefallen ist muss ich sagen. Am  
352 zweiten Tag war ich glaube ich unheimlich damit beschäftigt viele neue Gesichter kennenzulernen. Mich  
353 im Resort vorzustellen, einige der Assistenten kennenzulernen und dann die Resourin für den dritten  
354 Tag vorzubereiten. Das waren so die ersten drei Tage, die erste Woche. #00:32:05-9#

355 I: Okay. Wenn Sie jetzt einmal überlegen, angenommen Sie könnten einen Onboardingprozess gestalten,  
356 sich selbst überlegen wie würde ich das machen, wie würde dann die Gestaltung dessen aussehen?  
357 Also was Sie für neue Mitarbeiter aufbereiten würden #00:32:31-2#

358 B: (Pause) Ich glaube, auch wenn es Grüne Wiese wäre, ich würde das mit den Informationen vorab  
359 beibehalten wollen. Ich würde mir vielleicht überlegen, was interessiert den Mitarbeiter nach den ersten  
360 Tagen, wie kann ich als Unternehmen oder aus dem Prozess raus unterstützen, dass ein entsprechen-  
361 des Netzwerk aufgebaut wird. Sei es eine Möglichkeit zum Austausch mit anderen neuen Mitarbeitern  
362 zum Beispiel zu schaffen. Vielleicht im Rahmen, vielleicht aber nicht unbedingt verknüpft mit sowas wie  
363 der Vermittlung von den Werten, von den Kernstrategieelementen des Konzerns. #00:33:17-7#

364 I: Warum ist das wichtig aus Ihrer Sicht? #00:33:19-9#

365 B: Also ich glaube für mich war es eine spannende Zeit, weil es war gerade mitten in dem Abitionpro-  
366 zess, wo auch vieles so im Wandel war mit den Kreativteams. Die waren zwei Wochen später fing das  
367 glaube ich wirklich an, die heiße Phase durchzustarten, sodass ich automatisch viel davon mitbekom-  
368 men habe. Wenn das alles nicht gewesen wäre, hätte glaube ich sowas doch geholfen das aufzuneh-  
369 men. Es ist aus meiner Sicht einfach etwas anderes, wenn ich mir durchlese, was für Werte hat die  
370 [Name betrachteter Arbeitgeber], oder wenn ich das live erlebe gemeinsam mit anderen neuen Kolle-  
371 gen. #00:33:55-3#

372 I: Was ist daran anders? #00:33:56-0#

373 B: Ich glaube das was man gleich erlebt. Sei es bei jemanden das vorträgt, präsentiert, in einem Work-  
374 shop arbeitet, länger und nachhaltiger hängen bleibt, als wenn ich auf einer Internetseite oder in der  
375 PowerPoint mir selber anschau. Weil man auch die Möglichkeiten hat im Austausch Fragen zu stellen,  
376 zu reflektieren was man glaube ich beim Lesen nicht in der Intensität macht. #00:34:27-3#

377 I: Okay. Was würden Sie noch machen? #00:34:29-6#

378 B: Ich glaube, wenn es so eine Plattform zum informellen Austausch gibt. Innerhalb der Forschungsas-  
379 sistenten, die haben da glaube ich einfach den Vorteil, dass wir automatisch so eine Gruppe haben, der  
380 wir uns zuordnen können, mit der wir uns austauschen können. Wo auch ein Stammtisch stattfindet. Ich  
381 weiß nicht, wie die Möglichkeiten aussehen für Mitarbeiter, die in die Linienfunktion direkt einsteigen.  
382 Weiß man wer andere neue Kollegen sind? Vermutlich nicht unbedingt. Vielleicht im eigenen Bereich,  
383 wo man es unmittelbar mitbekommt, dann aber nicht in den anderen Resorts. #00:35:06-2#

384 I: Was würde es bedeuten, wenn man das wüsste? #00:35:09 -0#

385 B: Ich glaube die Informationen alleine, da würde man wahrscheinlich auch nicht zum Telefonhörer  
386 greifen. Wenn es aber das Angebot gibt sich zu vernetzen, sich auszutauschen im Rahmen von Abend-  
387 veranstaltung oder mehrtägigen Workshop, oder einem Mittagessen kann es ja auch sein im Rahmen  
388 der Gruppe, all derer, die zum 1.10. angefangen haben oder dergleichen. Dann hat man einfach einmal  
389 Anlaufstellen im Konzern, wo man einfach ganz andere Perspektiven noch einmal mitbekommt, losge-  
390 löst vom eigenen Arbeitsalltag. Wo man aber auch die Möglichkeit hat, wenn man das möchte diesen  
391 Austausch aufrecht zu erhalten. #00:35:47-4#

392 I: Okay. Gibt es noch etwas? #00:35:54-2#

393 B: Zum Konzeptzeug. Ich überlege, (Pause) ich glaube es wären für mich zentrale Elemente, dass man  
394 a) die Informationsübersicht hat, vorab vor Ort, was mache ich bei IT Problemen, wer ist bei SA (?) mein  
395 Ansprechpartner, wie funktioniert das und sei es die Information, dass es über AES läuft. Die Möglichkeit  
396 sich ein Netzwerk aufzubauen, wenn man das möchte. Die Möglichkeit sich auch näher mit den Unter-  
397nehmenswerten und dem größeren Bild sozusagen dahinter auseinanderzusetzen. Und ich weiß nicht  
398 inwiefern man das zum Onboarding mit reinzählen würde, aber ich sage es einmal so, die ersten Ge-  
399 spräche mit dem direkten Vorgesetzten gehören für mich schon dazu. Die müssen aus meiner Sicht

400 nicht zwingend gleich strukturiert sein mit einer Agenda, aber ich glaube das sind die Momente, wo man  
401 einfach unglaublich viel Austausch intensiv auch hat darüber, wie funktioniert die gemeinsame Zusammen-  
402 menarbeit. Das ist aber auch eine 1A Gelegenheit, um Fragen zu stellen zum Unternehmen, zu Abläufen.  
403 #00:37:17-2#

404 I: Wie war das bei Ihnen? #00:37:18-2#

405 B: Ich glaube vermutlich wir hatten an dem Nachmittag des ersten Arbeitstages bestimmt zwei Stunden  
406 Zeit und gerade in den ersten Wochen haben wir ganz oft abends noch zusammengesessen, wenn alle  
407 Termine durch waren, wir wenigstens noch einige Todos für die nächsten zwei, drei Tage besprochen  
408 haben, wir haben sicher noch einmal eine halbe Stunde gesprochen haben über Themen, die jetzt gar  
409 nicht einen direkten Bezug zu den Aufgaben hatten. Aber wo er mir einfach auch die Möglichkeit gegeben  
410 hat Fragen zu stellen, noch einmal was zu dem Unternehmen zu erklären. Also da habe ich unheimlich  
411 von profitiert, weil er natürlich auch die lange Erfahrung im Unternehmen hat und ich komplett  
412 versicherungsfremd eingestiegen bin. Das hat mir unheimlich geholfen. #00:37:59-4#

413 I: Okay. Können Sie versuchen ein bisschen lauter zu sprechen? Ja das wäre super. (Pause) Welche  
414 Empfehlungen würden Sie sich selbst geben, wenn Sie noch einmal könnten. Jetzt wo Sie die ersten  
415 Erfahrungen gesammelt haben und angenommen Sie ständen noch einmal davor morgen hier bei  
416 [Name betrachteter Arbeitgeber] zu starten. Was würden Sie sich mitgeben? Was sind so die drei, vier,  
417 fünf Punkte? #00:38:27-9#

418 B: (Pause) Drei, vier, fünf Punkte ? #00:38:34-1#

419 I: Können auch weniger sein. #00:38:35-4#

420 B: Ich glaube einfach jede Möglichkeit wirklich zu nutzen. Neue Gesichter kennenzulernen, sich erklären  
421 zu lassen, wie Bereiche funktionieren, wie Abteilungen funktionieren. Wirklich in Kontakt einfach mit  
422 anderen Kollegen zu kommen. #00:38:52-2#

423 I: Ja. #00:38:53-0#

424 B: Ich glaube das hilft einem egal in welcher Position ungemein ein Verständnis für einen neuen Konzern  
425 zu entwickeln. Aber eben auch zu wissen auf wen gehe ich zu, wer kann mir bei was weiterhelfen, wen  
426 kann ich dazu etwas fragen, auch wenn es vielleicht gar nicht direkt in dessen Verantwortungsbereich  
427 liegt. Aber ich weiß, er hat das in der Vergangenheit mal gemacht, sich einfach mit den Leuten ausei-  
428 nanderzusetzen. #00:39:16-9#

429 I: Okay. Woher kommt diese Empfehlung? Also warum geben Sie sich genau diese Empfehlung?  
430 #00:39:22-3#

431 B: Also ich weiß, dass mir das anfangs sehr geholfen hat und ich glaube, da kann man einfach nicht  
432 genug von mitnehmen. Und man hat gerade in den ersten Tagen finde ich die Chancen auch mal blöde  
433 Fragen zu stellen. Also man hat noch so ein bisschen den Goodwill, ist neu, muss nicht alles wissen,  
434 und die Gelegenheit wirklich alles zu nutzen. #00:39:45-7#

435 I: Okay. Gab es in Ihrer ersten Zeit Momente, wo Sie ins Straucheln gekommen sind? Wo Sie nicht  
436 weiter wussten? Wo es kritisch wurde, welche Art auch immer? #00:40:03-6#

437 B: Gab es bestimmt. (Pause) Ich weiß nicht, ob man das ins Straucheln kommen nennen kann, aber  
438 gerade, wenn es um die Präsentationen dann ging, was genau ist jetzt für den Personenkreis relevant,  
439 was nehmen wir da mit rein, wo liegen die Informationen schon vor? Also da genau den richtigen Inhalt  
440 zu treffen und das abzustimmen auf die Personen. #00:40:50-2#

441 I: Woran haben Sie gemerkt, dass das schwierig ist? #00:40:52-9#

442 B: Wenn man da noch nicht so lange drin ist, noch nicht so sehr die Informationslage vielleicht auch  
443 kennt, den Background von den anderen Personen, die zu der Zielgruppe der Präsentation sind. Überall

- 444 dort wo es auch nur ansatzweise politisch ist. Wenn man da einmal drin ist, fehlt einem einfach die  
445 komplette Historie dazu. Und da hat es dann natürlich immer geholfen sich mit den Kollegen auszutau-  
446 schen. Aber das war, wo ich auf jeden Fall die Kollegen gebraucht habe. #00:41:23-8#
- 447 I: Woran haben Sie gemerkt, im Endeffekt, dass es Ihnen schwer gefallen ist? Also welche Konsequenz  
448 hatte das für die Abstimmung oder für Ihr Ergebnis. #00:41:35-3#
- 449 B: Das man am Anfang mehr Schleifen gedreht hat. Also es brauch so eine Weile bis man natürlich  
450 selber irgendwie so eingespielt ist. Sei es mit dem Chef, sei es mit dem Resort und dann auch mit den  
451 Bereichsleitern, dass man am Anfang da viel mehr Schleifen gedreht hat. Noch einmal drüber gucken,  
452 sollen wir noch etwas anpassen? Ist da noch etwas zu ändern, haben wir alles berücksichtigt? Und da  
453 dann eben auch die Message trifft. #00:40:00-8#
- 454 I: Was waren damals Ihre Gedanken? Oder was war auch wirklich das erste Mal wo das wirklich der  
455 Fall war? Vielleicht kann man da auch auf ein konkreteres Beispiel eingehen. #00:42:12-6#
- 456 B: Ich schätze so die zweite oder dritte Präsentation, die wir für den Konzernvorstand gemacht haben,  
457 wo es viel um Zahlen ging. Dort wirklich herauszufinden, was sind jetzt die richtigen Zahlen, die wir  
458 präsentieren, damit das ein stimmiges Bild war. Was ein inhaltlich auch sehr schwieriges Thema war,  
459 dort wirklich die einzelnen Treiber zu identifizieren (?) und da zu gucken, dass wir auf der Detailebene  
460 auch korrekt sind. Das dann aber auch highlevel transportieren können. #00:42:45-8#
- 461 I: Okay. Und was waren damals so Ihre Gedanken? #00:42:51-7#
- 462 B: Also erst einmal eine Herausforderung war dieses Highlevel zu finden, weil ich schon mitgenommen  
463 hatte, es ist ein komplexes Thema. Da steckt viel dahinter. Gerade auch auf der Detailebene, was auch  
464 die Kollegen aus den Projekten mit erarbeitet haben. Die aber auch auf ihre Projektziele hingearbeitet  
465 haben und natürlich für die war die Detailebene unheimlich relevant. Das man sich dann zu zweit hin-  
466 setzt und geguckt hat, ok es bewirkt einen Effekt von X, und das bewirkt einen Effekt für Y und für den  
467 Zweck können wir das aber auch unter den gleichen Nenner laufen lassen. Also da viel in Einzelabstim-  
468 mungen dann hinterher in die Gesamtabstimmung zu gehen. Und natürlich auch ein Zeitfaktor letztend-  
469 lich, aber es schwieriger gerade am Anfang, wenn man noch nicht in den einzelnen Themen so drin  
470 war, das man wirklich wusste was steckt hinter dem Projekt, woraus besteht es, was sind die Bestand-  
471 teile, was sind die einzelnen Faktoren dahinter. #00:43:51-1#
- 472 I: Was glauben Sie, wie gut Sie diese Aufgabe gemeistert haben? #00:43:54-2#
- 473 B: Das ist schwer zu sagen. Ich glaube die Präsentation, die hinterher rauskam, nachdem die Schleifen  
474 gelaufen sind war gut. Aber der Prozess dahin hat einfach unheimlich viel Arbeit gekostet. #00:44:15-  
475 3#
- 476 I: Wieviel Arbeit hat der gekostet, wenn Sie das jetzt in Summe sehen? #00:44:16-6#
- 477 B: Das weiß ich gar nicht mehr. (Pause) Ich glaube, mit der einen Kollegin hatte ich alleine nur drei  
478 Abstimmungstermine. Ich sag mal so vielleicht acht bis zehn Termine mit unterschiedlichsten Teilneh-  
479 mern. Das man so ein rundes Bild hatte, dem wirklich alle zustimmten. #00:44:42-9#
- 480 I: Was hat das mit Ihnen gemacht? #00:44:43-7#
- 481 B: Es hat mir die Komplexität gerade des Projektes gezeigt, aber gerade durch den Prozess hat man  
482 so viel gelernt. Oder da hat man am Anfang direkt wieder viele Themen auch in einer detailtiefe mitneh-  
483 men können. Was mir dann in den kommenden Monaten unheimlich zugutegekommen ist und geholfen  
484 hat. #00:45:03-1#
- 485 I: In welcher Form? #00:45:05-4#
- 486 B: Da das Thema und immer noch begleitet, habe ich jetzt natürlich von Anfang an einen Einblick be-  
487 kommen. Das hat mich sechs Monate begleitet. Dann hat man ein besseres Verständnis dafür. Dann

488 sieht man natürlich auch die Entwicklung. Wie hat sich das von a nach b entwickelt, was sind dazwi-  
 489 schen für Veränderungen passiert. Dann nimmt man unheimlich viel für später finde ich mit. #00:45:34-  
 490 5#

491 I: Okay. Sie haben ja eigentlich eben schon drüber gesprochen, deswegen möchte eigentlich nicht noch  
 492 einmal darauf eingehen. Was aber glaube ich noch nicht so gut gegriffen hat, ist was der Kontext Ihrer  
 493 Situation war, als Sie in das Unternehmen eingestiegen sind. Was waren die Beweggründe hierher zu  
 494 kommen. Beziehungsweise auch hierher zu wechseln? #00:46:08-8#

495 B: Die Suche nach einer neuen Herausforderung, das ich an einem Punkt war, an dem ich sagte, ich  
 496 würde mich gern neu orientieren. Auch in eine andere Branche ganz bewusst einsteigen, um zu gucken  
 497 wo finde ich Herausforderungen, die ich für spannend erachte, wo tut sich viel in der Industrie. Ich  
 498 glaube, dass ich in den nächsten Jahren unheimlich viel verändern wird. Sodass es immer spannend  
 499 bleibt. Ja und dann habe ich mich irgendwie bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] Funktion wieder-  
 500 gefunden. Dass ich sagte, in der Versicherungswirtschaft sind so viele große Treiber, sei es aus Kapi-  
 501 talmarktsicht, sei es aus Change Aspekten, Globalisierung, Regulatorik. So viele Aspekte, die darauf  
 502 einwirken, dass so ein Umbruch stattfindet. Das ist ein Thema, das mich gereizt hat, das ich spannend  
 503 fand. Und der Einstieg als Vorstandsassistentin war für mich einfach auch die Chance. Dadurch, dass  
 504 ich mir in vorherigen Unternehmen schon in so ein Rotationsprogramm im Rahmen der Ausbildung  
 505 mitgemacht hatte, wusste ich, dass einem sehr hilft, wenn man Einblicke in verschiedene Themen be-  
 506 kommt zu Anbeginn. Deswegen war das für mich ein starker Punkt zu sagen, auch in so einer Funktion  
 507 bekomme ich ein super Überblick in ein Unternehmen, man kann in viele Themen reinschauen, be-  
 508 kommt viel mit, kann sich ein tolles Netzwerk in der Zeit aufbauen. Und sich dahin dann orientieren, was  
 509 einem wirklich Spaß macht und dann mit in die nächste Funktion dann zu nehmen. Also das auch als  
 510 Sprungbrett zu nutzen. #00:47:45-9#

511 I: Darf ich fragen, was Sie vorher in Ihrem Unternehmen gemacht haben? #00:47:48-2#

512 B: Ich war zuletzt im Produktmanagement für Lederchemikalien. Ganz anderes Gebiet. #00:47:56-7#

513 I: Okay, also eine herstellende Produktion war das. #00:47:59-0#

514 B: Ja, das ist ein (unv.) Geschäft gewesen. #00:48:02-6#

515 I: Ja okay. Spannend. In Ihrem vorherigen Unternehmen waren Sie ja auch sicher irgendwann einmal  
 516 neu. Wenn Sie die Erfahrung, die Sie da gesammelt haben mit denen vergleichen, die Sie hier gesam-  
 517 melt haben als neue Kollegin, wie sieht dann dieser Vergleich aus? #00:48:20-3#

518 B: Ich glaube, der fällt ganz unterschiedlich aus, weil es damals auch wirklich neu im Sinne der Ausbil-  
 519 dung war. Es war ein duales Studium, aber man hatte auch da eine feste Gruppe, die gleichzeitig an-  
 520 gefangen haben. Die zwar durch Unterschiedliche Abteilungen in unterschiedlichen Unternehmen ein-  
 521 gesetzt waren, aber sich zumindest in der Berufsschule, oder im Studium immer wieder gefunden ha-  
 522 ben. Das heißt, man hatte auch direkt einen Kreis von Kollegen in dem man sich gut austauschen konnte  
 523 über das Erlebte, über erste Erfahrungen. Ich weiß auch, dass ich ganz am Anfang einen unheimlich  
 524 ins kalte Wasser geschmissen wurde. Wenn ich eine Controlling Abteilung gelandet bin, weil Kollegen  
 525 krank waren, hieß es übernehmen Sie mal das Reporting. Und ich weiß noch, ich hatte keine Ahnung  
 526 was Egebit (?) ist. Also wirklich wo man in einer Situation war, wo einem Arbeit vor Studium sozusagen  
 527 überholte. Das war aber auch eine Zeit, wo man alle sechs bis acht Wochen durch die Ausbildung  
 528 bedingt seinen Job sozusagen gewechselt hat. Und das ist dann eine andere Situation, weil man hier  
 529 wirklich die Chance hat länger einzusteigen. #00:49:29-3#

530 I: Was war anders? #00:49:30-8#

531 B: Das Ablaufdatum war immer näher. Man war kaum zwei Wochen drin und wusste, es sind nur mehr  
 532 vier oder sechs Wochen und dann geht es auch schon weiter. Aber ich glaube das ist auch einfach  
 533 durch die Ausbildung eine ganz andere Situation gewesen. Weil es auch der erste Job nach der Schule

- 534 war. Und weil man da auch wirklich ohne Vorkenntnisse reingegangen ist. Also in jedem weiteren Job  
535 hat man dann immer wieder etwas mitnehmen können. Und das kann man beim ersten Job nicht.  
536 #00:50:12-2#
- 537 I: Und welche Konsequenz hat das? #00:50:16-1#
- 538 B: Ich glaube die Erfahrung im Umfeld ist auch geringer. Inhaltlich, wenn man da wirklich als Lehrender  
539 wahrgenommen wird. Es gab einem natürlich die Gelegenheit viele Fragen zu stellen. Und wenn ich  
540 jetzt so an das Onbording denke, man hat durch diese Rotationen in der Ausbildung alle paar Wochen  
541 ein neues Onboarding im Prinzip. Wieder einen neuen Chef, wieder neue Kollegen auch wenn es das  
542 gleiche Unternehmen gewesen ist. #00:51:01-1#
- 543 I: Was ist da der Unterschied? Mir fällt jetzt zum Beispiel ad hoc ein, wenn man im gleichen Unterneh-  
544 men beispielsweise die Funktion wechselt, ist das Unternehmen zwar das gleiche, aber man hat auch  
545 einen neuen Chef, eine neue Tätigkeit. #00:51:17-7#
- 546 B: Ich glaube, ich würde da schon auch vielleicht im Nordring in einer ähnlichen Form dazu zählen. Weil  
547 dann sei es, das erste Gespräch mit dem dann neuen Chef, sei es dann das sich neu vorstellen in der  
548 neuen Abteilung, in dem neuen Bereich. Und umgekehrt wieder etwas lernen, was sind hier die neuen  
549 Prozesse, wie sind wir hier jetzt aufgestellt. Das hat schon eine Form des Onboardings für mich. Nur das  
550 ich eben das Unternehmen, in dem ich arbeite dann schon mehr oder weniger gut kenne, je nachdem  
551 wie lange ich in dem vorherigen Job gewesen bin. #00:51:53-8#
- 552 I: Was bedeutet das denn für die Gefühlsebene im Unterschied desjenigen der wechselt? #00:51:58-  
553 4#
- 554 B: In ein neues Unternehmen zu kommen versus in eine neue Funktion zu wechseln? #00:52:02-2#
- 555 I: Ja. #00:52:03:-8#
- 556 B: Ich glaube bezogen auf das direkte Umfeld ist der Unterschied gar nicht so groß, weil es eine ähnliche  
557 Situation, eine ähnliche Herausforderung ist, der man sich dann stellt. Ich glaube aber, das Sicherheits-  
558 gefühl ist vielleicht ein anderes. Weil man ist ja nicht in der Abteilung, im Zweifelsfall am anderen Ende  
559 der Welt. Das größere Umfeld ist das gleiche geblieben, beim Wechsel in eine neue Funktion.  
560 #00:52:33-2#
- 561 I: Okay. Sie sprachen jetzt davon, dass das Sicherheitsgefühl ein anderes ist. Wie habe ich mir das  
562 vorzustellen? Können Sie da näher darauf eingehen. #00:52:40-7#
- 563 B: Ich glaube, ein Teil des Arbeitsalltages ändert sich. Das neue Arbeitsgebiet, das neue Büro, die  
564 neuen Kollegen, aber ein Teil bleibt auch gleich. Alles was darüber hinaus, über die eigenen sage ich  
565 einmal Arbeitsplatz und die Abteilung ist, hat sich in diesem Punkt nicht verändert. Ich kann immer noch  
566 mit den gleichen Kollegen Mittag essen gehen, wenn ich das denn möchte. #00:53:10-9#
- 567 I: Welche Implikationen hat das denn dann für die Unterstützung, die derjenige braucht oder bekommen  
568 sollte? #00:52:19-4#
- 569 B: Ich glaube die Unterstützung, die er dann vielleicht braucht ist spezifischer. Spezifischer auf Berei-  
570 chen und Abteilungen. Ich glaube das ist etwas, das dann durch Übergabe von Vorgängern, durch das  
571 erste Gespräch mit Vorgesetzten, durch diese erste Teamrunde dann eher zu leisten ist, als durch eine  
572 zentrale Stelle an der Stelle. #00:53:40-6#
- 573 I: Okay, das heißt Sie nehmen eine Verantwortungsverlagerung wahr? #00:43:45-2#
- 574 B: Ja. Würde ich jetzt so sehen ja. #00:53:51-7#

- 575 I: Okay. Habe ich Sie eben richtig verstanden, dass Sie nach der Ausbildung in dem gleichen Unterneh-  
576 men geblieben sind und dort dann die Folgefunktion angenommen haben, während des Masters? Den  
577 haben Sie ja Vollzeit gemacht. Nach dem Master dann noch oder wie war das? #00:54:10-1#
- 578 B: Ja genau. Ich hatte im Prinzip dieses Rotationsprogramm während der Ausbildung, hatte eine erste  
579 Aufgabe dann im Master und dann einen zweiten Job im Grunde. #00:54:21-5#
- 580 I: In dem gleichen Unternehmen dann. Okay. Wenn Sie das Gefühl, was sie ihrem vorherigen Arbeitge-  
581 ber gegenüber insgesamt haben, mit dem vergleichen, was sie jetzt [Name betrachteter Arbeitgeber]  
582 gegenüber haben, wie sieht das aus? #00:54:34-2#
- 583 B: Das Gefühl vergleichen. #00:54:43-4#
- 584 I: Oder was kommt in Ihnen auf, wenn Sie an Ihren vorherigen Arbeitgeber denken? #00:54:46-7#
- 585 B: Ich glaube bei beiden fiel es mir relativ leicht nach einer kurzen Zeit schon sich damit zu identifizieren.  
586 Also sozusagen wir als Unternehmen. (Pause) Ich glaube der Spirit ist auch sehr ähnlich. Also der, den  
587 ich von den Kollegen wahrnehme. Man möchte etwas bewegen. Das ist mir relativ schnell aufgefallen,  
588 dass es vergleichbar ist auf der Ebene. #00:55:20-2#
- 589 I: Wann ist das Ihnen aufgefallen? Wann ist es Ihnen bei [Name betrachteter Arbeitgeber] aufgefallen,  
590 dass man etwas bewegen möchte? #00:55:24-2#
- 591 B: Also, ich hatte dann bei [Name betrachteter Arbeitgeber] die erste Möglichkeit eine Parallele zu zie-  
592 hen. Es ist mir irgendwann in den ersten Tagen und Wochen, als man dann mit den ersten Kollegen  
593 gesprochen hat. Von verschiedensten Abteilungen mitbekommen hat, das wollen wir nächstes Jahr und  
594 Ambition 2020, da war irgendwo so ein Punkt, wo man natürlich den Vergleich gezogen hat. #00:55:48-  
595 3#
- 596 I: Sie sagten, ich konnte mich relativ schnell identifizieren. Ist es nur dieser Aspekt des etwas bewegen  
597 Wollens? Also erfasst es das schon? #00:56:01-6#
- 598 B: Ich glaube, das ist dieser Punkt, wo man angekommen ist. Wo man sich als Teil des Unternehmens  
599 auch fühlt. #00:56:10-9#
- 600 I: Und was macht das mit einem? Wenn man diesen Punkt erreicht? #00:52:12-4#
- 601 B: Ich glaube das ist auch der Punkt, an dem man sich spätestens wohlfühlt. Wenn man sagt, ja ich bin  
602 hier angekommen, ich bin hier richtig, hier gefällt es mir, hier möchte ich bleiben. #00:56:28-2#
- 603 I: Okay. Ja, also aus meiner Sicht haben wir das Feld ganz ordentlich beleuchtet. Ich weiß nicht, ob Sie  
604 noch etwas haben. Irgendetwas wo sie sagen, das hätte ich eigentlich mit einbeziehen wollen.  
605 #00:56:53-6#
- 606 B: Ich glaube nicht. Wir sind auf viele Aspekte eingegangen. Ich hoffe es hilft Ihnen. #00:57:01-5#
- 607 I: Super. Dann stoppe ich mal. So es läuft. Genau. Frau Maßmann wie gesagt, vielen Dank, dass Sie  
608 sich die Zeit nehmen. Ich würde gerne mit Ihnen über Ihre erste Zeit bei [Name betrachteter Arbeitgeber]  
609 sprechen, Ihren Erfahrungen kennenlernen und davon lernen. Dazu einfach die Eingangsfrage, Sie sind  
610 jetzt einige Zeit schon hier, wie haben Sie die allerersten Tage verlebt damals? #00:57:28-9#

**A.8: IP13**

- 1 I: Es läuft schon. (...) Ja, lieber [Name IP], vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, mit mir über Ihre  
 2 erste Zeit bei [Name betrachteter Arbeitgeber] zu sprechen und Ihre Eingewöhnungszeit, wie ich eben  
 3 auch schon sagte. Die erste Phase bei einem neuen Arbeitgeber ist glaube ich eine ganz entschei-  
 4 dende. Man hat vorher gewisse Annahmen, die man tätigt und muss dann schauen, wie ist es den in  
 5 der Realität [..], was hat sich bewahrheitet, was ist anders? Ohne jetzt eine Wertung, von mir jetzt ein-  
 6 bringen zu wollen. Deswegen ist es da für mich ganz Interessant mit jemanden zu sprechen, der es  
 7 gerade erlebt hat, weil man da einfach da am besten Bescheid weiß. Starten würde ich gerne ganz  
 8 einfach mit der Frage, wie Sie sich bisher eingewöhnt haben, bei [Name betrachteter Arbeitgeber]?  
 9 #00:00:50#
- 10 B: Ich hatte natürlich den Vorteil, dass ich ja das Praktikum schon hier gemacht habe. Deshalb schon  
 11 bisschen was mitgekriegt habe und dadurch ist mir der Einstieg jetzt, bei der Stelle halt relativ leichtge-  
 12 fallen. Also, eingewöhnt sehr gut. Es gibt jetzt nichts wo ich jetzt irgendwie welche Probleme mit hätte  
 13 und ich glaube auch, dass ich schon ganz gut hier angekommen bin. #00:01:17#
- 14 I: Woran merken Sie das? #00:01:18-4#
- 15 B: Wenn es schon mal so Sachen sind, wie sich hier zurechtzufinden. Jetzt, wo ich dann hierüber  
 16 musste, das ging jetzt schon mal ganz einfach auch wenn es nur so einfache Sachen sind oder wie man  
 17 die Sachen so organisieren kann. Was alles so dazu gehört. #00:01:42#
- 18 I: Welche Sachen meinen Sie da genau? #00:01:43#
- 19 B: Och, ich weiß gar nicht. Also, wenn man irgendwelche Sachen benötigt. Ich weiß jetzt, wo ich überall  
 20 hinmuss. Ich kann mir die Sachen jetzt auch alle selbst organisieren und bin nicht mehr so auf die Hilfe  
 21 angewiesen. Da ist natürlich auch wirklich durch das Praktikum halt schon sehr gut gewesen, dass ich  
 22 da schon einiges wusste. #00:02:07-4#
- 23 I: Ich würde gern mal von Ihnen erfahren, was für Sie das Thema „Onboarding„ bedeutet. Was fällt für  
 24 Sie darunter überhaupt? #00:02:18#
- 25 B: Ich habe nicht wirklich eine Vorstellung davon. #00:02:22#
- 26 I: Ne? Oder Einarbeitung. (Ach so. #00:02:23) Eingliederung in ein Unternehmen. Also die erste Zeit.  
 27 #00:02:27#
- 28 B: Das ist für mich eben vor allem, dass man erstmal in dem Unternehmen ankommt. Sich selber zu-  
 29 rechtfindet, einem eben dabei auch geholfen wird. Ja, dass man die Sachen gestellt kriegt, dass man  
 30 weiß, wie man sich hier verhält, wie man sich selber organisiert, wie man an die Sachen kommt, die  
 31 man benötigt? Ja, dass das dann alles unterstützt wird. #00:02:53#
- 32 I: Welche Unterstützung wünschen Sie sich da konkret? 00:02:57#
- 33 B: Also, für mich war das jetzt, dadurch das ich (Von wem auch. #00:03:02#) von der Uni gekommen  
 34 bin und ich nicht wirklich Berufserfahrung hatte. Ist für mich natürlich erstmal wichtig, wie funktioniert so  
 35 ein Arbeitstag hier. So gewisse Routinen und wie verhält man sich dann. Sowas, war für mich vor allem  
 36 erstmal wichtig. Das funktioniert auch sehr gut. Also, einen Mentor zur Seite gestellt bekommen, der  
 37 mich dann hauptsächlich erstmal begleitet, aber auch so unser Team relativ klein ist, dass man da auch  
 38 immer wirklich einen Ansprechpartner hat, wenn man ihn benötigt. #00:03:36-1#
- 39 I: Sie sagten gerade, das Team ist klein. Können Sie mir ein bisschen mehr über das Team erzählen.  
 40 Wer ist da und welche Rolle nehmen Sie in dem Team ein? #00:03:48#
- 41 B: Also wir sind jetzt im Moment, muss ich gerade selber mal überlegen. Jetzt sind wir sieben Leute,  
 42 werden wohl noch acht und noch eine Stipendiatin und ich finde das ganz angenehm durch dieses  
 43 relativ kleine Team, dass man da kurze Wege hat und ich zumindest bisher mit allem gut zurechtkomme.  
 44 Es sind auch zum Teil jüngere Leute, so um die 30. Macht es für mich auch nochmal leichter, weil ich  
 45 ja auch erst 25 bin. Das ist schon mal ein Vorteil für mich. #00:04:31#

- 46 I: Sie haben jetzt gerade auch gesagt, dass Sie ganz gut mit denen zurechtkommen. Woran merken  
47 Sie das? #00:04:35#
- 48 B: Ja einfach das man auch mal abseits von der Arbeit sich auch mal ganz gut versteht und auch mal  
49 sagt, wir können was essen gehen oder trinken gehen. So was finde ich auch immer sehr angenehm.  
50 Dass es da nicht nur auf der Ebene ist, bei der Arbeit. Ja das macht für mich schon einige aus. Auch so  
51 bei der Arbeit, dass ich ja anfangs auch auf Hilfe angewiesen bin, natürlich, und, dass da auch immer  
52 jeder sofort bereit ist auch zu helfen. Auch wenn man sich dann mal eine halbe Stunde oder Stunde  
53 zusammensetzen muss und mir was erklären muss. Das funktioniert auch super gut. #00:05:16-4#
- 54 I: Sie haben auch eben davon gesprochen, dass Sie einen Mentor haben. (Ja. #00:05:23#) Wie sieht  
55 dieses Mentoring konkret aus, was machen Sie da, wie oft treffen Sie sich? #00:05:28#
- 56 B: Ich übernehme jetzt von anderen Kollegen ein paar Aufgaben und das ist eben so, dass er gerade  
57 bei diesen Übergabesachen immer dabei ist und dann auch immer von mir ein Feedback haben möchte,  
58 wo mir noch was fehlt, wo er mich unterstützen kann oder wo ich noch weiter ins Detail gehen sollte.  
59 Ich kriege dann auch immer ein Feedback. Er ist immer bei den ganzen Terminen dabei. Guckt dann  
60 auch was ich mache und wie ich es mache. Genau. #00:06:02-2#
- 61 I: Wie oft sehen Sie sich dann? #00:06:07#
- 62 B: Also wir sitzen ja fast nebeneinander, deshalb ist da ständig ein Austausch und konkret darüber,  
63 wenn wir die Termine haben, reflektieren wir dann kurz zusammen. #00:06:23#
- 64 I: Sie haben ja auch so gesagt, was Einarbeitung für Sie ist. Was so dazu gehört. Was ist denn so das  
65 Ziel des Ganzen? Aus Ihrer Sicht. #00:06:32#
- 66 B: Erstmal eigenständig mit allen Sachen umgehen zu können, mit den Aufgaben, mit Datenquellen.  
67 Das man hier eigenständig arbeiten und zurechtfinden kann. #00:06:51#
- 68 I: Ich würde gern ein bisschen mehr über Ihre Tätigkeit verstehen. Was sind da so Ihre Verantwortlich-  
69 keiten oder in welche Verantwortlichkeiten wachsen Sie gerade hinein? #00:07:02#
- 70 B: Anfangs ist es so gewesen. Also ich bin ja jetzt im Industrie- und Firmenkundenbereich. Dass, was  
71 ich jetzt mache, also für das Flottengeschäft, dass das noch bei den Retail-Leuten lag hauptsächlich  
72 und, das soll jetzt eben mir so übergeben werden. Da wachse ich jetzt eben auch mit rein, dass ich da  
73 ein monatliches Reporting übernehme. Dann in die neuen Kalkulationen von neuen Tarifen mit rein-  
74 komme. Die Angebotssoftware, die verstehe und dann auch irgendwann warten kann eben. #00:07:42#
- 75 I: Das heißt diese Übergabe ist jetzt gar nicht so an Ihre Einarbeitung gebunden, sondern auch grund-  
76 sätzlich wechselt da gerade ein Thema in der Verantwortlichkeit. #00:07:51#
- 77 B: Ja genau. Das sollte so oder so wechseln und dann wurde es ebenso genutzt, dass es auch gleich-  
78 zeitig zur Einarbeitung dient. Eben die Übergabe, mit der Einarbeitung zusammen. #00:08:04-4#
- 79 I: Sie haben jetzt auch eben schon vom Team gesprochen. Eine Frage war auch, ich weiß gar nicht ob  
80 Sie die beantwortet haben, welche Rolle Sie in dem Team einnehmen selbst, wenn Sie das Team be-  
81 schrieben? Sie sind ja alle um die 30 und treffen sich auch gerne auch mal so, ist ja ganz nett, aber was  
82 ist so Ihre Rolle? Inhaltlich aber auch sozial im Team. #00:08:30#
- 83 B: Inhaltlich erstmal. Weil jetzt noch diesen Monat noch einer dazu kommt und es wird wohl noch jemand  
84 dazu kommen. Deshalb sind jetzt noch die Themengebiete nicht genau abgesteckt, aber wir haben es  
85 so, dass jeder für irgendein Thema Spezialist ist, trotzdem aber auch den Überblick über alles haben  
86 soll. Ich werde jetzt eben da eingearbeitet in die Flottengeschichte. Soll dann eben für das Thema Spe-  
87 zialist werden. Das ist das Ziel auf jeden Fall und gleichzeitig auch Überblick über alle anderen Tätig-  
88 keiten haben. Sozial. Ich bin erstmal der Neuling, der auch dann immer mal Hilfe braucht, aber sonst  
89 treffen wir uns immer mal an der Kaffeetheke oder sowas. Bin auch sehr offen. Bin der Neue zwar, aber  
90 gleichzeitig fühle ich mich auch schon sehr integriert. #00:09:35#
- 91 I: Wie fühlt sich das an? #00:09:37#

92 B: Ich muss sagen, ich kenne es nicht anders. Die anderen Praktika war es bei mir genauso, dass ich  
93 sehr schnell aufgenommen worden bin. Deshalb weiß ich nicht genau, wie es sich anfühlt, wenn man  
94 erstmal alleine gelassen wird, nach dem Motto „Mach mal dein eigenes Ding“. Ich kenne es auch nur  
95 so, dass man direkt Unterstützung bekommt und alle sagen, komm, wir machen mal was zusammen.  
96 Deshalb fühlt es sich für mich sehr gut an. Erleichtert mir hier auch die ganze Arbeit und so, dass ich  
97 dann sage, ich komme auch gerne hierhin und nicht so: Ach, heute sitzt du wieder alleine da und weißt  
98 nicht, was du machen sollst. #00:10:17#

99 I: Sie haben jetzt eben auch gesagt: „Ich bin auch sehr offen“. Woran äußert sich das? #00:10:22#

100 B: Dadurch, dass ich jetzt auch diese Übergabe auch mit da drin bin, habe ich jetzt auch, finde ich für  
101 eine Einarbeitung schon mit relativ vielen Leuten im Konzern zu tun. Das ich da auch, ja eben sage da:  
102 Ich mache das alles mit und kümmere mich da auch selber drum, dass ich da dann mit allen Leuten  
103 irgendwie, dass das mit der Übergabe ganz gut klappt und das ich eben auch von mir aus auf die Leute  
104 zu gehe. #00:10:54#

105 I: Was machen Sie dann damit es klappt? #00:10:56#

106 B: Dadurch, dass ja dieses Thema auch gar nicht bei uns lag, sondern eben in einem anderen Bereich,  
107 bin ich ja dann auch auf die Hilfe von denen angewiesen. Nicht nur im Team, sondern auch von den  
108 Leuten, die mir die Sachen übergeben. Sodass ich dann auch ständig vielleicht einmal zu viel frage,  
109 aber dann auch selber mal ein Feedback gebe oder wenn ich dann mal was gemacht habe auch dann  
110 mal die anderen Leute ansprechen und nicht nur im Team, auch mal auf die anderen Leute zugehe.  
111 #00:11:33-5#

112 I: Mich würde mal interessieren, wenn Sie mal vom Gefühl her schätzen müssten, wie weit Sie jetzt sind  
113 und was Ihre Zielleistung sein könnte, wenn Sie einmal eingearbeitet sind? Wie steht das so - Sie sind  
114 Mathematiker. Wenn Sie angekommen sind und sagen: Ne da hätte ich schon die 10 und wo sind Sie  
115 gerade von dem, was Sie leisten können? #00:12:03#

116 B: Also, vorgestellt habe ich mir, glaube ich, weniger jetzt nach zwei Monaten. Also ich finde ich habe  
117 zum Teil schon mehr mitgekriegt oder kann schon mehr eigenständige Sachen erarbeiten, als ich mir  
118 von Anfang an gedacht hätte. Deshalb bin ich da selber überrascht eigentlich. #00:12:30#

119 I: Was ist das zum Beispiel? An welcher Stelle waren Sie überrascht? #00:12:34#

120 B: Zum Beispiel muss ich ja auch eine neue Programmiersprache mehr oder weniger lernen. Ich habe  
121 es zwar im Studium gehabt eben, aber nicht dieses Programm und nicht diese Programmiersprache,  
122 die muss ich mir eben selber beibringen. Und ich soll es eben on the job machen und das funktioniert  
123 wirklich gut. Das hätte ich zum Beispiel überhaupt nicht gedacht. Da bin ich glaub ich schon weiter, als  
124 von mir erwartet wurde oder was ich von mir selber erwartet habe. Das ist so eine Sache. #00:13:09#

125 I: Worauf führen Sie das zurück, dass es so klappt? #00:13:13-3#

126 B: Ja zum einem, kam ich mit sowas schon immer ganz zurecht. Also das ist glaube ich ein ganz guter  
127 Vorteil, aber auch das ich unterstützt werde bei sowas, aber gleichzeitig wurde auch gesagt, probiere  
128 es einfach mal aus. Mir wurde auch gezeigt, wie es funktioniert und mir wurde auch immer was zur  
129 Verfügung gestellt, wo ich nachgucken kann und nachfragen kann ich auch. Aber letztendlich heißt es,  
130 probiere es mal und guck wie es funktioniert. Dadurch hat sich da bei mir ganz gut entwickelt. Also  
131 irgendwo wurde mir dann auch so, „mach mal“ „guck mal wie es funktioniert“ und gleichzeitig aber auch  
132 die Hilfestellung gegeben und das hat bisher sehr, sehr gut funktioniert. #00:14:06#

133 I: Und wenn Sie das jetzt mal auf eine Skala setzen würden? #00:14:10#

134 B: Also das ist sehr vielfältig. Ich glaube da ist man noch in 10 Jahren nicht fertig mit der Entwicklung  
135 wirklich. Aber wenn ich das jetzt vergleiche, mit das was gewünscht war zu diesem Zeitpunkt oder ge-  
136 wünscht ist zum Ende der Einarbeitungsphase dann würde ich da schon sagen, dass ich auf einer Skala  
137 von 1-10, so bei 6,7 schon bin, glaube ich. #00:14:36#

138 I: Sie haben jetzt gerade gesagt, Sie wüssten was von Ihnen gewünscht wird. Wo sie dann wahrschein-  
139 lich nach 6 Monaten stehen oder wann endet Sie bei Ihnen offiziell die Einarbeitungsphase? #00:14:47#

140 B: Also mein Einarbeitungsplan ist auf 9 Monate – Ja da ist eigentlich auch alles ganz gut dokumentiert.  
141 Also da steht alles drin und ich weiß, was von mir erwartet wird in der Zeit und da kann ich mich dann  
142 auch so ein bisschen dran langhangeln und mal selber gucken, ob ich das wirklich schon so kann, wie  
143 es gewünscht ist oder nicht, wo ich dann selber nochmal Hilfe brauche. Es wird aber auch immer gefragt,  
144 wo ich selber sehe: Okay hier fehlt mir noch was. #00:15:25#

145 I: Wie habe ich mir denn diesen Einarbeitungsplan vorzustellen, den Sie da haben? Was steht da so  
146 drin? Wie sind Sie an ihn gekommen? #00:15:32#

147 B: Den hat meine Führungskraft mit mir erstellt oder Sie hat ihn erstellt und mit mir abgesprochen. Der  
148 fängt dann eben an mit: „Erster Tag, erste Woche“. Und dann Ziele nach drei Monaten, nach sechs  
149 Monaten, nach neun Monaten. Dann immer was sind die Ziele? Was brauche ich für Unterstützung  
150 dafür? Wer sind meine Ansprechpartner? Dann eben die einzelnen Schritte aufgelistet. #00:16:01#

151 I: Und wie fanden Sie das? #00:16:05#

152 B: Ich fand es eigentlich sehr gut, weil ich auch am Anfang ja selber noch nicht genau wusste, was sind  
153 hier genau meine Aufgaben, wo soll es hinlaufen und wie soll es überhaupt funktionieren? Das man von  
154 Anfang an mal einen Plan hatte, der vielleicht noch nicht total ausgereift ist, aber man hat so einen Plan  
155 einfach mal dran lang hangeln kann. Das finde ich schon sehr gut. Hat mir auch von Anfang an eben  
156 auch klargemacht, was wird von mir erwartet und wodrauf muss ich achten oder wo muss ich selber  
157 noch dran arbeiten? Ja das war schon gut. #00:16:37#

158 I: Welches Gefühl verbinden Sie damit, einen Plan zu haben? #00:16:40#

159 B: Zum einem ein bisschen Druck, weil man auch weiß, das wird erwartet. Aber eigentlich positiver  
160 Druck, weil ich dann auch mich selber da dransetze und weiß, was zu tun ist. Zum anderem auch ir-  
161 gendwo, hat der mich irgendwo auch so ein bisschen beruhigt. Weil ich dann auch genau wusste: Okay  
162 das wird erwartet, das sehe ich selber als realistisch ein. Ich hätte es schlimmer gefunden, wenn ich  
163 nicht gewusst hätte, was die einzelnen Schritte sein sollen und ich hinterher dastehe. #00:17:18#

164 I: Sie haben eben gesagt, Sie haben den dann besprochen. Was war denn in dem Gespräch Ihre Rolle,  
165 als Sie den Einarbeitungsplan durchgesprochen haben? #00:17:26#

166 B: Mir wurde der erstmal vorgestellt und die einzelnen Punkte halt erläutert. Meine Aufgabe war dann  
167 eben zu sagen auch: „Habe ich da überhaupt schon Ahnung von, wo brauche ich die Unterstützung,  
168 schaffe ich da schon was alleine, habe ich es vielleicht schon irgendwann mal gemacht, in einem Prak-  
169 tikum oder im Studium, wo brauche ich Hilfe?“ Also auch eine Einschätzung von mir, was ich von den  
170 einzelnen Punkten erwarte. #00:17:58#

171 I: Wenn Sie mal überlegen, wie die ersten zwei Monate im Verlauf ausgesehen haben. Können Sie das  
172 mal beschreiben? Also wenn sie starten mit dem ersten Tag. #00:18:12#

173 B: Also der erste Tag war natürlich erstmal so: „Wo ist mein Computer?“ Da fehlte noch ein bisschen  
174 was. (Was fehlte da? #00:18:22#) Der Computer. (...) Dann ging es auch relativ zügig los, weil dieses  
175 monatige Reporting anstand, was ich übernommen habe und dann war eben auch gerade so die ersten  
176 zwei Wochen war man eben auch gar nicht so viel im Team, sondern eher bei den Leuten, die uns die  
177 Aufgaben übergeben. Das ich da eben beisaß und alles erklärt bekommen habe und das waren eigent-  
178 lich so die ersten zwei Wochen hauptsächlich. Wenn ich dann mal wirklich am Platz war und mein  
179 Computer dann da war. (Wann war der denn da? #00:19:02#) So Mitte erste Woche glaube ich. (...)   
180 Dann waren ebenso die ganzen Berechtigungen und so was erstmal. Das war die ganze erste Woche.  
181 #00:19:15#

182 I: Wer hat sich denn da drum gekümmert? Oder wie ist es dazu gekommen, dass er plötzlich da war?  
183 #00:19:20#

184 B: Der war beantragt von meiner Chefin. Aber man muss dazu sagen, das ging alles ziemlich schnell  
 185 bei mir. Also ich war hier noch im Praktikum und mein Praktikumsvertrag lief auch noch und dann ging  
 186 es halt ziemlich schnell, dass ich dann doch den Job kriege und das er dann schon im Februar anfängt  
 187 und dann bin ich quasi aus dem Praktikum raus und in den Job rein. Dann war das glaube ich eine  
 188 Sache von einer Woche, wo das hätte alles passieren müssen, deshalb hatte ich mir das schon fast so  
 189 gedacht. War jetzt nicht, das da irgendjemand was großartig vergessen hätte oder so was, war glaube  
 190 ich einfach dadurch das alles, die Umstellung vom Praktikum auf die jetzige Stelle halt so schnell alles  
 191 funktioniert hat. Deshalb war das glaube ich das Problem. (...) Genau die ersten zwei Wochen waren  
 192 hauptsächlich so dann, Aufgaben übernehmen und dann auch erstmal einfachere Aufgaben, wo ich mir  
 193 was drunter vorstellen konnte und die ich auch jetzt immer wieder mal mache und alles auch ganz gut  
 194 alleine funktioniert, wo ich jetzt auch keine Hilfe mehr brauche. Dann wurden die dann auch immer  
 195 komplexer und wurde dann eben auch in andere Aufgaben mit eingearbeitet. Dann auch in so kleineren  
 196 Projekten oder Teile von Projekten mal übernommen, solche Sachen. Das wir dann größere Aufgaben  
 197 mal zu zweit gemacht haben, dass sie gesagt haben: Okay wir behalten weiterhin die Verantwortlichkeit,  
 198 aber du kannst mich ja unterstützen. Ich arbeite die dabei ein. Dann in so kleineren Projekten mitgear-  
 199 beitet. Das war es eigentlich so bisher hauptsächlich. #00:21:11-3#

200 I: Was sind dabei Momente, die Ihnen relativ schnell in den Kopf kommen, wenn Sie an die Einarbei-  
 201 tungszeit denken jetzt gerade und an die erste Zeit? #00:21:22#

202 B: Anfangs war es erstmal viel auf einmal, weil das war auch der Übergabe geschuldet. Da es nicht eine  
 203 Person gemacht hat, sondern mehrere Personen und auch die das dann eben auch übergeben wollten.  
 204 Es war dann eben nicht, dass man zu einer Person geht und sich da was erklären lässt, sondern zu der  
 205 einen und eine Stunde später zu der anderen und dann nochmal zu der nächsten. Da waren die Tage  
 206 schon ziemlich schnell vorbei und auch sehr voll. Das man da selber erstmal reflektieren muss und es  
 207 erstmal verstehen musste, was man in den einzelnen Terminen überhaupt erzählt bekommen hat.  
 208 Gleichzeitig ist dann eben auch noch die Produkte kennenlernen, da war es anfangs sehr viel.  
 209 #00:22:17#

210 I: Gibt es denn auch zentrale Meilensteine für Sie? Also Situationen, Aspekte die Ihnen wichtig waren?  
 211 #00:22:27-5#

212 B: (...) Ja gut, ich habe dann zum einem dieses monatliche Reporting übernommen und das habe ich  
 213 jetzt schon auch zweimal, dann eben selber gemacht. Das ist halt so eine Sache, wo ich sage: Okay  
 214 das wurde dann eben mal abgeschlossen und ging dann an mich und jetzt bin ich auch dafür verant-  
 215 wortlich und ich bin auch der Ansprechpartner dafür. Dann gab es dann irgendwann mal so einen Cut  
 216 und hatten dann gesagt: Ab jetzt bist du dafür verantwortlich. Wir haben es jetzt einmal alles zusammen  
 217 gemacht. Das war eins davon. Dann wird jetzt gerade auch so ein bisschen an einem Tarif bisschen  
 218 gebastelt und auch an den Quotierungstools, wie es so schön heißt bei uns. Und da gab es dann auch  
 219 mal so Punkte, wo ich mitgearbeitet habe. Das ist jetzt noch nicht abgeschlossen, das dauert noch ein  
 220 bisschen. Aber das sind auch so Sachen, wo ich sagen würde: Okay. Da wird dann mal mitgearbeitet  
 221 und dann ist auch wirklich was dabei rausgekommen hinterher. Das wären dann auch so Meilensteine,  
 222 die aber noch nicht abgeschlossen sind. #00:23:32#

223 I: Wie hat sich das angefühlt, als das erste eigene Reporting rausging? #00:23:35#

224 B: Gemischte Gefühle. Zum einem war ich froh oder stolz, dass ich es alleine geschafft habe und auch  
 225 so schnell. Dann gleichzeitig war ich mir noch unsicher, ob es auch jetzt wirklich genauso war, wie ich  
 226 es übernommen habe. Ob es dann auch so gewünscht ist, wie es dann auch rausgegangen ist. Da kam  
 227 dann auch mal eine Rückmeldung: „Hier ist noch das und das.“ Aber dann muss ich auch sagen, dass  
 228 auch alle Leute, die es dann hinterher bekommen haben, aber auch alle Bescheid wussten, dass ich  
 229 das jetzt mache und dass ich neu in dem Job bin und dann auch kam: „Das und das hätten wir gerne  
 230 im Laufe der Zeit dann anders.“ Aber, dass es dann auch sehr gut toleriert worden ist, dass dann auch  
 231 vielleicht mal, jetzt keine wirklichen Fehler, aber vielleicht so Schönheitskorrekturen oder sowas. Das

232 wird dann auch alles sehr toleriert und ich wurde auch drauf angesprochen. Deshalb war es dann im  
 233 Endeffekt sehr positiv und ich war dann doch eher stolz darauf, dass es so geklappt hat, wie es gelaufen  
 234 ist. Dann musste ich es diesen Monat auch wieder machen und es hat auch gut geklappt. (Sehr gut.  
 235 #00:24:46#) Dann geht man auch schon mit anderen Gefühlen so ran, dass man auch weiß: Okay,  
 236 letzten Monat, so wie du es gemacht hast hat es auch funktioniert, dann machst du es wieder so. (...)  
 237 Das ist jetzt auch schon alles etwas, Routine will ich jetzt noch nicht sagen, aber alles etwas routinierter  
 238 abläuft. #00:25:03#

239 I: Gibt es auch Aspekte, die Sie überrascht haben? Bei [Name betrachteter Arbeitgeber] grundsätzlich,  
 240 in Ihrem unmittelbaren Bereich? Egal was! #00:25:15#

241 B: Jein. Wenn ich vielleicht überrascht, war es das, dass mir doch schon ziemlich viele Aufgaben zuge-  
 242 traut worden sind. Was ich eigentlich sehr positiv finde, weil ich ja dann die Unterstützung immer be-  
 243 komme dann. Aber ich hatte nicht erwartet, dass es dann wirklich von Anfang so jetzt: Das ist dein  
 244 Bereich und wir unterstützen dich dabei, aber du bist dafür verantwortlich, so nach dem Motto. Das hatte  
 245 mich schon so ein bisschen überrascht. Ich fand es positiv, aber damit hatte ich nicht von Anfang an  
 246 mitgerechnet. #00:25:47#

247 I: Womit hatten Sie denn gerechnet? #00:25:49#

248 B: Das ich erstmal irgendwo mitarbeite, also in irgendwas schon Bestehenden mitarbeite und irgendje-  
 249 manden von uns aus dem Team erstmal unterstütze und da dann irgendwie mitreinkomme. Sowas hatte  
 250 ich eher erwartet. So war es ja dann nicht, sondern direkt: Okay, guck dir das an, du kriegst die Über-  
 251 gabe oder du übernimmst die Sachen, dann bist du auch dafür verantwortlich. Das war dann doch schon  
 252 überraschend. #00:26:22#

253 I: Woher kam Ihre Erwartung? #00:26:24#

254 B: Schon von den Praktika, die ich schon vorher gemacht habe, weil es da eher in die Richtung ging  
 255 und ja gut, Praktika ist ja dann natürlich nochmal was anderes, als jetzt so eine Stelle, aber da war es  
 256 dann auch eben erstmal, ging es eher so in die Richtung: „Setze dich erstmal daneben und wir machen  
 257 das mal zusammen und du kannst mich da so ein bisschen unterstützen. Dann machst du mal das und  
 258 mal das und dann kommst du rein.“ Das war zumindest meine Erfahrung, die ich so bisher gesammelt  
 259 hatte. Jetzt lief es mal anders. #00:26:57#

260 I: Und wie ist das so, wenn es mal anders läuft? Wie fühlt es sich an? #00:27:00#

261 B: Ich fand es gut. Ich habe es sehr gut empfunden. Hat natürlich dann auch ein bisschen Stress her-  
 262 vorgerufen, weil man immer eben, so jetzt bist du dafür verantwortlich. Jetzt muss es auch klappen. Da  
 263 setzt man sich auch so ein bisschen selber mit unter Druck. Aber sonst war es auch irgendwo, merkt  
 264 man das man dann doch hier angekommen ist oder das man auch sehr viel Vertrauen entgegenge-  
 265 bracht wird. Man hat so das Gefühl, dass die schon bewusst so die Stelle besetzt haben und nicht  
 266 einfach irgendeinen genommen haben um zu sagen mal gucken was er macht, sondern das sich wirklich  
 267 für einen entschieden wurden ist. #00:27:42#

268 I: Was lässt Sie das denken? (...) Ohne Sie jetzt verunsichern zu wollen, das interessiert mich einfach.  
 269 #00:27:49#

270 B: Das eben auch dann direkt gesagt wird: Ich glaube, dass du das kannst und du kannst das schaffen.  
 271 Wir unterstützen dich, aber mach das mal selber. Und dass auch ich eben dann auch direkt ich die  
 272 Sachen übernehmen soll. Das hat mir schon so gezeigt, weil es auch immer so in den Bewerbungsges-  
 273 prächen auch eben immer darauf hinauslief, dass ich eben diese Sache machen soll. Ich wusste jetzt  
 274 noch nicht in welchem Umfang genau, aber es lief immer darauf hinaus, dass mir auch immer gesagt  
 275 worden ist, wie sie meine Kompetenzen sehen und dass sie sich eben für den Bereich ganz gut, also  
 276 das ich der richtige wäre. Und dann ist es eben auch genauso gekommen. Man hatte auch so das  
 277 Gefühl: Okay, die haben sich dann auch bewusst für einen entschieden. Es klappt auch so und es

278 funktioniert so. Und nicht, dass man jetzt anfängt und sagt, du arbeitest jetzt erstmal nur mit, sondern  
 279 das was im Bewerbungsgespräch gesagt worden ist, hat sich dann eben auch bewahrheitet. #00:28:56#

280 I: In welchem Verhältnis steht denn das Bewerbungsgespräch zu der ersten Zeit? Welche Rolle spielt  
 281 das da? #00:29:01-3#

282 B: Bewerbungsgespräch war ja bei mir auch, glaube ich, auch ein bisschen anders, als in anderen  
 283 Fällen. Dadurch, dass ich eben schon hier war und, dass es dann hieß; „Komm mal eben rüber, wir  
 284 können mal drüber sprechen über die Stellen die wir haben.“ Ich hatte dann zwar noch ein offizielles  
 285 Bewerbungsgespräch, aber das war dann glaube ich schon, irgendwo auf einer anderen Ebene, als  
 286 jemand der sich hier dann komplett extern bewirbt. Aber so die Sachen, die eben im Bewerbungsges-  
 287 präch von mir verlangt worden sind und die mir versprochen worden sind, sind auch so eingetreten  
 288 bisher. #00:29:44#

289 I: Welche Bedeutung hat das für Sie? #00:29:46-2#

290 B: Sehr hohe, weil man fühlt sich einfach, ich sage mal ganz doof, wenn jetzt was ganz Anderes ge-  
 291 kommen wäre, hätte ich mich ziemlich verarscht gefühlt, aber so ist das halt eben: Okay, die haben  
 292 genau das gesagt und du hast dich dafür entschieden, weil es eben so ist und weil es dir so erklärt  
 293 worden ist. Ich habe mich eben bewusst dann für diesen Job entschieden, auf der Basis der Bewer-  
 294 bungsgespräche und jetzt tritt es genauso ein, wie sie es gesagt haben. #00:30:20#

295 I: Okay. (...) Was war so Ihr Gefühl, als Sie den Vertrag unterzeichnet haben? Was haben Sie da so  
 296 gedacht? #00:30:29#

297 B: Erstmal erleichtert. Gerade weil ich erst noch von der Uni gekommen bin und auch noch keine Be-  
 298 rufserfahrung hatte, da ist die Jobsuche ja nochmal was Anderes, als wenn ich schon 10 Jahre gear-  
 299 beitet hätte. Deshalb war das erste, was ich gemacht habe erstmal Erleichterung. Das ich dann auch  
 300 was habe und auch das was ich auch wollte. Und gleichzeitig war ich sehr froh, dass ich hierbleiben  
 301 konnte, weil es mir schon sehr gut gefallen hatte bei der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Ich habe dann  
 302 auch ziemlich schnell gesagt habe, wenn es irgendwie funktionieren würde, dass ich hierbleibe, ohne  
 303 dass ich mich hier beworben hatte. Habe ich auch schon vorher gesagt, wenn es klappen würde, würde  
 304 ich auch gerne hierbleiben. Auf der einen Seite war ich sehr erleichtert, dass ich was hatte und sehr  
 305 froh, dass es dann auch hier geklappt hatte und ich auch hier bleiben konnte. #00:31:23-9#

306 I: Sie haben jetzt eben beschrieben, was so Ihr Gefühl war und was Ihre Haltung [Name betrachteter  
 307 Arbeitgeber] gegenüber war. Ich würde das jetzt gerne ins Verhältnis setzen mit dem, was Sie jetzt  
 308 denken von [Name betrachteter Arbeitgeber] als Arbeitgeber. Sie haben unterschrieben und haben sich  
 309 was gedacht, hatten ein Bild vor Augen, hatten natürlich auch erste Erfahrungen aus dem Praktikum  
 310 und hatten dann ein Gefühl. Ich gehe jetzt da hin und leg dann mal los! Und jetzt haben Sie losgelegt.  
 311 #00:32:00#

312 B: Bisher wurde ich nicht enttäuscht. Ich hatte außerdem im Praktikum ein sehr gutes Team, dadurch  
 313 war dann natürlich auch nochmal meine Erwartung schon relativ hoch. (War es eine andere Abteilung?  
 314 #00:32:12#) Ja. Genau. Auch ein anderes Ressort. (Ah, Okay. Wo waren Sie vorher? #00:32:18#) In  
 315 Finanzen, bei VRM. Ja. Und das Team war halt auch schon super nett. Deshalb war meine Erwartung  
 316 auch schon relativ hoch, aber die haben sich dann auch voll erfüllt. Für mich ist beim arbeiten dieses  
 317 Team halt sehr, sehr wichtig, dass ich mich da wohlfühlen kann. Das ist für mich auch schon Entschei-  
 318 dungskriterium. Aber das hat sich bei mir auch erfüllt, deshalb bereue ich meine Entscheidung auch  
 319 nicht. Weil ich eben hier war, haben wir noch einen Kaffee getrunken alle zusammen, als ich mich  
 320 beworben habe mit dem neuen Team. Da konnte ich dann eben die neuen Leute auch so ein bisschen  
 321 kennenlernen und war für mich natürlich sehr gut. Und wenn ich da schon gesagt hätte: „Okay, ich  
 322 glaube so mit dem Team klappt jetzt nicht so unbedingt.“ Dann hätte ich es mir auch nochmal überlegt,  
 323 aber dadurch das ich auch da schon ein sehr gutes Gefühl hatte, war das natürlich auch nochmal ein  
 324 Entscheidungskriterium. #00:33:22#

- 325 I: Was war das für ein Gefühl? #00:33:23-2#
- 326 B: Also als ich da rausgegangen bin, habe ich schon gesagt: Okay, wenn du die Stelle kriegst, machst  
327 du die auch. Ich habe mich direkt wohlfühlt, auch sehr gut aufgenommen. #00:33:42#
- 328 I: Das heißt, die anderen wussten das Sie sich beworben haben, also das Team wusste, dass Sie sich  
329 bewerben, aber wussten nicht, dass es schon durch ist? #00:33:49#
- 330 B: Genau ich hatte mich zu dem Zeitpunkt beworben. Ich hatte auch das offizielle Bewerbungsgespräch  
331 dann schon und danach hieß es, du kannst ja mal vorbeikommen. Wir trinken alle einen Kaffee zusam-  
332 men und können dann mal gucken, ob das überhaupt so passt. Die anderen wussten, dass ich mich  
333 beworben habe, aber es gab ja noch keine Entscheidung zu dem Zeitpunkt. #00:34:11#
- 334 I: Das war aber auch okay so? #00:34:12#
- 335 B: Ja. Für mich war es auch besser. Bevor ich mich entscheide und dann das Team kennenlerne, war  
336 es für mich so rum deutlich besser. Ich konnte dann auch nochmal mit dem Bereichsleiter einen Kaffee  
337 trinken gehen. Auch der hat dann nochmal gesagt was er erwartet, zum einem von dieser Stelle und  
338 auch von dem ganzen Team. Dann haben wir auch ein bisschen persönlich gesprochen, nicht nur über  
339 den Job. Das war für mich sehr gut. #00:34:46-6#
- 340 I: Wenn Sie nochmal starten können, ich meine so ewig ist das ja noch nicht her, aber wenn Sie nochmal  
341 starten würden, welche Empfehlung würden Sie sich dann selbst geben, damit die Phase für Sie noch  
342 besser abläuft? #00:35:02#
- 343 B: Vielleicht von Anfang an noch ein bisschen besser organisieren, also mich selbst organisieren. Das  
344 merke ich und lerne ich immer dazu, dass ich anfangs etwas unorganisiert selber war. Das hätte man  
345 mit Sicherheit noch etwas besser gestalten können. (Wie hat sich das geäußert? #00:35:22#) Wie hat  
346 sich das geäußert? Bis irgendwann dann mal was kam, wo ich sagte: Okay, das habe ich tatsächlich  
347 vergessen. Es mir dann selber eingestehen musste, dass es dann eben, ja hätte ich es wirklich ord-  
348 nentlich strukturiert und organisiert, hätte ich es nicht vergessen. Aber das waren dann eben so Sachen:  
349 Philipp hast du schon mal gemacht? Dann habe ich gesagt: „Nein, habe ich nicht, habe ich wirklich  
350 vergessen.“ Das war dann eben so eine Sache. Mein eigener Fehler, das würde ich auf jeden Fall  
351 nochmal, wenn ich nochmal starten könnte, das wäre auf jeden Fall sowas, wo ich von Anfang an dran  
352 arbeiten würde. Ansonsten vielleicht noch ein bisschen mehr nachfrage. Ich probiere dann oft auch  
353 dann die Probleme selber dann zu lösen, als zu fragen. Dann aber an mancher Stelle doch der bessere  
354 Weg gewesen wäre, direkt zu fragen, als einen halben Tag damit zu vergeuden. Also ist jetzt ein biss-  
355 chen hoch gesagt, aber so eine Stunde da gesessen und im Endeffekt konnte ich es nicht wissen. Aber  
356 ich es selber versuchen wollte, anstatt dann einfach mal wirklich direkt jemanden zu fragen. #00:36:37#
- 357 I: Warum haben Sie es nicht gemacht? #00:36:39-2#
- 358 B: Das ist glaube ich eine persönliche Sache, dass ich einfach immer erst lieber probiere die Lösung zu  
359 finden, als jemanden zu fragen. Das ist glaube ich einfach so bei mir. #00:36:56#
- 360 I: Und was hat Sie zur der Überzeugung geführt, dass es anders manchmal besser ist? #00:36:59#
- 361 B: Ich habe es dann eben auch gemerkt, dass ich dann wirklich mal eine Stunde dran gearbeitet habe  
362 und habe es nicht hingekriegt. Hätte ich gefragt gehabt oder die Antwort war dann: „Geht auch nicht,  
363 das kannst du so nicht machen.“ (Lachen) Hätte ich früher eben gefragt, hätte ich die Stunde nicht dran  
364 suchen müssen. Ich glaube das habe ich zum Teil jetzt ganz gut abgelegt, ich frage auch öfter mal.  
365 #00:37:29#
- 366 I: Wenn Sie die erste Einarbeitungszeit selbst gestalten dürften, für einen neuen Mitarbeiter, wie auch  
367 immer, für einen neuen Kollegen. Wie würde das dann aussehen? #00:37:39#
- 368 B: Ich glaube oder ich befürchte, bevor ich es so gemacht hätte, hätte ich es so gestaltet, dass ich  
369 wirklich mit jemandem zusammen an einem Thema arbeite. Wenn ich es jetzt so einmal durchlaufen  
370 habe, dass mir wirklich die Sachen einfach übergeben wurden sind und mir das Vertrauen

371 entgegengebracht worden ist, würde ich das so auch wieder machen. Für mich war es wirklich dann  
 372 sehr gut. Gerade das man eben von der Uni kommt und selber nicht genau weiß, was von einem er-  
 373 wartet wird und wie es gemacht werden soll und dann wirklich direkt das Vertrauen entgegengebracht  
 374 wurden ist, war für mich jetzt sehr positiv und hat die Sache jetzt mehr gefördert als andersrum. Also  
 375 wenn ich jemanden einarbeiten müsste, würde ich versuchen es ähnlich zu machen. #00:38:25-4#

376 I: (...) Würde das eins zu eins genauso aussehen? #00:38:35#

377 B: Jein. (...) Also ich finde gut das eben mir so viel Vertrauen entgegengebracht wurden ist, aber gleich-  
 378 zeitig gibt es natürlich auch manche Sachen, wo ich dann auch erstmal erschrocken war, dass ich es  
 379 schon machen kann, machen soll oder wie auch immer. Da ist dann vielleicht, wie soll ich es sagen?  
 380 (...) Also man sollte ihn auch nicht überlasten. Am Anfang natürlich wird rein geschüttet, rein geschüttet,  
 381 bis es überläuft so nach dem Motto. Aber es gibt halt dann auch so Sachen, dann habe ich aber auch  
 382 gesagt: Das ist zu viel, das geht so nicht. (Haben Sie gesagt? #00:39:26#) Ja. (An welchem Punkt?  
 383 #00:39:28#) Ja dadurch, dass eben diese Übergabe auch von mehreren Leuten kam, war es dann eben  
 384 auch so, dass sich dann irgendwann Sachen überschneiden haben. Dann warum ist das noch nicht fer-  
 385 tigt? Dann habe ich gesagt: "Ich übernehme viele Sachen von mehreren Leuten, die ich selber noch  
 386 nicht kenne und entweder ich mache das oder mache das. Ich schaffe es sonst nicht. Das war eben so  
 387 eine Sache da. #00:39:47#

388 I: Und wo haben Sie das adressiert? #00:39:50#

389 B: Dann bei meiner Chefin direkt. Aber ich habe erst mit meinem Mentor gesprochen, weil er ja auch  
 390 immer jetzt mit am Thema mitarbeitet. Er hat dann auch selber gesagt, er hat da auch keine Kapazität  
 391 für, er schafft es jetzt auch nicht. Dann eben mit der Chefin gesprochen. #00:40:06#

392 I: Wie ist das aufgegriffen wurden? #00:40:09-2#

393 B: Also es wurde so akzeptiert und gleichzeitig wurde mir auch angeboten, dass ich dann irgendwann  
 394 mal da Hilfestellungen bekomme, wenn das nochmal so auftreten sollte. Aber gleichzeitig wurde dann  
 395 eben auch mit den entsprechenden Leuten gesprochen, dass es zu viel ist im Moment und die ganze  
 396 Sache noch ein bisschen zurückgerudert werden muss und hat auch so funktioniert. #00:40:36-4#

397 I: Das heißt, weil Sie waren ja eigentlich gerade dabei zu erzählen, was sind Aspekte, die sie doch ein  
 398 bisschen anders gestaltet hätten. #00:40:50#

399 B: Ja. Dann ist es wahrscheinlich schwer, durch die Übernahme der Themen auch, aber es wäre schön  
 400 gewesen, wenn das alles so ein bisschen ... Erst die eine Sache, dann die andere und dann die nächste.  
 401 Für mich wäre es so besser gewesen, glaube ich. Und nicht alles auf einmal, weil man selber dann am  
 402 Anfang erstmal alles reflektieren muss. Ich dann immer mal Sachen vergessen habe und eben dann  
 403 zum Teil zu viele Aufgaben waren, wenn dann drei Leute sagen: Die Sachen gebe ich jetzt an dich. Die  
 404 sonst drei Leute eben in zwei Tagen gemacht haben, wird dann erwartet, dass: Okay du bist jetzt neu,  
 405 du schaffst das in drei Tagen. Dann sollte das alles in drei Tagen, das hieß dann alles in einem Tag,  
 406 also jedes einzelne in einem Tag und das war dann einfach zu viel. Deshalb wäre es vermutlich für mich  
 407 schöner gewesen, wenn es dann wirklich war, erst das eine, dann das andere, dann das andere.  
 408 #00:41:52#

409 I: Wie könnte man das gestalten? Also wirklich so im Alltag, also jetzt funktioniert das ja sagen Sie? (Es  
 410 hat so im Nachhinein, wieder so, ja doch ein bisschen #00:42:06#) Warum funktioniert es denn jetzt?  
 411 Was ist anders? #00:42:08#

412 B: Das eine war eben dieses Reporting, was monatlich war. Das musste natürlich als erstes geschehen.  
 413 Das war mir auch klar. Aber gleichzeitig waren da eben schon andere Termine, die man meiner Meinung  
 414 nach auch hätte später machen können. Aber so, dass ich schon mal Einblicke bekomme und eben  
 415 schon mal kleine Sachen mitarbeiten kann. Aber das hätte man vielleicht dann auch, finde ich besser  
 416 dann später gemacht, wenn es auch wirklich dringend gewesen wäre. Also die Aufgaben kommen jetzt  
 417 erst zum Teil, aber man hat am Anfang schon was davon gehört. Es ist ja auch selbst so über zwei

418 Monate sich das alles zu merken schon nicht immer leicht und dadurch, dass ich noch mit anderen  
 419 Sachen eben zugeschüttet wurden bin, vergisst man dann nochmal schneller was. Und dann wäre viel-  
 420 leicht besser gewesen wirklich, erstmal das eine abzuschließen und dann das andere, weil es auch  
 421 wirklich zeitliche später kam. Und dann wirklich diese Schritte. #00:43:12#

422 I: Aber nochmal die Frage. Jetzt funktioniert es, dass Sie damit klarkommen, dass es von Pensum auch  
 423 das ist was Sie schaffen können. Was ist denn jetzt anders? Was wird denn jetzt anders gemacht?  
 424 Machen Sie etwas anders? Machen die anderen etwas anders? Das würde ich gerne verstehen.  
 425 #00:43:29#

426 B: Zum Teil bin ich ja schon mal jetzt besser in der ganzen Sache drin und schaffe auch Sachen schnel-  
 427 ler, als vorher. Das kommt natürlich schon mal sehr gut. Gleichzeitig haben dann auch andere Leute  
 428 wieder was übernommen oder wieder zurückgenommen und gesagt haben: Okay das ist vielleicht wirk-  
 429 lich zu viel, dann machen wir das. Dadurch hat sich das alles so ein bisschen entzerrt und gleichzeitig  
 430 ist es auch jetzt so dieses monatliche Reporting zum Beispiel, das habe ich jetzt auch im Griff, sage ich  
 431 mal. Ich kann es jetzt auch so durchführen, ohne dass ich immer noch Hilfe zu benötigen, das funktio-  
 432 niert. Jetzt kommen so die anderen Aufgaben und die sind dann auch alle jetzt etwas entzerrter. Also,  
 433 es war von Anfang an, gab es einen Zeitplan eigentlich auch. Aber es wurde erstmal gesagt: „Er soll  
 434 schon mal alles lernen. (Er ist ja da. #00:44:19#) Genau. Er ist ja da. Er soll ja auch alles lernen. Er  
 435 muss ja auch reinkommen.“ Ist ja irgendwo auch richtig, aber alles auf einmal war vielleicht ein bisschen  
 436 zu viel. Dadurch, dass die Aufgaben sowieso erst jetzt anstehen und gar nicht in den ersten beiden  
 437 Wochen. Hat sich das jetzt dadurch auch so ein bisschen entzerrt, dass die wirklichen Aufgaben erst  
 438 jetzt nach und nach kommen. Und dann auch nicht alle auf einmal, sondern in einzelnen Schritten. Und  
 439 gleichzeitig eben, dass dann auch viele gesagt haben: „Okay, wir übernehmen wieder einen kleinen Teil  
 440 oder unterstützen ihn da in einer anderen Weise. #00:44:56#

441 I: Und wie hat sich das Miteinander gestaltet, denn es gab ja (...) Ich stelle mir das halt so vor, dass  
 442 wenn man neu ist und sich kennenlernt und am Anfang, kann man sich auch noch nicht so gut einschät-  
 443 zen. Man versteht sich einfach noch nicht so gut, dann hat man schon so eine Situation, wo zumindest  
 444 gewisse Rahmenbedingungen nicht zu Ihnen passen. Wie hat sich das das im Miteinander geäußert?  
 445 #00:45:27#

446 B: In unserer Abteilung sind noch mehre die etwas neuer sind oder jünger, dadurch waren diese Themen  
 447 auch schon bekannt, dass dann auch mal solche Probleme aufkommen können. Deshalb wurde da  
 448 auch ganz gut mit umgegangen. Meine Chefin ist selber auch noch sehr jung und die hat da auch immer  
 449 dann wirklich unterstützt und auch mit den anderen Leuten dann geredet, so dass innerhalb unseres  
 450 Teams, da hat sich nicht geändert. Im Gegenteil eigentlich wurde da einem auch sehr viel Verständnis  
 451 entgegengebracht. Einer hat auch erst vor einem Jahr bei uns angefangen und der hatte dann auch  
 452 immer gesagt: Bei ihm war es genauso. Ich verstehe das. Dann eher noch eben Verständnis noch  
 453 entgegengebracht, als irgendwie zu sagen: Warum schafft er es nicht? #00:46:19#

454 I: Und bei den anderen Bereichen? #00:46:21#

455 B: Da sind die Leute zum Teil noch jung und die Einarbeitung ist bei den selber noch nicht so lange her,  
 456 also das sie es zum Teil auch sehr gut verstehen. Zum anderen Teil war dann natürlich immer ein  
 457 bisschen verärgert, weil sie es dann wieder selber machen müssen und haben eigentlich keine Lust  
 458 mehr drauf. Aber da wurde dann eigentlich ganz gut, von meiner Chefin halt irgendwie eingegriffen und  
 459 dann gesagt: „Es ist nun mal so.“ Die hat mich dann eben unterstützt und hat zur Not nochmal mit den  
 460 Leuten, die es betroffen hat dann gesprochen. #00:46:58#

461 I: Also hat sie da eine Rolle eingenommen? #00:47:00#

462 B: Wenn es sie nicht war, dann mein Mentor. Weil er dann auch zum Teil dann, eben dann auch bei  
 463 den Terminen und den Gesprächen dabei war, deshalb hat er auch gesagt, er kommt erstmal überall  
 464 mit. Dass wenn dann mal irgendwie sowas ist, dass er dann auch mal mich unterstützen kann. Also es

465 war auf jeden Fall immer jemand da, der dann auch mal gesagt hat: Halt das reicht dann auch. Das  
466 schafft er nicht, das schaffen wir nicht. #00:47:31-5#

467 I: Normalerweise frage ich auch immer noch so ein bisschen nach den Hintergründen, weswegen man  
468 zur [Name betrachteter Arbeitgeber] gekommen ist. Das hatten wir eben auch schon so ein bisschen.  
469 Vielleicht macht es bei Ihnen Sinn mal anzuschneiden, was so der Unterschied zur UNI ist. Ich weiß  
470 nicht. Wann waren Sie genau fertig mit der Masterarbeit? #00:47:56#

471 B: Die Masterarbeit habe ich am 31. August abgegeben. Ja, dann hat natürlich die ganze ... dann erst-  
472 einmal korrigieren. Das hat ja auch alles gedauert. Und mir fehlten auch noch andere Noten, also die  
473 waren noch nicht eingetragen. Dann habe ich gesagt: Okay, du bist jetzt von der Uni. Hast jetzt noch  
474 nicht so viel gesehen. Dein Zeugnis ist auch noch nicht da. Dir fehlen auch noch Noten. Da habe ich  
475 mir gesagt: Bevor ich jetzt hier zu Hause einfach rumsitze und warte, mache ich doch ein Praktikum und  
476 wenn ich dann das Praktikum gemacht habe, gucke ich mir nochmal paar Bereiche an. Also ich habe  
477 hier jetzt zum Beispiel im Risk Management gearbeitet, da habe ich vorher noch nicht viel von gehört  
478 oder auch noch nie wirklich dran gearbeitet. Deshalb habe ich gesagt, gucke ich mir das auch nochmal  
479 an, wie mir das so gefällt. Habe das Praktikum eben zum einem Teil genutzt, um selber nochmal ein  
480 bisschen zu gucken, was gibt es sonst noch? Was könnte mich interessieren? Zum anderem eben um  
481 wirklich was zu machen, um Erfahrungen zu sammeln und dann mich eben dann auch von da aus in  
482 Ruhe bewerben zu können. #00:49:08#

483 I: Wie würden Sie denn das Verhältnis, das man zu dem Arbeitgeber hat im Vergleich mit dem was man  
484 zu einer Uni hat? #00:49:14#

485 B: Ist schon was ganz Anderes. Also wir waren jetzt im Masterstudium auch nur noch 23 Leute, das ist  
486 wirklich sehr klein. Und die Professoren kannten da einen auch wirklich jetzt alle mit dem Namen. Man  
487 kann es fast schon mit der Abteilung bei uns vergleichen. #00:49:42#

488 I: Und das Gefühl was man so hat für die Institution oder die Organisation dann? #00:49:48#

489 B: Also, in der Uni habe ich mich nicht wirklich damit identifiziert, dass ich zu dieser Uni gehe oder  
490 sowas. Ich habe es halt gemacht, damit ich den Abschluss kriege. Hier bin ich auch, weil ich für [Name  
491 betrachteter Arbeitgeber] arbeiten will. Hier ist mir dann schon wichtiger, dass ich eben bei der [Name  
492 betrachteter Arbeitgeber] bin, als dass ich an der FH Köln studiert habe. #00:50:10#

493 I: Warum ist es Ihnen wichtig, dass Sie hier bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] sind? #00:50:13-  
494 3#

495 B: Also das ich hier jetzt arbeite, oder? #00:50:17#

496 I: Das es [Name betrachteter Arbeitgeber] ist und nicht (...) wer auch immer. #00:50:22#

497 B: Anfangs war es mir auch ehrlich gesagt relativ egal, wo erstmal. Ich habe halt gesagt, ich möchte  
498 schon in ein größeres Unternehmen. Ich habe früher bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] in Dortmund  
499 Praktika immer gemacht. Also etwas kleiner. Nicht international. Und ich habe eben gesagt, so nach  
500 dem Studium würde ich schon gerne, einen Schritt weiter, was Größeres, gerne international. Ich wollte  
501 auch in Köln bleiben. Und da war [Name betrachteter Arbeitgeber] schon ... also ist nun mal hier und  
502 international und ist sehr groß. Meine Mitbewohnerinnen arbeiten beide hier. Also auch schon vor mir,  
503 als Stipendiatin. Die haben immer nur positiv von der [Name betrachteter Arbeitgeber] gesprochen,  
504 sodass ich schon immer einen sehr positiven Eindruck hatte. Spätestens dann durch das Praktikum,  
505 das ich gesagt habe, ich fühle mich sehr wohl. Der Rest ist auch so gegeben. Es ist international, es ist  
506 groß. Also in dem Bereich finde ich hier, kann man sich dann auch wirklich auf was spezialisieren. Das  
507 klappt auch wirklich finde ich sehr gut. Kann aber auch gleichzeitig sagen, ich will mal was ganz anderes  
508 machen. Das war alles gegeben. Also ich kannte es von den anderen Praktika eher so, wir machen  
509 alles. Und das fand ich eigentlich nicht so schön. Das habe ich hier anders kennengelernt. #00:52:00-  
510 3#

511 I: Aber was ist das für ein Gefühl? Ich habe ja eben nach dem Gefühl gefragt. #00:52:07#

512 B: Bei [Name betrachteter Arbeitgeber] zu arbeiten? (Ja. #00:52:09#) (...) Was ist das für ein Gefühl?  
513 Auf jeden Fall ein sehr Positives. Ich bin auch stolz. Man kann auch sagen: Ich arbeite bei [Name be-  
514 trachteter Arbeitgeber]. Finde ich ist ein schönes Gefühl, wenn man das sagen kann. Freut mich, dass  
515 ich hier arbeiten kann und nicht zusagen: Okay, ich arbeite da oder da. Ich glaube das [Name betrach-  
516 teter Arbeitgeber] nach außen schon, so was ich so mitkriege. Auch von Leuten, die nicht in der Versi-  
517 cherungsbranche arbeiten, dass da [Name betrachteter Arbeitgeber] eigentlich ein ganz gutes/ Ja, wenn  
518 man sagt: Ich arbeite bei der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Dann kommt das auch immer sehr gut  
519 an und: Oh, da hast du aber was geschafft. So nach dem Motto. #00:52:54-2#

520 I: Warum ist Ihnen das wichtig? #00:52:58#

521 B: Warum ist mir das wichtig? (...) So ganz einfache Sachen, wie Ansehen. (...) Das ist mir schon  
522 wichtig. Ich brauche es auch irgendwie für meinen eigenen Anspruch, dass ich dann irgendwie auch bei  
523 einem der Größeren arbeite und bei dem es auch wirklich gut läuft. Als irgendwie zu sagen, ich arbeite  
524 bei so einem kleinen Unternehmen irgendwo und läuft vielleicht nicht ganz so gut oder so. Das war auch  
525 mein eigener Anspruch zu sagen: Wenn ich das alles so durchgezogen habe, dann möchte ich auch  
526 bei einem der größeren arbeiten. #00:53:43-2#

527 I: Eine Frage habe ich noch. Und zwar, wie Sie mit den Zielen und Werten von [Name betrachteter  
528 Arbeitgeber] in Berührung gekommen sind in der Zeit? Ob Sie die kennengelernt haben? Wenn ja, wie?  
529 #00:53:59#

530 B: (...) Im Praktikum vor allem hatte ich auch dieses Internationale mitgekriegt, weil ich musste dann  
531 auch mal mit jemanden aus Belgien oder aus der Schweiz oder aus Frankreich telefonieren. Sowas  
532 habe ich dann zum Beispiel immer mal wieder mitgekriegt und war ja auch genau das, was ich wollte.  
533 Digitalisierung finde ich hier auch, dass es schon sehr gut funktioniert. Ich bin es noch Anderes gewöhnt.  
534 Das klappt zum Beispiel auch sehr gut. Habe ich als sehr positiv empfunden. #00:54:46#

535 I: Aber wie haben Sie die Ziele kennengelernt oder diese ganzen Leitsätze etc.? Wie ist Ihnen das  
536 vermittelt worden. #00:54:56#

537 B: Also jetzt wirklich gesagt, das sind unsere Leitsätze, hat niemand. Mir hat sie auch zumindest noch  
538 niemand so vorgestellt. #00:55:09#

539 I: Könnten Sie mir die denn jetzt nennen? #00:55:12#

540 B: Ich könnte sie glaube ich nicht aufzählen. #00:55:12-7#

541 I: Welche Bedeutung hat das für Sie, diese zu kennen oder auch nicht zu kennen? #00:55:25-6#

542 B: Also, ich sage so, ich habe im Moment andere Probleme, als mich um die Leitsätze zu kümmern,  
543 wofür das Unternehmen steht. Aber ich denke mal, da wächst man dann auch so mit rein und irgend-  
544 wann identifiziert man sich. Ich muss ganz ehrlich gestehen, ich identifiziere mich jetzt noch nicht, nach  
545 2 Monaten 100% mit der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Ich bin froh, dass ich hier arbeiten kann, aber  
546 sage noch nicht [Name betrachteter Arbeitgeber] sonst nichts. So ist es nicht. Ich bin froh, dass ich hier  
547 arbeite, aber ich glaube, da wachse ich mehr oder weniger mit rein. Ich kümmere mich im Moment eher,  
548 also ich habe im Moment eher andere Probleme hier, als finde ich, mich damit zu identifizieren.  
549 #00:56:21#

550 I: Wie hätten Sie es denn bewertet, wenn man Ihnen das vorgestellt hätte in der Zeit? Wenn jemand  
551 sagt: So und jetzt setzen wir uns mal zusammen und ich zeige Ihnen mal wofür wir stehen und was  
552 unsere Ziele sind und wie dein Beitrag dazu ist, wie das was du machst auf das Ziel einzahlen wird.  
553 #00:56:40-1#

554 B: Das hätte ich wahrscheinlich ganz gut gefunden, auch so zu sagen, das was du machst, hat eben  
555 die und die Auswirkung und dafür brauchen wir dich. Das hätte ich glaube ich schon sehr gut gefunden.  
556 Gleichzeitig hätte es mich auch irgendwo unter Druck gesetzt, so warum sollte mir das vorgestellt wer-  
557 den? Dann irgendwie: Das und das sind jetzt hier die Ziele oder das sind unsere Maßstäbe. Nur das

- 558 zählt, so nach dem Motto. Das hätte mich glaube ich mehr unter Druck gesetzt, als ich für mich da was  
559 Positives draus gezogen hätte. #00:57:14#
- 560 I: Also, das hätten Sie eher gar nicht gewünscht? #00:57:18#
- 561 B: Ne. Also dann irgendwann mal damit ran geführt zu werden, finde ich glaube ich ganz gut. Aber so  
562 von Anfang an die: „So und so ist es.“ Ich glaube das wäre für mich zu viel gewesen. Ich glaube das  
563 wäre bei mir eher abschreckend gewesen, als das ich gesagt habe: Okay gut, so soll es sein. #00:57:39#
- 564 I: Und das gilt auch für Werte und so weiter. #00:57:43#
- 565 B: Jein. Also ja. Doch. (Ist ja in Ordnung, deswegen frage ich ja. #00:57:49#) Also ich finde es dann  
566 besser, wenn man da so reinwächst und so ran geführt wird, anstatt einem die, so nach dem Motto, hier  
567 ist der Zettel mit den Werten und Maßstäben. #00:58:04-5#
- 568 I: OK. Also von meiner Seite aus, habe ich glaube ich so die Fragen, die ich hatte ganz gut abfragen  
569 können. Welche Aspekte haben wir vielleicht noch nicht besprochen, wo Sie sagen eigentlich hätte ich  
570 gedacht, dass so eine Frage kommt oder das hätte ich gerne erzählt? #00:58:27#
- 571 B: Ich habe mir ehrlich gesagt, nicht so viele Gedanken gemacht vor dem Gespräch. Ich habe das  
572 erstmal so auf mich zukommen lassen. (...) Ich weiß nicht. Ich hätte vielleicht noch mehr über diesen  
573 ganzen Recruitingprozess, wie der irgendwie geht. #00:58:43#
- 574 I: Ok. Warum hätten Sie das gedacht? Dass das Recruiting stärker noch mitreinkommt. #00:58:51#
- 575 B: Also, ich wusste ja, dass es auch so über Employier Branding geht und so. Da geht es ja letztendlich  
576 darum auch, nach außen hin, irgendwie - wobei es ging um Onboarding. Also ich meine, wenn man  
577 vorher im Bewerbungsprozess, was erzählt, dann muss halt das was am Ende hier da rauskommt, dem  
578 auch irgendwo entsprechen. (#00:59:14#) Das war einfach so. Ich hatte irgendwie das Gefühl, dass es  
579 darum auch geht. Aber sonst. #00:59:22#
- 580 I: Gut. Dann stoppe ich mal das. #00:59:27#

**A.8: IP14**

- 1 I: Lieber Thierry, vielen dass du dir die Zeit nimmst mit mir das Gespräch zu führen. Zunächst einmal,  
2 nachdem du jetzt schon ein paar Monate hier bist, möchte ich dich einfach nur fragen: Wie du dich  
3 inzwischen eingelebt hast in deinen Arbeitsalltag als Vorstand? #00:00:19#
- 4 B: Gut. (Lachen) #00:00:20#
- 5 I: Was bedeutet gut für dich? #00:00:23-2#
- 6 B: Also die Anfangsphase bist du unter Wasser und musst einen langen Atem haben, bis du dann  
7 Oberwasser kriegst und ein Gefühl kriegst für die Dimensionen, die Kultur und das Arbeitsumfeld und  
8 dich dann erst richtig wohlfühlst. Jetzt bin ein bisschen der Fisch im Wasser. Am Anfang war es eher  
9 nicht schwierig aber anspruchsvoll, weil du willst ja nicht reinkommen und gleich die Welt verändern.  
10 Du willst ja zuerst verstehen, wo du gelandet bist, ganz genau. Auch wenn du in einem Einstellungspro-  
11 zess dich natürlich informierst über den potenziellen Arbeitgeber, du Interviewpartner hast, aber am  
12 Ende wechselst du von einer Firmenkultur in eine andere Firmenkultur. Aber ich fühle mich sehr wohl,  
13 habe das Glück irgendwie das Schweizer hier in Deutschland durchaus einen Bonus haben, was es  
14 vielleicht noch leichter macht, sich hier gut einzufinden, weil das Aufnehmen durch die Mitarbeiter war  
15 eigentlich grundsätzlich gut auch mit den Vorstandskollegen. Man fühlt sich bei der [Name betrachtetes  
16 Unternehmen]an den ersten Tagen eigentlich wohl aus meiner Sicht, man wird gleich gut aufgenom-  
17 men. Was viele Themen noch nicht löst. Nämlich wie komme ich an die Informationen, wie krieg ich die  
18 relevanten Informationen im richtigen Moment zugespielt. Aber grundsätzlich, heute 8 Monate, 9 Mo-  
19 nate später bin ich schon längst angekommen. #00:01:51#
- 20 I: Du sagtest grade mehrfach, dass du dich wohlfühlst, woran merkst du das? #00:01:57#
- 21 B: Wohlfühlen ist, wie die Mitarbeiter auf mich reagieren oder wie Menschen auf mich reagieren. So wie  
22 du auf mich reagierst, so wie ich in einem Meeting den Puls fühlen kann, so wie man sich mir gegenüber  
23 gibt oder dadurch, dass ich Feedback kriege unaufgefordert, dass ich wertgeschätzt werde, dass ich  
24 akzeptiert bin. Das drückt sich für mich in der Form aus. Also, dass ich spüre man ist ein Geschäfts-  
25 partner, man ist Mitarbeiterkollege und werde ganz gut aufgenommen. Ich habe als Vorstand mehr das  
26 Thema, dass ich versuche noch mehr Eis zu brechen, weil immer eine Distanz da ist. Dass Mitarbeiter  
27 dann im ersten Moment so denken: „Okay, Vorstand.“ Da ist irgendwie, wie eine Grenze da, die man  
28 nicht überschreiten will und ich bin eher der dann die Grenze dann überschreitet und quasi auf die Leute  
29 zu geht und das wird in den allermeisten Fällen ganz positiv aufgenommen. Ist vielleicht für die Kultur  
30 hier ein Wandel auch das ich mein Büro teile, mit einem meiner Mitarbeiter und, dass wir nächstens  
31 auch alles abreißen hier und respektive dann in den open plant gehen wollen. Ist schon speziell. Nicht  
32 jeder, muss ich allerdings sagen, eine kleine Minderheit, nicht jeder ist dann genauso euphorisch wie  
33 ich über diese Entwicklung, ist aber normal. #00:03:23#
- 34 I: Wenn Sie davon sprechen „nicht jeder“, wie hat sich das bemerkbar gemacht? #00:03:29#
- 35 B: Ja, indem ich dann, nicht direkt aber indirekt dann höre: „Vom Vorstand erwarte ich eigentlich, dass  
36 er eine Krawatte trägt“ oder „der Vorstand sollte mich siezen“ oder „Ich will dem Vorstand nicht du  
37 sagen“. Das versuche ich auch zu respektieren natürlich. Aber das zeigt dir dann, dass Menschen die  
38 Kultur prägen und Inhalte. Wir haben eine [NAME UNTERNEHMEN]-Kultur, aber dann hast du halt die  
39 Mitarbeiter, die da sind, die ihre Kultur mitbringen, ihre WERTE mitbringen und wir sind in einem großen  
40 Wandel. Und in einem großen Veränderungsprozess. Also, ich habe nicht die Ambitionen, dass alle  
41 alles toll finden was ich tue, so wie ich nicht alles toll finde, was jeder einzelne Mitarbeiter tut. Aber das  
42 ändert nichts daran, dass im Gesamten, wenn man zur [Name betrachtetes Unternehmen]kommt aus  
43 meiner Perspektive gut aufgenommen wird. Auch außerhalb Deutschlands. Sofort Connections mit dem  
44 Ausland: „Ah schön, bist Du on Board!“ Die ein oder anderen kennen mich über Umwege oder haben  
45 mit mir zusammen gearbeitet sogar. Also da ein Netzwerk aufbauen war jetzt nicht kompliziert. Bei mir  
46 ist sowieso nicht anders, weil viel an mich herangetragen wird, also da musst du hin und das gehört  
47 noch dazu und hier ist noch eine Sitzung, da habe ich gar keine Wahl. Ich stelle mir das ganz anders

48 vor, wenn ich Sachbearbeiter bin. Dann muss ich vermutlich aktiv mir mein Netzwerk außerhalb meines  
49 Fachbereiches oder meines Büros vermutlich aufbauen. #00:05:01#

50 I: Du sagst bei dir ist das schon relativ vorgegeben, wie du dich vernetzt. Wie kommt das zustande, wer  
51 gibt dir das vor oder was gibt dir das vor? #00:05:09#

52 B: Ja, weil der Rhythmus, der Firma halt gewisse Gesetzmäßigkeiten hat, also es gibt Vorstandssitzun-  
53 gen, es gibt Aufsichtsratssitzungen, es gibt Vertretungen wo ich hingehen muss, es gibt Betriebsräte,  
54 die einen sehen wollen. Also ich habe so wenig Freiheiten, dass ich nicht fremdgesteuert bin, aber es  
55 gibt gewisse Dinge da komme ich nicht drum herum. Das heißt, mein Tagesplan ist vielfach schon recht  
56 stark vorgegeben. Also die Zeiten jetzt auf den Flur zugehen, was ich gerne mache, mit den Mitarbeitern  
57 einfach mal ein bisschen zu schnacken, die ist sehr begrenzt. Ich mache es trotzdem, aber die ist be-  
58 grenzt, weil es gibt halt Dinge, da kann ich nicht sagen: Da gehe ich nicht hin. Da muss der Vorstand  
59 sein. Gesetzliche, also es gibt Vorschriften die verlangen auch gewisse Dinge und das ist auch richtig  
60 so und dann gibt es halt das Thema, dass gewisse Sachen von Vorstände gemacht werden sollen oder  
61 sich Vorstände sich zeigen müssen oder Vorstände halt da präsent sein müssen. Es würde nicht gut  
62 ausschauen, wenn ich an keinem Leadership Teammeeting dabei wäre als Leader. Also habe ich schon  
63 viele Blockzeiten, wo ich weiß „okay die sind reserviert für diese Themen.“ #00:06:27#

64 I: Wie wirkten diese, sagen wir mal einfach, die festgelegten Termine oder Engagement die du hast.  
65 Wie wirkten die auf dich? #00:06:42#

66 B: Das eine sehe ich natürlich ganz klar als ein Muss. Was ich gerne mache, damit ich überhaupt weiß,  
67 was bei mir läuft. Ich habe ja eine Verantwortung. Also, ich muss ja verstehen, was da geht und ich  
68 gebe ja auch Feedback. Auf der einen Seite informiere die Teilnehmer in diesen Meetings über Dinge  
69 die bei uns passieren. Umgekehrt werde ich informiert, damit ich auch weiß was ich intern machen  
70 muss, damit alles richtig läuft, sauber läuft und so weiter und sofort. Also, von daher all die Meetings,  
71 die quasi eher vorgeschriebener Art sind, sind durchaus richtig. Manche Meetings sind dann vielleicht  
72 eher weniger wichtig, müssen aber trotzdem stattfinden. Das sind dann eher schwierigere Meetings.  
73 Und dann bleibt einfach noch ein gewisser Freiraum, der dann für die tägliche E-Mail Korrespondenz,  
74 Telefonieren und so ist. Und dann noch für Dinge die ich selber proaktiv machen möchte. Mich mit  
75 Mitarbeiter engagieren, Off-Sides machen, so Kaffeekränzchen-Geschichten also Walk & Talk, dafür  
76 bleibt einfach wenig Zeit. Auf einer Seite verstehe ich die Notwendigkeit, es gehört zu dem Job dazu,  
77 keine Frage. Manchmal sehe ich das ein bisschen kritisch und denke mir: Weiß nicht ob wirklich ich das  
78 machen muss, „wo ist da die Value added?“, das kann man hinterfragen. Aber ich wusste schon bevor  
79 ich den Job angenommen habe, dass das damit dazu gehört und ich nicht jeden Tag einfach aufstehen  
80 kann und machen kann was mir gerade in den Sinn kommt oder was ich gerade am liebsten tun möchte.  
81 Aber da ich eher der Innovative, Kreative und Spontane bin, bin ich nicht gerne gefesselt oder irgendwo  
82 in einem Käfig eingesperrt, wo mir man dann genau sagt, was ich tun muss. #00:08:40#

83 I: Okay verstehe. Ist jetzt vielleicht eine blöde Frage, aber du sagtest gerade selber, dass wusste ich ja  
84 eigentlich vorher, dass das dazu gehört. Wie bist du an diese Information gekommen? #00:08:50#

85 B: Ich wusste einfach: das ist die Rolle einer Führungskraft. Ab dem Moment, wo du Führungskraft bist,  
86 weißt du, dass das zum Standard gehört, dass du Mitarbeiterführung gerne machen musst, nicht nur  
87 eine Bürde ist, sondern auch eine Freude. Mitarbeiterführung, auch damit kommen gewisse Prozesse  
88 automatisch ins Rollen. Also Feedbackgespräche, Beurteilungen, Gehälter und Boni-Verteilungen ge-  
89 hören dann automatisch dazu. Und je weiter oben die Stelle angesiedelt ist, umso mehr kommen natür-  
90 lich dann regulatorische, also von außen her auch Vorschriften, Richtlinien. Und die Firma muss eine  
91 Aufsichtsratssitzung haben oder die Vorstände müssen die und die Themen sind bei den Vorständen  
92 angesiedelt, können nicht delegiert werden. Also ich wusste da kommen. Gewisse Dinge, die sind  
93 dadurch gegeben, dass halt eine Versicherungsindustrie reguliert ist auf der einen Seite und eine große  
94 Firma wie die [Name betrachtetes Unternehmen] organisiert ist und nicht einfach nur ein Laden sein  
95 kann, wo Leute drin sind und am Morgen zur Arbeit kommen und sich dann überlegen was sie tun. Das

96 ist strukturiert und organisiert. Ich habe auch eine Rolle in der Global P&C Line eingenommen, wie man  
 97 so schön sagt, also in der Sparte, weltweit. Das heißt also da bin ich auch in Meetings einbezogen, aber  
 98 die nutzen mir, damit ich einen besseren Job machen kann in meiner Deutschlandfunktion und umge-  
 99 kehrt kann ich Einfluss nehmen bei der Global Line weltweit, indem ich dort meinen Input einbringe. Von  
 100 daher ist es klar für mich, ob das jetzt [Name Wettbewerber], [NAME betrachtetes UNTERNEHMEN]  
 101 oder [Name Wettbewerber] ist, wenn es Versicherung ist, die ich ja gut kenne die Industrie, dann gehe  
 102 ich davon aus, dass Vorstände ziemlich ähnlich getaktet sind, in Sinne von: „Was muss du machen als  
 103 Vorstand!“ Die Art und Weise wie die [Name betrachtetes Unternehmen] das macht, ist sicherlich an-  
 104 ders. In welcher Kultur, wie gehen wir miteinander um, wie kommunizieren wir miteinander oder unter-  
 105 einander, ist vermutlich eine andere. Ich kenne jetzt die [Name Wettbewerber] nicht, aber ich kann das  
 106 mit meiner Vorgängerfirma vergleichen. Es war einfach eine andere Kultur, auch dadurch bedingt, dass  
 107 alles in Englisch war und hier in deutscher Sprache, das bringt schon einen anderen Twist mit herein.  
 108 #00:11:10-2#

109 I: Du sprachst eben auch davon, dass der Anteil der freigestaltbaren Zeit sehr klein ist. Wenn du den  
 110 quantifizieren müsstest, im Verhältnis zu deiner Gesamtarbeitszeit. Wie groß ist er dann? #00:11:23-1#

111 B: Gute Frage. Aus dem Bauch heraus hätte ich gesagt, so (...) 20, 30 Prozent mehr nicht. Wirklich frei,  
 112 also wo ich sagen kann: Okay, jetzt habe ich mal/ Selbst das ist nicht wirklich frei. Ich hätte noch so  
 113 viele Dinge zu lesen und ich hätte noch das zu tun, aber es ist nicht verplante Zeit in meiner Agenda,  
 114 die ich eigentlich nutze um nachzudenken oder um Smalltalk zu machen oder eben zu lesen, mich  
 115 vorzubereiten. Ist vermutlich um die 20 Prozent. #00:12:00#

116 I: Aber da ist auch die Vorbereitungszeit für Meetings noch mit drin? #00:12:01#

117 B: Ja #00:12:02-3#

118 I: Ganz zu Beginn des Gesprächs hattest du gesagt, wenn ich dich richtig verstanden habe, dass man  
 119 zwar sehr offen auf dich zugekommen ist, du keine Probleme hattest viele Leute kennen zu lernen, es  
 120 aber eine Herausforderung war an relevante Informationen zu kommen. Was steckt dahinter?  
 121 #00:12:26#

122 B: Wenn ich für mich selber zurückschaue, als ich gekommen bin. Natürlich habe ich so ein paar übli-  
 123 chen Kennzahlen und Dimensionen meines Bereiches mitgekriegt. Aber wenn es darum geht, wie logge  
 124 ich mich ein, welche Tools nutzen wir. All die Dinge die das tägliche Leben einfacher machen, das  
 125 musst du mehrheitlich selber herausfinden. Natürlich helfen dir Leute in der IT dann, den Laptop aufzu-  
 126 setzen. Ich kannte das SAP-Tool überhaupt nicht zum Beispiel. Ich brauch es aber um Befehle einzu-  
 127 geben, respektive mit meiner Assistentin gewisse Dinge zu tun. Viele Dinge muss man so, war aus  
 128 meiner Perspektive „learning by doing“ und ich denke, dass es enorm die Sache erleichtern würde,  
 129 wenn man quasi so definieren könnte, vielleicht noch Funktionsstufe auch: „Weißt du was? Wenn du  
 130 zur [Name betrachtetes Unternehmen] kommst, hier in der ersten Woche, das sind die Dinge, auf die  
 131 wir sowieso stoßen und hier sind die Shortcards, respektive, So kannst du es machen. Also so instal-  
 132 lierst du dein Outlook oder so machst du dein SAP fit mit HR-Dingen. So gehst du in deine Ziele hinein  
 133 und kannst sie abändern. So die Dinge die sowieso irgendwann mal kommen und die ich immer wieder  
 134 mal brauche. Bisschen wie in der Schule, sag, komm erste Woche ist das dein Programm und das sind  
 135 die Dinge auf die du stoßen wirst und hier ist, wie du vorgehen kannst oder das sind die Kontakte, die  
 136 dir dann helfen oder hier ist ein Videoclip, der dir das erklärt, wie du das Ding machen kannst. Natürlich  
 137 kann ich auch Kollegen fragen, aber am Anfang ist man da und denkt sich: Man surft ein bisschen im  
 138 Intranet, ist erschlagen. Da ist so viel drin, dass ich dann denke ich verliere unglaublich viel Zeit mit  
 139 klicken und herausfinden. Schon nur [Name betrachtetes Unternehmen]-One ist bei [Name Wettbewer-  
 140 ber] und bei der [Name Wettbewerber] heißt das was anderes und läuft nicht über den Web Browser,  
 141 ist aber die gleiche Absicht dahinter. Meine, wie sagt man das, Signatur in Outlook, die habe ich selber  
 142 gemacht. Ich habe gedacht, das ist etwas, das kann dir geliefert werden und ist einfach installiert. Und  
 143 wenn ich es selber machen muss, würde ich mir wünschen das man sagt: Komm in der erste Woche

144 muss du deine Signatur in deiner E-Mail Adresse haben und so macht man das. Weißt du, was ich  
145 meine? (Ja. #00:14:47#) Solche Dinge die es einfacher machen, weil man gar nicht zuerst sich infor-  
146 mieren muss oder fragen musst. Wenn du bei der [Name betrachtetes Unternehmen] überleben willst,  
147 sind das die paar Dinge die du anschauen solltest, machen solltest oder über die du dich informieren  
148 solltest. #00:15:03-4#

149 I: Für mich ist auch die Frage, in welcher Form der Informationsvermittlung wünschst Du dir das? Da  
150 kann ich mir diverse Dinge vorstellen, aber für einen Vorstand, der zeitlich sehr begrenzt ist, sehr viele  
151 Verpflichtungen hast. Was ist an der Stelle vertretbar? #00:15:29#

152 B: Heute würde ich, wenn ich zurückspulen könnte, würde ich sagen: Ein guter Ansatz wäre zu sagen,  
153 es kommt jemand mit einer relativen breiten Erfahrung und ich investiere Zeit bewusst ein Tag oder  
154 zwei Tage verteilt auf einen Monat, wo ich in die Schule gehe, wie ich zum Joggen gehe oder ins Fit-  
155 nessstudio oder was auch immer. Gehe ich in die Schule und ich gehe mit der Person all die relevanten  
156 Dinge durch, die ein Vorstand wissen sollte, wo er die Informationen holt, respektive, die er selber hän-  
157 deln sollte. Das wäre vielleicht eine Möglichkeit. Weil am Anfang ist es hart, weil ein Tag bin ich weg,  
158 aber dadurch würde ich nachher so viel mehr Zeit gewinnen, weil ich dann genau wüsste, wie ich mir  
159 selber helfen könnte. Das ist ein Teil und ein Teil davon könnte ganz einfach sein: In einem Dokument,  
160 was man kriegt mit den Hyperlinks, wo ich draufklicken kann. HR, Performancegespräch und dann  
161 komme ich ins System und kann man mich da rumklicken und kann schauen, was da drin ist. So Self-  
162 Learning mit etwas Unterstützung nach Themenbereich zum Beispiel. #00:16:43#

163 I: Also, das heißt eine Verknüpfung von niedergeschriebenen Dingen, die verlinkt sind, aber gepaart  
164 mit einer persönlichen Begleitung. (Genau. #00:16:52#) Was bedeutet da für dich die persönliche Be-  
165 gleitung in dem Punkt? #00:16:55#

166 B: Die persönliche Begleitung wäre dann wirklich eben, dass jemand halt ins Büro kommt, Generalist  
167 ein bisschen, mit den Systemen auch vertraut./ #00:17:03#

168 I: Ich meine eher die Frage, warum ist dir das wichtig? Das es jemand ist der persönlich kommt.  
169 #00:17:09#

170 B: Weil ich das Gefühl habe, dass ich muss mich nicht durch Akten durchlesen, weil ich gleich zu dem  
171 komme. Ich habe dann relativ schnell habe ich dann gleich Fragen, die ich mir stelle und da kann ich es  
172 gleich direkt erledigen. Ich würde mir erhoffen, dass ich dadurch ein bisschen agiler unterwegs sein  
173 kann, als wenn ich nach einem Manuskript quasi vorgehen müsste, weil es dann vermutlich nicht gerade  
174 nicht passt oder die Zusammenhänge trotzdem noch nicht klar sind, weil am Anfang kommen ja 1000  
175 Fragen. Und Irgendwie, wenn jemand schon mal fit ist und mir sagen kann, was ich mit dem Laptop  
176 alles anstellen kann, dann wäre mir schon viel geholfen, denke ich. Und so habe ich vieles mit der Zeit  
177 gelernt. Fragen natürlich, learning by doing, klar, aber manchmal war es auch relativ lange bis ich das  
178 dann raus hatte oder im Zweifel dann gemerkt habe, eigentlich brauche ich das gar nicht. Das kommt  
179 dann auch noch dazu. #00:18:06#

180 I: Wenn Du das mit den Erwartungen vergleichst. Also das was du erlebt hast, hast du ja schon ein  
181 bisschen beschrieben, auf der Ebene der Informationen, die für dich spannend sind, interessant sind.  
182 Wenn Du das mit dem vergleichst was du vorab erwartet hast von deinem Einstieg hier. Wie würde  
183 dieser Vergleich aussehen? #00:18.21#

184 B: Ganz ehrlich, ich hatte bezüglich des Einstiegs keine hohe Erwartungen, überhaupt keine, weil ich  
185 weiß, wie das läuft. (Lachen) Kann man es besser machen? Ja, ich denke, man kann, aber bei mir war  
186 viel wichtiger, dass die menschliche Seite des Einstiegs gut war und das wusste ich, dass die gut sein  
187 würde. Die Interviews die ich geführt habe oder die mit mir geführt wurden. Also ich kannte einige Key-  
188 Stakeholder durch den ganzen Hiring-Prozess. Nachher, das andere wären die Tools und das fachliche  
189 Thema, das kann man vermutlich besser organisieren, aber ich bin jetzt darüber nicht der, der sagt, ich  
190 bin jetzt enttäuscht. Das hätte ich komplett anders erwartet, weil ich ging davon aus, Vorstand, da wird  
191 erwartet der Junge kommt, der schaut sich das an und dann kann er mehr, aber eh alles delegieren,

192 der ja eine Assistentin. Habe ich ja auch. Und noch eine Vorstandsassistentin, also der braucht eigent-  
 193 lich gar nichts mehr. Und es ist so, wenn Sie nicht da gewesen wäre, Spesenabrechnungen, allein die  
 194 Telefonie aufsetzen und so Zeugs. Nur die wissen ja auch nicht alles und ich stoße selbst auf Situatio-  
 195 nen, wo ich denke: „Ich kann es, aber andere können es nicht wieso ist das so?“ (Was Berechtigungen  
 196 angeht oder was meinst du? #00:19:37#) Nein, es geht um das banale System. Man kann Kalenderein-  
 197 träge in Outlook so eintragen, dass man mit dem Iphone einfach nur draufdrücken kann, dass er alles  
 198 wählt, die Nummer, den Code und mich anmeldet in die Telefonkonferenz direkt. Die Mehrheit der Mee-  
 199 tings hier ist eben noch so, dass ich alles manuell einwählen muss und es nicht automatisch ist und ich  
 200 denke mir: Okay, es ist ein kleines Feature, dass weiß sicherlich ein Teil der Belegschaft. Wie können  
 201 wir sicherstellen, dass es alle wissen? Weil das Problem, wenn ich mal reinkomme, beim Onboarding  
 202 kriege ich vielleicht sogar mit, wenn ich es aber nicht gleich auch in den nächsten Tagen dann auch  
 203 anwende, dann geht es vermutlich vergessen und dann arbeite ich weiter wie bisher. Deshalb auch die  
 204 Idee, die wir ein bisschen verfolgen mit Lunch an learn, wo ich sage diese Shortcards, diese kleinen  
 205 Dinge, die mir das Leben erleichtern. Makros, in Excel oder in Word oder Serienbrieffunktion oder was  
 206 auch immer. Wenn ich die ja weiß und dann regelmäßig nutze, lerne ich dabei was und gewinne Zeit,  
 207 bin effizienter unterwegs, aber wenn ich das nie tue, dann arbeite ich weiter wie bisher. Damit vergeben  
 208 wir uns Chancen, die Möglichkeiten auszureißen die ja unsere Systeme uns zur Verfügung stellen. Da-  
 209 für jammern wir dann häufiger, wie kompliziert ist das denn. Aber wenn ich jetzt die Shortcuts gewusst  
 210 hätte, dann würde ich sagen, das finde ich toll. #00:21:03#

211 I: Sie sprachen gerade von "lunch and learn". Ist das ein Format in Ihrem Resort? #00:21:07#

212 B: Wir diskutieren das bei uns im Moment gerade, dass wir über Mittag einfach einladen und sagen,  
 213 wenn ein Mitarbeiter einen Shortcut hat, so ein Ding hat, wo er sagt: „Hey guys, das mache ich schon  
 214 seit Jahren und das ist doch genial.“ Dann sagst du: „Komm: lunch and learn!“, und die die interessiert  
 215 sind, melden sich an und setzen sich dazu. Das dauert höchstens 60 Minuten und du zeigst den Leuten,  
 216 wie du das mit Outlook machst oder, wie du deine Emails archivierst oder was deine Tricks sind, damit  
 217 du mit Skype besser arbeiten kannst. #00:21:37#

218 I: Also so Alltagsthemen? #00:21:38#

219 B: Es geht nur um Alltagsthemen jetzt in dem Fall. #00:21:42#

220 I: Spannend. Wir sind relativ schnell mitten im Geschehen gelandet. Ich würde gerne nochmal einen  
 221 Schritt zurückgehen und dich aus deiner Sicht fragen. Was gehört für dich unter Onboarding, Einglie-  
 222 derung eines Vorstands in deinem Fall? #00:22:00#

223 B: Also, Oboarding gehört dazu, wenn es eine bestehende Stelle ist, wo ich jemanden ersetze, dass  
 224 eine Aktenübergabe stattfindet. Also eine Übergabe der Pendenzen, Dossiers, Problemthemen, Zahlen.  
 225 Damit ein Übergang stattfinden kann, wo die Geschäfte weitergeführt werden können, respektive, wo  
 226 halt Entscheidungen herbeigeführt werden können, nicht wieder alles von vorne anfangen, also eine Art  
 227 Übergabe von Bestehenden. Das zweite im Onboarding wäre für mich der ganze Bereich, das sind die  
 228 [Name betrachtetes Unternehmen]-Tools, das sind die Dinge da gibt es keine Optionen. Also wir arbei-  
 229 ten mit Outlook und nicht mit Lotus Notes. Wir arbeiten mit SAP, mit dem, dem und dem. Und so sind  
 230 deine Zugriffsrechte, da kommst du rein, Passwort und also diese Techniksache, wo man auch unter-  
 231 scheiden sollte, schau das ist gesetzt [Name betrachtetes Unternehmen]One, Intranet, [Name betrach-  
 232 tetes Unternehmen] Deutschland. Das ist es. Das fände ich sehr hilfreich. Hilfsmittel, Tools, Systeme  
 233 die gesetzt sind bei der [NAME UNTERNEHMEN]. Dann ist sicherlich der ganze Teil Organisations-  
 234 struktur. Also, wie schaut die [Name betrachtetes Unternehmen] insgesamt aus in Deutschland. Also  
 235 eine Stufe tiefer als das, was ich im Internet selber herausfinden kann. Also im Sinn von ein bisschen  
 236 Organigramme und Key-People. Also, wo sind welche Funktionen oder Leute, mit denen ich sowieso  
 237 mal zu tun haben werde. Ich habe sie hier auf dem Dashboard. Und kann mit der Zeit mir das einprägen,  
 238 aber kann so ein bisschen checken, wer ist wo und was macht der. Fände ich hilfreich im Sinne der  
 239 Orientierung, damit ich weiß, an wen komme ich wie heran. (...) Der andere Teil natürlich, aber das

240 würde ich vermutlich als Mitarbeiter, wenn ich komme und das organisiert ist, relativ schnell und zügig  
 241 natürlich mit den eigenen Mitarbeitern halt zusammen kommen und sagen: „Okay, kennenlernen auf  
 242 der einen Seite, aber dann „was gibt es für Themen, die ich wissen sollte?“, also wie eine Art Ausbildung.  
 243 Ich habe 4,5,6 Direct Reports und jeder stellt seinen Bereich vor und sagt, das ist mein Job, das mache  
 244 ich. Also, wie eine Art Präsentation, „that’s my business“. Und das sind die Dinge, die wir tun. Natürlich  
 245 weiß ich, dass ich für den Job für Commercial P&C gekommen bin, aber hey, ich kannte halt die Vielfalt  
 246 von Commercial P&C nicht. Habe ich dann angeleiert, aber das sind alles Dinge, die kann ja vorbereiten  
 247 bevor der Neue kommt und sagen: „Guys, jeder hat seine Präsentation ready und kann so eine Art  
 248 Business Update geben.“ Das fände ich sehr, sehr effizient eigentlich als Tool. #00:24:56-1#

249 I: Wen siehst Du in dem Punkt in der Verantwortung sozusagen? #00:25:00#

250 B: Das sehe ich mich als Treiber vermutlich, der halt so ein bisschen auch vorgibt und sagt: „Okay Guys,  
 251 ich weiß wie viele Leute ich habe, also Direct Reports. Ich kenne die Bereiche. Ich wünsche mir, dass  
 252 jeder Bereich sein Ding vorstellt, das schon. Also, ich denke da kann Input bevor ich komme, kann man  
 253 quasi auch fragen und sagen: Du Thierry, was sind die Dinge, wo wir helfen können es vorzubereiten?  
 254 So dass wenn du dann in 3 Monaten oder in 2 Monaten kommst, die Mitarbeiter schon gebrieft sind und  
 255 wissen, okay wir bereiten da was vor. Das meine ich jetzt damit. (...) Sonst im Moment würde ich mei-  
 256 nen, ich überlege gerade, (...) Nein, es gibt all die Dinge, eben Signatur, Visitenkarten und solche Dinge,  
 257 das hat alles Zeit. Das ist nicht das Dringendste aus meiner Sicht Problem. Von daher, nee. #00:26:01-  
 258 3#

259 I: Wenn Du nochmal an all diese Themen denkst. Du hast jetzt von Übergabe gesprochen, von Tools,  
 260 von der Organisation also dem Organigramm und dem kennenlernen deiner eigene Directreports. Wie  
 261 ist dir im Vergleich zudem, du hast ja jetzt gerade so das Zielbild so ein bisschen vorgestellt, wie ist dir  
 262 das im Vergleich zu dem ergangen, was davon hat da wirklich sattgefunden, was nicht? #00:26:26#

263 B: Also, die Übergabe war relativ einfach, also, weil der aktuelle CFO war interimweise quasi der Leiter,  
 264 das heißt, ich konnte mich mit dem zusammensetzen und gab es eine relativ rasche Übergabe, aber  
 265 die war nicht so tief, wie sie sonst normalerweise war, weil er war interimweise und die Bereichsleiter  
 266 hatten quasi die Erkenntnis, von daher, das war ok. Das hat den Erwartungen entsprochen. Ich habe  
 267 dann eben mit dem Bereichsleiter gesprochen. Und die Übernahme mit dem Vorstandskollegen über  
 268 persönliche Gespräche. Das war ok. Die ganzen, was sind die Dinge, die genutzt werden müssen,  
 269 sollen, im Sinne von Tools und anderen Geschichten. Die Vorschrift, die Dinge, die du einfach wissen  
 270 musst, wenn du bei [Name betrachtetes Unternehmen] bist. Da gab es eigentlich nichts, bis auf die  
 271 Assistentin, aber die kennt auch nicht alles. Die mir halt in gewissen Bereichen helfen konnte. Und sagt  
 272 komm das mache ich für dich, das kläre ich für dich, das ist OK. Aber da gab es eigentlich nichts, bis  
 273 auf IT, Laptop Übergabe ja, aber nachher wenn der Laptop mal läuft und du dich eingeloggt hast, dann  
 274 schaust du für dich selber. #00:27:44#

275 I: Bei dem Thema Übergabe war es bei dir, du sprachst gerade von persönlichen Gesprächen, war das  
 276 die einzige Informationsbasis die du hattest oder war da mehr? #00:27:57-3#

277 B: Ne da war nicht mehr. Dokumente halt. So 2,3 Ordner und dann über meine Leute, aber das aller-  
 278 meiste war Gespräche. Feedback, Input, Gespräche und nachher dann auch Zahlen, also im Sinne von  
 279 Dossiers, die ich dann gekriegt habe mit Zahlen und Informationen, die da drin standen. Die Schwierig-  
 280 keit ist nur, [Name betrachtetes Unternehmen] ist nochmal eine neue Dimension der Abkürzungen, so  
 281 viel habe ich noch nie erlebt. Also wenn man dann kommt als Außenstehender, da gibt es viele, viele,  
 282 viele Abkürzungen die man überhaupt nicht versteht. Da steht man da in den Meetings und denkt sich:  
 283 „Ich verstehe nicht worüber die sprechen.“ Das ist auch nicht weiter schlimm, wenn man einen guten  
 284 Eindruck hinterlässt, auch wenn man mal nichts versteht, das ist ja toll, aber das ist sicherlich sowas  
 285 wie dieses Lexikon von Abkürzungen, weil all die Reports, all die Dinge die wir produzieren, nutzen wir  
 286 sehr viele Abkürzungen, die nicht für alle auf den ersten Blick - und dann auch noch bei mir als Schwei-  
 287 zer nochmal zusätzlich erhöhte Komplexität natürlich. Aber man kann dann ja auch fragen. Nur ich mag

288 nicht Meetings dauernd zu unterbrechen, weil jedes dritte Wort eine Abkürzung ist, die ich nicht ver-  
 289 stehe. Aber mit der Zeit kommt man ja rein und dann lösen sich auch manchmal gewisse Abkürzungen  
 290 auf interessante Art und Weise auf. Aber das ist echt ein ganz interessantes Thema, das Abkürzungs-  
 291 thema. Wirklich spannend. #00:29:31#

292 I: Hätte ich jetzt gar nicht im Sinn gehabt, aber wirklich spannend. (...) Wie bist Du selbst vorgegangen,  
 293 also was waren so deine eigene Maßnahmen, um dich einzugliedern? Was waren so deine Integration-  
 294 staktiken? #00:29:54#

295 B: Proaktiv auf Leute zugehen. Und so wie mit Dir, auf wen zugehen. Kaffee trinken viel. Also ich bin  
 296 sehr viel in der Cafeteria, Essen in der Kantine, Leute sehen und mich öffnen quasi also nicht nur ins  
 297 Büro gehen sondern Ich war viel unterwegs. Rauf runter laufen überall. Unterwegs sein und zu den  
 298 Leuten gehen und nicht warten bis die Leute auf mich zugehen. Das war ganz klar meine Taktik, also  
 299 eher offensiv anstatt passiv. #00:30:28#

300 I: Was war da deine zentrale Erkenntnis daraus? #00:30:31#

301 B: Das viele überrascht sind, dass man das tut. Weil gern diese Distanz Vorstand – Rest der Welt ist  
 302 manchmal ein bisschen da, aber die große Mehrheit hat sehr, sehr positiv drauf reagiert. Im ersten  
 303 Moment ist es halt so, dass sie merken: „Okay, du der meint das ernst, der ist so.“ Und es nichts anderes  
 304 als ein vorstellen und kennenlernen. Nur ich habe auch noch eine Vorstellungsrunde dann auch noch  
 305 gemacht an den Standorten und so. Aber im Prinzip gehe ich heute noch, je nachdem wenn es mich  
 306 packt. Jemand ist beim Essen alleine, dann gehe ich hin und sage: „Hey, wer bist du?“ (In der Kantine?  
 307 #00:31:13#) Ja. Habe ich erst heute wieder gemacht. Und ich setze mich zum Reinigungspersonal hin,  
 308 die um 16 Uhr und die aus 17 Uhr noch was Essen und wünsche denen noch einen schönen Tag. Das  
 309 ist das einfachste Mittel, um mit Leuten in Kontakt zu kommen. Und Sie wissen ja viel mehr, wer ich bin,  
 310 als wer Sie sind. Weil Vorstand kann man googlen und sieht: „Okay das ist der“. Und dann kennen mich  
 311 alle. Aber ich kenne ja niemanden. Also habe ich mir gesagt: Komm die wissen alle wer du bist. Die  
 312 große Mehrheit weiß es, also gehst du halt auf die Leute zu. Am Empfang genauso wie mit den Fahrern  
 313 oder im GästereRestaurant, überall. #00:31:55#

314 I: Ist jetzt vielleicht auch eine blöde Frage, aber was ist deine Grundmotivation, das zu tun? #00:32:02#

315 B: Weil meine Aufgabe besteht mehrheitlich darin, als Führungskraft mit Menschen zusammenzuarbei-  
 316 ten, sie zu motivieren und sie zu bewegen ihr Bestes zu geben jeden Tag. Also, das ist mein Rohmaterial  
 317 sind Menschen und nicht ein Versicherungsvertrag oder einen Server zu reinigen oder ein Fahrzeug zu  
 318 tanken. Das ist nicht mein Job. Und dann sage ich mir: „Okay, dann muss ich ja in der Lage sein, schnell  
 319 Zugang zu Menschen zu finden und zu kommunizieren. Und ob das jetzt meine Leute sind oder Leute  
 320 außerhalb meines Bereiches sind, ist egal, die arbeiten alle bei derr [NAME UNTERNEHMEN]. Und weil  
 321 ich Vorbild bin denke ich mir: „Okay, als Vorbild solltest du dich immer so Verhalten, wie wir es gerne  
 322 von unseren Mitarbeitern auch gerne hätten.“ Offen, transparente Kommunikation, Verantwortungsvoll,  
 323 also versuche ich das auch zu tun. #00:32:59#

324 I: Ich würde gerne nochmal, wenn du auf die ganze Einarbeitungszeit oder Onboarding Zeit zurück-  
 325 blickst mal fragen, was für dich zentrale Meilensteine waren? Momente, die Dir als erstes in den Kopf  
 326 kommen so von der ersten Zeit, was ist hängen geblieben? #00:33:18#

327 B: Das ich am ersten Arbeitstag gleich eine KVS Sitzung hatte. Das war der erste Arbeitstag. Das ist  
 328 mir hängen geblieben. Hängen geblieben ist, dass ich (...) banale, ganz einfache, banale Geschichten,  
 329 dass ich wie ein Idiot vor dem Automaten stand um meinen Patch zu laden, aber ich nicht wusste, dass  
 330 Vorstände nicht laden müssen, dass denen eine Pauschale abgezogen wird und ich dadurch einfach  
 331 so viel konsumieren kann, wie ich will. Aber dass ich meinen Patch nicht aufladen musste, musste ich  
 332 auch erstmal lernen. Also das ist so ein witziger Moment, wo einer nebenan steht und sagt: „Wieso geht  
 333 das nicht?“ Ich sag: Ich weiß auch nicht, es geht einfach nicht. Er wusste nicht, dass ich Vorstand bin.  
 334 Und irgendwann sind wir drauf gekommen, dass ich vermutlich den Patch gar nicht brauch. Ich solls  
 335 mal versuchen an der Kasse. Und das hat dann auch wunderbar funktioniert. Das sind so kleine

336 Momente. Oder mein erster Gang, unterirdischer Gang, von der Autoeinstellhalle direkt ins Büro, weil  
 337 ich wollte testen, ob das wirklich geht und das geht. Ich habe das nur einmal gemacht, seit dem nie  
 338 mehr, aber es ist tatsächlich möglich von hier rüber zu gehen in die Garage ohne bei Regen nass zu  
 339 werden. Aber das sind so ganz kleine winzige/ (Aber das kann auch nicht jeder oder? #00:34:36#) Nein,  
 340 man muss den Patch haben. Es ist nicht allen gegeben. Für mich war speziell schön, weil ich eine Art  
 341 Pre-Onboarding hatte. Weil im Juni die Ambition 2020 vorgestellt wurde in der Flora in Köln. Und ich  
 342 habe im Juli angefangen, war aber eingeladen und konnte mich dort zwei Minuten lang auf der Bühne  
 343 vor 550 Führungskräften vorstellen. Was natürlich toll war, weil das war die Gelegenheit beim Essen,  
 344 bei den Workshops mit Leuten zu plaudern. Ich kannte natürlich niemanden. Die wussten aber sofort/  
 345 hatten mich wenigstens mal gesehen. Das hat dann sicherlich im Juli auch mitgeholfen, dass wenigstens  
 346 alle Führungskräfte schon mal das Gesicht gesehen haben oder einige oder viele von denen schon  
 347 mit mir gesprochen hatten. Ich hatte auch die Leute die dann mit mir arbeiten kennengelernt, die da  
 348 waren. Das war in dem Sinn für mich schon ideal, weil dann im Juli, hatte ich schon mal paar Gesichter  
 349 präsent und wusste, worum es geht. Was sind so Highlights? (...) Highlight war zu beobachten, wie die  
 350 Leute reagieren, wenn man nicht so angezogen ist, wie sie es erwartet hatten. Highlight ist zu beobachten  
 351 oder Emails zu kriegen von Mitarbeitern die mir schrieben, dass sie in 7 Jahren [Name betrachtetes  
 352 Unternehmen] noch nie einen Vorstand bei ihnen in Büro gesehen hätte. Ich wäre der Erste. Also die  
 353 haben mit Onboarding in dem Sinne nichts zu tun, aber es war für mich Bestätigungen, dass das, was  
 354 ich tue oder der, der ich bin und wie ich mich gebe, nicht so verkehrt ist. Das ist es eigentlich. #00:36:23-  
 355 3#

356 I: Eine Floskel ist es ja auch zu sagen, ich bin angekommen oder auch nicht. Also ich habe das Gefühl  
 357 angekommen zu sein. Oder woran haben Sie oder hast Du, ich muss manchmal noch mit mir kämpfen,  
 358 weil das doch noch automatisiert in mir drin ist, woran machst Du das für Dich fest, dass du angekom-  
 359 men bist in einem Unternehmen? #00:36:45#

360 B: Weil ich spüre, dass ich akzeptiert bin. (...) Nicht respektiert, das ist eine Grundvoraussetzung, dass  
 361 wir anständig miteinander umgehen und einen Kommunikationsstil pflegen, der ehrlich, offen, transpa-  
 362 rent, aber durchaus auch kritisch sein kann. Auch mit dem Du, wenn ich jemanden Duze respektiere ich  
 363 ihn ja nicht weniger, als wenn ich ihn Sieze. Das hat überhaupt nichts zu tun miteinander. Also die  
 364 Umgangsformen sind gegeben. Ich bin angekommen, weil ich merke ich gehöre dazu, ich fühle mich  
 365 nicht als derjenige, der von außen das alles beobachtet und sich denkt: „Was mache ich denn da im  
 366 falschen Film?“. Weil Leute mit mir so umgehen, als wäre ich schon Jahre dabei. Und ich umkehrt auch  
 367 sagen kann: „Hey, ja ich hatte auch gute andere Arbeitgeber. Aber mit diesen Menschen die ich hier  
 368 kenne, in der Kultur in der die [Name betrachtetes Unternehmen] sich im Moment befindet, passt das.  
 369 Ich würde sonst auch gehen, weil, wenn das nicht passt, hat alles keinen Sinn. #00:38:01#

370 I: Wir haben jetzt eben nochmal von zentralen Meilensteinen gesprochen. Was waren denn deine zent-  
 371 ralen Gedanken vor deinem ersten Arbeitstag? Du hast jetzt zwar schon von einem Pre-Onboarding  
 372 gesprochen, das heißt da war schon vor dem Arbeitstag ein Erstkontakt gegeben auch zur Mannschaft.  
 373 Nichtsdestotrotz würde ich gerne mehr über deine Gedanken vor dem ersten Tag erfahren oder auch  
 374 deine Fragen? #00:38:28#

375 B: Die meisten Gedanken hatte ich natürlich, ich habe mich in der Schweiz abgemeldet, ein Haus ver-  
 376 kauft, eine Wohnung gesucht in Köln dort musste ich mich anmelden. Da war viel, was nicht direkt mit  
 377 dem Geschäft zu tun hatte, aber natürlich durch das Geschäft getrieben eine große Veränderung war.  
 378 Mit meiner Frau nach Köln, von den Kindern verabschieden im Sinne von, wir sind jetzt 500 km weiter  
 379 weg als vorher. Also da war ein ganzer emotionaler, guter emotionaler Prozess schon mal da durch die  
 380 Arbeit bedingt. Parallel habe ich mich über die Gespräche mit den verschiedenen Interviewpartnern  
 381 [Name Vorstand], also [Name Vorstand] und so. Und mit den paar Infos die ich hatte, habe ich mir schon  
 382 selber Gedanken gemacht, Vision, Strategie, was sind die Dinge, die mit der Nullerfahrung die habe bei  
 383 der [NAME UNTERNEHMEN]. Aber von außen betrachtet die ich angehen möchte, die ich thematisie-  
 384 ren möchte. Also ich habe mich vorbereitet auf einen Dialog mit meinen Führungskräften. Von außen

385 kommend, so nehme ich das war. Jeden Tag kriege ich jetzt mehr Informationen und weiß mehr, also  
 386 ändere ich dauernd mein Bild, aber das ist mal so eine Wahrnehmung von außen und so haben wir das  
 387 auch gemacht. Ich bin eingestiegen, habe meine Vision, die Strategie vorgestellt, wo ich sage: Okay,  
 388 das wird sie nicht sein am Ende, aber so würde ich das heute machen, aber ein Großteil davon ist auch  
 389 so geblieben. Interessant, also das Dokument hat sich zu 30% verändert, der Rest war identisch mit  
 390 dem, was ich alleine schon gemacht hatte. Also, so habe ich mich darauf vorbereitet. Okay, jetzt weiß  
 391 ich ungefähr die Größe, ich kenne die Standorte, [NAME UNTERNEHMEN], man informiert sich im  
 392 Internet, man hat Eindrücke, man hat Kollegen die dort gearbeitet haben, dann habe ich mir das zurecht  
 393 gestutzt. Die größeren Sorgen hatte ich vermutlich mehr mit der Kultur. Wie schaffe ich es als Schweizer  
 394 mit einem anderen Background, kulturell, in Deutschland nicht hin zu kommen und belehrend zu sein  
 395 und quasi auf meine Art und Weise durchzuziehen, sondern zu verstehen, wo ich hier bin und, wie hier  
 396 Sachen anders gemacht werden als anders wo. Obwohl ich schon mal in Deutschland gelebt habe,  
 397 damit wusste ich schon ein bisschen, was mich erwartet, weil kulturell ist es ziemlich anders, als in der  
 398 Schweiz. Auch nicht zu vergleichen mit Frankreich, wo ich auch war paar Jahre, aber auch nicht mit  
 399 Italien. Die bisschen Unsicherheit, ich will die Leute nicht brüskieren, gleichzeitig möchte ich paar Dinge  
 400 bewegen, wie mache ich das. Ankommen auch im Sinne von, ich weiß jetzt, wie ich mich bewege und  
 401 verstehe, wie ich wirke bei den Leuten oder wirken kann. #00:41:18#

402 I: Wie bist Du da vorgegangen um dich darauf vorzubereiten? Weil es ist ja etwas sehr schwieriges.  
 403 #00:41:26#

404 B: Es ist schwierig. Erfahrung hat geholfen. 4 Jahre Hamburg gelebt, aber eben Hamburg ist nicht Köln,  
 405 selbst da gibt es Unterschiede. Und die Komponente [Name betrachtetes Unternehmen]-Kultur die  
 406 kannte ich ja überhaupt nicht, aber ein [Name Vorstand], eine [Name Vorstand] haben mir einen Ein-  
 407 druck vermittelt, wie die miteinander umgehen und wie die kommunizieren. Damit hatte ich schon ein  
 408 gutes Bauchgefühl und war mir auch wichtig, dass dieses Bauchgefühl stimmig ist. Da habe ich mir  
 409 gedacht: Okay, wenn das die Führungskräfte sind, gehe ich davon aus, dass das auch eine Kultur ist,  
 410 die wir transportieren wollen, überall hin. Dann wird mich das in ähnlicher Weise erwarten. Ich wusste,  
 411 das [Name betrachtetes Unternehmen] riesig ist, komplex in der Struktur, da wusste ich das das auf  
 412 mich zukommen wird diese Komplexität durch die Größe getrieben. Dann noch französisches Mutter-  
 413 haus was das noch komplizierter macht aus meiner Sicht. All die Dinge waren mir bekannt, aber mit  
 414 meiner Erfahrung wusste ich es. Ich war jetzt in einem amerikanischen Konzern, mit Headquarters in  
 415 New York, da weiß ich was es bedeutet, wenn du nicht im Headquarter bist, sondern im Ausland. Also  
 416 für mich war die unsichere Komponente war wirklich nur das Kulturthema, aber ich wusste ich hatte  
 417 gute 4 Jahre in Hamburg, also geh ich davon aus. Ich bin zwar ein anderer Mensch als vor 10 Jahren,  
 418 aber trotzdem ist die DNA noch da und ich kriege das hin. #00:42:56-1#

419 I: In an Betracht der Zeit, die will ich gut nutzen. Stellt sich mir die Frage, wenn du jetzt auch nochmal  
 420 in die Zeit zurück denkst, machen wir jetzt zwar die ganze Zeit schon aber jetzt von einer anderen  
 421 Fragestellung. Interessiert mich was du dir selbst empfehlen würdest aus der heutigen Sicht, wenn du  
 422 es nochmal machen könntest. Das kann alles sein, das würde ich gar nicht einschränken auf irgendein  
 423 bestimmtes Thema. #00:43:21#

424 B: Ich würde spontan regeln, dass ich die ersten 3 Monate, wo ich im Betrieb bin, keine einzige Ent-  
 425 scheidung fällen will und nur da sein. (...) Hätte den Scharm, ich mache gar nichts, ich bin nur da. Ich  
 426 gehe in Meetings, da spreche mit den Leuten, aber ich fälle keine Entscheidung. Sprich, das Business  
 427 geht einfach weiter. Es lief ja schon vorher ohne mich. Also kann es auch noch 3 Monate gehen oder 1  
 428 Monat. Und je nachdem für Senior-Führungskräfte wäre das ein guter Einstieg und sagen: Weißt du  
 429 was, ich habe jetzt keinen Druck, wo ich jetzt was entscheiden muss, dass ich sowieso nur aus dem  
 430 Bauch heraus oder mein Bereichsleiter: „Das kannst du hier unterschrieben das geht schon in Ordnung  
 431 mit dem Dienstwagen“ und ich unterschreibe. Nur sowas müsste ja nicht sein, also eine Art Ankommen,  
 432 Reinkommen und einfach sagen: Ich bin da, aber tut so, als wäre ich nicht da, was natürlich sehr schwie-  
 433 rig ist, wäre vielleicht ein Weg um quasi einen Einstieg zu erleichtern. Da hätte ich Zeit für Ausbildung,

434 Weiterbildung und mich schlau machen, um quasi nicht so viel Zeit bei mir in meinem Bereich zu ver-  
 435 bringen, sondern in all den Bereichen die auf mich wirken später. Das wäre vielleicht eine Option und  
 436 die andere wäre quasi wie stufengerecht, das hört sich ein bisschen komisch an, wie stufengerecht  
 437 ordnen wir ja heute nicht mehr, sondern PDF-Dokumente zusammenstellen und sagen: Okay, wenn  
 438 Führungskräfte Funktionsstufe 1,2 oder 3 oder was auch immer kommen. Unabhängig in welchem Be-  
 439 reich die sind, das sind die Dinge, wenn du Zeit hast, liest du die mal durch, weil sie werden dir helfen  
 440 relativ schnell zu verstehen, was da ist. Und das könnten dann Standardpräsentationen über die Gruppe  
 441 sein, den aktuellen Report von HR glaub ich, verschiedene Zahlen, Statistiken. All diese Informationen  
 442 helfen mir mein Bild quasi, meine Puzzleteile zu einem Bild zusammenzustellen und sind wertvoll. Das  
 443 ist halt schade, dass da 20 Dokumente in PDF Form, lies die einfach durch darunter auch der ein oder  
 444 andere dieser nützlichen Tool Geschichten, weil dann würde ich mir Zeit dafür nehmen und einfach mal  
 445 durchlesen. #00:45:34#

446 I: Was glaubst du würde das auf die Fachbereiche wirken, wenn ein neuer Vorstand kommt und man  
 447 aber sagt: So das ist die offizielle Regelung 1 Monat lang, 2 Monate lang wird sich erstmal nichts ver-  
 448 ändern, es werden keine Entscheidungen getroffen? #00:45:50#

449 B: Nee, die sollen alle Entscheidungen fällen, aber nur ohne den Vorstand. Es läuft alles weiter ohne  
 450 mich. Das, was wir als Vorstand tun müssen, muss ja auch mein Deputy machen. Es gab einen Deputy,  
 451 während der Vakanz. Weiß nicht ob realistisch oder nur eine Woche nur, weil die Bereichsleiter haben  
 452 Kompetenzen, die können entscheiden. Nur weil ich jetzt da bin, am ersten Tag kann ja nicht alles still  
 453 stehen. „Jetzt muss ich aber zuerst mit dem sprechen.“ Und das wäre schön nicht diesen Druck zu  
 454 haben, sondern zu sagen: „Komm ich bin angekommen und ich möchte jetzt fragen und euch zuhören,  
 455 beobachten, lernen und dann sukzessive einsteigen ins Geschäft.“ (...) Weiß nicht ob das realistisch  
 456 ist, aber im Moment denke ich mir, weil es mir dann noch Zeit geben würde, um Dinge zu tun, die ich  
 457 dann nie mehr tun werde. Weil ich dann so drin, dass ich es dann auch nicht mehr brauche. Aber ent-  
 458 weder lerne ich das über ein Jahr oder über 8 Monate sukzessive immer was Neues dazu oder ich  
 459 komprimiere das, in ein, zwei Wochen. Okay, die paar Bausteine die mache ich, die arbeite ich ab, da  
 460 lese ich, da mache ich Schulungen oder da gehe ich dort hin. Da habe ich so meinen Rucksack schon  
 461 so voll, dass ich mich in der [Name betrachtetes Unternehmen]Welt unabhängig bewegen kann, selbst-  
 462 ständig. #00:47:12#

463 I: Wann musstest du deine erste Entscheidung treffen? #00:47:15-7#

464 B: Im Juli habe ich angefangen. Es standen schon relativ schnell Unterschriftsthemen da zu größeren  
 465 Schadenzahlungen oder Versicherungsbeträgen im Millionenbereich. Oder dann war es Personalent-  
 466 scheidungen habe ich gefällt relativ schnell. Auch Dienstwagenrichtlinien Geschichten, also relativ  
 467 schnell waren da Dinge bei mir auf dem Tisch, wo es hieß: Okay, musst du machen. #00:47:46-2#

468 I: Was hast Du dir in dem Moment gedacht? #00:47:50#

469 B: Ich vertraue den Leuten, wenn sie mir sagen: „Das ist okay so, das machen wir so. Das stimmt. Und  
 470 das ist corporate compliant und so weiter. Da habe ich gesagt: „Okay, dann weg.“ Meine Verantwortung  
 471 ist aber trotzdem, das das was ich unterschrieben habe. Dafür muss ich gerade stehen. Und Vertrauen  
 472 ist toll, aber Kontrolle verhindert ja nicht, dass man ja einander trotzdem vertraut. Aber ich habe in dem  
 473 Moment überhaupt keine Ahnung: „Was sind meine Kompetenzen, wie hoch darf ich gehen? Welche  
 474 Vollmachten habe ich?“ Das war natürlich überhaupt nicht klar. Aber traurig in dem Sinne nicht, weil am  
 475 Ende sind da Leute die schon 20 Jahre dabei sind und das dann auch kennen. Aber so dieses 1%  
 476 Unsicherheit oder auch 2, bleiben dann trotzdem. #00:48:34-9#

477 I: Kannst du dich an den Moment erinnern, an dem du in einem anderen Unternehmen der Neue warst,  
 478 das letzte Mal und das vergleichen? Hängt wahrscheinlich auch immer stark an der Funktion. Nichts-  
 479 destotrotz würde ich gern mehr darüber erfahren, wie Du es in dem einem Mal erlebt hast, im Vergleich  
 480 zu hier? #00:49:03-3#

481 B: Also das letzte Mal war es ein intensiver Austausch mit dem CEO. Ich war der COO, also Chief  
 482 Operating Officer. Mit dem CEO ein intensiveren Austausch bevor ich gekommen bin, weil er mich mit  
 483 involviert hat in Entscheidungen, die anstanden, bevor ich gekommen bin. Wo er einfach meinen Input  
 484 gefragt hat, dadurch wurden mir dann High-Level Informationen im Allgemeinen gegeben, aber dann  
 485 über meine zukünftige Jobfunktion hin. Dann auch schon Projekte oder auch Budgetgeschichten, wo er  
 486 mir einfach sagte: „Hey, das sind die Dinge, du kommst zwar erst in einem Monat, aber ich will einfach  
 487 deinen Input auch wenn du jetzt nicht alle Zusammenhänge siehst. Ich möchte wissen wie du das  
 488 siehst.“ Also dadurch war ich schon voreinbezogen in gewissen Entscheidungen? #00:49:55-1#

489 I: Wie war das für dich? Im Vergleich? #00:49:59#

490 B: In dem Moment wo du einen neuen Job akzeptierst freust du dich natürlich darauf loszulegen. Dann  
 491 willst du alles haben, was die dir liefern können. Aber dann gibt es Konkurrenzverbot, dann gibt es  
 492 verschiedene Situationen, wo du da gewisse Dinge nicht tun kannst. Da war ich im Sabatical, also von  
 493 daher war es okay. Aber ich habe mich natürlich darüber gefreut, weil ich mir dachte: Okay, wow. Bevor  
 494 ich überhaupt dabei bin, geben die mir Dinge zum Lesen und bitten um meinen Input ohne, dass ich  
 495 jetzt sagen könnte: Veto, das passiert nicht ohne meine Unterschrift. Aber wenigstens mal gefragt wer-  
 496 den um Input und meine Meinung fand ich gut. Und nicht unbedingt selbstverständlich. Aber alle ande-  
 497 ren Dinge, also wie die Firma organisiert ist, was sind so die Key-Tools? Was sind so die Dinge, die du  
 498 einfach wissen musst? Das ist wie zu Hause: „Du weißt wie deine Küche organisiert ist und wo welche  
 499 Pfanne steht.“ Das habe ich vorher auch nicht mitgekriegt. Das war ja dann „get on the job“ und eigent-  
 500 lich, wenn dann Zeit war, habe ich dann Self-Study gemacht quasi oder mir dann einfach Leute ge-  
 501 schnappt und gesagt: „Komm du musst mir das da, das da erklären. Das verstehe ich nicht? Brauchen  
 502 wir wirklich das Tool? Können wir nicht das da nutzen?“ Und so habe ich mit der Zeit mir selber das  
 503 erarbeitet, was ich wissen muss. #00:51:12-5#

504 I: Wenn du das Gefühl, was du deinem alten Arbeitgeber gegenüber hast, mit dem Gefühl vergleichst,  
 505 was du [Name betrachtetes Unternehmen] gegenüber hast, heute? Wie sieht dieser Vergleich aus?  
 506 #00:51:27#

507 B: Also das Gefühl bezüglich des Onboarding-Thema oder generell das Gefühl heute gegenüber da-  
 508 mals, wo ich bei dem anderem Arbeitgeber war? #00:51:36#

509 I: Genau. Das Gefühl, was du dann aber dem Unternehmen gegenüber hast. Gar nicht gegenüber dem  
 510 Onboarding-Thema alleine. #00:51:42-3#

511 B: (...) Bei der [Name betrachtetes Unternehmen], bei der [Name betrachtetes Unternehmen], fühle ich  
 512 mich mehr zu Hause. Und ich weiß nicht, ob es damit zu tun hatte, dass ich damals mal bei der [Name  
 513 betrachtetes Unternehmen] war, vor 150 Jahren. Ich fühle mich fast wie zu Hause. Also es ist mehr zu  
 514 Hause sein. Ich bewege mich da auch relativ, nicht relativ, ich bewege mich da locker durch das ganze  
 515 [Name betrachtetes Unternehmen]-Gebilde. Entgegenkommen tut mir vielleicht die Struktur der [Name  
 516 betrachtetes Unternehmen] mit der französischen Sprache, das ist meine Muttersprache. Also die Kon-  
 517 takte knüpfen mit der Außenwelt ist einfach. Ich finde die [Name betrachtetes Unternehmen] auch, wie  
 518 soll ich sagen, ich bin manchmal - am Anfang vor allem und dann immer weniger nach der Honeymoon-  
 519 Phase kommst du ja dann wieder auf die Erde. Aber manchmal bin ich wie betäubt und zu gedröhnt mit  
 520 den Möglichkeiten, die die [Name betrachtetes Unternehmen] hat. Aber die sie nicht nutzt oder wo ich  
 521 mir denke: „WOW, wenn wir das noch machen könnten oder wenn wir das/“ Also, ich bin zugedröhnt  
 522 von den Möglichkeiten, die so ein Großkonzern bietet. Auch für mich individuell als Menschen, wo ich  
 523 mir denke: „WOW, also das wäre auch interessant, das wäre interessant. Wir haben viele Ressourcen,  
 524 viele Möglichkeiten. Wir sind überall auf der Welt tätig.“ Also für mich ist das toll. Also wirklich gut ange-  
 525 kommen und fühle mich wohl und Zuhause. (...) Wie ein returning back to the roots. Ein bisschen.  
 526 #00:53:22#

527 I: Und im Vergleich zum alten Arbeitgeber? Wenn du das sagen möchtest? #00:53:27#

- 528 B: Alter Arbeitgeber. Da ist weniger Kuschelfaktor. Und mehr straight forward. Cut the bullshit, get it  
 529 done. Was mir auch nicht Widersteht. Amerikanisches Unternehmen. Leute sehr nett und sehr sympa-  
 530 thisch. Alles Englisch, da muss ich auch wieder/ Es ist für mich eine Fremdsprache. Meine Füh-  
 531 rungscrew und mein CEO, Engländer oder Amerikaner. Also für die normal und natürlich. Aber auch da,  
 532 sehr viel Verständnis und Respekt vor der Leistung, dass man sich in der englischen Sprache so gut  
 533 unterhalten kann mit denen. Damit eine leichte Integration. Aber die Kultur ist eine komplett andere.  
 534 Also dort wo es manchmal zugeht. Get to the point und don't waiste your time. Ist hier vielleicht nochmal  
 535 zu viel Kuschelfaktor und wie fühlst du dich heute? Und um viertel nach 10 wie geht es denn jetzt?  
 536 (Lachen) Also übertrieben jetzt formuliert. Was ja ganz schön ist, wenn man sich wohlfühlt. #00:54:28#
- 537 I: Also ich glaube ich habe einen sehr runden Überblick bekommen. Gibt es aus deiner Sicht Dinge die  
 538 du sonst noch in Gesprächen erwartest hättest oder du gerne noch platzieren möchtest? #00:54:39#
- 539 B: Nein, mir wird es nur dann peinlich sein, wenn ich es mir in einem Monat das nochmal anhöre und  
 540 mir überlege: „Was hast du da jetzt genau vorgeschlagen dieses Onboarding, was ist das für ein Bulls-  
 541 hit?“ Aber, aus dem Kopf heraus bleibe ich bei dem, was ich gesagt habe. Es ist gut. War auch interes-  
 542 sant nochmal selber revué passieren zu lassen, wie es denn eigentlich war das Ganze. Und weißt du  
 543 was? Beklagen würde ich mich nie, weil wenn ich mich beklagen müsste, würde ich mich bei mir selber  
 544 beklagen. Wenn ich ja möchte ich Dossiers zusammenstellt haben, dann hätte ich auch sagen können,  
 545 wenn ich gekommen bin und ich feststelle, da ist nichts. Sorry, aber kann da jemand paar Dinge zusam-  
 546 menstellen/ Also, ich habe selber in der Hand beim Onboarding, dafür zu sorgen, dass ich das kriege,  
 547 was ich brauche. Jetzt ist aber der James Faktor, also der Diener. Wenn du kommst und du quasi, das  
 548 kommt dann zu dir her und heißt: „Da, da, da, das sind die Dinge. Wenn du das hast und kennst und  
 549 weißt wie es funktioniert, dann kannst du dich in der [Name betrachtetes Unternehmen]-Welt bewegen.“  
 550 Fände ich nett, aber fürs Onboarding ist es so, dass der Mensch intuitiv ja versuchen wird, die Informa-  
 551 tionen zu kriegen oder das Wissen zu erlangen, was er oder sie das Gefühl hat, er braucht es bei seiner  
 552 täglichen Arbeit. Wenn du das nichts tust, dann ist es ja seine Entscheidung auch zu sagen: „Okay, Ist  
 553 mir doch Shit egal. Ich mache jetzt einfach meinen Job. Dann kriegt er entweder Rüffel vom Vorgesetz-  
 554 ten. „Du machst deinen Job nicht so, wie du solltest.“ Dann fehlt know-how. Oder er macht es wirklich  
 555 gut und er hat es einfach nicht nötig. Ich bin fast ein bisschen hin und her gerissen zwischen, wieviel  
 556 sollen wir denn tun für neue Leute und, wieviel ist eigentlich auch an mir, proaktiv mein Onboarding zu  
 557 gestalten halt, wenn es nicht organisiert ist. #00:56:30#
- 558 I: Dann würde ich gerne Fragen, was war denn dann für dich der Grund es nicht anzufordern?  
 559 #00:56:34#
- 560 B: Das ich mich selber organisiert habe und für mich das wichtige Onboarding war das Menschliche.  
 561 Weil das fachliche/ Denn ich wusste ich habe ein gutes Team. Die wissen alle, also jeder für seinen  
 562 Bereich weiß es besser als ich. Von daher war die Kopfsache weniger wichtig, als die Herzsache. Mir  
 563 war wichtiger dass ich dieses Onboarding im Sinne der Kultur der Mitarbeiter, der Menschen mit denen  
 564 ich zu tun habe, war mir wichtiger als die Zahlen zu verstehen vom ersten Tag an. Deshalb habe ich  
 565 auch es so laufen lassen. #00:57:09#
- 566 I: Würdest du das wieder so machen? #00:57:10#
- 567 B: JA. In der Funktion glaub ich schon. Und es macht mir auch mehr Spaß. (Lachen) Das kommt dann  
 568 noch dazu. Also ich glaube ich würde es wieder so machen. #00:57:20#
- 569 I: Gut. Ich stopp dann mal das Tonband. #00:57:26#
- 570 B: Also Tonband ist es keines mehr, das weißt du. #00:57:27#
- 571 I: Ja ich weiß. Aber es ist irgendwie... #00:57:26#

**A.8: IP15**

- 1 I: Also, jetzt hier erst einmal einen ganz lieben Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, mit mir über Ihre  
2 erste Zeit hier bei [Name betrachteter Arbeitgeber] zu sprechen. #00:00:10-4#
- 3 B: Kein Problem. #00:00:11-1#
- 4 I: Das sind ja jetzt so circa drei Monate. Was haben Sie da so mittlerweile bisher hier erfahren?  
5 #00:00:15-6#
- 6 B: Nicht sonderlich viel Neues, weil ich vor meiner Einstellung hier schon als Praktikant drei Monate  
7 tätig war und dementsprechend eigentlich schon wusste, worauf ich mich einlasse. Ich war allerdings in  
8 einer anderen Abteilung. #00:00:30-5#
- 9 I: Ah ja, okay. #00:00:31-1#
- 10 B: Und ich bin jetzt gerade in einer Abteilung, wo sehr viel mit Life Factory gearbeitet wird, und entspre-  
11 chend viel Hektik ist. Und ja, es waren dementsprechend drei stressige Monate bis jetzt. #00:00:46-0#
- 12 I: Ja. Was war daran stressig? #00:00:48-9#
- 13 B: Man merkt, dass überall Abgabefristen für alle sind und alle irgendwo gucken müssen, dass sie mit  
14 ihren Aufgaben fertig werden // man sich trotzdem für mich Zeit nimmt. Aber man merkt ja, dass jeder  
15 seinen eigenen Kram so ein Bisschen auch noch zu erledigen hat. #00:01:09-2#
- 16 I: Ja, woran merken Sie das? #00:01:10-7#
- 17 B: Das ist schwer zu beurteilen. So im Allgemeinen: Ich weiß nicht, wie ich das konkret in Worte fassen  
18 soll. Es ist einfach vom Gefühl her so. Es ist jetzt nicht, dass ich sagen würde: Man nimmt sich keine  
19 Zeit für mich zur Einarbeitung. Aber es ist jetzt auch tatsächlich nicht so, dass mich irgendjemand jetzt  
20 an die Hand nehmen würde und sagen würde: "Gut, wir setzen uns jetzt mal einen Tag zusammen und  
21 machen // X-en da irgendetwas durch, sondern es werden mir quasi Aufgaben übertragen. Und wenn  
22 ich dann nicht weiterkomme, dann kann ich auf die Leute zugehen. #00:01:53-2#
- 23 I: Mhm. Und wie ist das so für Sie? #00:01:54-7#
- 24 B: Gerade da ich ja vorher im Praktikum war, als Praktikant wird man dann eher noch - sage ich mal  
25 „an die Hand genommen“ - ist das schon im ersten Moment etwas befremdlich, weil man es drei Monate  
26 genau anders gewohnt war. Aber man gewöhnt sich entsprechend schnell daran und das ist eigentlich,  
27 glaube ich, auch gar nicht so verkehrt, weil es dann doch ein bisschen Eigeninitiative fördert. #00:02:18-  
28 1#
- 29 I: Mhm. Was ist daran nicht so verkehrt, wenn die Eigeninitiative gefördert wird? #00:02:24-5#
- 30 B: Es regt im Zweifelsfall auch zum Selberdenken an und sorgt im Zweifelsfall auch dafür, dass man  
31 schnell merkt: "Was verstehe ich doch nicht so gut, wie ich dachte.", und fördert dementsprechend das  
32 Verständnis schneller. Wenn man alles vorgekaut bekommt, dann übernimmt man das einfach ohne  
33 groß // macht sich nicht im selben Maße Gedanken darüber. #00:02:50-7#
- 34 I: Mhm, okay. Sie haben jetzt eben selber gesagt, dass Sie vorab in der Nachbarabteilung waren. Wie  
35 ist es denn dazu gekommen, dass Sie dann auf diese Stelle gekommen sind? #00:03:03-4#
- 36 B: Ich hatte mit meinem jetzigen Abteilungsleiter schon einmal ein Vorabgespräch, während meiner  
37 Praktikumszeit, weil ich gesehen hatte, dass dort eine Stelle frei ist. Und ich war jetzt nichts speziell auf  
38 die Stelle, die ich als Praktikant innehatte, fixiert, sondern mein Wunsch war im Versicherungswesen  
39 unterzukommen, in der Mathematik, und vorzugsweise in der Sparte "Lebensversicherung" und da bot  
40 sich das dann an. Und das stand wie gesagt im Praktikum schon im Gespräch und habe mich dann  
41 auch, motiviert dadurch, darauf beworben. #00:03:40-3#
- 42 I: Okay. Das ganze Thema war "Einarbeitung", deswegen sprechen wir darüber. Ich glaube, dass die  
43 erste Zeit bei einem neuen Arbeitgeber immer eine ganz zentrale Zeit ist. Man hat vorab Annahmen  
44 getätigt über den Arbeitgeber. Bei Ihnen hat das zum Teil auch auf eigenen Erfahrungen hier bei [Name

45 betrachteter Arbeitgeber] gefußt, aber grundsätzlich muss man erst einmal schauen: Was bewahrheitet  
46 sich? Was ist anders? Was ist besser? Was ist schlechter? Und gleichzeitig muss man, glaube ich,  
47 ganz, ganz viel aufnehmen, Neues lernen. Sodass ganz viel passiert und entsprechend ist mir wichtig  
48 mit jemandem zu sprechen, der es gerade unmittelbar erlebt hat. Wenn man einmal die Begriffe "Ein-  
49 arbeitung" und "Onboarding" sich vor Augen hält: Was bedeutet das für Sie? Was gehört für Sie dazu?  
50 #00:04:33-7#

51 B: So ein Bisschen einfach primär das Tagesgeschäft der Abteilung zu verstehen: Was wird gemacht?  
52 Wieso wird es gemacht? Im Bezug darauf auch so ein Bisschen: Was sind meine eigenen Aufgaben?  
53 Wo sieht man mich? Und zwar jetzt nicht dann um zu sagen: Wo sieht man mich dich nächsten Monate?  
54 Sondern wo sieht man mich in fünf Jahren? Oder wenn ich fertig eingearbeitet bin. Wo soll der Weg  
55 hinführen? Ich glaube, das sind so, zumindest für mich, die zentralen Punkte. #00:05:02-9#

56 I: Mhm. Wann glauben Sie denn, dass Sie eingearbeitet sind? #00:05:08-6#

57 B: Jetzt speziell würde ich schon schätzen, dass ich noch Minimum ein Jahr brauche, um tatsächlich  
58 halbwegs vernünftig eingearbeitet zu sein, weil, was wir machen, tatsächlich schon extrem komplex ist,  
59 und ich das jetzt auch tatsächlich immer wieder merke bei Sachen, wo man eigentlich denkt, die hat  
60 man verstanden, dann doch noch irgendjemanden braucht, wo man nachfragen muss. Und ich denke,  
61 das wird sich noch dann wirklich auf einen längeren Zeitraum erstrecken. #00:05:40-6#

62 I: Ja. Sie haben jetzt eben schon beschrieben, was Einarbeitung für Sie ist. Was ist denn dann das Ziel  
63 dessen? Wenn Sie das ganz knapp für sich zusammenfassen würden. Also "Einarbeitung" und "On-  
64 boarding". Ich weiß nicht, wie die Begriffe für Sie stehen. #00:05:57-0#

65 B: Für mich ist die Einarbeitung komplett fertig, in dem Moment, wo ich selbstständig arbeiten kann. Wo  
66 ich dann sagen kann: "Okay, es gibt immer Sachen, wo man sagt, die weiß ich jetzt nicht. Da muss ich  
67 nachfragen." Aber wo das dann eher eine Randerscheinung ist und ich nicht täglich irgendwo mir irgen-  
68 detwas erklären lassen muss. #00:06:15-4#

69 I: Mhm. Und das Ziel dessen? Jetzt haben Sie beschrieben, wann es soweit ist, dass sie abgeschlossen  
70 ist. Aber was ist das Ziel des Ganzen aus Ihrer Sicht? #00:06:24-4#

71 B: Ja, für mich ist das Ziel tatsächlich dasselbe. Also dass ich selbstständig arbeiten kann. Ja gut,  
72 produktiv bin ich zwar jetzt auch schon, aber, ich glaube nicht, in dem Maße wie es so angedacht ist für  
73 die Zukunft. #00:06:39-7#

74 I: Ja. Wenn Sie den Ihren Grad der Produktivität ins Verhältnis setzen zu dem, was Sie glauben, dass  
75 es angedacht ist: Was würden Sie da schätzen, wie weit Sie schon sind? #00:06:50-4#

76 B: Da würde ich tatsächlich denken, dass ich gerade einmal so bei 20 bis 30 Prozent stehe. Ich hatte  
77 letztens mit meinem Abteilungsleiter dieses MAG, heißt es glaube ich, wo wir dann auch schon Zielver-  
78 einbarungen gesetzt hatten, wo man mich in etwa in fünf Jahren sieht. Und dafür müssen tatsächlich  
79 jetzt noch Grundlagen geschaffen werden. Deswegen ist das noch ein Stückchen. #00:07:19-6#

80 I: Okay. Wie steht das denn im Verhältnis zu dem, was Sie erwartet haben? #00:07:26-5#

81 B: Ich muss sagen: Alles in Allem ist es etwas komplexer, als ich erwartet habe. Und // #00:07:34-6#

82 I: Die Fachlichkeit? Oder das // #00:07:36-1#

83 B: Ja, genau. Das Fachliche. Und es ist umfangreicher, als ich mir das vorgestellt habe. Ich bin in der  
84 Hinsicht ja geprägt durch das Praktikum vorher und durch die Eindrücke, die ich da // Ja, drei Monate  
85 sind jetzt auch nicht die Welt, aber halt auch nicht so kurz. Und da war das Tätigkeitsfeld eben einfach  
86 auch ein ganz anderes. Es ist schwer zu beschreiben. Es ist schon anders. #00:08:18-7#

87 I: Was anders ist, können Sie nicht sagen? #00:08:20-2#

88 B: Hmm. Nicht wirklich. Es ist von der reinen Mathematik etwas ganz Anderes. Und auch von den The-  
89 mengebieten her. Es lässt sich schwer allein greifen, was da explizit anders ist. #00:08:40-1#

90 I: Mhm. Was gibt Ihnen das für ein Gefühl? #00:08:42-3#

91 B: Alles in allem, was das angeht, war es am Anfang tatsächlich komisch, weil ich nach diesen drei  
 92 Monaten im Praktikum das Gefühl hatte // es ist ja typischerweise so, wenn man irgendwo anfängt, dann  
 93 beansprucht man eigentlich mehr Zeit von den Mitarbeitern, als man selber beiträgt, sozusagen. Und  
 94 am Ende des Praktikums hatte ich dann das Gefühl: Dieses Verhältnis hat sich verschoben. Ich kann  
 95 jetzt mehr arbeiten, als dass ich Hilfe brauche. Und diesen Schritt zurück zu machen, war dann irgend-  
 96 wie komisch. Dass man dann plötzlich wieder nicht sagen kann: Okay, ich arbeite heute selber, so für  
 97 mich. Sondern ich muss gucken, wann sind die Leute da. Damit ich dann entsprechend auch fragen  
 98 kann und dass ich generell auch wieder fragen muss. #00:09:28-1#

99 I: Mhm. Können Sie beschreiben wie sich das anfühlt? #00:09:33-0#

100 B: Ich würde jetzt nicht "unangenehm" sagen, aber es geht in die Richtung. Weil man will sich ja in  
 101 gewisser Weise auch beweisen, sage ich mal. Gerade ich jetzt, wenn ich frisch von der Uni komme, will  
 102 ja dann auch nicht überall nachfragen müssen, sondern will auch wirklich zeigen "Ich kann was". Und  
 103 dementsprechend ist es unschön, diesen Schritt zurück zu machen. Aber, ich denke, der ist fast unwei-  
 104 gerlich nötig, wenn man nicht in dieselbe Abteilung wieder geht. #00:10:07-0#

105 I: Mhm. Was müsste denn passieren, damit Sie dahin kommen, wo Sie hinwollen? #00:10:17-4#

106 B: Da arbeite ich ja tagtäglich dran. Ich denke, dass ich mit jedem Problem, das ich // Wir sind mit der  
 107 Referenzmathematik zur Life Factory beschäftigt und arbeiten da quasi Stück für Stück Probleme ab.  
 108 Und mit jedem Problem, das mir zugetragen wird und was ich löse, verstehe ich natürlich immer wieder  
 109 ein Bisschen mehr, was dahintersteht und komme dem Ganzen einen Schritt näher. Das setzt sich im  
 110 Moment wie so ein kleines Puzzle Stück für Stück zusammen. Ansonsten ist es auch so ein Bisschen  
 111 das Ziel des MAGs, weil ich auch genauso wie hier gerade frische Erfahrungen habe, so eine kleine  
 112 Dokumentation schreibe für Praktikanten oder Ähnliches. Dass man sich hier ein Bisschen besser zu-  
 113 recht findet. #00:11:12-3#

114 I: Okay. Vor welchem Hintergrund machen Sie das? #00:11:16-6#

115 B: Was genau jetzt? #00:11:18-8#

116 I: Die Dokumentation schreiben. #00:11:19-1#

117 B: Weil auch da die Frage aufkam, wie ich mich mittlerweile eingefunden habe. Was mir in der Zeit gut  
 118 gefallen hat und nicht so gut gefallen hat. Und wir hatten für einige Sachen schon Dokumentationen,  
 119 aber jetzt gerade zum Thema "Relax-Rente", die ja zu meinen Hauptaufgabengebieten gehört, hatten  
 120 wir halt keine dementsprechenden Dokumentationen. Da gibt es nur den so genannten "Geschäftsplan"  
 121 und der ist dann halt schon recht fachlich. Dass man das da vielleicht ein Bisschen vereinfacht und für,  
 122 ich sage mal, jedermann, der jetzt noch nicht da ewig arbeitet, verständlich macht. #00:11:55-5#

123 I: Mhm. Sie haben jetzt gerade gesagt: Sie haben sich ein Bisschen darüber ausgetauscht: Was hat  
 124 Ihnen gefallen? Was hat Ihnen nicht gefallen? Was haben Sie denn da erzählt? #00:12:05-0#

125 B: (lacht) Das war tatsächlich mein Punkt, der mir nicht so gut gefallen hat, dass da eine Lücke in der  
 126 Dokumentation quasi vorhanden war. Ansonsten, in drei ist es jetzt schwierig groß Entscheidungen zu  
 127 treffen. Ich habe dann noch angeführt // #00:12:26-0#

128 I: Was meinen Sie für Entscheidungen? #00:12:26-2#

129 B: Also zu sagen: Mir hat etwas nicht gefallen oder mir hat etwas wirklich gut gefallen. Weil man kommt  
 130 in etwas Bestehendes hinein und versucht sich erst einmal zurecht zu finden. Da stellt man vielleicht  
 131 Sachen nicht so in Frage, wie man das tut, wenn man diese Sachen schon seit Jahren so handhabt.  
 132 Ansonsten, was mir gut gefallen hat, ist, wie auch schon in meinem Praktikum davor war, dass man  
 133 sich tatsächlich mich sehr nett aufgenommen hat und sich auch, wie gesagt, Zeit für mich genommen  
 134 hat, wenn ich sie benötigt habe und sie mir das auch angemerkt haben. #00:13:03-8#

- 135 I: Ja. Was haben die Leute gemacht, die Sie nett aufgenommen haben? Woran machen Sie fest, dass  
136 das "nett" war? #00:13:11-6#
- 137 B: Es ist immer // Man merkt ja, wenn man eine Frage hat und zu jemandem kommt, und man merkt:  
138 Diese Person ist gestresst. Und sie nimmt sich trotzdem Zeit und reagiert auch nicht genervt. Dann ist  
139 das ja schon ein schönes Gefühl. Denn wenn man eine Frage hat und gut zu jemandem, und der weist  
140 einen so etwas harsch zurück, dann würde man nicht noch einmal hingehen. Ich hatte immer das Ge-  
141 fühl, es haben erst einmal alle Verständnis dafür, dass ich viele Sachen nicht verstehe und viel nach-  
142 fragen muss. Das ist schon angenehm, wenn man merkt, dass man nicht gerade der "Dummkopf vom  
143 Dienst" ist, sozusagen. (lacht) #00:13:49-7#
- 144 I: Ja. Ich habe viel nach, aber: Warum ist das angenehm, wenn man das Gefühl hat: Die Leute sind  
145 bereit mir zu helfen und geben mir nicht das Gefühl "der Dummkopf" zu sein? #00:14:00-7#
- 146 B: Es ist ja gerade, dass man, wie ich schon gesagt habe, wenn man keine positive Resonanz bekommt,  
147 auf seine Fragen, dass man dann auch wahrscheinlich zögern würde, noch einmal zu dieser Person zu  
148 gehen und Zweifelsfall diese Person auch meiden würde und andere Personen eher fragen würde, was  
149 fachlich im Zweifelsfall verkehrt wäre. Also, was im Zweifelsfall für niemanden von Vorteil wäre. Wenn  
150 ich generell das Gefühl hätte, ich sollte hier nichts fragen, dann wäre das wahrscheinlich auch wirklich  
151 etwas auf begrenzte Dauer, das Ganze, weil Arbeiten soll ja auch in gewisser Weise immer irgendwo  
152 einen Wohlfühl-Charakter trotzdem haben. Und wenn ich den nicht spüre und nicht bekomme, dann  
153 wäre das, glaube ich, nichts, was auf Dauer gut gegangen wäre. #00:14:53-2#
- 154 I: Mhm, okay. Sie haben eben beschrieben, dass Sie frühzeitig erfahren wollten oder dass Sie sagen:  
155 Es ist Teil der Einarbeitung, dass man frühzeitig erfährt: Wo soll man in fünf Jahren stehen? #00:15:11-  
156 7#
- 157 B: Mhm. #00:15:13-4#
- 158 I: Was würden sie denn sagen ist jetzt Ihre Rolle? #00:15:17-8#
- 159 B: Das ist theoretisch recht einfach, weil quasi die ganze Abteilung im Moment so ein Bisschen dasselbe  
160 macht. Zurzeit bin ich einfach Teil des Teams und nicht mehr und nicht weniger. Es gibt zwar fachlich  
161 gewisse Bereiche, da gehöre ich dann halt einfach zur Relax-Rente, aber ansonsten mache ich mehr  
162 oder weniger dasselbe wie alle anderen, nur das mir vielleicht noch leichtere Probleme aufgetragen  
163 werden. Also es ist jetzt nicht so, dass ich irgendwie eine Sonderrolle einnehmen würde. #00:15:55-6#
- 164 I: Okay. Woran merken Sie, dass es keine Sonderrolle ist? #00:16:00-5#
- 165 B: Wir haben, das nennt sich CR-Liste, woran wir die Sachen abarbeiten. Und da gibt es welche, die  
166 weisen einem quasi zu, welche Aufgaben man bekommt, und da sieht man im Zweifelsfall auch, was in  
167 Anführungsstriche "andere bekommen" und "was man selbst bekommt". Ich merke allein daran, dass  
168 ich jetzt nicht irgendwie nur so "Male mal irgendein Kästchen bunt aus"-Aufgaben bekomme und, dass  
169 ich nicht stupide immer nur dasselbe mache, sondern auch die Aufgaben gestreut werden. Dass ich  
170 alles so ein Bisschen kennenlerne und nicht man sagt "Okay, der kann jetzt eine Sache. Dann gib ihm  
171 nur noch diese Sachen." Sondern // Ja. #00:16:43-5#
- 172 I: Okay. Und im Teamgefüge: Wie würden Sie da das Verhältnis beschreiben zu den anderen?  
173 #00:16:52-4#
- 174 B: (lacht) Einfach wäre jetzt zu sagen: Gut. Aber // #00:16:57-7#
- 175 I: Sie haben ja schon gemerkt, dass das nicht reicht. (lacht) #00:17:01-1#
- 176 B: (lacht) Ja. Aber was soll man da groß zu sagen? Ich fühle mich tatsächlich als Mitglied des Teams.  
177 Ich kann es im Zweifelsfall wirklich nur so beschreiben, dass ich jetzt nicht dieses Gefühl habe als "der  
178 Neue" oder "der Sonderling" oder was weiß ich, sondern man behandelt mich sozusagen wie jeden  
179 anderen auch. Und auch das ist für mich wirklich positiv im Bezug auf das eben, was "das gute Aufneh-  
180 men" anbelangt. #00:17:41-0#

- 181 I: Was haben die denn gemacht, entsprechend, um Sie gut aufzunehmen? #00:17:44-7#
- 182 B: Es ist quasi auch in den ersten Wochen jeder mal irgendwie da gewesen und hat sich kurz mit mir  
183 unterhalten, sodass ich auch über alle so ein Bisschen Bescheid weiß und auch nicht nur weiß, wenn  
184 ich irgendwie eine fachliche Frage habe, dann gehe ich zu dem und dem, sondern auch so ein Bisschen  
185 alle kennen lerne. Es ist nicht nur "Hallo, mein Name ist ...", fertig, sondern man hat so eine Minimal-  
186 Beziehung zu einem. #00:18:13-9#
- 187 I: Wie ist es dazu gekommen, zu dieser Vorstellung? #00:18:17-1#
- 188 B: Ich weiß nicht, ob das allgemein in der Abteilung so gehandhabt wird, aber am ersten Tag habe ich  
189 schon gemerkt "Ich bin der Neue". Es war dann interessant: Es ist jemand Neues da. Und so ist das  
190 dann Stück für Stück gekommen. Und spätestens, ich hatte kurz nachdem ich angefangen hatte auch  
191 Geburtstag, und habe entsprechend Kuchen mitgebracht. Da sind dann auch spätestens da alle vorbei-  
192 gekommen. #00:18:43-8#
- 193 I: Schön. Passt doch gut. (lacht) Sie haben jetzt viel von Ihrem direkten Umfeld erzählt. Von der fachli-  
194 chen Einarbeitung. Von den Kollegen. Ich würde gerne mehr darüber erfahren, wie Sie mehr über [Name  
195 betrachteter Arbeitgeber] als Arbeitgeber kennen gelernt haben? Beziehungsweise was Sie kennen ge-  
196 lernt haben? #00:19:08-3#
- 197 B: Worauf bezogen? #00:19:14-4#
- 198 I: Das große Ganze. Welche Ziele hat das Unternehmen? Welche Werte hat das Unternehmen? Wie  
199 sind Sie da // Haben Sie da ein Gefühl für? #00:19:23-0#
- 200 B: Das ist schwierig. Natürlich in gewisser Weise schon, also gerade vor dem Praktikum habe ich mich  
201 intensiv damit auseinandergesetzt. Aber ich muss ehrlich gestehen: Seitdem weniger. #00:19:40-0#
- 202 I: Vor dem Praktikum oder im Praktikum? #00:19:40-3#
- 203 B: Vor dem Praktikum. Es ist wahrscheinlich verkehrt, aber ich muss sagen: Seitdem hat das für mich  
204 vorerst erst mal niedrigere Priorität, ehrlich gesagt, da ich ja ohnehin noch in der Probezeit bin, gehört  
205 das tatsächlich noch zur Zukunft, auch wenn ich vom Gefühl her sogar sagen würde: Ich denke, dass  
206 ich übernommen werde. Aber man muss ja auch damit "rechnen", dass nach der Probezeit auch Ende  
207 sein könnte. Ansonsten kriegt man ja über den ganzen E-Mail-Verkehr, über die Verteiler, ja auch mit,  
208 was so im Vorstand und Ähnlichem passiert. Aber das nehme ich so täglich eher als Randnotiz wahr  
209 und verfolge das jetzt nicht sehr intensiv. #00:20:35-4#
- 210 I: Okay. Was bedeutet Ihnen das dann? #00:20:42-0#
- 211 B: Ich muss sagen, jetzt zum Beispiel "Wechsel im Vorstand" sind mir persönlich erst einmal, ehrlich  
212 gesagt, relativ egal. Wenn ich jetzt irgendetwas lesen würde "Die [Name betrachteter Arbeitgeber] un-  
213 terstützt irgendetwas" oder diese ganzen Kleingelddosen in den Kaffeeküchen. Das nehme ich tatsäch-  
214 lich schon wahr und finde das auch gut, dass man da irgendwo eine soziale - jetzt fehlt mir das Wort -  
215 (lacht) // #00:21:21-3#
- 216 I: Verantwortung? #00:21:20-8#
- 217 B: Verantwortung, danke, (lacht) sich bewusst ist und die auch ergreift. Aber ansonsten, so wirklich rein  
218 firmenpolitische Themen sind für mich jetzt erst einmal, ehrlich gesagt, nicht relevant. #00:21:36-1#
- 219 I: Okay. Was hat dann im Verhältnis entsprechend die größte Relevanz, damit Sie sagen "Da möchte  
220 ich arbeiten. Da bleibe ich."? #00:21:48-8#
- 221 B: Für mich hat, ganz stupide erst einmal, eigentlich große Relevanz gehabt, dass ich die [Name be-  
222 trachteter Arbeitgeber] als sehr sicheren Arbeitgeber sehe. Also es ist kein Unternehmen, wo man vom  
223 Gefühl her sagen könnte: Okay, die melden morgen Insolvenz an. Dann generell: Die Branche war für  
224 mich entscheidend. Und für mich in gewisser Weise auch hier der Standort, die [Name betrachteter  
225 Arbeitgeber] selbst. Es war für mich tatsächlich irgendwo entscheidend, dass ich positive Erfahrungen  
226 im Praktikum gemacht habe. Ich wusste vom Gefühl her: Wenn ich hierhin komme, habe ich ein Gefühl,

227 was mich erwartet in meiner Abteilung. Und da war halt etwas. Ich konnte mir vorstellen hier zu arbeiten,  
 228 weil von den Kollegen her, die ich dann schon so halbwegs aus dem Praktikum kannte // Ich war auf  
 229 derselben Etage, eben nur auf einem anderen Flügel, da begegnet man sich ja doch schon gelegentlich.  
 230 Das konnte ich mir vorstellen. Alles andere wäre für mich erst einmal, wenn ich hier keine Stelle gefun-  
 231 den hätte, und mich hätte woanders bewerben müssen, dann ist das erst einmal in gewisser Weise  
 232 wieder distanzierter. Ich finde es jetzt etwas hoch gegriffen zu sagen "Ich habe hier eine gewisse Nähe  
 233 dazu", aber das beschreibt es tatsächlich am besten. #00:23:19-0#

234 I: Mhm. Okay. Gut. Das heißt: Wenn ich danach frage, welche Werte, Ziele verbinden Sie mit [Name  
 235 betrachteter Arbeitgeber]. Da haben Sie ja eigentlich eher diese Vorstandskommunikation im Kopf, die  
 236 weiter weg ist und für Sie weniger Relevanz hat? #00:23:37-5#

237 B: Genau. Was ich mit [Name betrachteter Arbeitgeber] verbinde und was mich hier so ein Bisschen hin  
 238 zieht, ist tatsächlich eher auf kollegialer Ebene. #00:23:47-1#

239 I: Okay. Wenn Sie noch einmal an den Verlauf der letzten drei Monate denken: Was waren da so die  
 240 einzelnen Steps bis heute? #00:23:59-1#

241 B: Als erstes tatsächlich wirklich erst einmal die Produkte inhaltlich zu verstehen, die [Name betrachteter  
 242 Arbeitgeber] anbietet. Gerade für mich ist ja die "Relaxrente" von // #00:24:16-5#

243 I: Wie ist man da mit Ihnen vorgegangen, vielleicht noch konkret irgendwie: Was ist da tatsächlich pas-  
 244 siert? #00:24:19-5#

245 B: Es gibt die sogenannten "Geschäftspläne" beziehungsweise man hat mir erst einmal Schulungsun-  
 246 terlagen, von der internen Schulung, bereitgestellt, zur Versicherungsmathematik. Hatte ich zwar selber  
 247 schon in der Universität eine Vorlesung zu gehört, war aber ganz nett noch einmal zum Auffrischen.  
 248 Und dann gibt es zu jedem Produkt einen Geschäftsplan, wo das Produkt aus rein rechtlicher und wirt-  
 249 schaftlicher Sicht quasi erklärt ist. Den hat man mir zur Verfügung gestellt. Und damit habe ich mich  
 250 dann erst einmal etwas da durch gehandelt, um das ganze Konzept grob zu verstehen. Der nächste  
 251 Schritt war dann die Einarbeitung in dem entsprechenden Excel-Tool, wo sich zwei Kollegen mit mir  
 252 separat hingesetzt haben und sind Einzelteile davon durchgegangen. Der dritte Schritt, in dem ich heute  
 253 quasi auch noch bin, ist dann damit arbeiten und immer mehr zurechtfinden. Beziehungsweise es gibt  
 254 sozusagen fast schon einen vierten Schritt: Ein Kollege der, ich glaube, drei Monate vor mir angefangen  
 255 hat, hat einen Teil des Tools durch ein Neues ersetzt. Und da war ich dann auch schon mit eingebunden,  
 256 ihn zu unterstützen, damit wir das jetzt in kommender Zeit austauschen können. #00:25:49-9#

257 I: Okay. Wie war das dann für Sie, das mit ihm zu machen? #00:25:51-0#

258 B: Bitte, noch einmal. #00:25:52-1#

259 I: Wie war das dann für Sie das mit ihm zu machen? #00:25:54-2#

260 B: Ganz angenehm eigentlich. Er war selber noch nicht so lange dabei, das heißt, er kann am ehesten  
 261 auch nachvollziehen: Wo sind für mich Stolpersteine? Man kennt das ja. Wenn man ewig lange mit ein  
 262 und derselben Sache arbeitet, dann wird man, ich glaube man nennt das, "Betriebsblind" und sieht viele  
 263 Anfangsprobleme nicht mehr. Und da war es tatsächlich so, dass ich viele Sachen nicht fragen musste,  
 264 weil er schon wusste: Okay, da wird es wahrscheinlich schwieriger. Und er hat dann schon vorgegriffen.  
 265 Oder entsprechend schon vorab, bevor ich die Frage stellen konnte, schon gefragt, ob er das noch  
 266 einmal erklären soll. Und da ich dort dann wirklich intensiv mitgearbeitet habe, würde ich schon fast  
 267 sagen, ist das der Teil den ich am besten verstehe am ganzen Programm. #00:26:51-6#

268 I: Welches Verhältnis haben Sie zu dieser Person, die auch neu war, relativ neu? #00:26:56-2#

269 B: Eigentlich ganz gut. Ihn kannte ich persönlich dann auch schon aus der Praktikumszeit, weil eine  
 270 Betriebsratsversammlung während der Zeit war und da hatten wir uns schon kennen gelernt. #00:27:12-  
 271 6#

- 272 I: Okay. Was sind denn für Sie die wichtigsten Personen in Ihrer Einarbeitungszeit gewesen? #00:27:18-  
273 5#
- 274 B: Logischerweise die beiden Kollegen im Büro, weil das grundsätzlich immer die ersten Ansprechpart-  
275 ner sind, wenn Probleme sind. Und ich da auch fachlich meistens ganz gut aufgehoben bin. Wenn ich  
276 überlege: Es ist für das Themengebiet, der Relax-Rente, genau unser Büro und das gegenüber zustän-  
277 dig, und im Zweifelsfall bin ich dann genau zu den Leuten, die fachlich zu mir gehören am ehesten  
278 zugehörig. Und ansonsten, weil ich relativ früh anfangen, gibt es halt noch zwei Kollegen, die weiter  
279 hinten im Gang sitzen, mit denen ich auch ein etwas besseres Verhältnis habe, sage ich mal, weil man  
280 morgens dann schon die erste Runde in der Kaffee-Küche gemeinsam macht. (lacht) #00:28:09-8#
- 281 I: Okay. Das heißt: Am wichtigsten in der ersten Zeit waren für Sie Ihre direkten Kollegen? #00:28:14-  
282 3#
- 283 B: Ja, genau. #00:28:15-3#
- 284 I: Und die Kaffeeküchen-Kollegen. (lacht) #00:28:16-7#
- 285 B: Ja, genau, die Kaffeerunde. (lacht) #00:28:18-1#
- 286 I: Okay. Welche Rolle hat dann für Sie Ihre Führungskraft? #00:28:21-8#
- 287 B: Das ist tatsächlich schwer zu beschreiben, weil ich jetzt sagen würde, ich hatte tatsächlich noch nicht  
288 so viele Kontaktpunkte mit meinem Vorgesetzten. Wir haben eine vorschriftliche Rücksprache von einer  
289 Stunde, wo es dann darum geht: Was für Fragen sind für mich vielleicht aufgekommen? Und wie gene-  
290 rell der Stand der Dinge ist. Aber ansonsten ist er tatsächlich auch in so vielen Terminen eingebunden,  
291 dass ich ihn täglich eher selten sehe, wenn ich nicht gerade irgendein Anliegen habe. Auch räumlich  
292 sind wir im Raum relativ weit getrennt. So habe ich jetzt nicht wirklich den direkten Bezug. Ich würde  
293 schon sagen: Ich habe ein gutes Verhältnis zu ihm, aber es ist jetzt nicht so, dass ich täglich Kontakt  
294 mit ihm hätte. #00:29:15-3#
- 295 I: Wenn Sie das mit dem vergleichen, was Sie sich für ein Verhältnis zu einer Führungskraft in der  
296 Einarbeitungszeit am Anfang gewünscht hätte: Wie würde der Vergleich aussehen? #00:29:24-5#
- 297 B: Das trifft es eigentlich in der Hinsicht ganz gut, dass ich jetzt nicht die Erwartung schlechthin an meine  
298 direkte Führungskraft habe, weil ich schon eher denke, so im Einarbeitungsprozess sind die direkten  
299 Kollegen wichtiger, mit denen ich dann wirklich tatsächlich täglich arbeite, die fachlich direkt bei mir sind.  
300 Da denke ich, ist das entsprechend tatsächlich schon wichtiger. Und ich hatte dementsprechend auch  
301 nur geringe Erwartungen, was das mit der Führungskraft angeht. #00:29:59-1#
- 302 I: Okay. Wenn Sie jetzt noch einmal an die ganze Zeit denken: Was waren für Sie zentrale Momente,  
303 die Ihnen sofort ins Gedächtnis kommen? #00:30:07-5#
- 304 B: Das ist schlecht, weil mir da gerade gar nichts einfällt. Zentrale Momente. Natürlich der erste Tag.  
305 Irgendwie sich zurechtfinden. Und natürlich die ersten Erfolgserlebnisse. Ich hatte ja schon erzählt: Wir  
306 haben so eine CR-Liste, wo im Moment aktuelle Probleme drinstehen, und als ich dann // man hat mir  
307 ja am Anfang tatsächlich erst einmal Leichte zugewiesen. Das hat man dann schon gemerkt. Aber da  
308 war ich dann auch ganz froh drüber, dass man da auch Rücksicht darauf genommen hat, mir jetzt nicht  
309 irgendwie eine Aufgabe erteilt hat, wo ich das Rad neu erfinden sollte. Sondern das war inhaltlich recht  
310 einfach. Das hätte wahrscheinlich tatsächlich jeder in der Abteilung gekonnt. Und als ich das erledigt  
311 hatte und dann das bereitstellen konnte, die Lösung, das war schon ein schönes Gefühl. #00:31:04-5#
- 312 I: Was war daran schön? #00:31:05-8#
- 313 B: Dass man, dieses Gefühl, was ich vorhin gesagt habe: Man will ja irgendwo zeigen: "So, ich kann  
314 was. Ich bin nicht durch Zufall hier gelandet." Und dass man dann quasi etwas vorzeigen kann. "Ich  
315 habe etwas Produktives beigesteuert." #00:31:20-2#
- 316 I: Warum wollen Sie das zeigen? #00:31:21-9#

317 B: Weil ich grundsätzlich immer das Gefühl habe, wenn man frisch von der Uni kommt // beziehungs-  
 318 weise wurde uns das in der Uni quasi schon so mitgegeben. Wenn man von der Uni kommt, dann wird  
 319 man erst einmal begutachtet, sage ich mal. Also: "Kann der überhaupt irgendetwas oder kann der nur  
 320 irgendwelche Bücher auswendig lernen?" Und dementsprechend war mir das sogar schon zu Prakti-  
 321 kumszeiten wirklich wichtig zu zeigen "Ich kann was". Man könnte jetzt sagen, das hat auch gut funkti-  
 322 oniert, weil ich danach hier angestellt worden bin. (lacht) #00:31:57-5#

323 I: Wie standen auch Ihre Kollegen zu diesem Glauben, dass sie erst einmal beweisen müssen, dass  
 324 Sie etwas können? #00:32:11-0#

325 B: Das kann ich, glaube ich, gar nicht beurteilen. Es hat mich jetzt keiner in irgendeiner Art und Weise  
 326 spüren lassen. Ich hatte jetzt nie das Gefühl, dass ich mich hätte beweisen müssen. Das ist, glaube ich,  
 327 tatsächlich eine Sache, die eher in meinem Kopf stattfindet, als in der Realität. #00:32:26-3#

328 I: Okay. Sie haben eben gesagt, also einmal war es der erste Tag und diese Erfolgserlebnisse. Wenn  
 329 Sie noch einmal an den ersten Tag denken: Wie ist der abgelaufen? Wer war involviert? Was haben sie  
 330 gemacht? #00:32:43-1#

331 B: Es war in der Hinsicht für mich schwierig, weil wir eine relativ große Abteilung sind, für mein Ver-  
 332 ständnis. #00:32:49-8#

333 I: Wie groß ist die Abteilung? #00:32:50-3#

334 B: Wir sind jetzt, glaube ich, mit den Externen, 13 Leute. Aber es kann jetzt sein, ich müsste jetzt durch-  
 335 zählen. #00:32:58-2# Und die Abteilung ist direkt mit einer Nachbarabteilung sehr eng verstrickt. Es ist  
 336 quasi wie eine große Abteilung, sage ich mal. Und dadurch waren das unglaublich viele Gesichter und  
 337 unglaublich viele Eindrücke. Dieses Gefühl, was ich zum Praktikum hatte "Ich kenne ja schon relativ  
 338 viele", wurde da noch einmal ein Bisschen gedämpft, weil es dann doch deutlich mehr waren, und es  
 339 dann schwierig ist sich alle Namen zu merken und Sonstiges. Das war halt schon wirklich fast das  
 340 größte Problem am ersten Tag. Ansonsten habe ich ja, wie gesagt, direkt Schulungsunterlagen bekom-  
 341 men gehabt, um mich auch ein Bisschen beschäftigen zu können und nicht erst einmal die ersten paar  
 342 Minuten nichts zu tun zu haben. Weil, was ich dann am ersten Tag schon gemerkt habe, es haben halt  
 343 viele Leute ziemlich viele Termine und dann kann es mal schnell sein, dass das Büro außer einem  
 344 selbst leer ist. Und dann ist es gut, wenn man etwas zu tun hat. #00:34:11-5#

345 I: Ja. Gab es diesen Moment, wo Sie gesagt haben: Plötzlich ist es leer. Was mache ich jetzt?  
 346 #00:34:18-2#

347 B: Eigentlich nicht, weil ich ja, wie gesagt, im Zweifelsfall immer etwas zu tun hatte. Es war zwar trotz-  
 348 dem komisch dann, wenn man dann plötzlich allein im Büro saß, aber es war jetzt nie, dass ich gesagt  
 349 hätte: "So, jetzt habe ich Langeweile, jetzt habe ich nichts zu tun. Ich weiß nicht was ich machen soll."  
 350 Es gab eigentlich immer, wenn auch immer nur kurzfristig, einen Plan, was ich tun soll. #00:34:42-3#

351 I: Okay. Warum war es komisch alleine zu sein? #00:34:45-0#

352 B: Weil auch das in gewisser Weise ein Widerspruch zu dem war, wie im Praktikum. Ich habe in der  
 353 ersten Zeit natürlich immer alles irgendwie damit vergleichen, weil das war das, was ich von hier kannte.  
 354 Und alles was dann anders lief, war dann im ersten Moment erst einmal komisch, aber im Zweifelsfall,  
 355 wenn man beschäftigt ist, ist man beschäftigt. Das ging ja. #00:35:08-9#

356 I: Okay. #00:35:16-1#

357 B: Ich glaube, was sonst noch vielleicht für meine Arbeit relevant ist: Was mir persönlich aufgefallen ist:  
 358 Ich habe ja im Praktikum logischerweise auch wie einen kleinen Einarbeitungs-Prozess gehabt. Dass  
 359 das schon ein Unterschied ist, wie groß die Diskrepanz im Alter zu der Person, die einen einarbeitet,  
 360 ist. Im Praktikum hatte ich noch jemanden, der, ich weiß sein Alter nicht genau, aber ich schätze jetzt  
 361 mal so zehn bis 15 Jahre nur älter als ich. Das ist schon ein Unterschied, als wenn dann jemand 30  
 362 Jahre älter ist, als man selbst. Das merkt man tatsächlich. #00:35:53-6#

- 363 I: Was ist daran anders? #00:35:56-4#
- 364 B: Dass man einerseits, glaube ich, auch vom Typ her ähnlicher ist, sage ich mal. Und sei es im Zwei-  
 365 felsfall nur der Humor. Und dementsprechend der Unterschied zur Uni auch nicht so groß ist. In der Uni  
 366 ist man gewohnt meistens mit Gleichaltrigen, auch generell die Schulzeit davor. Und dann plötzlich  
 367 diesen Alterssprung, da hat man ein ganz anderes Verhältnis zu diesen Leuten und ist vielleicht auch  
 368 distanziert als zu jemandem, wo man das Gefühl hat "Okay, der ist wenigstens fast noch so alt wie ich".  
 369 Wo man dann im Umgang dann vielleicht auch etwas lockerer ist. #00:36:46-1#
- 370 I: Mhm. Das heißt: Sie hatten jetzt jemanden, der älter war? Sehr viel älter war? #00:36:51-4#
- 371 B: Ja, auch wenn ich da das Alter genau so wenig weiß. (lacht) Gehört jetzt nicht zu meinen Fragen in  
 372 den ersten drei Monaten. Aber doch schon ein Stück älter, ja. #00:37:04-5#
- 373 I: Okay. Was hätte man tun können, um diese Distanz zu platzieren? #00:37:15-4#
- 374 B: Schwierig. Weil ich mir auch da nicht sicher bin, ob das tatsächlich etwas ist, was dann auch eher  
 375 nur in meinem Kopf stattfindet, als dann tatsächlich in der Realität. Ich glaube, das ist etwas, das man  
 376 so jetzt tatsächlich an der Person gar nicht festmachen kann. Ich glaube, es ist: entweder hat man  
 377 jemanden, der einen einarbeitet, wo man dann vom Altersgefüge einigermaßen übereinstimmt oder  
 378 man hat das nicht. Ich glaube jemand, der tatsächlich ein ganzes Stück älter ist, kann machen was er  
 379 will. Er wird dieses gleiche Gefühl nicht erzeugen können. #00:37:53-6#
- 380 I: Mhm. Was kann man stattdessen tun? Also, klar. Sie sagen selber: Wenn es jetzt diese Person ist  
 381 und die Abteilung jetzt diese eine Person hat, die dafür Spezialist ist und jetzt auch noch ein bisschen  
 382 Kapazitäten hat Sie einzuarbeiten, dann ist das so? Merken wir ja gerade auch jetzt selber. Gibt es  
 383 andere Möglichkeiten? Oder welche Möglichkeiten gäbe es dafür zu sorgen, dass sich dennoch ein  
 384 Gefühl der Nähe haben? #00:38:25-2#
- 385 B: Ich weiß es nicht. Wenn ich jetzt versuche die beiden Einarbeitungsprozesse miteinander zu verglei-  
 386 chen, dann sind so Sachen, die mir spontan auffallen, dass man tatsächlich merkt: Ich weiß nicht, wie  
 387 es bei uns in der Abteilung mit Praktikanten vorher bestellt war, aber die Abteilung VMRC, wo ich war  
 388 als Praktikant, die hat quasi durchgängig immer wieder Praktikanten. Und das schafft wahrscheinlich  
 389 auch eine gewisse Routine im Umgang mit den Menschen. Ich glaube, das ist tatsächlich für jemanden  
 390 wie mich, der dann von der Uni kommt, und dann "im selben Alter ist" wie jemand, der dann als Prakti-  
 391 kant aufkreuzt, schon einfacher, weil man, ja, klingt dumm, aber abgefertigt wird, wie alle anderen. Man  
 392 hat ein gewisses Prozedere: Wie geht man mit solchen Leuten um. #00:39:29-1#
- 393 I: Okay. Wenn Sie diese Meilensteine, die Sie genannt haben, im Verhältnis zu dem setzen, was Sie  
 394 am Anfang als Ziel von Einarbeitung oder Onboarding benannt haben: Wie würden Sie das Verhältnis  
 395 dazu beschreiben? Also einmal: Sie haben ja Erfolgserlebnisse genannt, und die allerersten Erfahrun-  
 396 gen am ersten Tag. #00:39:49-3#
- 397 B: Ich würde sagen, ich habe mich damit schon ein ganzes Stück in die richtige Richtung bewegt. Aller-  
 398 dings ist, glaube ich, der Weg bis zu dem Gefühl "So, ich bin jetzt fertig eingearbeitet" / "Ich bin selbst-  
 399 ständig", noch wirklich groß, weil das Team einfach von der Fachlichkeit // So von der persönlichen  
 400 Ebene her fühle ich mich eingearbeitet, also fühle ich mich wirklich als Teammitglied. Fachlich ist da,  
 401 glaube ich, wirklich noch, wie gesagt, ein großer Schritt zu machen. Und ich hatte ja schon angespro-  
 402 chen, dass ich für diese Dokumentationen dann zuständig sein soll, zumindest für die Vorarbeit, fachlich  
 403 wird da eh noch jemand drüber gucken müssen, dafür habe ich bis jetzt noch keine Zeit gefunden, damit  
 404 anzufangen. Ich glaube aber, wenn ich mich damit beschäftigen werde, muss ich mich thematisch mit  
 405 so vielen Sachen auseinandersetzen, dass das für mich dann auch ein großer Schritt in die richtige  
 406 Richtung sein wird. Und ich halte das deswegen auch für keine schlechte Idee, aber es bietet sich eben  
 407 in dem Fall auch nur an, weil es noch nicht vorhanden ist. Es würde ja keinen Sinn machen, wenn schon  
 408 eine Dokumentation vorhanden wäre, dann nur für eine gute Einarbeitung eine neue zu schreiben.  
 409 #00:41:05-0#

- 410 I: Gut. Dann hat man ja eine. Dann kann man sich ja an der messen. (lacht) #00:41:10-4#
- 411 B: Stimmt eigentlich. (lacht) #00:41:10-7#
- 412 I: Und jetzt haben Sie gerade das Verhältnis beschrieben: Wie zahlen denn die Meilensteine auf das  
413 Ziel ein? Oder welche Relevanz haben sie für das Ziel? #00:41:29-1#
- 414 B: Ich sage mal so: Das ist, wie gesagt, immer ein kleines Erfolgserlebnis, wenn man etwas gelöst hat.  
415 Allein schon weil man dann auch merkt: Ich habe meine Zeit nicht vergeudet, indem ich da endlos lange  
416 drüber nachgedacht habe. Aber jedes Mal, wenn man ein Problem löst, und irgendwo so einen kleinen  
417 Meilenstein für sich selber hat, dann weiß man auch: Okay, ich konnte das nur lösen, weil ich es auch  
418 verstanden habe. Und dementsprechend ist das für mich auch immer ein Schritt in die richtige Richtung.  
419 Ich habe einerseits das Problem gelöst, andererseits etwas dazu gelernt. Deswegen ist jeder Schritt da  
420 für mich wichtig. #00:42:09-6#
- 421 I: Okay, wichtig um, Sie haben eben gesagt, selbstständig arbeiten zu können. #00:42:14-2#
- 422 B: Genau. #00:42:15-2#
- 423 I: Okay. Wenn Sie die Haltung, die Sie [Name betrachteter Arbeitgeber] gegenüber hatten, zum Zeit-  
424 punkt der Unterzeichnung Ihres Arbeitsvertrages, mit der heutigen vergleichen: Wie sieht dann der Ver-  
425 gleich aus? #00:42:31-9#
- 426 B: Relativ unverändert. Es sind dann marginale Sachen, aus dem Bereich Facility Management, wo ich  
427 mir dann gelegentlich mal an den Kopf greife. Da habe ich dann wirklich auch manchmal das Gefühl,  
428 dass bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] oftmals Aktionismus herrscht. Es gibt ja auch diesen Leit-  
429 spruch: Wir machen es einfach. Und da habe ich manchmal das Gefühl, das wird tatsächlich zu wort-  
430 wörtlich genommen. Aber ansonsten, würde ich sagen, ist mein Bild vom Arbeitgeber unverändert.  
431 #00:43:16-3#
- 432 I: Da kommen bei mir zwei Fragen auf. Einmal: Wie ist das Bild dann? Und dann: Welche Punkte spre-  
433 chen Sie im Rahmen von Facility Management an? Also, können Sie ganz offen sagen. #00:43:29-9#
- 434 B: Allgemein, weil ich da nicht so viel zu sagen kann, fange ich mal an direkt mit dem ersten Punkt auch  
435 an. Mein Bild vom Arbeitgeber ist an sich eigentlich // habe ich das Gefühl, dass die [Name betrachteter  
436 Arbeitgeber] ein sehr guter Arbeitgeber ist. Gerade, was für mich auch wirklich von Relevanz war, ist,  
437 dass ich flexible Arbeitszeiten habe, also hier nicht irgendwann "Punkt" da sein muss, und dann auch  
438 "Punkt irgendwann" aufhöre. Und auch so generell das Gefühl habe: Man bekommt hier in der Abteilung  
439 Freiräume mal einen alternativen Weg zu gehen und nicht nach Schema F alles abzuarbeiten. Im Be-  
440 reich Facility Management ist sowas, wie hier diese tollen Ausweiskarten bei sich zu tragen. Das war  
441 für mich im ersten Moment auch eher purer Aktionismus, als wirklich durchdacht. Genau so etwas, wie  
442 jetzt letztens in der Kaffeeküche: Da gab es so einen tollen Aufsteller "Endlich kommen die neuen Möbel  
443 für die Kaffeeküche". Für meinen Eindruck ist das immer alles wenig durchdacht und schnell - schnell  
444 gemacht. #00:44:45-5#
- 445 I: Warum? Wie kommen Sie zu dem Eindruck? #00:44:49-8#
- 446 B: Weil, gerade in Bezug auf diese Kärtchen offen tragen, ich nicht glaube, dass das einen Mehrwert  
447 bietet. Es soll ja eigentlich die Sicherheit erhöhen. Also das man nicht betriebszugehörige Personen  
448 identifizieren kann. Aber tatsächlich würde das darauf hinauslaufen, dass jeder von uns hier über das  
449 Gelände läuft und jeder der einem entgegenkommt, auf dieses Kärtchen guckt, was a) keiner macht  
450 und b) ist dann die Frage, wenn mir so jemand begegnet, gehe ich wirklich zu dieser Person hin und  
451 sage dann "Entschuldigung, wer sind Sie? Können Sie mir Ihre Karte zeigen?" Das heißt, wenn ich so  
452 schon irgendwie durch diese Kontrollen komme, wo ich ja theoretisch überall diese Karte vorzeigen  
453 muss, dann kann ich mir im Zweifelsfall auch irgendeine Plastikkarte mit irgendeinem Bildchen drauf  
454 drucken. Das kann ja im Zweifel wirklich jeder machen. Wenn da ein Bisschen blau ist, selbst wenn ich  
455 auf diese Karten gucke, da reicht ein Bild und ein blauer Schriftzug, und ich würde die Person an mir

456 vorbeigehen lassen, ohne mir etwas zu denken. Für mich bietet das tatsächlich keinen Mehrwert, dass  
 457 wir hier mit den Karten rumlaufen müssen. Ich finde es eher störend, aber // #00:45:58-7#

458 I: Mhm. Und das Thema "Kaffeeküche". Wie wirkte das auf Sie? #00:46:02-6#

459 B: Das ist jetzt tatsächlich unklug das zu sagen (lacht), aber wir haben bei uns in der Kaffeeküche einen  
 460 Kicker stehen, der dafür wahrscheinlich weichen muss. Was mich schon stört. Und ansonsten glaube  
 461 ich auch wirklich, dass sich jetzt niemand groß in der Kaffeeküche hinsetzen wird. Schon alleine, weil  
 462 ja auch theoretisch wirklich jeder an dieser Kaffeeküche vorbeikommt und ich mich dann auch im Zweifel  
 463 frage: Was für einen Eindruck macht das, wenn ich mich dann in die Kaffeeküche auf einen Sessel  
 464 setze und dann genüsslich mein Käffchen trinke? Das sieht ja auch eher aus wie: Ich arbeite nicht.  
 465 (lacht) #00:46:39-2#

466 I: Okay. Was hätte das zur Folge, wenn das so aussieht? #00:46:42-6#

467 B: Ich glaube niemand will den Eindruck bei seinen Kollegen erwecken "Ich arbeite nicht. Ich mache  
 468 hier gemütlich Pause.", weil das, glaube ich, auch unweigerlich Folgen hat, wenn man da mal irgendwo  
 469 Hilfe braucht. Wenn man sagen würde "Ich schaffe alles Terminliche im Moment nicht. Könntest du das  
 470 und das von mir übernehmen?" Und dann würde der andere sagen "Na gut, du hast da ja auch letzte  
 471 Woche gemütlich die Füße hochgelegt." Ich muss sagen, zumindest von mir aus: Wenn ich jemanden  
 472 sehen würde, der sich da jeden Tag gemütlich hinsetzt und die Füße hochlegt. Wenn der dann zu mir  
 473 kommt "Ich brauche Zeit. Ich brauche Hilfe.", dann kriege ich schon Bauchschmerzen, wenn ich dann  
 474 sagen muss "Okay, ich helfe dir." #00:47:19-6#

475 I: Okay. Wenn sie jetzt noch einmal vor dem ersten Arbeitstag stünden: Welche Empfehlungen würden  
 476 Sie sich selbst geben oder welche Informationen? Was würden Sie sich mitgeben, aus heutiger Sicht?  
 477 #00:47:31-9#

478 B: Ich würde es weiter ausbauen als den ersten Tag. Weil der erste Tag ist, glaube ich, immer alles  
 479 irgendwo so ein Bisschen einfach alles kennen lernen erst mal. Also auch gerade die Leute und sich  
 480 zurechtfinden. Sehr viel Organisatorisches. Ich glaube, da kann man gar nicht so viel anders machen.  
 481 Ich glaube, ich würde versuchen alles ein Bisschen ruhiger anzugehen, weil man hat mir ja theoretisch  
 482 Freiheiten gegeben, die ich nicht sinnvoll genutzt habe, habe ich jetzt rückblickend das Gefühl. Man hat  
 483 mir wie gesagt diese Schulungsunterlagen gegeben und auch den Geschäftsplan und hat mir gesagt,  
 484 ich soll mich jetzt einmal einlesen, wenn ich Fragen habe fragen. Und wenn ich das Gefühl habe, ich  
 485 kann dann anfangen, dann soll ich mich melden. Und ich habe das halt versucht, für mich zügig durch-  
 486 zuarbeiten, erstens weil ich nach acht Stunden reinem Lesen und Nichts-tun vom Kopf her einfach  
 487 immer platt war. Und da spielt wahrscheinlich auch irgendwo wieder rein, dass ich zeigen wollte: Hier,  
 488 ich kann auch etwas beitragen. Und dann habe ich das versucht zügig zu machen und vielleicht auch  
 489 ein Stück zu zügig. #00:48:45-4#

490 I: Woran merken Sie das? #00:48:47-5#

491 B: Daran, dass ich viele Sachen, wenn ich die noch einmal nachgucken muss, ich mir überlege: Hättest  
 492 du dir damals eine Woche Zeit noch dazu genommen oder so, dann wüsstest du das jetzt vielleicht so.  
 493 Ich hole das jetzt Stück für Stück wieder nach, was jetzt auch kein Problem darstellt. Aber es wäre,  
 494 glaube ich, bequemer anders herum gewesen. #00:49:08-8#

495 I: Okay. Sie haben jetzt auch noch gerade gesagt: Es fällt unheimlich viel Organisatorisches an.  
 496 #00:49:16-2#

497 B: Es fängt ja schon an, dass man den Ausweis sich beantragen muss. Und dann, soweit ich das erfah-  
 498 ren konnte, immer mal wieder etwas Glück braucht, dass das alles reibungslos läuft. #00:49:30-6#

499 I: Okay, woran machen Sie das fest? #00:49:31-7#

500 B: Ich habe von einigen gehört, dass es immer mal wieder Probleme gab. Also, dass die bei der Aus-  
 501 weis-Dienststelle Probleme hatten, die Karten auszustellen. Zum Beispiel die Person, die vor mir

502 angefangen hat, hat wohl über eine Woche auf Ihre Karte gewartet. Ich persönlich hatte bis jetzt immer  
 503 Glück. Aber auch beim Praktikanten-Stammtisch habe ich öfter mal von derlei Problemen gehört. Was  
 504 ich ein Bisschen unglücklich gelöst finde in dem Zusammenhang ist halt, dass man ersten Tag mit seiner  
 505 Karte noch nicht zahlen muss und folglich immer genötigt ist, jemanden zu bitten für einen in der Kantine  
 506 zu bezahlen. Ich zum Beispiel empfand es jetzt auch nicht als angenehmstes Gefühl Leute, die man  
 507 mehr oder minder gerade erst kennen gelernt hat, direkt anpumpen zu müssen. Das ist jetzt nicht so  
 508 das Schönste. #00:50:28-7#

509 I: Warum ist das nicht schön? #00:50:29-8#

510 B: Ich bin generell niemand, der sich jetzt ungeheuer gerne Geld leiht. Und dann noch von Leuten, die  
 511 man nicht kennt. Die man zwar kennen lernen möchte, aber es ist ja auch so, man sagt "Der erste  
 512 Eindruck zählt.", und der erste Eindruck sollte nicht gerade sein "Ich bräuchte mal Geld von dir." Natür-  
 513 lich hat da keiner irgendwie etwas gesagt, sondern die waren alle bereitwillig Ihre Karte davorzuhalten,  
 514 aber mir persönlich war es trotzdem unangenehm einfach, sowohl im Praktikum als auch als ich dann  
 515 hier fest eingestellt wurde, obwohl ich schon wusste, was auf mich zukommt. Ließ sich nicht vermeiden.  
 516 Und ist ja auch alles gut gegangen. (lacht) Mir ist aber gerade noch etwas Anderes eingefallen, in Bezug  
 517 auf meinen ersten Tag: Man bekommt ja, ich habe es sogar zwei Mal zugeschickt bekommen, so einen  
 518 Brief, wo auch zum Beispiel so ein Kärtchen dabei ist, also so ein kleiner USB-Stick im Chipkarten-  
 519 Format, wo ungeheuer viele PDFs drauf sind, zum Geldwäsche-Gesetz und sonstigem. Und ich habe  
 520 schon zu meinem Praktikumsbeginn gesagt: Ich habe, ehrlich gesagt, noch nicht einmal ansatzweise  
 521 alles gelesen. Ich finde das auch ein Bisschen erschlagend am Anfang. Bei meinem Einstieg hier wusste  
 522 ich: "Okay, ich brauche das nicht alles gelesen zu haben." Es wäre nicht schlecht das alles einmal im  
 523 Laufe der Zeit zu lesen, aber ich brauche es nicht alles am ersten Tag. In meinem Praktikum bin ich am  
 524 ersten Tag schon hingefahren, mit einem etwas mulmigen Gefühl. "Also, wenn ich das jetzt tatsächlich  
 525 wirklich alles brauche, dann habe ich ein Problem." Aber es ist, wenn man auf Jobsuche ist, und Leerlauf  
 526 hat, dann mag das gehen, das alles lesen zu können. Aber jemand zum Beispiel, der hier seinen ersten  
 527 Arbeitstag hat und kommt gerade noch aus der Uni oder schreibt gerade noch seine Thesis oder Dis-  
 528 sertation oder was weiß ich noch, der dürfte nicht die Zeit haben das alles durch zu arbeiten und fängt  
 529 damit eigentlich schon auf dem Weg hierhin mit einem schlechten Gefühl an. #00:52:33-3#

530 I: Mhm. Was hätten Ihnen denn dann // Also, Sie haben gesagt: "Das brauche ich eigentlich nicht am  
 531 ersten Arbeitstag." Was hätten Sie denn vorher gebraucht? #00:52:43-0#

532 B: Ich glaube, da ich bis jetzt immer noch nicht alles durchgelesen habe, und das wahrscheinlich auch  
 533 noch ewig dauern wird, bis ich mal die Zeit finde, um mir das alles anzugucken, bin ich bis jetzt auf dem  
 534 Stand: Ich hätte wahrscheinlich gar nichts davon gebraucht, weil sehr viele Sache rein rechtlicher Natur  
 535 sind. Es ist im Zweifelsfall um mich selber abzusichern. Aber Sachen in Bezug auf das Geldwäschege-  
 536 setz zum Beispiel, das ist mir als Thema recht prägnant im Kopf geblieben: Damit habe ich nichts zu  
 537 tun. Da sind einfach keine Berührungspunkte in meinem Job, weder im Praktikum, noch jetzt. Das hätte  
 538 ich also nicht lesen müssen. Und das ist schon ein recht langes Dokument, das auch nicht gerade, so  
 539 finde ich, so leicht zu lesen ist. #00:53:29-8#

540 I: Welche Gedanken hatten Sie da? Also auch dem Arbeitgeber gegenüber? #00:53:34-9#

541 B: Als Praktikant habe ich dann noch gedacht: "Gut, dass man das jetzt nicht auf jeden Praktikanten  
 542 mustergültig zuschneidet, ist mir auch klar, weil Aufwand und Nutzen da nicht im Verhältnis stehen."  
 543 Für den Berufseinstieg hätte ich das schon gerne etwas spezifischer gehabt. Aber ich glaube auch da,  
 544 dass es tatsächlich dann auch einfach per System von der Personalabteilung mitgeschickt wird und  
 545 nicht aus den Abteilungen selber, und es dementsprechend auch schwierig wäre, das dann maßgerecht  
 546 zuzuschneiden. #00:54:09-4#

547 I: Was wären denn Informationen, die Sie gebraucht hätten? #00:54:12-4#

548 B: Das sind Sachen die ich // #00:54:18-3#

- 549 I: Die Sie sich gewünscht hätten, vielleicht einfach. #00:54:20-1#
- 550 B: Ja, gewünscht, muss ich sagen, tatsächlich gar nichts, weil ich so etwas dann erfahrungsgemäß aus  
 551 dem Praktikum und dann im Bewerbungsgespräch für den jetzigen Job dann schon gestellt hätte. Also  
 552 was dann auch gut wäre, was ich können sollte zu Beginn. Also, wenn ich jetzt - was weiß ich - zum  
 553 Beispiel noch nie mit Excel gearbeitet hätte und dann gewusst hätte "Okay, die ganze Abteilung arbeitet  
 554 intensiv mit Excel", dann hätte ich mir das vorher schon einmal angeguckt, um dann nicht noch die  
 555 Grundlagen hier lernen zu müssen, mit denen ich überhaupt arbeiten kann. Aber solche Fragen habe  
 556 ich dann schon im Bewerbungsgespräch abgeklärt. Ansonsten, für Leute die an so etwas vielleicht nicht  
 557 denken, ist es vielleicht tatsächlich hilfreich so einen kleinen Einblick zu geben, auf welchem Stand man  
 558 erwartet wird, also, wo man einen dann gerne fachlich einsammeln würde. Sodass nicht die Person, die  
 559 anfängt, denkt: "Okay, das reicht." Der Arbeitgeber erwartet aber viel mehr. Und dann schon die erste  
 560 negative Erfahrung an den ersten Tagen kommt. Wo man merkt: "Okay, ich finde mich hier gar nicht  
 561 zurecht." #00:55:25-9#
- 562 I: Was wären denn Dinge, die Sie vorher interessiert hätten? Die Sie nicht im Bewerbungsgespräch  
 563 erfahren, sondern in so einem Paket vielleicht? #00:55:39-7#
- 564 B: Ich muss sagen, da fällt mir jetzt spontan nichts ein, weil was das [Name betrachteter Arbeitgeber]-  
 565 interne angeht, das habe ich alles schon kennen gelernt gehabt. #00:55:53-1#
- 566 I: Dann denken Sie mal an jemanden, der neu kommt. #00:55:59-7#
- 567 B: Was hätte ich denn gerne? Ich glaube, da muss ich echt passen. So Leid es mir auch tut, aber da  
 568 fällt mir gerade echt nichts zu ein. #00:56:06-5#
- 569 I: Okay, in Ordnung. Ich würde gerne noch einmal auf das Gefühl zurückkommen, der Neue zu sein, in  
 570 der Abteilung. Wenn Sie das Gefühl vergleichen mit dem Praktikum: Da waren Sie auch mal neu. Und  
 571 jetzt. Was war anders oder was war genauso? Wie sieht der Vergleich aus? #00:56:33-1#
- 572 B: Als Praktikant geht man selber mit einem anderen Gefühl da rein. Da ist man sich bewusst: Okay,  
 573 ich bin "nur" ein Praktikant. Als Mitarbeiter würde ich dann gerne schon als Mitarbeiter, nicht als "der  
 574 Neue", gesehen werden. Vom Gefühl her war das ansonsten von der Art und Weise, wie die Anfänge  
 575 verlaufen sind, so auf persönlicher Ebene relativ vergleichbar. Wie gesagt, mit dem Unterschied, dass  
 576 ich zum Beispiel, wie ich schon gesagt habe, im Praktikum mit meinem Betreuer auch vom Humor her  
 577 einfach näher bei ihm war. Und auch vom Interessengebiet. Also man merkt, dass man auch zum Bei-  
 578 spiel beim Essen auch gemeinsame Themen findet, sodass ist mir da tatsächlich ein Stück einfacher  
 579 gefallen. Ansonsten würde ich sagen, ist das schon recht ähnlich abgelaufen. #00:57:37-4#
- 580 I: Okay. Sie sagten gerade "Ich möchte aber gar nicht wie ein Praktikant gesehen werden". Nimmt das  
 581 darauf Einfluss? #00:57:42-6#
- 582 B: Ich möchte, wenn ich hier als fester Mitarbeiter anfangen, als Mitarbeiter gesehen werden. Das ist  
 583 tatsächlich das, was ich meine mit "Ich will mich beweisen.", also ich will dann nicht jemand sein, wo  
 584 man sagt "Okay, der ist - wie man so plakativ sagt - so zum Kaffee-Kochen und Kopieren hier". Ich  
 585 würde ja auch fachlich gerne ernst genommen werden, und hatte dann auch am Anfang das Gefühl //  
 586 Also am Anfang war das natürlich schwer zu beurteilen, weil wenn ich nichts abliefern, dann kann ich  
 587 auch keine Resonanz dafür bekommen. Aber, wie gesagt, mit den ersten Problemen, die ich dann gelöst  
 588 habe und die ich dann auch abliefern konnte, war das an sich auch alles kein Thema mehr, weil die  
 589 Resonanz ganz gut war. #00:58:26-0#
- 590 I: Okay. Wie würden Sie für sich Ihre Bindung zur [Name betrachteter Arbeitgeber] beschreiben?  
 591 #00:58:33-0#
- 592 B: Ich würde jetzt nicht sagen, dass ich mit meinem Leben an diesen Konzern gefesselt bin, aber ich  
 593 muss sagen, ich war wirklich froh hier untergekommen zu sein, weil wirklich auch mein Ziel war hier bei  
 594 der [Name betrachteter Arbeitgeber] unterzukommen, und kann mir auch vorstellen wirklich lange hier  
 595 zu bleiben. Allerdings habe ich nicht das Gefühl, dass ich mit meinem Leben hieran gefesselt bin. Also,

596 wenn sich irgendwie die Lebensumstände anders ergeben, dann würde ich jetzt auch nicht sterben,  
 597 wenn ich hier gehen müsste. Aber ich bin gerne hier. Also, ich bin tatsächlich wirklich gerne hier und  
 598 habe auch das Gefühl hier lange arbeiten zu können. #00:59:22-5#

599 I: Was macht das Gefühl aus? #00:59:25-0#

600 B: Wie gesagt, für mich ist das sehr stark von den Kollegen abhängig. Also, wenn ich mit meinen Kolle-  
 601 gen gut klarkomme, dann // das ist jetzt zwar nicht "Ich fahre zu Freunden", aber es ist kein unangenehm-  
 602 es Gefühl hier hin zu kommen. Das war auch das, was ich vorhin meinte, wenn man mir die Fragen  
 603 nicht vernünftig oder nur patzig beantwortet hätte zum Beispiel, dann wäre das für mich unangenehm  
 604 gewesen. Dann wäre ich morgens hier mit einem schlechten Gefühl hingekommen und ich glaube, dann  
 605 wäre ich auch tatsächlich nicht lange hier geblieben. Dann hätte ich auch gesagt: "Gut, das kann ich  
 606 nicht so." Ich bin in der Hinsicht nicht zum reinen Arbeiten hier, sondern man verbringt ja auch sehr viel  
 607 Zeit seines Lebens bei der Arbeit und dementsprechend finde ich das auch wichtig, sich persönlich hier  
 608 irgendwie wohl zu fühlen. Und da ich das auch habe, ist das, wie gesagt, für mich einer der Punkte, wo  
 609 ich sage "Hier kann man bleiben." (lacht) #01:00:27-1#

610 I: Ja, schön. Ich weiß nicht, ob Sie einen Anschlusstermin haben. Deswegen // #01:00:33-0#

611 B: Ne, ich bin in meinem Terminplan noch relativ leer. #01:00:38-0#

612 I: Okay. Ich glaube aber dennoch, dass wir aber dennoch, aus meiner Sicht zumindest, viele Themen  
 613 angeschnitten haben. Gibt es aus Ihrer Sicht etwas, wo Sie sagen: "Das würde ich aber gerne zum  
 614 Thema Onboarding in Erweiterung noch loswerden"? #01:00:57-9#

615 B: Jetzt so aus dem Stehgreif fällt mir nichts mehr ein. Das, was ich denke, was tatsächlich so eine  
 616 Erkenntnis von mir war, ist, das was ich angesprochen habe, dass mir alles ein Bisschen leichter gefal-  
 617 len ist bei einer Person, die mir altersmäßig näher ist. Da war es halt noch ein Betreuer auch. Und ich  
 618 weiß auch nicht, aber das kann ich tatsächlich so vom Gefühl her auch nicht beurteilen, ob es vielleicht  
 619 auch daran lag, dass ich wusste "Okay, das ist mein Betreuer im Praktikum. Und das ist mein erster  
 620 Ansprechpartner". Jetzt ist das natürlich etwas Anderes. Ich habe keinen festen Betreuer mehr, sondern  
 621 jetzt richte ich meine Fragen fachlich in die entsprechenden Richtungen. Ich weiß nicht, ob es anders  
 622 gewesen wäre, hätte ich einen festen Betreuer gehabt. Andererseits überlege ich gerade auch, nimmt  
 623 einem das auch schon fast ein Bisschen die Selbstständigkeit. Ich denke es ist tatsächlich wirklich wich-  
 624 tig so eine gewisse Mischung zu finden aus "Jemand nimmt einen am Anfang an die Hand" und sagt  
 625 "Da und da, die Richtung schlägst du am besten ein" und als auch irgendwo selbst die Erfahrungen  
 626 machen zu können, um nicht dieses Gefühl zu bekommen, man wird bevormundet. #01:02:14-2#

627 I: Wo ist denn da für Sie die Grenze? Es ist ja natürlich schwierig, ne? #01:02:20-6#

628 B: Ja, das ist tatsächlich schwierig zu beurteilen. Was ich zum Beispiel unangenehm finden würde,  
 629 wenn jetzt, egal was ich mache, jemand rüber guckt. Bei vielen Sachen habe ich dafür Verständnis, da  
 630 finde ich das dann auch gut. Da will ich lieber, dass da jemand drüber guckt, bevor ich irgendeinen Müll  
 631 abliefern, aber wenn jetzt wirklich alles, was ich mache, da irgendjemand korrektur- oder gegenlesen  
 632 würde, dann wäre mir das schon tatsächlich unangenehm, weil ich dann das Gefühl bekommen würde,  
 633 man traut mir nichts zu. #01:02:50-3#

634 I: Mhm. Das heißt: Der Betreuer oder ein Betreuer in einer Einarbeitungszeit sollte damit genau was  
 635 sicherstellen, wenn es nicht die Kontrolle der Arbeit ist? #01:03:05-0#

636 B: Ich denke, am Anfang sollte man tatsächlich dann auch vielleicht leicht nachhaken, wie es gelaufen  
 637 ist, mit den ersten Themengebieten, die man hatte. Also, ob man sich gut zurecht gefunden hatte viel-  
 638 leicht. Das muss ich, glaube ich, tatsächlich jetzt eher aus Praktikantensicht beschreiben, weil ich da  
 639 das dann eher so hatte. Wirklich nachhaken: "Bist du damit klargekommen? Wo waren Probleme?"  
 640 Dass man da vielleicht dann den anderen Weg einschlägt. Also zu sagen: "Okay, du hattest da und da  
 641 Probleme. Das gucken wir uns jetzt an." oder "Ich stelle dir da irgendwelches Material zu bereit, dann  
 642 kannst du dir das selber angucken." Das ist dann für mich eher, glaube ich. Dass ich dann sagen kann

643 "Okay, ich habe eine kleine Hilfestellung bekommen, aber das Problem löse ich dann trotzdem tatsäch-  
644 lich noch alleine." #01:03:58-7#  
645 I: Okay. Gut. Also wenn du noch etwas ist, sehr gerne. Ansonsten würde ich aus meiner Sicht das iPad  
646 stoppen. #01:04:14-1#

**A.8: IP16**

- 1 I: Okay, es läuft. Vielen Dank zunächst, dass Sie sich die Zeit nehmen, dieses Interview zu führen. Ich  
2 würde zu allererst gerne wissen, wie Sie sich in den letzten Monaten bei [Name betrachteter Arbeitge-  
3 ber] bisher eingelebt haben. #00:00:13-2
- 4 B: Ich bin jetzt seit September da, demnach seit acht Monaten. Die Aufnahme war wirklich sehr gut. Ich  
5 meine, ich kenne keinen anderen Jobwechsel, als den einen, den ich jetzt gemacht habe. (...) Die Au-  
6 fnahme durch die Kollegen war hervorragend. Die Anekdote dazu, am allerersten Tag hat die Sekretärin  
7 vom Chef mich hier rumgeführt und sagte schon von vorneherein: "Na, da sind Sie aber in ein sehr  
8 nettes Team gekommen.", das konnte man noch nicht wirklich einschätzen, war aber so. Man hat vorher  
9 so ein paar Überlegungen, wie das sein könnte, wenn man hier hinkommt, gerade wenn man von was  
10 komplett anderem kommt, also von der Bundeswehr zur Versicherung ist schon ein großer Klimasprung.  
11 Das hat aber alles sehr, sehr gut geklappt. Die Kollegen sind sehr, sehr nett, was, glaube ich, die Grund-  
12 lage dafür ist, dass das funktioniert. Man wurde sehr schnell eingeordnet dahingehend, was kann der  
13 denn schon und gerade im Bereich Kapitalanlagen, wo ich bin, kann ich nicht so viel, weil ich das nie  
14 gemacht habe und die anderen, die seit ewigen Zeiten dabei sind, wissen da mehr. Nichtsdestotrotz ist  
15 das auch Schwerpunkt meines Studiums gewesen, deswegen passte das da von den Kenntnissen  
16 schon, aber jeder, der mal studiert hat und ein paar Jahre raus ist, weiß, ein paar Sachen bleiben noch  
17 hängen, aber andere Sachen sind auch weg. Aber sonst, von der Aufnahme her, war das sehr herzlich  
18 und sehr gut. Was sehr oft gesagt wurde und wofür ich durchaus der Typ bin "Stellen Sie so viele  
19 Fragen, wie geht.". Das habe ich gemacht und mache ich bis heute. (...), von der Aufnahme her war das  
20 ein sehr angenehmer Übergang (...) von der Bundeswehr ins Zivilleben. Selbst wenn man viel erzählen  
21 kann, weil viele Leute gesagt haben: "Wie war das beim Bund?", weil viele eine gewisse Vorstellung,  
22 so ein Klischee im Kopf haben, was größtenteils aber gar nicht so ist. Und da hatte man schon mal ein  
23 Thema, womit man anfangen kann und so nach und nach lernte man die Leute und die Abteilung ken-  
24 nen, die für einen wichtig sind, mit denen man zu tun hat. Inzwischen würde ich sagen, es gibt immer  
25 noch sehr, sehr viele fachliche Fragen, aber einen Grundstock an Leuten, die man kennen muss, um  
26 seine tägliche Arbeit vernünftig verrichten zu können, hat man nach drei Monaten erreicht. Dass man  
27 die Leute ansprechen konnte, wenn man eine Frage hatte und da nicht mehr von Hölzchen auf  
28 Stöckchen kommen musste, um an den Richtigen zu kommen, der einem die Antwort geben kann auf  
29 die Frage, die man gerade hat. Daher, ich fand den Übergang sehr gut. #00:02:35-7#
- 30 I: Was glauben Sie, hat dazu geführt, dass es sehr gut gelaufen ist? #00:02:38-0#
- 31 B: Ich glaube, das liegt vor allem am Naturell der Person. #00:02:41-3#
- 32 I: Ihnen selbst, meinen Sie? #00:02:43-1#
- 33 B: Nein, vielleicht das auch, aber ich meine jetzt vor allem wo man hinein kommt. Natürlich liegt es  
34 ebenfalls an einem selber, wenn man jetzt da hinkommt und direkt meint, man ist jemand ganz Tolles,  
35 ist es aber gar nicht. In meinem Fall war das sehr einfach, weil ich sehr gut einschätzen konnte, dass  
36 ich es nicht bin, was die fachliche Kenntnis angeht, aber ebenfalls durch die Leute, wie man aufgenom-  
37 men wird. Was mir sehr gut gefallen hat, war die ganze Duz-Geschichte, die im Ressort Finanzen vor-  
38 herrscht. Wenn man hier sieht, der Bereichsleiter hat 30 Mann unter sich, in der Kompanie waren in der  
39 Regel bis 100, 120 Leute, die man unter sich Das macht die Sache sehr einfach, wenn man mit dem  
40 Chef-Chef, dem Bereichsleiter, direkt per du ist, das macht es unglaublich viel einfacher. Natürlich wirkt  
41 das für die andere Seite, die ich ebenfalls kenne, da ich zwölf Jahre bei der Bundeswehr Offizier war,  
42 kenne ich das sehr stark mit der Personalverantwortung, weil man das vom ersten halben Jahr an hat  
43 und dies in einer großen Dimension hat. Was nichts darüber aussagt, weil das war natürlich eine andere  
44 Klientel, als man hier unter sich hat. Aber die machen es einfach, dass man sagt, man kann am Anfang  
45 nichts falsch machen, was die Sache sehr vereinfacht, dass man jede dusselige Frage stellen kann und  
46 insbesondere, wenn man das feststellt, man stellt eine Frage und die andere Person, von der man  
47 dachte, sie wüsste das, sagt: "Weiß ich eigentlich auch nicht. Lass uns mal zum Chef gehen und fragen.

48 Das hat mich eigentlich auch schon interessiert.", dass man das Gefühl hat, man stellt nicht die dümms-  
 49 ten Fragen, sondern dass man merkt, der andere hat die Frage ebenfalls, hat sich nur eventuell nie  
 50 getraut, das zu fragen, weil er für sich selber dachte, er müsse das wissen und fragt besser keinen. Und  
 51 es gibt gerade in so einem Konzern, wie der [Name betrachteter Arbeitgeber], viele Sachen, die [Name  
 52 betrachteter Arbeitgeber]-intern spezifisch gehalten werden und man nicht in einem Studium lernen  
 53 kann. Natürlich, wie die Sache zu analysieren ist, lernt man schon im Studium, aber es gibt fachspezi-  
 54 fische Sachen, wenn man das für jedes Unternehmen machen würde, würde das Studium unendlich  
 55 lange dauern. Deswegen, das war gut, das meine ich mit dem persönlichen Umfeld, das man hat. Es  
 56 war nie so, dass man das Gefühl hat, man soll aufhören irgendwelche Fragen zu stellen, sondern man  
 57 soll seine Arbeit machen, wozu bei vielem gehört, dass man da Fragen stellt, oder Fragen stellen kann  
 58 und, was man sagen muss, es gibt natürlich auch solche und solche. Es gab den einen oder anderen,  
 59 wo man das Gefühl hatte, da muss ich vielleicht nicht nochmals nachfragen, es hat den Anschein es  
 60 stört ihn, wenn ich andauernd etwas frage und bei anderen, dem Großteil, war wirklich der Fall, dass  
 61 sie gesagt haben: "Frag so viel es geht." und wussten die jemanden, der das beantworten konnte und  
 62 das ist bis heute so geblieben. Und ich glaube, das ist sehr wichtig, um vernünftig aufgenommen zu  
 63 werden. Das sieht man in unserer Abteilung ebenfalls bei jedem Praktikanten, der neu ankommt, dass  
 64 man sich mit ihm hinsetzt und auch etwas beibringen will, dass er davon etwas mitnehmen kann und so  
 65 war das bei mir genauso. #00:05:42-6#

66 I: Was hat das in Ihnen hervorgerufen, diese Aussage: "Stell so viele Fragen, wie möglich."? #00:05:46-  
 67 5#

68 B: Dass ich am Anfang nichts falsch machen kann, was sehr gut ist. Das Problem ist immer, wenn man  
 69 irgendwo anfängt, hat man selber gewisse Erwartungen an den Job, den man macht. Die hatte ich  
 70 ebenfalls. Auf der anderen Seite sitzen da ebenfalls Leute, die Erwartungen haben und so kommt es  
 71 am Anfang, weil in der ersten Minute, in der ich in dem Großraumbüro saß, war die allererste Frage:  
 72 "Wie sollen wir dich denn nennen?", weil die Emailadresse ist [Name IP] das ist der Zweitname, aber  
 73 es könnte wirklich ein Doppelname sein und das heißt, man fängt bei Null an. Natürlich haben die schon  
 74 vom Chef gehört "Wir stellen jetzt einen Neuen ein, der war zwölf Jahre bei der Bundeswehr.", oh Gott.  
 75 Was wird das für Einer? Der schreit uns morgens erstmal an, wenn der hier reinkommt, was natürlich  
 76 totaler Unsinn ist. Es gibt sowas, aber man muss für sich selbst entscheiden, wo man gerade ist und  
 77 das einordnen können und, dass man hier nicht bei der Bundeswehr ist, hat seine Unterschiede, die  
 78 einem auch klar sein müssen. Das sind Sachen, die auf meiner Seite liegen, was man an Sozialkom-  
 79 petenz mitbringen muss. Und auf der anderen Seite war es so, dass ich am Anfang sehr unsicher war  
 80 und vielleicht teilweise immer noch bin "Kann ich denn das, was man hier macht?", weil bei meinem  
 81 Einstellungsprozess war es so, ich hatte mich zunächst auf eine andere Stelle beworben, die ich im  
 82 Internet gefunden hatte. Ich kannte den [Name Recruiter] von der Messe. #00:07:14-3#

83 I: Welche Messe war das? #00:07:14-5#

84 B: Absolventenmesse heisst die, in Köln. Da war er letztes Jahr und wir hatten uns unterhalten und nach  
 85 einer dreiviertel Stunde sagte er zu mir: ", ich war auch bei der Firma." und da wusste man, wovon man  
 86 redet, weil man auch anders miteinander sprechen kann. Es gibt natürlich Wehrpflichtige, das sind aber  
 87 keine richtigen Zeitsoldaten, die es mal waren, aber er selbst war ebenfalls zwölf Jahre dabei. Das  
 88 heisst, er weiß wovon man redet, man kann in dem Fall ganz anders auftreten und muss nicht immer  
 89 alles erklären, weil viele Leute möglicherweise eine Aversion, oder zumindest Unsicherheit haben, was  
 90 Bundeswehr angeht. Und da wusste man in dem Fall zumindest, kann er nicht haben, der weiß wovon  
 91 man kommt, hat vielleicht auch seine Einstellung dazu, aber er weiß, was er sich einkauft und als er  
 92 gesagt hat, als ich mich auf eine Stelle beworben habe "Nein, das macht wenig Sinn," - ich weiß  
 93 inzwischen gar nicht mehr, was das für eine Stelle war - "aber ich hätte diese Stelle. Guck dir die mal  
 94 an, ob das etwas ist.". Da sage ich: ", von den Anforderungen passt das eigentlich bei allen Spiegelstri-  
 95 chen, aber hier steht fünf Jahre Berufserfahrung im Bereich Kapiztalanlagen. De facto habe ich Null.",  
 96 sagt er: "das ist egal, die Berufserfahrung war bei der Bundeswehr.", "" sage ich "aber hier steht

97 explizit", "Nein, mach doch einfach mal." und waren die Bewerbungsgespräche und das hat auch alles  
 98 funktioniert, glücklicherweise, aber nichtsdestotrotz war da die Unsicherheit "Kann ich das denn über-  
 99 haupt?" Ich hatte im Vorhinein noch bevor ich hier angefangen habe, mich mit meinem jetzigen Chef,  
 100 dem [Name Vorgesetzter], ausgetauscht und gesagt: "Ich bin jetzt noch bei der Bundeswehr, aber ich  
 101 habe noch Resturlaubstage. Gibt es irgend einen Kurs, den man als Vorbereitung machen kann?" und  
 102 er hat mir einen Kurs genannt, den ich in Frankfurt gemacht habe. Das war ein Eintages-Kurs, hat einen  
 103 nicht kriegsentscheidend weitergebracht, aber ein Gefühl dafür gegeben, dass man erstens zeigen  
 104 konnte, man ist gewillt etwas zu lernen, dass das Gegenüber weiß, der Topf ist vielleicht noch recht  
 105 leer, aber er hat zumindest unten kein Loch, sondern er will wirklich gefüllt werden mit Wissen. Und das  
 106 war natürlich gut, dass man da zeigen konnte, dass man gewillt ist, etwas zu tun, aber gleichzeitig sich  
 107 schon ein wenig einarbeiten konnte und so kam es dazu, dass in den ersten Tagen und Wochen hier  
 108 der Fall war, dass gesagt wurde: "Okay, es ist gar kein Problem, das passt schon alles, einfach weiter  
 109 Fragen stellen so viel es nötig ist und so lange man die Fragen nicht drei, vier Mal stellt, ist auch alles  
 110 okay." und das ist in der Regel nicht der Fall. Und mit dem [Name Vorgesetzter] war es auch so, am  
 111 ersten, zweiten Tag, wo ich gefragt habe "Wie lange, schätzen Sie, dauert das, bis ich hier eingearbeitet  
 112 bin?" Weil ich kenne das von meiner Frau, die ebenfalls bei einer Versicherung gearbeitet hat. Da wurde  
 113 direkt am ersten Tag gesagt: "Sie brauchen mindestens zwei Jahre." Da ging ich einfach davon aus,  
 114 das würde hier noch viel länger dauern, weil ich die Arbeit hier für komplexer halte und dann sagt der  
 115 [Name Vorgesetzter]: "Ich gehe davon aus nach einem Monat, zwei Monaten, können Sie schon richtig  
 116 mitarbeiten.", ich (dachte mir?) "Oh Gott, was erwartet der von mir?". "Sie sind aber ohnehin ein Ver-  
 117 such", weil er gesagt hatte, er hatte bisher noch nie jemanden eingestellt, der nicht vom Fach war, was  
 118 natürlich zunächst super viele Lorbeeren sind für jemanden, dass man sagt „aber den will ich trotzdem  
 119 mal einstellen und mal gucken, was daraus wird.", aber auf der anderen Seite natürlich auch so eine  
 120 gewisse Unsicherheit mit sich bringt. Vielleicht sagt man irgendwie: „gut, der hat sechs Monate Pro-  
 121 bezeit, nach drei Monaten, nein, Versuch ist gescheitert, Auf Wiedersehen, machen Sie es gut.", aber  
 122 das Gefühl hatte ich nicht. Ich war mir immer ziemlich sicher, dass das probezeittechnisch so weit alles  
 123 klappen würde. Vor allem, weil wir im Moment bauen und ich für die Finanzierung die Probezeit mögli-  
 124 chst schnell beendet haben sollte und den [Name Vorgesetzter] nach drei Monaten gefragt habe, wie  
 125 das aussieht und er sagte, nach seiner Auffassung können wir die sofort beenden. Das ging aus perso-  
 126 naltechnischen Gründen nicht sofort, aber es ging trotzdem ein bisschen früher und das gibt einem  
 127 natürlich ebenfalls immer ein gutes Gefühl, dass man auf dem richtigen Weg ist, weil man das nicht gut  
 128 einschätzen kann am Anfang. #00:11:12-5#

129 I: Verstehe, Sie haben jetzt eben davon gesprochen, das Unternehmen hat Erwartungen, Sie selbst  
 130 haben Erwartungen. Was waren denn Ihre konkreten Erwartungen? Sie haben jetzt beschrieben, was  
 131 Ihre Befürchtungen waren, beziehungsweise, was Ihnen das Gefühl einer gewissen Unsicherheit gege-  
 132 ben hat, aber was haben Sie erwartet, als Sie hier angekommen sind? #00:11:34-7#

133 B: In den letzten Jahren, wenn man die Bundeswehr verlässt, bekommt man immer, oder hat zumindest  
 134 die Möglichkeit zu Berufsförderungsmaßnahmen. Das nimmt nicht jeder so leicht in Anspruch, aber die,  
 135 die irgend etwas werden wollen, tun das in der Regeln schon, weil es auf die zivile Arbeit vorbereitet  
 136 und meistens bei diesen Maßnahmen kommen ältere ehemalige Soldaten, die schon irgendwo etwas  
 137 in der Wirtschaft sind und erzählen da ein wenig. Und der Grundtenor war eigentlich immer, man verlässt  
 138 die Bundeswehr, macht einen Job, stellt fest "Das ist vielleicht nicht ganz das, was ich will.", aber hat  
 139 natürlich den besseren Einblick und wechselt nach zwei Jahren erneut den Job, oder das Unternehmen,  
 140 oder was auch immer. Und das ist es, was einem zunächst gesagt wird, dass man in der Regel erneut  
 141 den Job wechselt. Für uns, meine Familie, war es wichtig, dass wir hier im Raum Köln-Bonn etwas  
 142 bekommen, weil wir hier familiär verwurzelt sind. Momentan wohnen wir noch in Koblenz, deswegen  
 143 habe ich mich vor allem im Raum Köln-Bonn bei den unterschiedlichsten Unternehmen beworben. Und  
 144 als [Name Recruiter] mir diese Anzeige gezeigt hat, habe ich zu meiner Frau gesagt: "Das wäre es. Das  
 145 wäre genau das, was ich immer machen wollte. Das wäre der Job nach den zwei Jahren irgendwo in

146 der zivilen Welt.", weil ich nie gedacht hätte, dass das sofort klappen könnte, weil ich immer gedacht  
 147 habe, dass Unternehmen manchmal sagen: "Der soll erst mal zeigen, dass er nicht nur Bundeswehr  
 148 kann."; wogegen man aber nichts gegen tun kann, wenn man den Vertrag unterschrieben hat, hat man  
 149 die zwölf Jahre "sondern der soll auch erst mal gucken, dass er irgendwo anders etwas gemacht hat."  
 150 und deswegen war für mich, als ich diese Stellenausschreibung gelesen habe: "Das muss klappen, weil  
 151 das ist genau das, was du machen willst. Du willst mit Kapitalanlagen zu tun haben, du willst etwas im  
 152 Raum Köln-Bonn haben, du willst etwas in einem großen Unternehmen haben, du willst etwas bei einem  
 153 internationalen Unternehmen haben.". In Koblenz gibt es die [Name Wettbewerber] als große Versi-  
 154 cherung. Das ist aber leider nur in Deutschland und meine Frau und ich haben immer gesagt, wir würden  
 155 gerne einmal für eine Zeit ins Ausland gehen. Meine Frau arbeitet bei der [Name Wettbewerber] in  
 156 Koblenz. Deswegen, das könnte es werden, oder sollte es werden: groß, international, Kapitalanlagen,  
 157 die beiden Studiengänge mit Wirtschaftswissenschaften und Mathematik. Ich hatte bei der [Name  
 158 Wettbewerber] ein Praktikum gemacht in einer reinen Mathematikabteilung und wusste nach diesem  
 159 Praktikum, da möchte ich nicht hin. Das gefällt mir nicht. #00:13:53-7#

160 I: Woran lag es? #00:13:54-9#

161 B: Woran lag es? Es gibt dieses Klischee von Mathematikern, aber es ist kein Klischee. Die meisten  
 162 sind so, wie sie sind, was auch gut ist. Ich habe im Bewerbungsgespräch beim [Name Vorgesetzter]  
 163 und [Name Recruiter] gesagt: „Wenn ihr einen super Mathematiker wollt, nehmt nicht mich. Das ist  
 164 totaler Unsinn. Ich kann das, aber es macht mir keinen riesigen Spaß." Natürlich solche mathematische  
 165 Sachen, wie wir heute Vormittag zum Beispiel hatten, das macht mir schon immer mal wieder Spaß,  
 166 aber diese reine Mathematik, wie die Leute da arbeiten, das war sehr steif bei der [Name Wettbewerber]  
 167 in dieser Mathematikabteilung. Ich kann lediglich für diese eine Abteilung in der [Name Wettbewerber]  
 168 sprechen, vielleicht sind hier die Mathematikabteilungen ganz anders. Wir haben ebenfalls eine reine  
 169 Mathematikabteilung, die sind durchaus anders, aber es geht dennoch eher in die Richtung, wie es da  
 170 war. Da wurde nicht sonderlich viel gelacht, da wurde nicht sonderlich viel geredet, da wurde gesessen  
 171 und an Formeln herumgedoktert, was ich fachlich bestimmt kann, aber nicht glücklich nach Hause  
 172 gehen würde, wenn das so wäre. Deswegen konnte ich nach dem Praktikum nicht sagen: "Das ist, was,  
 173 was ich genau machen will.", aber ich konnte sagen: "Das ist zumindest eine der riesigen Teilmengen,  
 174 die ich nicht machen möchte, wenn es geht." Als der Herr [Name Vorgesetzter] fertig war mit dem Be-  
 175 werbungsgespräch und sagte: "Haben Sie noch irgendwelche Fragen?", sagte ich: „Eine Frage hätte  
 176 ich noch. Was haben die Leute studiert in Ihrer Abteilung?", „Alle Betriebswirtschaftslehre“, „Wunderbar,  
 177 gut.“, "deswegen würden wir das gerne um einen Halbmathematiker erweitern." Mein Vorgänger hatte  
 178 auch Mathematik, ich glaube, Wirtschaftsmathematik, studiert. Der ist jetzt in die Sachbearbeitungsab-  
 179 teilung weiter gezogen. Aber das war für mich wichtig, wenn er jetzt gesagt hätte: "Da sitzen nur Mat-  
 180 hematiker drin." wäre das im Ansehen bei mir ein wenig gesunken. Auch als totales Klischee auf meiner  
 181 Seite, aber ich hätte gedacht, vielleicht ist es nicht genau das, was ich haben will. Bei Kapitalanlagen  
 182 gibt es ebenfalls eine reine Mathematikabteilung und zwei Betriebswirtschaftsabteilungen. Das wäre  
 183 ebenfalls in Ordnung gewesen, da rein zu kommen. Jetzt, wo ich weiß, was die machen, würde ich  
 184 immer noch die Abteilung nehmen, weil ich diese immer noch die Abteilung finde, wo man am besten  
 185 den Überblick gewinnen kann zu Beginn, wo man noch nicht selber verantwortliche Käufe und Verkäufe  
 186 tätigt, weil das wird in der anderen Abteilung gemacht. Wir dokumentieren nur, was gemacht wird. Und  
 187 ich glaube gerade für den Anfang, um reinzukommen, die Sachen zu verstehen, für die ersten ein, zwei  
 188 Jahre, weil da ist die Einarbeitungszeit, bis man wirklich genau weiß, wovon man redet, ist das eine  
 189 sehr, sehr gute Abteilung. Das waren die Erwartungen, die [Name betrachteter Arbeitgeber] alle erfüllt  
 190 hat und dementsprechend waren wir in dem zweiten Bewerbungsgespräch in dem Modus: „Das wäre  
 191 sehr gut, wenn die anrufen würden." und das hat er gemacht, zum Glück. #00:17:02-1#

192 I: Sehr schön. Mich würde interessieren, was aus Ihrer Perspektive alles unter den Begriff Onboarding,  
 193 Einarbeitung fällt, was Sie darunter verstehen? #00:17:12-2#

194 B: Ich würde sagen, zu einem gewissen Teil natürlich am Anfang erstmal die Leute an die Hand zu  
195 nehmen, wobei das immer auf die Person ankommt, die man anstellt. Wenn ich das ummünzen würde  
196 auf die Bundeswehr und ich bekomme jemanden in meine Einheit, der seit 30 Jahren bei der Bun-  
197 deswehr ist, den muss ich nicht so einarbeiten, wie einen Reservisten, der draußen in der zivilen Welt  
198 gearbeitet hat und jetzt nur für seine Wehrübung für einen begrenzten Zeitraum zu mir kommt. Und so  
199 ist es hier ebenso. Wir haben jetzt in der anderen Abteilung einen neuen Kollegen, der bei [Name Un-  
200 ternehmensberater] war. Der muss mit Sicherheit anders eingearbeitet werden, als jemand, der aus  
201 zwölf Jahren Bundeswehr kommt, aber das muss man einschätzen können, glaube ich. Dass man die  
202 Person da abholt, wo sie steht und da ist das Allerwichtigste, das gilt aber für alles, dass man mit den  
203 Leuten redet, weil, wenn man überhaupt nicht weiß, wo muss ich den abholen? Zum Beispiel, die gan-  
204 zen fachlichen Abfragen im Bewerbungsgespräch beliefen sich nur darauf: "Wissen Sie, was Duration  
205 ist?". Da war der [Name Führungskraft], der nächsthöhere, in dem zweiten Bewerbungsgespräch, wo  
206 ich sagte: "Ganz ehrlich, ich könnte jetzt raten, Duration, irgendwas mit Laufzeit? Aber, nein, ich weiß  
207 es nicht.", "Ist nicht schlimm. Gut, erzählen Sie nochmal etwas über Bundeswehr und so.". Mehr haben  
208 wir nie über Fachliches geredet, nicht über Mathematik, nicht über Wirtschaft, nichts. Das heisst, man  
209 weiß nicht genau, wen holt man sich jetzt da ab. Hat der überhaupt gar keine Ahnung? Hat der das  
210 Zeug nur geklaut, oder weiß er einigermaßen, um was es geht? Und da war das hier ganz gut, weil man  
211 merkt anhand der Fragen schon, sind die direkt High Level, will der die kleinsten Details schon wissen,  
212 oder will der am Anfang einfach nur mal wissen, was ist denn so ein Termingeschäft? Ich meine, so war  
213 es jetzt nicht, es war irgendwo dazwischen, aber da bekommt man leicht ein Gefühl dafür. Auf der  
214 anderen Seite, ich prognostiziere jetzt, was die andere Seite da machen müsste, oder gemacht hat, um  
215 Aufgaben zuzuteilen, die leistungsniveaugerecht sind. Dass man also nicht irgendwo eine Aufgabe be-  
216 kommt, vor der man sitzt und sagt: "Ich habe keine Ahnung, wie ich das machen soll.", oder eine Au-  
217 fgabe, wo man sagt: "Mach das mal eine Woche, danach weisst du, wie es geht." und nach drei Minuten  
218 ist man fertig und denkt sich: "Was mache ich die sechs Tage?". Da liegt es ebenfalls an einem selber.  
219 Wenn man viele Leute unter sich hatte in Führungsverantwortung, kann man nicht immer jeden Einzel-  
220 nen komplett im Blick haben und irgendwie wie die Mutter dahinter stehen und sagen: "Was machst du  
221 gerade?" und so, sondern da ist viel Eigeninitiative gefragt und vielleicht war das das, was im Bewer-  
222 bungsgespräch gezogen hat, dass ich nie da sitzen würde und sagen "Jetzt habe ich das gemacht,  
223 ganz toll, jetzt warte ich hier bis jemand anders zu mir kommt und etwas hat.". Ebenso, wenn ich nicht  
224 weiß, wie es geht, gehe ich zu jemand hin und frage. Und wenn ich fertig bin mit irgendwas, gehe ich  
225 hin und sage: "Haben wir nicht irgendetwas anderes?", oder mir fällt selber etwas ein, was man sinnvo-  
226 lles machen kann. Das liegt am Bewerber selber, ob man das so macht, oder so. Und genauso hier,  
227 das haben wir im Kameradenkreis stets gesagt: „Die Leute, die es bei der Bundeswehr gibt, die Cha-  
228 raktere, die gibt es in jedem Unternehmen.". Da wird ein Name genannt und so, wie der ist, gibt es auch  
229 hier einen. Das ist hier genauso. Ich könnte von allen, die in meiner Abteilung sind Pendants nennen  
230 mit Dienstgrad und Name, die es bei der Bundeswehr gibt. Das ist aber immer so, glaube ich. Ich glaube  
231 für Psychologie ist das ebenfalls keine Riesenerkenntnis, aber genauso ist es, in Nuancen vielleicht  
232 anders und so weiß man einigermaßen die Leute einzuschätzen und ebenso vielleicht, nicht nur wie  
233 man mit denen umgehen soll, sondern auch, was man von denen erwarten kann. Man merkt recht  
234 schnell, wenn man so etwas schon länger gemacht hat, stört den das jetzt total, dass ich hier stehe und  
235 eine Frage stelle und will der einfach nur dass ich weg gehe, weil er vielleicht keine Lust hat etwas zu  
236 erklären, weil er vielleicht nicht gut erklären kann. Das ist ebenso immer so eine Sache. Es gibt genug  
237 Leute, die sind supergut in dem, was sie wissen. Man kann sich zu denen setzen, die erklären einem  
238 alles und, wenn man sagt: "Kannst du da nicht einmal einen Vortrag dazu halten.", „Nein, gar nicht, vor  
239 20 Leuten möchte ich nicht sprechen.". Das ist in Ordnung. So muss man diese Sachen einschätzen  
240 können und, ich glaube, der Hauptpunkt wird immer sein, dass man miteinander redet und da vor allem,  
241 was Sie ganz am Anfang gesagt haben, ehrlich. Wenn man zu jemandem kommt und sagt nach zwei  
242 Monaten, in beide Richtungen, und der Vorgesetzte sagt zu dem, der gerade neu ist, seit zwei Monaten  
243 dabei ist: „Und, wie gefällt es?“, „Super.“ und in Wahrheit sitzt der abends bei seiner Frau und sagt: "Ich

244 könnte jeden Morgen mich erschießen, dass ich da hinfahre.". Damit ist keinem geholfen und ich finde  
 245 ebenso, dass man den Vorgesetzten da komplett aus der Schuld nimmt, weil er fragt nach und es ist  
 246 nun mal nicht seine Aufgabe „Wirklich, ist das wirklich so?“. Nein, der ist drei mal sechs Jahre alt, der  
 247 wird sagen können, wenn ihn etwas stört, oder nicht. Und andersherum genau das selbe. Das würde  
 248 ich immer erwarten, dass der Vorgesetzte kommt und sagt: „Nein, so geht es nicht. Das müssen wir so  
 249 machen.“, oder "Das war toll.". Daran hapert es meistens, wenn irgend etwas schlecht läuft, (das war  
 250 bei der Bundeswehr ebenfalls so, das ist hier auch so,) geht es recht schnell mit "Das müssen wir anders  
 251 machen.", aber wenn irgend etwas gut läuft "Das habt ihr aber toll gemacht.", das gibt es selten. Aber,  
 252 ich glaube, das ist bei uns ebenso verbreitet. Deswegen, wenn man selber beide Positionen einmal  
 253 mitgemacht hat, dass man klein angefangen und irgendwann in Führungsverantwortung gekommen ist,  
 254 (vielleicht habe ich selber ebenso nicht oft genug gemacht, ich weiß es nicht, obwohl das Feedback,  
 255 was ich immer bekommen habe, war dass das schon eher so war) für mich wäre das selber immer  
 256 ebenso wichtig gewesen, vielleicht Streben nach Anerkennung, oder so, aber dass man jemand anders  
 257 ebenfalls sagt, wenn er etwas gut gemacht hat. #00:23:12-8#

258 I: Für mich wäre es nochmal die Frage, was ist der zentrale Punkt, was gehört zur Einarbeitung. Ich  
 259 meine, das ist sehr groß geworden. Einfach für mein Verständnis, was ist aus Ihrer Sicht (...)?  
 260 #00:23:25-5#

261 B: Dass man feste Termine hat für Gespräche. Dass man eventuell sagt nach zwei Wochen und das ist  
 262 in Stein gemeißelt. Da gibt es nicht, wir haben das Gespräch auf dem Papier durchgeführt, sondern  
 263 das muss den Bestandmitarbeitern einfach klar sein, weil sie es selber so durchlaufen haben. Das müs-  
 264 ste man irgendwann anfangen, dass man sagt, nach zwei Wochen setzt man sich mit einem Vorgesetz-  
 265 ten zusammen und sagt "Und, wie waren die ersten zwei Wochen? Was war gut, was war schlecht?"  
 266 Wenn alles gut war, nochmal nachfragen „Was war denn alles gut?“, weil es ist leicht gesagt: „Nein, ist  
 267 alles gut.“, „Wir finden auch alles gut.“, zack geht das Gespräch zu Ende. Möglicherweise reicht das  
 268 schon, möglicherweise aber auch nicht eventuell noch einmal nach zwei Monaten, nach vier, nach se-  
 269 chs und danach hat man ohnehin jedes Jahr sein Gespräch, so wie ich das mitbekommen habe und  
 270 das ist gut. Ob das jetzt protokolliert werden muss, ich meine, wenn man in einer Abteilung ist, wo man  
 271 viel Fluktuation hat und muss alle zwei Wochen da (...), könnte ich mir ebenfalls vorstellen, ich kenne  
 272 das mit Beurteilungen schreiben und sowas, aber dass man da angehalten wird, so etwas fest durchzu-  
 273 führen. #00:24:38-8#

274 I: Wie war es bei Ihnen? #00:24:39-5#

275 B: Es war nicht so, aber das ist in meinem Fall nicht schlimm, weil wo kein Kläger, da kein Richter, wenn  
 276 es keine Probleme gibt, braucht man das nicht, aber wenn es welche geben würde, wäre das hinten  
 277 runter gefallen. Das wäre jetzt bei mir nicht der Fall gewesen, glaube ich, weil wenn ich nach zwei  
 278 Wochen festgestellt hätte, so gefällt es mir nicht, wäre ich hingegangen, hätte gesagt: „Mir gefällt es  
 279 nicht.“, aber ich weiß auch, 80 Prozent der Leute sind nicht so, würde ich jetzt mal ganz stramm behau-  
 280 pten. Das wissen Sie bestimmt besser, als ich, aber die meisten Leute würden das in sich rein fressen.  
 281 #00:25:10-4#

282 I: Was hätte das denn zur Konsequenz gehabt, wenn Sie dazu eingeladen wären? Wenn Ihr Chef gesagt  
 283 hätte: "Herr (Schneider?) wir sprechen jetzt nach drei Wochen, oder nach einem Monat, setzen uns mal  
 284 zusammen, um mal die ersten Wochen rekapitulieren zusammen." #00:25:24-0#

285 B: Erstmal wäre man gezwungen, sich darauf vernünftigt vorzubereiten, indem man sich Gedanken  
 286 macht, seine Beschwerden strukturiert in irgendeiner Art und Weise, weil es ist wieder eine Interaktion  
 287 mit dem Chef, wo man sich denken könnte, beurteilungsrelevant, oder sonst irgendwas und wenn man  
 288 da einfach nur so „Nein, finde ich super.“, „Gut, alles klar. Tschüss.“ ist das kein gutes Bild, was man  
 289 von sich selbst malt. Es zwingt auf der anderen Seite auch den Chef dazu sich vielleicht einmal  
 290 Feedback von den Kollegen einzuholen „Und, wie gefällt euch der junge Kollege, passt das?“, irgend-  
 291 welche anderen Sachen, die auffallen könnten, die negativ sind, wo man sich nochmal so ein Feedback

292 zu einholen kann. Ist immer die Position, die man da hat. Der neue Mitarbeiter muss ganz klar sein,  
 293 dass es keinerlei Konsequenzen hat, was er hier sagt, weil es könnte auch sein, dass er sagt „Das  
 294 gefällt mir nicht, das gefällt mir nicht, das gefällt mir nicht.“ und der Chef sagt: „Wenn dir so viel nicht  
 295 gefällt, kannst du morgen in der Personalabteilung deine Sachen abholen.“, was theoretisch in der Pro-  
 296 bezeit recht schnell gehen kann. Und da muss klar sein, dass man sagt, Sachen, die da angesprochen  
 297 werden, ich meine, wenn nachher das Ergebnis ist „Dir gefällt so viel nicht, unänderbare Sachen (...),  
 298 „Mir gefällt das nicht, dass ich hier die ganze Zeit etwas mit Excel zu tun habe.“, „Tut mir leid, so macht  
 299 es keinen Sinn, was wir hier gerade machen.“, ganz richtig. Aber "Mir gefällt das Klima nicht, wie mit  
 300 denen hier gesprochen wird. Ich finde nicht gut, dass sie mich morgens immer anschreien, wenn Sie  
 301 ins Büro kommen.", das sind Sachen, die kann man ihm sagen, da bekommt der Chef genauso ein  
 302 Feedback. Als ich noch Chef war, war es ebenfalls so. Da hätte ich immer gewollt, dass mein Vorgesetz-  
 303 ter mir sagt: "Das war toll, das war schlecht.", naja, so what? Aber gerade das, was von unten kam,  
 304 fand ich immer viel wichtiger, weil der oben kann das ohnehin nur schlecht, der ist nicht immer da, aber  
 305 mit dem Untergebenenbereich ist man immer zusammen und, wenn der sagt: "Nein, wissen Sie was,  
 306 Herr Hauptmann, das fand ich aber nicht so toll, wie Sie das gemacht haben.", oder "Das fand ich gut,  
 307 dass Sie das gemacht haben.", das hat mir zumindest immer viel mehr gegeben, als wenn der Kom-  
 308 mandeur sagt: "Und die Auszeichnung verleihe ich jetzt dem und dem.", für was denn? Meistens ist es  
 309 für den Untergebenenbereich und man kann die Lorbeeren einfach nur weiterreichen. So ist es nun mal.  
 310 #00:27:54-4#

311 I: Sie sagten , es ist ganz wichtig, dass deutlich wird, dass es keine Konsequenzen hat, wenn man  
 312 negative Dinge anspricht. Was könnte man dafür tun, damit der Mitarbeiter darauf vertrauen kann?  
 313 #00:28:09-0#

314 B: Das ist schwer. Das weiß ich nicht. Ich meine, ein Lippenbekenntnis von wegen "Es wird überhaupt  
 315 keine Konsequenzen haben.", ist totaler Humbug. Gute Frage, würde mir jetzt im ersten Moment auch  
 316 gar nichts großes einfallen, außer, dass ich davon ausgehen würde. Ich würde in diesem Moment, in  
 317 meiner perfekten Welt, mit jemandem reden, der daran interessiert ist, sich zu verbessern. Jetzt weiß  
 318 ich allerdings auch, dass man an einen Vorgesetzten geraten kann, der ähnlich wie ein Gymnasiallehrer  
 319 unter Umständen drei Jahre lang seine Unterrichte vorbereitet hat und danach die nächsten 30 Jahre  
 320 lang die Dinger nur noch aus der Schublade holt, der gar kein Interesse mehr daran hat, sich irgendwie  
 321 zu verbessern. Gerät man an so einen Vorgesetzten, bringt das ganze Gespräch nichts. Dafür gibt es  
 322 aber bei diesen Vorgesetzten wieder einen Vorgesetzten darüber, der erkennen müsste, dass dieser  
 323 Vorgesetzte gar kein guter Vorgesetzter ist. Das setzt immer voraus, dass so etwas erkennbar ist und  
 324 deswegen fände ich es bei solchen Sachen immer wichtig, wenn der Vor-Vorgesetzte ebenfalls mal mit  
 325 dem ganz untergebenen Bereich eine/ Unser Finanzvorstand hat vor Kurzen gesagt, dass er einmal in  
 326 der Woche, glaube ich, eine offene Runde hat, an die man sich anmelden kann. Da kann man zu ihm  
 327 kommen und ihm Sachen erzählen. Das Problem ist, da sitzt man mit zehn anderen, die sich angemel-  
 328 det haben und, wenn man da sitzt "Also, [Name Vorstand], ich finde das ganz schlimm mit/", "Also, mein  
 329 Vorgesetzter ist total lieb drauf." und da sitzen neun Leute aus anderen Abteilungen: "Aha, ist interes-  
 330 sant, das ist /", bringt das ebenfalls nichts. Es ist schwer, glaube ich, da etwas raus zu kriegen. Es setzt  
 331 immer voraus, dass Leute in Führungspositionen sind, die auch gewillt sind zuzuhören. Da ist weniger,  
 332 dass man selber kommunizieren muss, man muss vor allem zuhören können ab dem Moment, wo man  
 333 eine Führungsposition hat, aber ebenso gewillt sein daraus Schlüsse zu ziehen, was nicht bedeuten  
 334 soll: "Was gefällt Ihnen nicht? Ich ändere alles. Nein, Sie müssen jetzt nicht mehr mit Excel arbeiten."  
 335 Das ist totaler Unsinn, man muss da mit einem gesunden Menschenverstand dran und, wenn einer sagt:  
 336 "Könnte man nicht mal das verbessern?", dass man erstmal sagt: "Gut, könnte man darüber nachden-  
 337 ken." und daraufhin zu dem Schluss kommt, ja oder nein. Wir haben seit Anfang des Jahres die [Name]  
 338 bei uns in der Abteilung und da merkt man es ebenfalls ganz extrem. Wenn die mal etwas vorschlägt  
 339 und sagt: "Man könnte das und das besser machen", kommt gelegentlich das Argument: "Das ist histo-  
 340 risch so erwachsen.". Super, es ist schlecht und alt, das macht es doppelt schlecht. Das ist doch Unsinn.

341 Das sind Sachen, das ist schwer, weil nicht jeder Vorgesetzte gleich ist. Der ein oder andere möchte  
342 eventuell gar nicht in Kritik gesetzt werden, beziehungsweise, einfach nur die Antwort haben "Passt so."  
343 und "Ist gut". Mehr will der gar nicht hören. #00:31:25-3#

344 I: Was ist aus Ihrer Sicht das Ziel von Einarbeitung und Onboarding, von der Einarbeitungsphase?  
345 #00:31:31-3#

346 B: Aus Unternehmenssicht würde ich sagen, dass man möglichst schnell möglichst effizient arbeiten  
347 kann. Möglichst effizient umfasst viele Punkte. Effizient bedeutet auf der einen Seite nicht nur, dass  
348 man möglichst viel schaffen kann. Ich hatte heute ein Gespräch mit meinem Chef über Überstunden.  
349 Derer habe ich recht viele, weil es mir Spaß macht, was ich mache und da ich diese Karte nunmal  
350 benutzen muss, stehen die jetzt da. Das sieht er ebenfalls ein. Es gibt Gründe dafür, es ist nicht so,  
351 dass ich den ganzen Tag im Internet surfe. Das heisst auf der einen Seite, dass man seinen Job vernünftig  
352 machen kann, dass man den so schnell und so sinnhaft machen kann, wie möglich, aber dass  
353 es einem darüber hinaus Spaß macht, was man macht. Nicht nur an der Kaffeetheke steht und einen  
354 Kaffee trinkt und der Chef kommt, zumindest bei uns würde es nie dazu kommen, der Chef stellt sich  
355 dazu und nicht daneben und sagt: „(Räuspern)". Das ist dieses Klima, was erwächst, oder nicht, aber  
356 aus Unternehmenssicht ist Einarbeitung, dass man möglichst schnell seinen Job machen kann und  
357 möglichst schnell würde ich stets so belassen und nicht schreiben: "In Kapitalanlagen sollte man nach  
358 sechs Monaten seinen Job vernünftig machen.", weil dafür ist die Tätigkeit, glaube ich, viel zu komplex,  
359 als dass man egal welchem Absolventen, oder sonstwen man da einstellt, sagen kann, in sechs Monaten  
360 muss das passen. Bei dem ein oder anderen dauert es möglicherweise ein Jahr, aber danach hat  
361 er die Sachen so durchdrungen und kann einen wirklich weiterbringen und andere sind nach drei Monaten  
362 so weit, können aber auch nur dieses Eine. Die bekommen ihre drei Themen, die sie zu betreuen  
363 haben und können nur das und, wenn ein Thema mal ein anderes Thema streift, ist schon Feierabend.  
364 #00:33:28-7#

365 I: Was ist denn aus Ihrer Sicht das Ziel? Sie haben jetzt aus Unternehmenssicht #00:33:32-9#

366 B: Für mich selber? #00:33:32-4#

367 I: Ja. #00:33:32-7#

368 B: Für mich selber war immer das Ziel, da ich aus Führungsverantwortung komme, wird einem stets  
369 gesagt: „Wenn du in die freie Wirtschaft wechselst, seid ihr gerade deswegen für die Unternehmen  
370 interessant, weil ihr keine normalen Studenten seid, die das Studium gerade beendet haben, sondern  
371 ihr habt in Afghanistan Leute befehligt.", „Ja, toll.“ „Deswegen seid ihr interessant, weil ihr direkt in irgendeine  
372 Führungsposition kommen könnt." Für mich habe ich in den zwölf Jahren entschieden, es ist  
373 ganz schlecht, (bei der Bundeswehr ist es oft so), dass man irgendwelchen Leuten vorgesetzt ist, sagen  
374 wir mal in einer Panzerkompanie, ich selber bin aber noch nie Panzer gefahren, bin aber trotzdem der  
375 Vorgesetzte von den Leuten. Die können mir sonstwas über Panzer erzählen, dass die fliegen können,  
376 ich kann das überhaupt nicht einschätzen, weil ich gar keine Ahnung davon habe. Daher kann man  
377 zwangsläufig, finde ich, kein guter Vorgesetzter sein, weil man gar nicht weiß, was die Jungens machen.  
378 Ein guter Vorgesetzter bei einer Einheit, die etwas mit Waffen zu tun hat, kann diese Waffe ebenfalls  
379 zerlegen und zusammensetzen. Das ist meine Meinung. Der muss es nicht so schnell können, wie die  
380 anderen, aber der muss wissen, wie es geht. Das macht bei den Untergeben einen unglaublich guten  
381 Eindruck, man selber hat ein gutes Gefühl, dass man weiß, wovon man redet. Man hat ein anderes  
382 Standing. Deswegen war für mich immer die Sache, ich bewerbe mich auf keine Führungsposition irgendwo,  
383 sondern ich will erstmal da, wo ich hinwill (und ich wollte immer in die Finanzen), erstmal noch  
384 etwas vom Handwerk lernen, bevor ich möglicherweise irgendwann einmal irgendeine Führungsposition  
385 einnehmen kann. Wenn ich jetzt direkt hier hin gekommen wäre und hätte den Job meines Chefs  
386 gehabt, von der Personalführung her hätte ich das gekonnt, da bin ich mir ziemlich sicher, aber ich hätte  
387 überhaupt nicht gewusst, wovon ich rede. Die hätten mir irgendwas erzählen können, ich hätte nicht  
388 gewusst, ob es richtig, oder falsch ist. Und kann man kein guter Chef sein, weil das macht überhaupt

389 keinen Sinn. Deswegen war für mich für die Einarbeitungszeit erstmal wichtig, dass man möglichst viel  
 390 Fachwissen einfach aufsaugt, wie ein Schwamm, was voraussetzt, dass genug Wasser da ist, was man  
 391 auch aufsaugen kann und das kommt meistens nicht von selber, sondern man muss fragen und die  
 392 Fragen müssen beantwortet werden. Und das ist perfekt, weil das eine Abteilung ist, wo man super viel  
 393 fragen muss, zwangsläufig, weil die Abteilung so aufgebaut ist, dass man viel von den anderen erstmal  
 394 erfragen muss, um die Sachen selber zu ordnen. Das passt da dazu. #00:35:54-9#

395 I: Wie würden Sie denn Ihre Leistung, die Sie jetzt erbringen können nach der ersten Zeit im Verhältnis  
 396 zu Ihrer Zielleistung sehen nach Ende der Einarbeitungszeit, oder würden Sie sagen "Ich bin jetzt grob  
 397 fertig mit meinem Aufsaugprozess."? Wie würden Sie das im Verhältnis sehen, jetzige Leistung im Ver-  
 398 hältnis zum Ziel? Ich weiß nicht, vielleicht im Verhältnis zu 100 Prozent. #00:36:22-8#

399 B: Ich glaube, das hängt davon ab, wie man die 100 Prozent definiert, weil ich habe für mich selber gar  
 400 kein Ziel gesetzt, sondern für mich war einfach nur as much as possible. Wenn ich mir aber Ziele setzen  
 401 würde anhand von Kollegen, merke ich anhand der Antworten, je länger es dauert, wenn ich im Sep-  
 402 tember, Oktober, November Fragen gestellt habe „Komm her, ich erkläre dir das.“ und danach wurde  
 403 es mehr und mehr so „Das weiß ich selber nicht, das müssten wir da nochmal nachgucken. Ich glaube,  
 404 das steht da, aber ich weiß es nicht.“. Das wird immer mehr und daran merkt man ebenfalls, man stellt  
 405 Fragen, die nicht mehr total klar sind, wo "Oh, das ist eigentlich ein guter Hinweis.". Und nur so bringt  
 406 man so ein Team weiter für sich selbst. Ich habe zwei Kollegen, die seit über acht, oder zehn Jahren  
 407 den Job da machen. Ich würde den Teufel tun, mich mit denen zu vergleichen und zu sagen „Was der  
 408 kann, kann ich ebenfalls.“ Das wäre für alle Beteiligten schlecht, wenn es so wäre. Das wäre auch für  
 409 mich nicht gut, deswegen, da wäre ich noch gar nicht, aber vielleicht muss man da gar nicht hinkommen,  
 410 dass man das erreicht. Man kann eine Fachlaufbahn machen und ist danach der absolute Supercrack  
 411 in dem, was man da macht, in diesen Kapitalanlagen, sagen wir mal, oder man hat in die Kapitalanlagen  
 412 reingeguckt, hat das alles verstanden, danach ist man mal woanders hingegangen, hat das zu 90 Pro-  
 413 zent alles durchdrungen, aber nicht zu 100 Prozent und wäre, meiner Meinung nach, prädestiniert dafür,  
 414 irgendwann mal in eine Führungsposition zu kommen, weil man sagt: „Der hat davon Ahnung, der hat  
 415 davon Ahnung, der kann nicht mehr.“ Das hatten wir letzte Woche das Thema, als ich das mit dem  
 416 Waffe zerlegen als Beispiel in der Gruppe gebracht habe: unser Chef kann nicht die Bilanzen aus  
 417 unserem System ziehen. Das muss er auch nicht können, aber er kann sich die Sache angucken und  
 418 sagen "Hier stimmt aber irgendetwas nicht.", weil er einfach die Erfahrung dazu hat, weil er da den Blick  
 419 dafür hat. Das sind Sachen, die uns oft durchgehen und so ist dieses Zusammenspiel ganz gut, dass  
 420 man sagt „Ich habe früher auch die Sachen aus dem System gezogen, heute könnte ich es nicht mehr,  
 421 aber ich kann trotzdem noch, wenn ihr mir die Sachen vorzeigt, genau sagen, wo da Probleme sind und  
 422 was man da jetzt beachten muss.“. Das wäre für mich persönlich immer eher das Ziel. Ich würde, wenn  
 423 ich die Wahl hätte (und das muss ich ganz ehrlich sagen, das weiß ich noch gar nicht genau, ob das  
 424 hier überhaupt so ist, weil ich jetzt erstmal gesagt habe, „Komm, du willst erstmal ein Jahr lang wirklich  
 425 den Prozess hier mitbekommen, danach kann man immer nochmal gucken, wo die Reise hingehen  
 426 soll.“, ob man eine Fachlaufbahn machen will, oder eine Führungslaufbahn, würde ich mich immer für  
 427 die Führungslaufbahn entscheiden. In dem Gespräch mit der [Name Personaler], oder auch mit dem  
 428 Bereichsleiter, habe ich ebenfalls gesagt, wenn irgendwo eine Führungsposition frei werden würde und  
 429 (Ich kenne das von der [Name Wettbewerber] bei meiner Frau, da werden alle Nase lang irgendwelche  
 430 Führungspositionen frei und bleiben frei, weil niemand will es machen. Niemand will Personalverantwor-  
 431 tung haben, niemand will jemandem sagen müssen: „Du hast aber jetzt eigentlich keine Urlaubstage  
 432 mehr.“, oder „Du hast noch so viel Urlaubstage.“, ein negatives Gespräch führen. So viele Leute wollen  
 433 das nicht, was ich nachvollziehen kann, aber ich fände das für mich selber nie schlimm. #00:39:38-9#

434 I: Was waren in Ihrer Einarbeitungszeit zentrale Meilensteine, Situationen, Momente, Gespräche, was  
 435 auch immer, die Ihnen unmittelbar ins Gedächtnis kommen, wenn Sie daran denken? #00:39:55-7#

436 B: Den ersten Tag hat mein Chef, der Herr [Name Vorgesetzter], mir so einen Gesamtüberblick gegeben  
 437 an Sachen, was wir so machen. Da waren unglaublich viele Begriffe drin, wo ich nach zehn Minuten

438 gesagt habe: "Herr [Name Vorgesetzter], wenn ich jetzt bei jedem Wort, was ich nicht verstehe, die  
 439 Frage stelle, kommen wir hier nie zu Potte. Erklären Sie mir die Sachen hier und ich nehme sie mir mit  
 440 und alles, was ich irgendwo im Internet herausfinden kann, ist auch gut.", denn den Großteil konnte man  
 441 darüber herausfinden und bei vielen Sachen war es einfach nur, dass man sich eine Definition im Inter-  
 442 net angeguckt hat und gesagt hat "Ja, stimmt, das war es, ich wusste es und hatte es einfach verges-  
 443 sen.". Das war sehr gut als Meilenstein. Was als, negativ wäre übertrieben, aber als Irritation zumindest,  
 444 ging ich am Anfang immer davon aus, wir sind die Monitoring-Abteilung, wir gucken uns die Kapitalan-  
 445 lagen an. Ich dachte zwei Wochen lang, wir bewerten die auch, wir sagen, was gut und was schlecht ist  
 446 und Herr [Name Vorgesetzter] gab mir nach zwei Wochen irgendein Papier und sagte: "Was halten Sie  
 447 davon?". Da habe ich eine Analyse aufgemacht und getan und "Ja, würde ich vielleicht nicht so viel  
 448 davon kaufen.". Darum ging es überhaupt nicht, es ging nur darum, ob wir das in unserem Portfolio  
 449 noch unterbringen können in den Quoten, die wir haben, oder nicht. Eine Sache von 30 Sekunden, in  
 450 denen man das nachgucken kann, wenn man weiß, wie es geht. Und ich habe etwas komplett anderes  
 451 gemacht, weil ich nicht genau wusste, was wir überhaupt machen. Das war am Anfang ein wenig anei-  
 452 nander vorbei gesprochen. Was nicht schlimm ist. #00:41:52-7#

453 I: Woran haben Sie das gemerkt, oder wann haben Sie das gemerkt? #00:41:55-2#

454 B: Als ich ihm gesagt habe: "Ich würde davon nichts kaufen." und er gesagt hat: "Wieso kaufen, ob das  
 455 noch passt von unseren Quoten?". Da sage ich: "Ach so!". Darüber haben wir es gemerkt. Das war so  
 456 eine Situation, er ging davon aus, dass das vollkommen klar ist, was die machen und für mich war das  
 457 aber auf Grund der Stellenbeschreibung anders klar und so etwas (unv.) nur, indem man miteinander  
 458 redet. Vielleicht hat er das in der ersten Wochen klar gesagt, aber es wird so viel auf einen eingespro-  
 459 chen in der ersten Zeit, logischer Weise, dass man nicht alles mitkriegen kann. Man wird herumgeführt  
 460 und das ist der, das ist der und ich bin ganz schlecht in Namen und sagte zu meiner Frau: „Das wird  
 461 das Schlimmste werden, wenn mir da einer dreimal seinen Namen gesagt hat und ich weiß immer noch  
 462 nicht, wie der heisst." Das ging aber ganz gut, waren nicht so viele. Das war fachlich etwas, wo ich  
 463 dachte „Ach so, so müssen wir es machen.", es wurde viel klar, weil ich gedacht habe „Oh, das müssen  
 464 wir hier alles machen." und dann war es auf einmal nicht mehr so viel. Ich dachte: "Ach so, wenn wir  
 465 nur das machen müssen.", weil genau diese ganze Bewertungssache macht die andere Abteilung. Das  
 466 war mir aber nicht klar. Und der letzte Meilenstein: wir hatten letzte Woche eine Weiterbildung zum  
 467 Risikomanagement innerhalb der Kapitalanlagen. Die ging zwei Stunden, von der anderen Abteilung.  
 468 Wir sind im Ressort Finanzen und Risikomanagement ist ausgelagert davon und die haben diese  
 469 Weiterbildung erhalten und da sagten die zwei, die sie gehalten haben, der größte Teil der Folien kommt  
 470 von uns. Das sind Sachen, die sie von uns genommen haben, um das zu illustrieren und die wussten,  
 471 von Monitoring der Kapitalanlagen waren ich und unser Praktikant die einzigen, die daran teilgenommen  
 472 haben. Und die haben anderthalb Stunden erstmal nur Risikomanagement in den Kapitalanlagen erklärt  
 473 und danach noch etwas anderes, was ich nicht kannte, was deren Hauptthema ist. Und diese komplet-  
 474 ten anderthalb Stunden habe ich 100 Prozent verstanden und das war gut. Deswegen sagte ich zu dem:  
 475 „Wenn du das im Oktober gehalten hättest, hätte ich weiß Gott nicht alles verstanden, aber mir wäre  
 476 vieles viel klarer geworden.". Dadurch wusste ich, so wurde das Risikomanagement in den Kapitalanla-  
 477 gen, was unser Hauptthema ist, erklärt und ich hätte es auch halten können und ich hätte es erklären  
 478 können. Ich hätte bestimmt nicht bei jeder kleinsten Kleinigkeit der Nachfrage irgendwas noch überge-  
 479 nau erklären können, aber jemandem, der von außerhalb kommt, könnte ich jetzt ohne Probleme er-  
 480 klären, was wir da machen. Und das gibt einem ebenfalls ein gutes Gefühl. Wenn ich jetzt da gesessen  
 481 hätte und die hätten gesagt „Wir machen das deswegen" und ich mir gedacht hatte: „Ach, ich dachte  
 482 die ganze Zeit, wir machen das deswegen.", wegen etwas anderem, das hätte mir ein schlechtes Gefühl  
 483 gegeben und das war so etwas, dass ich jetzt behaupten würde, ich wäre jetzt angekommen. Ich könnte  
 484 jetzt sagen, ich kann alleine laufen, sie brauchen mich nicht mehr festhalten, ich kann schwimmen.  
 485 #00:44:57-0#

486 I: Was bedeutet das für Sie angekommen zu sein? #00:44:59-2#

487 B: Ich meine, im Meer schwimmen. Ich meine, vorher war es so, dass man da immer mal wieder noch  
 488 irgendwie ein paar Schwimmärmchen braucht, damit man definitiv nicht untergeht. Das wäre noch so  
 489 ein Meilenstein. Ich kann mich noch daran erinnern, als ich drei Wochen oder so etwas da war und es  
 490 stand einer aus dieser Mathematikerabteilung aus dem Asset Liability Management vor mir und suchte  
 491 den Kollegen, der neben mir sitzt, der aber nicht da war. „Kannst du mir da vielleicht helfen?“, ich sage:  
 492 „Was denn?“ und schon total angsterfüllt mehr oder weniger, dass er mir eine Frage stellt, die ich können  
 493 müsste und ich sage: "Nein, weiß ich nicht, keine Ahnung.", „Ja, kannst du das mal nachgucken?“. „Ja,  
 494 ich gucke das mal nach, ich komme nachher auf dich zu.“ Ich habe das nachgeguckt, bin nicht zu ihm  
 495 hingegangen. Es geht immer um Unsummen, es gibt Sätze wie „Für 25 Millionen stehe ich nicht auf.“,  
 496 die sind schon gefallen, das kann man sich nicht vorstellen. Das ist ebenfalls so eine Umstellung, die  
 497 man am Anfang hat. Als der Kollege wieder da war, sage ich: "Der wollte das und das wissen. Ich habe  
 498 etwas rausgesucht. Geht das so?", „Ja, kann man so machen.“ und dann habe ich es dem gesagt. Wenn  
 499 der nachgefragt hätte, hätte ich wieder zurück laufen müssen und dem die Frage stellen müssen. Das  
 500 wäre jetzt nicht mehr so, wenn jetzt einer aus der anderen Abteilung kommt und sagt "Könnt ihr das  
 501 auch irgendwo darstellen?", mit Sicherheit nicht alles, 80 Prozent vielleicht und bei 20 Prozent müsste  
 502 ich sagen, das müsste ich nochmal nachfragen. Wir haben noch einen Kollegen, der hat neun Monate  
 503 vor mir angefangen und alle Kollegen haben ihren Schwerpunkt und für mich selber muss ich ganz  
 504 ehrlich sagen, ich habe noch keinen Schwerpunkt gefunden, weil ich mache bei jedem mal mit und wir  
 505 haben im Moment diese Regelung, oder wollen das jetzt umsetzen, dass wir keine Kopfmonopole mehr  
 506 haben (dass wenn einer weg ist) und deswegen bin ich jetzt bei sehr vielen Vertreter, oder teilweise  
 507 selber der Verantwortliche. Dadurch guckt man in viele verschiedene Sachen rein, (so dass man jeman-  
 508 den, der acht Jahre dabei ist, bei jemandem anderen, der genauso acht Jahre dabei ist, aber was ziem-  
 509 lich anderes macht und sagt:) „Kennst du dich aus mit dem Investment Plan.“, „Nein, das macht der.“  
 510 und der hat gar keine Ahnung davon, dafür macht der etwas, wo ich mich ebenfalls mit einarbeiten  
 511 würde. Im Moment und das finde ich gut, bin ich der Generalist für viele Sachen, wo ich der Vertreter  
 512 bin und, wenn der nicht da ist, soll ich das können. Das finde ich persönlich gut, obwohl das sehr zeitin-  
 513 tensiv ist, weil man sich in viele Sachen reindenken muss, aber gerade das ist so eine Persönlichkeits-  
 514 sache, aber das finde ich super, solche Herausforderungen. Wenn meine Frau zu Hause sagt: „Musste  
 515 das jetzt heute wieder sein, so lange?“, sage ich: „Ja, aber es ist nicht so, dass ich gezwungen werde  
 516 da hin zu kommen, sondern das macht wirklich Spaß.“, dass man irgendwann mal, wenn man jetzt mal  
 517 wieder ein Personalgespräch hat, ich glaube, das ist ein Mal im Jahr, weiß ich gar nicht, hatte ich schon  
 518 eins? Ich habe einmal mit dem Chef gesprochen, das könnte eins gewesen sein, ich weiß es nicht, aber  
 519 es ist mir total egal, weil ich immer davon ausgehen würde, wenn er was will, kommt er immer auf mich  
 520 zu und ich habe ihm jetzt gerade nichts kund zu tun. Im Arbeitsvertrag steht drin, über Gehalt wird das  
 521 nächste Mal anderthalb Jahre nachdem ich angefangen habe, damit gibt es bis dahin auch nicht viel,  
 522 über was man reden kann, was diese Sachen angeht. #00:48:27-0#

523 I: Wie stehen denn die Meilensteine, die Sie genannt haben, aus ihrer Sicht, im Verhältnis zu dem Ziel,  
 524 was Sie sich gesetzt haben? #00:48:33-2#

525 B: Ich hatte (wirklich?) kein Ziel, sondern es war wirklich so ein Ziel #00:48:36-9#

526 I: So ein Ziel von Einarbeitung grundsätzlich? Oder machen wir so: welche Bedeutung haben die dafür?  
 527 #00:48:43-1#

528 B: Ich finde, dass es sehr gut gelaufen ist. Wenn man so will, dass es outperformed wurde, dass das  
 529 Ziel erreicht wurde, aber das ist natürlich schwierig, wenn man keins hat, aber es war für mich auch  
 530 nicht greifbar. Ich konnte nicht am ersten neunten sagen "So, und in einem halben Jahr möchte ich  
 531 Auktionspreise berechnen können." So etwas habe ich mir nie gesetzt, weil ich gar nicht wusste, was  
 532 ein Auktionspreis ist. #00:49:05-7#

533 I: Aber Sie haben gesagt, das Ziel dessen ist es anzukommen, Schwimmen zu lernen. #00:49:10-8#

534 B: Ja, genau und Schwimmen, würde ich sagen, kann ich jetzt und damit ist das Ziel für mich ganz  
535 simpel immer erfüllt. #00:49:15-3#

536 I: Und welche Bedeutung haben für dieses Ziel diese Meilensteine, die Sie genannt haben? Welche  
537 Rolle spielen die da? #00:49:20-6#

538 B: Schon jeder für sich eine große, vor allem dahin gehend, für diesen Cut, dass man sagen kann: „Am  
539 Anfang konnte er mehr oder weniger zufällig schwimmen, weil er gerade die richtige Frage zur richtigen  
540 Zeit gestellt hatte, als der Kollege da war, hat sich aber nochmal vom Bademeister die Bestätigung  
541 geben lassen, dass er auch wirklich schwimmen kann und ist zurück gegangen.“ Und das würde ich  
542 heute nicht zwangsläufig machen, sondern ich würde sagen, das sind die Zahlen, die ich rausbekom-  
543 men habe. Vielleicht bekommt der, der das seit 1000 Jahren macht, andere Zahlen raus, aber in letzter  
544 Zeit ist das nicht mehr vorgekommen, dass andere Zahlen rauskamen, (sondern es kamen mehr oder  
545 weniger, hat sich mal um ein paar Millionen, für die ist das nichts, beschränkt), dass sich das so sehr  
546 geändert hat. Deswegen, diese Meilensteine würden für mich symbolisieren, am Anfang dieser ersten  
547 Woche, wo ich gar nicht wusste, um was es in der Abteilung überhaupt geht, total fern liefen, so  
548 langsam kommen mit letzter Woche dieser Präsentation, wo ich danach zu den Leuten, die die Präsen-  
549 tation gehalten haben, gesagt habe: „Der letzte Teil“, da ging es um so ein Stake-Modell, „da würde ich  
550 gerne mal mehr zu wissen, das finde ich interessant.“ Sagt der: „Ja, da machen wir mal etwas dazu,  
551 aber das machen wir nur intern für Kapitalanlagen, weil das macht keinen großen Sinn andere da mit  
552 rein zu nehmen, weil das einfach zu kompliziert ist, wenn man das Vorwissen nicht hat.“ Das ist nicht,  
553 dass wir total superschlau sind und alle anderen sind voll dumm, aber ich habe ebenfalls keine Ahnung,  
554 was die Leute bei Marketing machen, oder was bei Personal groß gemacht wird. Das weiß ich nicht,  
555 muss mich nicht interessieren, kann mir egal sein, aber so haben die Leute ebenso keine Ahnung, was  
556 bei Kapitalanlagen passiert und so hat jeder seinen Bereich, in dem er da Sachen macht und weiß, was  
557 er da machen soll. Die Meilensteine sind dahingehend schon wichtig, aber ich habe sie mir selber nie  
558 so gestellt, deswegen ist es schwer so etwas zu sagen. #00:51:06-4#

559 I: Stellen Sie doch mal das, wenn das für Sie in Ordnung ist, die Lernerfahrungen, die Sie gemacht  
560 haben Ihren Wunschvorstellungen gegenüber. Wie es gelaufen ist, was Ihnen vermittelt wurde? Wenn  
561 Sie das dem gegenüber stellen, was Sie sich gewünscht hätten für die erste Zeit, wie sieht der Vergleich  
562 aus? #00:51:28-2#

563 B: Die Lernkurve wäre eine exponentielle Kurve, weil die stärker steigt je länger sie läuft und für mich  
564 selber war es immer so, dass ich von vorneherein gesagt habe: „Ich möchte so viel, wie möglich wissen,  
565 oder lernen.“ und dann passieren so kuriose Dinge, wie vor drei Wochen. Da saßen wir in unserem Jour  
566 Fixe, wo wir nur mit der Abteilung sitzen und ich sagte irgendwann: „Ich habe immer das Gefühl, dass  
567 der Bereichsleiter mehr weiß, als ich.“ Da wurde viel gelacht. „Ja, das ist so. Das soll auch so sein.“  
568 Aber es wird oft davon gesprochen, dass man die Strategie kennt und solche Sachen und das wird  
569 manchmal nicht runtergebrochen bis in die kleinsten Zellen, die wir darstellen, so dass wir manchmal  
570 das große Ganze gar nicht sehen können. Das ist vermutlich gar nicht unsere primäre Aufgabe, aber  
571 man will es wissen. Natürlich kann ich meine Arbeit einfach machen, arbeite den Stapel ab und gehe  
572 nach Hause, aber ich möchte ebenso das große Ganze verstehen und dahingehend, wenn ich die  
573 beiden Sachen vergleichen würde, mit dem was ich mir zur Zeit vorgenommen habe und dem was ich  
574 erreicht habe, wäre es nicht erreicht, weil wenn man so viel wie möglich in der kürzesten Zeit (und ich  
575 finde immer noch jeden Tag etwas, was man neu lernen kann,) aber mein Chef, der wirklich fachlich,  
576 ich glaube fast unschlagbar in den ganzen Kapitalanlagen ist, sogar der sitzt mit mir zusammen und  
577 sagt: "Oh, habe ich auch noch nicht gewusst.". Deswegen, vielleicht ist es auch nicht erreichbar, das  
578 Ziel allumfassendes Wissen zu haben, weil man könnte das immer weiter aufdröseln, müsste Steuern  
579 noch dazu nehmen, müsste Recht noch dazu nehmen, weil das hakt alles miteinander zusammen. Und  
580 da ich es für mich selber immer so gehalten habe, dass ich Herausforderungen total super finde und  
581 am liebsten immer irgendwelche Ziele habe, die man vielleicht gar nicht erreichen kann, weil das nicht  
582 schlimm ist, wenn ich es nicht erreiche, aber wenn ich weiß, ich habe so viel wie möglich erreicht. Und

583 ich finde es eine große Genugtuung, wenn man zu einem Kollegen, der lange dabei ist, sagt: "Sag mal,  
 584 wo steht unsere Risikostrategie?", "Oh, das habe ich mich auch schon immer gefragt.". Das sind Dinge,  
 585 wo ich denke, das ist offensichtlich keine dumme Frage, weil der kann sie nicht sofort beantworten und  
 586 dann suche ich das mal, oder sonst irgendwie. Das finde ich sehr, sehr gut, weil man merkt, jetzt kommt  
 587 man langsam in Sphären, wo man keine Fragen stellt, die jeder beantworten kann, jetzt muss man da  
 588 langsam in das Stadium kommen, wenn man in so einem Bereichs-Jour Fixe sitzt, ebenfalls da mal die  
 589 Hand heben kann und sagen: "Das habe ich jetzt nicht verstanden." und nicht alle anderen einen anguck-  
 590 cken „Oh, wieder der Letzte, der es versteht.". Ich glaube nicht, dass es so ist. Der Bereichsleiter sagt  
 591 das, wenn man mit ihm am Mittagessen ist, man soll das machen, aber das ist natürlich dieser Skrupel  
 592 da. Ich meine, die Wahrscheinlichkeit, dass alle mit dem Finger auf einen zeigen und sagen: „Mein Gott,  
 593 so ein Idiot." ist sehr geringt, aber wenn man sich dessen umso sicherer ist, weil es gibt ein paar Leute,  
 594 denen man wirklich attestiert: „Wenn du dazu eine Frage hast, frag den, der hat da das absolute Fa-  
 595 chwissen." und ich hätte die Erwartung an mich selber, das Wissen will ich auch. Und es gibt L eute,  
 596 die wollen das Wissen gar nicht so sehr teilen und andere wollen as much as possible teilen. #00:54:59-  
 597 4#

598 I: Wenn Sie sich selbst nochmal vor dem ersten Arbeitstag treffen würden, welche Empfehlungen wür-  
 599 den Sie Sich selbst geben, sei es, dass Sie Sich selbst Informationen an die Hand geben, Hilfsmittel an  
 600 die Hand geben? #00:55:16-0#

601 B: Es war nicht so, dass ich total panisch am ersten Tag war, so dass man sagen müsste, bleib einfach  
 602 ruhig, das wird schon, sondern ich war mir sicher, dass es hier nicht anders ist, als woanders auch,  
 603 dass auch nur mit Wasser gekocht wird. Klar, die simpelste Antwort, die ich geben würde, ich würde mir  
 604 so schnell wie möglich alles, was ich jetzt weiß, erzählen, damit ich das schon mal habe, den Weg hätte  
 605 ich mir gespart und könnte direkt da aufsatteln. Aber das ist total unsinnig. Hilfsmittel, weiß ich nicht,  
 606 gibt es ebenfalls nichts, weil es hat alles mit dem Kopf zu tun, es ist nichts, wo man sagt: "Wenn ich das  
 607 Tool gehabt hätte, das Add-On von Excel", das ist total irrelevant. Das ist alles nur, man muss die  
 608 Sachen verstehen. Klar könnte man sagen, man hätte vielleicht statt reiner Mathematik, Finanzmathe-  
 609 matik studieren sollen, aber das gibt es nicht an Fernunis. #00:56:20-6#

610 I: Was wäre es denn gewesen, wenn Sie den Einarbeitungsprozess hätten gestalten dürfen, was hätten  
 611 Sie anders gemacht? #00:56:26-9#

612 B: Dann hätte ich den Vortrag, den ich letzte Woche gehört habe, nach einem Monat spätestens gehört.  
 613 Ich habe so ein Versicherungsseminar Anfang Januar gemacht. Das hätte ich auch früher gemacht,  
 614 aber ich meine, es kann nicht jede Woche angeboten werden, das ist vollkommen klar, weil ein paar  
 615 Sachen für jeden, der bei einer Versicherung arbeitet total klar sind, aber ich abends bei meiner Frau  
 616 sitze und sage: „Sag mal, ist dir eigentlich bewusst bei was für einer Art von Firma wir arbeiten?", „Nein,  
 617 was denn?", "Ja, bei jeder anderen Firma auf der Welt leistest du erst das Produkt, bekommst dann das  
 618 Geld. Bei einer Versicherung ist es genau anders herum.". Natürlich war einem das klar, aber es war  
 619 einem nicht so klar, dass man das hätte sagen können. Diese beiden Fortbildungen, weiß ich nicht und  
 620 alles andere ist schwer zu sagen, weil das auch davon abhängt, wie können Leute etwas erklären, nicht  
 621 nur fachlich, dass sie das selber verstanden haben, sondern auch, wie man das rüber bringt. Gerade,  
 622 glaube ich, wenn man Mathematik studiert, lebt man oft davon, man kann entweder Sachen superkompli-  
 623 ziert erklären, dass das niemand versteht, (das könnte jeder Mathelehrer, weil er Mathematik studiert  
 624 hat,) oder man versucht, es so zu erklären, adressatengerecht, weil einem in der fünften Klasse muss  
 625 man genauso Mathematik beibringen und deswegen ist das schwer. Mein Chef, zum Beispiel, der weiß  
 626 unglaublich viel und manchmal muss ich da öfter mal nachfragen „Was ist das denn jetzt?", weil er  
 627 schon zu hoch anfängt. Das ist bei ihm überhaupt gar kein Problem, dann erklärt er die Sachen auch,  
 628 aber ich habe das jetzt gemerkt. Wir hatten am Anfang einen Stipendiaten und seit drei Monaten Prak-  
 629 tikanten und ich finde es unglaublich toll, jungen Leuten etwas beizubringen und da habe ich gesagt,  
 630 wenn der nichts zu tun hat, kann der gerne mit dazu kommen. Ich muss jetzt gerade den Derivatereport  
 631 machen, da kann er sich dazu setzen und ich erkläre die Sachen. Und dann sitzt der da, hat Derivate

632 im Studium gehört, genauso wie ich auch, aber trotzdem hat der keine Ahnung davon, genauso wie ich  
 633 vor acht Monaten auch und dann erklärt man die Sachen und er stellt der genau die dusseligen Fragen,  
 634 die ich ebenso gestellt habe, wenn er gut ist. Das ist Selbstberäucherung, aber man würde die selben  
 635 Fragen, oder vielleicht sogar bessere Fragen stellen, aber andere Fragen stellen, wo ich dann denke  
 636 „Oh, da habe ich selber noch nicht drüber nachgedacht.“, oder er sitzt einfach da und sagt nur: „Mhm,  
 637 ja, mhm“, obwohl er gar nichts versteht. Und das war bei ihm ganz gut, weil er irgendwann gesagt hat:  
 638 „Ich bin jetzt raus.“, „Das ist nicht schlimm, aber das Ding muss fertig werden, ich mache es jetzt fertig,  
 639 morgen setzen wir uns zusammen und ich erkläre dir die Sachen richtig.“, dass das aufeinander passt.  
 640 Ich würde mir selber sagen, die letzte Woche im August setzen wir uns zusammen und ich erkläre mir  
 641 selber, was da zu machen ist. #00:59:31-8#

642 I: Für mich ist noch nicht so ganz klar, was passiert ist, bis Sie Sich eingearbeitet haben. Was so die  
 643 Schritte waren? Wie wurde Ihnen das vermittelt, was Sie jetzt wissen? Wie wurden Sie integriert?  
 644 #00:59:44-7#

645 B: Weiß ich nicht. Das ist schwer zu sagen, vieles liegt an so autodidaktischen Sachen. Wenn man an  
 646 einer Fernuni studiert, muss man sich alles selber beibringen, was ich immer gut fand, weil in so Lerngru-  
 647 ppen, das hat mir nie gefallen. Und so war es hier ebenfalls bei vielen Sachen so, dass man irgendeinen  
 648 Bericht vorgelegt bekommen hat und gesagt hat: „Was war das denn jetzt nochmal die Deckungs-  
 649 summe?“ und geht die Sache nochmal durch und bringt sich selber Sachen bei, manchmal auch zwei,  
 650 drei Mal, bis man es drin hat. Das war ein großer Teil, vielleicht sogar der größte, dass man die Zeit  
 651 hatte, sich die Sachen selber beizubringen. Und von Anfang an das Gefühl, dass man jede Frage stellen  
 652 kann. Es gab nicht diesen Einarbeitungsprozess, selbst wenn das vielleicht für das Interview nicht so  
 653 gut ist, aber das gab es in dem Falle nicht. Es gab gewisse Ziele, die festgelegt wurden, die erreicht  
 654 werden sollten. Als wir im Dezember, oder Januar, ich weiß nicht mehr, das Gespräch mit meinem Chef  
 655 hatten, was denn jetzt meine Ziele sind, „Ja, arbeiten Sie Sich mal grundsätzlich ein.“ war eines der  
 656 Ziele. Das ist kein Ziel, aber das ist gut. Ich fand das gut, weil es mir Freiheiten gelassen hat. Und  
 657 „Arbeiten Sie Sich noch ins Fremdwerbungsexposure und in den Investmentplan ein.“, „Ja , gut, da weiß  
 658 ich wer mein Ansprechpartner ist.“ Das kann ich inzwischen ganz gut und, wenn der in Urlaub geht,  
 659 könnte ich das auch machen, das ist soweit in Ordnung, aber es gab nicht diesen Einarbeitungsprozess,  
 660 dass man sagt „Bis da und da hin will man da und das Tool beherrschen, oder den und den Bericht  
 661 erstellen können“, sondern es ist mehr so generalistisch, was man da braucht, vielleicht aber auch nur  
 662 in der Art und Weise, wie ich das mache. Ich könnte ebenso sagen und so macht es der Kollege, der  
 663 im Januar angefangen hat letztes Jahr, der hat seinen Bereich, das macht der, das kann der und das  
 664 reicht ihm. Der hat nicht unbedingt die Intention, das sagte ein älterer Kollege vor Kurzem einmal: „Ist  
 665 klar, dass der das nicht weiß, das interessiert den auch nicht.“, so ein bisschen abfällig, aber das ist von  
 666 beiden Seiten voll in Ordnung. Ich glaube, das wäre einer von den Kandidaten, der sagen würde „Eine  
 667 Führungsposition? Nein, bitte nicht“. Deswegen, das ist schwer zu sagen. #01:02:25-6#

668 I: Aber, im Prinzip hatten Sie Ziele, weil Ihnen wurde gesagt, das sind die Themen, aber die waren sehr  
 669 (.)? #01:02:31-8#

670 B: Sehr weit, das Hauptziel war Grundverständnis Versicherung, jeden Morgen, wenn ich hier rein ko-  
 671 mme, geht das los. Und diese beiden Themen, das war aber nicht, dass das die einzigen Sachen sind.  
 672 Davor habe ich ebenso einmal, da muss man ebenfalls ein bisschen Fingerspritzengefühl zeigen, da  
 673 macht ein Kollege seit zig Jahren den Derivatereport, den macht man mit ihm zusammen, da habe ich  
 674 für mich selber entschieden, (weil ich das nicht einschätzen konnte am Anfang, das ist auch schwer am  
 675 Anfang die Leute einschätzen zu können), ist das jetzt sein Baby, dieser Derivatereport, den er seit  
 676 zehn Jahren macht, den er auf jeden Fall weiter machen will, oder ist das etwas, wo er sagt „Ja, ich bin  
 677 froh, wenn es jemand anders macht.“? Das weiß man nicht und, wenn man sagt „Ich mache diesen  
 678 Monat den Derivatereport“, kann auch die Antwort sein: "Ganz sicher nicht, das ist mein Derivatereport."  
 679 und dann muss man mit Fingerspitzengefühl ein bisschen rangehen und sagen "Ist das in Ordnung,  
 680 wenn ich den mache?", "Will ich gar nicht, überarbeite das, wie du willst." das war die Antwort. Da habe

681 ich gesagt: „Gut, wunderbar, dann habe ich das erste, wo ich meinen Beitrag leisten kann zu irgendet-  
 682 was.“, dass man aktiv die ganze Gruppe unterstützen kann. Und das waren diese kleinen Milestones  
 683 auf dem Weg da hin, der immer noch nicht zu Ende ist, der vielleicht (und das finde ich das Schöne,)   
 684 nie beendet sein wird, komplett eingearbeitet, weil immer wieder etwas Neues kommt. Weil dann immer  
 685 wieder: „Hast du denn mal von diesem Finanzprodukt?“, "Nein, habe ich noch nie gehört." und dann  
 686 kommt wieder etwas Neues. Das ist jetzt noch so. Im Bereichs Jour Fixe wurde eine neue Asset-Klasse,  
 687 in die wir investieren wollen, vorgestellt. Da hat noch niemals jemand davon gehört und da sitzen ich  
 688 weiß nicht wie viel 100 Jahre Erfahrung in dem Raum. Und das ist das Tolle an dem Job, wenn man  
 689 irgendetwas hat, was man einmal lernt und das war es, das kann Spaß machen, aber mir nicht.  
 690 #01:04:16-3#

691 I: Was hätte denn ein genauerer Einarbeitungsplan, oder eine engere Begleitung für Sie bedeutet? Wäre  
 692 das wünschenswert? #01:04:32-4#

693 B: Nein, vielleicht für die Messbarkeit und die Beurteilung des Arbeitnehmers, ja. Alles, wo Personal  
 694 drauf guckt, vielleicht für den ein oder anderen Neuarbeitnehmer mit Sicherheit genauso, weil der diese  
 695 Guideline braucht, weil er gerne komplett an beiden Händen gehalten wird, wo gesagt wird: "Das ist  
 696 das, das ist das.", aber ich finde das viel besser, wenn man sagt: "Gucken Sie sich mal den Derivatere-  
 697 port an." und dann gucke ich mir den an, verstehe den, arbeite den nach und nach durch. "Machen Sie  
 698 mal den Stresstest für die Pensionskassen. Haben Sie davon schon einmal gehört?", "Nein.", "Ja, da  
 699 geht es grob um das.", zehn Minuten ein bisschen etwas erzählt und den Rest bringt man sich selber  
 700 bei. Das finde ich super so zu arbeiten, weil ich da keinen Zeitdruck habe, keinen habe, der hinter mir  
 701 sitzt und sagt: "Haben Sie das jetzt verstanden, oder auch nicht?", weil ich kann mir selber die Sachen  
 702 beibringen. Ich glaube nicht, dass ich das superlangsam mache, sondern recht schnell auf die Kette  
 703 bekomme, aber in gewisser Weise gab es keine Erwartung, sondern war irgendwann so: „ich habe den  
 704 Stresstest für fertig gemacht, ich würde den jetzt verschicken.“, „Ah, ja gut.“, unterschrieben und weg.  
 705 Diese Art zu arbeiten, finde ich sehr gut. Ich kann mir allerdings genauso gut vorstellen, dass andere  
 706 sagen würden: Was heisst, würde ich mich erschießen? Dann würde ich nichts mehr machen, weil ich  
 707 mich selber überhaupt nicht motiviert bekomme, etwas zu machen. In Ordnung, dann ist das so.  
 708 #01:05:54-7#

709 I: Wie sollte man das differenzieren? #01:05:56-8#

710 B: Das ist schwer, es hängt ja von der Persönlichkeit ab. Das ist vielleicht mit irgendwelchen Techniken  
 711 in dem Bewerbungsgespräch heraus zu kristallisieren. Das wissen Sie besser, wie herauszufiltern ist,  
 712 ob jemand total intrinsisch motiviert ist, oder immer so einen Typen hinter sich braucht mit Peitsche und  
 713 Zuckerbrot in der Hand, der einen motiviert. Was die älteren Bundeswehrleute, die schon draußen  
 714 waren, gesagt haben, (nach den zwei Jahren Jobwechsel,) das beruht ja oft darauf, dass man nochmal  
 715 den Job wechselt, um dann eine Tätigkeit zu haben, die einem wirklich Spaß macht. Es ist pures Glück,  
 716 es ist nichts anderes, es war nicht so, dass ich so toll recherchiert hätte und genau weiß, das will ich  
 717 machen, sondern es war einfach Glück, dass ich hierhin gekommen bin und gesagt habe, das ist das,  
 718 was ich gerne machen will. Und wenn dann irgendwann bei Gehaltsverhandlungen, oder Besprechun-  
 719 gen kann ich dann leider nicht sagen, man kann mich nur mit Geld hier behalten, sondern es macht mir  
 720 auch einfach Spaß, wo man denkt, ja, gut, da können wir ja etwas einsparen, dem macht es ja Spaß.  
 721 Ich glaube zwar nicht, dass es so ist, aber das sind alles so Sachen, die schwer einzuschätzen sind.  
 722 Das ist aber ebenfalls ein Feedback, was man auch selber geben kann. Mit dem Bereichsleiter hatte  
 723 ich jetzt schon zwei Mittagessen, zu zweit, (wo ich überhaupt nicht arrogant behauptete, das was ich an  
 724 Erfahrung in Personalführung habe, ich glaube nicht, dass es bei ihm komisch ankommt, wenn ich Tips  
 725 gebe, wie man so etwas machen kann.) die sind im Moment auf dem Trichter, dass die Leute möglichst  
 726 oft die Abteilungen wechseln. Das Schwert halte ich für sehr zweischneidig. Die Offiziere bei der Bun-  
 727 deswehr wechseln alle zwei Jahre den Posten. Das ist Gift. Da gibt es keinen Experten, nicht einen,  
 728 weil sie andauernd etwas anderes machen müssen. Natürlich gibt es Leute, was ich auch gerne machen  
 729 würde, wo man in verschiedene Bereiche reinguckt, um ein Generalist zu werden, finde ich toll, aber es

730 gibt auch Leute bei mir in der Abteilung, die machen seit zehn Jahren den Job, wo er Bereichsleiter  
 731 sagt: „Ja, aber da muss man doch auch mal etwas anderes.“, sage ich: „Nein. die sind Gold wert die  
 732 Leute, die sind doch perfekt. Die machen, was ihnen Spaß macht, das heisst, von deren Seite ist das  
 733 super. Lasst die in Ruhe, wenn man irgendwelche Fragen hat, sind die genau richtig.“ Bei der Bun-  
 734 deswehr sind das die Feldwebel, die oftmals an einem Ort bleiben. (Das ist super. Es gibt keine Aus-  
 735 sage,) Sie sind ja bei Personal. Ich halte das für ganz schlecht, wenn man alles alle zwei Jahre durch-  
 736 wechseln würde bei jedem. Wenn man Leute hat, die fachgerecht da bleiben, (es muss ja so eine Win-  
 737 Win Situation geben, die Firma muss davon etwas haben, dass die Leute die Fachexpertise haben und  
 738 die wollen gar nicht etwas anderes kennenlernen,) das ist doch super. #01:09:00-9#

739 I: Ich würde gern nochmal zu dem Thema zurück kommen, was heute Ihre Haltung zu [Name betrach-  
 740 teteter Arbeitgeber] ist und was im Verhältnis dazu Ihre Haltung zu dem bisherigen Arbeitgeber ist, wenn  
 741 Sie das vergleichen? #01:09:16-0#

742 B: Bundeswehr? #01:09:16-5#

743 I: Ja. Das Gefühl, was Sie dabei haben, wenn Sie daran denken. #01:09:20-0#

744 B: Es gibt viele Parallelen, aber ich glaube, die gibt es zu jedem Unternehmen. Da fällt mir ein gutes  
 745 Beispiel ein, weil das hört man ebenfalls viel. (Ich habe die Bundeswehr ein Jahr früher beendet, als  
 746 geplant war. Dadurch sind viele meiner Kameraden noch da und noch viel der Austausch und die Frage  
 747 da, "Und, wie ist das denn draußen?") Einer der Hauptunterschiede ist die Geschwindigkeit, in der  
 748 Sachen passieren. Wenn der Finanzvorstand heute entscheidet, wir kaufen keine Aktien mehr von  
 749 RWE, ist das so, es werden definitiv keine Aktien mehr gekauft. Wenn der Generalinspekteur  
 750 entscheidet, wir bekommen ein neues Gewehr, wird dieses Jahrzehnt nichts mehr passieren und das  
 751 fand ich unglaublich frustrierend, weil gerade beim Militär sollte man ja davon ausgehen, wenn einer  
 752 sagt es geht links rum, dann gehen alle links rum. Nein. Deswegen war für mich sehr früh klar, (ich finde  
 753 die Bundeswehr super, es hat mir viel Spaß gemacht, die zwölf Jahre möchte ich auf gar keinen Fall  
 754 missen, aber die Möglichkeit gehabt zu haben nur einen Zeitvertrag zu haben,) ich hätte ja die Mögli-  
 755 chkeit gehabt, Berufssoldat werden zu können, wollte ich aber nie, den habe ich nie gestellt, weil ich  
 756 gesagt habe, ich möchte mal etwas anderes sehen. Ich habe da dieses Veranda-Beispiel, wenn ich  
 757 irgendwann Mitte 70 mit meiner Frau auf den Pazifik gucke, auf der Veranda, sagen zu können, ich war  
 758 erst fast 13 Jahre Soldat und danach war ich noch 25, 30 Jahre bei einer Versicherung. Dann hat man  
 759 zwei Berufsleben geführt, was ich total toll finde. Freunde von mir, die ihr Studium gemacht haben,  
 760 danach in eine Bank gegangen sind, oder eine Ausbildung gemacht haben, Schreiner geworden sind,  
 761 die machen das ihr Leben lang. Die haben nie zwei Sachen gemacht und das ist total toll, finde ich. Das  
 762 war immer ein Grund für einen Wechsel. Als ich das Praktikum bei der [Name Wettbewerber] gemacht  
 763 habe, um zwei Versicherungen zu vergleichen (und meine Frau, die da arbeitet, wo man ein bisschen  
 764 Einblicke bekommt), die [Name Wettbewerber] ist Lichtgeschwindigkeit im Vergleich zur Bundeswehr,  
 765 aber Slow Motion im Vergleich zur [Name betrachteter Arbeitgeber], weil der Weg, den man da besch-  
 766 reitet, ebenfalls sehr eingetreten ist und hier ist das alles schneller, selbst wenn hier genug Leute beim  
 767 Mittagessen sagen: "Mein Gott, das sollte doch aber schon längst passiert sein.". Dafür kenne ich an-  
 768 dere Verhältnisse, die viel langsamer mahlen, die Mühlen, als was hier passiert. Das ist der absolute  
 769 Hauptunterschied. #01:12:07-4#

770 I: Und wenn Sie Ihre Gefühle vergleichen, Ihre Assoziationen? #01:12:11-8#

771 B: Vielleicht ist es dafür noch zu neu bei der [Name betrachteter Arbeitgeber]. In gewisser Weise war  
 772 ich zumindest immer stolz Offizier bei der Bundeswehr gewesen zu sein. Wenn der Kleine zu Hause  
 773 älter ist, macht natürlich mehr her "Mein Papa ist Soldat und hat eine Waffe.", als "der macht irgend  
 774 etwas mit Geld.", naja, klingt vielleicht auch nicht schlecht. Deswegen, das fand ich schon immer toll,  
 775 erst recht in der Zeit, als ich in Afghanistan war. Das Gefühl Soldat zu sein, weil man da wirklich das  
 776 macht, wofür man ausgebildet wurde und nicht einfach nur hier im Inland oft einfach Unsinn macht. Das  
 777 fand ich sehr gut und bin auch unglaublich stolz darauf, was wir da gemacht haben und was da gemacht

778 wurde. Bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] gibt es das Gefühl natürlich noch nicht. Es ist nicht so,  
 779 dass ich darauf stolz wäre, was ich bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] geleistet habe, dafür ist es  
 780 noch viel zu kurz. Ich bin schon stolz auf das Wissen, was ich mir angeeignet habe, weil natürlich gibt  
 781 es im Freundeskreis den ein oder anderen Hobbybroker, der sagt: „Hast du jemals etwas davon  
 782 gehört?“, und ich sage „Mache ich jeden Tag.“, „jetzt echt?“, „Ja“, so und das ist natürlich auch etwas,  
 783 was einen mit Stolz erfüllt und das wollte ich ja immer haben. Ich wollte ja immer in die Finanzwelt, dort  
 784 irgendetwas machen, wusste immer, dass es schwer würde, da hinein zu kommen, weil man das Ba-  
 785 ckgroundwissen nicht hat. Das wird so langsam und hoffentlich nicht mehr vergehen und ich werde  
 786 immer in dem Bereich bleiben und werde mit Sicherheit irgendwann einmal sagen können, ich bin total  
 787 stolz auf das, was man da geleistet hat, wenn man wirklich etwas geleistet hat. Monatlich einen Risi-  
 788 kobericht zu erstellen, halte ich nicht für eine Riesenleistung, aber wenn man mal gesagt hat (bei diesem  
 789 Versicherungsseminar war eine dabei, die den [Name Vorstandsvorsitzender] vom Anfang an kannte,  
 790 mit ihm studiert hat „Ja, wir haben damals die [Name Direktversicherer] aus dem Boden gestampft, sie  
 791 und er. Das ist etwas, finde ich, auf das man stolz sein kann. Die Versicherung kennt jeder und dann  
 792 kann man etwas dazu erzählen), hier ist viel im Umbruch, Digitalisierung, vielleicht arbeitet man dann  
 793 einmal an einem Projekt mit, wo man dann wirklich sagt: "Das wurde damals durch uns entwickelt."  
 794 Das wäre etwas, auf das man stolz sein kann, genauso, wie man sagen kann, in Afghanistan gewesen  
 795 zu sein und das und das gemacht zu haben dort vor Ort. Deswegen, von den Gefühlen her, klar, stolz  
 796 auf die Bundeswehrzeit, aber bei der Bundeswehrzeit kommt nichts mehr dazu, da ist die Summe ge-  
 797 zogen. Da wird nichts mehr dazu kommen, in der [Name betrachteter Arbeitgeber] baut sich das ja so  
 798 gerade erst auf, wenn in der [Name betrachteter Arbeitgeber] erstmal zwölf Jahre rum sind, muss man  
 799 einfach gucken. Dann wird die [Name betrachteter Arbeitgeber] mit Sicherheit führen, davon gehe ich  
 800 aus, weil ich von der Bundeswehrzeit viele Sachen vergessen haben werde. #01:15:02-0#

801 I: Wenn Sie mal Ihre Situation vergleichen, wenn Sie jetzt hier der Neue waren und zuvor beim Bund  
 802 der Neue waren? #01:15:10-0#

803 B: Gut, das ist superschwer zu vergleichen. Hier ist es ein 32-jähriger mit Frau und Kind, der neu ir-  
 804 gendwo ankommt, wo ich mir gesagt habe: „Was soll schon passieren? Zu Hause gibt es eine Frau und  
 805 da gibt es ein Kind. Ist doch alles super. Was kann mir denn hier schon passieren, was schlimm ist?“.  
 806 Auf der anderen Seite der 19-jährige, der nur zur Bundeswehr gegangen ist, weil er musste und gar  
 807 nicht wusste, wo der Hase herläuft. Es ist superschwer zu vergleichen. Ich glaube, da könnte man eher  
 808 vergleichen, als ich die letzte Stelle bei der Bundeswehr angefangen habe. Das ist dahingehend ein  
 809 Unterschied gewesen, zumindest ein bisschen, die Sachen, die man hier am Anfang hatte, auf die man  
 810 sich abstützen konnte, sind, man würde es, glaube ich, das gute Elternhaus, oder Manieren nennen,  
 811 wo man nichts mit falsch machen kann. Wenn man bei der Bundeswehr irgendwo neu hinkommt, hat  
 812 man gewisse Formaldienstvorschriften, dass wenn man zum Vorgesetzten rein geht sich meldet und all  
 813 so Sachen mit denen man immer schon mal einen guten Eindruck machen kann. Da geht man zum  
 814 Chef rein, meldet sich mit dem Satz und was man all so dazu sagen muss und der sagt: "Aha, endlich  
 815 mal einer, der sich hier vernünftig meldet." auch als Hauptmann dann noch und der Chef selber ist  
 816 Major, also nur ein bisschen drüber. Dann hat man direkt ein Standing, da ist man direkt auf einem  
 817 Level. Das ist hier natürlich nicht so, wenn ich hier zum Abteilungsleiter reingekommen wäre, hätte den  
 818 erstmal angeschrien, "Raus, was soll das denn?". Hier sind es eher nur die Manieren, die eigentlich  
 819 jeder haben sollte, oder hat, auf die man aufbauen kann und da hatte man bei der Bundeswehr ein viel  
 820 sichereres Auftreten, weil der Chef hätte nie sagen können "So nicht", sondern man könnte sagen:  
 821 "Doch, hier steht es so, dass ich das so zu machen habe.", weil es in einer Vorschrift steht. Hier gibt es  
 822 ja auch Vorschrift von Betriebsräten und so, von denen ich überhaupt keine Ahnung habe und da konnte  
 823 ich mich nicht drauf berufen, was jetzt dann Phase ist, sondern einfach nur sagen, ich bin der Neue,  
 824 verhalte mich jetzt erstmal so, sitze nicht beim Mittagessen da und belehre erstmal alle, wenn über  
 825 Fußballergebnisse geredet wird und dergleichen, sondern man guckt sich die Sachen erstmal ruhiger  
 826 an, als man das vielleicht mache würde, wenn man direkt schon irgendwo in eine Gruppe kommt, die

827 vielleicht auch neu ist. Aber dann kommt immer mal "Und, warst du mal in Mazar-e Sharif?", „Ja, war  
828 ich auch", "Ah ja, du kennst ja das und das" und dann ist da schon viel mehr Verbindung da. Das kommt  
829 hier auch nach und nach "Ach, du baust auch gerade.", "Ja", "Ich auch, mit wem macht ihr das denn?",  
830 das sind so Sachen, aber die haben länger gebraucht, logischer Weise, aber das ist vollkommen normal,  
831 glaube ich. Deswegen ist das schwer zu verleichen, weil die Bundeswehr einfach auf einer höheren  
832 Gemeinsamkeit anfängt, als das hier ist. Hier ist es wirklich so, man lernt Leute komplett neu kennen,  
833 hat hin und wieder erstmal aus dem Minusbereich zu starten, weil man "Oh, der war zwölf Jahre bei der  
834 Bundeswehr, ayayay." Das war aber schnell aus der Welt, gegessen. Ich weiß nicht, wie oft ich in der  
835 ersten Woche gehört habe: „Ach, habe ich mir ganz anders vorgestellt. Ich dachte du schreist hier alle  
836 an.", sage ich „Ja, natürlich, ich schreie hier alle an.". Das sind diese Sachen, die man unterscheiden  
837 muss, deswegen ist das schwer zu vergleichen, aber das liegt, glaube ich, an der Tatsache, weil es  
838 Bundeswehr war. Wenn ich vorher bei einer Bank gewesen wäre nach dem Studium, wäre dann hierhin  
839 gekommen, hätte man das sinnvoller vergleichen können. So ist es eher so eine Extremsituation, die  
840 man auseinander halten muss. #01:18:47-0#

841 I: Gut, ich glaube, ich habe ein ganz rundes Bild bekommen. Welche Fragen haben Sie noch, oder gibt  
842 es Aspekte, wo Sie sagen "Ich hätte gedacht, dass wir das noch ansprechen?" #01:18:59-2#

843 B: Ich habe mich nicht vorbereitet auf dieses Gespräch, nein. #01:19:03-2#

844 I: Gar nicht? #01:19:03-4#

845 B: Nein. Nein, alles gut. Keine Fragen, wunderbar. #01:19:07-7#

**A.8: IP17**

1 I: Aufnahme läuft. Ja, lieber [Name IP], ich bin Ihnen sehr dankbar, dass Sie sich die Zeit nehmen mit  
 2 mir das Gespräch zu führen. Wir beschäftigen uns heute mit dem Thema Einarbeitungsprozesse, die  
 3 ersten Monate eines neuen Mitarbeiters in einem neuen Unternehmen. Und warum ist das so interes-  
 4 sant für mich? Ich denke, dass bevor man entsprechend/ Muss, glaube ich, irgendwie mal so ein biss-  
 5 chen größer, so sehe ich Sie größer, kann ich mich irgendwie besser auf Sie einlassen. Sonst fühlt sich  
 6 das nicht so an, als würde man miteinander sprechen. Genau. Ich glaube nämlich, dass die Entschei-  
 7 dungsphase für einen Arbeitgeber eine sehr kritische ist, ein sehr bedeutsame, man hat vorab gewisse  
 8 Annahmen, die man über den Arbeitgeber tätigt, die man aber nicht verifizieren kann, die jetzt erstmal  
 9 nur auf Vermutungen basieren. Dann ist man da und es stellt sich die Frage, wie ist es wirklich, bewahr-  
 10 heitet sich das, was ich mir überlegt habe. Und da finde ich es ganz spannend für meine Arbeit, was  
 11 erleben neue Mitarbeiter hier? Und welche Bedeutung hat das für die Gestaltung von Einarbeitungspro-  
 12 zessen? Und entsprechend würde ich von Ihnen einfach einmal zu Beginn, ganz einfach wissen wollen,  
 13 wie Sie sich inzwischen eingelebt haben bei [Name betrachteter Arbeitgeber]? #00:01:15-9#

14 B: Ja, also, ich denke, so die erste Zeit war natürlich immer dieses Spannende, das Unternehmen ken-  
 15 nenlernen und es ist ja letztendlich alles neu. Ich merke so bis heute noch, dass einfach viele Strukturen  
 16 und viele Bereiche einfach anders angehängen sind. Und wir dann doch ein bisschen anders, ja, inter-  
 17 agieren wie in anderen Unternehmen. Aber ich glaube, ich habe mir schon so eine gute Basis bisher  
 18 erlangt, dass ich sagen kann, ich weiß wer meine Ansprechpartner sind, ich weiß, was meine Aufgaben  
 19 sind und wenn ich dann tatsächlich mal Fragen habe, ich dann auch sehr, sehr schnell Lösungen finde.  
 20 Also, das hat mich dann doch eher etwas positiv überrascht. Ich habe mir das schlimmer bzw. schwie-  
 21 riger vorgestellt. #00:02:00-0#

22 I: Ja. Wie haben Sie es sich denn vorgestellt? Wenn wir jetzt schon mal dabei sind. #00:02:04-2#

23 B: Ja. Gut, ich war in meinem alten Unternehmen gute zehn Jahre beschäftigt und kannte vom Vorstand  
 24 bis zur Putzfrau quasi jeden. Und das an jedem Standort. Da wusste ich, wen ich fragen kann. Und  
 25 wenn es dann doch mal die Antwort ist, die ich nicht hören wollte, wusste ich, wen ich frage, damit das  
 26 funktioniert, wie ich es gerne hätte. Und ich habe mir dann tatsächlich gedacht, jetzt kommt man erstmal  
 27 zur [Name betrachteter Arbeitgeber], die ja in Deutschland auch recht groß ist. Und ja was ist, wenn  
 28 alles nicht so läuft, wie man sich das vorstellt. Wer sind die Personen, die diese Stellschrauben verän-  
 29 dern können, die da Anpassungen machen können? Und vor allem, wem muss ich natürlich auch alles  
 30 gerecht werden, welchen Anforderungen ich wem gerecht werden muss? Das war auch eine große  
 31 Frage. Weil es ist da meistens nicht nur der direkte Vorgesetzte, sondern man möchte ja auch den  
 32 disziplinarisch Vorgesetzten der Personalabteilung, den Kollegen und Co. ein gewisses Miteinander  
 33 aufbauen, und wie das sein wird. Und wie schnell so etwas funktioniert, das hat mich dann schon vor,  
 34 ja, vor viele Fragen gestellt. #00:03:09-5#

35 I: Sie haben jetzt selber schon angesprochen, dass Sie lange bei Ihrem alten Arbeitgeber beschäftigt  
 36 waren. Was hat Sie denn dazu bewegt zu wechseln? #00:03:19-0#

37 B: Es ging mir darum, dass ich in meiner Tätigkeit als Schadenregulierer oder allgemein in der Scha-  
 38 denabteilung fachlich so hoch wie möglich komme, dass ich neben meinen allgemeinen Fortbildungen  
 39 mit meinem Studium und den ganzen Nebenher mich zumindest in meiner Tätigkeit, die ich jetzt ausübe,  
 40 so den höchsten fachlichen Rang erlange. Und das war bei meinem jetzigen Arbeitgeber leider auf  
 41 kurze Sicht oder auf lange Sicht sogar nicht möglich. Da war es einfach so, dass die Stellen die nächsten  
 42 drei bis vier Jahren erst verfügbar wären und das war mir dann insgesamt zu lange. Sodass ich dann  
 43 tatsächlich auf das Stellenangebot von der [Name betrachteter Arbeitgeber] gestoßen bin und nach  
 44 einem sehr, sehr langen Prozess, mich dazu entschlossen habe, das Angebot ja mal wahrzunehmen.  
 45 Ich wusste ja gar nicht, ob ich da überhaupt eine Chance habe. Und ja das ging dann schneller als  
 46 gedacht, dass ich jetzt schon fast drei Monate dabei bin. #00:04:17-2#

47 I: Ja. Sie sagten gerade, das war ein sehr langer Prozess, können Sie darauf mal näher eingehen?  
48 #00:04:22-8#

49 B: Ja. Also, es war für mich persönlich ein sehr langer Prozess, ob ich jetzt tatsächlich meine alte Ar-  
50 beitsstelle aufgeben und ein Neuanfang beginne, weil ich finde einfach, bei einem Arbeitsverhältnis geht  
51 es nicht nur um die Arbeit selbst und darum, dass man Geld bekommt, sondern es ist einfach auch eine  
52 emotionale Bindung, die es zum Arbeitgeber einfach gibt. Und ich war vorher, wie gesagt, fast zehn  
53 Jahre dort und ich war in sehr, sehr vielen Gremien. Ich war in der Gesamtjugendvertretung. Ich war  
54 wirklich bei so vielen Veränderungsprozessen mit dabei, die jetzt bei den Arbeitnehmern auch Früchte  
55 tragen und dann möchte man das ja eigentlich auch noch weiter miterleben und denkt sich auch, gut,  
56 zehn Jahre, wenn ich da jetzt noch weiter 30 Jahre arbeite, sind das 40 Jahre bei einem Unternehmen,  
57 das ist schon eine gute Hausnummer. Und jetzt habe ich letztendlich das Unternehmen gewechselt,  
58 fange wieder bei Null an, und werde dann, wenn es richtig gut läuft, dann halt nur 30 Jahre bei einem  
59 Unternehmen sein können. Es war dann schon so ein Gedanke und vor allem natürlich auch das Thema  
60 Sicherheit, weil ich meine, wenn man einen guten Arbeitsplatz hat, gut verdient und man mit der Arbeit  
61 zurechtkommt, muss man sich natürlich schon Gedanken machen, gibt man das Ganze auf, um erstmal  
62 sich das Ganze wieder zu erarbeiten. Und dann auch das Ganze nebenan im nebenberuflichen Stu-  
63 dium, denkt man sich auch so, ist das jetzt wirklich das Richtige, ist das der richtige Zeitpunkt, aber ich  
64 habe dann für mich irgendwann entschieden, es gibt diesen richtigen Zeitpunkt einfach nicht. Und mir  
65 ist einfach wichtig, dass es ein solides Unternehmen ist, mit dem mich auch selbst identifizieren kann.  
66 Und ich denke, dass das mit der [Name betrachteter Arbeitgeber] durchaus möglich ist, weil die [Name  
67 betrachteter Arbeitgeber] auch recht groß ist, weltweit gesehen, das ist mir auch sehr wichtig. Und, ja,  
68 ich habe mir gedacht, wenn ich es jetzt nicht wage, werde ich es nie erfahren. Und ich bereue die  
69 Entscheidung nicht, weil selbst wenn ich irgendwann merke, die [Name betrachteter Arbeitgeber] ist  
70 vielleicht doch nicht das Richtige, habe ich trotzdem eine Erfahrung gesammelt, die mich einfach per-  
71 sönlich und auch beruflich sehr weitergebracht hat. Von dem her muss man einfach mal was riskieren,  
72 und es war aber trotzdem eine schwere Entscheidung zu sagen, ich gehe jetzt. Das ist auch bei meinen  
73 Vorgesetzten und Kollegen etwas, ja, plötzlich bzw. überraschend gekommen, weil man nicht gedacht  
74 hätte, dass ein Mitarbeiter wie ich, der halt sehr lange dabei ist und sehr integriert ist, doch das Unter-  
75 nehmen verlässt. Also, daher hat das doch eine Weile gedauert bis ich dann tatsächlich den Entschluss  
76 gefasst habe. #00:07:05-7#

77 I: Okay. Was haben Sie da konkret für Reaktionen vernommen von Ihrem Umfeld? #00:07:10-4#

78 B: Also, mein Vorgesetzter war enttäuscht, also, eher auf ja menschlicher Seite war er etwas enttäuscht.  
79 Er meinte auch, ich würde meinen Weg auch bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] machen. Aber  
80 natürlich so, ich habe ja auch die Gespräche vorher geführt, es ist ja nicht so, dass ich aus heiterem  
81 Himmel gegangen bin, deswegen fand ich es ein bisschen komisch, dass er enttäuscht war. #00:07:36-  
82 9#

83 I: Okay. #00:07:36-7#

84 B: Aber dann auch die Kollegen haben gemeint: Wie? Kannst doch jetzt nicht gehen. Und, ja, das war  
85 einfach eher so nach dem Motto, das gibt es doch gar nicht, dass jemand von der [Name vorheriger  
86 Arbeitgeber] zur Konkurrenz geht, das war teilweise auch ein bisschen Entsetzen, aber so mit der Er-  
87 klärung und mit dem ganzen Hintergrund, wieso ich jetzt auch wechsele, gab es auch sehr, sehr viel  
88 Zustimmung und vor allem auch Zuspruch, was mich natürlich auch wieder sehr motiviert hat, mich hier  
89 entsprechend einzuarbeiten. #00:08:07-9#

90 I: Okay. Sie sprachen eben davon, dass eine gewisse emotionale Bindung zum Arbeitgeber aufgebaut  
91 wird. Was bedeutet das ganz konkret für Sie? #00:08:18-1#

92 B: Das bedeutet zum einen, dass ich mich auf den Arbeitgeber auch verlassen kann, wenn ich merke,  
93 dass es mir in einer bestimmten Situation, ob es jetzt privat oder geschäftlich ist, nicht gut geht. Dass  
94 ich entsprechende Ansprechpartner habe, die mich dann aber auch als Menschen wahrnehmen und

95 auch diese menschlichen Probleme, die jeder einfach mal haben kann, auch aufgreift und behandelt.  
 96 Ich habe auch vom Umkreis von Freunden erfahren, wie in Unternehmen Menschen einfach wie Ma-  
 97 schinen, Apparate und Inventar behandelt werden. Die entsprechend, ja, das Ganze, ja, Menschliche  
 98 einfach fehlt. Und mir war es einfach wichtig, in einem Unternehmen zu arbeiten, wo ich mit meinen  
 99 Problemen auch irgendwo hingehen kann. Und das war bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] sehr,  
 100 sehr viel und sehr groß auch. Und ich konnte da tatsächlich ja überall immer Ansprechpartner finden  
 101 und ich habe mich da auch gut aufgehoben gefühlt in der Arbeit. #00:09:18-3

102 I: Welches Gefühl steckt für Sie dahinter? #00:09:21-9#

103 B: Ich denke so, wenn man das so ein bisschen vertieft und am Ende dann auf ein Gefühl reduziert, ist  
 104 das hauptsächlich Vertrauen, dass ich einfach darauf vertrauen kann, dass ich das auch wiederbe-  
 105 komme, was ich in meine Arbeit reinstecke. Mein ganzes Herzblut und natürlich auch entsprechend die  
 106 Arbeitskraft. Auf der anderen Seite kommen dann halt der Lohn und entsprechend auch der Umgang  
 107 mit den Mitarbeitern. #00:09:47-4#

108 I: Okay. Wenn Sie jetzt mal wir sind jetzt von den ersten Monaten in einem Unternehmen ein bisschen  
 109 abgekommen, aber ich finde es trotzdem sehr spannend, wenn wir jetzt mal darauf eingehen, was Ihr  
 110 Gefühl im Verhältnis zur [Name vorheriger Arbeitgeber] ist und das mit dem vergleichen, was Sie [Name  
 111 betrachteter Arbeitgeber] gegenüber empfinden. Wie würden Sie diesen Vergleich ziehen und beschrei-  
 112 ben? #00:10:10-7#

113 B: Also, ist ein bisschen schwierig, weil also ich bin quasi in das ganze Versicherungsgeschäft mit der  
 114 [Name vorheriger Arbeitgeber] hineingewachsen oder bin da irgendwie groß geworden und bin mit die-  
 115 sem Thema auch sehr in Berührung gekommen. Ich muss sagen, die ersten Monate bei der [Name  
 116 betrachteter Arbeitgeber] haben mich auch sehen lassen, dass es hier genauso eine Versicherungsfam-  
 117 ilie, eine [Name betrachteter Arbeitgeber]-Familie ist. Und gerade wir Regulierer, die hauptsächlich im  
 118 Homeoffice arbeiten und sich selten treffen, doch eine sehr, sehr starke Gemeinschaft ist, wo man sich  
 119 jederzeit Hilfe holen kann und ein Rat holen kann. Und es doch ein sehr, sehr großer Zusammenhalt  
 120 ist. Das hat mich schon sehr beeindruckt. Allerdings gab es natürlich auch so zwei, drei Dinge, wo ich  
 121 gedacht habe, das ist jetzt wirklich anders und das gefällt mir auch nicht besonders. Das ist zum einen,  
 122 das habe ich im Innendienst erlebt, dass die Strukturen und Hierarchien bzw. die Verantwortungsvoll-  
 123 machten wesentlich flacher sind. Es ist so, dass es viel klarer strukturiert ist, welcher Mitarbeiter darf  
 124 welche Zusagen machen, welche Auszahlungen tätigen und welche Briefe an den Kunden schreiben.  
 125 Es gibt Briefe, die tatsächlich über den Abteilungsleiter gehen, unterzeichnet werden und erst dann zum  
 126 Kunden gehen. Solch eine Situation ist für mich völlig neu, weil ich einfach bis zu einem gewissen  
 127 wesentlich höheren Rahmen Vollmachten hatte, wirklich alles zu tun. Das war ein bisschen befremdlich,  
 128 weil im ersten Moment wirkt das für mich, ja, die Mitarbeiter können es doch, wieso soll jetzt tatsächlich  
 129 da jemand noch mal drüber schauen. Das war am Anfang für mich so ein gewisses Misstrauen, was ich  
 130 da erstmal gesehen habe, aber mit der Zeit habe ich gesehen, dass das einfach ein sehr, sehr struktu-  
 131 reller Schutzmechanismus ist, damit die Kunden tatsächlich auch nur das erhalten, was sie erhalten  
 132 sollen. Und so einfach versucht wird Fehler zu vermeiden. #00:12:13-3#

133 I: Okay. Wie stand das genau dieser Punkt zu Ihrer Erwartungshaltung? Und woher kam Ihre Erwar-  
 134 tung? #00:12:21-4#

135 B: Die Erwartung kam eindeutig aus der Erfahrung, die ich bei der [Name vorheriger Arbeitgeber] ge-  
 136 sammelt habe, einfach in der Verantwortung, die ich dort hatte und die dort auch wirklich alle Mitarbeiter  
 137 genießen. Und am Anfang war es ja so, dass ich tatsächlich in allem Einblick im Innendienst hatte und  
 138 ich mir nicht sicher war, ist das jetzt hier überall so oder ist das tatsächlich nur in diesem Bereich so.  
 139 Das hat mich schon ein bisschen, ja, beunruhigt ist vielleicht etwas zu übertrieben, aber das hat mich  
 140 schon etwas nachdenklich gemacht. Aber mit der Zeit kam natürlich auch heraus, wo der Sinn dahinter  
 141 ist und vor allem wie die Mitarbeiter damit umgehen und da habe ich gemerkt, dass die Mitarbeiter das  
 142 sehr schätzen und das für sich persönlich nutzen. Das gar nicht als Kontrolle sehen oder als Regulierung

143 sehen, sondern vielmehr als ein Backup für sich selbst zu sagen, okay, wenn ich jetzt eine Ablehnung  
144 an einen Kunden schicke, weiß ich, dass mein Chef noch mal darüber schaut. Und da ist auch ein  
145 gewisses, ja, an die Hand nehmen und etwas führen in der Hinsicht. #00:13:27-3#

146 I: Okay. Sie sprachen auch gerade eben von mehreren Punkten, wenn ich Sie richtig verstanden habe?  
147 #00:13:34-5#

148 B: Ja. Der zweite Punkt, was aber, glaube ich, bei vielen Unternehmen in dieser Rolle oder in der Situ-  
149 ation, in der ich bin, ist einfach diese Trennung zwischen den fachlichen und dem disziplinarischen  
150 Vorgesetzten. Ich habe mir halt immer so ein praktisches Beispiel gemacht, was ist, wenn ich tatsächlich  
151 mal etwas richtig, richtig falsch mache? Bekomme ich einmal von meinem Chef eine auf den Deckel  
152 und dann auch noch vom Personalleiter? Wie verhält sich das? Also, wer regelt jetzt welche Aufgaben?  
153 Und ich finde einfach, das ist eine Aufgabe, die ja meiner Meinung nach durch eine Person erfolgen  
154 sollte. Da bin ich noch sehr gespannt, ich weiß nicht, welche Berührungspunkte ich da noch in Zukunft  
155 haben werde. Aber da bin ich gespannt, wie ja wie das laufen wird, wenn man einen disziplinarischen  
156 und einen fachlichen Vorgesetzten hat. #00:14:26-7#

157 I: Welches Kontaktpunkte hatten Sie denn bisher? Also, wie haben Sie das bisher wahrgenommen,  
158 dass da überhaupt diese zwei Rollen sind? #00:14:37-6#

159 B: Ich habe/ Zum einen ging es darum, dass ich zum Beispiel meinen Dienstwagen bestellt habe und  
160 zum einen der Kostenstellenverantwortliche das Ganze genehmigen musste und dann auch noch der  
161 disziplinarische Vorgesetzte. Dann war es halt so, dass der eine Kollegen in München sitzt und der  
162 disziplinarische hier in Stuttgart bei mir. Und ich dann auch noch mal zu ihm bin, um das quasi zu regeln.  
163 Zum anderen ging es auch darum, dass meine Gehaltsabrechnung etwas nicht gestimmt hat. Habe ich  
164 erst mit meinem Chef gesprochen und dann musste ich da noch mal mit dem anderen sprechen. Das  
165 war immer so eine Doppelbelegung. (hustet) Entschuldigung. Ich muss kurz was trinken. #00:15:19-3#

166 I: Alles gut. (lacht) Wenn wir das Gespräch persönlich miteinander geführt hätten, hätte ich Ihnen auch  
167 was zu Trinken angeboten, aber das geht ja jetzt schlecht. #00:15:26-6#

168 B: Das ist ein bisschen schwierig. #00:15:27-8#

169 I: Ja. (lacht) #00:15:29-0#

170 B: Würde zu lange dauern. Ja. Das waren so die zwei Punkte, wo ich es tatsächlich schon gemerkt  
171 habe, aber ich weiß ja nicht, was noch in Zukunft kommen wird. #00:15:38-2#

172 I: Okay. Sie sprachen eben davon, dass es Sie positiv überrascht hat, dass Sie in Ihrem Team an  
173 Schadenregulierern eigentlich schon eine gewisse Nähe spüren, obwohl Sie alle zu Hause vom Home-  
174 Office aus arbeiten. Woran merken Sie das bzw. können Sie das an einer konkreten Situation festma-  
175 chen? #00:15:59-2#

176 B: Ja. Also, ich habe sehr, sehr viele Regulierer kennengelernt und durfte mit den vielen Regulierern  
177 auch mitfahren und die Schäden besichtigen. Und einige, wenn es die Situation zugelassen hat, haben  
178 mich dann auch einfach zu sich nach Hause eingeladen, haben mir das im Büro gezeigt, wie dort der  
179 Ablauf ist und haben mich einfach ja zu Hause sehr herzlich willkommen, war mit denen Mittag essen,  
180 teilweise auch mit der Frau, die zu Hause war. Und zum anderen auch einfach dieses ganz konkrete  
181 Angebot, wenn ich Fragen haben oder, wenn da irgendetwas unklar ist, soll ich mich einfach melden.  
182 Und das habe ich auch schon genutzt, ich habe auch ein paar Mal angerufen, als ich eine Einstellung  
183 im System nicht kannte. Und das erste was war und anstatt, dass wir über das Problem reden, sprechen  
184 wir einfach privat, was wir gerade erleben, wie es gerade im Geschäft läuft und dann wird das Problem  
185 selbst zur Nebensache. Das klärt man zwar auch, das passt, aber es ist dann schon sehr freundschaft-  
186 lich das Verhältnis. Und jeder ist anders, jeder hat andere Interessen, aber ich bin ein Mensch, ich  
187 komme mit sehr, sehr vielen unterschiedlichen Typen klar und finde auch bei jedem unterschiedlichen  
188 Kollegen auch eine gewisse Gemeinsamkeit. Das heißt, ich kann tatsächlich jeden anrufen und auch  
189 mit jedem einfach gerne Small Talk führen und sprechen, nicht, weil man das aus Höflichkeit macht.

190 Und das ist für mich ein sehr, sehr positiver Punkt gewesen, der mich, ja, sehr, sehr überrascht hat.  
191 Weil wie gesagt, wir sitzen in München, Augsburg überall. #00:17:32-3#

192 I: Okay. Würde jetzt doch gerne wieder etwas an den Start zurückkommen und von Ihnen gerne erfahren,  
193 was für Sie alles unter das Thema Onboarding fällt? Onboarding, Einarbeitung, Eingliederung, wie  
194 auch immer man es nennen mag, aber was für Sie da die relevanten Themen sind? #00:17:54-2#

195 B: Also, für mich ist es zum einen ganz wichtig, dass ich das mir ganz klar gezeigt wird, wo ist mein  
196 Platz im Unternehmen, was sind meine Aufgaben und wo sind meine Schnittstellen, mit welchen Personen  
197 hantiere ich tagtäglich. Mir ist es auch ganz wichtig, diese Personengruppe auch persönlich kennenzulernen.  
198 Wir haben zum Beispiel in Köln die Steuerer sitzen, die uns die Aufträge zukommen lassen, da habe ich  
199 jetzt kurz vor meiner Arbeitsaufnahme mit den Kollegen telefoniert und mein Chef meinte auch, bei  
200 Gelegenheit wird sich da sicherlich auch ein Treffen organisieren lassen, einfach, dass ich diese Personen  
201 auch einfach mal persönlich gesehen habe und gerade auch mit dem Innendienst, da wo meine Berichte und  
202 Co. hingehen, dass ich weiß, wie arbeiten diese Menschen überhaupt. Und was passiert mit dem Bericht,  
203 wenn ich ihn jetzt hier an meinem Computer absende, was passiert dahinter in der Maschine, wo sind  
204 die Schnittstellen, worüber läuft das Ganze. Und das ist für mich so der, ja, der größte Kernpunkt.  
205 Und was ich zum Beispiel sehr, sehr, sehr gut fand, als ich mich das erste Mal im System angemeldet habe,  
206 habe ich von irgend so einem [Name betrachteter Arbeitgeber]-Gruppen-Postkorb so eine Willkommensmail  
207 bekommen mit allen wichtigen Informationen. Wo finde ich meine Gehaltsabrechnungen, wo sind meine  
208 privaten beruflichen Daten und das ganze Drumherum. Oder zum Beispiel die private Internetnutzung,  
209 die Einverständniserklärung dafür und lauter so Sachen. Das fand ich schon sehr schön, dass man  
210 gleich, wenn man am Anfang da ist, sagt, willkommen neuer Mitarbeiter, wir sind die [Name betrachteter Arbeitgeber]  
211 und das solltest du jetzt wissen. #00:19:34-0#

212 I: Okay. Warum war das/ warum fanden Sie das schön? Was war daran schön? #00:19:38-5#

213 B: Dass sich da jemand darüber Gedanken gemacht hat, dass auch jetzt neue Mitarbeiter ins Unternehmen  
214 kommen, die eben nicht bei einer Ausbildung oder ähnlichen eingestiegen sind. Weil während der  
215 Ausbildung oder gerade am Anfang hat man ja einfach einen persönlichen Betreuer als Ausbilder,  
216 der einen hier langsam einführt. Da ist diese zeitliche Spanne viel größer. Ich komme aber her und  
217 von mir wird erwartet von Anfang an, mich einzulernen und entsprechend mich auf meine neue Tätigkeit  
218 vorzubereiten. Und das aber tatsächlich jemand von der Personalabteilung sich schon länger wahrscheinlich  
219 Gedanken gemacht hat, Mensch, wenn da neue Mitarbeiter kommen, was wollen die als erstes wissen,  
220 was ihnen nicht gleich der Chef alles vorlegt. Und diese Sammlung, die an sich sehr viel enthalten hat  
221 und auch durchdacht war, ja, war schon eher ungewöhnlich, also, ich hätte damit nicht gerechnet.  
222 #00:20:30-3#

223 I: Okay. Gibt es Dinge, die Sie gerne hätten wissen wollen, die dort nicht abgearbeitet wurden? Wenn  
224 ja, welche sind das? #00:20:42-1#

225 B: Nein, nicht wirklich. Also, es sind immer so Dinge, also, alles was mit dem Unternehmen zu tun hatte,  
226 war eigentlich soweit drin. Es ist ein bisschen schwierig, weil ich meine, wenn man lange Zeit bei einem  
227 Unternehmen war, dann kennt man das Unternehmen ja insgesamt, man kennt jede Feinheit, was jetzt  
228 genau bei der [Name betrachteter Arbeitgeber] noch so an Besonderheiten da sind, die kenne ich gar  
229 nicht, die da vielleicht drinstehen könnten. Dafür bin ich vielleicht noch ein bisschen zu frisch.  
230 #00:21:11-3#

231 I: Okay. Also, Sie hätten sich gewünscht, da noch etwas Besonderheiten über das Unternehmen kennenzulernen?  
232 #00:21:15-8#

233 B: Ja. #00:21:17-3#

234 I: Sehe ich das richtig? #00:21:17-9#

235 B: Wenn es diese denn gibt. Das ist ja die Frage, ob es das dann überhaupt gibt. Das kann ich noch  
236 nicht beurteilen. #00:21:21-7#

- 237 I: Okay. Okay. Verstehe. Wir haben jetzt gerade darüber gesprochen, was aus Ihrer Sicht alles zu dem  
 238 Thema Onboarding gehört. Was ist denn aus Ihrer Sicht zusätzlich noch das Ziel? Wenn Sie das mal  
 239 ganz kurz und knapp zusammenfassen können. #00:21:36-6#
- 240 B: Ja, Sie hatten gesagt, die Eingliederung. Also, quasi diese Assoz/ Das sind zwei Punkte, ich denke  
 241 zum einen das willkommen heißen, einfach dieses schön, dass sie da sind, das sind Ihre Aufgaben.  
 242 Und das sind Ihre Kollegen, Mensch. Also, einfach dieses Persönliche. Und zum anderen ganz konkret  
 243 meine Aufgaben und Ziele, woran muss ich jetzt arbeiten, damit ich mich so schnell wie möglich hier  
 244 integrieren und auch produktiv arbeiten kann. #00:22:02-4#
- 245 I: Okay. (...) Wenn Sie jetzt, das was Sie selbst bisher erlebt haben, mit dem Ziel in Relation setzen, was  
 246 würden Sie sagen, hat am meisten darauf eingezahlt, dass Sie sich zum einen eingliedern, sich will-  
 247 kommen fühlen. Und zum anderen schnell produktiv in Ihrer Tätigkeit werden? #00:22:26-6#
- 248 B: Ich denke, was ganz gut war, dass mein Vorgesetzter mir auch recht zeitnah einen gewissen Zeitplan  
 249 gesagt hat, der jetzt deutlich verkürzt wurde, weil einfach meine Einarbeitung, der Lernprozess bei mir  
 250 recht schnell ging. Dann hat man das immer sehr gut angepasst, also, und, ja, es war so ein bisschen  
 251 auch so diese Verantwortung die da immer miteinander kam, also, ich konnte zum Beispiel sehr schnell  
 252 am Anfang auch einen Homeoffice-Tag einlegen, da ich ja am Anfang sehr viel in München war. Be-  
 253 stimmte Aufgaben erledigen sollte, die ich auch zu Hause machen kann. Und da war das überhaupt  
 254 kein Problem, zu sagen, auch schon in der allerersten Woche, kein Problem, machen Sie am Freitag  
 255 Homeoffice. Und zum anderen auch, einfach von den Kollegen einfach das Gefühl bekommen habe, ja,  
 256 es sind schon mehrere hier zur Einarbeitung gewesen, das bekommen wir schon, das wird so etwas so  
 257 und so laufen, einfach diese Erfahrungen, die man aus der Vergangenheit hatte. #00:23:27-8#
- 258 I: Okay. (...) Wenn Sie jetzt noch mal überlegen, auch aus Ihrer Erfahrung beim alten Arbeitgeber, was  
 259 so Ihre eigene Zielleistung ist, also, was Sie so erreichen können, wenn Sie voll eingearbeitet sind?  
 260 Wenn Sie daran mal denken und mal darüber nachdenken, wo Sie geradestehen, wie steht das im  
 261 Verhältnis zueinander? #00:23:50-3#
- 262 B: Wie bitte? #00:23:51-6#
- 263 I: Wie steht das im Verhältnis zueinander? Also, ich glaube, Sie haben die Frage schon vorweggenom-  
 264 men, bevor ich Sie gestellt habe, weil Sie schon loslegen wollten? #00:23:58-6#
- 265 B: Ich denke, also meine Aufgabe oder mein Ziel für mich ist es einfach, meinen Job und meine Tätigkeit  
 266 so gut wie möglich zu machen. Und mir ist das ganz wichtig, oder es war schon immer mein Ansporn,  
 267 nicht derjenige Mitarbeiter zu sein, der seine Arbeit einfach gut macht und also quasi ohne viel Aufre-  
 268 gung und Aufsehen einfach alles macht, sondern mir ist es ganz wichtig immer zum einen immer zu den  
 269 guten Mitarbeitern zu gehören, wo man sagt, das sind die richtig guten in meinem Team. Das ist einfach  
 270 für mich persönlich ganz wichtig dieses Ziel. Und zum anderen möchte ich auch ganz gerne neben  
 271 meiner eigentlichen Arbeit auch gerne das Umfeld meines Unternehmens kennenlernen. Weil ich bin  
 272 immer sehr, sehr weitsichtig und mich interessiert es zum Beispiel, wenn es eine neue/ eine Produkt-  
 273 neuerung gibt, die zum Beispiel in der Lebensversicherung eingeführt wird, die jetzt bei mir in der Scha-  
 274 denabteilung Sachversicherung gar nichts miteinander zu tun hat, aber mir ist das einfach wichtig, das  
 275 Unternehmen umfänglich zu kennen, weil wenn es schon ein Unternehmen ist, das jede Bereich ab-  
 276 deckt, dann finde ich, ist es auch sehr vorteilhaft, wenn ich mich auch darin gut auskenne. #00:25:06-  
 277 2#
- 278 I: Okay. Ich bin mir gerade nicht sicher, ob Sie die Frage so für sich verwendet haben, wie ich sie  
 279 vorgesehen habe, aber das ist nicht weiter schlimm. Ich meinte nämlich eigentlich, wie Sie Ihre eigene  
 280 Leistung, das was Sie jetzt schon schaffen, erbringen können, im Verhältnis zur Ihrer eigenen Topleis-  
 281 tung sozusagen sehen würden? Was würden Sie sagen, wo stehen Sie gerade? #00:25:31-8#
- 282 B: Das ist jetzt ein ganz, ganz schlechter Zeitpunkt dafür, weil ich habe letzte Woche angefangen, pro-  
 283 duktiv zu arbeiten und meine ersten Termine sind erst morgen. #00:25:42-4#

284 I: Okay. #00:25:42-9#

285 B: Das heißt, das eigentliche Arbeiten, dieses tatsächlich Schäden besichtigen, Berichte schreiben und  
 286 diese ganze Tätigkeit, die werde ich morgen das erste Mal völlig eigenständig machen. Zurück gesehen  
 287 auf die Berührungspunkte, wo ich schon selbst handeln durfte oder wo ich bei den Kollegen mithelfen  
 288 durfte, bin ich schon sehr, sehr zufrieden. Ich konnte dort schon, ich war einmal zusammen auf Scha-  
 289 denbesichtigung, dann durfte ich zum Beispiel schon mal den Bericht schreiben dafür. Und da hat es  
 290 mich schon sehr gefreut, dass es dann gegen Ende hieß, Klasse, den Bericht können wir genauso  
 291 wegschicken, da muss ich selbst nichts mehr ändern als erfahrener Mitarbeiter. Und das hat mich dann  
 292 doch schon sehr gefreut. #00:26:22-9#

293 I: Okay. Sie sagten jetzt gerade, dass Sie bisher selbst noch keine eigenen Aufträge bearbeitet haben,  
 294 selbst die Schadenbesichtigung eigenständig gemacht haben. Was haben Sie denn im Verlauf bisher  
 295 kennengelernt? Wenn Sie jetzt mal wirklich retrospektiv schauen, was war der erste Arbeitstag, was ist  
 296 da alles passiert bis heute? #00:26:44-2#

297 B: Also, am Anfang war es so, dass man einfach die Kollegen kennengelernt hat und ich mich überall  
 298 vorstellen durfte. Und dann ging es auch schon sehr schnell los, mit dem Unternehmen an sich. Mir  
 299 wurden die Strukturen erklärt, wer sind für mich Vorgesetzte, wie ist das Organigramm um mich herum  
 300 aufgebaut. #00:27:04-1#

301 I: Wer war das? Wer hat das gemacht mit Ihnen? #00:27:06-4#

302 B: Ich habe Sie jetzt leider nicht gehört. #00:27:08-5#

303 I: Wer hat Ihnen die Strukturen erklärt? #00:27:11-3#

304 B: Das war mein direkter fachlicher Vorgesetzter. #00:27:14-6#

305 I: Okay. #00:27:15-6#

306 B: Und der hat mich auch dann während der kompletten Zeit am Anfang intensiv bereut. Also, er hat  
 307 auch sehr, sehr viele Schulungen mit mir gehalten. Also, wir haben wirklich tatsächlich Vier-Augen-  
 308 Schulungen gehalten, der Leiter der Regulierer mit mir, das fand ich schon ja als Privileg, weil in der  
 309 Regel machen das dann Kollegen oder Ausbilder oder ähnliches. Und dann ging es sehr, sehr schnell  
 310 in die Fachabteilung hinein in die Schadenbearbeitung. Nachdem ich das System kennengelernt hatte  
 311 zuvor. Und durfte einfach anhand bestehender Schäden meine Kenntnisse ein bisschen ausspielen,  
 312 mich im System ein bisschen zurechtfinden, wo finde ich was, was kann ich wie eingeben und dann  
 313 ging es auch sehr schnell darin weiter, dass mich mir Schäden eigenständig anschauen durfte. Und ich  
 314 dann mit dem zuständigen Sachbearbeiter besprochen, was würde ich jetzt tun an seiner Stelle. Es war  
 315 nicht vorgesehen, dass ich im Innendienst tatsächlich selbst Eingaben tätige und da wirklich produktiv  
 316 bin, aber es wurde gesagt, ich muss/ so eine Art Trockenübung war das, ich habe immer geschaut, was  
 317 würde ich machen, bespreche das und manchmal haben wir das dann auch direkt gemacht. Manchmal  
 318 haben wir das auch nur mal miteinander besprochen und man hat so einen gewissen Erfahrungsaus-  
 319 tausch durchgeführt. Und was ich sehr gut fand, dass einige Themen, die meine Arbeit betreffen, von  
 320 Reguliererkollegen, von mir durchgeführt wurden. Die sind dann extra nach München reingekommen,  
 321 um mir einfach diese Dinge zu zeigen. Und dann ging es auch sehr, sehr schnell dann mit diesen Kol-  
 322 legen dann mit vor Ort. Ich habe mich selbst mit denen verabredet und bei den Terminen quasi als  
 323 Beobachter oder ich wurde bei einem allerersten Termin von der Kundin als Praktikant bezeichnet. Habe  
 324 ich auch kein Problem damit. Und, ja, so bin ich so langsam von der Innendienstseite, vom Unternehmen  
 325 kennenlernen in diese Regulierungspraxis gekommen. Und jetzt gegen Ende bin ich auch noch mal bei  
 326 einem Sanierungsunternehmen untergekommen, bei einem der Dienstleister der [Name betrachteter  
 327 Arbeitgeber]. Und bin dort drei Tage im Unternehmen gewesen und bin auch mit denen raus gegangen  
 328 zu den Kunden, um einfach mal zu sehen, wie sieht das Ganze denn von der Seite aus der Handwerker  
 329 und Sanierer, die ich sonst eigentlich nur beauftrage. #00:29:37-5#

330 I: Okay. Wenn wir jetzt mal diese Zeit rückwirkend, sind ja jetzt fast drei Monate, betrachten, wie viel  
331 von den drei Monaten haben Sie da wirklich in einer Einarbeitung investieren können? #00:29:53-3#

332 B: Ich denke, die Frage ist, was ist Einarbeitung? Weil zum einen ist Einarbeitung der Lerneffekt, dass  
333 was ich gelernt habe, ist denke ich, könnte man auch locker auf einen Monat reduzieren. Wenn nicht  
334 noch weniger, aber was glaube ich viel wichtiger ist, ist einfach die Erfahrung zu sammeln im Unterneh-  
335 men, was passiert, wenn ich das jetzt so machen, welche Situationen und Reaktionen gibt es dann auf  
336 der anderen Seite. Und das sind so Dinge, die ich auch, glaube ich, bis heute noch nicht ganz durchbli-  
337 cke und wo viele Überraschungen noch auf mich warten werden. #00:30:31-0#

338 I: Ja. Was fehlt Ihnen da noch, um das stärker zu durchblicken zu können? #00:30:35-9#

339 B: Ich denke, einfach selbst die Praxis und einfach diesen Arbeiten, einfach dieses Selbsttun und das  
340 Gute ist, meine Berichte werden am Anfang immer erst meinem Vorgesetzten geschickt, der schaut  
341 drüber und gibt mir dann auch persönlich Feedback darüber. Sagt mir, was ist gut, was ist weniger gut.  
342 Und das ist für mich so der Punkt, wo ich mich darauf freue, selbst zu arbeiten. Und genau diese Arbeit  
343 wird dann auch analysiert und entsprechend die richtigen Bahnen geleitet. Deswegen denke ich, ist es  
344 jetzt auch wirklich höchste Zeit, dass ich auch mal wirklich arbeiten darf, um natürlich auch Fehler zu  
345 machen, um auch wirklich einen Wow-Effekt zu haben und damit einfach diese Erfahrungen und die  
346 Dinge, die mir noch fehlen zu lernen. #00:31:17-7#

347 I: Ja. Okay. (...) Welche Unterstützung wünschen Sie sich da entsprechend dann noch von Ihrem Um-  
348 feld? #00:31:26-4#

349 B: (...) Ich denke, die Unterstützung, die ich bisher habe, so genauso wünsche ich mir das. Ich habe  
350 zum Beispiel zwei Kollegen hier in der Umgebung von Stuttgart, die letztes Jahr angefangen haben bei  
351 der [Name betrachteter Arbeitgeber]. Und immer, wenn wir gerade oder, wenn die auf dem Weg zu  
352 einem Termin sind und gerade etwas Zeit haben im Auto, dann telefonieren wir immer gerne miteinander.  
353 Und sprechen einfach, wie viele Aufträge sind da. Was sind das für komische Fälle? Wie kann man  
354 darangehen, welche Möglichkeiten gibt es dort? Und das hat jetzt auch, seitdem ich in der letzten Woche  
355 produktiv bin, war das Klasse. Also, an meinem ersten produktiven Tag habe ich auch gleich mehrere  
356 Anrufe und E-Mails bekommen so nach dem Motto einen guten Start. Und schön, dass du uns jetzt  
357 unterstützt. Das war schon, ja, das ist einfach dieser Zusammenhalt unter uns Regulierern, die dann  
358 einfach aufeinander achtgeben. Ich glaube, das ist so wie ich mir das auch vorstelle und ich denke,  
359 mehr kann ich mir da auch gar nicht wünschen. #00:32:26-7#

360 I: Okay. Sehr schön. Wenn Sie auch noch trotzdem noch mal an die letzten drei Monate denken und  
361 sich mal überlegen, was waren für Sie zentrale Momente, ganz wichtige Situationen? Können Sie das  
362 an einzelnen Ereignissen festmachen? #00:32:43-9#

363 B: (...) Ja, also, der eine Moment ist definitiv gewesen als ich den ersten Tag Homeoffice gemacht habe,  
364 wirklich so schnell, weil es einfach dieses, wir vertrauen unseren Mitarbeitern und wir wissen/ Also, ich  
365 kenne das nämlich auch noch von der [Name vorheriger Arbeitgeber] früher, wenn jemand in Home-  
366 office übergangen ist, dann hat man das immer halbtags gemacht und langsam, um zu sehen, wie  
367 dieser Mitarbeiter tatsächlich zu Hause arbeitet. Und hier war das völlig selbstverständlich, wenn ich  
368 von zu Hause arbeite, bin ich genauso produktiv und arbeite genauso viel, wie wenn ich da bin. Und  
369 das ist schon für mich ein sehr großes Vertrauensentgegenkommen gewesen, zu sagen, ja, klar, kein  
370 Problem, machen Sie das, wenn Sie das für richtig halten. Und zum anderen was mir auch sehr, sehr  
371 gefallen hat oder wo für mich so der Punkt war in der Einarbeitung, dass auf meine eigene Erfahrung  
372 und auf meinen Wissenstand sehr gut eingegangen wurde. Ich habe zum Beispiel mal gesagt zu mei-  
373 nem Chef, dass ich das gut finde, dass wir alles durchmachen, aber mir ist das so ein bisschen zu  
374 langsam, ich kenne das Ganze schon und dann wurde das Ganze auch etwas umgestellt und entspre-  
375 chend passend auf mich dann, ja, eingestellt. Aber und das hatte mein Chef dann auch sehr deutlich  
376 gesagt, dass bestimmte Sachen müssen einfach sein, auch wenn ich die Sachen schon kenne, ihm ist  
377 aber trotzdem wichtig, dass wir darüber reden. Mir wurde also auch dieser Einarbeitungsprozess, wie

378 er dann für mich extra umgestaltet wurde, dennoch erklärt und gesagt, so und so wird das jetzt laufen  
379 und das und das machen wir aus diesem Grund. Das sind so die zwei großen Punkte gewesen für mich.  
380 #00:34:31-7#

381 I: Wie fanden Sie, dass man sich zum einen auf Sie eingestellt hat, zum anderen aber gesagt hat, so,  
382 wir passen zwar jetzt an, aber gewisse Dinge verändern wir jetzt trotzdem nicht? #00:34:42-0#

383 B: Es ist eigentlich/ genau, also, ich finde das gut. Weil es gibt ja momentan einfach diesen Trend oder  
384 diese Umstrukturierung in der Wirtschaft dieses Führen auf Augenhöhe und dieses Miteinander und das  
385 ganze Drumherum. Das finde ich ja super und ich finde es gut, dass man mit den Vorgesetzten auf einer  
386 Augenhöhe miteinander sprechen kann, aber es ist ja immer noch der Vorgesetzte und der ist eine  
387 Hierarchiestufe höher. Und es ist nun mal auch seine Aufgabe gewisse Entscheidungen zu treffen, die  
388 nicht immer jeder mitträgt oder nicht jeder so genauso fällen würde. Aber so sind wir Menschen nun  
389 mal, wir haben unterschiedliche Entscheidungen. Was ich aber dann gut fand und deshalb konnte ich  
390 die Entscheidung auch sehr gut respektieren, mir wurde auch erklärt wieso. Und das ist für mich ein  
391 Punkt, wo, ja, eigentlich perfekt ist. Es gibt nun mal Dinge, die sind so. Oder er ist so, sagt muss das  
392 laufen und gibt auch gleich eine/ #00:35:43-0#

393 I: Sie werden gerade sehr leise. Leider. #00:35:46-5#

394 B: Hören Sie mich jetzt besser? #00:35:47-6#

395 I: Ja. #00:35:48-3#

396 B: So. Also, dass man auch diese Entscheidung für sich trifft und dann entsprechend auch die Begrün-  
397 dung dahinter gibt und nicht nach dem Motto, das ist jetzt der Mitarbeiter und der hat das jetzt einfach  
398 umzusetzen oder ich habe das jetzt so entschieden, sondern tatsächlich der bekommt auch mit wieso.  
399 #00:36:07-4#

400 I: Okay. Das ist schön. Wenn Sie jetzt mal versuchen, sich an den Moment zu erinnern, als Sie den  
401 Vertrag den Arbeitsvertrag bei [Name betrachteter Arbeitgeber] unterzeichnet haben. Was Sie da [Name  
402 betrachteter Arbeitgeber] gegenüber empfunden haben? Und das mal ins Verhältnis zu dem setzen,  
403 was Sie heute über [Name betrachteter Arbeitgeber] denken. Wie sieht der Vergleich aus? #00:36:31-  
404 8#

405 B: Ich glaube, ich kann mich noch ziemlich genau an den Tag erinnern, das war tatsächlich der letzte  
406 Tag, an dem ich meinen Arbeitsvertrag unterschrieben zurücksenden sollte. Und ich habe das immer  
407 gerne vor mich hergeschoben, da ja einfach bis zu meinem Beginn im Januar dann doch noch ein  
408 bisschen Zeit war. Es war im September die Vertragsunterzeichnung. Und es war ein bisschen Aufre-  
409 gung und es war sehr, sehr viel Neugier. #00:36:58-8#

410 I: Sie werden wieder leise. #00:37:00-8#

411 B: Wie bitte? #00:37:01-3#

412 I: Sie werden wieder sehr leise. #00:37:04-3#

413 B: Ja. Moment. Ich versuche gleich noch mal umzustellen, das ist ein bisschen komisch, weil sich das  
414 hier ständig verändert. #00:37:12-0#

415 I: Jetzt ist wieder gut. #00:37:13-5#

416 B: Okay. Versuchen wir es noch mal. Ja. Also, es war einfach sehr, sehr viel Neugier dabei und natürlich  
417 auch Aufregung. Weil es ist einfach ein großer Schritt und man weiß auch gar nicht, was die Zukunft  
418 bringt. Stand heute ist, es war eine richtig gute Entscheidung und ich fühle mich auch absolut wohl.  
419 Also, ich bin, ich denke, heute schon an dem Punkt, den ich mir damals schon hätte gewünscht für  
420 diesen Zeitraum. Also, es ist nicht so, dass ich jetzt irgendwie hinterherhinke und sage, ich habe hier  
421 noch einiges vor mir bis ich angekommen bin, sondern es ist schon so, ich weiß klar meine Richtung  
422 und mir wurden die Werkzeuge in die Hand gelegt und jetzt kann ich Gas geben, um entsprechend  
423 meine Ziel und meine Anforderungen gerecht zu werden. #00:38:05-4#

424 I: Okay. Sie sprachen eben davon, dass Sie die Vertragsunterzeichnung sehr hinausgezögert haben.  
425 Können Sie sich das erklären, woher das kam? #00:38:12-2#

426 B: Es war also für mich war die Entscheidung gefällt, das für mich klar, dass ich den unterschreibe.  
427 Allerdings war es/ war die Vertragsunterzeichnung für mich im Kopf sehr stark mit der Kündigung bei  
428 der [Name vorheriger Arbeitgeber] verbunden. Und damals habe ich mich noch tatsächlich ein bisschen  
429 davor gefürchtet vor den Reaktionen und den Auswirkungen, die damit nach sich ziehen. Deswegen  
430 habe ich das doch ja lange hinausgezögert, als ich ihn dann aber unterschrieben und abgegeben habe,  
431 war das schon ein gutes Gefühl. Aber das Ganze kam dann halt wieder hoch, als es um die Kündigung  
432 ging, war das überhaupt richtig, weil man weiß ja nicht, was einen wirklich erwartet. Ja, das war einfach  
433 vor allem diese Neugier und diese Unsicherheit, was halt in Zukunft passieren wird. Wo ist mein Ar-  
434beitsplatz? Wer sind meine Kollegen? Wie genau wird meine Arbeit aussehen? Weil sieht ja auch überall  
435 ein bisschen anders aus. Ja. Das war einfach vielmehr diese Ungewissheit. #00:39:17-7#

436 I: Wie hat die sich angefühlt? #00:39:21-1#

437 B: Wie bitte? #00:39:21-2#

438 I: Wie hat sich diese Ungewissheit angefühlt? #00:39:23-5#

439 B: Ich habe leider das erste Wort gar nicht verstanden? #00:39:26-3#

440 I: Wie hat sich die Ungewissheit angefühlt? #00:39:28-8#

441 B: Es war eher aufregend, es war eher so eine Mischung zwischen Aufregung und Neugier. Aber  
442 dadurch, dass man ja doch tatsächlich noch drei Monate hatte, bis man dann tatsächlich bei der [Name  
443 betrachteter Arbeitgeber] angekommen ist, war da so mit der Zeit auch, ja, wurde man langsam etwas  
444 unruhig und man denkt sich, wieso geht es denn jetzt nicht endlich los. Aber es waren eigentlich sehr  
445 positive Gefühle. #00:39:55-8#

446 I: Ja. Wie war denn dann entsprechend diese Zeit stand Vertragsunterzeichnung bis zum ersten Ar-  
447beitstag. Was ist da im Verhältnis zu [Name betrachteter Arbeitgeber] für Sie passiert? #00:40:08-9#

448 B: Also, zum einen habe ich die [Name betrachteter Arbeitgeber] für mich dann ab dem Zeitpunkt völlig  
449 anders wahrgenommen. Also, gerade auch was die Werbung angeht. Und das Ganze, was man einfach  
450 im Versicherungsumfeld so hört. Ich habe zum Beispiel zu dem Zeitpunkt erfahren, dass ein sehr, sehr  
451 guter Freund von mir, dass der Vater von ihm in Berlin eine [Name betrachteter Arbeitgeber]-Agentur  
452 hat. Was völlig überraschend kam, das hat irgendwie keiner gewusst. Und, ja, es war ich habe das so  
453 ein bisschen als Vorbereitung empfunden, mich auch mental so wie auch fachlich auf die Dinge zu  
454 konzentrieren, die später dann meine Tätigkeit werden. #00:40:49-1#

455 I: Ja. Was haben Sie dann konkret gemacht? #00:40:51-3#

456 B: Ich habe zum Beispiel in meiner Innendiensttätigkeit in der Schadenabteilung viel mehr auf die Be-  
457richte von Sachverständigen geachtet, ich habe die Sachverständigenbüros einfach mal näher begut-  
458achtet, was sind das für Menschen, was machen die genau und wie ist das Ganze aufgebaut. Ich habe  
459 dann auch ganz anders/ Also, ich habe auch gewisse Kontakte gepflegt bzw. mir natürlich auch darüber  
460 Gedanken gemacht, was mache ich denn jetzt, wenn ich nicht mehr hier bin. Dann habe ich hier nicht  
461 mehr die Liste mit allen Sachverständigen, mit denen ich gerne zusammenarbeite. Das sind so Dinge,  
462 die ich mir dann einfach für mich persönlich aufgeschrieben habe, die mir vielleicht in meiner Arbeit  
463 nützlich sein können. #00:41:36-4#

464 I: Welche Kontaktpunkte hatten Sie zu [Name betrachteter Arbeitgeber] selbst? #00:41:39-8#

465 B: Während der Arbeit das war witzigerweise, ich weiß nicht, ob es Zufall war, aber in den zwei Monaten  
466 habe ich zwei, drei Schäden in dem die [Name vorheriger Arbeitgeber] und die [Name betrachteter  
467 Arbeitgeber] involviert waren, einmal als Gebäude- und Inhaltsversicherer. Das war schon sehr interes-  
468sant, weil ich musste zum einen auch die [Name betrachteter Arbeitgeber] anrufen und mit den Kollegen  
469 bestimmte Schadenfälle besprechen und es war ein ganz komisches Gefühl, weil man ja eigentlich

470 (unv.) Zeit einen Kollegen von dem gegenüber ist, aber, ja, jetzt im Moment halt noch nicht. #00:42:15-  
 471 1#

472 I: Okay. Haben/ Also, wussten die Kollegen davon, oder war das nicht Ihre direkten Kollegen, mit denen  
 473 Sie da gesprochen haben? Also, wussten die [Name betrachteter Arbeitgeber]-Kollegen, dass Sie ein  
 474 zukünftiger Kollege sind? #00:42:29-0#

475 B: Nein. Nein. Das wusste sie nicht, dadurch, dass ja die Schadenbearbeitung deutschlandweit läuft,  
 476 waren das keine Kollegen in Stuttgart oder München. Aber ich habe es auch nicht gesagt, weil es war  
 477 auch bei mir im Unternehmen noch nicht offiziell kommuniziert, dass ich gehe. Deshalb war das einfach  
 478 so ein kleines Geheimnis so in dem Moment. #00:42:51-4#

479 I: Ja. Wie hat sich das angefühlt, da bzw. was hat dieser Kontakt auch für Sie bedeutet? #00:42:58-0#

480 B: Also, es war schon interessant so ein bisschen anzutasten, wie ticken die Kollegen oder meine zu-  
 481 künftigen Kollegen und wie professionell sind die Antworten auf meine Fragen, die ich da gestellt habe.  
 482 Und wie sehr bemühen die sich auch mir zu helfen. Und das fand ich, weil man hat ja in der Schaden-  
 483 abteilung doch öfters mit anderen Gesellschaften Kontakt und da habe ich halt sehr stark darauf geach-  
 484 tet und es war schon wirklich so, dass mich das neugierig gemacht hat, weil die waren sehr offen. Sie  
 485 haben mir sehr, sehr viel erzählt. Und sie haben mir auch konkret auf meine Fragen Antwort gegeben,  
 486 die ich muss zugeben, nicht immer ganz einfach waren. Also, da muss man schon ein bisschen was auf  
 487 dem Kasten haben, um darauf flott eine Antwort zu haben. Und das haben die tatsächlich geschafft.  
 488 #00:43:48-8#

489 I: Das heißt, Sie haben die Kollegen ein bisschen herausgefordert, verstehe ich das richtig? #00:43:52-  
 490 8#

491 B: Ja. Also, ich habe dort tatsächlich den Schwierigkeitsgrad so an sich, also ich so ein bisschen mehr  
 492 abgefragt und gemacht, was eigentlich nötig gewesen wäre. Aber, ja, ich habe so ein bisschen Mäus-  
 493 chen gespielt, so nach dem Motto, mal gucken, wie die so ein bisschen ticken. Ja. #00:44:07-3#

494 I: Okay. Fazit wäre dann Ihrerseits? #00:44:10-6#

495 B: Absolut positiv, sehr beeindruckend und das war schon so ein Moment, ja, mit denen kann ich gut  
 496 zusammenarbeiten. #00:44:20-1#

497 I: Okay. Stellen Sie sich vor, Sie stehen wieder vor dem ersten Arbeitstag bei [Name betrachteter Ar-  
 498 beitgeber] und könnten sich selbst gegenüber eine gewisse Empfehlung aussprechen oder irgendeine  
 499 Information geben, die Sie nicht hatten. Was wäre das? #00:44:31-8#

500 B: Das ist schwierig. (.) Also, ich habe doch alle Informationen, die ich gerne haben wollte, recht zeitnah  
 501 bekommen bzw. ich hatte sehr, sehr viel Zeit mir diese Informationen im Intranet und Co. selbst anzu-  
 502 schauen. Ich denke, dass was ich auf jeden Fall sagen würde, einfach die Augen offenhalten und wirk-  
 503 lich die ganzen Informationsmöglichkeiten, die das Intranet, das [Name betrachteter Arbeitgeber]-ONE-  
 504 Portal und ähnliches bietet, tatsächlich einfach mal zu durchforsten und sich auch mal Dinge durchzu-  
 505 lesen, die nicht direkt mit einem selbst was zu tun haben. #00:45:13-7#

506 I: Okay. Wenn Sie den Prozess, den Sie jetzt selbst durchlaufen haben, Sie hatten ja eigentlich schon  
 507 gesagt, dass das eigentlich für Sie sehr gut war, wenn Sie den hätten selbst gestalten dürfen, wie hätte  
 508 der ausgesehen? (..) Der Onboarding-Prozess? #00:45:30-7#

509 B: Wie bitte? #00:45:31-9#

510 I: Wie hätte der Onboarding-Prozess ausgesehen, wenn Sie denn selbst hätten gestalten dürfen?  
 511 #00:45:36-9#

512 B: (..) Also, jetzt wo ich weiß, wie es bei mir gelaufen ist, würde ich mir sehr viel davon anschauen. Ich  
 513 denke aber, dass das, ja, es ist schwierig, also, ich denke was mir vielleicht oder was ich anders machen  
 514 würde, wäre so eine gewisse Patenschaft für den neuen Mitarbeiter, dass da vielleicht auch eine An-  
 515 sprechperson auf gleicher Ebene einfach da ist, die einen einfach durch diesen Prozess auch mit führt.

516 Ich fand es zwar sehr gut, dass mein Vorgesetzter mich durchgängig an der Hand geführt hat und mein  
517 Ansprechpartner Nummer eins war, aber mir ist das recht leichtgefallen, weil ich denke, ich habe da  
518 leider, was heißt leider, ich habe einfach recht viel Selbstbewusstsein in der Hinsicht, dass ich auch mit  
519 Vorgesetzten genauso sprechen kann wie mit Kollegen auch. Da habe ich sehr wenig Scheu, aber ich  
520 denke, nicht jeder ist so in der Lage, das zu machen. Deswegen ist vielleicht einfach ein Ansprechpart-  
521 ner oder so eine Art Pate auf selber Ebene, ja, würde ich noch mit hineinbauen, aber ansonsten fand  
522 ich den Einarbeitungsprozess, so wie er war sehr, sehr gut. #00:46:49-8#

523 I: Okay. Was welche Rolle könnte der Pate im Verhältnis zur Führungskraft einnehmen? Hallo? Verbin-  
524 dung? Hallo? Nein. Dann mache ich jetzt Stopp. #00:47:11-9#

**A.8: IP18**

1 I: Es läuft. Das ist schon einmal gut. Dann können wir starten. Wie gesagt, ich möchte mich nochmal  
2 dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit für mich nehmen, um dieses Gespräch zu führen und nochmal  
3 Ihre erste Zeit Revue passieren zu lassen, wobei Sie ja mitten drin stecken. Und dabei gerne einfach  
4 mit der ersten Frage starten: Wie haben Sie sich bisher eingelebt und in welchem Stadium sind Sie  
5 gerade so? Was ist ihre Gefühlslage? #0:00:25-3#

6 B: Gefühlslage ist sehr, sehr positiv. Also, war im Endeffekt dadurch, dass ich aus der Technik komme  
7 ein bisschen ein riskanterer Schritt, den Quereinstieg zu wagen. So gesehen, weil ich von der Versiche-  
8 rungsbranche, eigentlich bisher so gut wie gar keine Ahnung hatte. Den MBA, den ich hatte, der war  
9 relativ oberflächlich dadurch, dass er recht kurz war von der Zeit. Also, ich konnte so ein bisschen die  
10 Zahlen lesen, das kann ich. Aber tiefergehend hatte ich keine Kenntnisse. Deswegen war das so ein  
11 bisschen die Frage wie das dann, wie da die ersten Monate / also da wurde mir auch bereits vorher von  
12 meiner Vorgängerin gesagt, dass das die Einarbeitung sowieso schon anspruchsvoll wird und dadurch,  
13 dass es dann auch noch fachfremd, also sehr fachfremd ist, das ist dann noch eine Stufe anstrengender  
14 oder anspruchsvoller wird. Bisher habe ich aber ein ganz gutes Gefühl. Also von den ganzen Menschen,  
15 von dem Unternehmen sowieso. Vom Bauchgefühl, was auch eigentlich so ein Kernpunkt war, warum  
16 ich hier hingekommen bin. Das war eins der ersten klaren Argumente, dass das Bauchgefühl gepasst  
17 hat. Das hat sich bestätigt, sogar verbessert. Also von der Weise wie ich mich hier persönlich wohlfühle.  
18 Also bereits in der kurzen Zeit, ich weiß nicht ob es noch kurz ist, fühle ich mich sehr gut aufgenommen,  
19 fühle mich wohl, wenn ich hier hinkomme. Dass das passt auf jeden Fall. Von der Thematik bin ich  
20 tendenziell jemand, der glaube ich Sachen sehr schnell auffassen kann. Sonst hätte man mich hier auch  
21 glaube ich nicht genommen. Ich hatte das Gefühl, dass es am Anfang sehr schnell so ging für die  
22 grundsätzlichen Abläufe. Dass es da aber auch noch nicht so direkt erforderlich war, so die Themen zu  
23 verstehen. #0:02:13-3#

24 I: Was meinen Sie mit, dass es schnell ging? Was ging genau schnell? #0:02:16-5#

25 B: So den grundsätzlichen Aufbau zu verstehen. Wer mit wem wie kommuniziert. In welchen Bereichen  
26 ich wo die Zusammenhänge knüpfe, wo ich die Schnittstelle bin. Also auch dahingehend, dass ich dann  
27 verstanden habe, wenn etwas Neues kommt, was aktuell nicht so beabsichtigt wird / abzusehen ist.  
28 Also, dass ich jetzt eigentlich bereits weiß, wie ich damit umzugehen habe, wo meine Ansprechpartner  
29 sind. Das ich eigentlich so die Position, dass das sehr gut ging meine Position hier zu finden, was sehr  
30 stark daran lag, dass mich meine Vorgängerin sehr gut eingearbeitet hat, einen Plan dafür aufgestellt  
31 hat, wie sie mir Stückchenweise im Endeffekt ihre Aufgaben übergeben hat. Also das hat gut geklappt.  
32 Was ich jetzt so ein bisschen merke, wo ich länger da bin, wo ich jetzt auch seit eineinhalb bis zwei  
33 Wochen ist das jetzt ungefähr, dass ich nicht mehr so wirklich mit dem Schutz meiner Vorgängerin  
34 agieren kann, sondern die ist jetzt auch im Urlaub. Von daher bin ich jetzt mal ganz alleine. Dass es  
35 sich thematisch sich jetzt doch teilweise zeigt, dass da noch ja Themen fehlen, die ich noch nicht kann.  
36 Die ich noch lernen muss, wobei das in vielen Aspekten nicht versicherungsspezifisch ist, sondern ein-  
37 fach unternehmensspezifischer noch. Also, was ist das Projekt? Klar, die klassischen Sachen, wie wel-  
38 che Abkürzung bedeutet was, was ist die Hintergrundgeschichte dafür? Das Grundsätzliche kann ich  
39 mir dann eigentlich zusammenreimen. Warum es dieses Produkt gibt? Also klar, nicht in der größten  
40 Tiefe, aber ich kann es mir denken. Also von daher merke ich jetzt gerade, dass es so ein bisschen /  
41 also sagen wir es ist normal, aber es frustriert mich so ein bisschen, weil ich normalerweise gefühlt  
42 immer sehr schnell in allen Sachen bin und jetzt wo es aber das erste Mal wirklich darauf ankommt voll  
43 in die Tiefe einzusteigen. Bisher war es immer irgendwie in dieser Blase Praktikum oder Werkstudent,  
44 da war es nicht so notwendig. Aber, dass das ja da stecke ich gerade so voll drin. Aber ich bin jetzt nicht  
45 irgendwie frustriert oder demotiviert. Also ich habe gerade frustriert gesagt, aber ich meine eigentlich  
46 eher so das (...) wie beschreibe ich es richtig? #0:04:36-6#

47 I: Schwer Gefühle zu beschreiben. #0:04:38-5#

- 48 B: Ja, in dem Fall ist es (lacht) #0:04:39-9#
- 49 I: Aber die interessieren mich ganz besonders (lacht). #0:04:41-5#
- 50 B: Es ist (...) immens anspornend. Es ist teilweise auch so ein bisschen wie eine Achterbahn. Also bei  
 51 mir ist es immer am Extremsten, ich bin ja jetzt in den KVS drin, um die zu protokollieren. Und da ist es  
 52 vom Tempo unglaublich schnell. Also da kommen die Themen eins nach dem anderen. Da sitzen jetzt  
 53 ja auch nicht die langsamsten Köpfe, sondern die spielen dann auch mit den Themen rum, werfen etwas  
 54 in den Raum und, nicht nur, dass ich das verstehen muss, ich muss es ja auch noch irgendwo protokol-  
 55 lieren. Also da merke ich immer so noch den, wenn ich im KVS war, dann bin ich eigentlich mindestens  
 56 den Nachmittag danach nicht mehr zu gebrauchen. Und dann, dann qualmt der Kopf. Dann ist es zu  
 57 viel. Dann ist für den Tag denke ich dann immer so: „Oha, das wird noch ganz schön viel“. Und arbeite  
 58 mich dann da so ein bisschen gerade raus dann immer, indem ich dann probiere es das dann ein biss-  
 59 chen strukturierter zu sehen. Zu sehen, was habe ich eigentlich bereits alles verstanden, um dann runter  
 60 zu brechen, welche Aspekte dann noch fehlen. #0:05:45-6#
- 61 I: Was machen Sie dann damit? #0:05:48-5#
- 62 B: Also mit den Aspekten, die dann noch fehlen? Ich probiere mir dann die Ansprechpartner da zu  
 63 suchen. Wobei das bei der KVS natürlich nochmal schwieriger beziehungsweise so ein bisschen unan-  
 64 genehmer ist. Insbesondere wenn das Thema nur von einem Vorstand präsentiert wurde. Wenn ein  
 65 Gast da war, dann kann ich den anrufen. Das ist leichter als jetzt irgendwo den Vorstand nochmal  
 66 anzurufen und sagen: „Hör mal, ich habe dein Thema gerade nicht so ganz verstanden“. Also das pro-  
 67 biere ich auch irgendwo zu vermeiden. Also, ich glaube alle Vorstände würden mir nicht den Kopf ab-  
 68 reißen, aber gerade jetzt weil ich der Neue bin, probiere ich da eigentlich in der Richtung nicht mich  
 69 negativ aufzufallen, auch wenn alle bestimmt Verständnis dafür haben. In der letzten KVS wurde gesagt,  
 70 dass meine Protokolle noch ein bisschen zu lang sind und dann wurde auch gesagt: „Das ist ja noch  
 71 Einarbeitungsphase, ist ja okay das lernt der Herr [Nachname IP] ja noch“. Aber das hat mich dann  
 72 schon gewurmt irgendwie, dass das Punkt in der KVS war, dass ich jetzt da die Protokolle zu lang  
 73 schreibe. Weil ich sie eigentlich lieber viel kürzer schreiben würde, aber wir müssen sie so lang schrei-  
 74 ben, weil sie von der BaFin gegebenenfalls mal gelesen werden. Und da muss man dann zeigen, dass  
 75 auch mal diskutiert wurde entsprechend. Also das ist eine Aufgabe gewesen, die ich, also beziehungs-  
 76 weise eine Zielsetzung, die ich von meiner Vorgängerin so bekommen habe. Ich habe es dann selber  
 77 auch gesehen, ja es war ein bisschen zu lang. Aber ich hätte es lieber noch kürzer gemacht, sodass  
 78 der Vorstand auch glücklich damit gewesen wäre. Aber ich habe es nicht gemacht, weil ich wusste, so  
 79 und so sind die Vorgaben. Und vielleicht weiß das nicht jeder von den Vorständen. Aber ich sage dann  
 80 natürlich auch nicht ja, also ich widerspreche ja in dem Moment auch nicht. Ich nicke dann brav und  
 81 sage okay. Ist ja auch logisch. Ich bin der Assi, der da gerade neu dazugekommen bin und der Rest ist  
 82 der Vorstand, ich werde mich da nicht mich darüber heben. (lacht) Ich habe das Gefühl, ich springe  
 83 gerade vom einen Punkt zum anderen. Aber KVS im Endeffekt, das ist das wo ich derzeit immer also  
 84 die letzten Male zumindest gemerkt habe, dass ich da noch in der Einarbeitung bin und vielleicht mal  
 85 so die Frage zum Abschluss. Das ist auch so die Frage, womit ich mich sogar so ein bisschen beschäf-  
 86 tige: wie lange darf eine Einarbeitung dauern? Also viele wünschen mir jetzt noch einen guten Start.  
 87 Keine Ahnung. Eineinhalb Monate, finde ich dann nett, ist okay. Andererseits denke auch so, nach  
 88 eineinhalb Monaten müsste man eigentlich bereits so ein bisschen angekommen sein. Und Andere  
 89 sagen ja auch, also andere Assis haben mir gesagt, sie haben 6 Monate gebraucht um in den Themen  
 90 einigermaßen drin zu sein. Andere haben gesagt, beim Assi-Programm ist es eigentlich so ein Jahr  
 91 Einarbeitung und ein Jahr dann Routine. Also da wurde sogar ein Jahr gesagt, bis man sich an alles  
 92 gewöhnt. Wenn mir irgendjemand das mal offiziell sagen würde, fände ich das angenehm, dass ich  
 93 wüsste, ich bin noch im Soll irgendwo was das angeht. #0:09:00-1#
- 94 I: Verstehe. Das heißt, verstehe ich Sie richtig, wenn Ihnen da so eine Vorgabe fehlt? Oder Sie wollen  
 95 da eher einen Standard haben? #0:09:11-5#

- 96 B: Ja. #0:09:11-6#
- 97 I: An dem Sie sich orientieren können? Oder, ich würde gerne mehr verstehen was Ihnen fehlt, um sich  
 98 selber so einordnen zu können: „Wo stehe ich denn gerade? Und ist das richtig, wo ich gerade stehe?“  
 99 #0:09:20-4#
- 100 B: Ja ich weiß, dass das häufig nicht geht. Also eigentlich so gut wie gar nicht geht. Ich bin aber vom  
 101 Mindset eher auf den Studiengang technisch irgendwie. Ich mag das, wenn Sachen messbar sind, wenn  
 102 ich das abschätzen kann. Und das ist jetzt diese ganze Einarbeitung liegt klar jetzt nur noch an mir. Das  
 103 finde ich auch okay. Mir wurde gesagt, dass es ein sehr eigenverantwortlicher Job sowieso. Es gibt  
 104 kaum jemanden, der sagt wie ich es zu tun habe. Hauptsache ich mache es irgendwie und es ist am  
 105 Ende da ist. Das ist mit der Einarbeitung genau so läuft war abzusehen und ist jetzt auch für mich keinen  
 106 Grund, dass ich verzweifle. Aber so zwischendurch wäre es im Endeffekt, ich weiß aber auch nicht, wie  
 107 man es messen kann, aber es wäre schön, wenn es irgendwie gehen würde, dass man sagt ja, bis  
 108 dahin, also noch nicht einmal detailliert, sondern: „Warte mal, keine Ahnung, vier Monate ab und dann  
 109 sprechen wir das erste Mal“. Dass man dann ein Gespräch mit einem hat und dann wenn man dann  
 110 sagt: „Ich fühle mich immer noch uneingearbeitet.“, dass man dann guckt, was man machen kann. Be-  
 111 ziehungsweise uneingearbeitet insofern, dass man von den Themen nicht mitkommt. Aber dass man ja  
 112 irgendwie so ein fixes Gespräch hat, das vom Zeitraum dahin angepasst ist, wie komplex die Themen-  
 113 stellungen sind, die man in seinem Job lernen muss. Das glaube ich würde mir bereits helfen, wenn  
 114 man dann einfach noch nicht mal das Gespräch selber, sondern wenn ich jetzt wüsste, ich habe das  
 115 Gespräch in dreieinhalb Monaten, würde ich mir bei Weitem nicht so viele Sorgen machen, weil ich  
 116 dann weiß: „Okay, das ist Einarbeitungszeit“. Aber mir ist vollkommen klar, dass das schwierig ist ir-  
 117 gendwo so festzusetzen, standardisieren, wie auch immer. Weil da ist ja auch jeder anders und die  
 118 Umstände, die man lernt sind anders. Aber so als Betreuungsaspekt vielleicht. #0:11:28-4#
- 119 I: Ich habe während Sie eben erzählt haben mir selber so ein paar Fragen aufgeschrieben, weil ich Sie  
 120 auch nicht unterbrechen wollte. Sie sprachen eben von einer Achterbahn. Dem Bild einer Achterbahn.  
 121 Können Sie da näher darauf eingehen? Also was so die Parallelen dann sind in der Realität, wenn man  
 122 sich das Bild der Achterbahn vor Augen hält? #0:11:50-5#
- 123 B: Ja, also im Endeffekt oben, unten klar. Oben ist das Gefühl, wenn ich irgendwas gemacht habe, wo  
 124 ich mich bereits recht sicher fühle. Oder beziehungsweise sogar noch besser, wenn ich etwas gemacht  
 125 habe, wo ich mich noch nicht so sicher gefühlt habe. Aber wenn das richtig geklappt hat. Wenn ich  
 126 irgendwie einen Termin organisiert habe, was vorbereitet habe. Im Endeffekt, wenn ich eine gute Rück-  
 127 meldung bekomme. Es muss noch nicht einmal ein Lob sein. Sondern, wenn ich einfach bemerke, okay  
 128 es läuft, es wird so akzeptiert, ich habe jetzt hier durch meine Aktion etwas geschaffen was dann auch  
 129 so Wirklichkeit wird. Das finde ich ist ein gutes Gefühl irgendwo. Ich meine klar, mein jetziger Chef der  
 130 [Name Vorstand], der ist auch jemand, der lobt. Das finde ich auch sehr schön. Das merke ich dann  
 131 auch, dass das in dem Moment mich freut. Aber langfristiger sind eigentlich für mich immer die Sachen,  
 132 also wenn ich nach Hause komme und irgendwie denke: „Boah, das war ein guter Tag“ dann weil ich  
 133 irgendwie, zehn Sachen organisiert habe und irgendwie eine Unterlage gemacht habe, die so akzeptiert  
 134 wurde und alle arbeiten damit. Das ist das Positive. Das war immer etwas, was mich im Praktikum oder  
 135 im Werkstudenten gestört hat, dass ich da eigentlich wie ich gerade bereits gesagt habe, dass ich da  
 136 so in einer Blase agiert habe. Das ist immer so kleines Zuarbeiten für den Zuarbeiter so ungefähr war  
 137 und dass ich jetzt hier ganz vorne stehe und so Sachen bewegen kann, die dann ebenfalls auf mich  
 138 zurückfallen. Das finde ich sehr positiv. Das ist der obere Aspekt. #0:13:34-8#
- 139 I: Was ist daran positiv? #0:13:36-4#
- 140 B: Dass das auf mich zurückfällt. Und es gibt mir Bestätigung auf jeden Fall. Das wäre jetzt absolut  
 141 gelogen wenn ich hier hingekommen wäre und gesagt hätte, das mache ich locker leicht. Das hatte ich  
 142 gerade ja schon mal angedeutet. Es war für mich schon ein Risiko hier hinzugehen. Ich hatte andere  
 143 Angebote, die glaube ich weitaus mehr im sicheren Hafen gewesen wären. #0:14:03-0#

144 I: Sicher, weil? #0:14:04-1#

145 B: Weil es im Endeffekt thematisch einfach mehr zu meinem Lebenslauf gepasst hätte. Weil ich eben-  
 146 falls von den Aufgaben da auch weitaus mehr glaube ich sehr viel enger noch betreut gewesen wäre  
 147 mit sehr viel mehr Rückmeldung. Weniger Gestaltungsspielraum, aber natürlich ebenfalls weniger Spiel-  
 148 raum etwas falsch zu machen. Ich glaube das, es ist nur eine Vermutung, ich habe es jetzt nicht ge-  
 149 macht, aber das war im Endeffekt damals hatte ich ein Konkurrenzangebot was wirklich ernst für mich  
 150 war und ich habe mir Pros und Kontras aufgeschrieben und [Name betrachteter Arbeitgeber] hatte weit-  
 151 aus mehr Pros und mehr Kontras. Also deswegen war es einfach von den Extremen größer. Und dann  
 152 habe ich gesagt ich find das, eigentlich bauchgefühlbezogen, dass das jetzt passt. Dass ich es deshalb  
 153 mache und dass deswegen mich das irgendwie, wenn ich jetzt die Rückmeldung bekomme, dann weiß  
 154 ich insofern, das hat sich gelohnt irgendwie das Risiko. Deswegen ist es positiv für mich und klar auch  
 155 langfristig will ich natürlich möglichst viele dieser Häppchen sammeln und dann dementsprechend so  
 156 auch das Gesamtbild abgeben, dass ich gut bin und für mehr befähigt bin. Das nicht nur das meine  
 157 Vorgesetzten das so sehen sondern, dass ich das auch für mich selber, dass ich das weiß weil ich will  
 158 natürlich nicht irgendwie eine höhere Position haben, wenn ich selber nicht davon überzeugt bin, dass  
 159 ich das kann. (Telefon klingelt) Entschuldigung. #0:15:36-3#

160 I: Okay, das heißt das waren jetzt die Hochs. #0:15:40-4#

161 B: Das waren die Hochs, genau. Die Tiefs ist im Endeffekt das Gefühl, wenn ich dann etwas mache,  
 162 was dann korrigiert wird. Es ist jetzt noch nicht passiert und ich glaube es müsste auch viel passieren,  
 163 dass es so kommt. Dass irgendjemand sagt: „Boah, da hast du aber geschludert, da hast du etwas  
 164 falsch gemacht“. Also beziehungsweise noch nicht einmal falsch, aber dass mir wirklich das als Vorwurf  
 165 gemacht wird, dass ich nicht genug Energie oder Enthusiasmus oder Sorgfalt reingesteckt habe. Das  
 166 glaube ich passiert selten. Ich lerne erst seit zwei drei Jahren so wirklich was Kritik heißt, wenn es  
 167 wirklich konstruktive Kritik heißt. Davor war immer alles super, alles top. Aber ein reiner Verbesserungs-  
 168 vorschlag fällt mir manchmal schon relativ schwer. Das in dem Moment erst einmal ganz sachlich zu  
 169 betrachten. Also ich bin einfach gewöhnt, ich mache das gut. Und ich will das auch gut machen und  
 170 wenn dann Änderungen kommen, also wenn ich irgendeinen Text schicke und der kommt zurück, und  
 171 eigentlich sehe ich überall nur Änderungsmodus, alles in rot. Das ist dann manchmal ein kurzes Tal,  
 172 manchmal ein längeres Tal, je nachdem wie viel ich reingesteckt habe. Dass ich dann denke, ja das  
 173 sind so die tieferen Punkte, die dann immer am extremsten in dem Fall sind. Wenn ich mir denke: „Ja,  
 174 da hättest du tatsächlich noch mehr machen können, um es nicht so zu machen“. Das ist das, was mich  
 175 dann immer ärgert. Das hat dann eigentlich nichts mit der Außenwelt zu tun, sondern wo ich denke ja:  
 176 „Verdammt noch mal, jetzt reiße dich mal zusammen und jetzt machst du das nächste Mal ordentlich“.  
 177 Dieses nur noch mal so gerade hingemacht, das hat vielleicht früher mal geklappt. #0:17:40-1#

178 I: Wie gehen Sie dann damit um? #0:17:42-8#

179 B: Tief Luft holen. Also es häufig ein Faktor Zeit, der mir dann hilft, bis ich mich dann in den Situationen  
 180 wieder gefangen habe. Spätestens eine Nacht schlafen ist. Dann ist es gut, dann bin ich motiviert am  
 181 nächsten Morgen macht auch viel so die Umgebung, wenn ich morgens dann hier hinkomme. Ich bin  
 182 einer der Ersten. Die Sonne geht auf und mit Kaffee und so, dann fühle ich mich irgendwie vitalisiert  
 183 und dann passt das. Also dass, die Gedankenmechanismen, die ich da in Kraft setzen muss, die kann  
 184 ich inzwischen. Also ich weiß, das ganze etwas nüchterner betrachten, also da habe ich inzwischen /  
 185 weiß ich, wie ich damit umgehen muss. Manchmal fühlt es sich zunächst so als der Schlag in die Ma-  
 186 gengrube und dann dauert es manchmal so ein bisschen sich davon zu erholen. (...) Könnte ich ganz  
 187 kurz den Herrn zurückrufen? Können wir unterbrechen? #0:18:46-4#

188 I: Ja, wir stoppen. #0:18:47-6#

189 I: Aber es läuft schon. Egal. Mir war tatsächlich bei dem Schlag in die Magengrube bei dem Problem.  
 190 Und wie Sie damit umgehen? Was ich eben auch noch fragen wollte, ist wie die Einarbeitung durch ihre  
 191 Vorgängerin ganz konkret ausgesehen hat und welchen Umfang die angenommen hat. Also wirklich

192 von den Schritten prozessual betrachtet, erster Tag bis zum letzten Einarbeitungs- / also (unv.) Einar-  
 193 beitungstag. #00:00:39-9#

194 B: Also tatsächlich angefangen, was ich sehr, sehr toll am ersten Tag fand, hat meine Einarbeitung  
 195 schon bevor ich überhaupt hier hingekommen bin. #00:00:49-9#

196 I: Ah okay. #00:00:49-9#

197 B: Das fand ich gut. Jetzt nicht, dass ich was tun musste von meiner Seite aus. Ich hatte sie gefragt, ob  
 198 ich irgendwas vorbereiten kann, aber sie hat gesagt, ich kann mir wenn ich mir mal die Website angu-  
 199 cken, aber der Rest beginnt am ersten Tag. Das fand ich persönlich sehr, sehr angenehm, dass mir  
 200 auch die Möglichkeit gegeben wurde zu entspannen noch vorher. Dass gesagt wird, erster Arbeitstag  
 201 ist der 01.03. und davor muss man jetzt nicht schon sich wahnsinnig reinhängen, sondern dass dann  
 202 wirklich gesagt wurde, das passt alles zum 01.03. und dann kriegst du es gut hin. Das fand ich sehr  
 203 beruhigend, insbesondere was die Zeit davor angeht, das war dann noch schön, das fand ich ange-  
 204 nehm, dass das ermöglicht wurde. #00:01:34-5#

205 I: Was ist daran beruhigend? #00:01:34-9#

206 B: Dass man nicht das Gefühl hat, man muss was / man muss schon direkt welchen Ansprüchen hin-  
 207 terherlaufen und gerecht werden. Das wäre okay gewesen, das hätte ich auch gemacht, weil ich will  
 208 hier gute Arbeit abliefern und dann bin ich natürlich auch bereit davor schon was zu investieren. Aber  
 209 für mich war das irgendwie ein bisschen Ferienaspekt irgendwie mehr. Gerade aus dem Studium kennt  
 210 man ja diesen Hintergedanken, ja eigentlich könnte ich jetzt was tun und man hat keine klare Abgren-  
 211 zung zwischen wann ist Urlaub und wann ist frei, wann ist eben lernen, diese Abgrenzung. Dass mir  
 212 das so klar gesagt wurde fand ich sehr angenehm. ... mehr noch andere Sachen machen genau.  
 213 #00:02:22-9#

214 I: Verstehe. #00:02:22-5#

215 B: Dann erster Tag. Was auch schon vorher gemacht wurde, was ich dann gesehen habe als ich dann  
 216 erstmal mein Outlook geöffnet habe, waren unendlich viele Einladungen für Mittagessen. Das fand ich  
 217 super, da hatte meine Vorgängerin im Endeffekt so den Kreis der Leute mit denen ich viel zu tun habe,  
 218 wo es auch persönlich ein bisschen enger ist, hat sie alle angeschrieben und hat gesagt, das wird mein  
 219 Nachfolger, ladet ihn doch gerne mal alle zum Essen ein. Dann haben sich so die ersten Termine erge-  
 220 ben. War für mich auch irgendwie ganz gut so vom Gedankeneinstieg, um so ein bisschen das Tempo  
 221 hinzukriegen. Das waren jetzt nur Mittagessentermine, aber alleine dieser Moment, man öffnet das erste  
 222 Mal Outlook und will die ganzen Mails runterrutschen, denkt man so, aha das hier wird ein anderes  
 223 Tempo sein. Aber das fand ich cool irgendwie, ich dachte so jetzt geht es los. Das direkt von der ersten  
 224 Sekunde. Büro war fertig, Laptop war da, Account war da, ich wurde abgeholt, Mitarbeiterausweis hat  
 225 alles geklappt. Also, dass ich weiß nicht wie selbstverständlich das ist, aber für mich war das / ich habe  
 226 mich da bestens betreut gefühlt und gefreut, dass das so ein gut organisierter Laden hier ist vor allem.  
 227 Das war schon mal sehr positiv und von den ersten Schritten / #00:03:51-4#

228 I: Was ist daran positiv? Also wenn dieser Eindruck entsteht? #00:03:53-2#

229 B: Wertschätzung. Ganz klar Wertschätzung irgendwie. Das ist für mich erst mal, dass man mit mir  
 230 gerechnet hat, dass man auf mich (in Führungsstrichen) gewartet hat. Klar, ich habe auch auf diesen  
 231 Tag gewartet, aber es ist dann sehr schön zu wissen, dass auch von der anderen Seite ebenso ein  
 232 gleiches Interesse daran besteht. Und klar ich mag auch effiziente Prozesse und Optimierung und so,  
 233 dass es auch wieder das Technische irgendwo von der Art her und wenn ich weiß, dass solche Prozesse  
 234 wo ich immer bei anderen Arbeitgebern, wo es nicht geklappt hat, wo ich gedacht habe ist doch nicht  
 235 so schwierig das für euch zu organisieren, dann mache ich das wenn das schon so läuft. Mir wurde  
 236 gesagt, dass hier hohe Ansprüche seitens des Unternehmens an mich gestellt werden und dann finde  
 237 ich das gut wenn das Unternehmen dem bewusst ist, dass die dann auch eine gewisse Gegenleistung  
 238 erbringen müssen. Und solche Sachen wie die Vorbereitung ist meiner Meinung nach ein must have

239 und finde ich gut wenn das dann gemacht wird. Ja finde ich schon, also es ist nicht was womit man  
 240 punkten kann, also das sollte ein must have sein und ist es aber nicht. Und das habe ich inzwischen bei  
 241 vielen anderen Arbeitgebern die Erfahrung eben gemacht, dass ich da drei, vier Wochen mir erst einmal  
 242 meine Sachen zusammensuchen musste und wenn das dann hier so / und da hab ich dann damals  
 243 immer gedacht oh Gott, wie soll das mal werden, wenn ich bei dem richtigen ersten Arbeitgeber bin, wo  
 244 es eben nicht zeitlich ein Ende gibt. Und das hat mich dann irgendwie beruhigt, gefreut irgendwie hab  
 245 gedacht, ja cool, dass es jetzt bei dem wo es drauf ankommt auch passt. #00:05:41-4#

246 I: Was glauben sie woran es gelegen hat, dass es geklappt hat alles? #00:05:45-4#

247 B: Was ich so ein bisschen / ich hab ja mit ein paar anderen Kollegen auch schon gesprochen, es hat  
 248 auf jeden Fall was mit meiner Position zu tun, das kriege ich schon als Rückmeldung zurück. Dass wenn  
 249 der Auftrag aus dem Sekretariat Vorstandsvorsitzender kommt, dass das schon anders vorbereitet wird.  
 250 Das hab ich schon von anderen Kollegen gehört, die eben auch vor Kurzem angefangen haben und  
 251 nicht das hatten. Und dann vor allen Dingen mit den Leuten, die dahinter stehen. Also, dass die wirklich  
 252 da jetzt meine Vorgängerin und auch die Sekretärin vom Vorstandsvorsitzenden, die da im Endeffekt  
 253 für mich die Sachen vorbereitet haben, dass die sich da auch dahinter geklemmt haben, das glaube ich  
 254 schon. Ich kenne jetzt die Prozesse selber noch nicht genug um es selber so gemacht zu haben, aber  
 255 vom Gefühl her glaube ich liegt das noch sehr viel stärker /

256 B: Es läuft. Ja, genau, also verglichen zu den zwei Sachen, ist es, glaube ich, wenn ich das jetzt gerade  
 257 noch einmal überdenke, sind die Personen noch wichtiger als die Positionen, also die ich jetzt habe.  
 258 Sondern das ist wirklich, ich schätze sowohl meine Vorgängerin als auch nicht/ Die Sekretärin sind keine  
 259 Personen, die sagen: "Ja, ich rufe jetzt hier gerade im Namen vom Vorstandsvorsitzenden an, bitte  
 260 machen Sie schnell." Sondern, dass das eher noch viel stärker daran liegt, dass das einfach zwei Per-  
 261 sonen sind, die unglaublich konsequent und engagiert und gut einfach irgendwie sind. Und denen, die  
 262 dann daran bleiben und das nicht schleifen lassen. Und das ist das Gefühl, was ich die ersten anderthalb  
 263 Monate von denen bekommen habe, weswegen es mir dann auch irgendwo klar ist, dass die dafür  
 264 sorgen, dass es ordentlich für meine Ankunft hier aussieht. #00:00:53-0#

265 I: Okay. Ich würde gerne noch einmal einen Schritt zurückgehen und einfach einmal fragen, was denn  
 266 aus Ihrer Sicht Onboarding, die Einführung eines Mitarbeiters, bedeutet, was das alles beinhaltet und  
 267 welche Ebenen das haben kann aus Ihrer Sicht? #00:01:11-3#

268 B: Ja. Jetzt muss ich gucken, das ist, damit ich nicht die Übersicht verliere mit den ganzen Aspekten,  
 269 (lacht) um da nicht zu durcheinander zu kommen. Also als Erstes fällt mir bei so etwas immer ein, dass  
 270 man sich erst einmal persönlich irgendwie eingebettet fühlt. Das ist für mich ein Aspekt, der jetzt in dem  
 271 Fall durch diese Mittagessen und Einladungen bei mir sehr konkret war. Also ich bin jetzt niemand, der  
 272 jetzt danach, also der unbedingt dieses Du braucht, aber, wenn jetzt gerade die, mit denen man täglich  
 273 zusammen ist, wenn da irgendwie ein Angebot kommt, gerade wenn die sich dann halt untereinander  
 274 duzen, dann finde ich das schön, wenn man da auch in diesen Kreis schnell mit aufgenommen wird.  
 275 Und nicht erst irgendwo einen Vertrauensaufbau leisten muss und dann nach drei Monaten jetzt dann  
 276 offiziell sich gezeigt hat oder für gut genug empfunden wurde, sage ich jetzt einmal, um in diesen Du-  
 277 Kreis aufgenommen zu werden. Sondern, dass das dadurch, dass wir ein sehr kleines Team eigentlich  
 278 sind, also eigentlich nur meine Vorgängerin und die Sekretärin und jetzt dann halt ich dazu, dass das  
 279 dann klar war, ja, hier wird geduzt. Und das fand ich vom persönlichen Umfeld gut. Auch mit denen, die  
 280 jetzt das Essen dann, mit denen ich Essen war, da wurde dann sehr schnell das Du angeboten. Also  
 281 das ist für mich dieser ganze persönliche Bereich, das finde ich, ja, das macht es direkt in den ersten  
 282 Tagen, wenn man noch mit einem bisschen mulmigen Gefühl hinkommt, neues Umfeld, das finde ich,  
 283 ist eigentlich das Wichtigste, was am Anfang irgendwie passieren sollte. Dass man sich integriert fühlt,  
 284 dass man, wenn man jetzt nicht, wenn man in einem Team auch ist, was jetzt bei mir nicht ist, aber,  
 285 wenn man in einem größerem Team ist, dass dann klar gesagt wird: "Klar, du kommst mit zum Mittag-  
 286 essen", auch vielleicht ein bisschen/ Bei mir war es jetzt durch die Terminanforderungen gegeben, also

287 durch die Termine, aber, wenn man, wenn es quasi nicht irgendwo festgeschrieben ist, dass man dann  
 288 auch den neuen Mitarbeiter so ein bisschen auch zwingt mitzukommen, falls das erforderlich ist. Also  
 289 für mich war das jetzt gut, dass ich diese Termine alle hatte und dann auch ganz schnell irgendwie in  
 290 die Sicherheit gekommen bin, das ist für mich, also, weil ich eben gezwungen war, mit den Leuten mich  
 291 zu treffen, habe ich daraus so eine gewisse Startsicherheit geschöpft, um jetzt auch dann selber auf die  
 292 Leute alle zugehen zu können und sage: "Komme, lasse uns Mittagessen, lass uns Kaffeetrinken zu  
 293 gehen." Und wenn das eben nicht durch diesen Outlook-Termin, der ja wirklich als fixer Punkt, so gese-  
 294 hen, da ist, dass man dann für die Kollegen dann einfach wirklich sagt: "Ja, du kommst mit", also nicht  
 295 sagt: "Willst du mitgehen?" Sondern finde ich dann immer besser: "Ja, du kommst mit", dass es eine  
 296 Selbstverständlichkeit ist. Und dass man sich da gar nicht irgendwie in so eine zurückgezogene Rolle  
 297 überhaupt hineingerät, weil man am Anfang vielleicht nicht mitgegangen ist und dann vielleicht sich  
 298 nicht mehr traut, zu fragen oder Ähnliches. Deswegen finde ich das für den Anfang gut, wenn da so ein  
 299 bisschen Zwang dabei ist, dass man die Leute so ein bisschen mit hineinzwingt in das Unternehmen, in  
 300 die Menschen, in die Abläufe. #00:04:29-1#

301 I: Okay. Was wäre denn die Folge davon oder eine potentielle Folge davon, wenn der Zwang nicht da  
 302 ist und die Termine dann nicht da sind. #00:04:38-6#

303 B: Ja. Also so ist es mir im Endeffekt bei meinem letzten Arbeitgeber ein bisschen gegangen, da hat  
 304 jeder so für sich selbst ein bisschen gemacht. Also wir hatten, zum Beispiel, keinen festen Mittagessen-  
 305 Slot, weil es auch keine Kantine, also beziehungsweise die Kantine sehr weit weg war. Und da hat es  
 306 für mich relativ lange gebraucht, weil sich halt niemand so wirklich für mich interessiert hat. Also klar,  
 307 auf arbeitstechnischer Ebene schon, aber so etwas alles, was Drumherum ging, hat jeder so ein biss-  
 308 chen für sich gemacht, es gab vielleicht so Zweiergrüppchen, die einmal sich gut kannten und wegge-  
 309 gangen sind, aber der Rest, ja, hat einfach so für sich gemacht oder war schon so irgendwo integriert,  
 310 dass es da kein richtiges Miteinander gab. Also jeder irgendwo anders halt immer in kleinen gespaltenen  
 311 Gruppen. Was für mich zur Folge hatte, dass ich mich irgendwo nicht so wirklich, also man kommt ja  
 312 den Leuten beim Essengehen eigentlich hauptsächlich am nächsten, als jetzt, also da redet man über  
 313 ein bisschen etwas Privates. Und dann hatte ich die Chance nicht, ich bin dann von mir aus auch nicht,  
 314 was ich jetzt wahrscheinlich anders machen würde, nach der Erfahrung, aber ich bin auch nicht auf die  
 315 Leute zugegangen und habe gesagt: "Komm, lass uns etwas essen, weil da aber auch nicht so die  
 316 Atmosphäre, die Offenheit für geherrscht hat. Und das war am Anfang jetzt erst einmal nicht so kritisch,  
 317 weil ich halt, gut, dann habe ich mein Brötchen am Schreibtisch gegessen und kam mir ein bisschen  
 318 einsam in dem Moment vor, aber fand das dann auch okay. Hat aber halt, langfristig habe ich dann  
 319 schon gesehen, dass der Austausch halt, was jetzt die beruflichen Themen angeht, auch nicht stattge-  
 320 funden hat. Also das, beziehungsweise dann erst mit Verzögerung stattgefunden hat, nachdem man  
 321 sich dann über die anderen Wege so ein bisschen angenähert hat. Also, wenn man sich einmal, keine  
 322 Ahnung, morgens an der Kaffeemaschine getroffen hat, aber das hat sich halt UNGLAUBLICH verzö-  
 323 gert dadurch, dass dieser schnellere Zusammenfindungsprozess nicht stattgefunden hat. Und, ja,  
 324 dadurch sind dann auch Themen eingeschlafen, die beruflich relevant gewesen wären. Und das habe  
 325 ich eben nicht nur bei mir dann als Neuling so gesehen, sondern das war auch ganz stark teamintern  
 326 dann das Problem, dass die Abteilungen, weil sie, ja, vielleicht in gewisser Weise von Anfang an nicht  
 327 gezwungen wurden, sich zu integrieren. Jetzt ist es zu spät, jetzt ist es zu weit auseinandergedriftet,  
 328 aber hätte man da von Anfang an so eine Kultur implementiert, wo jeder Neuankömmling sich irgendwie  
 329 wohlfühlt und in dieses Team mit aufgenommen wird, dann, glaube ich, wäre diese Abteilung auch sehr  
 330 viel produktiver gewesen. Aber jetzt ist es halt viel zu spät, weil sich zu viele Spaltergrüppchen, die dann  
 331 natürlich auch über den anderen lästern und so etwas alles, entwickelt haben. Und so habe ich das für  
 332 das Team, aber auch für mich, festgestellt, dass das, ja, ziemlich bedauerlich ist, weil es dann natürlich  
 333 auch sehr viel weniger Spaß macht, aber vor allen Dingen auch von den Leistungen sehr viel schlechter  
 334 geworden ist. #00:07:43-6#

335 I: Okay, verstehe. Okay, das wäre jetzt dieser eine Aspekt der persönlichen Bindung, genau. #00:07:49-  
336 3#

337 B: Genau, das war der. Dann ein zweiter Aspekt ist so organisatorische Sachen, finde ich wichtig. Dass  
338 das, also, keine Ahnung, wo kann ich etwas beantragen, wo ist die Kantine, allein hier schon einmal,  
339 wie ist dieser Campus aufgebaut, was heißen die Raumnummern? Das waren jetzt in diesem Fall die  
340 konkreten Sachen. Das ist für mich ein wichtiger Aspekt, was so die Sachen, was das Organisatorische  
341 angeht. Wobei ich da es, glaube ich, angenehm fand, dass ich jetzt nicht irgendwo einen dreistündigen  
342 Monolog gehört habe, sondern dass ich da eigentlich wusste, ich habe mindestens zwei Ansprechpart-  
343 ner, sobald etwas ist. Weil sobald irgendetwas Konkretes aufkam und das kann dann alle drei Minuten  
344 vielleicht am ersten Tag gewesen sein, dass mir eingefallen ist: Hey, wie mache ich das? Dann laufe  
345 ich wieder herüber und dann wird gesagt: "So und so", und dann/ Das war der Bereich, das fand ich  
346 auch sehr gut hier gemacht. Also, dass es sehr, ja, praxisbezogen klingt blöd, aber im Endeffekt einfach  
347 begleitend irgendwie stattgefunden hat und jetzt nicht am Anfang ein riesen Wust an Informationen  
348 waren, die man sich sowieso nicht merken kann. Und dass da einfach immer noch die Möglichkeit be-  
349 stand, bei irgendwelchen Rückfragen direkt zwei Ansprechpartner zu haben. #00:09:14-6#

350 I: Wie waren dann die Reaktionen bei Rückfragen? #00:09:19-1#

351 B: Positiv. Also direkt beantwortet, immer geguckt, wie man helfen kann. Das waren jetzt auch, glaube  
352 ich, nicht die komplexesten Anfragen, aber, wenn man es nicht weiß, muss man es ja trotzdem einmal  
353 zumindest fragen. Nein, da wurde sich auch immer Zeit genommen, auch wenn da gerade irgendwie,  
354 die waren bestimmt auch mit gut anderen Sachen beschäftigt. Aber da wurde schon erkannt, wenn ich  
355 das jetzt nicht weiß, dann bleibe ich halt in meinem/ Dann muss ich warten, bis ich es weiß, so gesehen.  
356 Wobei ich dann auch irgendwann so ein bisschen die Dinge zusammengefügt habe, also dann habe ich  
357 Sachen gemacht, habe gesehen: Okay, hier komme ich nicht weiter, dann habe ich es mir aufgeschrie-  
358 ben, habe das Nächste gemacht, bis ich da nicht weitergekommen bin, und dann bin ich mit fünf Sachen  
359 herübergegangen und habe gefragt: "Wie geht das, das und das?" Hätte ich aber auch nicht machen  
360 müssen, also da wurde sich wirklich Zeit genommen. Wobei das waren auch nicht die zeitintensiven  
361 Fragen, die zeitintensiven Fragen waren dann, was ich quasi als Drittes sehen würde, ist dann alles,  
362 was thematisch zu tun hat. Und da hat es mich am Anfang schon beeindruckt, allein zu sehen, dass so  
363 eine kleine Liste für mich gemacht wurde. Also meine Vorgängerin hatte eben aufgeschrieben: Tag eins,  
364 Tag zwei, Tag drei, hatte mir auch Outlook-Termine eingestellt und hatte die so ein bisschen genannt,  
365 wie was zu tun ist. Und, ja, hat mir dann quasi in dosierten Häppchen erklärt, was so die grundsätzlichen  
366 Aufgaben sind, sodass ich danach immer dachte: Viel, aber nicht total überfordert war. Und auch so im  
367 Endeffekt erklärt, dass ich dann Lust hatte am nächsten Tag dann den zweiten Teil, den dritten Teil zu  
368 hören. Und was ich ganz gut fand, dass sie im Endeffekt angefangen hat mit den Routineaufgaben.  
369 Also bei uns ganz klar die Vorstandssitzungen und was das mit der Organisation, mit der Agenda, mit  
370 den Protokollen auf sich hat. Da hineingehend dann die nächsten regelmäßigen Termine, die aber nicht  
371 ganz so häufig im Jahr vorkommen. Und dann im Endeffekt, ja, immer ad hocer geworden von der  
372 Themenstellung. Also, dass ich sehr schnell am Anfang eigentlich diese Vorstands/ Also die Verantwor-  
373 tung für die Vorstandssitzungen bekommen habe, dann natürlich immer nachfragen konnte, wenn was  
374 ist, sie war auch bei der ersten Vorstandssitzung dabei und hat mir geholfen und so. Das war schon  
375 gut, aber ich habe schon gemerkt, das war meine Aufgabe, das ist das, was ich jetzt zu tun habe. Und  
376 dann im Endeffekt so Art Schichten im Endeffekt immer mehr darauf gelegt hat von dem, was sie mir  
377 überträgt. Ja, und mit dem/ Am Ende dann, als sie jetzt dann in den Urlaub gefahren ist, das war dann  
378 quasi der Moment, wo sie dann gesagt hat: "Okay, jetzt stelle ich mein Telefon dann auch auf dich um  
379 und alle sollen sich an dich wenden." Und das klappt bisher ganz gut, ich glaube, es ist aber auch jetzt  
380 noch nicht das schlimmste Chaos hereingebrochen. Aber so lange war sie eben auch da, das hat sie  
381 extra so getimt, dass sie für die ganzen Sachen, was Nachfolgeübergang, da hatte sie sehr, Entschul-  
382 digung, sehr viel ad hoc zu tun. Das hat sie noch von mir abgehalten, sodass das jetzt bei uns auch

383 personell ganz gut gepasst hat, dass sie alles noch erledigt hat, was mit [Name Vorstandsvorsitzender]  
384 zu tun hat und ich dann direkt auf [Name Vorstand]. #00:12:57-8#

385 I: Okay. Das heißt, Sie hatten eine einmonatige Überschneidung? #00:13:01-7#

386 B: Genau. Gut einen Monat hatten wir als Überschneidung, wenn sie jetzt wiederkommt, wird sie immer  
387 noch auf jeden Fall für Rückfragen zur Verfügung stehen. Ist natürlich das Ziel, dass das dann immer  
388 weniger wird, aber für mich ist es auf jeden Fall noch einmal eine ganz gute Absicherung, dass ich auch  
389 weiß, also sie wird auf jeden Fall hier irgendwo in Köln bleiben am Standort. Dass ich auch in einem  
390 halben Jahr weiß, wenn da irgendetwas aufkommt, was immer im Herbst aufkommt, dann kann ich sie  
391 da noch einmal fragen, das ist für mich ganz angenehm. Aber ich habe natürlich auch den Anspruch,  
392 das so weit wie möglich dann alleine zu machen. Wobei ich da dann auch/ Etwas alleine machen, das  
393 habe ich schon festgestellt, das ist noch eine Sache, die ich für mich ein bisschen herausfinden muss,  
394 dass sie von der Art, wie sie arbeitet, sie ist eine ganz andere Person als ich. Also ich komme sehr, sehr  
395 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.  
396 Wenn sie mir sagt: "So und so wird das gemacht", oder beziehungsweise: "So und so habe ich das  
397 gemacht", dass ich dann sehen muss, was ist clever so zu machen und was kann ich, würde ich anders  
398 machen und sollte ich dann dementsprechend auch anders machen, weil ich nicht der Typ dafür bin.  
399 Und das, da muss ich noch so ein bisschen abwägen, also, weil bei manchen Sachen denke ich so:  
400 Das würde ich aber nicht so machen. Aber es ist, ich weiß nicht, ob ich das nicht so machen würde,  
401 also, weil ich tatsächlich davon überzeugt bin, es anders so zu machen oder vielleicht sollte ich auf sie  
402 in dem Fall hören, weil es viel cleverer so wäre, es zu machen, wie sie es da vorschlägt. #00:14:47-4#

404 I: Okay. Welche Unterschiede haben Sie da festgestellt? Also können Sie da/ #00:14:53-2#

405 B: Ich glaube, ich bin vom Typ her diplomatischer als sie. Also das ist immer schwierig, zu sagen mit  
406 gut und schlecht, das ist schwierig, ne? Aber sie ist in ihrer Art direkter, ich könnte mir vorstellen, dass  
407 sie auch das im Laufe der letzten zwei Jahre mit der Erfahrung geworden ist, dass sie gesehen hat, sie  
408 kommt mit der diplomatischen Weise nicht weiter. Und das ist, zum Beispiel, für mich dann schon so  
409 ein Punkt, zu sagen: "Okay, soll ich es diplomatisch versuchen, weil ich eigentlich davon überzeugt bin  
410 für die Langfristigkeit, dass man nicht immer direkt draufhauen muss?" Also sie haut auch nicht direkt  
411 darauf, aber es ist halt, aber vielleicht werde ich irgendwie in zwei Jahren, wenn wir uns noch einmal  
412 unterhalten, sagen: "Ja, habe ich mir da Probleme gemacht, weil ich nicht klarer, direkter gefordert habe  
413 und gesagt habe, so ist es." Und das ist so, glaube ich, der Hauptpunkt, wo wir uns unterscheiden. Aber  
414 ich könnte mir, so wie ich sie bisher kennengelernt habe, auch gut vorstellen, dass sie von Anfang an  
415 eher die direktere Art hatte. Und, ja, dann, glaube ich, wird die Zeit so ein bisschen zeigen, was gut ist,  
416 was schlecht ist, also für mich zumindest. #00:16:07-2#

417 I: Okay, ja. Wie werden Sie da jetzt, oder planen Sie da vorzugehen? #00:16:11-0#

418

419 B: Gute Frage. (...) Also ich werde es auf jeden Fall mit meiner Art versuchen, also ich werde es auf  
420 jeden Fall diplomatisch versuchen, ich werde, was ich auf jeden Fall schon direkt mitgenommen habe,  
421 alles, alle Bitten mit Zeitpunkten versehen. Das ist auf jeden Fall etwas und dementsprechend dann  
422 auch sobald der Zeitpunkt verstrichen ist, auch einen schärferen Ton, so gesehen, anschlagen. Das ist,  
423 also einen direkteren Ton und sagen: "Ja, hier, so war es", und dann, dass ich, ich bin jemand, der dann  
424 auch die Fakten auf meiner Seite brauche und wenn ich dann sagen kann: "Hier, ich hatte Sie doch  
425 gebeten bis zu dem und dem. Das ist jetzt vier Tage her, wo bleibt das?" Das ist im Endeffekt der Plan,  
426 das so zu machen. Und dass ich, das probiere ich auf jeden Fall so durchzuhalten, (lacht) einmal gu-  
427 cken, wie es funktioniert. Was ich sonst noch aus der Zeit mitgenommen habe, dass ich probieren muss,  
428 zurückhaltender zu werden in den Situationen, wo ich mit den Vorständen bin. Das hat mir meine Vor-  
429 gängerin auch so gesagt, denn da bin ich/ #00:17:27-5#

430 I: Als Feedback an Sie? #00:17:28-6#

431 B: Genau. Das habe ich selbst auch schon gemerkt, dass ich manchmal einfach dann zu gerne irgend-  
 432 wie/ Also, weil bei den Vorständen muss man extrem aufpassen, man ist ja dabei, aber man gehört  
 433 nicht dazu. Und wir waren jetzt auch im Offsite für zwei Tage und da habe ich das am extremsten  
 434 gemerkt, also das. Und das ist etwas, wo ich an mir arbeiten will, dass ich im Endeffekt zumindest, wenn  
 435 wirklich eingearbeitet wird, dann will ich wie ein Geist sein, also eigentlich nicht wahrgenommen werden,  
 436 weil ich gehöre ja per se nicht in diesen illustren Kreis, der da hoch brisante Themen bespricht. Sondern  
 437 dass ich da, das ist so ein bisschen mein Ziel jetzt, mehr noch durch Leistungen dann auffallen als auf  
 438 der persönlichen Ebene. Auch wenn, weil mit der persönlichen Ebene, glaube ich, das kriege ich gut  
 439 hin. Also ich habe da mit den Leuten Kicker gespielt und ein Bier getrunken und so, das passt. Aber da  
 440 ist es jetzt meine große Befürchtung, dass halt die Substanz dahinter nicht stimmt. Und ich finde, man  
 441 braucht, beide Eigenschaften sind extrem wichtig und ich will nicht jemand sein, der gut mit den Leuten  
 442 auskommt, aber wo alle sagen: "Ja, aber fachlich hat der nichts drauf." Und deswegen habe ich mir jetzt  
 443 als Ziel gesetzt, erst einmal von der persönlichen Ebene ein bisschen zurückzufahren und dann mit der  
 444 Leistungsebene, so gesehen, aufzuschließen und dann gucken, ob man/ Das ist so mein Vorhaben für  
 445 die nächste Zeit. #00:19:02-7#

446 I: Okay. An welcher Stelle haben Sie gemerkt, dass das sinnvoll wäre? (...) Gab es da eine konkrete  
 447 Situation? #00:19:12-8#

448 B: Also jetzt/ In der Situation vielleicht, wenn ich das Protokoll schreibe und selber merke, das ist nicht  
 449 gut genug, also beziehungsweise für meine Ansprüche wäre das jetzt nicht gut genug, das Protokoll.  
 450 Und da sitze ich eben gerade daran, an diesem Offsite-Protokoll und schreibe das und denke so: Das  
 451 umfasst nicht alle Aspekte, die da diskutiert wurden. Und das ist natürlich jetzt auch, wie ich anfangs  
 452 erwähnt habe, schwierig, das noch irgendwie aufzuarbeiten, nachzuholen, die Information. Und es war  
 453 im Endeffekt jetzt keine konkrete Situation, wo irgendwie mit einer Person selbst, sondern das hat dann  
 454 in meinem Kopf insofern stattgefunden, dass ich mir gedacht habe: Okay, die lesen dann vielleicht ir-  
 455 gendwann das Protokoll und denken: Das ist schlecht, dann hätte der sich einmal bisschen mehr auf  
 456 das Protokollschreiben konzentrieren sollen und nicht mit uns Kickern sollen. Und vielleicht ist es nur  
 457 ein Hirngespinnst in meinem Kopf, vielleicht ist das Protokoll ordentlich, vielleicht wurde es auch nicht so  
 458 aufgefasst. Aber es ist insofern für mich ein Risiko, was ich minimieren will, dass ich eben nicht, weil ich  
 459 per se eigentlich eine große Sicherheit habe mit unterschiedlichen Leuten klarzukommen, dass ich mir  
 460 da zu sicher bin und dafür dann den Leistungs-, den Substanzaspekt irgendwie vernachlässige.  
 461 #00:20:39-9#

462 I: Okay. Und das hat das Feedback Ihrer Vorgängerin bestärkt? #00:20:46-8#

463 B: Also nicht den Zusammenhang mit der Leistung, aber im Endeffekt schon. Sie hat dann gesagt, also  
 464 da ging es eher so um Sachen, was darf man wissen, also es ging so ein bisschen um dieses Dumm-  
 465 stellen. Also: "Du weißt nichts. Und wenn dir ein Vorstand etwas erzählt, was du vor fünf Tagen schon  
 466 im E-Mail-Postfach des anderen Vorstands gesehen hast", dass man dann nicht sagt: "Ja, klar." Son-  
 467 dern dass man da aufpasst und sich lieber dumm stellt und sagt: "Aha, okay, wusste ich noch nicht", so  
 468 ungefähr. Und das ist etwas, was ich halt noch in manchen Aspekten auf jeden Fall lernen muss. Also  
 469 da habe ich mir ein großes Ausrufezeichen auf ein Post-it gemalt und an den Bildschirm geklebt, dass  
 470 ich einfach da einmal so ein bisschen bewusster werden, dass das eine sensible Position ist und alles,  
 471 was man sagt, da Rückwirkungen hat. Das hatte jetzt nicht mit dem, wie ich gerade gesagt habe, also  
 472 nicht mit der möglichen Differenz zwischen Leistung und Persönlichkeit zu tun, aber vielmehr halt mit  
 473 dem vertrauenswürdig irgendwie und dass man ganz bewusst mit dieser sensiblen Position irgendwie  
 474 umgeht und ja nicht als Plaudertasche irgendwie schnell so sich den Ruf erarbeitet. #00:22:03-8#

475 I: Verstehe, okay. Wenn Sie jetzt noch einmal die ersten anderthalb Monate Revue passieren lassen.  
 476 Sie haben jetzt eigentlich schon implizit, glaube ich, viele einzelne Situationen angesprochen, aber,  
 477 wenn Sie einmal versuchen, die Momente zu schildern, von denen Sie sagen: "Das sind die Ersten, die

478 mir in den Kopf kommen, wenn ich an die Einarbeitung denke", so an die zentralen Momente. Welche  
479 wären das? Oder ich habe jetzt Einarbeitung gesagt, Onboarding, die erste Zeit einfach. #00:22:34-8#

480 B: Onboarding, was ich denke. Erste KVS-Sitzung denke ich auf jeden Fall, das war direkt am dritten  
481 Tag, also als alles noch ganz frisch war. Das habe ich extrem positiv in Erinnerung, weil ich saß direkt  
482 in dieser illustren Runde irgendwie und es war extrem spannend, aber gleichzeitig saß meine Vorgän-  
483 gerin neben mir. Ich habe mich da sehr sicher irgendwie gefühlt und hatte irgendwie direkt etwas, was  
484 ich so mitnehmen konnte, wo ich dachte: Krass, hier werde ich direkt eingebunden. Das ist eine Situa-  
485 tion, die auf jeden Fall sehr positiv hingengeblieben ist. Dann jetzt die Situation mit dem Protokoll, was  
486 da in der KVS dann angesprochen wurde: "Ja, der Herr von [Name IP] ist ja noch in der Einarbeitung",  
487 das ist etwas, was eher negativ so ein bisschen, aber wo ich auch nicht sagen würde, das hätte anders  
488 laufen müssen, sondern das ist einfach, das nicht alles glatt läuft, weiß ich, und das ist jetzt bei Weitem  
489 auch kein Drama gewesen. Aber das ist etwas, was jetzt noch, weil das war letzte Woche Mittwoch, ist  
490 jetzt auch schon ein bisschen her, aber das war das, was als Letztes so ein bisschen, wo ich gedachte  
491 habe: Nicht so klasse gelaufen in dem Moment. Und ansonsten irgendwie das ist dann auch, das ist/  
492 Doch vielleicht so im Endeffekt ein ganz konkreter Moment, um das so ein bisschen zusammenzufas-  
493 sen. Ich bin letzte Woche Freitag schon um zwölf nach Hause gegangen, weil ich Fieber bekommen  
494 habe und hatte das noch an einen paar Kollegen geschickt, wir hatten eine Rundmail und hatte dann  
495 gesagt: "Ich bin jetzt weg wegen Fieber, könnt mich aber anrufen." Vier Leute haben die Mail gekriegt  
496 und alle vier haben halt irgendwie nur gute Besserung zurückgeschrieben. Und das ist für mich so ein  
497 bisschen dieses Sinnbildliche, wenn ich jetzt da durch die Flure gehe und dann doch schon einige Leute  
498 kenne nach der kurzen Zeit und alle grüßen. Und das ist irgendwie dieser erste Block, persönliche  
499 Integration. Das hat mir da gezeigt: Krass, das ging ja echt gut und dass ich mich hier auf dieser ganzen  
500 menschlichen Ebene unglaublich wohlfühle. Und dass jetzt heute auch sich Leute noch erkundigt ha-  
501 ben: "Geht es dir wieder besser?", und Ähnliches, das fand ich gut. #00:24:52-5#

502 I: Schön, okay. Wir waren eben dabei stehengeblieben, dass Sie gesagt haben oder dass Sie beschrei-  
503 ben sollten, was Onboarding für Sie ist. Was ist denn dann/ Also Sie haben drei Aspekte genannt,  
504 einmal eine persönliche Ebene, organisatorische Ebene und eine thematische, sachlich-fachliche  
505 Ebene. Wenn man das einmal alles zusammen nimmt, was ist dann das Ziel, was in der Zeit erreicht  
506 werden soll? #00:25:21-6#

507 B: Das Ziel ist, glaube ich, eine ganz stabile Basis zu kriegen. Dass ich innerhalb des Zeitraums hier  
508 mit, also nach Ende der Zeit oder wie auch immer, immer steigender im Endeffekt eine Grundsicherheit  
509 gewinne, aus der ich agieren kann. Und das kann ich nur, indem ich mich klar auch persönlich irgendwo  
510 aufgehoben fühle, also zumindest nicht abgestoßen fühle, das kann neutral sein, noch besser wenn es  
511 jetzt so, wie jetzt ist, dass ich da auch mich persönlich schon einmal sicher fühle und dann im Endeffekt  
512 auch thematisch-organisatorisch das Grundwissen habe, um dann in alle Richtungen agieren zu kön-  
513 nen. Also das fühle ich jetzt irgendwo schon so nach den anderthalb Monaten, dass ich das ganze  
514 Grundzeug habe, um mir alles, was jetzt kommt, erschließen zu können. Also, dass ich weiß, an wen  
515 ich mich wenden muss, wenn ich Probleme habe, wenn ich Fragen habe, dass ich aber auch weiß, wie  
516 die Abläufe sind, wenn ich selber etwas mir erarbeiten möchte. Worauf ich zu achten habe, klar wird  
517 noch viel Lernen kommen und das würde ich auch noch einiges in den Onboarding-Prozess stecken,  
518 um eben diese Sicherheit, diese Basis noch stabiler werden zu lassen. Aber ich glaube, gerade so die  
519 ersten Wochen sind extrem entscheidend, wie man sich so langfristig dann. Also, wenn man einmal  
520 irgendwie nicht diese Sicherheit hat beziehungsweise so irgendetwas schief eingeordnet ist, wenn man  
521 sich nicht ganz aufgehoben da fühlt, sondern eher in so einem halb stabilen Zustand sich schwebt, dass  
522 das erst einmal schlecht, also erst einmal sehr viel schlechtere Arbeit, aber auch Wohlfühlfaktor sehr  
523 stark beeinflusst und dann auch nachträglich sehr, sehr schwierig nur zu korrigieren ist. Also dieses  
524 nachträglich dann irgendwie noch Sachen wieder hinzubiegen, geht dann nur, wenn beide Seiten,  
525 glaube ich, da Interesse daran haben und auch die Fähigkeiten haben, das dann richtig einzuordnen.

526 Insofern, glaube ich, ist so für die ganze Grundeinstellung, wie man zur Arbeit kommt und was man, wie  
527 viel man an Engagement hereinsteckt, das ist extrem wichtig. #00:27:54-3#

528 I: Ja. Wenn man die Meilensteine, die Sie eben genannt haben, wenn man die einmal in Relation zu  
529 diesem Ziel setzt, was Sie beschrieben haben, also sich eine Basis zu schaffen. Wie würden Sie dann  
530 dieses Verhältnis beschreiben zwischen dem Meilenstein und dem Ziel? #00:28:11-7#

531 B: Also quasi wie viel noch zu gehen ist, oder? #00:28:15-0#

532 I: Welche Rolle spielen diese Meilensteine im Verhältnis zu den Zielen? #00:28:20-3#

533 B: Ich glaube, eine sehr wichtige. Weil in vielen Aspekten ist es alles nur etwas, was im Kopf stattfindet.  
534 Also diese Sicherheit, glaube ich, strahlt man aus, wenn man davon überzeugt ist und beeinflusst die  
535 anderen, die dann auch wieder anders auf jemanden reagieren. Und ist halt viel Einstellungssache, klar,  
536 die paar Themen, das ist irgendwie etwas, was man weiß oder nicht weiß oder da ist man gut oder nicht  
537 gut. Aber das meiste ist dann doch, was im Kopf stattfindet von dem Neuankömmling. Und um diese  
538 Sicherheit zu verankern, glaube ich, sind so Meilensteine unglaublich wichtig. Weil das sind wirklich  
539 konkrete Punkte, an denen man sich festhalten kann und mit der gewonnenen Sicherheit aus den ein-  
540 zeln Punkten, kann man aus/ Das ist halt dann schon so eine kleine Basis irgendwie immer diese.  
541 Und da kann man sich dann die Nächste aufbauen und ohne diese Sicherheit, da habe ich wirklich  
542 etwas Konkretes geschafft, wäre es dann auch schwierig, vielleicht den nächsten Schritt zu wagen.  
543 #00:29:24-6#

544 I: Okay. Wenn Sie einmal an den Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung bei [Name betrachteter Arbeit-  
545 geber] denken und das, was Sie von [Name betrachteter Arbeitgeber] gehalten haben, was Ihre Haltung  
546 zur [Name betrachteter Arbeitgeber] war und Sie diese Haltung mit der heutigen vergleichen, wie sieht  
547 dieser Vergleich aus? #00:29:43-7#

548 B: Haltung. Also/ #00:29:47-9#

549 I: Haltung, Einstellung, Gefühl. #00:29:51-2#

550 B: Ja, Einstellung. Also es haben mir schon einige diese Frage gestellt und ich komme mir immer so  
551 kitschig vor, wenn ich sage: "Ja, die Erwartungen sind halt wirklich übertroffen", aber es ist halt wirklich  
552 so. Also ich habe diese Pro-Con-Liste, habe ich mir letztens noch einmal angeguckt und es ist eigentlich,  
553 ja, also von der Con-Seite ist halt nur noch so ein bisschen das übriggeblieben, dass ich halt der Quer-  
554 einsteiger immer bleiben werde und dass das in manchen Situationen schwierig ist. Aber ich habe dafür  
555 auch gesehen, in einigen Situationen kann es mir hier sehr gut helfen. Also ich habe mit Schadenleis-  
556 tungen oder mit Industriefirmenkunden in dem Bereich, wo wirklich viel Technik auch drinsteht, meine  
557 Antwort: "Klasse, endlich einmal jemand vom Fach." Also das ist im Endeffekt das Einzige, was so ein  
558 bisschen vom Con übriggeblieben ist, aber selbst das sehe ich derzeit mehr als Chance. Und der Rest  
559 hat sich irgendwie alles, ja, immens gesteigert von dem, was ich eigentlich so erhofft hatte. Und also  
560 ich bin wirklich UNGLAUBLICH glücklich, das hätte ich nicht gedacht, dass das klappt. Also hatte immer  
561 gedacht, wie ich es schon einmal anfangs gesagt hatte, hoffentlich klappt es dann, wenn es darauf  
562 ankommt. Und bisher bin ich absolut der Überzeugung, dass es irgendwie menschlich passt, die Auf-  
563 gaben sind jetzt spannend. Und was kommt, ist halt auch noch gut. Also das ist, irgendwie die Perspek-  
564 tiven, wenn ich mich jetzt nicht allzu dumm anstelle, sind auch ordentlich, also mehr als, ordentlich klingt  
565 so heruntergespielt, das sind richtig, richtig gute Perspektiven. Und, ja, dementsprechend passt das  
566 irgendwie alles, also. #00:31:28-7#

567 I: Schön. (...) Ich hätte jetzt eigentlich die Frage gestellt, wie das aussehen würde, wenn Sie Ihre Einar-  
568 arbeitung Ihren Wunschvorstellungen gegenüberstellen. Ich glaube, aber das haben/ Es sei denn, Sie  
569 möchten noch etwas ergänzen? #00:31:49-2#

570 B: Das ist schwierig/ (Lacht) #00:31:49-5#

571 I: Ich glaube, aber das/ #00:31:52-8#

572 B: Das hatte mich meine Vorgängerin auch gefragt, was hätte Sie anders machen können, aber mir ist  
573 nichts eingefallen. Also es ist, Sachen, die mich vielleicht kurz einmal gestört haben, haben sich lang-  
574 fristig dann doch als gut herausgestellt. #00:32:06-5#

575 I: Was war das? #00:32:08-5#

576 B: Was mich kurz gestört hat, war einmal Mail, da hatte ich mit ihr etwas zusammen erarbeitet und sie  
577 hatte es dann an den Vorstand geschrieben, mich ins CC gesetzt und geschrieben: Ich habe und nicht  
578 wir haben. Das war, glaube ich, der einzige Moment, aber wo ich dann gedacht habe, also als mich  
579 dann meine Vorgängerin auch gefragt hat, ob sie etwas anders/ Da habe ich kurz an diesen Moment  
580 gedacht, aber dann habe ich gedacht, das ist doch absolut affig, sich jetzt an dem Ding aufzuhängen.  
581 Weil das war vielleicht Routine oder wie auch immer, ich hätte es nie so, also ich nehme es auch nicht  
582 so wahr, dass das irgendwie böse gemeint wäre oder so etwas. Und da habe ich dann für mich eher  
583 aus der Situation den Punkt herausgenommen, dass ich mich da nicht so darüber aufregen sollte. Also  
584 ich habe mich jetzt auch nicht extrem darüber aufgeregt, aber dass es mich auch nicht jucken sollte,  
585 wenn es dasteht. Aber das war irgendwann einmal, keine Ahnung, als ich dann schon ein bisschen  
586 mehr zu dem Ergebnis beigetragen hab. Und ich hatte ja eben gesagt, dass ich das gut finde, dass ich  
587 dann jetzt ganz vorne und das Gute und Schlechte gleichermaßen direkt abkriege. Und wenn dann  
588 etwas gut ist, was ich abgeliefert habe, aber wo eine Kette erst mit meinem Namen verbunden wird, das  
589 habe ich dann aber auch gedacht, dass war jetzt halt in der Situation. Und ab jetzt wird ja sehr viel mehr  
590 dann von mir persönlich geschickt werden. #00:33:34-4#

591 I: Okay, verstehe. Das heißt aber, dass es Sie eigentlich gestört hat, aber Sie dann abgewogen haben,  
592 in der Gesamtsituation lohnt es sich das anzusprechen? #00:33:46-5#

593 B: Ja, genau. Wobei ich dann bei solchen Sachen auch immer gucke, stört es mich, die Tatsache, stört  
594 mich Tatsache, dass das jetzt so gelaufen ist oder stört es mich, dass ich mich darüber jetzt ärgere.  
595 #00:34:00-3#

596 I: Und was war es? #00:34:02-3#

597 B: Ja, das Zweitere. Also das ist es dann eigentlich eher so. Ich weiß, dass ich da in manchen Situatio-  
598 nen ein bisschen aufpassen muss, dass ich nicht immer alles quasi direkt voll selbst reflektiere und  
599 sage, sondern manchmal dann auch aus mir herausgehen muss, wenn es irgendwie nicht passt. Aber  
600 ich glaube, das war jetzt in der Situation nicht. Es war jetzt auch keine große fünfmonatige Arbeit, wo  
601 irgendwie ich mich nicht ausreichend gewürdigt fühlte, sondern das war eine Kleinigkeit und deswegen.  
602 #00:34:33-0#

603 I: Okay, verstehe. Wenn Sie noch einmal vor dem ersten Arbeitstag hier stünden, welche Empfehlungen  
604 würden Sie sich selbst geben? Jetzt ist alles noch einmal, Sie müssen jetzt anderthalb Monate/ Oder  
605 auch welche Informationen würden Sie sich mitgeben, die Sie damals nicht hatten, die Ihnen geholfen  
606 hätten? #00:34:54-8#

607 B: Gute Frage. Also wir hatten ja schon, sehr viel anders würde ich eigentlich nicht machen, sondern  
608 dann wäre ich jetzt, glaube ich, nicht so zufrieden, wie ich jetzt bin. Es war jetzt auch nicht so, dass ich  
609 die letzten Nächte vor dem ersten Arbeitstag nicht schlafen konnte. Also ich musste mir jetzt in dem Fall  
610 auch nicht sagen, dass ich ruhig bleiben soll. Vielleicht bei der, also das wäre aber ein bisschen noch  
611 vor dem ersten Arbeitstag gewesen, noch bei der Vertragsunterschrift, in dem Fall hätte ich mir quasi  
612 noch mehr Mut zum Risiko einfach, also das habe ich dann zum Glück in dem Fall gehabt, aber, na, ich  
613 habe dann echt, damals recht lange mit mir gerungen, was die Entscheidung anging. Und klar, mit den  
614 jetzigen Erfahrungen bin ich froh, dass es so gekommen ist. #00:35:50-7#

615 I: Okay. Das heißt, eine positive Bestärkung eigentlich der Entscheidung dann? #00:35:54-1#

616 B: Ja, genau. Sehr viel positiver, ja. #00:35:56-7#

617 I: Okay, schön. Ja, das zielt, glaube ich, auf etwas Ähnliches. Wenn Sie den Einarbeitungsprozess  
618 selber hätten gestalten dürfen, was hätten Sie gemacht oder anders gemacht? Aber ist/ #00:36:10-9#

619 B: Ja, also vielleicht/ #00:36:12-9#

620 I: Was würden Sie jetzt noch einmal dann irgendwann, das ist ja dann erst in zwei Jahren wahrscheinlich  
621 so round about, wenn Sie dann derjenige sind, der gestaltet und der vorgibt, wie machen wir es.  
622 #00:36:22-5#

623 B: Ja, auch ähnlich, klar. Ich glaube, aber das war jetzt bei mir auch durch die Personalia [Name Vor-  
624 standsvorsitzender] geschuldet. Klar, wäre es eins-, zweimal schön, dann auch mit dem direkten Chef  
625 noch einmal Kontakt zu haben, so hatte ich teilweise ein bisschen das Gefühl: Ja, ich bin bei meiner  
626 Vorgängerin jetzt, die ist jetzt, so gesehen, meine Vorgesetzte, weil die gesagt hat, was ich mache,  
627 machen soll, wie ich es machen soll, mir alles erklärt hat und auch gesagt hat: "Ja, passt, ist ganz gut  
628 so." Hat jetzt für mich so gepasst, aber ich hatte dadurch überhaupt kein Verhältnis oder habe auch kein  
629 Verhältnis zu [Name Vorstandsvorsitzender] irgendwie aufgebaut, aber das war jetzt auch klar dadurch  
630 bedingt, dass der eigentlich fast nie da war und jetzt ja sowieso komplett weg ist. Seitdem ich jetzt da  
631 mit [Name Vorstand] zusammenarbeite, ist das schon anders, aber das hätte natürlich für die erste Zeit  
632 noch einmal ein bisschen mehr die/ Ich habe immer noch nicht eigentlich das Gefühl, dass ich tatsäch-  
633 lich für einen Vorstand arbeite. Also ich mache super viele Sachen und spreche mit den Vorständen,  
634 aber dass ich jetzt einen Vorstand habe, der jetzt meiner sozusagen ist und wir jetzt im Team agieren  
635 oder ich konkret wirklich ihn stärker unterstütze, das kommt jetzt erst so seit ein, zwei Wochen. Aber  
636 das war klar, das war Timing-bedingt. Und klar, von der ganzen Timing-Geschichte war es natürlich so  
637 ein bisschen unglücklich vom Start her, dass ich anfangs und die erste Info, die ich von [Name Vor-  
638 standsvorsitzender] erfahre, ist, dass er geht. Das war aber, denke ich, auch nicht zu übertragen auf  
639 irgendwie, es ist schwierig, auf andere Ereignisse zu übertragen und dass man es mir auch nicht hätte  
640 vorher sagen können, war auch klar. #00:38:14-3#

641 I: Wie hat sich das angefühlt? Also beziehungsweise wann haben Sie es erfahren, nachdem Sie da  
642 waren und wie hat sich das angefühlt? #00:38:22-6#

643 B: Also ich habe es erfahren, bevor es kommuniziert wurde. Das fand ich gut, dass man mich da ir-  
644 gendwo in den Kreis schon so ein bisschen mit aufgenommen hatte, dass ich da nicht aus allen Wolken  
645 falle. Das hat er mir auch persönlich gesagt, das fand ich sehr, sehr gut, dass er sich die Zeit da auch  
646 genommen hat. Angefühlt, erst einmal war so ein bisschen: Okay, ist mir eigentlich relativ egal. Weil ich  
647 hatte sowieso nicht so viel mit ihm zu tun, also ich hatte noch gar nichts mit ihm zu tun, ich muss mich  
648 nicht umstellen oder sonst etwas, sondern ändert sowieso gerade noch gar nichts. Irgendwann kam  
649 dann halt zum einen diese Sache: Ja, schade, ich hätte gerne mit ihm ein bisschen zusammengearbei-  
650 tet, um ein bisschen zu sehen, was er wie macht. Wobei, ich glaube, da kann man von vielen Menschen  
651 auch etwas mitnehmen und da werde ich bestimmt auch von seinem Nachfolger etwas mitnehmen kön-  
652 nen. Dass [Name Vorstandsvorsitzender] jetzt ein Extremfall ist, das sieht man, das wäre bestimmt  
653 spannend gewesen, auch was so ein bisschen Zeigen-was-man-kann angeht, also auch langfristige  
654 Perspektive. Wäre natürlich nicht schlecht, wenn der Weltchef weiß, also klar, er wird meinen Namen  
655 jetzt nicht mehr vergessen, aber, wenn da auch ein bisschen etwas an positiv geleisteter Arbeit hinsicht-  
656 lich so dieses Thema Substanz irgendwo, wenn er da etwas gemerkt hätte. Dann, also das war das,  
657 was sich nach einer gewissen Zeit eingestellt hat. Dann hat sich die Chance eingestellt, also was da-  
658 hintersteckt, dass das eigentlich sehr spannend ist, dass, wenn der Neue kommt im September, ich ihn  
659 so ein bisschen einarbeiten kann, das fand ich, ist eine tolle Möglichkeit, aber auch dann gleichzeitig  
660 eine Motivation eben zu sagen: "Bis September muss ich hier voll drin sein, um das zeigen zu können."  
661 Ja, und zwischenzeitlich hat sich so ein bisschen so ein, ja, ich weiß nicht, Groll klingt so übertrieben,  
662 aber es war schon so ein bisschen, das war vom Bewerbungsverfahren so, der letzte Prozessschritt ist  
663 im Endeffekt das Gespräch mit dem Vorstand und das war für mich von Anfang klar: Klar, ich muss ihm  
664 gefallen, aber er muss auch mir gefallen. Und wenn das persönlich nicht passt, dann hörte sich das  
665 alles gut an, aber dann mache ich das nicht. Und klar, dass der, ich meine, [Name Vorstandsvorsitzen-  
666 der] mich dann so beobachtet hat, um zu gucken, passt es, deswegen war das Gespräch auf der [Name  
667 betrachteter Arbeitgeber]-Seite sinnvoll, aber für mich war es im Endeffekt mehr so ein bisschen eine

668 Farce, weil es war damals, könnte ich mir schon, müsste es eigentlich schon klar gewesen sein, dass  
 669 er nicht mehr so lange bleibt. Und da wurde mir im Endeffekt so ein bisschen die Möglichkeit genommen,  
 670 auch meinen zukünftigen Chef irgendwie aktiv auszusuchen oder eben auch nicht auszusuchen. Und  
 671 das ist jetzt insofern okay, weil wenn [Name Vorstand] dagesessen hätte, hätte ich auch ja gesagt, die  
 672 sind komplett unterschiedlich vom Typ, aber hätte ich auch gesagt, das passt. Deswegen ist das jetzt  
 673 auch nicht so der Übergroll, aber was jetzt mit dem Neuen ist, bleibt halt das große Risiko an der ganzen  
 674 Geschichte. Also, wenn das persönlich nicht passt, dann/ Ja, soweit will ich eigentlich jetzt noch nicht  
 675 denken, (lacht) aber das ist dann halt klar vom Timing einfach blöd gewesen. Aber das ist auch eigent-  
 676 lich so Einzige, was, aber da kann man auch niemanden einen Vorwurf machen. #00:42:08-6#

677 I: Okay. Hätte es etwas geändert, wenn Sie gewusst hätten, dass unklar ist, wer kommt, bevor Sie sich  
 678 für [Name betrachteter Arbeitgeber] entschieden haben? Also, dass Sie gewusst hätten, ich spreche  
 679 jetzt mit einem Vorstand, lerne den kennen, weiß aber, es ist nicht langfristig mein Chef? #00:42:23-8#

680 B: Gute Frage. Es hätte mir meine Entscheidung sehr viel schwerer noch gemacht, weil es halt noch  
 681 einen riesen Risikopunkt gewesen wäre in die sowieso schon etwas riskantere Entscheidung. Also für  
 682 die Sicherheit, mit der hier dann am ersten Tag hingegangen bin, wäre es, glaube ich, nicht gut gewe-  
 683 sen, nein. Also insofern hätte ich mir auch keinen anderen Weg vorstellen können, mit dem es besser  
 684 gewesen wäre. Also haben, wurde eigentlich schon alles dementsprechend richtig so gemacht, war halt  
 685 dann vom Einstiegspunkt ereignisreicher Monat. #00:43:03-9#

686 I: Ja, das kann ich mir vorstellen. (Lachen) Eine letzte Frage, ich raube Ihnen nämlich gerade ein biss-  
 687 chen die Zeit. #00:43:10-9#

688 B: Ja, ich höre. #00:43:13-9#

689 I: (Lacht) Ich würde gerne noch einmal kurz Ihre Situation besser verstehen wollen, bevor Sie eingestie-  
 690 gen sind. #00:43:24-1#

691 B: Sie rauben mir doch keine Zeit. #00:43:25-8#

692 I: Nein? #00:43:26-4#

693 B: Nein. #00:43:26-9#

694 I: Na, DANN. (Lachen) Sie haben eben schon ein bisschen beschrieben, wie Ihre persönliche Situation  
 695 war vorher, aber so, wenn Sie da nicht nur die Haltung zur [Name betrachteter Arbeitgeber] noch einmal  
 696 reflektieren, sondern auch im Vergleich zum bisherigen Arbeitgeber, den Sie hatten, und vielleicht auch  
 697 zu den Alternativen. Um stärker zu verstehen, warum [Name betrachteter Arbeitgeber] und wie ist da  
 698 so die Bindung? #00:43:54-8#

699 B: Also es wird ja alles anonymisiert, ne? Ist auch egal. (Lacht) Also ich war halt bei der [Name vorher-  
 700 iger Arbeitgeber], hatte ich auch schon gesagt, das war quasi der letzte Arbeitgeber, wo ich Rahmen  
 701 des MBAs war. Hatte davor auch Praktika noch gemacht bei [Name vorheriger Arbeitgeber 1] und  
 702 [Name vorheriger Arbeitgeber 2], also alles eher Richtung schwere deutsche Konzerne. Also das Kon-  
 703 kurrenzangebot, was ich jetzt hatte, war bei [Name vorheriger Arbeitgeber 3], also geht, ist ein bisschen  
 704 moderner auf jeden Fall, also teilweise sogar ein ganzes Stück moderner aufgebaut, aber von dem  
 705 Schlag Menschen, die da sind, meine Frau würde jetzt sagen: "Sehr deutsch." Also sie ist auch Deut-  
 706 sche, aber sie ist in Paris aufgewachsen und ich habe da einiges von ihrer Art so mir probiert anzueig-  
 707 nen, was eben nicht so ganz deutsch ist. Und sondern eher ein bisschen unkomplizierter, leichter, spon-  
 708 taner, was in die Richtung Französisch geht. Also um das vielleicht mit den Nationalitäten so ein biss-  
 709 chen, war es dann jetzt halt Zufall [Name betrachteter Arbeitgeber] auch Französisch. Aber dass so  
 710 eine Art irgendwie spricht mich an, sonst hätte ich meine Frau nicht geheiratet. (Lacht) Und deswegen,  
 711 glaube ich, bin ich auch hier ganz glücklich, dass das hier irgendwie/ Es ist sehr schwierig, ein Bauch-  
 712 gefühl zu beschreiben, aber es war im Endeffekt das, was am Anfang hier war. Ich bin vom Bewer-  
 713 bungs-schritt, nachdem ich mich bei vielen Jobs im Energiebereich beworben hatte, wo ich aber nichts  
 714 gefunden habe, was voll gepasst hat und wo auch meine Bewerbungen nicht so angekommen sind, wie

715 ich dachte. Also ich hatte mich eine Zeit lang erst woanders beworben, bis ich dann irgendwann gesagt  
716 habe: "Nein, so komme ich nicht weiter, da ist nichts, was mich glücklich macht", und dass ich dann  
717 nicht mehr nach Branche, sondern nach der Tätigkeit geguckt habe. Und dann bin ich auf das Assisten-  
718 tenprogramm gekommen, darauf dann auf die [Name betrachteter Arbeitgeber] und dann als letzten  
719 Schritt quasi erst auf Versicherungsbranche. Und dieser zweite Schritt erst einmal [Name betrachteter  
720 Arbeitgeber 3] angucken, war eigentlich das, was mich dann schon überzeugt hat, womit ich dann mit  
721 der Pro-Contra-Liste die Gründe für mein Bauchgefühl gesammelt habe. Und das Bauchgefühl war ei-  
722 gentlich von Anfang an dann, hier passt es. Einfach vom, wenn man hier hereinkommt, ins Foyer kommt,  
723 ist es hell, die Leute sitzen im Foyer und trinken Kaffee und die Fragen, die gestellt werden, wie ich von  
724 HR-Recruiting aus betreut wurde, fand ich sensationell gut, also das habe ich so nirgends wo erlebt.  
725 Von den Effizienzen der Prozesse in der Bewerbung waren die Beratungen genauso gut, aber da hatte  
726 man immer dieses Gefühl: Ja, bei uns bewirbt sich jeder, also tausend Top-Kandidaten, also sei dank-  
727 bar, wenn wir dich nehmen. Und das hatte ich hier eben nicht und das hat alles zu so sehr hohem  
728 Wohlfühlfaktor schon beigetragen. Und man kann sich das halt auch eben bildlich vorstellen: Jetzt bei  
729 [Name vorheriger Arbeitgeber 1] saß ich am Flughafen in einem 60er Jahre Bau mit Fenstern, gut die  
730 konnten nicht geöffnet werden, das lag aber daran, wegen der Strahlung vom Flughafen, das hatte jetzt  
731 ein Grund, aber das hätte man auch schöner machen können irgendwo. Und dieses, ja, am Schreibtisch  
732 sein Brötchen mummeln, das sind halt alles so beklemmendere Sachen irgendwo, wo ich dann immer,  
733 wenn ich dann nach Hause gegangen bin, erst einmal aufatmen konnte, wenn ich aus dem Gebäude  
734 heraus war. Und das ist, dieses Beklemmende ist, glaube ich, bei vielen, also bei [Name vorheriger  
735 Arbeitgeber 2] war es auch so, bei [Name vorheriger Arbeitgeber 3] war es ein bisschen weniger, weil  
736 es ein schwedisch angehauchter Konzern, also schwedisch getragener Konzern eigentlich ist, aber bei  
737 [Name vorheriger Arbeitgeber 2] war es auch extrem. Und beim Vorstellungsgespräch bei [Name Kon-  
738 kurrenzarbeitgeber], das war alles schick, aber das war halt irgendwie nicht so frei im Geist, das klingt,  
739 also das sind so die Worte, die mir dazu einfallen. Und klar, dass ich jetzt nach anderthalb Monaten hier  
740 auch merke, dass hier auch Sachen kompliziert und falsch laufen, ist in jedem größeren Unternehmen,  
741 bestimmt auch in kleineren, so. Aber das ist ganz viel Bauchgefühl, Intuition, was da mit hineinspielt,  
742 weswegen ich wirklich dankbar bin, dass keine dieser Bewerbungen, die ich davor abgeschickt habe,  
743 irgendwo geklappt haben. Sondern dass das, was einfach und gut läuft, ist das Richtige und das hat  
744 sich hier, glaube ich, auch wieder bewahrheitet. #00:48:53-1#

745 I: Okay. Ja, also ich selbst glaube, dass ich ein ganz gutes Bild von Ihrer Stimmungslage bekommen  
746 habe. Haben Sie noch Fragen oder würden Sie sagen: "Eigentlich fehlt mir noch ein bestimmtes Thema,  
747 wir haben irgendetwas nicht angeschnitten." #00:49:15-3#

748 B: (...) Nein, ich glaube eigentlich nicht. #00:49:25-5#

**A.8: IP19**

- 1 I: Also [Name IP], vielen Dank nochmal, dass Sie sich die Zeit nehmen, mit mir das Gespräch zu Ihrer  
 2 Einarbeitungszeit und Ihrer ersten Zeit bei [Name betrachteter Arbeitgeber] insgesamt zu führen. Mich  
 3 würde Eingehens einfach mal interessieren, wie Sie sich bisher eingelebt haben. #00:00:15-8#
- 4 B: Ja, also ich hatte schon grundsätzlich sehr gute Gespräche mit meinen Chefs, also, [Name Bereichs-  
 5 leiter] hatte mich unter anderem dann auch direkt in sein Büro dann geholt, er hatte das Onboarding  
 6 dann gestartet. [Name Vorgesetzter], mein direkter Vorgesetzter dann eben auch, der hat mich dann  
 7 auch geonboarded. Und letztlich war das sehr offen, sehr freundlich und was ICH dann gemacht habe,  
 8 was mir dann auch geraten wurde war, dass ich mich bei den einzelnen Personen vorstelle. Ich habe  
 9 dann quasi so eine Rundreise gemacht, wenn man so will, durch die einzelnen Abteilungen. Hatte dann  
 10 auch Gespräche mit diversen Leuten aus dem Bereich Marketing, aber dann natürlich auch primär aus  
 11 dem Bereich Vertrieb, also Direktvertrieb. Und habe dann eben so die relevanten Ansprechpartner dann  
 12 auch kennen gelernt. #00:01:04-5#
- 13 I: Ok. Wie kamen Sie denn auf, also wie kamen Sie DARAUF, wer für Sie relevant ist? #00:01:08-5#
- 14 B: Ja, also es gab schon einen Kollegen, der zwei Monate vor mir dann angefangen hatte, der da auch  
 15 schon im engen Austausch war mit [Name Vorgesetzter] und er hatte ihm die relevanten Personen dann  
 16 auch schon genannt. Und ich habe mich dann quasi dann eingegliedert zu den einzelnen Gesprächen  
 17 und habe dann auch eben daran teilgenommen, an dieser Vorstellungsrunde. #00:01:27-4#
- 18 I: Welche Rolle hatte insgesamt Ihr Kollege, der kurz vor Ihnen angefangen hatte in Ihrer ersten Zeit für  
 19 Sie? #00:01:33-3#
- 20 B: Der ist für den Bereich UX, also User-experience-Analyse dann zuständig. Wir haben auch so ein  
 21 paar Überschneidungspunkte, also dass wir zum einen uns abstimmen hinsichtlich der Online-Vermark-  
 22 tung der einzelnen Produkte der [Name betrachteter Arbeitgeber] und vorher haben wir uns eben dann  
 23 auch primär in den Mittagspausen dann auch unterhalten und, ja, dementsprechend hat sich das dann  
 24 schnell ergeben, dass er jetzt auch auf einer Vorstellungsrunde dann ist, und er hat mich direkt dann  
 25 auch zu dem Termin dann mit eingeladen. #00:02:09-7#
- 26 I: Also es waren dann so seine persönlichen Vorstellungsrunden eigentlich und er hat Sie dann mit dazu  
 27 geholt. #00:02:13-7#
- 28 B: Genau. #00:02:14-5#
- 29 I: Verstehe ich das richtig? #00:02:16-7#
- 30 B: Ja. #00:02:15-6#
- 31 I: Ok. Sie haben jetzt eben schon mehrfach gesagt, [Name Bereichsleiter] hat Sie ongeboarded, Ihr  
 32 Vorgesetzter, Ihr direkter hat Sie ongeboarded. Was habe ich mir darunter vorzustellen? Was ist da so  
 33 genau passiert? #00:02:28-5#
- 34 B: Also es war so, dass ich angefangen hatte an einem Montagmorgen quasi dann, bin dann auch  
 35 abgeholt worden erstmal von einer Kollegin und das erste quasi war dann, dass [Name Bereichsleiter]  
 36 mich dann in sein Büro dann bestellt hat und hat dann auch gesagt, dass er sich freut, dass ich jetzt  
 37 endlich da bin, also weil die Stelle wohl auch schon längere Zeit vakant war und auch nach der Person  
 38 gesucht wurde. Und da hat man dann schon direkt Wertschätzung erfahren, also in MEINEN Augen.  
 39 Also ich habe mich da direkt sehr wohl gefühlt und auch sehr gut abgeholt gefühlt. [Name Vorgesetzter]  
 40 hat mir dann auch nochmal meine Stelle dann näher erläutert, was die Erwartungen dann an UNS sind,  
 41 und vor allen Dingen dann auch an die Abteilung. Und nochmal den Gesamtkontext insgesamt dann  
 42 erläutert. Also ich konnte mir eigentlich schon in der ersten Woche ein ganz gutes Bild davon machen,  
 43 was mich erwartet. Und jetzt auch rückblickend kann ich wirklich sagen, dass sich das seitdem auch  
 44 nicht großartig geändert hat. Also letztlich war das schon relativ klar, was dann die nächsten Monate  
 45 dann bei uns passiert in der Abteilung. #00:03:40-7#

46 I: In welcher Form wurde Ihnen das vermittelt? #00:03:44-8#

47 B: Das war zum einen, dass wir direkt Meetings dann auch hatten und da wurde dann eben auch auf-  
48 gezeigt, dass es gewisse Ambitionen gibt hinsichtlich der Abschlussziele des DVT, die auch durchaus  
49 ambitioniert sind, ja. Und dementsprechend sollten wir uns darauf eben dann auch gefasst machen,  
50 dass da ein großer Augenmerk dann auf den DVT gerichtet ist und dass wir da auch sehr viele Themen  
51 haben, die auch zukunftssträchtig sind. Also sprich, dass da eine Menge Power und auch Ambition da-  
52 hinter steckt. #00:04:19-7#

53 I: Was hat das mit Ihnen gemacht? #00:04:22-8#

54 B: Ich habe mich erstmal gefreut, weil ich das grundsätzlich gewohnt bin, weil ich aus einer Agentur  
55 komme und da auch eine relativ hohe Taklung gewohnt bin und dementsprechend, also ich finde nichts  
56 ist langweiliger, wenn man dann jetzt wirklich Leerlauf hat und das ist bis jetzt hat sich das bei uns in  
57 der Abteilung auch überhaupt noch nicht eingestellt. Also von daher kann ich dann auch wirklich sagen,  
58 es wird einem nicht langweilig, und das war dann quasi auch das, was meine Chefs mir dann signalisiert  
59 haben. Wirst eigentlich permanent letztlich Aufgaben dann auch haben und wir haben eigentlich auch  
60 permanent Spezialthemen auf dem Tisch, die dann auch eben abgearbeitet werden. #00:05:04-2#

61 I: Sie sagten eben, dass Sie sich sehr schnell auch im Gespräch mit [Name Bereichsleiter] wohl gefühlt  
62 haben. Woran merken Sie das? Oder haben Sie das gemerkt in dem Moment? #00:05:13-6#

63 B: Also grundsätzlich ist, mir sind zwei Punkte wirklich wichtig, das ist zum einen Offenheit und letztlich  
64 auch dementsprechend auch Transparenz, also, dass man sehr direkt Probleme dann ansprechen  
65 kann, dass man auch wenn Probleme entstehen, dass man dann auch offen kommunizieren kann intern  
66 und dass das jetzt nicht irgendwie versteckt oder hinter vorgehaltener Hand passiert, sondern dass man  
67 Probleme dann direkt ansprechen kann. Und da hatte ich eben bei beiden den Eindruck, dass man offen  
68 reden kann und das wurde mir in den Terminen dann auch eben offenbart, dass ich da immer letztlich,  
69 wenn ich Probleme sehe oder beziehungsweise auch Herausforderungen, dass ich dann auf die einzel-  
70 nen Personen dann zukommen kann und um dann eben dann auch die einzelnen Herausforderungen  
71 dann zu lösen. #00:06:04-6#

72 I: Und wie fühlt sich das an? #00:06:08-9#

73 B: Also sehr gut. Also grundsätzlich bin ich das eben auch gewohnt, eine offene Unternehmenskultur  
74 zu haben, weil in, beispielsweise in Agenturen ist es, da wo ich herkomme, also meine letzten beiden  
75 Arbeitgeber waren auch Agenturen, ist es eigentlich normal, dass man eine sehr offene Unternehms-  
76 kultur dann auch pflegt, mit flachen Hierarchien. Und beide sind eigentlich auch eher Typen, also sowohl  
77 [Name Bereichsleiter] als auch [Name Vorgesetzter], die flache Hierarchien kennen und schätzen. Also  
78 zum einen, das hat natürlich dann auch eine Historie beim [Name Vorgesetzter], der kommt ja auch aus  
79 einer Agentur, der ist das eben auch gewohnt. Und [Name Bereichsleiter] hat mir das dann eben auch  
80 immer gesagt, dass bei seinem ehemaligen Arbeitgeber das für ihn dann auch Standard war, dass er  
81 dann sehr offen war und letztlich eine sehr FREIE Kultur dann auch gepflegt hat. Wobei ich dazu sagen  
82 muss, dass ich das jetzt NICHT unbedingt für das komplette Unternehmen sehe. Teilweise fällt das  
83 schon auf, dass es dann doch sehr hierarchisch ist im Vergleich jetzt zu dem DVT. #00:07:17-5#

84 I: Woran merken Sie das? #00:07:17-1#

85 B: Dass zum einen politische Verflechtungen dann vorliegen, also zwischen einzelnen Bereichen, sei  
86 es jetzt Marketing und Vertrieb, die vielleicht nicht immer auf ein Ziel dann letztlich beide hinauslaufen,  
87 sondern eben einen starken Fokus auf ihr eigenes Ziel haben. Und dann auch gewisse Punkte von der  
88 [Name betrachteter Arbeitgeber] außen vor lassen. Also sprich, sei es jetzt Gesamtumsatzziele et  
89 cetera. #00:07:46-8#

90 I: Und was sind das, also welche Gedanken verbinden Sie damit, wenn Sie das feststellen? #00:07:55-  
91 5#

92 B: Zum einen bin ich mir der Schwierigkeit bewusst, sämtliche Abteilungen auf ein Unternehmensziel  
93 natürlich dann festzulegen, dass das nicht immer ganz einfach ist und, dass natürlich auch gewisser-  
94 maßen ein Silo-Denken dann auch vorherrscht für die einzelnen Abteilungen. Letztlich sehe ich dann  
95 aber auch immer gerne das Gesamte und denke auch, dass schon die Maximierung von Sales immer  
96 noch ein sehr harter KPI ist, also sprich ein Ziel, was durchaus strategischer ist als jetzt beispielsweise  
97 ein Marktpanel, wo eine Umfrage dann letztlich als Ziel ausgelotet wird. #00:08:43-8#

98 I: Ok. Ok. Ich würde gerne nochmal einen Schritt zurückgehen und besser verstehen wollen, weil ich ja  
99 auch grundsätzlich diese Gespräche führe, um nochmal aus der Sicht einesjenigen, der gerade erst  
100 diese Erlebnisse hinter sich gebracht hat, neu einzusteigen, neue Kontakte zu knüpfen, zu schauen, die  
101 Erwartungen und Eindrücke, die ich VOR dem ersten Arbeitstag hatte, wie realitätsnah waren die, was  
102 bewahrheitet sich, was ist anders, was kommt hinzu an Informationen, das unmittelbar von Ihnen zu  
103 erfahren. Und deswegen nochmal der Schritt zurück, um zu fragen, was ist für Sie eigentlich Onboar-  
104 ding? Was gehört für Sie dazu Onboarding, Einarbeitung, Eingliederung, auch da kann man unter-  
105 schiedliche Worte verwenden, aber was ist Ihr Verständnis davon? #00:09:39-5#

106 B: Ja, also was auf jeden Fall wichtig für mich ist, als Onboarding, ist Freundschaftlichkeit, also dass  
107 man dann auch wirklich erstmal ein gewisses, eine Freundschaftlichkeit an den Tag legt dem neuen  
108 Mitarbeiter gegenüber, ihn wertschätzt, gewissermaßen auch darauf eingeht, was seine Rolle sein wird  
109 im Team, ja, und auch in der Abteilung insgesamt. Und vor allen Dingen, was der Ausblick ist für die  
110 Abteilung, was die Erwartungen sind an die Abteilung, wie die Ausrichtung strategisch ist, wie sie tak-  
111 tisch ist, wie sie mittelfristig ist. Also das finde ich persönlich interessant und da möchte ich gerade am  
112 Anfang auch Informationen erhalten. #00:10:30-2#

113 I: Wenn Sie sagen, Offenheit ist wichtig, Freundschaftlichkeit ist wichtig, woran zeigt sich das denn für  
114 den neuen Mitarbeiter? #00:10:40-7#

115 B: Zum einen der Umgang, also man merkt schon gewissermaßen, ob das ernsthaft gemeint ist oder  
116 ob das einfach eine Fassade ist. Also, ich schaue mir das ganz genau an und kann das, denke ich auch  
117 ganz gut beurteilen, ob man jetzt gewissermaßen das faked, oder ob man das dann eben auch ernsthaft  
118 meint. Und ich meine gesehen zu haben, dass das wirklich sehr ernsthaft war, weil ich dann auch im  
119 Nachhinein her rausgefunden habe, dass gerade auf dieser Stelle natürlich ein gewisser Bedarf besteht  
120 beim DVT und dass die Leute wirklich froh sind, dass da jemand kommt mit Sachverstand, der sich  
121 diesen einzelnen Themen dann auch annehmen kann. #00:11:25-5#

122 I: Warum ist Ihnen das so wichtig? Es scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein, danach zu fragen,  
123 aber gerade deswegen will ich es wissen, also warum ist Ihnen das wichtig? #00:11:33-0#

124 B: Weil es gewissermaßen von Wertschätzung zeugt und die ist mir auch gerade für das Arbeiten dann  
125 halt grundsätzlich wichtig. Also ich möchte schon gewertschätzt werden. Ich möchte, dass wenn ich  
126 gute Ergebnisse erziele, dass die dann auch gewertschätzt sind und anerkannt werden. Also das ist mir  
127 ja grundsätzlich halt wichtig, Anerkennung beziehungsweise auch Wertschätzung für meine Arbeit. Ja,  
128 das sind eigentlich auch so die Motivatoren. Ich bin grundsätzlich auch intrinsisch motiviert, also mir  
129 macht auch die Arbeit Spaß, aber ich erwarte dann eben auch, dass ich gewissermaßen für meine  
130 Ergebnisse, die ich dann erziele dann auch anerkannt werde, beziehungsweise auch gewertschätzt  
131 werde. #00:12:13-1#

132 I: Wie habe ich mir das vorzustellen? #00:12:15-2#

133 B: Durch Lob beispielsweise, also das motiviert mich schon und, dass man dann eben dann auch in  
134 einzelnen Meetings darauf hinweist, dass die Zahlen sich sehr positiv entwickeln und dass das dann  
135 eben gerade auf diese Maßnahmen zurückzuführen ist, die ich dann eben durchgeführt habe.  
136 #00:12:33-5#

137 I: Ok. Sie haben jetzt eben beschrieben, was Sie unter Onboarding verstehen, könnten Sie das nochmal  
138 zusammenfassen? Die Kernaspekte natürlich. #00:12:44-6#

- 139 B: Die Zusammenfassung ist einfach, dass man freundschaftlich ist, dass man zum einen wirklich sagt,  
140 dass man sich auf die Stelle dann letztlich, dass sie jetzt besetzt ist natürlich, dass einen das freut, dass  
141 man sich auf die Zusammenarbeit freut, dass man auch nochmal die Wichtigkeit dann hervorhebt der  
142 Rolle. Und vor allen Dingen den Ausblick auf die Stelle und vor allen Dingen auch gesamtheitlich dann  
143 nochmal die Betrachtung letztlich kommuniziert, wie der DVT mittelbar, unmittelbar und dann auch zu-  
144 künftig aufgestellt ist und wie die Erwartungshaltung aussieht. Zum einen an mich, an meine Person  
145 und vor allen Dingen dann eben auch an die Abteilung. Das ist für mich ein sinnvolles Onboarding.  
146 #00:13:32-8#
- 147 I: Ja. Was glauben Sie, welches Ziel mit dem Onboarding verfolgt wird? #00:13:39-8#
- 148 B: Letztlich ist es natürlich dann so, dass gerade neue Mitarbeiter die kompletten Strukturen noch nicht  
149 kennen, die Erwartungshaltung noch nicht kennen und das ist eben wichtig, um das transparent zu  
150 machen, um den neuen Mitarbeiter auch auf die zukünftigen Aufgaben soweit es geht vorzubereiten.  
151 #00:14:02-7#
- 152 I: Also eine Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben? #00:14:05-9#
- 153 B: Genau. #00:14:07-5#
- 154 I: Ok. Das ist das Ziel? #00:14:11-1#
- 155 B: Das sollte das Ziel sein, ja. #00:14:09-2#
- 156 I: Ok. Sind Sie so gut, mir nochmal die wichtigsten Aspekte Ihrer Tätigkeit zu skizzieren? Um ein biss-  
157 chen Verständnis auch für das zu bekommen, was Sie machen? #00:14:24-1#
- 158 B: Ja, also grundsätzlich sind das eigentlich alle Maßnahmen, die dazu führen, dass die [Name betrach-  
159 teter Arbeitgeber] Online-Sales maximiert, also sprich für einzelne Produkte. Wir vertreiben unter ande-  
160 rem Privathaftpflicht-Versicherungen, wir vertreiben eine Zahnzusatzversicherung, wir vertreiben eine  
161 KFZ-Versicherung und da ist mein Ziel, eben sämtliche Maßnahmen zu ergreifen, um eben die Sales  
162 für die einzelnen Versicherungen zu maximieren. Sei es jetzt durch Werbemaßnahmen wie Suchma-  
163 schinen-Werbung oder beispielsweise über Affiliate-Marketing, über Display-Marketingmaßnahmen, die  
164 dann eben dazu führen, dass die einzelnen Nutzer, die im Internet nach der [Name betrachteter Arbeit-  
165 geber]-Zahnzusatzversicherung suchen, das Produkt dann finden und auf das Produkt aufmerksam  
166 werden und das Produkt dann idealerweise online abschließen. #00:15:18-9#
- 167 I: Wenn Sie sich mal überlegen, was so der Zielwert Ihrer eigenen Leistung in diesem Feld ist und das  
168 mal dem gegenüber stellen, was Sie jetzt schon leisten können nach Ihrer ersten Zeit. Wo glauben Sie,  
169 stehen Sie da aktuell. Angenommen, der Zielwert ist 10 und Sie messen sich jetzt an diesem Zielwert  
170 gerade. #00:15:38-3#
- 171 B: Ja. Also ich bin in meinem Bereich nach ungefähr einem Monat, also meinem Fokusbereich Such-  
172 maschinen-Werbung relativ schnell reingekommen, habe dann auch schon die Agentursteuerung über-  
173 nommen. Dementsprechend bin ich da eigentlich schon bei 9 von 10, ein Punkt fehlt ungefähr noch,  
174 weil es eine fortlaufende Optimierung gibt für den Bereich. Und da ist es eben so, dass man ins Unend-  
175 liche quasi Optimierungsarbeit leisten kann. Das wird dann aber auch die nächsten Jahre weiterhin so  
176 gehen, dass wir dann eben diesen Bereich sukzessive dann weiter optimieren und ausbauen. Also  
177 dementsprechend ist da momentan der Status, dass ich soweit eigentlich schon komplett eingearbeitet  
178 bin für den Bereich Suchmaschinen-Werbung und, wie gesagt, direkt die Agentursteuerung dann auch  
179 übernommen habe, also das wird von [Name Agentur] in München letztlich dann angesteuert. Aber die  
180 ganzen Konzeptionen und Anforderungen, die stellen wir eben und kommunizieren die an [Name Agen-  
181 tur], dass die eben diese Maßnahmen dann auch umsetzen. Für den Bereich Affiliate-Marketing würde  
182 ich sagen, dass da auch 9 von 10 ist, also dass das soweit auch eigentlich fast gleich ist mit Suchma-  
183 schinen-Werbung, also dieser Bereich, der wurde von mir auch schon komplett übernommen und da  
184 erfolgt aber auch die operative Umsetzung über die Agentur Icrossing. Und dementsprechend haben  
185 wir da eigentlich genau denselben Punkt, dass von uns die Vorgaben dann kommen und die Umsetzung

186 erfolgt dann eben über Icrossing. Also eigentlich alle sämtliche Maßnahmen, die zur Maximierung von  
187 Online-Sales für die [Name betrachteter Arbeitgeber] zur Verfügung stehen, die werden von uns dann  
188 eben abgebildet im Bereich Performance-Marketing. #00:17:28-2#

189 I: Das heißt, Sie selbst können sagen, insgesamt so, ich leiste gerade 9 von 10 dessen, was ich leisten  
190 könnte. #00:17:37-7#

191 B: Genau, wir haben allerdings noch sehr viele Spezialthemen, die jetzt auch kommen und zum einen  
192 werden wir jetzt auch im Sommer mit Display-Maßnahmen dann starten. Das hatte die Abteilung vorher  
193 noch nicht gemacht, das war von uns auch durchgesetzt, gerade in der Geschäftsführung dann eben,  
194 dass wir dann gesagt haben, wir brauchen auf jeden Fall Display-Maßnahmen, um den Kunden eher  
195 aufmerksam zu machen auf die einzelnen Produkte. Weil das fehlt momentan eben, das wurde in den  
196 letzten Jahren nicht durchgeführt, was dafür gesorgt hat, dass der Kunde die einzelnen [Name betrach-  
197 teter Arbeitgeber]-Produkte nicht kennt. Und wir wollen eben durch gezielte Banner-Schaltung eben  
198 auch den Kunden in relevanten Umfeldern eben auch abholen, ja, also sei es jetzt durch die Werbe-  
199 schaltung beispielsweise über T-Online, dass wenn der Nutzer beispielsweise nach einer, oder einen  
200 Artikel über eine Zahnzusatzversicherung liest, dass er dort eben auch einen Banner von der [Name  
201 betrachteter Arbeitgeber] zu Gesicht bekommt. Das fehlt momentan eben und das wird eben auch im  
202 Zuge der Krankenzusatzversicherungs-Kampagne, die im Juni an den Start geht, wird das erstmalig  
203 gespielt und das sind dann eben auch nochmal Spezialthemen, die jetzt in den nächsten Monaten und  
204 auch Jahren vorgesehen sind. #00:18:52-3#

205 I: Und wie gut fühlen Sie sich dafür gerüstet? #00:18:58-1#

206 B: Ich würde sagen, wir, ich fühle mich grundsätzlich sehr gut gerüstet, weil ich das über Jahre lang  
207 auch schon selber operativ ausgesteuert habe, also dementsprechend ist das für mich jetzt nichts  
208 Neues. Allerdings ist es so, dass wir auch uns mit Kollegen aus dem Marketing dann abstimmen müs-  
209 sen, dass ein größerer Verwaltungsaufwand dahinter steht, das wird die eigentliche Herausforderung.  
210 Was die Ergebnisse angeht der Kampagne, die zu erwarten sind, bin ich da sehr positiv gestimmt.  
211 #00:19:28-2#

212 I: Ok. Was glauben Sie, trägt dazu bei, dass Sie sich so gut eingearbeitet haben? #00:19:34-2#

213 B: Zum einen meine intrinsische Motivation, also ich habe eben Spaß an diesem Thema, ich habe auch  
214 nochmal darauf hingewiesen, dass es genau das war, was ich machen wollte, also sprich, online-Sales  
215 zu maximieren. Ich habe eben großen Spaß an Zahlen generell. Ich habe auch Spaß eben an den  
216 einzelnen Kanälen, die ich dann auch betreue, sei es jetzt Suchmaschinen-Werbung, sei es Affiliate-  
217 Marketing oder auch Display-Werbung. Ja, das sind eben diese Bereiche, die auch in Zukunft relevant  
218 sein werden, um eben auch verkaufsfördernde Maßnahmen im Bereich Online-E-Sales dann auch zu  
219 generieren. Und da bin ich ein großer Freund davon und, dass ist auch meine intrinsische Motivation,  
220 mich da permanent weiter zu entwickeln, um dann eben auch, ja, State of the Art zu sein, was mein  
221 Wissen angeht. #00:20:25-0#

222 I: Ok. Wie sind Sie denn selbst vorgegangen, um sich in der Organisation einzufinden, also sei es im  
223 Team, bei Ihren Kunden. Sie haben jetzt eben auch gesagt, Sie haben Gespräche geführt, haben sich  
224 vorgestellt. War das alles oder gab es da mehr, gab es da anderes? #00:20:45-9#

225 B: Also grundsätzlich haben wir uns bei der Vorstellungsrunde natürlich dann auch selber vorgestellt. Ich  
226 habe dann nochmal darauf verwiesen, was meine Spezialthemen sind, dass ich von Agenturseite  
227 komme, quasi Gruppenleiter war, also sieben Personen unter mir hatte und letztlich primär die Bereiche  
228 Suchmaschinen-Werbung, Affiliate-Marketing, Display-Werbung betreut habe für diverse namhaften  
229 Kunden auch unter anderem [Name Direktversicherer] und dementsprechend da ganz gute Kenntnisse  
230 über die Materie auch habe. Also letztlich konnten die mich dadurch sehr wahrscheinlich besser zuord-  
231 nen. #00:21:21-3#

232 I: Welche Reaktionen haben Sie da vernommen? #00:21:23-7#

233 B: Grundsätzlich positiv. Also alle Ansprechpartner waren interessiert in meinen Augen. Also haben  
 234 dann auch Rückfragen gestellt, also: Was habe ich da konkret gemacht, was ist Suchmaschinen-Wer-  
 235 bung überhaupt, haben wir überhaupt Übertragungspunkte, ja, oder haben wir irgendwelche Schnitt-  
 236 stellen, Themen, die auftreten? Das war bei einigen Ansprechpartnern eben nicht ganz klar, also die  
 237 konnten auch jetzt mit der Thematik nicht unbedingt viel anfangen. Allerdings muss man schon sagen,  
 238 dass alle sehr interessiert waren an den Themen. #00:21:57-6#

239 I: Ok. Wenn Sie mal [Name betrachteter Arbeitgeber] als Ganzes betrachten, in welcher Form und, sind  
 240 Sie überhaupt mit den Zielen und Werten übergreifender Art von [Name betrachteter Arbeitgeber] in  
 241 Berührung gekommen? #00:22:15-8#

242 B: Ja, also man hat mir das schon mitgegeben, das war auch ein Bereich des Onboardings, dass mir  
 243 dann auch gesagt wurde, wir haben hier ein riesiges Potenzial, was den Bereich Online angeht. Ja, also  
 244 die [Name betrachteter Arbeitgeber] wird da quasi wie ein schlafender Riese, ja, momentan sind da  
 245 wirklich noch nicht alle Potenziale gehoben. Und gerade in Anblick der Tatsache, dass das eben ein  
 246 klarer Wachstumskanal sein wird, Online. Also es wird weniger über den Bereich Offline dann gehen.  
 247 Also sprich die Vermittlerzahlen werden sehr wahrscheinlich offline sinken, was die Abschlusszahlen  
 248 angeht. Und im Bereich Online ist eben deutlich mehr Potenzial, weil die Nutzer primär jetzt eher über  
 249 online-Geräte dann auch abschließen und weniger eben zum Vermittler dann fahren und dann Versi-  
 250 cherungen dann abschließen. Das wird es halt auch immer geben, aber der Anteil wird auch zurückge-  
 251 hen. #00:23:10-5#

252 I: Ok. Und so die übergeordnete Einordnung insgesamt, auch so was die Unternehmenskultur angeht,  
 253 Unternehmenswerte, also das, was Sie gerade ansprachen war ja so ein bisschen so die Strategie und  
 254 die Einordnung Ihres Bereiches. Wenn Sie aber mal [Name betrachteter Arbeitgeber] als Ganzes sehen,  
 255 könnten Sie da auch mehr erzählen, wenn Sie jemand fragen würde? #00:23:39-4#

256 B: Ja, also der Slogan ist ja [Name Slogan] ja? Das haben wir ja unter anderem auch in der Kommuni-  
 257 kation, was die Werbungen angeht. Letztlich ist es wirklich so, dass mir suggeriert wurde, dass zum  
 258 einen Offenheit ein ganz wichtiger Baustein ist von [Name betrachteter Arbeitgeber], ja, also auch zur  
 259 Unternehmenskultur gehört, dass man Themen offen ansprechen sollte, dass man vermeiden sollte, mit  
 260 vorgehaltener Hand eben auch zu sprechen und dass man eben dadurch auch deutlich mehr Probleme  
 261 dann lösen kann, ja. Und die sich dann ansonsten aufstauen können. Und das gilt es natürlich dann zu  
 262 vermeiden. Was ein sehr wichtiger Baustein sein wird, was die [Name betrachteter Arbeitgeber] ja auch  
 263 ist, ist ja als innovativster Versicherer, dass hier natürlich auch nochmal ein Schwerpunkt gelegt wird  
 264 hinsichtlich der Werte, dass wir in Richtung Digitalisierung dann mehr und mehr gehen werden. Klar ist  
 265 das auch ein Strategie-Baustein, aber das muss natürlich auch als Unternehmenskultur gelebt werden.  
 266 Dementsprechend steht der technologische Fortschritt natürlich auch im Vordergrund. #00:24:47-5#

267 I: Sie haben jetzt gerade gesagt, das ist Ihnen nahe gebracht worden. In welcher Form? #00:24:51-8#

268 B: Zum einen mündlich natürlich, durch das Onboarding, durch diverse Gespräche in Abteilungsrunden  
 269 beispielsweise auch. Das hat sich jetzt in den letzten viereinhalb Monaten quasi darüber ergeben, über  
 270 diese einzelnen Gespräche und, ja, das war es eigentlich prinzipiell. #00:25:14-7#

271 I: Wenn Sie mal retrospektiv nochmal schauen, was man so innerhalb Ihres Onboardings dann zentrale  
 272 Maßnahmen, die ergriffen wurden, um Sie, weil Sie eben sagten, das Ziel ist es, mich auf meine zu-  
 273 künftige Tätigkeit gut vorzubereiten, um Sie, wie gesagt, da so gut vorzubereiten, dass Sie Ihre 10  
 274 Punkte vielleicht irgendwann erreichen, zum Beispiel. Was waren da so die zentralen Aspekte, die  
 275 durchgeführt wurden? #00:25:41-2#

276 B: Zum einen natürlich die Infrastruktur da zu setzen, also, dass wir alle Möglichkeiten haben, auf die  
 277 10 Punkte zu kommen, sind unter anderem, dass wir eben genügend Werbebudget benötigen, ja, also,  
 278 dass die dann #00:25:58-4#

279 I: Ich würde gerne mehr auf Sie als Person eingehen #00:25:57-7#

280 B: Ach so, ok. #00:26:00-7#

281 I: Also, lieber. Also mich interessiert, also, das andere ist natürlich auch spannend, aber mich interessiert  
282 eigentlich eher, was kann man tun, damit Sie dazu in der Lage sind, was soll man tun, damit Sie per-  
283 sönlich als Mensch Ihre Funktion, gut auf Ihre Funktion vorbereitet werden? Das ist so #00:26:17-3#

284 B: Ja. Also, was ganz wichtig, ist, eben der Austausch, also, dass wir permanent dann eben Gespräche  
285 dann auch führen, uns abstimmen. Natürlich gewissermaßen auch Motivation, ja, spielt auch noch eine  
286 große Rolle, dass dann Motivation bei mir gerade durch Lob und Anerkennung dann eben auch erfolgt,  
287 gerade im Hinblick darauf, dass ich eher intrinsisch motiviert bin. Und wenn Lob und Anerkennung dann  
288 fehlen, dann sinkt auch ein wenig die intrinsische Motivation. Und das habe ich meinem Chef dann eben  
289 auch klar gesagt, anhand des Onboardings, dass ich eben intrinsisch motiviert bin, dass ich da eher  
290 gewissermaßen sehr positiv auf Lob und Anerkennung reagiere und dass mich das dann auch eben  
291 treiben kann hinsichtlich hundert Prozent, die ich ja eigentlich sowieso schon bringe, aber die eben auch  
292 nochmal so das Fünkchen extra Motivation dann auch noch weiter anheizen können. #00:27:15-5#

293 I: Wenn Sie sagen, wir führen viele Gespräche, wer ist dann „wir“? #00:27:20-0#

294 B: Wir haben ja eine Abteilung in der DVT, die sich primär um den Bereich Performance-Marketing dann  
295 kümmert, also ich arbeite ja mit zwei Kolleginnen zusammen. Die eine kümmert sich eher um den Be-  
296 reich Attribution, die andere dann für den Bereich Suchmaschinen-Optimierung. Ich bin eigentlich primär  
297 verantwortlich für den Bereich Suchmaschinen-Werbung und Affiliate-Marketing und letztlich haben wir  
298 dann nochmal mit [Name Vorgesetzter] und dann nochmal mit den sogenannten Product-Owners, also  
299 die dann auch für die einzelnen Produkte, wie KFZ, für Zahnzusatzversicherung zuständig sind und  
300 Privathaftpflichtversicherung, da nochmal regelmäßige Meetings, also im wöchentlichen Turnus. Wo wir  
301 uns dann eben auch über aktuelle Gegebenheiten dann auch abstimmen. Ne, also nicht zu vergessen  
302 der Kollege von UX, von User Experience, der dann auch noch dabei ist und wir daten uns dann quasi  
303 dann auch ab, was so die einzelnen Next Steps dann sind, also die nächsten Schritte dann, was wir  
304 momentan auf dem Tisch haben, was so die nächsten Punkte sind, die wir jetzt ergreifen werden.  
305 #00:28:29-5#

306 I: Wenn Sie mal dieses Gremium rückblickend betrachten, wie hat sich diese Runde entwickelt, in der  
307 Sie sich ja regelmäßig treffen? Wenn Sie mal überlegen, wie war das für Sie ganz am Anfang, als Sie  
308 die ersten Male dabei waren, und wie ist es heute? #00:28:43-6#

309 B: Ja, also, erstmal ist man erstmal erschlagen worden von der ganzen Vielzahl der Themen, die akut  
310 sind. Ja, also das war wirklich sehr umfangreich. Um erstmal diese ganzen Verflechtungen dann mitzu-  
311 bekommen, wer ist jetzt für was verantwortlich. Das war auch erstmal intransparent, was sind die ein-  
312 zelnen Aufgaben der einzelnen Mitglieder, der einzelnen Mitarbeiter. Das war erstmal etwas schwieri-  
313 ger, das zu fassen, ja, aber das hat sich dann sukzessive von Termin zu Termin, wurde das dann klarer.  
314 Aber am Anfang war es eher so ein bisschen intransparent, dass man da jetzt nicht wusste, ah, ok, du  
315 machst das jetzt nochmal, ah ok, wusste ich gar nicht, also das hat sich jetzt erst so von Woche zu  
316 Woche rauskristallisiert. #00:29:31-3#

317 I: Was hat das mit Ihnen gemacht, dass Sie am Anfang gar nicht recht wussten, also die Leute nicht so  
318 richtig einordnen konnten mit ihrer Tätigkeit? #00:29:40-3#

319 B: Natürlich ist man dann erstmal etwas irritiert, weil man jetzt nicht genau weiß, was hast du jetzt  
320 nochmal konkret gemacht? Ja, und das war erstmal irritierend. Ne, man muss sich halt auch erstmal  
321 viel, oder mit vielen Leuten besprechen. Viele Sachen dann auch erstmal, habe ich mir aufgeschrieben,  
322 habe die mir dann teilweise auch nochmal durchgelesen, ok, du machst jetzt diese Tätigkeiten, wo sind  
323 jetzt hier die Abgrenzungen zu anderen Bereichen? Das heraus zu finden, das hat erstmal ein bisschen  
324 Zeit gebraucht. #00:30:12-2#

325 I: Was hätte man tun können, um Ihnen da, also Unterstützung zu bieten? #00:30:19-7#

326 B: Also was da auf jeden Fall hilfreich gewesen wäre, wäre ein Organigramm gewesen, also dieses  
 327 Organigramm, das gibt es per se bei uns in der Abteilung so noch nicht. Also, nicht dass ich jetzt eins  
 328 gesehen hätte, was wirklich aktuell ist. Um einfach nochmal diese ganzen Wirkungsmechanismen in-  
 329 nerhalb des DVTs dann aufzuzeigen. Das ist natürlich auch hochkomplex, weil wir auch unabhängig  
 330 von unserem Performance-Marketing-Team dann noch CAM zum Beispiel haben, die auch nochmal  
 331 eine ganz andere Tätigkeit eigentlich haben, als die wir haben. Dementsprechend komplex ist das  
 332 Ganze natürlich und, ja, dementsprechend müsste man sich das dann erstmal alles erfragen, viele Ge-  
 333 spräche dann führen und auch viel zuhören und auch mitschreiben. #00:31:11-7#

334 I: (...) Ja. (...) Das heißt, wenn man jetzt mal zusammenfasst, was ist das so, was Ihr Onboarding aus-  
 335 gemacht hat? Waren das Gespräche mit Ihrer direkten Führungskraft, mit dem Bereichsleiter,  
 336 Teammeetings und Kennenlerngespräche in dem Bereich. #00:31:35-4#

337 B: Genau, ja. Exakt. #00:31:38-1#

338 I: Das war es. #00:31:38-1#

339 B: Ja. #00:31:36-1#

340 I: Ok. Ok. Wenn Sie dann mal selbst derjenige wäre, der Onboarding-Prozesse gestalten dürfte über-  
 341 greifend, was wären dann Aspekte, wo Sie sagen, oder wie würde dann der Prozess aussehen? Würde  
 342 der genauso aussehen? Was würden Sie anders machen? #00:32:00-2#

343 B: Also ich würde zum einen anders machen, dass ich ein Organigramm präsentieren würde, dass ich  
 344 nochmal aufzeigen würde, was sind jetzt die genauen Stellenbeschreibungen, wo habe ich dann eben  
 345 die einzelnen Abgrenzungen, was sind die Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter. So wäre das glaube  
 346 ich schon mal ein bisschen griffiger gewesen für den Anfang. Also das fehlte. Ja, also, das wäre eigent-  
 347 lich so der Punkt. Also grundsätzlich, die Einarbeitung hat natürlich auch durch diverse Zusendungen  
 348 von Links dann, oder ist erfolgt, ja, also sprich man bekommt ja dann als neuer [Name betrachteter  
 349 Arbeitgeber]-Mitarbeiter dann erstmal einen ganzen Wurf von einzelnen Links, wo man was findet, sei  
 350 es jetzt auch im Intranet, ja. Also das wird, da waren auch noch #00:32:48-6#

351 I: Woher bekommt man das? #00:32:48-4#

352 B: Bitte? #00:32:49-5#

353 I: Woher bekommt man das? #00:32:47-8#

354 B: Man bekommt das per Mail dann zugesandt, und da musste man sich dann auch erstmal reinlesen,  
 355 musste natürlich dann schauen, wo finde ich dann was? Ich hatte dann aber auch eine Kollegin, die  
 356 sehr hilfsbereit war und mir gezeigt hat, welche Links wirklich relevant sind, ja, worauf es eben auch  
 357 ankommt, welche sie dann auch weniger dann nutzt beispielsweise. Das waren diese Punkte, die dann  
 358 auch beim Onboarding gewissermaßen erfolgt sind, zwar jetzt nicht durch meine Chefs, aber dann eben  
 359 durch Mitarbeiter, ja, mit der ich jetzt primär stark zusammen arbeite für den Bereich Performance-  
 360 Marketing. #00:33:26-0#

361 I: Wie war das für Sie, dass Sie da #00:33:30-2#

362 B: Also ich habe mich von ihr auch sehr positiv empfangen gefühlt, die war auch froh darüber, (Lachen)  
 363 dass ich endlich da war. Weil sich das bei mir auch noch ein bisschen verzögert hatte, also ich habe  
 364 dann auch nochmal gesagt, ich werde jetzt nicht direkt kündigen, da ich dann auch noch in einer Funk-  
 365 tion als Leiter dann war, also als Gruppenleiter. Und ich habe dann auch gesagt, ich kann da jetzt mein  
 366 Team da jetzt nicht Ende des Jahres im Stich lassen, also ich habe drei Monate Kündigungsfrist und  
 367 werde dann jetzt nicht direkt meine sofortige Kündigung dann forcieren, sondern werde das dann erst-  
 368 mal fristgerecht dann zum Quartal dann auch machen. Und dementsprechend hat das nochmal zum  
 369 Verzug geführt und, ja, also gerade in der heißen Phase, also war das ein K-Herbst, wo KFZ dann auch  
 370 ein ziemliches Fokus-Thema war, hätte mich der Direktvertrieb halt auch schon lieber gehabt. Aber ich

371 habe dann gesagt, also ich möchte das jetzt nicht machen, ich möchte das dann erstmal nach den drei  
372 Monaten dann machen und die hatten dafür auch Verständnis. #00:34:34-1#

373 I: Wenn Sie nochmal an die erste Zeit denken und mal überlegen, was waren für Sie ganz zentrale  
374 Momente, die Ihnen sofort ins Gedächtnis kommen, wenn Sie an Ihre erste Zeit denken? #00:34:47-0#

375 B: Ja, also, was mir auf jeden Fall im Gedächtnis bleibt, ist das Onboarding, sei es jetzt durch [Name  
376 Bereichsleiter], der mich sehr offen empfangen hat. Bei [Name Vorgesetzter] genau so, das waren ei-  
377 gentlich so die prägenden, ja, Momente in der ersten Woche, also das muss man ganz klar sagen. Dann  
378 waren prägende Momente dann natürlich auch die Gespräche mit den einzelnen Kollegen, ja, also dass  
379 man da auch erstmal so einen Blick dafür bekommen hat, wie das Vorgehen ist, wie die Abstimmungen  
380 sind, wie die Ausrichtungen des Direktvertriebes dann auch sind. Und vor allen Dingen, was die strate-  
381 gische Ausrichtung des [Name betrachteter Arbeitgeber]-Konzerns dann auch ist, ja, in welchem Ges-  
382 amtkontext das dann auch steht. Also das war erstmal eine Menge von Informationen, von einzelnen  
383 Punkten, die man da verarbeitet hat. Klar, auch dann erstmal dieses Umfeld, ne, das kommt ja auch  
384 noch dazu, der Campus dann, was ich auch sehr schön finde dann. Alles ist quasi neu, ne, man kennt  
385 die Kantine (Lachen) auch noch nicht, ja, oder solche Geschichten dann auch ganz einfach, die eben,  
386 ja, für mich erstmal neu waren. Also ich kannte zum Beispiel auch noch keine Kantine, ne. Auf Agen-  
387 turseite hat man das jetzt auch nicht unbedingt. Das sind dann halt alles so Punkte, die dann neu sind.  
388 #00:36:09-8#

389 I: Und welche Gedanken haben diese Punkte in Ihnen vorgerufen? #00:36:15-3#

390 B: Also grundsätzlich war das für mich alles positiv, also ich habe eigentlich so keine direkten Negati-  
391 verfahrenen erlebt, ja, wo ich jetzt sage, das stört mich jetzt fundamental, ja. Klar, es gibt immer so ein  
392 paar Punkte, wo man dann sagt, ok, also das hätte ich jetzt vielleicht anders gemacht, aber das hat sich  
393 eigentlich im Großen und Ganzen wirklich nur auf ganz ganz wenige Punkte dann beschränkt.  
394 #00:36:41-1#

395 I: Was war das? Wenn Sie das sagen möchten. #00:36:42-6# #00:36:42-7#

396 B: Ja, das ist das Politikum, also unter anderem zwischen Marketing und Vertrieb. Ja, das muss ganz  
397 klar so sagen, dass es da so ein paar Verflechtungen gibt, die in meinen Augen jetzt nicht so wahnsinnig  
398 sinnvoll sind, die ja auch nicht der Zielerreichung dann beitragen. Was allerdings auch der Gesamtstruk-  
399 tur geschuldet ist, weil, Marketing und Vertrieb gehören gewissermaßen zusammen, die haben aber  
400 eigentlich unterschiedliche Ziele und das halte ich jetzt nicht unbedingt so für sinnvoll. #00:37:12-7#

401 I: Inwieweit beeinflusst das Ihre Arbeit? #00:37:15-5#

402 B: Dass wir mehr Abstimmungsschleifen drehen müssen, die dann auch zu Ineffizienzen dann führen.  
403 Also das ist so ein Punkt, der mir eben aufgefallen ist, dass teilweise deutlich politischer dann auch  
404 gearbeitet wird, als jetzt beispielsweise in einer Agentur. #00:37:34-5#

405 I: Ok. An den Aspekten, die Sie genannt haben, was war daran ganz konkret zentral, das ist mir noch  
406 nicht ganz klar. Also wenn Sie sagen, mir fällt das Umfeld, eine Kantine ein, warum sind das die zent-  
407 ralen Momente, und keine anderen, also? #00:37:47-9#

408

409 B: Was heißt hier, zentralen Momente? #00:37:54-5#

410 I: Also, zentrale Aspekte. #00:37:54-6#

411 B: Ja, also die zentralen Aspekte sind für mich halt sehr vielschichtig, ja. Also zum einen, primär ist mir  
412 eben wichtig, das Arbeitsumfeld, das ist als sehr positiv zu beurteilen, ja, sei es jetzt durch sehr arbeit-  
413 nehmerfreundliche Arbeitsbedingungen, das muss man ganz klar in den Fokus stellen, ja. Also, dass  
414 man zum einen Überstundenvergütung hat, man hat Home-Office, man hat Gleizeit, man hat eine Kan-  
415 tine, was schon mal NICHT selbstverständlich ist, ja. Man hat ein sehr offenes Umfeld, das sind Hygie-  
416 nebedingungen, die hier viele SEHEN, die aber eben NICHT selbstverständlich sind. Also das Umfeld

417 beispielsweise hier dann auch dieser Campus, den finde ich auch sehr schön, aber das ist wichtig. Aber  
418 wichtig ist eben MIR, dass mir meine Arbeit auch selber Spaß macht, ja, dass ich dann auch DIE Tätig-  
419 keiten ausüben kann, die mir Spaß machen. Und das ist eben hier auch gegeben, also ich habe eben  
420 genau diese Umfeldler dann vorgefunden, die ich mir dann auch vorgestellt hab. Also, sprich Suchma-  
421 schinen-Werbung, Steuerung der Agentur oder teilweise auch Anweisungen an die Agentur, was zu tun  
422 ist, beispielsweise Briefing-Erstellung, dann sämtlich Maßnahmen zur Maximierung von Online Sales,  
423 ja, also dass ich dann gewissermaßen die Fäden in der Hand habe, dass ich dann durch meinen Input  
424 dafür Sorge, dass die Ergebnisse sich deutlich verbessern, ja. Also das sind diese Bereiche, die mir  
425 eben sehr wichtig sind. #00:39:29-6#

426 I: Ok. (...) Wenn Sie die Haltung, die Sie [Name betrachteter Arbeitgeber] gegenüber hatten, zu dem  
427 Zeitpunkt, als Sie den Vertrag unterschrieben haben mit der vergleichen, die Sie heute haben, wie sieht  
428 dann dieser Vergleich aus? #00:39:45-0#

429 B: Der hat sich primär nicht großartig geändert. Also vielleicht war das für mich jetzt noch nicht so  
430 greifbar vor der Vertragsunterschrift. Das muss man ganz klar sagen, aber die Vorstellung, die kommt  
431 dem jetzt, von damals, vor der Vertragsunterschrift, kommt dem jetzt sehr nahe, wie ich es jetzt vorge-  
432 funden habe. Also das kann ich schon sagen. #00:40:07-9#

433 I: Was war denn die Vorstellung und wie ist die zustande gekommen? #00:40:10-5#

434 B: Die Vorstellung ist durch die Gespräche zusammen gekommen, die wir geführt haben, also ich hatte  
435 insgesamt zwei Vorstellungsgespräche. Zum einen wurde dann eben auch aufgezeigt, was die einzel-  
436 nen Möglichkeiten sind, bei der [Name betrachteter Arbeitgeber], was ich da eben vorfinden kann, in  
437 welche Bereiche ich mich dann hin entwickeln, welche Erwartungen an mich gerichtet sind. Also das  
438 wurde dann auch schon aus den Vorstellungsgesprächen dann klar. Und letztlich hat sich das schon  
439 bewahrheitet, ja, also das kann man schon so sagen. #00:40:45-3#

440 I: Und welche Haltung [Name betrachteter Arbeitgeber] gegenüber resultiert daraus? #00:40:49-5#

441 B: Grundsätzlich eine sehr positive. Also, wie gesagt, im Bereich Online ist das für mich ein schlafender  
442 Riese. Also das hat sich wirklich bewahrheitet. Wir haben noch sehr viel Potenzial und meine Aufgabe  
443 ist es jetzt eben auch gewissermaßen, im Rahmen meiner Kanäle eben diese Potenziale dann auch zu  
444 heben. Und das finde ich halt auch spannend. Also mir wurde halt auch attestiert, ich werde eher als  
445 Pionier letztlich gesehen. Und dementsprechend, ich habe eben auch Spaß daran, neue Sachen dann  
446 auszuprobieren, neue weitere Maßnahmen dann auch zu testen und online-Marketing ist halt sehr viel  
447 mit Tests verbunden, und die Möglichkeiten habe ich hier. Also, dass ich dann auch die Fäden, wie  
448 gesagt, in der Hand habe und dann auch selber Sachen dann ausprobieren kann. Nicht in ein Korsett  
449 gedrängt werde, wie das zum Beispiel auch in der Agentur sein kann, dass der Kunde einen permanent  
450 gängelt und dann sagt, du machst das jetzt hier so und so, ne, sondern ich kann jetzt halt auch selber  
451 dann auch entscheiden und kann dann sagen, ich möchte jetzt gerne diese Maßnahme umgesetzt ha-  
452 ben, aus den und den Gründen. Und das ist schon gewissermaßen eine gute Sache, finde ich.  
453 #00:41:59-3#

454 I: Sie sprachen jetzt auch gerade mehrfach von der Agentur, in der Sie gearbeitet haben. Darf ich fragen,  
455 also können Sie auch selber entscheiden, ob Sie die Frage beantworten, was so der Beweggrund war,  
456 sich umzuschauen, oder neue Herausforderungen anzunehmen? #00:42:20-3#

457 B: Ja, also ganz klar Aussage, ich wollte die Fäden auch in der Hand haben, ja. Und man ist dann  
458 gewissermaßen als Agenturmitarbeiter Spielball, zum einen vom Kunden selber und zum anderen aber  
459 eben auch von der Agentur, dass man da gewissermaßen eine dreistellige Drucksituation hat. Man  
460 selber will natürlich eine gute Arbeitsleistung erbringen, man wird aber trotzdem von Agenturseite dann  
461 auch eben dazu gepuscht, gewissermaßen dann auch gute Ergebnisse zu liefern und vom Kunden.  
462 Also eine dreiseitige Drucksituation, was manchmal sehr anstrengend sein kann, ja, weil das so ein  
463 Spannungsverhältnis ist, was gerade in gewissen Zeiten sehr hart ist, ja, sage ich mal. Also gerade  
464 wenn man jetzt sehr viele Kunden auf dem Tisch hat, die man dann auch gerne von Agenturseite dann

465 zgedrückt bekommt, das kann dann auch gewissermaßen demotivierend sein, weil man dann seinen  
466 eigenen Qualitätsanspruch dann nicht mehr nachkommen kann. #00:43:24-6#

467 I: Ok. Und wie ging es dann weiter? Das heißt, Sie hatten diese Situation und dann haben Sie überlegt,  
468 Sie schauen nach was Neuem? #00:43:36-5#

469 B: Ja, also die Entscheidung fiel jetzt nicht von heute auf morgen, ich habe mir das natürlich sehr gut  
470 überlegt. Ich hatte ja auch Teamverantwortung, die ich jetzt zum Beispiel nicht mehr habe. Das war  
471 dann für mich schon eine erfüllende Aufgabe, dann auch gewissermaßen dann auch anzuleiten, auch  
472 Trainees anzuweisen, denen auch neue Sachen dann beizubringen. Also das hat mir grundsätzlich  
473 auch Spaß gemacht, nur ich habe eben auch keine große Perspektive mehr gesehen, weiterhin auf  
474 Agenturseite zu arbeiten, weil man da gewissermaßen auch in ein Korsett dann gezwängt wird. Und  
475 eben auch NICHT so frei entscheiden kann oder auch neue Sachen dann umsetzen kann, ja. Und das  
476 hat mich eben da zu dem Schritt bewogen, dann auch mich nach etwas Neuem umzuschauen.  
477 #00:44:24-0#

478 I: Wenn Sie die Einstellung, wieder der selbe Begriff, Haltung, Ihrer, der Agentur gegenüber, in der Sie  
479 gearbeitet haben, mit der vergleichen, die Sie [Name betrachteter Arbeitgeber]gegenüber heute haben,  
480 können Sie da einen Vergleich ziehen? #00:44:39-9#

481 B: Ich habe meinem Chef gesagt, es ist eigentlich quasi so von der Taktung wie in der Agentur, also  
482 das hat sich eigentlich nicht geändert, wobei die Rahmenbedingungen deutlich besser sind, in meinen  
483 Augen. Und das ist das Entscheidende, dass hier Leistung gewissermaßen honoriert wird, ja, sei es,  
484 dass man Gleitzeit nehmen kann, dass man zum einen Home-Office nehmen kann, dass man auch  
485 gewissermaßen freier entscheiden kann, ja. Das sind für mich entscheidende Maßnahmen, die da auch  
486 einen deutlichen Unterschied dann auch bewirken, im Vergleich zum Agenturdasein. #00:45:23-7#

487 I: Ja, und was sind dann entsprechend die Gedanken, die Sie dem Arbeitgeber gegenüber haben?  
488 #00:45:28-0#

489 B: Grundsätzlich bin ich nicht im Negativen gegangen, also das war auch nochmal das Abschlussge-  
490 spräch mit meinem Chef. Der hat sich auch herzlich bedankt für den Input, den ich auch geliefert habe,  
491 für die wirklich gute Arbeit hat er sich auch nochmal bedankt. Und letztlich hat er auch nochmal betont,  
492 „ja gute Leute wie du, die wachsen jetzt nicht auf den Bäumen, ich bin jetzt nicht gerade erfreut darüber,  
493 dass du gehst, aber ich kann deine Beweggründe auch verstehen.“ Und das waren eben diese Beweg-  
494 gründe, dass ich auch gesagt habe, ich möchte die Fäden in der Hand halten, ich möchte letztlich auch  
495 nicht mehr in ein Korsett gedrängt werden und das waren eigentlich Totschlag-Argumente, ne, die er  
496 auch sehr gut nachvollziehen konnte. #00:46:09-7#

497 I: Ok. Sie sprachen die ganze Zeit davon, dass die Haltung [Name betrachteter Arbeitgeber]gegenüber  
498 positiv ist. Für mich ist es jetzt noch schwierig zu sagen, was ist das Positive daran? Denn Positiv steht  
499 erstmal für sich da. Um es wirklich verstehen zu können, was Sie meinen. #00:46:27-3#

500 B: Ja, also positiv ist, dass man frei arbeiten kann, dass man, wie gesagt, im Vergleich zur Agenturarbeit,  
501 NICHT so restriktiv arbeiten muss, ja, also das heißt, dass man deutlich freier ist und eben nicht in ein  
502 Korsett gezwängt wird. Klar, muss man dann auch an seine Chefs reporten, das ist auch kein Unter-  
503 schied zu der Agentur, aber man hat deutlich MEHR Entscheidungsspielräume, als in einer Agentur.  
504 Und das ist der erhebliche Unterscheid und das finde ich grundsätzlich sehr positiv und dann eben die  
505 Arbeitsbedingungen, ganz klar. Die Arbeitsbedingungen sind in meinen Augen hervorragend. Also wenn  
506 man das jetzt auch mal vergleicht mit Gleitzeit, dass man die Möglichkeiten hat, dann auch eben Über-  
507 stunden dann auch abzufeiern, oder auszahlen zu lassen. Das sind alles sehr große Benefits, die eben  
508 nicht selbstverständlich sind. (...) Es ist auch ein Anreiz für Mehrarbeit. #00:47:34-4#

509 I: Ein Anreiz für Sie, mehr zu arbeiten? #00:47:38-7#

510 B: Ja, auf jeden Fall. #00:47:40-3#

511 I: Woher kommt das? Also. #00:47:44-1#

- 512 B: Also letztlich ist es so, dass man die Möglichkeiten ja auch hat, Überstunden sich auszahlen zu  
 513 lassen und das wäre gerade, wenn man intrinsisch motiviert ist dann auch nochmal ein Vorteil, um dann  
 514 letztlich sich extrinsisch dann BELOHNEN zu lassen, ja. Dadurch, dass das monetärer Art ist, oder auch  
 515 beispielsweise, dass man die Überstunden dann abfeiern kann. Das kann man in einer Agentur zum  
 516 Beispiel nicht. Und wenn Sie dann über hundert Überstunden pro Jahr haben und die nicht abfeiern  
 517 können, dann sorgt das halt auch für Demotivation. #00:48:15-5#
- 518 I: Jaja, klar. Angenommen, Sie stünden nochmal davor, morgen den ersten Tag hier zu haben. Welche  
 519 Empfehlung würden Sie sich selbst mitgeben? #00:48:30-4#
- 520 B: Offen zu sein. Sachen anzunehmen, vor allen Dingen, offen zu Kritik zu sein jeglicher Art, also wie  
 521 ich das auch letztlich getan habe, also aber Offenheit ist glaube ich das Wichtigste, was man jemandem  
 522 empfehlen kann. Gerade wenn man bei einem neuen Arbeitgeber anfängt. Ja. #00:48:52-1#
- 523 I: Ok. Aber das ist was, was Sie auch ohnehin schon #00:48:57-2#
- 524 B: Ja, also ich bin grundsätzlich offen, ich bin sehr direkt, ich bin vielleicht nicht immer diplomatisch.  
 525 Aber gewissermaßen, was die Offenheit angeht, hatte ich da nie Probleme. Und bin da eigentlich auch  
 526 immer gut gefahren in meinem Arbeitsleben. #00:49:14-1#
- 527 I: Gibt es Dinge, die Sie anders machen würden? #00:49:14-8#
- 528 B: Also sprich, wenn ich neu anfangen würde? Ja, ich würde mehr mit dem Auto fahren. #00:49:28-3#
- 529 I: Wie, mehr mit dem Auto fahren? (Lachen) #00:49:31-0#
- 530 B: Ja, weil, mittlerweile ist es halt wirklich so, ich bin mit der Straßenbahn jetzt unterwegs. Ich komme  
 531 aus Klettenberg und teilweise nervt das jetzt auch. Ich bin halt in der Anfangszeit (Lachen) bin ich dann  
 532 sehr viel auch noch mit der Straßenbahn gefahren und das dauert zu lange. Mit dem Auto hat sich die  
 533 Anfahrtszeit jetzt halbiert (Lachen) #00:49:50-8#
- 534 I: Ach ok (Lachen). Das hätten Sie dann früher begonnen, ja (Lachen)? #00:49:53-7#
- 535 B: Also genau, von einer Stunde auf eine halbe Stunde und, ja. Aber das ist so ein praktischer Punkt.  
 536 #00:49:59-9#
- 537 I: Ok. So eine Floskel, die ja man ja immer mal wieder hört, ist, die lautet „ich habe das Gefühl, ange-  
 538 kommen zu sein“. In welchem Moment, oder, sofern das Gefühl für Sie zutrifft, von welchem Moment  
 539 an war das Ihnen klar, dass das so ist? #00:50:17-2#
- 540 B: Eigentlich schon nach dem ersten Monat. Also ich war soweit dann eigentlich auch schon in den  
 541 Themen relativ schnell drin und bin auch gut angenommen worden, also hatte auch direkt einen guten  
 542 Draht zu den Kollegen. Von daher war das eigentlich schon nach dem ersten MONAT, also ich wusste,  
 543 ich fühle mich hier wohl. Also das ging eigentlich ziemlich schnell. Ja. #00:50:39-8#
- 544 I: Ok, und festgemacht, beziehungsweise, wie fühlt sich das an, angekommen zu sein? Wie habe ich  
 545 mir das vorzustellen, als Gefühl? #00:50:47-2#
- 546 B: Dass man gerne zur Arbeit geht, würde ich schon sagen. Also ich gehe wirklich gerne zur Arbeit und  
 547 ich merke dann auch Sonntag abends so, dass ich mich auf Montag dann auch freue dann zur Arbeit.  
 548 Das ist jetzt nicht so, dass ich jetzt sage, „Ach scheiße, jetzt ist Montag, ja.“ Ist klar, manchmal denkt  
 549 man so, oh du aber jetzt schon wieder eine ganz schöne Taktung, also von tausenden von Terminen  
 550 an einem Tag. Aber grundsätzlich bin ich halt immer noch auch froh, dass ich dann arbeiten kann, ne,  
 551 also das ist, ja. #00:51:16-8#
- 552 I: Ok. (...) Eine Frage hätte ich noch, und zwar, ob Sie sich nochmal in den Moment hinein versetzen  
 553 können, in dem Sie bei einem anderen Arbeitgeber der Neue waren, früher. Und wie das damals war.  
 554 Wenn Sie das mal mit heute, ist ja auch noch nicht lange her, nochmal vergleichen. Auch nochmal einen  
 555 Vergleich ziehen und sagen, was war ähnlich, was war anders? #00:51:43-6#

- 556 B: Jetzt bei meinem allerersten Arbeitgeber oder bei dem zweiten, also das ist ja quasi meine Mutter  
557 dann. #00:51:52-0#
- 558 I: Also Sie haben ja jetzt quasi mehrerer Erlebnisse gehabt, vielleicht irgendwas, was für Sie in der Zeit  
559 markant ist, im Unterschied zu den anderen. #00:51:59-6#
- 560 B: Ich glaube, das hat auch viel mit Erfahrung zusammen zu tun. Weil letztlich ist es halt so, mein erster  
561 Arbeitgeber, da war ich quasi noch absoluter Anfänger, ne, da musste ich erstmal Lehrgeld zahlen, da  
562 ist mir wirklich jeder Arbeitsschritt extrem schwer gefallen. Das war keine schöne Zeit, das war wirklich  
563 eine reine Lehrzeit und das, klar, diese Erfahrungen, die bringen einen dann schon weiter, aber das war  
564 schon hart. Beim zweiten Arbeitgeber muss ich sagen, bin ich direkt auch integriert gewesen, das war  
565 dann auch sehr positiv alles. Das war auch ein Arbeitsgebiet, wo ich auch ein Spezialistentum dann  
566 auch angehäuft hatte, wo jeder genau wusste, ok der [Name IP] hat das da in dem Bereich wirklich  
567 drauf. Der kann das. Der ist ein geschätzter Ansprechpartner zu dem Thema, auf den kann ich auch  
568 immer offen zugehen. Das war für mich eigentlich immer auch sehr positiv zu bewerten, aber so die  
569 erste Anlaufstelle, so die erste Stelle, die war halt schon hart. Also das erste halbe Jahr, das war schon  
570 so, dass ich gesagt habe, oh das, ob das mal jetzt das so ist, was ich so mein ganzes Leben lang  
571 machen möchte? Ja. #00:53:13-4#
- 572 I: Was war daran hart? #00:53:15-5#
- 573 B: Erstmal die ganzen, ich hatte keine Automatismen, die ich mittlerweile habe, also dann einfach, dass  
574 man auch schnell Entscheidungen dann auch treffen kann. Dieses ganze Abwägen dann erstmal, ma-  
575 che ich jetzt das Richtige, oh Mist, haut mir jetzt gleich einen über den Kopf, ja, weil ich hier  
576 irgendwie Mist gebaut habe, ja. Also das war, man war halt extrem unsicher, also ich war extrem unsi-  
577 cher mit Sicherheit. Dann hat sich das dann aber auch nach einem Jahr gegeben. Aber so das erste  
578 halbe Jahr, dreiviertel Jahr, das war schon hart. #00:53:49-6#
- 579 I: Was hat das mit Ihnen damals gemacht, persönlich? #00:53:49-8#
- 580 B: Es war schon teilweise so, dass ich demotiviert war, dass ich auch nicht so unbedingt gerne zu der  
581 Arbeit dann natürlich hingegangen bin. Dass ich mir aber gesagt habe, du ziehst das jetzt durch, ja, also  
582 ich bin jetzt auch kein Typ, der da jetzt irgendwie aufgibt. Ich habe mir dann gesagt, du MUSST halt  
583 jetzt erstmal Lehrgeld zahlen, ja. Natürlich dann auch, hat sich das aus Gesprächen mit Freunden,  
584 Bekannten, Eltern auch ergeben, die immer auch gesagt haben, ja, zieh das durch, ne. Jeder hat am  
585 Anfang dann erstmal diese Probleme und so war es dann eben auch, ne. Also es war halt eine sehr  
586 lehrreiche Zeit, aber auch eine sehr harte Zeit. #00:54:27-6#
- 587 I: Würden Sie denn sagen, Sie waren damals auf der richtigen Position für Ihren, also worauf führen Sie  
588 es zurück, dass das so schwer war, war das jetzt ausschließlich Ihre Erfahrung, weil Sie sprachen eben  
589 von Erfahrung? #00:54:41-0#
- 590 B: Ja, also es war gewissermaßen so, dass ich keinen direkten Ansprechpartner hatte, der mich hätte  
591 in dieses Aufgabengebiet einarbeiten können, ja. Das war für mich, glaube ich, so das Hauptproblem.  
592 Ich musste mich halt selbstständig da einarbeiten, ich hatte keinen, der mir da vernünftiges Feedback  
593 geben konnte. Und dementsprechend muss ich dann direkt schwimmen, ja, bin quasi ins kalte Wasser  
594 geworfen worden und musste dann schwimmen und musste eben aufpassen, dass ich dann nicht un-  
595 tergehe. Und ja, das prägt dann eben dann auch, ne. Aber es ist halt auch positiv zu sehen, weil man,  
596 weil das, glaube ich, auch so meine Fähigkeit auch verbessert hat, auch Troubleshooting zu betreiben,  
597 dann Probleme dann auch selbstständig dann auch zu lösen. Also von daher ist das, auch wenn das  
598 eine harte Zeit war, war das durchaus eine sehr lehrreiche Zeit und auch eine Zeit, die mich dann wei-  
599 tergebracht hat. Aber das auch erst im Nachgang, ja, also vorher wollte ich das nicht so wirklich wahr-  
600 haben, ja, dass mich das dann auch weiter bringt. #00:55:46-5#
- 601 I: Warum glauben Sie, wollten Sie das nicht wahrhaben? #00:55:46-1#

602 B: Weil ich zum einen davon ausgegangen bin, dass dieser Bereich nicht das sein wird, was ich mein  
603 ganzes Leben, oder jetzt die nächsten fünf Jahre dann auch schon kurzfristig betrachtet, dann machen  
604 möchte. #00:56:02-2#

605 I: Ok. (...) (...) Ja, also, ich glaube aus meiner Sicht ist das Bild ganz rund geworden. Gibt es etwas, was  
606 wir vergessen haben, was möchten Sie noch ansprechen, zu dem Thema? #00:56:23-3#

607 B: Also grundsätzlich haben wir glaube ich wirklich alle Themenbereiche da besprochen, also auch was  
608 das Onboarding angeht. Ein wichtiger Punkt, also der wichtigste Punkt, wo wir jetzt auch drüber gespro-  
609 chen haben, war mit Sicherheit das Organigramm, (Lachen) also das hätte mit Sicherheit weiter gehol-  
610 fen für den Anfang. Aber darüber hinaus waren das eigentlich die zentralen Punkte. Also mir fällt spon-  
611 tan jetzt nichts mehr ein. #00:56:51-5#

612 I: Ja, eine, also was mich jetzt noch interessiert, auf welche Weise haben Sie den Bezug zur Versiche-  
613 rungsbranche hergestellt? Oder waren Sie, weil, Sie hatten vorher schon, [Name Direktversicherer] ist  
614 ja auch entsprechend Versicherung. #00:57:06-5#

615 B: Genau. #00:57:08-3#

616 I: Das heißt, Sie hatten da schon den Bezug? #00:57:08-8#

617 B: Also das ist ja ein Direktversicherer, aber ich hatte schon vorher ein Praktikum gemacht in dem  
618 Bereich bei einem kleineren Versicherer, der vor allen Dingen Ärzteversicherungen oder Ärzte versi-  
619 chert hat. Den kennt aber kaum jemand, [Name Versicherer] heißen die. Und die sitzen in Düsseldorf  
620 und das war eigentlich auch eher durch ZUFALL, muss man ganz ehrlich sagen, dass ich da ein Prak-  
621 tikum gemacht habe. Und [Name Direktversicherer] war natürlich auch ein Zufall, dass das jetzt ein  
622 Kunde geworden ist, bei uns, den ich dann betreut habe, aber ich hatte auch zum Beispiel [Name Ver-  
623 sicherer] als Kunden, ne. Die ja Rechtsschutzversicherungen dann auch vertreiben, auch online und,  
624 ja, daraufhin hat sich gewissermaßen dann auch eine Affinität zu Versicherungsprodukten ergeben.  
625 Also ich hatte zumindest so eine Grundahnung, ohne, dass ich jetzt eine Ausbildung da gemacht habe  
626 in diesem Bereich. Aber ich kannte die Marktmechanismen, beziehungsweise kannte eben auch das  
627 Marktumfeld, was eben auch im Bereich online sehr stark umkämpft ist, weil es eben sehr viele Versi-  
628 cherer gibt, die eben auch Geschäft machen wollen, und, ja, das hat sich dann über die Jahre ergeben.  
629 #00:58:22-5#

630 I: Ok. Ja, dann bedanke ich mich #00:58:28-1#

631 B: Gerne. #00:58:28-1#

### A.9 Codierungslisten

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.8\_180114\_Übersicht\_Zitate\_Invivocodes\_Kategorien\_axialesCodieren\_kritischeEreignisse\_Zitatauswahl\_2.xlsx

### A.10 Fundstellenübersicht

---

**Fundstellen aller Kategorien pro IP**

---

IP	Axiale Kategorien GESAMT	Anzahl Interviews	Mittelwert
1	133	19	127,00
2	152		
3	104	2413	<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
4	107		809,89
5	114		
6	91		<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
7	120		28,46
8	132		
9	93		
10	88		
11	157		
12	102		
13	153		
14	147		
15	128		
16	177		
17	140		
18	178		
19	97		

1

Fundstellen aller Phasen & Dimensionen

Name Kategorie	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Kontextfaktoren und Sozialisationsvoraussetzungen (=Antezedenz-Bedingungen kontinuierlicher Einwirkung)	1	20	404	21,26
	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		
				Fundstellen Streuung (VAR)
				155,65
				Fundstellen Streuung (STD)
				12,48

Name Kategorie	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Pre-Onboarding	1	10	91	4,79
	2	0		
	3	0		
	4	0		
	5	2		
	6	1		
	7	1		
	8	6		
	9	1		
	10	11		
	11	9		
	12	8		
	13	0		
	14	6		
	15	9		
	16	4		
	17	13		
	18	8		
	19	2		
				Fundstellen Streuung (VAR)
				19,06
				Fundstellen Streuung (STD)
				4,37

Name Kategorie	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Onboardingdimension (ÜBERGREIFEND)	1	49	453	23,84
	2	47		
	3	8		
	4	27		
	5	12		
	6	15		
	7	26		
	8	28		
	9	43		
	10	22		
	11	50		
	12	30		
	13	8		
	14	21		
	15	15		
	16	21		
	17	9		
	18	13		
	19	9		
				Fundstellen Streuung (VAR)
				203,70
				Fundstellen Streuung (STD)
				14,27

Name Kategorie	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Onboardingdimension (AUFGABENBEZOGEN)	1	7	543	28,58
	2	10		
	3	3		
	4	15		
	5	27		
	6	39		
	7	10		
	8	20		
	9	8		
	10	22		
	11	30		
	12	23		
	13	77		
	14	17		
	15	49		
	16	39		
	17	30		
	18	86		
	19	31		
				Fundstellen Streuung (VAR)
				499,37
				Fundstellen Streuung (STD)
				22,35

Name Kategorie	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Onboardingdimension (SOZIAL)	1	7	218	11,47
	2	35		
	3	26		
	4	6		
	5	3		
	6	8		
	7	8		
	8	10		
	9	4		
	10	1		
	11	2		
	12	7		
	13	10		
	14	14		
	15	22		
	16	13		
	17	9		
	18	17		
	19	16		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				75,93
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				8,71
Name Kategorie	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Onboardingdimension (ORGANISATIONSBEZOGEN)	1	0	132	6,95
	2	21		
	3	4		
	4	10		
	5	31		
	6	12		
	7	1		
	8	3		
	9	1		
	10	5		
	11	19		
	12	7		
	13	5		
	14	1		
	15	4		
	16	1		
	17	3		
	18	0		
	19	4		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				69,94
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				8,36
Name Kategorie	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Onboardingdimension (ORGANISATORISCH/TECHNISCH)	1	6	134	7,05
	2	6		
	3	0		
	4	25		
	5	15		
	6	0		
	7	22		
	8	2		
	9	3		
	10	2		
	11	3		
	12	2		
	13	5		
	14	13		
	15	5		
	16	0		
	17	5		
	18	17		
	19	3		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				57,39
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				7,58
Name Kategorie	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Post-Onboarding & Erfolgsbewertung	1	26	255	13,42
	2	17		
	3	23		
	4	8		
	5	8		
	6	12		
	7	7		
	8	12		
	9	13		
	10	11		
	11	18		
	12	12		
	13	11		
	14	12		
	15	2		
	16	15		
	17	6		
	18	23		
	19	19		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				39,70
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				6,30

## 2.1

### Fundstellen dimensionsspezifischer Outputs

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Arbeits- und Leistungsfähigkeit <i>(inkl. Handlungs- &amp; Aktionsfähigkeit - alle dimensionsspezifischen Outputs exkl. sozialer Anschluss)</i>	1	9	169	8,89
	2	24		
	3	4		
	4	6		
	5	5		
	6	8		
	7	14		
	8	11		
	9	7		
	10	9		
	11	11		
	12	4		
	13	5		
	14	5		
	15	19		
	16	10		
	17	5		
	18	10		
	19	3		
			<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>	29,10
			<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>	5,39
			<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>	
			Selbstständigkeit	
			Befähigung	

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Integration (Sozialer Anschluss)	1	14	243	12,79
	2	29		
	3	25		
	4	13		
	5	7		
	6	10		
	7	12		
	8	20		
	9	29		
	10	7		
	11	8		
	12	15		
	13	16		
	14	12		
	15	8		
	16	12		
	17	12		
	18	21		
	19	3		
			<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>	31,51
			<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>	5,61
			<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>	
			Zugehörigkeit	
			<b>Kommentar</b>	

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Erfolgs-/ Fortschrittsbewertung	1	6	158	8,32
	2	10		
	3	9		
	4	11		
	5	12		
	6	3		
	7	3		
	8	14		
	9	12		
	10	5		
	11	10		
	12	11		
	13	4		
	14	5		
	15	11		
	16	11		
	17	10		
	18	7		
	19	4		
			<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>	12,23
			<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>	3,50
			<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>	
			Leistungsbewertung	
			Ziel	
			<b>Kommentar</b>	
			Output Post-Onboarding	

## 2.2

### Fundstellen der Zielkonstrukte

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert	
Wohlbefinden	1	1	137	7,21	
	2	5			
	3	3			
	4	11	254	Fundstellen inkl. Sicherheit	Fundstellen Streuung (VAR)
	5	5			46,51
	6	7		Fundstellen Streuung (STD)	
	7	2		6,82	
	8	5			
	9	3			
	10	4			
	11	5			
	12	5			
	13	6			
	14	5			
	15	24			
	16	3			
	17	5			
	18	26			
	19	12			
<b>Zusätzlich verschlagwortet</b> wohl positives Erleben <b>Kommentar:</b> Fundstellen dys. Beanspruchung 164					
Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert	
Commitment/Bindung	1	19	117	6,16	
	2	2			
	3	5			
	4	8	243	Fundstellen inkl. Identifikation	Fundstellen Streuung (VAR)
	5	2			23,70
	6	2		Fundstellen Streuung (STD)	
	7	8		4,87	
	8	3			
	9	4			
	10	3			
	11	4			
	12	13			
	13	12			
	14	0			
	15	5			
	16	8			
	17	12			
	18	3			
	19	4			
<b>Zusätzlich verschlagwortet</b> Vertrauen Loyalität Verbundenheit Engagement					
Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert	
Beanspruchung	1	10	164	8,63	
	2	30			
	3	1			
	4	8		Fundstellen Streuung (VAR)	
	5	5		55,80	
	6	6		Fundstellen Streuung (STD)	
	7	0		7,47	
	8	1			
	9	2			
	10	7			
	11	14			
	12	9			
	13	20			
	14	7			
	15	8			
	16	5			
	17	2			
	18	14			
	19	15			
<b>Zusätzlich verschlagwortet</b> Anstrengung Stress Druck Unbehagen Spannung Ressourcen					

3

Fundstellensumme übergeordnete Strategien/Mechanismen subjektiven Erlebens

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
<b>Strategien der Informationsgenese (Aufnehmen)</b>	1	11	288	15,16
	2	13		
	3	12		
	4	32		
	5	18		
	6	2		
	7	14		
	8	14		
	9	10		
	10	15		
	11	21		
	12	16		
	13	13		
	14	22		
	15	15		
	16	16		
	17	22		
	18	14		
	19	8		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				39,58
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				6,29
				<b>Basis</b>
				Beobachten
				wahrnehmen
				Sammlung

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
<b>Strategien der Informationsverarbeitung (Verarbeiten)</b>	1	79	1208	63,58
	2	84		
	3	31		
	4	73		
	5	29		
	6	33		
	7	74		
	8	73		
	9	59		
	10	69		
	11	91		
	12	36		
	13	79		
	14	42		
	15	60		
	16	68		
	17	65		
	18	105		
	19	58		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				454,48
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				21,32
				<b>genutzte Basis</b>
				Vergleiche
				Geistige Repräsentationen
				Subjektive Theorien
				exkl. Analogien, Assoziationen
				Erwartungen
				Erfahrungen

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
<b>Strategien der Evaluation (Bewerten)</b>	1	59	961	50,58
	2	74		
	3	40		
	4	43		
	5	46		
	6	54		
	7	54		
	8	40		
	9	33		
	10	32		
	11	55		
	12	26		
	13	66		
	14	43		
	15	62		
	16	38		
	17	45		
	18	91		
	19	60		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				253,37
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				15,92
				<b>verschlagnwortet</b>
				bewerten
				<b>Basis</b>
				Interaktionale Evaluation
				Prozessuale Evaluation
				Fit

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
<b>Interaktionale Evaluation (Teil von Strategien der Evaluation)</b>	1	32	447	23,53
	2	24		
	3	7		
	4	14		
	5	23		
	6	40		
	7	18		
	8	14		
	9	15		
	10	22		
	11	18		
	12	17		
	13	38		
	14	20		
	15	30		
	16	20		
	17	25		
	18	38		
	19	32		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				85,37
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				9,24
				<b>Basis</b>
				Soziale Erwünschtheit
				Soziale Bestärkung
				Soziale Unterstützung
				Soziales Interesse

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
<b>Strategien der Situationsbewältigung (Agieren)</b>	1	14	420	22,11
	2	36		
	3	13		
	4	27		
	5	10		
	6	21		
	7	15		
	8	28		
	9	23		
	10	20		
	11	42		
	12	7		
	13	25		
	14	25		
	15	25		
	16	35		
	17	27		
	18	24		
	19	3		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				100,65
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				10,03
				<b>Basis</b>
				Ambiguität (Dissonanzred.)
				(Un-)Sicherheit (Absicherung)
				Proaktivität (proaktive Selbst.)
				exkl. Engagement (da in Commitment)

4

**Fundstellen der Kategorie Zeit (Kritische Ereigniskategorie)**

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
<b>Zeit</b>	1	16	309	16,26
	2	27		
	3	6		
	4	13		
	5	6		
	6	9		
	7	10		
	8	25		
	9	10		
	10	16		
	11	30		
	12	12		
	13	1		
	14	22		
	15	16		
	16	24		
	17	19		
	18	34		
	19	13		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				78,32
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				8,85
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				Dauer
				Periode
				Verlauf

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
<b>Geschwindigkeit</b>	1	5	213	11,21
	2	17		
	3	1		
	4	13		
	5	10		
	6	10		
	7	6		
	8	22		
	9	4		
	10	3		
	11	30		
	12	11		
	13	23		
	14	5		
	15	4		
	16	10		
	17	4		
	18	26		
	19	9		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				72,51
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				8,52
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				unmittelbar
				schnell



Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
<b>Summe aller Zeitkategorien</b>	1	31	835	43,95
	2	51		
	3	10		
	4	34		
	5	22		
	6	20		
	7	25		
	8	67		
	9	22		
	10	28		
	11	100		
	12	51		
	13	48		
	14	42		
	15	55		
	16	44		
	17	35		
	18	93		
	19	57		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				563,39
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				23,74
				<b>Basis</b>
				Zeit
				Geschwindigkeit
				Erstmaligkeit
				Rechtzeitigkeit
				inkl. Reaktions- und Wartezeit
				Zeitbedingte Komplexität
Name Mechanismus	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Ereignisgeleitete Situationsbewertung/ Evaluation	1	18	193	10,16
	2	3		
	3	0		
	4	12		
	5	15		
	6	14		
	7	11		
	8	10		
	9	2		
	10	15		
	11	6		
	12	20		
	13	11		
	14	10		
	15	3		
	16	13		
	17	16		
	18	12		
	19	2		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				34,81
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				5,90
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				Moment
				Situation
				Ereignis
				<b>Kommentar</b>
				Fundstellen Aggregation
				53

5

Fundstellen einzelner Phänomene (Datenquellen)

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Erwartungen	1	22	243	12,79
	2	24		
	3	8		
	4	19		
	5	6		
	6	7		
	7	6		
	8	13		
	9	10		
	10	18		
	11	17		
	12	8		
	13	17		
	14	5		
	15	10		
	16	12		
	17	12		
	18	15		
	19	14		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				31,51
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				5,61
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				-
				<b>Kommentar</b>
				u.a. Vergleichsgegenstand

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Erfahrungen	1	29	375	12,79
	2	13		
	3	7		
	4	17		
	5	6		
	6	6		
	7	33		
	8	29		
	9	24		
	10	13		
	11	21		
	12	12		
	13	32		
	14	19		
	15	20		
	16	19		
	17	17		
	18	32		
	19	26		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				78,54
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				8,86
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				-
				<b>Kommentar</b>
				u.a. Vergleichsgegenstand
Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Soziale Erwünschtheit & Verstärkung	1	6	108	5,68
	2	0		
	3	0		
	4	1		
	5	3		
	6	21		
	7	0		
	8	0		
	9	5		
	10	9		
	11	2		
	12	0		
	13	10		
	14	4		
	15	10		
	16	11		
	17	5		
	18	12		
	19	9		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				31,67
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				5,63
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				Bestärkung
				Ermutigung
Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Soziale Unterstützung & Interesse	1	26	339	17,84
	2	24		
	3	7		
	4	13		
	5	20		
	6	19		
	7	18		
	8	14		
	9	10		
	10	13		
	11	16		
	12	17		
	13	28		
	14	16		
	15	20		
	16	9		
	17	20		
	18	26		
	19	23		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				35,70
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				5,97
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				Hilfe
				Investition
				Wertschätzung
				Förderung
				Empathie
Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Identifikation	1	5	126	6,63
	2	11		
	3	3		
	4	12		
	5	3		
	6	2		
	7	2		
	8	7		
	9	4		
	10	2		
	11	14		
	12	1		
	13	11		
	14	9		
	15	8		
	16	10		
	17	11		
	18	9		
	19	2		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				17,69
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				4,21
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				-

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
(Un-)Sicherheit	1	8	117	6,16
	2	3		
	3	4		
	4	14		
	5	3		
	6	2		
	7	4		
	8	7		
	9	2		
	10	3		
	11	4		
	12	8		
	13	6		
	14	5		
	15	11		
	16	14		
	17	5		
	18	13		
	19	1		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				17,14
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				4,14
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				Klarheit
				Schutz
Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Ambiguität	1	3	119	6,26
	2	5		
	3	0		
	4	1		
	5	6		
	6	3		
	7	2		
	8	0		
	9	0		
	10	17		
	11	9		
	12	5		
	13	11		
	14	1		
	15	6		
	16	5		
	17	16		
	18	10		
	19	19		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				35,20
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				5,93
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				Dissonanz
				Dilemma
				Diskrepanz
				Diskrepanz
				Enttäuschung
Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Selbstwertimplikation	1	0	89	4,68
	2	2		
	3	0		
	4	1		
	5	8		
	6	4		
	7	2		
	8	3		
	9	7		
	10	4		
	11	7		
	12	6		
	13	2		
	14	3		
	15	9		
	16	12		
	17	7		
	18	11		
	19	1		
				<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
				13,34
				<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
				3,65
				<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
				Selbstwirksamkeit
				Kompetenzerleben
				Ergebniserwartung

6

Fundstellen der einzelnen Mechanismen / Strategien (Datenquellen)

Name Mechanismus	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Vergleiche	1	18	317	16,68
	2	32		16,68
	3	7		<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
	4	22		47,01
	5	15		<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
	6	9		6,86
	7	24		
	8	13		
	9	16		
	10	25		
	11	27		
	12	9		
	13	16		<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
	14	10		Abgleich
	15	13		
	16	17		
	17	16		
	18	19		
	19	9		

Name Mechanismus	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Geistige Repräsentationen	1	9	176	9,26
	2	9		9,26
	3	5		<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
	4	7		31,32
	5	1		<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
	6	5		5,60
	7	8		
	8	15		
	9	7		
	10	3		
	11	15		
	12	6		
	13	10		<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
	14	4		Reflexion
	15	12		Introspektion
	16	10		Retrospektion
	17	18		Antizipation
	18	24		Projektion
	19	8		Assoziation, Kategorisierung, Zuschreibung

Name Mechanismus	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Aggregation	1	4	53	2,79
	2	7		2,79
	3	3		<b>Fundstellen Streuung (VAR)</b>
	4	6		9,29
	5	2		<b>Fundstellen Streuung (STD)</b>
	6	0		3,05
	7	1		
	8	0		
	9	2		
	10	0		
	11	1		
	12	7		
	13	2		<b>Zusätzlich verschlagwortet</b>
	14	1		zusammenfassen
	15	4		zusammenführen
	16	0		kumulieren
	17	0		gesamt
	18	11		ganz
	19	2		

Name Phänomen	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Subjektive Theorien	1	1	97	5,11
	2	6		
	3	4		Fundstellen Streuung (VAR)
	4	8		16,10
	5	1		Fundstellen Streuung (STD)
	6	6		4,01
	7	3		
	8	3		
	9	2		
	10	10		
	11	11		
	12	1		
	13	4		Zusätzlich verschlagwortet
	14	4		Hypothesenbildung
	15	5		
	16	10		
	17	2		
	18	15		
	19	1		
Name Mechanismus	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Proaktivität	1	8	175	9,21
	2	19		
	3	9		Fundstellen Streuung (VAR)
	4	8		17,29
	5	14		Fundstellen Streuung (STD)
	6	9		4,16
	7	4		
	8	4		
	9	5		
	10	14		
	11	10		
	12	8		
	13	4		Zusätzlich verschlagwortet
	14	12		Selbsthilfe
	15	10		Initiative
	16	15		
	17	5		
	18	10		
	19	7		
Name Mechanismus	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Bewerten	1	23	392	20,63
	2	35		
	3	22		Fundstellen Streuung (VAR)
	4	25		56,47
	5	21		Fundstellen Streuung (STD)
	6	12		7,51
	7	28		
	8	14		
	9	18		
	10	10		
	11	28		
	12	8		
	13	16		Zusätzlich verschlagwortet
	14	19		-
	15	24		
	16	17		
	17	16		
	18	35		
	19	21		
Name Mechanismus	IP	Fundstellen pro IP	Fundstellen GESAMT	Fundstellen Mittelwert
Fit	1	4	122	6,42
	2	15		
	3	11		Fundstellen Streuung (VAR)
	4	4		28,15
	5	2		Fundstellen Streuung (STD)
	6	2		5,31
	7	8		
	8	12		
	9	0		
	10	0		
	11	9		
	12	1		
	13	12		Zusätzlich verschlagwortet
	14	4		Kompatibilität
	15	8		Passung
	16	1		
	17	4		
	18	18		
	19	7		

**D Mind-Maps**

<b>Auswertungskategorie</b>	<b>Datei-Name Mind-Map (s. pdf-Dateien zwecks Vergrößerung)</b>
Allgemeine Kontextfaktoren	D_A.9_170517_Allgemeine Kontextfaktoren_3_DinA2.pdf
Pre-Onboarding	D_A.9_170105_Pre-Onboarding_DinA2_quer.pdf
Onboardingdimensionen	D_A.9_170521_Onboardingdimensionen_gesamt_DinA2_hoch.pdf
Onboardingdimension_AUFGABE	D_A.9_1705020_Onboardingdimension_AUFGABENBEZUG_GESAMT_3.pdf
Onboardingdimension_SOZIAL	D_A.9_170520_Onboardingdimension SOZIAL_GESAMT_DinA2.pdf
Onboardingdimension_ORGANISATIONSBEOZUGEN	D_A.9_170514_Onboardingdimension_ORGANISATIONSBEOZUGEN_Gesamt_DinA2.pdf
Onboardingdimension_INFRASTRUKTURELL	D_A.9_170514_Onboardingdimension_TECHNISCH_ORGANISATIONSBEOZUGEN_GESAMT_DINA2.pdf
Onboarding-Erfolg (Post-Onboarding)	D_A.9_170520_Onboardingenerfolg_Gesamt_DinA2.pdf



**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

– ANHANG STUDIE II –

**Gutachter:**

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

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

**ANHANG II: QUANTITATIVE FRAGEBOGENSTUDIE**

**E Tabellarische Darstellung des Untersuchungskonzepts**

**STUDIE II:**

**QUANTITATIVE FRAGEBOGEN-STUDIE ZUR DIAGNOSE UND BEWERTUNG DES PSYCHISCHEN UND SOZIALEN ERLEBENS ALS INDIKATOREN VON LEISTUNGSFÄHIGKEIT**

<b>GEGENSTAND</b>	<p><b>Messung und Bewertung des psychischen und sozialen Erlebens von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen (neue Mitarbeiter, Mitarbeiter in einer neuen Funktion) als Indikatoren für Leistungsfähigkeit innerhalb eines Input-Prozess-Output-Modells</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Input: Situationelle, personale und organisationale Variablen</li> <li>❖ Prozess: psychisches und soziales Erleben (EEB, soziales Kontrollerleben), soziale Unterstützung und informationsbezogenen Variablen (Feedbackdefizit, Orientierungsdefizit, Realistic Job Preview)</li> <li>❖ Output: Einstellungsbezogenen Variablen (onboarding-bezogene Zufriedenheit, affektives Commitment) und handlungsbezogene Variablen (Weiterempfehlung)</li> </ul>
<b>UNTERSUCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNG</b>	<p>Wie lässt sich das subjektive Erleben neuer Anforderungssituationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. auf aufgabenbezogener und sozialer Ebene als Indikatoren von Leistungsfähigkeit</li> <li>ii. praktikabel quantifizieren und bewerten?</li> </ul> <p>in Relation zu relevanten Input-, Prozess- und Output-Variablen interpretieren?</p>
<b>SUB-FRAGESTELLUNGEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Unterschiedsanalyse auf Basis der Anforderungssituation als Ausgangspunkt:</b> Wie unterscheiden sich Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase in den betrachteten Anforderungssituationen (interne Versetzung/externe Einstellung)?             <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Prozessvariablen: das psychische und soziale Erleben (EEB, soziales Kontrollerleben), informationsbezogene Variablen (Feedback- und Orientierungsdefizit)</li> <li>ii. Output-Variablen: einstellungsbezogene und verhaltensbezogene Variablen (affektives Commitment, Zufriedenheit, Weiterempfehlungstendenzen)</li> </ul> </li> <li>b) <b>Quantifizieren und Bewerten auf Basis der Anforderungssituation:</b> Die Einordnung der Zustände psychischen und sozialen Erlebens (EEB, soziales Kontrollerleben) in das Vier-Felder-Schema (Risikostufen nach dem Job Strain Control Model bzw. Job Strain Resources Model) dient der Bewertung der individuell-situativen Leistungsfähigkeit. Wie ist demnach die Leistungsfähigkeit in den betrachteten Anforderungssituationen (interne Versetzung/externe Einstellung) zu beurteilen?</li> <li>c) <b>Interpretieren im Kontext von Input-Variablen:</b> Welchen Einfluss nehmen Input-Variablen             <ul style="list-style-type: none"> <li>i. personale (bspw. Alter, Anzahl Arbeitgeber) und</li> <li>ii. situationelle sowie organisationale Variablen (bspw. Unternehmensbereich, Grund der neuen Anforderungssituation)</li> </ul>             auf Leistungsfähigkeitsindikatoren nach dem Vier-Felder-Schema (aufgabenbezogen und sozial)?           </li> <li>d) <b>Interpretieren im Kontext von Prozess- und Output-Variablen:</b> In welchem Verhältnis stehen die Bewertung der Leistungsfähigkeit nach dem</li> </ul>

	<p>Vier-Felder-Schema zu betrachteten Prozess-Variablen (sozial und informationsbezogen) und Output-Variablen (einstellungsbezogenen und handlungsbezogen)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Prozessvariablen: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Feedback- und Orientierungsdefizit</li> <li>ii. Soziale Unterstützung</li> </ul> </li> <li>ii. Output-Variablen: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Onboarding-bezogene Zufriedenheit</li> <li>ii. Affektives Commitment</li> <li>iii. Weiterempfehlungstendenzen</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>ARTEFAKTE</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Diagnose</b>(-instrument) des psychischen und sozialen Erlebens von Mitarbeitern in neuen Anforderungssituationen innerhalb eines Input-Prozess-Output-Modells inkl. Modell zu empirischen Evidenzen intraorganisationaler Unterschiede</li> <li>2. Bestärkung des VFS als <b>praxisorientierte Visualisierungs- und handlungsleitende Bewertungshilfe und Indikator</b> für betrachtete Prozess- und Output-Variablen der Onboarding-Phase</li> </ol>
<p><b>FOR- SCHUNGSPA- RADIGMA</b></p>	<p>Quantitative Sozialforschung zur Beantwortung einer metrischen Fragestellung</p>
<p><b>ZIEL- GRUPPEN- DEFINITION UNTER- SUCHUNGS- TEILNEHMER</b></p>	<p><b>Zielgruppe I: Neue Mitarbeiter (externe Einstellung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitraum zwischen Einstellung und 1. Messzeitpunkt: 3 Monate</li> <li>• Standort: Köln</li> <li>• bereichsübergreifend</li> <li>• hierarchieübergreifend <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sachbearbeiter</li> <li>○ Spezialisten</li> <li>○ Führungskräfte</li> <li>○ Vorstände</li> </ul> </li> <li>• diverse Beschäftigungsverhältnisse (befristet/unbefristet; <i>Vollzeit/Teilzeit</i>)</li> <li>• <b>Besonderheiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ exklusive Auszubildende und Praktikanten/Werkstudenten</li> <li>○ exklusive ehemaliger Auszubildender, die in ein festes Anstellungsverhältnis übernommen wurden</li> <li>○ inklusive externe Wiedereintritte</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Zielgruppe II/Kontrollgruppe: Mitarbeiter in einer neuen Funktion (interne Versetzung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitraum zwischen Versetzung und 1. Messzeitpunkt: 3 Monate</li> <li>• Restliche Kriterien analog zu Zielgruppe I</li> <li>• <b>Besonderheiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ inklusive ehemaliger Auszubildender, die in ein festes Anstellungsverhältnis übernommen wurden</li> <li>○ exklusive Versetzungen/Umsetzungen aufgrund von organisatorischen Umstrukturierungen</li> <li>○ exklusive Wiedereintritte nach Elternzeit/Mutterschutz/Altersteilzeit</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>AUSWER- TUNGS- UND</b></p>	<p>Auswertung und Analyse der empirischen Ergebnisse werden durch die <b>untersuchungsleitende Fragestellung inkl. ihrer vierstufigen Detailstruktur</b> geleitet. Diese Auswertungs- und Analysestrategie wird von einem <b>explorativen Ansatz</b> begleitet, um eine praxisorientierte Darstellung der Ergebnisse zu gewährleisten: Auf Basis der Analyse soll eine situationsspezifische Beurteilung des Erlebens</p>

<p><b>ANALYSE-STRATEGIE</b></p>	<p>neuer Anforderungssituation gegeben werden. Dies soll so die Verwendung der Ergebnisse zur unternehmensindividuellen Weiterentwicklung der Onboarding-Prozesse ermöglichen.</p>
<p><b>INSTRUMENT: DATENERHEBUNG</b></p>	<p><b>Input-Variable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grund der Anforderungsveränderung: interne Versetzung/externe Einstellung</li> <li>• Ressortzugehörigkeit</li> <li>• Position im Unternehmen</li> <li>• Geschlecht</li> <li>• Alter</li> <li>• Arbeitszeitgestaltung</li> <li>• Besondere Kontrollvariablen Zielgruppe I             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anzahl vorheriger Arbeitgeber nach dem Studium</li> <li>○ Vertragsverhältnis</li> <li>○ Kontaktpunkte zwischen Vertragsunterzeichnung und 1. Arbeitstag</li> <li>○ Freiwilligkeit des Wechsels/Wechselgrund</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Prozess-Variablen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informationsbezogene Variablen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Pre-Entry Variable (Antezedenz)</b> Realistic Job preview (Vandenberg &amp; Scarpello, 1990)</li> <li>○ <b>Merkmale von Sozialisationsprozessen (Moderatorvariablen):</b> Auszüge der Skala Rollenkonflikt (Orientierungsdefizite, Feedbackdefizite, Hippler &amp; Krüger, 1980)</li> </ul> </li> <li>• <b>Subjektives Erleben:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>EEB - Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und des Beanspruchungserlebens während der Arbeit.</b> Verfahren zur Erfassung psychischer Beanspruchung; Wieland, Rainer, and Mike Hammes. "Wuppertaler Screening Instrument Psychische Beanspruchung (WSIB) Beanspruchungsbilanz und Kontrollerleben als Indikatoren für gesunde Arbeit." <i>Journal Psychologie des Alltagshandelns/Journal of Everyday Activity</i> 7.1 (2014): 30-50.</li> <li>○ <b>Fragebogen zur Befindlichkeit während der Arbeit; hier soziales Kontrollerleben genannt</b> (ergänzt um soziale Unterstützung; Wieland, 2016)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Output-Variablen des Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesses (Konsequenzen)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einstellungsbezogene Variablen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisationales Commitment beschränkt auf die <b>Affective Commitment Scale (Allen &amp; Meyer, 1990) – Deutsche Fassung (COBB, Felve, Six, Schmook und Knorz, 2014; Auszug Affective Commitment Organisation)</b></li> <li>○ <b>Zufriedenheit mit den Kerndimensionen des Einarbeitungsprozesses</b> des betrachteten Unternehmens (Übertragung der Skalen zur Messung von Arbeitszufriedenheit nach Neuberger und Allerbeck (1987) auf die Kerndimensionen des Einarbeitungsprozesses des betrachteten Unternehmens)</li> </ul> </li> <li>• <b>Verhaltensbezogene Variablen:</b> <b>Employee Net Promotor Score: Weiterempfehlungstendenzen (in Anlehnung an Reicherts, 1990)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recruiting-Prozess</li> <li>○ Onboarding-Prozess</li> <li>○ Arbeitgeber</li> </ul> </li> </ul>

<b>MESSZEIT-PUNKT</b>	3 Monate nach Eintritt/Versetzung
<b>BEFRAGUNGSZEIT-RAUM</b>	03/2017 – 03/2018
<b>STICHPROBENGRÖSSE</b>	<p><b>Annahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leichte Erhöhung der Einstellungs- und Versetzungsvolumina aus dem Jahre 2016 (<math>N_{\text{gesamt}}=237</math>; <math>N_{\text{intern}}=116</math>; <math>N_{\text{extern}}=121</math>): <math>N_{\text{gesamt}}(\text{geschätzt})=300</math> Einstellungen/Versetzungen in Befragungszeitraum</li> <li>• Abnehmende Rücklaufquote pro Messzeitpunkt (prozentual gemessen am Grundwert):             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zeitpunkt 1: 65/85 % <math>\rightarrow N \approx 195/255</math></li> <li>→ Laut G*Power 3.1. (Faul, Erdfelder &amp; Buchner, 2009) zur Erzielung mittlerer Effektstärken (<math>d=0,2</math>; Cohen, 1988) ausreichend für ANOVA)</li> </ul> </li> </ul>
<b>ANALYSE-EBENEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichprobenbetrachtung</li> <li>• Gruppenbildung             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Externe Einstellung</li> <li>○ Interne Versetzung (Neue Funktion)</li> <li>○ Unternehmensbereiche</li> <li>○ Alter</li> <li>○ Position im Unternehmen</li> </ul> </li> </ul>
<b>INSTRUMENT: DATEN-AUSWERTUNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Deskriptive Datenanalyse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ arithmetisches Mittel, Anfangs- und Endwert, Veränderungsrate [Steigung/ lineare Regression] der Messzeitpunkte; Standardabweichung</li> <li>○ Kreuztabellen (Häufigkeitstabellen) für zwei Merkmale. zur Visualisierung ihrer gemeinsamen Verteilung</li> </ul> </li> <li>• <b>Unterschieds- und Zusammenhangsanalysen</b> unabhängiger Stichproben             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Relevante Analysemethoden</b></li> <li><b>Unterschiedsanalysen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Varianzanalyse ANOVA</li> <li>○ T-Test für unabhängige Stichproben</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

## F Stichprobenumfangsplanung über G\*Power

### T-Test

*Saturday, February 03, 2018 -- 08:36:17*

**t tests** - Means: Difference between two independent means (two groups)

**Analysis:** A priori: Compute required sample size  
**Input:** Tail(s) = One  
 Effect size d = 0,5  
 $\alpha$  err prob = 0,05  
 Power (1- $\beta$  err prob) = 0,95  
 Allocation ratio N2/N1 = 1  
**Output:** Noncentrality parameter  $\delta$  = 3,3166248  
 Critical t = 1,6536580  
 Df = 174  
 Sample size group 1 = 88  
 Sample size group 2 = 88  
 Total sample size = 176  
 Actual power = 0,9514254

### Mann-Whitney-U-Test

*Saturday, February 03, 2018 -- 08:30:14*

**t tests** - Means: Wilcoxon-Mann-Whitney test (two groups)

**Options:** A.R.E. method

**Analysis:** A priori: Compute required sample size  
**Input:** Tail(s) = One  
 Parent distribution = Normal  
 Effect size d = 0,5  
 $\alpha$  err prob = 0,05  
 Power (1- $\beta$  err prob) = 0,95  
 Allocation ratio N2/N1 = 1  
**Output:** Noncentrality parameter  $\delta$  = 3,3138635  
 Critical t = 1,6536729  
 Df = 173,7071  
 Sample size group 1 = 92  
 Sample size group 2 = 92  
 Total sample size = 184  
 Actual power = 0,9511454

### ANOVA

*Saturday, February 03, 2018 -- 09:44:19*

**F tests** - ANOVA: Fixed effects, omnibus, one-way

**Analysis:** A priori: Compute required sample size  
**Input:** Effect size f = 0,25  
 $\alpha$  err prob = 0,05

```

Power (1-β err prob)           = 0,95
Number of groups                = 5
Output: Noncentrality parameter λ = 19,0625000
Critical F                      = 2,4017397
Numerator df                   = 4
Denominator df                 = 300
Total sample size             = 305
Actual power                    = 0,9521313
    
```

**Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson**

*[19] -- Saturday, February 03, 2018 -- 08:53:41*

**Exact** -Correlation: Bivariate normal model

**Options:** exact distribution

**Analysis:** A priori: Compute required sample size

```

Input: Tail(s)                    = One
Correlation ρ H1                  = 0,3
α err prob                       = 0,05
Power (1-β err prob)             = 0,95
Correlation ρ H0                  = 0
Output: Lower critical r          = 0,1541491
Upper critical r                  = 0,1541491
Total sample size                 = 115
Actual power                       = 0,9501151
    
```

*[11] -- Saturday, February 03, 2018 -- 08:46:00*

**z tests** -Correlations: Two independent Pearson r's

**Analysis:** A priori: Compute required sample size

```

Input: Tail(s)                    = One
Effect size q                     = 0,5
α err prob                       = 0,05
Power (1-β err prob)             = 0,95
Allocation ratio N2/N1           = 1
Output: Critical z                 = 1,6448536
Sample size group 1              = 90
Sample size group 2              = 90
Total sample size                 = 180
Actual power                       = 0,9508216
    
```

## G Übersetzungsprozess RJP

### Originalitems 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).

The items were anchored with a 5-point scale (1 = much more negative; 5 = much more positive). Items were subsequently recoded such that a 1 and a 5 equalled 1 (very inaccurate), a 2 and a 4 equalled 2 (somewhat inaccurate) and a 3 remained the same (accurate).

### Übersetzung 1 (Forscherin)

1. Zum Zeitpunkt der Annahme meines Jobangebots hat das Unternehmen meine Position angemessen/realitätsnah dargestellt in Bezug auf
  - a. Verantwortlichkeiten/Gestaltungsspielräume und Arbeitsanforderungen (JRD)
  - b. Entwicklungsmöglichkeiten (CPO)
  - c. Tätigkeiten, die ich ausführen werde (TOW)

### Version 2 (Forscherin)

Das Unternehmen hat meinen Job zum Zeitpunkt der Annahme meines Jobangebots treffend dargestellt - in Bezug auf...

### Version 3 (Übersetzung Person 1)

Spiegeln Sie wider, ob das Unternehmen zu dem Zeitpunkt, als Sie Ihre derzeitige Beschäftigung angenommen haben, diesen Job in angemessener Weise dargestellt hat in Bezug auf:

- Verantwortungsbereich und Anforderungen (JRD)
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten (CPO)
- Art der Tätigkeit, die Sie übernehmen sollen (TOW).

### Version 3 (Übersetzung Person 2)

*Reflect whether, at the time you accepted your current job, the company accurately portrayed that job with respect to*

**Reflektieren Sie, ob Ihr Unternehmen Ihren aktuellen Job korrekt dargestellt hat, als Sie diesen angenommen haben. Berücksichtigen Sie hierbei**

- (a) job responsibilities and demands (JRD),*
- (a) Verantwortlichkeiten und Anforderungen,**

- (b) career progress opportunities (CPO), and*
- (b) Möglichkeiten zur Karriereentwicklung und**

- (c) type of work they would perform in IS/DP (TOW).*

(c) Art der Tätigkeit, die sie in IS/DP ausführen. (Hier verstehe ich allerdings nicht, auf wen sich „they“ bezieht und was IS/DP ist.)

### **Rückübersetzung Person 3**

*The company presented my job correctly, at the time I accepted my job offer – regarding*

- a. Job responsibilities/management scope and work requirements (JRD)
- b. Development opportunities (CPO)
- c. Tasks and activities, that I will execute (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 (JRD)
- b) Karriere-/Entwicklungsmöglichkeiten (CPO)
- c) Art der Tätigkeiten, die ich ausführen werde (TOW)

## H Fragebogen inkl. Ansprachetexte

### Fragebogen zum Erleben neuer Anforderungssituationen:

Ein **Diagnoseinstrument** zur Standortbestimmung von Einarbeitungs- und Sozialisationsprozessen für Mitarbeiter in neuen Anforderungssituationen

### Onboarding: Unterstützung betrieblicher Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesse

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

Nr	Skalenauswahl	# ITems	ADAPTION INTERNE VERSETZUNG
1.	<b>Realistic Job Preview</b> (Vandenberg & Scarpello, 1990; abgeleitet und übersetzt von „Accuracy of Information“)	3	-
2.	<i>Net Promotor Score (NPS) Recruiting: Weiterempfehlungstendenzen (in Anlehnung an Reicherts, 1990) (unternehmensseitig etabliertes Messinstrument)</i>	2	Formulierung
3.	<i>Net Promotor Score (NPS) Employer und Onboarding (arbeitgeberseitige Unterstützungs- und Orientierungsmaßnahmen; Unternehmen als AG)</i>	4	Formulierung
4.	<i>Zufriedenheit mit Onboarding-Modulen (Übertragung der Skalen zur Messung von Arbeitszufriedenheit nach Neuberger und Allerbeck (1987) auf die Kerndimensionen des Einarbeitungsprozesses des betrachteten Unternehmens)</i>	5	Formulierung Anzahl Items (4)
5.	<b>Skala Rollenkonflikt</b> (Auszug Orientierungsdefizite, Feedbackdefizite, Hippler & Krüger, 1982; teilweise nach Validierung im Anwendungsfeld umgepolt)	11	-
6.	<b>EEB Kurzform</b> – Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und des Beanspruchungserlebens während der Arbeit (Wieland, 2010)	9	-
7.	<b>Fragebogen zur Befindlichkeit während der Arbeit</b> (ergänzt um soziale Unterstützung; Wieland, 2016)	6	-
8.	<b>Affective Commitment Scale</b> (Allen & Meyer, 1990; Deutsche Fassung: Auszug COBB, Felve, Six, Schmook und Knorz, 2014; Auszug Commitment Organisation)	5	-
Summe Anzahl Items		65	

## ANSCHREIBEN: EXTERNE EINSTELLUNG

**EINLEITENDER TEXT: Onboarding-Survey I**    *Betreff: Onboarding-Survey I: Ihre Eingewöhnungszeit bei (Unternehmen)*



*Liebe Kollegin, lieber Kollege,*

wir freuen uns, Sie vor wenigen Monaten für (Unternehmen) gewonnen zu haben. In Ihrer Eingewöhnungsphase laden wir Sie herzlich ein, an unserer **Befragung für neue Mitarbeiter** (Onboarding-Survey) teilzunehmen!

Alle neuen Mitarbeiter erhalten in ihren ersten Monaten drei Umfragelinks (**nach dem 3 Monat, dem 6. Monat und dem 9. Monat**). So möchten wir sie begleiten und Näheres darüber erfahren, wie sie diese erste Phase bei (Unternehmen) erleben - aufgabenbezogen und auf persönlicher Ebene.

Um nachhaltig mit den Befragungsergebnissen arbeiten zu können, sind wir auf Ihre Unterstützung angewiesen:

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns circa **15 Minuten Ihrer Zeit** schenken könnten und den Fragebogen **innerhalb der nächsten 7 Tage beantworten**.

[Zum Onboarding-Survey I](#)

Ganz herzlichen Dank für Ihre Unterstützung und weiterhin einen guten Start wünschen Ihnen  
Giuseppina Scuzzarello und alle Kollegen der Teams Employer Branding und Recruiting  
(HRM-REA)

[Zum persönlichen Videogruß von X \(Leiter Human Resources Management\) & Giuseppina Scuzzarello \(Spezialistin Employer Branding\)](#)

---

### Rahmendaten zum Onboardingsurvey

- Die betriebsrätlichen Gremien befürworten die Durchführung der Befragungsreihe.
- Die Teilnahme an dieser Befragung ist vollkommen freiwillig.
- Die Ergebnisse der Befragung werden nur anonymisiert ausgewertet, sodass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind.
- Es wird das Befragungstool *Inquery* verwendet, das als Standardbefragungstool seitens der Datenschutzbeauftragten von (Unternehmen) bewertet und übergreifend bewilligt wurde.
- Mit Ihrer Teilnahme unterstützen Sie ein Promotionsvorhaben: Die Befragung wird wissenschaftlich begleitet und fließt in eine Forschungsarbeit eines Dissertationsprojektes der Bergischen Universität Wuppertal am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie ein.
- Die Befragungsergebnisse können bei Bedarf bei Giuseppina Scuzzarello-Eichmeier angefragt und nach Abschluss der Forschungsarbeit eingesehen werden.

## ANSCHREIBEN FÜR MITARBEITER AUF EINER NEUEN POSITION (INTERNE VERSETZUNGEN)

EINLEITENDER TEXT: **Onboarding-Survey I**    *Betreff:* **Onboarding-Survey I: Ihre neue Funktion bei (Unternehmen)**



*Liebe Kollegin, lieber Kollege,*

wir freuen uns, dass Sie kürzlich die Chance ergriffen haben, sich einer **neuen Herausforderung bei (Unternehmen)** zu stellen. In dieser Phase der Eingewöhnung laden wir Sie herzlich ein, an unserem Onboarding-Survey teilzunehmen!

Alle Mitarbeiter, die in eine neue Funktion wechseln, erhalten in ihren ersten Monaten drei Umfragelinks (nach dem 3. Monat, dem 6. Monat und dem 9. Monat). So möchten wir sie begleiten und Näheres darüber erfahren, wie sie diese Einarbeitungsphase erleben - aufgabenbezogen und auf persönlicher Ebene.

Um nachhaltig mit den Befragungsergebnissen arbeiten zu können, sind wir auf Ihre Unterstützung angewiesen: Wir würden uns freuen, wenn Sie uns circa **15 Minuten Ihrer Zeit** schenken könnten und den Fragebogen **innerhalb der nächsten 7 Tage beantworten**.

[Zum Onboarding-Survey I](#)

Ganz herzlichen Dank für Ihre Unterstützung und weiterhin viel Erfolg wünschen Ihnen  
Giuseppina Scuzzarello und alle Kollegen der Teams Employer Branding und Recruiting  
(HRM-REA)

[Zum persönlichen Videogruß von X \(Leiter Human Resources Management\) & Giuseppina Scuzzarello \(Spezialistin Employer Branding\)](#)

---

### Rahmendaten zum Onboardingsurvey

- Die betriebsrätlichen Gremien befürworten die Durchführung der Befragungsreihe.
- Die Teilnahme an dieser Befragung ist vollkommen freiwillig.
- Die Ergebnisse der Befragung werden nur anonymisiert ausgewertet, sodass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind.
- Es wird das Befragungstool Inquery verwendet, das als Standardbefragungstool seitens der Datenschutzbeauftragten von (Unternehmen) bewertet und übergreifend bewilligt wurde.
- Mit Ihrer Teilnahme unterstützen Sie ein Promotionsvorhaben: Die Befragung wird wissenschaftlich begleitet und fließt in eine Forschungsarbeit eines Dissertationsprojektes der Bergischen Universität Wuppertal am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie ein.
- Die Befragungsergebnisse können bei Bedarf bei Giuseppina Scuzzarello-Eichmeier angefragt und nach Abschluss der Forschungsarbeit eingesehen werden.

## DECKBLATT Onboarding-Survey (Startseite der Befragung in Inquiry nach Betätigung des Umfragelinks)

ZIELGRUPPE: **NEUE MITARBEITER (EXTERNE EINSTELLUNGEN)**

### Herzlich Willkommen zum Onboarding-Survey von (Unternehmen) – die Befragung für neue Mitarbeiter!

Im Folgenden stellen wir Ihnen Fragen, die darauf abzielen, zu erfahren, wie Sie Ihre Eingewöhnungszeit bei (Unternehmen) erleben - aufgabenbezogen und auf persönlicher Ebene.

#### Tipps für die Beantwortung

- Bei den Fragen kommt es uns auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt **keine richtigen oder falschen Antworten**. Uns interessiert nur Ihre persönliche Meinung.
- Beantworten Sie die Fragen möglichst zügig, indem Sie auf **Ihr spontanes Urteil** vertrauen.
- Wenn eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, **versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten**.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Giuseppina Scuzzarello und alle Kollegen der Teams Employer Branding und Recruiting  
(HRM-REA)

**WEITER**

## DECKBLATT Onboarding-Survey (Startseite der Befragung in Inquiry nach Betätigung des Umfragelinks)

ZIELGRUPPE: **INTERNE VERSETZUNG**

**Herzlich Willkommen zum Onboarding-Survey von (Unternehmen) – die Befragung zur Eingewöhnungszeit in Ihrer neuen Funktion!**

Im Folgenden stellen wir Ihnen Fragen, die darauf abzielen, zu erfahren, wie Sie Ihren Funktionswechsel bei (Unternehmen) erleben - aufgabenbezogen und auf persönlicher Ebene.

### Tipps für die Beantwortung

- Bei den Fragen kommt es uns auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt **keine richtigen oder falschen Antworten**. Uns interessiert nur Ihre persönliche Meinung.
- Beantworten Sie die Fragen möglichst zügig, indem Sie auf **Ihr spontanes Urteil** vertrauen.
- Wenn eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, **versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten**.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Giuseppina Scuzzarello und alle Kollegen der Teams Employer Branding und Recruiting  
(HRM-REA)

**WEITER**

## FRAGEBOGEN

1. Realistic Job Preview (Vandenberg & Scarpello, 1990)							
Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung							
SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: INFORMATIONSVERMITTLUNG							
<b>Instruktion:</b>							
Bitte geben Sie anhand der vorgegebenen Skala an, inwieweit jede dieser Aussagen aus Ihrer Sicht zutrifft. Wählen Sie dabei für jede Äußerung den für Sie treffendsten Skalenwert aus.							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimmen Sie einer dieser Äußerungen <u>voll und ganz</u> zu, dann tragen Sie bitte den <u>Skalenwert 5</u> in das dafür vorgesehene Kästchen ein.</li> <li>• Stimmen Sie einer Aussage gar nicht zu, dann tragen Sie den <u>Skalenwert 1</u> ein;</li> <li>• Mit den <u>mittleren Skalenwerten</u> können Sie Ihre <u>Meinung abstufen</u>.</li> </ul>							
Diese Bearbeitungs- bzw. Abstufungslogik lässt sich auf die folgenden Fragen übertragen.							
Item	Fragentyp	Antwortmöglichkeiten (Skala inkl. Ankerbeschriftung)					
		Trifft gar nicht zu 1	2	3	4	Trifft voll und ganz zu 5	?
<b>Das Unternehmen hat meinen jetzigen Job - zum Zeitpunkt als ich diesen angenommen habe - angemessen dargestellt, in Bezug auf</b>							
a. Verantwortlichkeiten und Anforderungen	5er Skala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Tätigkeiten, die ich ausführen werde	5er Skala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten	5er Skala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Net Promotor Score (NPS) Recruiting													
Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung													
SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: WEITEREMPFEHLUNG													
Item	Fragentyp	Antwortmöglichkeiten (Skala inkl. Ankerbeschriftung)											
		Ab- solut un- wahr- schei- nlich 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Höch- st wahr- schei- n- lich 10	?
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Gestaltung der Bewerbungsphase/ Ausgestaltung des internen Bewerbungsprozesses bei (Unternehmen) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?	11er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was ist der Hauptgrund für die soeben abgegebene Bewertung?	Offene Frage	Freitext Klicken Sie hier, um Text einzugeben.											

ZURÜCK

WEITER

Seite 1 von 8

3. Net Promotor Score (NPS, Reicherts, 1990) Employer und Onboarding Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: WEITEREMPFEHLUNG													
Item	Fragentyp	Antwortmöglichkeiten (Skala inkl. Ankerbeschriftung)											
		Abso- lut un- wahr- schein- lich 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Höchst wahr- schein- lich 10	?
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie (Unternehmen) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?	11er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was ist der Hauptgrund für die soeben abgegebene Bewertung?	Offene Frage	Freitext											
		Abso- lut un- wahr- schein- lich 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Höchst wahr- schein- lich 10	?
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die <a href="#">Ausgestaltung der Eingewöhnungszeit neuer Mitarbeiter/Ausgestaltung der Eingewöhnungsphase in Ihre neue Funktion</a> bei (Unternehmen) einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?	11er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was ist der Hauptgrund für die soeben abgegebene Bewertung?	Offene Frage	Freitext											

ZURÜCK

WEITER

4. Onboarding-bezogene Zufriedenheit (Informationsvermittlung, persönliche Einarbeitung, Arbeitsplatzausstattung, Networking); Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: ZUFRIEDENHEIT MIT DER GESTALTUNG DER EINGEWÖHNUNGSPHASE									
Item	Fragentyp	Antwortmöglichkeiten (Skala inkl. Ankerbeschriftung)							
Wie zufrieden sind Sie insgesamt in Bezug auf ...									
	7er Skala (Polung: +)	 1	2	3	4	5	6	7 	?
Art und Umfang der Vermittlung von Informationen zu (Unternehmen) als Arbeitgeber und zum Unternehmen insgesamt (Kultur, Vision, Produkte etc.) <del>Art und Umfang der Vermittlung von Informationen zu (Unternehmen) als Arbeitgeber und zum Unternehmen insgesamt (Kultur, Vision, Produkte etc.)</del>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ihre persönliche fachliche Einarbeitung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prozesse rund um Ihren technischen und organisatorischen Arbeitsplatz		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Möglichkeiten, sich ein Netzwerk aufzubauen  Möglichkeiten, sich ein Netzwerk im neuen Bereich aufzubauen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für die Gestaltung der Eingewöhnungsphase neuer Mitarbeiter?	Offene Frage	Freitext							

ZURÜCK

WEITER

**5. Skala Rollenkonflikt (Auszug Orientierungsdefizite, Feedbackdefizite, Hippler & Krüger, 1982)**

**Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung**

**SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: ORIENTIERUNG UND FEEDBACK**

**Instruktion**

Hier finden sie eine Reihe von Aussagen zu Ihrer beruflichen Tätigkeit. 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.“.

Bitte geben Sie anhand der vorgegebenen Skala an, inwieweit jede dieser Aussagen auf Ihre jetzige Stelle zutrifft. Wählen Sie dabei für jede Äußerung nur einen Skalenwert aus. Es sollte derjenige sein, der Ihrer Meinung am ehesten entspricht.

- Stimmen Sie einer dieser Äußerungen voll und ganz zu, dann tragen Sie bitte den Skalenwert 7 in das dafür vorgesehene Kästchen ein.
- Stimmen Sie einer Aussage überhaupt nicht zu, dann tragen Sie den Skalenwert 1 ein;
- Mit den mittleren Skalenwerten können Sie Ihre Meinung abstufen

Item	Fragentyp	Antwortmöglichkeiten (Skala inkl. Ankerbeschriftung)							
Orientierungsdefizite ( <b>SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: ORIENTIERUNG</b> )									
		Stimme überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	Stimme voll und ganz zu 7	?
6 Für meine Stelle existieren klare und eindeutige Arbeitsanweisungen bzw. Regeln.	7er Skala (Polung: -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Meine Führungskraft neigt dazu, Entscheidungen über Sachprobleme vor sich her zu schieben.	7er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Ich erhalte unvereinbare Anweisungen von zwei oder mehr Personen.	7er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Meine Pflichten sind mir bekannt.	7er Skala (umgepolt: -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Ich verfüge über Möglichkeiten und Mittel, um an mich gerichtete Anweisungen durchzuführen.	7er Skala (umgepolt: -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24 Ich habe unter Richtlinien und Verfahrensweisen zu arbeiten, die nicht miteinander zu vereinbaren sind.	7er Skala: (Polung: +)	<input type="checkbox"/>							
--	---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Feedbackdefizite (SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: FEEDBACK)									
		Stimme überhaupt nicht zu						Stimme voll und ganz zu	?
		1	2	3	4	5	6	7	
2 Mir ist nicht klar, ob meine Führungskraft mit meinen Leistungen zufrieden ist.	7er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Ich weiß genau, was von mir erwartet wird.	7er Skala (Polung: -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Ich weiß, inwieweit meine Kollegen (Mitarbeiter) meine Kompetenz anerkennen.	7er Skala (umgepolt: -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Mir ist klar, wie objektiv meine Führungskraft meine Leistungen bewertet.	7er Skala (umgepolt: -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Ich weiß, inwieweit ich von meinen Kollegen, (Mitarbeitern) akzeptiert werde.	7er Skala (umgepolt: -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZURÜCK

WEITER

**6. EEB (Eigenschaftswörterliste zur Erfassung von Emotionen und des Beanspruchungserlebens während der Arbeit; EEB Kurzform – Fragen zur psychischen Befindlichkeit während der Arbeit; Wieland, 2010; Wieland & Hammes, 2014)**

**Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung**

**SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: WOHLBEFINDEN (Teil I)**

**Instruktion:** Bitte schätzen Sie mit den folgenden Eigenschaftswörtern ein, wie Sie sich während der Arbeit im Allgemeinen fühlen.

- Wählen Sie dabei bitte aus den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten diejenige aus, die am besten angibt, wie Sie sich im Allgemeinen fühlen.
- Antworten Sie möglichst spontan, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Item	Fragentyp	Antwortmöglichkeiten (Skala inkl. Ankerbeschriftung)							
		kaum	etwas	einigermaßen	ziemlich	stark	sehr stark	außerordentlich	?
(fB)*= funktionale Beanspruchung (positiv) (dB) =dysfunktionale Beanspruchung (negativ)		1	2	3	4	5	6	7	
<b>Im Allgemeinen fühle ich mich während der Arbeit ...</b>									
energiegeladen	7er Skala (fB)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nervös	7er Skala (dB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einflussreich	7er Skala (Kontrollerleben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
körperlich verspannt	7er Skala (dB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leistungsbereit	7er Skala (fB)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufgeregt	7er Skala (dB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
körperlich unwohl	7er Skala (dB)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aufmerksam	7er Skala (fB)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
konzentriert	7er Skala (fB)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ZURÜCK**

**WEITER**

7. Fragebogen zur Befindlichkeit während der Arbeit (ergänzt um soziale Unterstützung, Wieland, 2016)									
Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung									
SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: WOHLBEFINDEN (Teil II) & UNTERSTÜTZUNG									
Item	Fragentyp	Antwortmöglichkeiten (Skala inkl. Ankerbeschriftung)							
		kaum	etwas	einigermaßen	ziemlich	stark	sehr stark	außerordentlich	?
		1	2	3	4	5	6	7	
<b>Während der Arbeit bin ich/fühle ich mich im Allgemeinen...</b>									
wertgeschätzt	7er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
respektiert	7er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
selbstbestimmt	7er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unabhängig	7er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zur Betrachtung wahrgenommener sozialer Unterstützung ergänzt (nicht sichtbar)</b>									
von Kolleginnen und Kollegen unterstützt	7er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von meiner unmittelbaren Führungskraft unterstützt	7er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ZURÜCK

WEITER

**9. Affective Commitment Scale (COBB, Felve, Six, Schmook & Knorz, 2014; Auszug: Commitment Organisation)**

**Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung**

**SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: MITARBEITERBINDUNG: VERBUNDENHEIT UND IDENTIFIKATION MIT DER ORGANISATION**

**Instruktion**

Anhand der folgenden Aussagen möchten wir erfahren, wie sehr Sie sich der Organisation, für die Sie nun arbeiten, verbunden fühlen.

- Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind.
- Verwenden Sie folgende Abstufungen von 1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft vollständig zu.

Item	Fragentyp	Antwortmöglichkeiten (Skala inkl. Ankerbeschriftung)					
		trifft nicht zu				trifft vollständig zu	?
		1	2	3	4	5	
1 Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	5er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.	5er Skala (Polung: -)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	5er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	5er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	5er Skala (Polung: +)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ZURÜCK**

**WEITER**

**Demografische und organisatorische Angaben**

**Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung**

**SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: IHRE FRAGEBÖGEN**

**Instruktion**

Sie haben es geschafft: Vielen Dank für die Beantwortung unserer Fragen!

Sie erhalten in den nächsten Monaten zwei weitere Fragebögen. Um Ihre Antworten im Verlauf betrachten zu können und zugleich Ihre Anonymität zu wahren, würden wir Sie bitten, die folgenden Identifizierungsfragen zu beantworten. Sie sind sehr wichtig, um die Fragebögen unterschiedlicher Messzeitpunkte auszuwerten.

Inhalt	Fragetypus	Antwortmöglichkeiten
Wie lautet der <u>Endbuchstabe</u> des Vornamens Ihrer Mutter?	Offene Frage (Zeichenbegrenzung: 1, nur Buchstaben)	(Freitext) Klicken Sie hier, um Text einzugeben.
Wie lautet der <u>zweite Buchstabe</u> Ihres Geburtsmonats?	Offene Frage (Zeichenbegrenzung: 1, nur Buchstaben)	(Freitext) Klicken Sie hier, um Text einzugeben.
Wie lautet der <u>Anfangsbuchstabe</u> des Vornamens Ihres Vaters?	Offene Frage (Zeichenbegrenzung: 1, nur Buchstaben)	(Freitext) Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

**Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung**

**SICHTBARE ÜBERSCHRIFT: ALLGEMEINE ANGABEN**

Inhalt	Fragetypus	Antwortmöglichkeiten (inkl. Ankerbeschriftung)	
Ressortzugehörigkeit	Offen mit Auswahlmöglichkeiten (Drop-Down)	<b>Wählen Sie ein Element aus.</b>	
Position im Unternehmen	Offen mit Auswahlmöglichkeiten (Drop-Down)	<b>Wählen Sie ein Element aus.</b>	
Beschäftigungsverhältnis	Auswahlmöglichkeiten (Tick-Bock)	Vollzeit <input type="checkbox"/>	Teilzeit <input type="checkbox"/>
		Unbefristet <input type="checkbox"/>	Befristet <input type="checkbox"/>

Geschlecht	Offen mit Auswahlmöglichkeiten (Tick-Bock und Freitext)	Männlich <input type="checkbox"/>	Weiblich <input type="checkbox"/>	Sonstige (Freitext) <b>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</b>
Alter	Offen mit Auswahlmöglichkeiten (Drop-Down)	<b>Wählen Sie ein Element aus.</b>		
<b>Zielgruppe: Externe Einstellung</b>				
<b>SICHTBARE ÜBERSCHRIFT:</b> keine neue Überschrift, direkt mit dem Teil „allgemeine Angaben“ zusammenhängend				
Anzahl vorheriger Arbeitgeber	Offene numerische Frage mit Auswahlmöglichkeiten	<b>Wählen Sie ein Element aus.</b>		
<b>Potenzielle Gründe für Ihren Einstieg bei/Wechsel zu (Unternehmen)</b>  Was hat Sie maßgeblich dazu bewogen, Ihren Arbeitgeber zu wechseln/bei (Unternehmen) einzusteigen? (Mehrfachauswahl möglich)	Offen mit Auswahlmöglichkeiten (Tick-Box und Freitext; Mehrfachauswahl möglich)	<input type="checkbox"/> Attraktivität der Tätigkeit/Position <input type="checkbox"/> Entwicklungsmöglichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzieller Aufstieg <input type="checkbox"/> Unzufriedenheit mit dem vorherigen Arbeitgeber <input type="checkbox"/> Gründe im privaten Umfeld <input type="checkbox"/> Gründe im tätigkeitsbezogenen sozialen Umfeld (Vorgesetzter, Kollegen/Kolleginnen, Schnittstellen etc.) <input type="checkbox"/> Erfahrungen aus einem vorherigen Anstellungsverhältnis bei (Unternehmen) (Festanstellung, Praktikum/Stipendium, Ausbildung etc.)		Sonstiges (Freitext) <b>Klicken Sie hier, um Text einzugeben.</b>
Anzahl Kontaktpunkte zwischen Vertragsunterzeichnung und dem 1. Arbeitstag  Wurden Sie seitens (Unternehmen) nach Unterzeichnung Ihres Arbeitsvertrages <b>vor Ihrem 1. Arbeitstag</b> kontaktiert?  <b>Wenn ja</b> , in welcher Form? (Mehrfachauswahl möglich)	Geschlossene Frage  (Tick-Box und Freitext; Mehrfachauswahl möglich)	<b>Wählen Sie ein Element aus.</b>  <input type="checkbox"/> Telefonisch <input type="checkbox"/> Per E-Mail <input type="checkbox"/> Einladung zu einem (Team-) Event/einer Veranstaltung <input type="checkbox"/> Teilnahme an einer Schulung/Tagung		Sonstiges (Freitext)

**ABSCHLUSSTEXT: Onboarding-Survey (Zielgruppe: Externe Einstellung, Interne Versetzung)**

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten.

Sie tragen damit zu einem besseren Verständnis für das Erleben neuer Mitarbeiter in ihrer Einarbeitungszeit/ der Eingewöhnungszeit in eine neue Funktion bei (Unternehmen) bei.

Bei Fragen rund um [die Gestaltung Ihrer ersten Monate bei \(Unternehmen\)/das Thema „Interne Mobilität“](#) wenden Sie sich an Ihren Recruiter.

Gehen Sie bei Fragen zur vorliegenden Studie gern jederzeit auf Giuseppina Scuzzarello-Eichmeier zu.

Wir wünschen Ihnen weiterhin eine gute Zeit!

Ihre Teams Employer Branding und Recruiting  
(HRM-REA)

[Zum Onboarding Portal für neue Mitarbeiter „Neu an Bord“/ Zum Onboarding Portal für neue Mitarbeiter „Neu an Bord“](#)

## I Ergebnisdokumentation und Vorbereitung der Datenanalyse

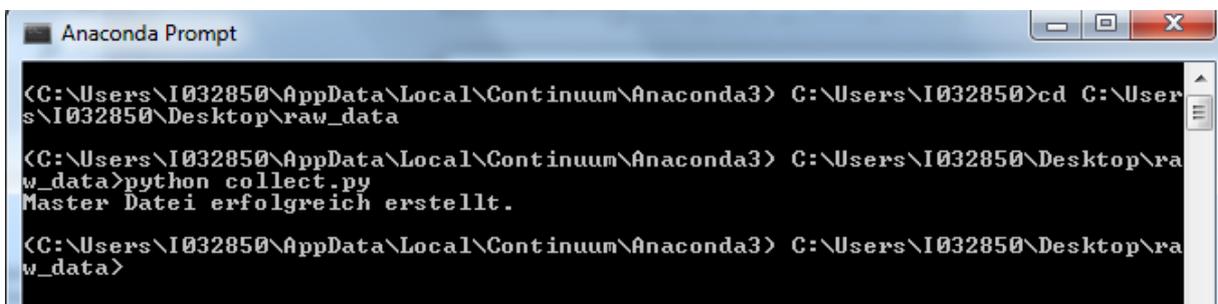
### A.10 Datenvor- und -bereinigung: Python Skript zur Zusammenführung der Datensätze inkl. Übersichten Missing Values und Long String

#### Gegenüberstellungsdatei zwecks Zusammenführung der Rohdatensätze

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.10\_170330\_Gegenüberstellung\_alle\_Master\_export\_rawdata\_OnboardingSurvey\_170421.xls

#### Python Skript

1. Ablage Rohdatensätze in einem Ordner mit den o.g. Namen (Dateinamen müssen immer beibehalten werden, damit das Python-Skript funktioniert)
2. Weiterverarbeitung unter Nutzung der CSV-Datei in Python-Skript
3. Aufbereitung der korrekten Datenstruktur der einzelnen Datensätze (Spalten etc., s. Gegenüberstellungsdatei)
  - Es wird eine Masterdatei erstellt, die alle Konstellationen der diversen Messzeitpunkte abbildet und sich die einzelnen Informationen aus den Rohdatensätzen zieht, bzw. einen Fehlerwert „-999“ hinterlegt (für nicht existente Spalten).
  - Die einzelnen Rohdatensätze werden also durch das Python-Skript Zeile für Zeile abgeglichen und nach den in der Gegenüberstellungsdatei definierten Regeln in die Masterdatei überführt (Vervollständigung des Gesamtdatensatzes durch „Aneinanderreihung“).
4. Beschreibung Python-Skript:
  - Collect.bat (Windows-Batch Datei) und Collect.py-Dateien im gleichen Ordner wie Rohdatensätze ablegen
  - Ausführende Datei Collect.bat doppelt anklicken und die Datensätze werden in den Master zusammengeführt
    - „Anaconda Prompt“[Klick]
    - cd[Leerzeichen][Pfad zum Skriptordner über rechte Maustaste einfügen][Enter]
    - python collect.py[Enter]



```

Anaconda Prompt
C:\Users\I032850\AppData\Local\Continuum\Anaconda3 C:\Users\I032850>cd C:\Users\I032850\Desktop\raw_data
C:\Users\I032850\AppData\Local\Continuum\Anaconda3 C:\Users\I032850\Desktop\raw_data>python collect.py
Master Datei erfolgreich erstellt.
C:\Users\I032850\AppData\Local\Continuum\Anaconda3 C:\Users\I032850\Desktop\raw_data>
    
```

5. Ablage Masterdatensatz in einem weiteren Ordner

#### Wichtig:

- **Qualitätssicherung** bei erstmaliger Entwicklung der Masterdatei
- Datei darf bei Ausführung Batch-Datei nicht geöffnet sein

### **TEST 1**

1. Zusammenführung der drei Rohdatensätze für jeweils die jeweils 2 Zielgruppen in einem **Briefingdokument (Gegenüberstellung)**, das die Zusammenführung in einer Masterdatei vor Programmierung in Python beschreibt
2. **Abgleich des Python-Outputs mit der Briefingdatei** und Durchführung von Korrekturen (im vorliegenden Fall nur Formatbezogenes und wenige Rechtschreibfehler, da inhaltlich keine Inkonsistenzen bestanden)
3. Abgleich der Programmierung mit dem **Codeplan** (positiv)
4. **Testimport in SPSS** erfolgreich, sodass Skriptnutzung bestätigt

### **TEST 2**

5. **Extraktion CSV-Rohdatensätze** aus Inquiry & Ablauf Datensicherung nach o.g. Prozess
6. **Erstellung Testoutput 2 durch Python-Skript** nach zweimaligem Fragebogenversand (Ende Mai 2017) mit anschließender Validierung und Bewertung
7. **Abgleich der Programmierung mit dem Codeplan**
8. **Testimport Python-Output in SPSS**

## **Datenbereinigung Missing Value**

### **Gelöschter Datensatz (Missing Values)**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.10\_170505\_SPSS\_Studiell\_FragebogenErlebenneuerAnforderungssituationen\_gelöschteDaten\_\_MessPkt1\_missingvalue.sav

### **Datensatz nach Löschung der Missing Values**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.10\_170506\_SPSS\_Studiell\_FragebogenErlebenneuerAnforderungssituationen\_Datenbereinigung\_missingvalues\_final.sav

## **Datenbereinigung Response Time**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.10\_170506\_SPSS\_Studiell\_FragebogenErlebenneuerAnforderungssituationen\_Datenbereinigung\_missingvalues\_responsetime\_final.sav

## **Um- bzw. Recodierung**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.10\_170509\_SPSS\_Studiell\_FragebogenErlebenneuerAnforderungssituationen\_Datenbereinigung\_missingvalues\_responsetime\_recoded\_final.sav

## **Datenbereinigung Even-Odd-Methode und Long String**

- Ablage: Digitaler Anhang

Dateiname: A.10\_190726\_Datenbereinigung\_Even\_Odd\_Methode\_NEU\_final.xlsx

### **A.11 Codeplan**

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.11\_180817\_Codeplan\_Gruppierung\_Kurzversion\_inkl.um\_recodieren\_final.xlsx

## A.12 Deskriptive Stichprobenbeschreibung

### Auswertung zum Datum der Beantwortung des Fragebogens

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.12\_191207\_DatumderBeantwortung\_NEU.xlsx

### Grafiken und demografische Daten der Stichprobe

#### SPSS-Ausgabe

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.12\_180526\_SPSS\_Ausgabe\_Stichprobenbeschreibung\_Kreuzta-  
beln\_Zusammenfassend\_NEU.spv

#### Excel-Übersicht

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.12\_181125\_Stichprobenbeschreibung\_insbDemografie\_NEU.xlsx

### A.13 Übersicht Faktorenanalyse und SPSS-Ausgaben

#### Faktorenanalyse Ergebnisübersicht und Kommentierung für alle Skalen

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180619\_Faktorenanalyse\_Ergebnisübersicht.xlsx

#### Faktorenanalyse AC

```
GET
FILE='/Users/giuseppinascuzzarello-eichmeier/Dropbox/Promotion/170526_SPSS_Studiell_FragebogenErlebenneuerAnforderungssituationen_MessPkt1_Datenberei-
nigung_NEU_final_VorbereitungFA.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
FACTOR
/VARIABLES AC_1 AC_2_re AC_3 AC_4 AC_5
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS AC_1 AC_2_re AC_3 AC_4 AC_5
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG KMO AIC EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT
/PLOT EIGEN
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.
```

----- FACTOR ANALYSIS -----

#### Faktorenanalyse

#### Anmerkungen

Ausgabe erstellt

27-MAY-2018 10:38:01

Kommentare

Eingabe	Daten	/Users/giuseppinascuzzarello-eichmeier/Dropbox/Promotion/170526_SPSS_Studiell_FragebogenErlebenneuerAnforderungssituationen_MessPkt1_Datenbereinigung_NEU_final_VorbereitungFA.sav	
	Aktiver Datensatz	DataSet1	
	Filter	<keine>	
	Gewichtung	<keine>	
	Aufgeteilte Datei	<keine>	
	Anzahl der Zeilen in der Arbeitsdatei		
Verarbeitung fehlender Werte	Definition von Fehlend	MISSING=EXCLUDE: Benutzerdefinierte fehlende Werte werden als fehlend behandelt.	
	Verwendete Fälle	LISTWISE: Statistiken basieren auf Fällen, die für keine der verwendeten Variablen fehlende Werte aufweisen.	
Syntax	<pre> FACTOR /VARIABLES AC_1 AC_2_re AC_3 AC_4 AC_5 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS AC_1 AC_2_re AC_3 AC_4 AC_5 /PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG KMO AIC EXTRACTION ROTATION /FORMAT SORT /PLOT EIGEN /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION. </pre>		
Ressourcen	Prozessorzeit	00:00:01,54	
	Verstrichene Zeit	00:00:03,00	
	Maximal benötigter Speicher	4248 (4,148K) Byte	

**Deskriptive Statistiken**

	Mittelwert	Standardabweichung	Analyse N
AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	4,31	,869	213
AC_2_re_Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden.	4,23	1,103	213
AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	3,97	1,020	213
AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	3,93	1,019	213
AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	4,12	,918	213

**Korrelationsmatrix**

	AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	AC_2_re_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.
Korrelation	1,000	,584	,672	,745	,655
	,584	1,000	,556	,586	,401

	AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	,672	,556	1,000	,837	,603
	AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	,745	,586	,837	1,000	,604
	AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	,655	,401	,603	,604	1,000
Sig. (1-seitig)	AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.		,000	,000	,000	,000
	AC_2_re_Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden.	,000		,000	,000	,000
	AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	,000	,000		,000	,000
	AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	,000	,000	,000		,000
	AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	,000	,000	,000	,000	

#### KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.	,833
Bartlett-Test auf Sphärität	Ungefähres Chi-Quadrat 670,807

df	10
Signifikanz nach Bartlett	,000

**Anti-Image-Matrizen**

		AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	AC_2_re_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.
Anti-Image-Kovarianz	AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	,352	-,120	-,005	-,100
	AC_2_re_Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden.	-,120	,597	-,052	-,050
	AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	-,005	-,052	,279	-,161
	AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	-,100	-,050	-,161	,233
	AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	-,159	,034	-,074	-,018
Anti-Image-	AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	,844 <sup>a</sup>	-,263	-,015	-,349

Korrelation	AC_2_re_Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden.	-,263	,915 <sup>a</sup>	-,127	-,134
	AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	-,015	-,127	,801 <sup>a</sup>	-,632
	AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	-,349	-,134	-,632	,784 <sup>a</sup>
	AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	-,372	,061	-,195	-,053

### Anti-Image-Matrizen

AC\_5\_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.

Anti-Image-Kovarianz	AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	-,159
	AC_2_re_Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden.	,034
	AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	-,074
	AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	-,018
	AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	,519
Anti-Image-Korrelation	AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	-,372

AC_2_re_Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden.	,061
AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	-,195
AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	-,053
AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	,878 <sup>a</sup>

a. Maß der Stichprobeneignung

### Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	1,000	,769
AC_2_re_Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden.	1,000	,538
AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	1,000	,782
AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	1,000	,828
AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	1,000	,601

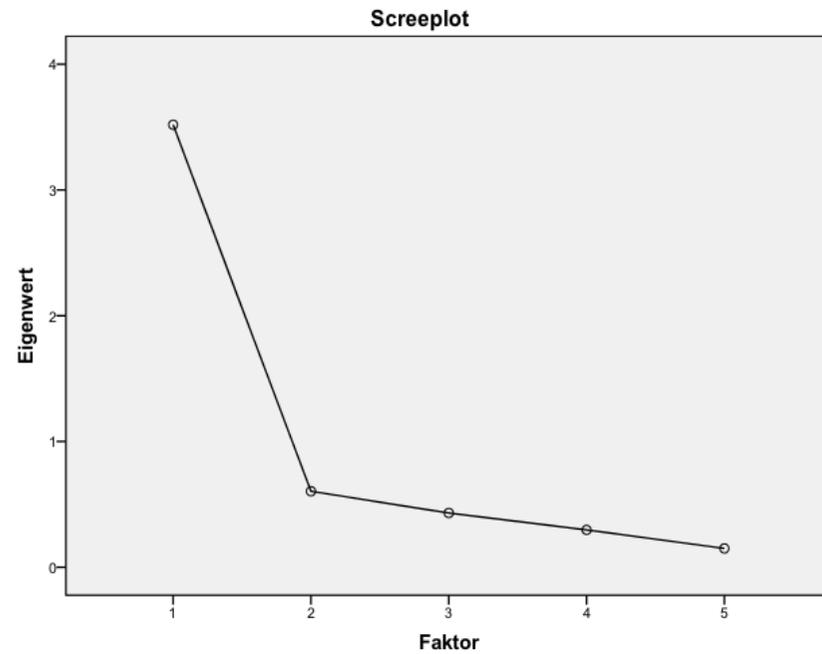
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

### Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,518	70,363	70,363	3,518	70,363	70,363
2	,604	12,085	82,448			
3	,431	8,626	91,074			
4	,297	5,936	97,010			

5	,149	2,990	100,000		
---	------	-------	---------	--	--

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.



**Komponentenmatrix<sup>a</sup>**

	Komponente 1
AC_4_Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	,910
AC_3_Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	,884
AC_1_Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	,877

AC_5_Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	,775
AC_2_re_Ich fühle mich emotional (nicht sonderlich) mit dieser Organisation verbunden.	,734

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.<sup>a</sup>

a. 1 Komponenten extrahiert

#### Rotierte Komponentenmatrix<sup>a</sup>

---

a. Es wurde nur eine Komponente extrahiert. Die Lösung kann nicht rotiert werden.

### Faktorenanalyse EEB

#### SPSS-Ausgabe für 2 Faktoren

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180526\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_EEB\_2\_Faktoren.spv

#### SPSS-Ausgabe für 3 Faktoren

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180521\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_EEB\_2\_3\_Faktoren.spv

### Faktorenanalyse Soziales Kontrollerleben und soziale Unterstützung

#### SPSS-Ausgabe für 1, 2 Faktoren ohne soziale Unterstützung

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180605\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_soziales\_Kontrollerleben\_1\_2Faktoren\_OHNEsozUnterstützung.spv

#### SPSS-Ausgabe für 1, 2 Faktoren mit sozialer Unterstützung

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180526\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_sozBef\_Kontrollerleben\_1\_2Faktoren\_SozUnterstützung\_NEU.spv

### **Faktorenanalyse Feedbackdefizite**

#### **SPSS-Ausgabe für 1 Faktor und für 2 Faktoren**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180526\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_Fb\_def\_1Faktor\_2Faktoren\_NEU.spv

### **Faktorenanalyse Orientierungsdefizite**

#### **SPSS-Ausgabe für 2 Faktoren**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180526\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_Or\_def\_2Faktoren\_NEU.spv

#### **SPSS-Ausgabe für 2 Faktoren exkl. Or\_def\_4**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180521\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_Or\_def\_inklexkIPflichten.spv

### **Faktorenanalyse onboarding-bezogene Zufriedenheit**

#### **SPSS-Ausgabe für 1 Faktor und für 2 Faktoren**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180521\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_Zufr\_Onb\_1\_2Faktoren.spv

### **Faktorenanalyse NPS**

#### **SPSS-Ausgabe für 1 Faktor**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_18615\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_NPS.spv

### **Faktorenanalyse RJP**

#### **SPSS-Ausgabe für 1 Faktor**

- Ablage: Digitaler Anhang
- Dateiname: A.13\_180521\_SPSS\_Ausgabe1\_Faktorenanalyse\_RJP.s

## A.14 Übersicht Reliabilitätsanalyse und Skalenbildung und SPSS-Ausgaben

### Reliabilitätsanalyse Ergebnisübersicht und Skalenbildung für alle Skalen

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.14\_181211\_Übersicht\_Reliabilitätsanalyse\_Skalenbildung\_inkl.BB.xlsx

### SPSS-Ausgaben der Reliabilitätsanalysen aller Skalen (Ablage: digitaler Anhang)

Skala	Dateiname im digitalen Anhang
AC	A.14_180612_SPSS_Ausgabe2_Reliabilitätsanalyse_AC.spv
EEB	A.14_180613_SPSS_Ausgabe2_Reliabilitätsanalyse_EEB.spv
Soziales Kontrollerleben und soziale Unterstützung	A.14_180612_SPSS_Ausgabe2_Reliabilitätsanalyse_Soz_Kont_Befind_SozUnt.spv
Feedbackdefizit	A.14_180614_SPSS_Ausgabe2_Reliabilitätsanalyse_Fb_def.spv
Orientierungsdefizit	A.14_180614_SPSS_Ausgabe2_Reliabilitätsanalyse_Or_def.spv
Onboarding-bezogene Zufriedenheit	A.14_180612_SPSS_Ausgabe2_Reliabilitätsanalyse_Zufr_Onb.spv
NPS	A.14_180615_SPSS_Ausgabe2_Reliabilitätsanalyse_NPS.spv
RJP	A.14_180612_SPSS_Ausgabe2_Reliabilitätsanalyse_RJP.spv

/\*  
**Eigenschaftswörterliste für Emotionen und Beanspruchung während der Arbeit – EEB**  
 \*/

**/\* Berechnung + Codierung Kontrollerleben und Beanspruchungsdimensionen \*/**

**/\*Kontrollerleben = „einflussreich“\*/**

```
compute KON = mean(EEB_3_fb).
variable labels KON „Kontrollerleben“.
execute.
```

**/\* Mentale Beanspruchung = „konzentriert“ und „aufmerksam“ \*/**

```
compute MEN = mean(EEB_8_fb, EEB_9_fb).
variable labels EEB_fb_MEN “Mentale Beanspruchung”.
execute.
```

**/\* Motivationale Beanspruchung = “energiegeladen” und “leistungsbereit” \*/**

```
compute MOT = mean(EEB_1_fb, EEB_5_fb).
variable labels EEB_fb_MOT “Motivationale Beanspruchung”.
```

execute.

**/\* Negative emotionale Beanspruchung = „nervös“ und „aufgeregt“ \*/**

```
compute EMO = mean(EEB_2_db; EEB_6_db).
variable labels EEB_db_EMO "emotionale Beanspruchung".
execute.
```

**/\* Physische Beanspruchung = „körperlich unwohl“ und „körperlich verspannt“ \*/**

```
compute PHY = mean(EEB_4_db, EEB_7_db).
variable labels EEB_db_PHY "Physische Beanspruchung".
execute.
```

/\*\*\*\*\*\*

**/\* Berechnung + Codierung Funktionale & Dysfunktionale Beanspruchung + z-Werte\*/**

**/\* Funktionale Beanspruchung (Rohwerte)\*/**

```
compute FB = mean(MEN, MOT)
variable labels FB "Funktionale Beanspruchung (Rohwerte)".
execute.
```

**/\* Dysfunktionale Beanspruchung (Rohwerte)\*/**

```
compute DB = mean(PHY, EMO)
variable labels DB "Dysfunktionale Beanspruchung (Rohwerte)"
Execute.
```

**/\* z-Wert-Bildung für funktionale und dysfunktionale Beanspruchung \*/**

```
DESCRIPTIVES VARIABLES= FB DB
/SAVE
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

/\*\*\*\*\*\*

**/\* Berechnung + Codierung Beanspruchungsbilanz \*/**

**/\* Beanspruchungsbilanz \*/**

```
compute BB = -99
do if not (missing(FB) or missing(DB)).
compute BB = FB – DB.
end if.
```

```
variable labels BB "Beanspruchungsbilanz (Rohwerte)".
missing values BB (-99).
execute.
```

```
compute BB_s = -99.
do if not (missing(ZFB) or missing(ZDB)).
compute BB_s = ZFB-ZDB.
end if.
variable labels BB_s "Beanspruchungsbilanz (standardisiert)".
missing values BB_s (-99).
execute.
```

```
/******
```

**/\* Berechnung + Codierung Vier-Felder-Schema \*/**

```
compute BB_2 = -99.
do if not(missing(BB)).
compute BB_2 = 1.
if(BB > Median) BB_2 = 2.
end if.
variable labels BB_2 "Beanspruchungsbilanz hoch niedrig".
missing values BB_2 (-99).
value labels
BB_2
1 "niedrig".
2 "hoch".
execute.
```

```
compute KON_2 = -99
so if not(missing(KON)).
Compute KON_2 = 1.
if(KON > Median) KON_2 = 2
end if.
variable labels KON_2 „Kontrollerleben hoch niedrig“.
missing values KON_2 (-99).
values labels
KON_2
1 "niedrig"
2 "hoch"
execute.
```

```
compute VFS = 99
do if not(missing(BB_2) or missing(KON_2)).
compute VFS = 1.
```

if(BB\_2 = 2 AND KON\_2 = 1) VFS = 2.

if(BB\_2 = 1 AND KON\_2 = 2) VFS = 3.

if(BB\_2 = 2 AND KON\_2 = 2) VFS = 4.

end if.

variable labels VFS "Vier-Felder-Schama Beanspruchung".

missing values VFS (99).

values labels

VFS

1 "dysfunctional".

2 "suboptimal KON".

3 "suboptimal BB".

4 "optimal".

execute.

## A.15 Datenexploration: SPSS-Ausgaben und Übersichten deskriptive Statistik, Prüfung auf Normalverteilung und Z-Standardisierung

### Deskriptive Statistik

#### Übersicht für alle Skalen in Excel

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.15\_181208\_Übersicht\_DeskriptiveStatistik\_gesamt&proSkala.xlsx

#### SPSS-Ausgabe

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.15\_180620\_SPSS\_Ausgabe1\_ExplorativeDatenanalyse\_Haufigkeiten\_Lage\_Streuung\_AlleSkalen\_inkl.BB\_ges.spv

### Prüfung auf Normalverteilung

#### Übersicht für alle Skalen und NV-Prüfungen in Excel

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.15\_191215\_Übersicht\_PrüfungaufNV.xlsx

### SPSS-Ausgaben aller Prüfungen auf Normalverteilung (Ablage: digitaler Anhang)

Skala	Dateiname im digitalen Anhang
AC	A.15_180618_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_AC.spv
EEB	A.15_180619_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_SkalenEEB.spv
Soziales Kontrollerleben	A.15_180618_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_SozKontr.spv
Soziale Unterstützung	A.15_180618_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_SozUnt.spv
Feedbackdefizit	A.15_180618_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_FbDef.spv
Orientierungsdefizit	A.15_180618_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_Ordef.spv
Onboarding-bezogene Zufriedenheit	A.15_180618_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_ZufrOnb.spv
NPS	A.15_180618_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_NPS.spv
RJP	A.15_180618_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_RJP.spv

### Z-Standardisierung

#### SPSS-Ausgabe

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.15\_180701\_SPSS\_Ausgabe1\_ExplorativeDatenanalyse\_DeskriptiveStat\_ZStandardisierung.spv

## **J Datenerhebung (Rohdatensatz)**

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: J\_180803\_SPSS\_StudieII\_FragebogenErlebenneuerAnforderungssituationen\_MessPkt1\_Datenbereinigung\_final\_Namekurz\_V1.sav

## **K Ergebnisdarstellung (inkl. SPSS-Ausgaben in Excel)**

### **Zusammenführung aller Unterschiedsanalysen in Excel**

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.16\_191216\_Unterschiedsanalysen\_Übersicht\_markiertfürNiederschrift\_TabellenNiederschrift.xlsx

### **Korrelationen aller Items untereinander (SPSS-Ausgabe)**

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: K\_180701\_SPSS\_Ausgabe\_Korrelationen\_alleItemsuntereinander.spv

## **A.16 SPSS-Ausgaben Unterschiedsanalysen Fragestellung a)**

### **Unterschiedsanalyse aller Skalen je nach Anforderungssituation**

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.16\_180804\_SPSS\_Ausgabe3\_Unterschiede\_T\_Test\_Anforderungssituation\_EBENE1\_alleEinzelitems\_inklZWerte\_inklMannWhitneyU.spv

### **Detailanalysen (T-Test)**

- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.16\_180803\_SPSS\_Ausgabe3\_Unterschiede\_T\_Test\_Anforderungssituation\_EBENE2\_inklZWerte\_inklMannWhitneyU.spv

# Interne Dokumentation für Niederschrift der Ergebnisse: Ergebnisse zur Beantwortung von Fragestellung a) „Unterschiede“ zweite Analyseebene inkl. Sign.

**ÜBRGREIFENDES ZUR  
DETAILANALYSE**

\* Sign. < .05 | \*\* Sign. < .01 | \*\*\* Sign. < .001

Welche **Nebenbedingungen** können die signifikanten Ergebnisse erhärten? **WEITER ZUR ÜBERGREIFENDEN ERKENNTNIS, UM die Struktur besser Erschließen zu können:**  
 Welche Konstrukte unterscheiden sich je nach Anforderungssituation, wenn die Variablen, für die Unterschiede signifikant sind hoch/niedrig ausgeprägt sind (s. vorherige Folie)

Onboarding: Unterstützung betrieblicher Einarbeitungs- und Sozialisationsprozesse

Von der Anforderungssituation abhängige Konstrukte des IPO-Modells (Beschränkung auf signifikante Ergebnisse: p < .05*)		Nebenbedingungen, innerhalb derer sich die Anforderungssituationen unterscheiden					
		Soziales Kontrollerleben hoch	Soziale Unterstützung hoch	Physische Beanspruchung	Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung niedrig	Orientierungsdefizit mangels Orientierungslinien	Orientierungsdefizit mangels Klarheit und Transparenz hoch
Prozess-Variablen (informations-bezogen)	Orientierungsdefizit mangels Orientierungslinien	M1(extern)=2,3525 M2(intern)=3,3235; ***.001	M1(extern)=1,6559 M2(intern)=2,4583; *.011				
	Orientierungsdefizit mangels KlarTrans	M1(extern)=1,6944 M2(intern)=2,5354; **.005	M1(extern)=1,6559 M2(intern)=2,4583; **.008				
Prozess-Variablen (subjektives Erleben)	Mentale Beanspruchung	M1(extern)=6,0917 M2(intern)=5,5455; ***.001	M1(extern)=6,1032 M2(intern)=5,7031; *.03				
	Emotionale Beanspruchung	M1(extern)=1,7417 M2(intern)=2,3125; **.009					
	Physische Beanspruchung	M1(extern)=1,4167 M2(intern)=2,1613; *.015					M1(extern)=1,9535 M2(intern)=2,6083; *.022
	BB	M1(extern)=4,4514 M2(intern)= 3,263; ***.001					
	Soziales Kontrollerleben		M1(extern)=4,8423 M2(intern)=4,4311; für soziale Unterstütz. peer niedrig*.026		M1(extern)=6,2258 M2(intern)=5,1667; für soziale Unterstütz. supervisor hoch*.016		M1(extern)=5,3321 M2(intern)=4,5523; für Or.def. Or.Linien niedrig**.001
Output-Variablen (einstellungs-bezogen)	Zufriedenheit mit der persönlichen Einarbeitung	M1(extern)=5,871 M2(intern)=4,9118; **.008	M1(extern)=6,1094 M2(intern)=5,2; für soziale Unterstütz. gesamt **.008		M1(extern)=4,3607 M2(intern)=3,9132; für soziale Unterstütz. supervisor hoch*.018		M1(extern)=3,3826 M2(intern)=2,7903; für Or.def. Or.Linien hoch**.001
	Affektives Commitment		M1(extern)=4,3683 M2(intern)=3,95; für soziale Unterstütz. gesamt ***.001		M1(extern)=7,2372 M2(intern)=5,8605; für PHY Beanspruchung hoch*.021		M1(extern)=8,5522 M2(intern)=7,9091; für Or.def. Or.Linien niedrig *.01
Output-Variablen (handlungs-bezogen)	eNPS	M1(extern)=8,6393 M2(intern)=7,1481; ***.000	M1(extern)=8,7083 M2(intern)=7,4063; ***.000	M1(extern)=8,3167 M2(intern)=7,6467 für PHY Beanspruchung niedrig*.014	M1(extern)=7,6768 M2(intern)=6,5779; ***.000	M1(extern)=7,2073 M2(intern)=5,8757; für Or.def. Or.Linien hoch **.006	M1(extern)=7,4407 M2(intern)=6,1475; **.004
	eNPS Onboarding	M1(extern)=8,0172 M2(intern)=6,303; **.004	M1(extern)=8,129 M2(intern)=6,3214; **.003	M1(extern)=6,1304 M2(intern)=4,3488, für PHY Beanspruchung hoch *.026	M1(extern)=6,7342 M2(intern)=5,1765; ***.000	M1(extern)=6,1282 M2(intern)=4,2407; für Or.def. Or.Linien hoch **.002	M1(extern)=6,5814 M2(intern)=5,0526; *.012

**A.17 Ergebnisübersichten inkl. SPSS-Ausgaben Unterschiedsanalysen  
Fragestellung c)**

<b>Vorgang</b>	<b>Dateiname im digitalen Anhang</b>
Auswertung Gründe NPS-Bewertung	A.17_191216_Ressortzugehörigkeit_Kreuztabellen_Cluster_Gründe_eNPS.xlsx
SPSS-Ausgabe Unterschiedsanalyse Position	A.17_1808012_SPSS_Ausgabe3_Unterschiede_T_Test_PositionMAFK_alleSkalen_inklZWerte_inklMannWhitneyU.spv
SPSS-Ausgabe Unterschiedsanalyse Ressorts	A.17_1808012_SPSS_Ausgabe3_Unterschiede_A-NOVA_Ressortzugehörigkeit_RolleRessort_alleSkalen_inklZWerte_inklKruskallWallis.spv
SPSS-Ausgabe zur Ermittlung des Net Promoter Scores	A.17_1808013_SPSS_Ausgabe3_Kreuztabelle_Ressortzugehörigkeit_inkl.RolleRessort_zurErmittlungdesNetPromotorScore.spv
SPSS-Ausgabe Unterschiedsanalyse Alter	A.17_1808012_SPSS_Ausgabe3_Unterschiede_T_Test_Alter_niedrighoch_alleSkalen_inklZWerte_inklMannWhitneyU.spv
SPSS-Ausgabe Unterschiedsanalyse Geschlecht	A.17_1808012_SPSS_Ausgabe3_Unterschiede_T_Test_Geschlecht_alleSkalen_inklZWerte_inklMannWhitneyU.spv
SPSS-Ausgabe Unterschiedsanalyse Anzahl Arbeitgeber	A.15_180618_SPSS_Ausgabe1_ExplorativeDatenanalyse_PrüfungNV_ZufrOnb.spv

**A.18 Ergebnisübersicht Vierfelderschema Fragestellung b) - d)  
Zusammenführung aller VFS-Darstellungen inkl. SPSS-Ausgaben in Excel**

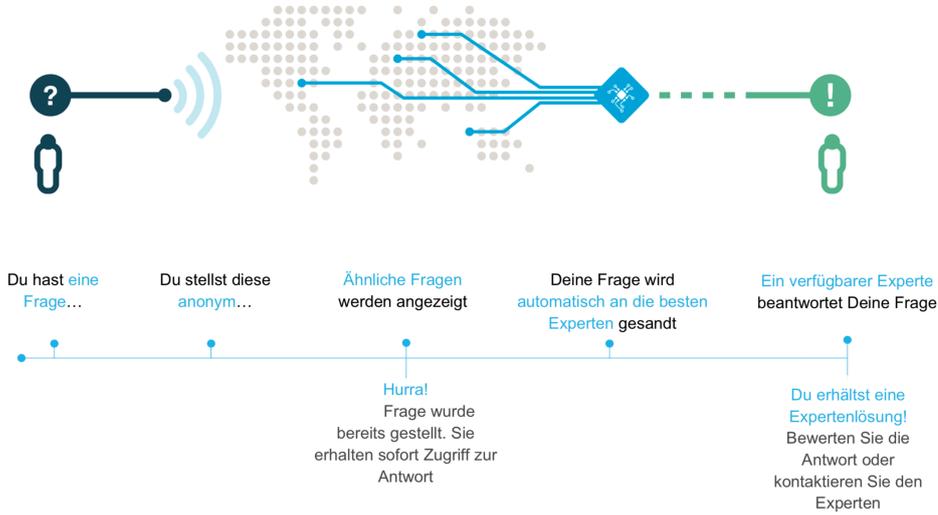
- Ablage: digitaler Anhang
- Dateiname: A.18\_191218\_b\_c\_d\_Vierfelderschema\_Visualisierung\_inkl\_SPSS\_Rohdaten.xlsx

## L Praxisreferenzen

### Starmind

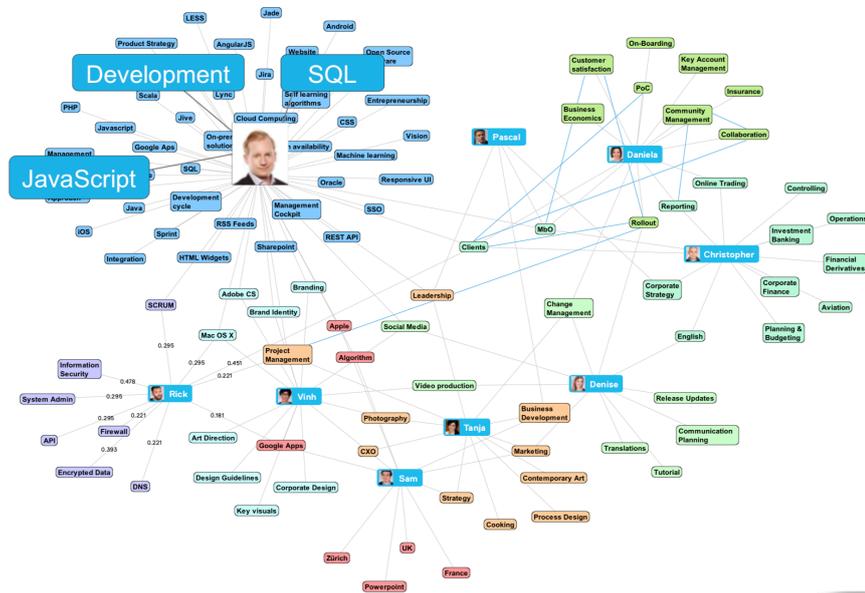
# Wie wird Starmind benutzt?

Starmind bietet einen intuitiven Zugang zum Unternehmens-Q&A und allen Experten



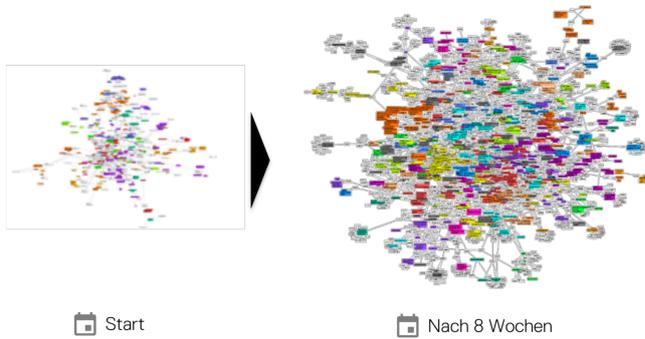
# Wie findet Starmind die Experten?

Starmind lernt dynamisch wo die Expertise der Mitarbeiter liegt – über ein einfaches Q&A Format



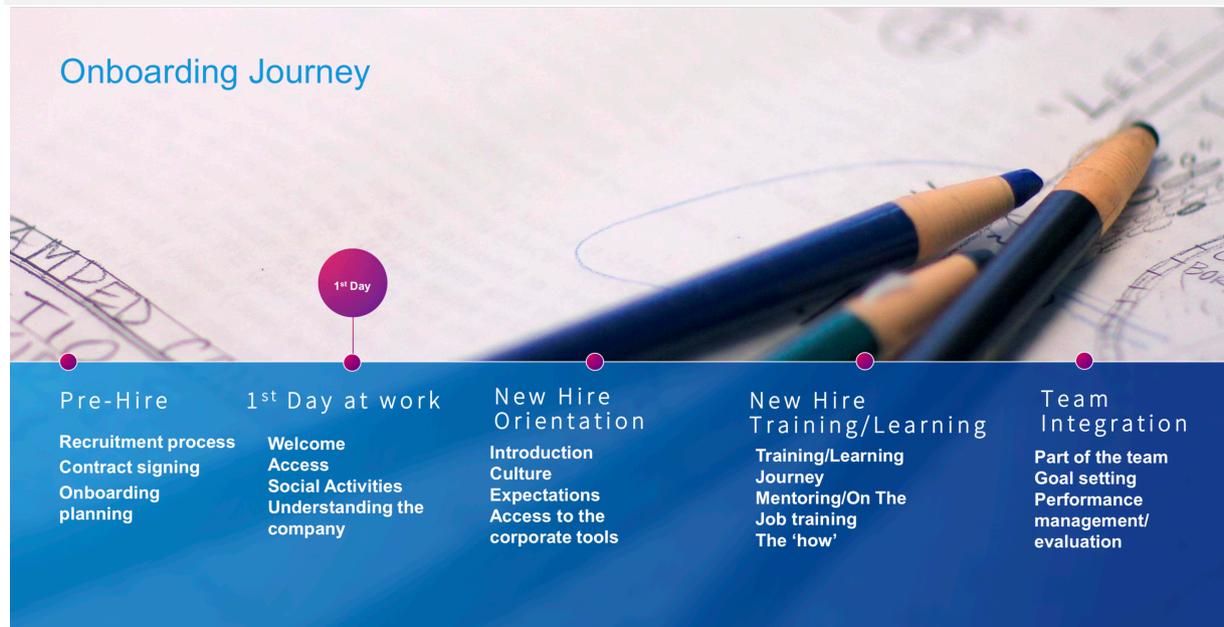
## Das Wissensnetzwerk wächst mit jeder Interaktion

Starmind erstellt automatisch Gewichtungen und Beziehungen zwischen Themen und Experten



- Mittels selbstlernender Algorithmen erstellt Starmind komplett automatisch aussagekräftige Expertenprofile über die beteiligten Benutzer.
- Das Wissensnetzwerk wird mit jedem Inhalt erweitert und wächst zum Firmenhirn.
- Rund 15 Aktionen tragen dazu bei um zu erkennen wo ein Benutzer Expertise besitzt und ob eine Bereitschaft zum Teilen besteht.
- Die Algorithmen helfen schnell Benutzer zu ermitteln, die eine Frage beantworten können. Dies geschieht automatisch im Hintergrund.

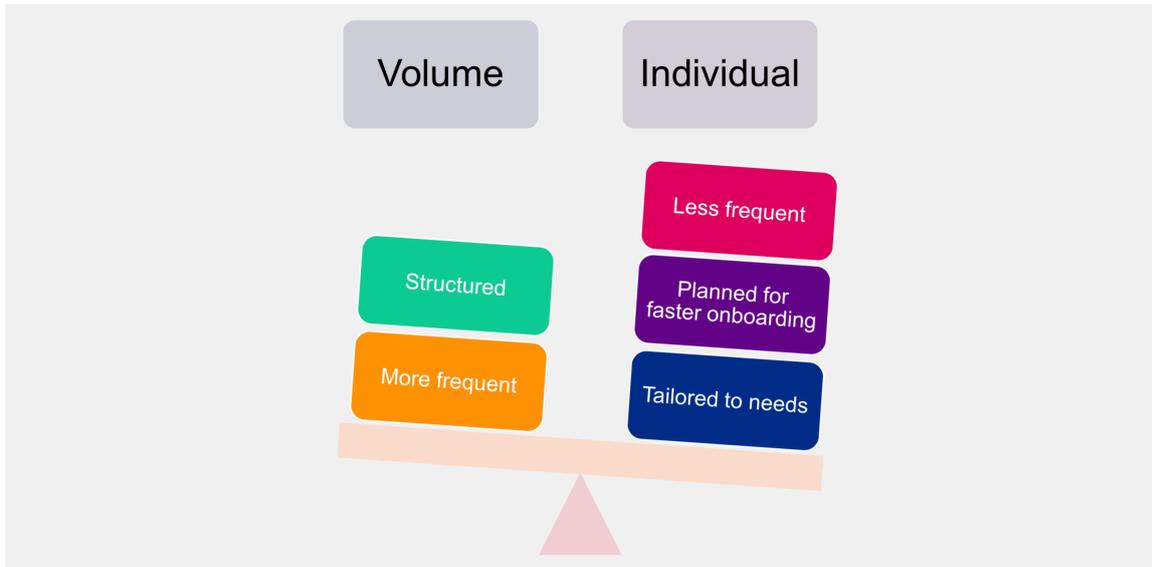
### Unternehmen für Online-Bezahldienste



### Who is involved in the onboarding journey?



## Volume vs Individual Onboarding



## Unternehmensberatung

# Einsteigertage

“Welcome to [Logo]”

- 2 Tage Classroom Workshop
- Differenzierung Graduate und Experienced Hires
- Networking
- IT introduction

---

### Wichtige Inhalte

- [Logo] Struktur
- Unternehmensstrategie und Werte
- Karriereentwicklung bei [Logo]
- Organisatorisches
- Tools

# Begleitung durch...

## Buddy



- ▶ Ansprechpartner auf Peer-Level
- ▶ Erster „Point of Contact“ in den Fachbereichen
- ▶ Netzwerkaufbau und Weitergabe von Wissen
- ▶ Unterstützung bei allgemeinen Fragen und Problemen

Dauer: 3 bis 12 Monate

## Counselor

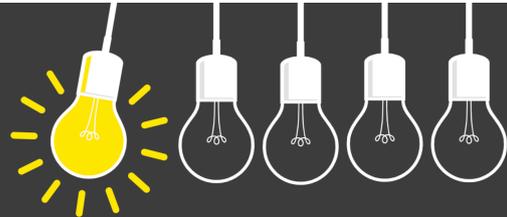


- ▶ Führungskraft
- ▶ Förderung des Karriereentwicklungs- und Lernprozesses
- ▶ Feedbackgeber

Dauer: gesamte Karriere



# Intranet



Pre-Hire Portal



Welcome to  Portal



Germany Onboarding Sharepoint



# Auf unsere Zielgruppen ausgerichtet



## Standard Onboarding

- ▶ Pre Hire Portal
- ▶ Einsteigertage
- ▶ Einarbeitungsplan
- ▶ Counselor
- ▶ Buddy



## Akquisitionen & Team Lift-Outs

- ▶ Transition Plan
- ▶ Transition Buddy
- ▶ Counselor
- ▶ Einführungsveranstaltung
- ▶ Deep Dive Sessions
- ▶ Integration Check



## Executive Onboarding

- ▶ Pre Hire Portal für Executives
- ▶ Einsteigertage für Führungskräfte
- ▶ Transition Support Team
- ▶ Transition Plan



# Onboarding Surveys



## Welcome and Connect

Ende Monat 1

### Fokus:

- ▶ Onboarding Erfahrung insgesamt
- ▶ Zugang zu den nötigen Tools und IT Technologie
- ▶ Unterstützung durch Buddy und Counselor



## Empower

Monat 6

### Fokus:

- ▶ Regelmäßiges Feedback
- ▶ Netzwerkaufbau
- ▶ Teamintegration
- ▶ Klarheit über Aufgaben und Rolle



## Contribute

Monat 12

### Fokus:

- ▶ Engagement
- ▶ Verbundenheit mit EY
- ▶ Eigener Beitrag zum Unternehmenserfolg

