



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

„Willkommen im Team!“ – Einblicke in den Onboarding-Prozess
im virtuellen Raum aus Sicht des Onboardees und der
Führungskraft

verfasst von | submitted by
Kathrin Polke BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela Schaffhauser-
Linzatti

Abstract

Die Einarbeitungszeit in einem neuen Unternehmen stellt eine Schlüsselstelle im Mitarbeiterlebenszyklus dar. Das Kennenlernen der Rolle, der Organisation und der Kollegenschaft sind feste Bestandteile dieser Phase. Aus Unternehmenssicht können durch einen erfolgreichen Onboarding-Prozess Mitarbeitende langfristig gebunden und rascher in den Arbeitsalltag integriert werden. Immer mehr Arbeitnehmer sind Teil eines virtuellen Teams, wodurch sich auch die Einschulungsphase in diesen Rahmen verlegt hat. Die Rolle der Führungskraft hat dabei an Bedeutung gewonnen, da sie die Kommunikation innerhalb des Teams fördern und Maßnahmen zur gelungenen Integration ergreifen kann.

Um Vorschläge für einen positiven Onboarding-Prozess im virtuellen Team aufzuzeigen, wird ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Dafür werden die Ergebnisse der COME-Studie um 20 Leitfadeninterviews ergänzt. Ersteres erfasst die Erfahrungen von 67 in Österreich lebenden Personen zu virtuellen Meetings. Für die Erhebung der Primärdaten wurden 13 Jobanfangende und 7 Personen in Managementrollen, welche kürzlich Teil einer virtuellen Einschulungsphase waren, befragt.

Die Einführung eines Buddy-Systems und regelmäßiger, mindestens wöchentlicher, virtueller Austausch mit der Leitung werden als erfolgreiche Maßnahmen genannt. Zusätzlich sollen in wöchentlichen virtuellen Jour-fixe-Meetings alle Mitglieder des Teams zu Wort kommen. Besonders mehrmals jährliche persönliche Treffen der Kollegenschaft sind entscheidend, um Vertrauen zwischen den Mitgliedern aufzubauen und das Wir-Gefühl zu stärken. Dennoch lässt sich erkennen, dass neue Mitarbeitende oft eine bessere Beziehung zu Personen am selben Standort entwickeln, aufgrund der Möglichkeit für zwanglosen Austausch. Daher sollte die Leitung virtueller Teams genügend Raum für informelle Kommunikation bereitstellen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Motivation	1
1.2 Forschungsfrage	3
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Virtuelle Teams	4
2.2 Leitung im virtuellen Team	9
2.3 Onboarding-Prozess	12
2.4 Virtueller Onboarding-Prozess	13
2.5 Leitung im virtuellen Onboarding-Prozess	20
2.6 Virtuelle Meetings	21
3 Methodik	25
3.1 Forschungsdesign	25
3.2 Stichprobenbeschreibung	27
3.3 Datenerhebungsmethoden	29
3.4 Datenanalyse	32
4 Ergebnisse	39
4.1 Deskriptive Darstellungen & statistische Auswertungen	39
4.2 Häufigkeitsmatrizen der qualitativen Daten	46
4.2.1 Virtuelle Teams	47
4.2.2 Onboarding	48
4.2.3 Virtuelle Meetings	50
5 Diskussion	52
5.1 Literatureinordnung der wichtigsten Erkenntnisse	52
5.1.1 Erkenntnisse der Analyse der quantitativen Daten	52
5.1.2 Erkenntnisse der Analyse der qualitativen Daten	54
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage	69
5.3 Implikationen für die Praxis	70

5.3.1	Virtuelles Team	70
5.3.2	Onboarding-Prozess	71
5.3.3	Leitung des virtuellen Onboarding-Prozesses	73
5.3.4	Virtuelle Meetings	74
5.4	Limitationen und Ausblick auf weiterführende Forschung	74
6	Conclusio	77
	Literaturverzeichnis	79
Anhang 1	[Fragebogen neu mitarbeitende Person]	89
Anhang 2	[Fragebogen Person in leitender Rolle]	92
Anhang 3	[Sekundärdaten Fragebogen]	96
Anhang 4	[Kodierleitfaden]	98
Anhang 5	[Segmentmatrix der Kategorie „Virtuelles Arbeiten“]	100
Anhang 6	[Segmentmatrix der Kategorie „Onboarding-Orientierung“]	103
Anhang 7	[Segmentmatrix der Kategorie „Onboarding-Sozialisierung“]	106
Anhang 8	[Segmentmatrix der Kategorie „Virtuelle Meetings“]	107
Anhang 9	[Segmentmatrix der Kategorie „Ohne Zuordnung“]	108

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	<i>Dreistufiges Onboarding-Konzept</i>	16
Abbildung 2	<i>Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse</i>	34
Abbildung 3	<i>Prozentuale Auswertung der Frage „Wer leitet bei Ihnen virtuelle Meetings?“</i>	41
Abbildung 4	<i>Hauptansprechperson während des Onboarding-Prozesses</i>	46
Abbildung 5	<i>Handlungsempfehlungen für Leitende im virtuellen Onboarding-Prozess</i>	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	<i>Verteilung der demographischen Werte der 20 befragten Personen (Stichprobe A).....</i>	<i>28</i>
Tabelle 2	<i>Verteilung der demographischen Werte der 67 befragten Personen (Stichprobe B-COME/Studie).....</i>	<i>29</i>
Tabelle 3	<i>Deduktiv entwickeltes Kategoriensystem.....</i>	<i>35</i>
Tabelle 4	<i>Induktiv entwickeltes Kategoriensystem.....</i>	<i>37</i>
Tabelle 5	<i>Deskriptive Maße zur verbrachten Arbeitszeit in virtuellen Meetings der Stichprobe A.....</i>	<i>39</i>
Tabelle 6	<i>Deskriptive Maße zur verbrachten Arbeitszeit in virtuellen Meetings der Stichprobe B.....</i>	<i>40</i>
Tabelle 7	<i>Deskriptive Maße zum Team in Stichprobe B.....</i>	<i>42</i>
Tabelle 8	<i>Deskriptive Maße zur informellen Kommunikation in virtuellen Meetings in Stichprobe B (eigene Darstellung).....</i>	<i>43</i>
Tabelle 9	<i>Deskriptive Maße zum Onboarding-Prozess, beantwortet von Onboardees der Stichprobe A.....</i>	<i>44</i>
Tabelle 10	<i>Häufigkeitsverteilung bei Fragen zum Onboarding-Prozess, beantwortet von den Onboardees der Stichprobe A.....</i>	<i>45</i>
Tabelle 11	<i>Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Virtuelle Teams“.....</i>	<i>47</i>
Tabelle 12	<i>Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Onboarding-Orientierung“.....</i>	<i>49</i>
Tabelle 13	<i>Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Onboarding-Sozialisierung“.....</i>	<i>50</i>
Tabelle 14	<i>Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Virtuelle Meetings“.....</i>	<i>51</i>
Tabelle 15	<i>Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Ohne Zuordnung“.....</i>	<i>51</i>

Abkürzungsverzeichnis

COME	Cooperative Meetings
KU	Kurs
L	Leitung/Führungskraft
MA	Masterstudium
O	Onboarder (neuer Mitarbeitender)
S.	Seite
Sd	Standardabweichung (Standard Deviation)
SDI	Sustainable Development Index
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Motivation

„Hallo, ich bin Kathrin und ich bin seit heute im Team XY.“ Zum mindestens achten Mal stelle ich mich mit dem gleichen Satz vor. Darauf folgt die Aufgabe, sich den Namen, den das Gegenüber in Kürze nennen wird, wie auch die Abteilung und Position ebendieser Person zu merken, um den Start in das Gespräch beim nächsten Zusammentreffen zu erleichtern. Die ersten Arbeitstage in einem unbekannten Umfeld sind mitunter gefüllt mit Reizen: neue Personen, nicht geläufige Aufgaben, eine andere Unternehmenskultur. Gleichzeitig versucht man, die ungeschriebenen Regeln, die Kommunikationsformen und feinen Details wahrzunehmen, um sich möglichst rasch ins Team einzubringen. Dabei hilft es, die Umgangsformen im Büro zu beobachten, bei einem Kaffee oder Tee Dinge aufzuschnappen oder gemeinsam die Mittagspause zu verbringen. Es sind oft die informellen Gespräche, die das Vertrauen aufbauen und einem das Gefühl geben, Teil derselben Gruppe zu sein.

Für immer mehr Arbeitende findet ein Teil des Kennenlernens der Kollegenschaft im virtuellen Raum statt. Besonders bei virtuellen Teams ist häufig nicht absehbar, ob und wann es möglich sein wird, höchstpersönlich mit den anderen Teammitgliedern zu kommunizieren. Daher gibt es oft im Zuge eines virtuellen Teammeetings wenige Minuten Zeit, sich selbst vorzustellen. Zugleich bietet sich die Möglichkeit, zum ersten Mal das gesamte Team zu sehen. Wenn die Kameras eingeschaltet sind, kann die Mimik beobachtet werden, doch eventuell blickt man auch nur auf einige bunte Kacheln am Bildschirm. In diesem Umfeld ist es deutlich schwieriger, die Normen der Gruppe zu erkennen und sich in das Team einzufinden. Auch der Wegfall von zufälligen Begegnungen im Büro erschwert die Kennenlernphase.

Die Vorteile einer erfolgreichen Eingewöhnungsphase sind vielseitig: höhere Jobzufriedenheit, mehr Engagement und verbesserte Leistung. Aus ökonomischer Sicht kann mithilfe eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses die Personalfuktuation deutlich verringert werden. Jobanfänger in Unternehmen mit einem gut aufgebauten Onboarding-Prozess haben eine um fast 70 Prozent erhöhte Chance, in ihrer neuen Rolle zu bleiben (Scott et al., 2022).

Dem gegenüber stehen hohe Kosten für das Ersetzen eines Mitarbeitenden, durch die Ausgaben für den Bewerbungsprozess, die Vakanz der Stelle, bis eine Nachfolge gefunden wird, und die Dauer, bis diese Person produktiv arbeitet. Im Zuge dieses Prozesses können Ausgaben bis zum 1,5-fachen des Jahresgehalts für das Unternehmen anfallen. Aufgrund der aktuellen Arbeitnehmermarktsituation ist es für Unternehmen noch wichtiger, neue Mitarbeitende möglichst gut ins Team zu integrieren, um die Fluktuationsrate gering zu halten (Scott et al., 2022). Im Zeitraum 2014 bis 2023 hat sich die Anzahl der offenen Stellen im Jahresdurchschnitt in Österreich mehr als verdreifacht. Waren 2014 67.800 Positionen unbesetzt, sind es 2023 206.400 gewesen (Statistik Austria, 2024). Diese Zahlen verdeutlichen die Wichtigkeit des Onboarding-Prozesses für Mitarbeitende wie auch Unternehmen.

In den letzten Jahren zählte virtuelles Arbeiten zu einem der größten Innovationstreiber in globalen Unternehmen (Jassemi, 2023). Hierbei sind virtuelle Meetings mittlerweile ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags von einem immer größer werdenden Teil der arbeitenden Bevölkerung. Im Frühsommer 2022 war fast die Hälfte der Österreicher zumindest teilweise im Homeoffice. Dadurch ist der virtuelle Austausch auch ein integraler Bestandteil der Kennenlernphase geworden (Statista, 2024a). In der Gegenüberstellung mit persönlichen Treffen lassen sich ökonomische und ökologische Vorteile von virtuellen Meetings erkennen. Geringere Reisekosten sowie die Möglichkeit, Teammitglieder aus unterschiedlichen Regionen schnell zu verbinden, werden hierbei als die größten Nutzen genannt. Andererseits werden der Verlust der nonverbalen Kommunikation sowie geringeres Engagement von Teilnehmenden und Leitenden als negative Tendenzen genannt und Strategien zur Verminderung dieser Effekte gesucht (Ellis et al., 2022).

Diesem Thema widmet sich das transdisziplinäre COME-Projekt an der Fakultät der Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien. Hierbei werden basierend auf Interviews mit Teilnehmenden und Leitenden von virtuellen Meetings Problemfelder erörtert und darauf basierend Vorschläge zur Verbesserung erstellt (Schaffhauser-Linzatti et al., 2024). Daten dieser Studie werden gemeinsam mit Interviews in dieser Arbeit genutzt, um den Onboarding-Prozess im virtuellen Raum zu beleuchten.

1.2 Forschungsfrage

Im Zuge dieser Masterarbeit soll erforscht werden, wie die Onboarding-Phase im virtuellen Raum erfolgreich aufgebaut werden kann, um neue Mitarbeitende möglichst schnell in das Team zu integrieren und in ihre Aufgaben einzuführen. Zugleich wird die Rolle der Führungskraft genauer beleuchtet, um herauszufinden, wie diese neue Mitarbeitende bestmöglich beim virtuellen Onboarding unterstützen und somit den Start in der neuen Rolle erleichtern kann. Daraus lässt sich die folgende zentrale Forschungsfrage ableiten:

Wie können neue Mitarbeitende bestmöglich in ein Team im virtuellen Raum integriert werden?

Um das Thema weiter einzugrenzen, werden folgende Unterfragen bearbeitet: Welche Maßnahmen können von Leitenden ergriffen werden, um den Prozess zu unterstützen? Wie kann informelle Kommunikation im virtuellen Team gelingen und welche Maßnahmen unterstützen diese? Wie kann der neue Mitarbeitende Vertrauen in seine Kollegen gewinnen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist die Arbeit in sechs Kapitel untergliedert. Im aktuellen Abschnitt wurden als Einleitung das Thema kurz skizziert, die Motivation für die Forschung erläutert und die Forschungsfragen postuliert. Auf den nächsten Seiten wird der theoretische Hintergrund der Arbeit beleuchtet, welcher die Unterkapitel „virtuelle Teams“, „Leitung im virtuellen Team“, „Onboarding-Prozess“, „Virtueller Onboarding-Prozess“, „Leitung im virtuellen Onboarding-Prozess“ sowie „virtuelle Meetings“ umfasst. In den weiteren Teilen wird die Struktur, startend mit virtuellen Teams, gefolgt von dem Onboarding-Prozess und abschließend virtuellen Meetings, fortgeführt. Im dritten Abschnitt wird die verwendete Methodik aufgezeigt. Die Auswertung der Interviews und Daten der COME-Studie ist im vierten Kapitel zu finden. In der Diskussion, dem fünften Abschnitt, werden die Ergebnisse genauer erläutert und mit aktueller Literatur in Verbindung gebracht, die Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis wird hervorgehoben sowie die Limitation der Arbeit genannt. Im letzten Kapitel wird in der Conclusio eine Zusammenfassung der Arbeit gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Virtuelle Teams

Bevor sich dieses Kapitel mit den speziellen Eigenschaften von virtuellen Teams befasst, wird die Definition in der Organisationspsychologie von Teams im Allgemeinen beschrieben. Kauffeld und Schulte (2018, S. 212-214) charakterisieren ein Arbeitsteam innerhalb einer Organisation als mehrere Personen mit einem kollektiven Ziel, und um dieses zu erreichen, sind die Mitglieder voneinander abhängig. Die Teammitglieder verfügen über ein Zusammengehörigkeitsgefühl und können entweder untereinander oder von Außenstehenden als Gruppe identifiziert werden. Teams lassen sich weiter aufgrund von vier Faktoren genauer bestimmen. Dazu zählt der Grad der Spezialisierung, der angibt, ob es sich bei den Teammitgliedern um Spezialisten handelt, die jahrelange Erfahrung und Training in ihrem Fachgebiet vorweisen können und dementsprechend schwer ersetzbar sind, oder ob es sich um Generalisten handelt, die mehrere Rollen im Team übernehmen können. Als zweite Dimension wird Hierarchie innerhalb des Teams genannt. So können Entscheidungen entweder von einem einzelnen Mitglied abhängig sein, unabhängig davon, ob diese Person formell oder informell eine Führungsrolle einnimmt, oder es liegt eine Mehrheitsentscheidung vor. Auch lassen sich Teams anhand ihrer Beständigkeit klassifizieren, die angibt, wie oft Teammitglieder wechseln. Ein beständiges Team weist daher eine gemeinsame Vergangenheit auf. Der letzte Faktor ist die Integration, die angibt, ob das Team Teil der Organisationsstruktur ist oder parallel dazu eingesetzt wird. Die Bedeutung von Teams im Arbeitsalltag wird durch die Aussage unterstrichen, dass bis zu 90 % aller Mitarbeitenden in Teams arbeiten. Dieser hohe Prozentsatz lässt sich durch die gestiegene Komplexität von Arbeitsabläufen erklären, die die Kombination des Wissens und der Fähigkeiten mehrerer Experten erfordert und daher bestmöglich durch ein Team erfüllt werden kann. Aus Sicht des Mitarbeitenden bieten Teams die Möglichkeit, Entscheidungen dezentraler zu treffen, soziale Beziehungen aufzubauen und als Einzelperson Verantwortung zu übernehmen (Kauffeld & Schulte, 2018, S. 215).

Von nun an wird sich dieses Kapitel auf virtuelle Teams fokussieren. Für diesen Begriff ist keine universell gültige Definition vorhanden, allerdings sind einige Merkmale in den meisten Definitionen zu finden. Dazu zählt, dass die Teammitglieder von verschiedenen Orten aus arbeiten, oft verteilt über mehrere Länder und Kulturen. Um miteinander zu kommunizieren

und die Ziele zu erreichen, werden zudem technische Kollaborationstools genutzt, und somit zählen virtuelle Meetings in diesem Umfeld zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltags (Gilson et al., 2015).

Lindeblad et al. (2016) haben ein dreistufiges Modell entwickelt, das den Übergang einer Organisation von lokalen Projektteams zu virtuellen Arbeitsgruppen darstellt. Der erste Schritt wird mit dem Wort „Substitution“ (Ersatz) gekennzeichnet, da ein Teil der früheren Präsenzmeetings online abgehalten wird. Daraus resultieren positive Effekte wie ein geringer ökologischer Fußabdruck, die Möglichkeit, Experten, die nicht vor Ort arbeiten, zu integrieren, und erhöhte Flexibilität. Im zweiten Teil wird von einer Vermischung des virtuellen und des herkömmlichen Kontexts gesprochen. Die Mitglieder sind bereits so ausgewählt, dass Zugang zu virtuellen Kommunikationsmöglichkeiten notwendig ist, um die Personen an geographisch verschiedenen Orten zu verbinden. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, Experten aus verschiedenen Regionen heranzuziehen. Im dritten und letzten Schritt wird von vollkommener Integration gesprochen. In dieser Stufe wäre es ohne virtuelle Meetings nicht mehr möglich, zusammenzuarbeiten. Für die Organisation ist es in diesem Abschnitt wichtig, die internen Prozesse an die geänderten Kommunikationswege anzupassen.

Neben den soeben genannten Vorteilen von virtuellen Teams sind auch einige Problemfelder bekannt. Konflikte, unpassende Kommunikationsmethoden und mangelnder Wissensaustausch zählen zu den Hindernissen, die häufig in der Anfangsphase eines virtuellen Teams zu finden sind. Im Laufe der Zusammenarbeit werden diese negativen Effekte abgeschwächt und das Festlegen von Rollen und Zielen innerhalb des Teams ist eine Möglichkeit, diesen Prozess zu beschleunigen. Zusätzlich sollte ein angepasstes Kommunikationssystem implementiert werden und bei neu zusammengesetzten Teams empfiehlt sich ein Kick-off-Tag. Bei dieser Veranstaltung werden Regeln der Zusammenarbeit vorgestellt, Motivation für die Erreichung des gemeinsamen Ziels gestärkt sowie Vertrauen in andere Personen aufgebaut (Kauffeld & Schulte, 2018, S. 214-215). Xiao und Jin (2010) fügen dem hinzu, dass die Festsetzung von Zielen, teaminternen Regeln und die Anerkennung jedes einzelnen Mitglieds umso wichtiger werden, wenn sich die Anzahl der Mitglieder vergrößert. Da in wachsenden virtuellen Teams ansonsten Einschränkungen in der Kooperation der Mitglieder beobachtet werden.

Als einer der Hauptvorteile virtueller Teams wurde die Möglichkeit, Mitglieder aus verschiedenen Ländern zusammenzuführen, genannt. Laut Jimenez et al. (2017) ist kulturelle Diversität sogar eines der bezeichnenden Merkmale von virtuellen Teams. Daher kann häufig von globalen virtuellen Teams gesprochen werden, und wie dieser Aspekt die Zusammenarbeit beeinflusst, wurde unter anderem von Au und Marks (2012) untersucht. Während die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation nicht durch das virtuelle Team verändert wurde, fühlten sich die Mitglieder enger mit den Personen am selben Standort verbunden als mit der entfernteren Kollegenschaft. Begründet wird dies mit ähnlicheren Arbeitsmustern sowie gemeinsamen kulturellen Ausprägungen. Gründe für die geringere Identifikation mit Teammitgliedern aus anderen Ländern sind die Sprachbarriere sowie Vorurteile gegenüber der Arbeitseinstellung an anderen Standorten. Lippert und Dulewicz (2017) fügen hinzu, dass auch das Verständnis von Teamwork in anderen Kulturen variieren kann. Ebenso kann es aufgrund verschiedener kultureller Hintergründe in globalen virtuellen Teams leichter zu Missverständnissen kommen (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Lim & Ratan, 2024).

Besonders für neue Teammitglieder ist es daher wichtig, interkulturelles Kommunikationstraining zu erhalten, um sich effektiver und schneller ins Team einbringen und zum Erfolg beitragen zu können (Oertig & Buergi, 2006). Nach der Untersuchung eines globalen Teams mit Mitgliedern aus den Vereinigten Staaten, Deutschland und Japan erkannten Brandl und Neyer (2009), dass diese Trainings sich als Hauptziel setzen sollten, das kulturelle Bewusstsein zu steigern. Denn diese Fähigkeit erlaubt es Teammitgliedern, sich besser mit unbekannten Situationen auseinanderzusetzen, und ist kontextunabhängig einsetzbar. Im Gegensatz dazu beziehen sich kulturelle Orientierungstrainings auf die Differenzen zwischen zwei oder mehr Regionen. Allerdings werden die Teilnehmenden nur auf die Unterschiede in den Kulturen hingewiesen, ein System zum Umgang mit diesen wird dabei nicht präsentiert. Inhalte wie der Aufbau von Vertrauen, Verständnis, Wertschätzung für Diversität und wie Mitglieder von diesem Umfeld profitieren können, sollen Teil des Trainings zur Steigerung des kulturellen Bewusstseins sein.

Der Aufbau von Vertrauen wird häufig als eine der größten Herausforderungen im Zusammenhang mit virtuellen Teams genannt. Denn in diesem Prozess stellt die geographische Distanz zwischen den Mitgliedern die größte Hürde dar (Sedrine et al., 2020). Gleichzeitig ist Vertrauen der ausschlaggebendste Faktor in Bezug auf Teamleistung. Denn wenn die einzelnen Teammitglieder als vertrauenswürdig eingestuft werden, verringert sich das Gefühl, von

dieser Person ausgenutzt zu werden, wodurch die Kooperation innerhalb der Kollegenschaft verbessert wird (Lippert & Dulewicz, 2017). Bei neu geformten Gruppen ist es wichtig, sich bereits zu Beginn auf dieses Thema zu fokussieren. Daher ist es auch für neue Mitarbeitende wichtig, möglichst schnell Vertrauen in andere Mitglieder zu fassen. Um diesen Vorgang zu unterstützen, wird Leitenden empfohlen, klare Ziele zu definieren, Feedback zu geben, die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder anzuerkennen und auch innerhalb des Teams zu kommunizieren, welche Personen in spezifischen Fachgebieten als Experten angesehen werden können (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Zum Unterpunkt Zielsetzung fügen Huang et al. (2003) hinzu, dass Ziele, die gemeinsam erarbeitet werden und daher im Einklang mit den persönlichen Zielen der Mitarbeitenden stehen, zu einem besseren Team-Zusammenhalt und mehr Einsatz für die Erreichung dieser führen. Ebenfalls wird empfohlen, im Zuge von persönlichen Treffen mögliche Konflikte oder Missverständnisse offen anzusprechen und Verständnis für verschiedene Ansichten zu erarbeiten (Hunsaker & Hunsaker, 2008).

Der Wichtigkeit von persönlichen Treffen, wann immer möglich, stimmen eine Vielzahl von Forschenden zu (Oertig & Buergi, 2006; Holton, 2001; Sedrine et al., 2020). Selbst wenn es nicht möglich ist, dass sich das ganze Team trifft, sollen die Mitglieder Gelegenheiten nutzen, bei denen sie sich mit einzelnen Kollegen treffen können. Beispielsweise sollte, wenn ein Kollege aufgrund eines Auftrags ein anderes Büro besucht, diese Chance für persönlichen Austausch mit der dort arbeitenden Kollegenschaft genutzt werden (Aquino et al., 2022).

Yoon et al. (2024) untersuchen die Auswirkungen von Teambuildingaktivitäten im virtuellen Raum und erkennen, dass diese positiv zur Effektivität des gesamten Teams beitragen, aber auch die individuelle Leistung jedes Teammitglieds steigern. Als Grund wird genannt, dass durch bessere Beziehungen mehr Wissen zwischen den Teammitgliedern ausgetauscht wird und daraus resultierend neue Aufgaben dem Mitglied übertragen werden, das am besten geeignet ist, diese erfolgreich zu erfüllen. Pries-Heje und Pries-Heje (2012) erforschten den Teambuildingprozess in virtuellen Teams in Bankinstituten und konzipierten im Zuge der Forschung ein sechsstufiges Modell mit dem Ziel, das soziale Kapital der Gruppe zu erhöhen. Zuerst muss sich das Team bilden und jedes Mitglied muss sich als Teil dieses sehen. Anschließend können die Richtlinien ausgearbeitet werden, die unter anderem die Kommunikation leiten. Im dritten Schritt werden die Ziele, die Vision, die Prioritäten sowie die Rollen der Teammitglieder erarbeitet. Danach folgt die Operationalisierung, während welcher all die zuvor ausgearbeiteten Richtlinien und Ziele eingesetzt werden. Während dieses Schrittes werden

bereits kürzere Check-ins durchgeführt, um zu reflektieren und, falls nötig, korrigierende Schritte zu ergreifen. Nach Abschluss eines definierten Projekts wird zusätzlich eine Feedback-Runde empfohlen, um sich bewusst damit zu befassen, was gelernt wurde. In vielen Aspekten ähnlich dem soeben präsentierten Konzept ist der Ansatz von Pavez und Neves (2021), die es sich zum Ziel setzten, in einem dreistufigen Ablauf das Teamklima im virtuellen Team zu verbessern. Die ersten beiden Schritte von Pries-Heje und Pries-Heje (2012) werden hier unter dem Namen „sähen“ zusammengefasst und beschreiben den Aufbau eines Gruppengefühls und einer gemeinsamen Verantwortung. Der nächste Schritt „nähren“ ist gleichzusetzen mit dem dritten Schritt aus dem oben genannten Konzept und umfasst das Definieren von messbaren Zielen, die im gegebenen Kontext umsetzbar sind. Im Laufe der Untersuchung wurde festgestellt, dass Teams den meisten Fortschritt erzielen, wenn sowohl Leistungsziele als auch Gruppengefühlziele beschlossen werden. Der letzte Schritt wird mit „aufblühen“ betitelt und hier wird mithilfe der gemeinsamen Verantwortung das vorher festgesetzte Ziel erreicht. Zur Umsetzung dieses Konzepts wurde zu Beginn ein einstündiges virtuelles Meeting angesetzt, das sich damit befassete, wieso das Team existiert. Es folgten vier weitere, jeweils zweistündige Workshops, in denen weitere Fragen mit Bezug auf die Teamdynamik in der Gruppe besprochen wurden. Ein konkretes Beispiel einer Teambuildingaufgabe, die bei einem Treffen der Teammitglieder durchgeführt werden kann, geben Wyland et al. (2023) unter dem Titel „The Build and Bond“. Bei dieser Aktivität werden die Mitglieder einer virtuellen Gruppe in Kleingruppen zu vier bis fünf Personen aufgeteilt, wobei jede dieser Gruppen sich eigenständig ein Ziel für ihr Teambuilding setzt, Ideen zur Erreichung sammelt, eine Option auswählt und anschließend diese Aktivität durchführt. In dem Artikel wurden ein gemeinsames Apfelstrudelbacken sowie ein Abend, bei dem die Mitglieder ihre Lieblingslieder vorstellten, genannt. Abschließend trifft sich das gesamte virtuelle Team und reflektiert über die Aktivitäten und gesammelten Erfahrungen. Als Vorteil werden genannt, dass die gemeinsame Konzeptionierung der Aktivität zu mehr Bereitschaft zur Teilnahme führt sowie durch die gemeinsame Zielsetzung und Organisation die Kleingruppe stärker zusammenarbeiten muss.

Nachdem sich dieses Unterkapitel ausführlich mit virtuellen Teams beschäftigt hat, muss erwähnt werden, dass virtuelle Teammitglieder, selbst wenn keine direkte Kollegenschaft vor Ort ist, im lokalen Büro Kontakt zu anderen Personen haben. Dadurch bleibt die Möglichkeit bestehen, sich mit anderen Mitarbeitenden direkt auszutauschen, Beziehungen aufzubauen und die Firmenkultur zu erleben (Au & Marks, 2012).

2.2 Leitung im virtuellen Team

Die Rolle der Führungskraft als Schlüsselposition hat sich im virtuellen Team im Vergleich zum konventionellen Aufbau verstärkt. Diese Person widmet sich neben Managementaufgaben auch noch Themen wie Kommunikation im virtuellen Raum, Zusammenarbeiten zwischen Angestellten und dem Aufbau von Vertrauen trotz reduziertem physischen Kontakt (Dahm & Von Welczeck, 2019; Liao, 2017).

Leitende, die ursprünglich ein lokales Team geführt haben, müssen im Zuge der Umstellung auf ein virtuelles Team einige Aspekte ihres Führungsstils anpassen (Verbarg et al., 2013). Beispielsweise sollten Führungskräfte eine Vorzeigerolle übernehmen und Meetings nur dann aufsetzen, wenn diese tatsächlich nötig sind, und die Dauer passend bemessen, um keine zusätzlichen Ressourcen zu belasten. Zweitens ist es die Aufgabe der Führungskraft, sicherzustellen, dass die Teammitglieder Zugang zu den benötigten Informations- und Kommunikationstools haben. Zusätzlich sollten diese auch beraten werden, in welchen Situationen die verschiedenen Plattformen zum Einsatz kommen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden bestmöglich und effektiv arbeiten können (Chamakiotis et al., 2021). Dieser Schritt wird erleichtert, wenn die Organisation hierfür ein Training bereitstellt (Verbarg et al., 2013). Eine weitere beratende Tätigkeit für Leitende ist nötig, wenn Teammitglieder Hilfestellung benötigen, um die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu definieren. Gerade während der Covid-19-Pandemie, in der viele Angestellte von zuhause gearbeitet haben, war eine Vermischung von privaten und beruflichen Belangen gegeben. Hier gilt es, Grenzen abzustecken, um die Belastung der Teammitglieder zu reduzieren und Burn-out vorzubeugen. Zuletzt ist es eine weitere Aufgabe des Leitenden, die aktive Teilnahme der Teammitglieder zu erhöhen. Bestenfalls soll dieser Zustand dauerhaft und nicht nur punktuell gegeben sein, daher ist es nicht ausreichend, während eines mehrstündigen Meetings eine einzelne Umfrage oder einmal jährlich eine Teambuildingaktivität durchzuführen (Chamakiotis et al., 2021). Um das zwischenmenschliche Zusammenspiel im Team zu moderieren, ist es empfehlenswert, klare Kommunikationsregeln festzulegen, die sowohl für die Leitenden als auch für die Teammitglieder Gültigkeit haben. Hierbei müssen sich Leitende bewusst sein, dass im virtuellen Raum die Verzerrung der Nachricht verstärkt ist und dadurch die gesendete Botschaft häufiger verändert beim Mitarbeitenden ankommt und von diesem interpretiert wird. Dieses Konzept lässt sich generell in der Kommunikationslehre erkennen, allerdings tritt es im virtuellen Raum verstärkt

auf. Um diesem Effekt entgegenzuwirken, wird empfohlen, die Nachricht öfters und über verschiedene Medien wie zum Beispiel in Meetings und durch E-Mails zu kommunizieren. Dadurch soll vermieden werden, dass sich Mitarbeitende aufgrund von fehlenden oder missverstandenen Informationen unsicher fühlen und unter emotionaler Belastung leiden, die zu einer geringeren Jobzufriedenheit führen kann. Um mögliche Stressoren frühzeitig zu erkennen, wird Vorgesetzten empfohlen, aktiv das Gespräch mit Teammitgliedern zu suchen und genügend Zeit einzuplanen, um deren aktuellen Gedanken und Wünschen zuzuhören (Nyberg et al., 2021).

Für viele virtuelle Teams trifft zu, dass einige der Mitglieder an einem Standort ein physisches Büro besuchen, während andere von zuhause arbeiten und nicht mit Kollegen in direkten Kontakt treten. Diese Situation wirkt sich auf den Informationsfluss und die Ernennung des Leitenden aus, denn Personen, die ein Büro besuchen, beziehungsweise, wenn es mehrere Standorte gibt, im Headquarter anzutreffen sind, verfügen über einen Informationsvorteil (Ocker et al., 2009). Wenn es an einigen Standorten Gruppen von Teammitgliedern gibt, befürworten Charlier et al. (2016), eine dieser Personen an die Spitze des Teams zu stellen. Wenn die Organisation allerdings darauf abzielt, die Leadership-Aufgaben aufzuteilen, erkannten die Forscher einen Vorteil, wenn alle Teammitglieder isoliert arbeiteten und sich dadurch keine Untergruppen, die sich verstärkt physisch sehen, bilden können. Ähnlich die Ergebnisse von Johnson et al. (2002), die virtuelle und physische Lernteams ohne formal definierte Leitung untersuchten. Sie erkannten, dass im Face-to-Face-Setting meist eine Person konstant die Führungsaufgabe übernimmt, während bei Remote-Gruppierungen je nach Aufgabe ein anderes Mitglied die Leitung übernimmt und somit die Führungsaufgaben geteilt werden. Aquino et al. (2022) nennen als Vorteil, dass Mitarbeitende, die in ihrem Team die Möglichkeit bekommen, Leitungsfunktionen zu übernehmen, mehr Zufriedenheit aufweisen und das Vertrauen innerhalb des Teams gesteigert wird. Um diese positiven Ergebnisse zu erreichen, muss sichergestellt werden, dass die ausgewählten Teammitglieder sich bereit fühlen, die Aufgabe zu übernehmen, und genügend Unterstützung hierfür bekommen. Zusätzlich profitieren Teams im virtuellen Setting, wenn Aufgaben an einzelne Mitglieder delegiert und von diesen selbstständig ausgeführt werden, da so auch bei weniger persönlichem Kontakt und längerer Antwortzeit die Effektivität weniger absinkt. Auch hier wurde aufgezeigt, dass sich die Mitarbeitenden stärker gefordert fühlen und sie durch die höhere Verantwortung sehen, dass ihr Handeln eine stärkere Auswirkung auf das Gesamtergebnis hat (Poulsen & Ipsen, 2017). Aufgrund

der Tendenz in virtuellen Teams, dass die Leitungsrolle geteilt wird, soll bereits bei der Auswahl des Leitenden darauf geachtet werden, dass diese Person einen kollaborativen Führungsstil schätzt und eine ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeit mitbringt (Oertig & Buergi, 2006).

Eine Besonderheit hierbei ist das multinationale Team, bei dem Mitglieder verschiedene kulturelle Hintergründe aufweisen. Um in einem solchen Umfeld erfolgreich zu leiten, ist es unumgänglich, sich mit den kulturellen Unterschieden auseinanderzusetzen. Hundschell et al. (2022) sehen es als Aufgabe der Organisation bei der Besetzung der Führungsteams in multikulturellen Teams, dies zu beachten, da dadurch das Engagement der Teammitglieder beeinflusst werden kann. So wird eine Person, die bereits einen multikulturellen Hintergrund aufweist, für diese Position als besonders geeignet empfohlen. Weiters sollten Leitenden Trainings, zum Beispiel zur richtigen Wortwahl im internationalen Kontext, und Weiterbildungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel temporäre Aufenthalte in einem anderen Land, zur Verfügung gestellt werden, um ihre Fähigkeiten auszubauen. Die Begründungen für diese Aktivitäten und Überlegungen stellen das höhere Zugehörigkeitsgefühl und die höhere Arbeitsmotivation von Teammitgliedern in multinationalen Teams dar.

Eine der Hauptaufgaben der Führungskraft im virtuellen Team ist das Aufbauen von gegenseitigem Vertrauen. Da durch diesen Schritt auf Teamlevel eine höhere Effektivität der Gruppe, besserer Austausch von Informationen sowie mehr Motivation und Kreativität erzielt werden können. Auf persönlicher Ebene profitiert die Leitung mehr über den präferierten Kommunikationsstil, die Fähigkeiten, bisherige Erfahrungen und persönliche Motivationsfaktoren des Teammitglieds zu erfahren, da dieser Austausch hilft, die Situation der Person besser zu verstehen, die Beziehung stärkt und somit eine Vertrauensbasis schafft (Pauleen, 2003). Ein weiteres Argument, welches für eine gute Beziehung zwischen Leitung und Teammitgliedern spricht, kommt von Hahn und Semrau (2022). Die Forscher erkannten, dass im virtuellen Raum oft das Lernen aus Fehlern eingeschränkt ist, dieser Faktor allerdings weniger deutlich ausfällt, wenn zwischen Leitenden und Mitarbeitenden eine gute Beziehung herrscht.

2.3 Onboarding-Prozess

In der Literatur ist Onboarding ein verhältnismäßig neuer Begriff, für welchen keine einheitliche Definition festzumachen ist und das Ziel des Prozesses ebenso nicht homogen beschrieben wird. Carlos & Muralles (2021) sehen Onboarding als Überbegriff, der sowohl das Konzept Orientierung als auch Sozialisierung einschließt. Wobei unter Sozialisierung die Transformation eines neuen Mitarbeitenden von einer außenstehenden Person zu einem Insider bezeichnet wird (Scott et al., 2022). Für Gazmin et al. (2022) ist diese Phase erfolgreich, wenn die neue Person zugleich informiert wird und sich wertgeschätzt fühlt. Petrilli et al. (2022) erachten als Ziel des Onboarding-Prozesses, dass sich der neue Mitarbeitende und das Unternehmen besser kennenlernen. Im Zuge dieser Phase werden gegenseitige Erwartungen geklärt, der neue Mitarbeitende ins Sozialgefüge der Organisation aufgenommen und betrachtet, ob diese beiden Dimensionen für die beteiligten Parteien übereinstimmen. Ähnlich fügen Carlos & Muralles (2021) ihrer Definition hinzu, dass neben dem Aufbau von Beziehungen und dem Erarbeiten von jobspezifischen Fähigkeiten auch noch die Etablierung von Vertrauen als wichtiger Schritt im Onboarding-Prozess gesehen werden muss. Dieses Vertrauen soll der Mitarbeitende in die Organisation sowie die Organisation in den Mitarbeitenden bekommen und auch innerhalb der Kollegenschaft entstehen.

Die Vorteile einer erfolgreichen Eingewöhnungsphase sind vielseitig: höhere Jobzufriedenheit, mehr Engagement und verbesserte Leistung (Scott et al., 2022). Aus ökonomischer Sicht kann mithilfe eines erfolgreichen Onboarding-Prozesses die Personalfuktuation deutlich verringert werden, wobei genaue Prozentsätze hierfür variieren. Hall-Ellis (2014) spricht bei einem erfolgreichen Onboarding-Prozess von einem 86 %-Mitarbeiterbindungslevel, gepaart mit Zielerreichung von über 75 % der neu Mitarbeitenden sowie Leistungssteigerungen in den folgenden Jahren. Wie wichtig Mitarbeiterbindung ist, zeigt eine Studie unter mehr als 2000 Bewerbern aus Deutschland aus dem Jahr 2022. Jene ergab, dass fast jeder Fünfte bereits mindestens einmal während der ersten 100 Tage einen Job verlassen hat (Statista, 2024b). Vernon (2012) untersuchte Mitglieder der Generation Y und stellte fest, dass bereits der erste Tag in einem neuen Unternehmen ausschlaggebend dafür ist, ob sich daraus ein längerfristiges Dienstverhältnis entwickelt. Zahlreiche Artikel der letzten Jahre postulieren einen Wandel zu einem Arbeitnehmermarkt, welcher von Unternehmen mehr Einsatz fordert, um Mitarbeitende zu rekrutieren und in der Organisation zu halten (Mühlenhof & Lipski, 2020, S. 7; Rischaneck,

2021; Wolf, 2020, S. 35), um dies zu erreichen, ist ein erfolgreicher Einschulungsprozess von großer Relevanz.

In diesem Unterkapitel wird nun ein solcher Onboarding-Prozess genauer betrachtet. Hierbei muss einleitend erwähnt werden, dass dieser Einschulungsprozess, obwohl er meistens in einem eher kurzen zeitlichen Rahmen stattfindet, eigentlich für mehrere Monate ausgelegt sein sollte (Klein et al., 2015). Daher sollten sich Organisationen bewusst machen, welche Themen gleich in den ersten Tagen von Wichtigkeit sind und welche Informationen Mitarbeitende zu einem späteren Zeitpunkt benötigen. Gazmin et al. (2022) fügen hinzu, dass sich die Bedürfnisse im Laufe des Onboarding-Prozesses ändern und erfolgreiche Programme diese Veränderungen beachten. Auch die Erfahrung und Position des neuen Angestellten wirken sich auf die benötigten Informationen aus. So sind die Bedürfnisse von Berufsanfängern anders einzuschätzen als die von neuen Mitarbeitenden in Senior-Positionen. Organisationen profitieren davon, diese unterschiedlichen Interessen im Aufbau des Programmes zu berücksichtigen, um die jeweils relevanten Informationen dem Onboarder zum richtigen Zeitpunkt zukommen zu lassen. Weiters empfehlen Klein et al. (2015), den Onboarding-Prozess verpflichtend zu machen, da diese Aussage in allen von dem Team untersuchten Organisationen unterstützt wird.

Je früher neue Mitarbeitende Verständnis für die Unternehmenskultur, organisationsspezifische Abläufe und Verfahren erfahren, desto eher ist es ihnen möglich, selbst zum Erfolg des Unternehmens beizutragen (Klein et al., 2015). Freifeld (2011) untersuchte fast 3000 Fälle und identifizierte zwei entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Eingewöhnungsphase. Einerseits profitieren Mitarbeitende, wenn sie über die Ziele der Organisation, wie Firmenvision und Unternehmensleitbild, informiert werden, da sie hierdurch besser verstehen, auf welcher Basis Entscheidungen getätigt werden. Andererseits kann eine deutliche Reduzierung der Einarbeitungszeit erreicht werden, wenn die Aufgaben und Anforderungen der neuen Rolle im Zuge des Onboarding-Prozesses mit einer weiteren Person durchbesprochen werden.

2.4 Virtueller Onboarding-Prozess

Im Zuge der Covid-19-Pandemie waren viele Unternehmen gezwungen, innerhalb kürzester Zeit den Eingewöhnungsprozess in den virtuellen Raum zu verschieben. Unter diesen waren auch viele Organisationen, die bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht erwogen hatten, solche Prozesse zu verändern, und dennoch in kurzer Zeit virtuelles Arbeiten einführten (Nyberg et

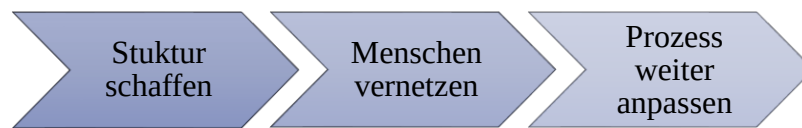
al., 2021). Eine Befragung von mehr als 600 Führungskräften in Österreich im zweiten Quartal 2021 zeigte, dass drei Viertel der befragten Personen eine Erschwerung des Onboarding-Prozesses aufgrund von virtueller Arbeit feststellen. Nur jeder zehnte gab an, dass der virtuelle Onboarding-Prozess eine Verbesserung darstellt (Statista, 2024c). Diese negativen Einstellungen von Führungskräften in Österreich im Jahr 2021 stehen im Gegensatz zu einer Studie von bewerbenden Personen in Deutschland im Jahr 2022. Die Befragung von mehr als 2000 Bewerbenden im ersten Quartal 2022 ergab, dass knapp mehr als die Hälfte der teilnehmenden Personen (54 %) virtuelles Onboarding als gleichwertig mit einer Präsenz-Einschulungsphase beschreiben. Weitere 16 Prozent gaben an, dass sie den virtuellen Prozess vorziehen, da dieser besser funktioniert (Statista, 2024d). Unterschiede wie in diesen beiden Studien unterstreichen das gesteigerte Forschungsinteresse, welches an einer Vervielfachung der Literatur in den letzten Jahren festgestellt werden kann.

Der in der Literatur am häufigsten genannte Aspekt ist die Erschwerung bei der Entstehung von Beziehungen (Yarbrough & Salazar, 2023). So werden Kontakte mit der Kollegenschaft im virtuellen Raum von Petrilli et al. (2022) mehr als Formalität eingeordnet anstatt als authentische Beziehung, wodurch das gegenseitige Lernen gehemmt wird. Laut Carlos & Muralles (2021) sind im Onboarding-Prozess von Universitätsbibliothekaren die größten Hindernisse entstanden, da neue Personen keine Möglichkeit hatten, unausgesprochene Signale („social cues“) ihrer Teammitglieder wahrzunehmen, wie dies bei einer Vor-Ort-Einschulung möglich war. Ein weiteres Hindernis im digitalen Onboarding-Prozess ist der Mangel an direktem Feedback, wodurch der Onboarder das Unternehmensumfeld sowie die eigene Rolle schwerer verstehen kann. Gerade junge Jobanfangende profitieren von häufigem Austausch, auch abgesehen vom jährlichen Mitarbeitergespräch, um schneller zu lernen. Allerdings erschwert der digitale Raum Vorgesetzten, qualitatives Feedback zu geben, da diese weniger Anhaltspunkte in Bezug auf die Arbeitsweise und Anstrengungen des neu Mitarbeitenden haben (Petrilli et al., 2022; Scott et al., 2022). Dieser Mangel kann auch dazu führen, dass neue Mitarbeitende im Zuge des virtuellen Onboarding-Prozesses Schwierigkeiten haben, sich die Visionen und gemeinsamen Werte des neuen Dienstgebers anzueignen (Yarbrough & Salazar, 2023). Neue Angestellte stoßen an eine Hemmschwelle, virtuell genauso „bold“ aufzutreten, wie sie sich dies in der Realität zutrauen würden (Carlos & Muralles, 2021). Allerdings verspüren neue Mitarbeitende zusätzlichen Druck, da diese das Gefühl haben, sich möglichst effektiv im Meeting präsentieren zu müssen, um schneller den ihnen oft zugeschriebenen Status

als Neuling ablegen zu können und sich gleichwertig ins Team zu integrieren. Dem fügt Lim (2023) hinzu, dass neue Mitarbeitende im virtuellen Meeting im Vergleich mit Präsenztreffen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit übersehen werden. Laut einer Studie unter Jobanfängern unter 30 Lebensjahren fühlen diese im digitalen Raum ihre Schwächen mehr exponiert, was zu allgemeiner Unsicherheit führt. Gleichzeitig fällt es schwerer, in diesem Umfeld um Hilfe zu bitten. Je nach Persönlichkeit ist diese Hemmschwelle unterschiedlich groß und im Speziellen sind introvertiertere Mitarbeitende diesbezüglich verstärkt im Nachteil. Scott et al. (2022) sehen daher die Auswirkungen unterschiedlich stark, je nach Branche. Als Beispiel wird der Bereich Informationstechnologie genannt, in welchem dieses Problem verstärkt zu finden sei.

Positiv ist zu bewerten, dass neue Mitarbeitende beim virtuellen Onboarding oft die Möglichkeit haben, die Menge an neuen Informationen besser zu regulieren. Der erste Tag im Büro ist oft mit einer großen Anzahl an neuen Stimuli gefüllt, die leicht zu Überforderung führen können. Zum Beispiel, wenn der Onboarder innerhalb weniger Stunden zahlreiche Mitglieder der Organisation kennenlernt. Im digitalen Raum ist dieser Prozess leichter hinauszögerbar und ermöglicht dem Neuankömmling, sich schrittweise in der neuen Rolle einzufinden. Hierbei wird empfohlen, zuerst virtuelle Einzelgespräche zwischen dem Onboarder und Teammitgliedern zu planen. Alexander (2021) erläutert, dass der neue Mitarbeitende bestenfalls bereits das gesamte Team im Zuge von halbstündigen virtuellen Treffen vor der ersten Teilnahme an einem Gruppengespräch kennengelernt hat. Sollte sich dies als nicht möglich erweisen, ist es dennoch wichtig, einige Einzelgespräche zu terminisieren, damit dem Onboarder im ersten Team-Call bereits einige Gesichter bekannt sind, was zu gesteigertem Wohlbefinden und einem geringeren Stresslevel führt. Dennoch rät Goodermote (2020) davon ab, neue Teammitglieder gleich in den ersten Teamkonferenzen mit potenziell unangenehmen Situationen, wie dem Zusammenfassen eines fachlichen Themas, zu konfrontieren, um diese nicht vor dem noch neuen Team bloßzustellen.

Von Scott et al. (2022) wird ein dreistufiger Prozess für die Eingewöhnungsphase postuliert, um diese für Unternehmen wie auch Mitarbeitende möglichst effektiv zu gestalten. Dieser ist in Abbildung 1 dargestellt und wird nun schrittweise besprochen.

Abbildung 1*Dreistufiges Onboarding-Konzept (Scott et al., 2022)*

Erstens ist eine klare Struktur empfohlen, damit die Nervosität und Angst des neu Mitarbeitenden geringer ausfallen. Diese sollte aufeinander aufbauende Schritte sowie die Möglichkeiten zum Aufbau von Beziehungen mit dem Team beinhalten. Hierbei wird als ein Vorteil des virtuellen Raums die gesteigerte Flexibilität bei der Zeiteinteilung genannt. Durch diese können Jobeinstiegende das Tempo, mit dem jeder Schritt abgearbeitet wird, verstärkt mitbestimmen. Goodermote (2020) evaluierte den virtuellen Onboarding-Prozess in einem Gesundheitsbetrieb während der Covid-19-Pandemie, um daraus Empfehlungen für die Zukunft bereitzustellen. Um den neuen Mitarbeitenden einen geregelten Ablauf zu bieten, wird empfohlen, sowohl die Startzeit und die Mittagspause als auch die Endzeit des Tages zu definieren. Dies steht allerdings nicht im Gegensatz zu dem Ansatz der freien Zeiteinteilung während des Onboarding-Prozesses von Alexander (2021), da weiterhin die Lernelemente während der Onboarding-Phase von den Teilnehmenden im eigenen Tempo bearbeitet werden.

Um den Prozess zu unterstützen und in für das Individuum besonders relevanten Bereichen mehr Informationen bereitzustellen, werden online bereitgestellte Module mit vertieftem Wissen empfohlen, die je nach Interesse und Zeit konsumiert werden können (Goodermote, 2020). Alexander (2021) weist auf die verschiedenen Lerntypen hin und dementsprechend ist es von Vorteil, wenn Informationen über verschiedene Kanäle vermittelt werden. Beispielsweise sollten bei Videos auch Transkripte zur Verfügung gestellt werden, um mehrere Lernstile anzusprechen. Die gleiche Idee verfolgen Carlos und Muralles (2021) mit ihrer Empfehlung, neuen Mitarbeitenden eine Liste mit Links zu Ressourcen, Trainings und weiteren Informationen zur Verfügung zu stellen, um diese im selbst gewählten Tempo zu erkunden. Da der virtuelle Onboarding-Prozess oft als isoliert und einsam wahrgenommen wird, hilft es, Kontaktdaten für mögliche Fragen zur Verfügung zu stellen. Diese Aufzählung sollte neben Mitgliedern des direkten Teams auch Personen in der gesamten Organisation beinhalten, die sich als hilfreich erweisen können (Alexander, 2021).

Als zweiten Schritt im Onboarding-Prozess sollen laut Scott et al. (2022) Beziehungen hergestellt werden, zum Beispiel durch wöchentliche virtuelle Happy Hours, Buddys und Meetings

in Kleingruppen beziehungsweise mit einzelnen Kollegen (Abbildung 1). Während die Gruppendynamik in virtuellen Teams genauer in dem entsprechenden Unterkapitel beleuchtet wird, widmet sich dieser Abschnitt dem Buddy-System. Mentoren oder Buddys sind andere Mitarbeitende des Unternehmens, die dem Jobanfänger zu Beginn zur Seite stehen und in der Eingewöhnungsphase unterstützen. Die Personen werden von der Organisation ausgewählt und dem Neuankommeling zugeteilt. Eine Vielzahl von Forschenden unterstützt dieses Konzept, da es als Hilfestellung in der Eingewöhnungsphase gesehen werden kann (Gazmin et al., 2022; Petrilli et al., 2022). Von Yarbrough und Salazar (2023) wird empfohlen, Senior-Mitarbeitende als Mentoren einzusetzen, um bei Fragen mit ihrer langjährigen Erfahrung zur Seite zu stehen. Im Gegensatz zum Vorgesetzten sind Buddys nicht zwingend auf einer höheren hierarchischen Ebene angesiedelt, und das Wegfallen dieser Distanz soll es ermöglichen, auch Fragen, die neue Mitarbeitende nicht mit ihrem Vorgesetzten besprechen wollen, zu stellen. Wie schon das Wort Buddy andeutet, zielt dieses Konzept auf eine weniger hierarchische und mehr freundschaftliche Beziehung ab. Groysberg (2020) empfiehlt, als Mentoren erfahrene Mitarbeitende, die auch „culture carriers“ sind, also die Unternehmenskultur aktiv vorleben und an ihr Umfeld diese weitergeben, einzusetzen. Caldwell und Peters (2018) stimmen zu, dass die Qualität sowie die Art des Mentorenprogramms maßgeblich dazu beitragen, die Sozialisierung von neuen Mitarbeitenden sowie den Wissensaustausch zu beschleunigen. Eine Möglichkeit, um den Prozess weiter zu beschleunigen, ist, bereits vor dem ersten Arbeitstag online Kontakt herzustellen. Gleichzeitig ist es wichtig, auch für Mentoren Anreize zu setzen, diese Position zu bekleiden. Oft melden sich Mitarbeitende freiwillig für diese Rolle, zusätzlich zu ihrem eigentlichen Tätigkeitsbereich. Dieses Engagement sollte dementsprechend gewürdigt werden, um sicherzustellen, dass weiterhin genügend Buddys zur Verfügung stehen und neuen Mitarbeitenden den Einstieg erleichtern. Diese Rolle sollte auch in der Evaluierung der Einführungsphase beachtet werden, um sicherzustellen, dass nur geeignete Teammitglieder ausgewählt werden, die den Onboarder in dieser Phase bestmöglich unterstützen (Scott et al., 2022). Neben formalen Mentoren oder Buddys besteht auch die Möglichkeit, dass andere Teammitglieder Teile des Onboardings übernehmen. Beispielsweise kann ein Kollege dem neuen Mitarbeitenden die Verwendung einer Software im Zuge eines virtuellen Meetings zeigen. In diesem Termin wird somit sowohl technisches Wissen vermittelt als auch eine Beziehung zwischen den beiden Personen aufgebaut (Goodermote, 2020).

Eine weitere Möglichkeit, sowohl neue Mitarbeitende ins Team zu integrieren und eine Basis für informelle Gespräche zu bieten als auch das Teamgefüge aufrechtzuerhalten, ist das gemeinsame virtuelle Feiern von speziellen Anlässen wie Geburtstagen oder Spieleabenden. Im Gegensatz zu Jour-fixe-Meetings hilft es, diese informellen virtuellen Zusammentreffen zu einem speziellen Thema, wie dem oben genannten Spieleabend, zu gestalten, um die Teilnahmefreudigkeit der Angestellten zu erhöhen und neue Mitglieder in einem entspannten Rahmen kennenzulernen (Scott et al., 2022).

Bereits genannte Faktoren wie virtueller Kontakt zu Kollegen, Online-Schulungen und virtuelle Teambesprechungen setzen das Vorhandensein des Equipments und das Funktionieren der Kommunikationstools voraus. Gerade zu Beginn der globalen Homeofficewelle 2020 waren technische Schwierigkeiten in Meetings allgegenwärtig. Mittlerweile haben sich mehrere Kommunikationslösungen etabliert und sind ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags geworden. Dennoch können die im Zuge eines Jobwechsels im neuen Unternehmen verwendeten Tools dem Onboarder unbekannt sein. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, wenn möglichst wenig verschiedene Plattformen für die Kommunikation verwendet werden, um es gerade neuen Mitarbeitenden leichter zu machen, den Überblick zu bewahren (Krehl & Büttgen, 2022). Zur Unterstützung neu Mitarbeitender beim Familiarisieren mit den verwendeten Programmen und Tools empfiehlt Alexander (2021) ein virtuelles Gespräch mit einem IT-Verantwortlichen. Die Forscherin hebt hervor, dass es besser ist, diesen Termin nicht mit einem Teammitglied oder einer Führungskraft zu führen, da dies möglicherweise den Onboarder hemmt, bei Unklarheiten nachzufragen.

Yarbrough und Salazar (2023) beabsichtigten, die Sichtweise neuer Mitarbeitender auf den virtuellen Onboarding-Prozess zu verstehen, und analysierten hierfür 83 Online-Kommentare über diesen. Nahezu die Hälfte aller Posts beinhaltete organisatorische Fragen rund um den Prozess, da neue Mitarbeitende vor Beginn des Programms sich mehr Informationen bezüglich des Ablaufs wünschten. Die Forscher stellten fest, dass die vom Arbeitgebenden zur Verfügung gestellten Informationen für die Organisation als ausreichend gesehen wurden, allerdings die Onboarder noch offene Fragen und Bedenken äußerten. Auch Klein et al. (2015) erkannten eine signifikante Diskrepanz zwischen den Informationen und Services, die Unternehmen im Onboarding-Prozess laut ihren eigenen Angaben zur Verfügung stellen, und jenen Informationen und Services, die von den neu Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Die Anzahl

der angeblich angebotenen Elemente im Onboarding-Prozess war höher als jene, die von den neuen Mitarbeitenden erfasst wurde.

Um diese Lücke zu schließen, empfehlen die Forschenden, auf sozialen Medien Gruppen für neu Angestellte einzurichten, um bereits frühzeitig den Austausch unter diesen zu ermöglichen. Neben organisatorischen Fragen sind Tipps und Ratschläge, um den Onboarding-Prozess möglichst erfolgreich zu meistern, gefragte Themen. Auch zu diesem Thema können Kommentare der Kollegenschaft in einer gemeinsamen Gruppe hilfreich sein. Durch diese Maßnahme können das Vertrauen in die Firma und den Onboarding-Prozess erhöht, gemeinsame Ziele postuliert und die Zufriedenheit der Teilnehmenden gesteigert werden (Yarbrough und Salazar, 2023).

Neben Gruppen in sozialen Medien wird von Cummings und Dennis (2018) auch die Verwendung eines organisationsinternen sozialen Netzwerks empfohlen, denn dies ermöglicht den Austausch mit Teamkollegen noch vor dem ersten virtuellen Treffen. Die dort vom Onboarder gezeigten Informationen dienen anderen Teammitgliedern als erster Anhaltspunkt und sind bereits Teil der Meinungsbildung über das neue Teammitglied. Gleichzeitig ermöglichen es diese Informationen, einen Startpunkt für Gespräche zu schaffen, zum Beispiel im Falle von gleichen Erfahrungen oder Fähigkeiten. Im Zuge der Studie wurde untersucht, wie Profile auf organisationsinternen sozialen Netzwerken von zukünftigen Arbeitskollegen gelesen werden und wie die vorgefundenen Informationen interpretiert werden. Hierbei kann zwischen dem systematischen Ansatz, der sich auf „hard facts“ stützt, und dem heuristischen Ansatz, der das Profil oberflächlich betrachtet, unterschieden werden. Allerdings haben beide Gruppen gemein, dass basierend auf den Informationen das „Social Capital“ des Onboarder evaluiert wird. Hierbei werden vor allem Personen mit einem guten sozialen Netzwerk positiver gesehen, da diese mehr Zugriff auf Ressourcen haben und sich das bei anfallenden Problemen meist hilfreich erweist. Abschließend wird postuliert, dass die Informationen aus dem Profil stärker gewichtet werden als mögliche Inputs aufgrund einer vorangegangenen kurzen persönlichen Begegnung. Dies unterstreicht die Wichtigkeit für neue Teammitglieder, ein ansprechendes Profil zu erstellen, um bereits vor dem ersten direkten Kontakt die Meinungsbildung zu beeinflussen.

Als dritten Schritt nennen Scott et al. (2022), dass der Onboarding-Prozess kontinuierlich evaluiert werden soll, um gegebenenfalls Änderungen vornehmen zu können und diesen besser

an die Bedürfnisse der neu Eingestellten anzupassen (Abbildung 1). Für diesen Prozess werden folgende vier Kernfragen genannt: (1) Funktioniert die Eingewöhnungsphase wie ursprünglich geplant? (2) Ist die Dauer der Eingewöhnungsphase passend gewählt? (3) Wird das zu erlangende Wissen in Bezug auf betriebsinterne Prozesse und benötigte Software erfolgreich vermittelt? (4) Kann das Unternehmen Vorteile aus dem Onboarding-Prozess ziehen? Speziell in Krisenzeiten oder während der Umstellung der Eingewöhnungsphase ist es von Vorteil, neue Mitarbeitende bereits während dieser Zeit öfters mittels Umfragen zu ihrem aktuellen Wohlbefinden, dem bereits erlangten Wissen und ihrer zwischenmenschlichen Beziehungen im Team zu befragen. Dadurch kann man bereits vor Abschluss des Onboardings Änderungen vornehmen und somit den Prozess verbessern.

2.5 Leitung im virtuellen Onboarding-Prozess

Hierbei sind die der Leitung zugeschriebenen Aufgaben abhängig von der Unternehmensstruktur und Organisationskultur. In kleineren Teams wird meist der Manager einen Großteil der Einschulung persönlich übernehmen, während in größeren Abteilungen oft eine andere Position als Hauptansprechperson während dieser Phase dient.

Um den Einschulungsprozess neu Mitarbeitender zu erleichtern, empfehlen Yarbrough und Salazar (2023) Leitenden, diesen sehr detailliert und systematisch zu gestalten. Dabei soll der Fokus auf der expliziten Kommunikation der allgemeinen Erwartungen, wichtiger Daten und Ziele des Onboarding-Prozesses sowie der Bereitstellung von Kontaktdaten von weiteren Personen im Unternehmen liegen. Im Zeitraum zwischen Zusage und erstem Arbeitstag sollen Führungskräfte mit der neuen Person Kontakt halten und dieser Informationen zukommen lassen (Bradt & Davis, 2014, S. 129). In den ersten Tagen ist es hilfreich, täglich mit dem Onboardee kurze Check-ups einzuplanen, um mögliche Fragen zu klären und unterstützend zur Seite zu stehen (Alexander, 2021; Carlos & Muralles, 2021). Damit sowohl für den neuen Mitarbeitenden als auch für den Vorgesetzten der Fortschritt im Prozess sichtbar ist und eine Struktur als Leitfaden geboten wird, empfiehlt Goodermote (2020) die Verwendung einer Tabelle. In dieser sind alle Elemente des Prozesses aufgelistet und bereits absolvierte Stufen markiert und sie bietet somit eine gute Gesprächsgrundlage für die täglichen Check-ups. Ein weiterer Vorteil dieser Meetings ist die Möglichkeit, eine persönliche Beziehung zwischen

Vorgesetztem und neuen Mitarbeitenden aufzubauen. Vor allem Onboardees, die den Onboarding-Prozess von ihrem Homeoffice aus durchlaufen, fühlen sich oft eingeschüchtert und unsicher. In diesem Fall sind die Check-ups eine gute Gelegenheit, das Selbstvertrauen zu stärken und mögliche Ängste zu besprechen (Goodermote, 2020). Einige Artikel fokussieren sich im Zuge von Onboarding auf die Sichtweise, dass in dieser Phase die Organisation eine Leistung dem neuen Mitarbeitenden entgegenbringt. Allerdings ermöglicht es auch Firmen, zusätzliche Informationen zum Beispiel über Fähigkeiten und Fortbildungswünsche des Angestellten einzuholen. Mithilfe dieses Wissens können berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten angepasst und neu erkannte Stärken genutzt werden. Auch diese Themen sind für die Leitung relevant und können während Check-ups gut besprochen werden. Gleichzeitig fördern das Interesse an den Fähigkeiten des neuen Teammitglieds und die Wertschätzung durch das Anbieten von möglichen Weiterbildungen die Beziehung zwischen Onboarder und Führungskraft (Hall-Ellis, 2014).

2.6 Virtuelle Meetings

In den vorangegangenen Abschnitten wurden virtuelle Meetings als essenzieller Bestandteil der Kommunikation im virtuellen Team dargestellt und ihrer Wichtigkeit im Onboarding-Prozesses wurde unterstrichen. In einer Studie aus dem Jahr 2018 wurde bereits davon ausgegangen, dass Mitarbeitende an zwischen elf und fünfzehn Meetings pro Arbeitswoche teilnehmen. Für Personen in Managementpositionen kann sich diese Zahl potenziell verdreifachen, wodurch diese fast zwei Drittel ihrer Arbeitszeit in Besprechungen verbringen (Porter & Nohria, 2018).

Als während der Covid-19-Pandemie ein Großteil der beschäftigten Personen ihren Arbeitsplatz in ihr Zuhause verlagerte, wurde das virtuelle Meeting Ersatz für persönliche Absprachen, Teammeetings, Ganggespräche und viele weitere, zum Arbeitsalltag gehörende Interaktionen. Eine Umfrage unter mehr als 6000 Erwerbstätigen in Deutschland zeigte auf, dass vor 2020 rund 4 Prozent der Arbeitskräfte den Großteil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice tätig waren. Dieser Anteil stieg mit dem ersten Lockdown rapide an und auch im Jänner des Folgejahres arbeitete rund ein Viertel der befragten Personen ausschließlich von zuhause (Hans-Böckler-Stiftung, 2024). Parallel mit dem Anstieg an Personen im Homeoffice lässt sich auch weltweit ein Anstieg an der Nutzung von Plattformen für virtuelle Meetings erkennen. Als Beispiel

kann die Videokonferenz-Applikation ZOOM genannt werden, welche bis zum Beginn der Covid-19-Pandemie monatlich unter einer Million Downloads aufwies. Dieser Wert erreichte mit 35 Millionen im April 2020 seinen Höchststand und ist seit diesem Zeitpunkt nicht mehr auf unter 4,5 Millionen monatliche Downloads abgesunken (Airnow, 2024). Diese Zahlen begründen auch das Forschungsinteresse an virtuellen Meetings, denn die Anzahl der publizierten Artikel zu dem Thema erreichte 2020 einen neuen Höchststand (Allen & Lehmann-Wiltenbrock, 2022).

Zu den am häufigsten genannten Vorteilen virtueller Meetings können die Kostenersparnis sowie die Zeitersparnis aufgrund von reduzierten Reisekosten, die auch mit erhöhter Klimafreundlichkeit einhergehen, genannt werden. Zusätzlich sind die Möglichkeiten, rasch mit anderen Personen in Kontakt zu treten, die Reichweite der Kommunikation zu erweitern und flexibler an Terminen teilzunehmen, zu nennen. Die Summe dieser Vorteile führt zu einer gesteigerten Arbeitseffektivität bei Teilnehmenden von virtuellen Meetings (Schmitt, 2020, S. 20; Ranade & Greenstein, 2010).

Bei der Auflistung der negativen Effekte von virtuellen Meetings wird oft die eingeschränkte Wahrnehmung der anderen Teilnehmenden, da einige Kommunikationskanäle nur begrenzt zur Verfügung stehen, genannt. Zum Beispiel ist die Körpersprache des Gegenübers bei Telefonanrufen nicht beobachtbar und auch im Falle eines Videogesprächs nur partiell zu erkennen. Ebenso wird auf eine verkürzte Aufmerksamkeitsspanne hingewiesen, da Teilnehmende verstärkt eine passive Rolle einnehmen, die mit dem Aktivitätslevel beim Fernsehen verglichen werden kann. Einen weiteren Nachteil stellen Ablenkungen dar, die zum Beispiel durch die Möglichkeit, das Video zu beenden, entstehen. Dadurch haben Teilnehmende die Option, parallel anderen Tätigkeiten nachzugehen, und richten daher den Fokus ihrer Aufmerksamkeit nicht mehr auf das Gespräch (Schmitt, 2020, S. 20). Nicht nur der Teilnehmende, der die Videoübertragung beendet, ist leichter mit den Gedanken vom Gespräch entfernt, auch die anderen beteiligten Personen schweifen gedanklich vom Thema ab, wenn sie sich fragen, weshalb das Video beendet wurde (Terason et al., 2022). Zusätzlich fällt die Möglichkeit zum Austausch vor oder nach dem geplanten Termin weg und diese Entwicklung wirkt sich verstärkt negativ auf junge Mitarbeitende aus, da sie dadurch weniger Möglichkeit haben, mit anderen Teilnehmenden in Kontakt zu treten (Rommel, 2021). Wenn der Meetingraum frühzeitig geöffnet ist, können bereits anwesende Teilnehmende informelle Gespräche führen. Al-

lerdings besteht die Möglichkeit, dass diese jederzeit von allen anderen eingeladenen beziehungsweise gerade hinzukommenden Personen mitgehört werden, weshalb die Privatsphäre dieser Gespräche merklich eingeschränkt ist. Daher ist es im virtuellen Meeting laut Terason et al. (2022) schwerer, Beziehungen aufzubauen und wichtige Einzelgespräche am Rande eines Meetings zu führen. Gerade diese informelle Kommunikation wird von Schulze et al. (2014) als essenziell für jede Organisation angesehen. Zu einem Trendwort ist „Zoom Fatigue“ oder auch „Virtual Meeting Fatigue“ geworden, das in der Literatur als Zustand der Ausgelaugtheit sowie Energielosigkeit aufgrund von virtuellen Meetings beschrieben wird. Die Auswirkungen eines Arbeitstages mit virtuellen Meetings lassen sich sowohl am selben Tag als auch am darauffolgenden Tag feststellen. Dieser Zustand entsteht unter anderem, da sich Teilnehmende während des Gesprächs beobachtet fühlen und daher kontrollieren müssen, welchen Eindruck sie bei ihrem Gegenüber hinterlassen. Dies kann als eine Zusatzbelastung zum eigentlichen Thema des virtuellen Meetings angeführt werden.

Nachdem virtuelle Meetings, bedingt durch die Covid-19-Pandemie, sehr rasch und oftmals ohne ausführliche Vorbereitung implementiert wurden, ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, sich mit den Erkenntnissen der letzten Jahre auseinanderzusetzen, um in Zukunft effektivere Meetings im virtuellen Raum durchzuführen (Terason et al., 2022). Karl et al. (2021) schlagen Organisationen vor, Trainings zum richtigen Verhalten im virtuellen Meeting für Mitarbeitende bereitzustellen, um die häufigsten negativen Effekte anzusprechen und Videokonferenzrichtlinien zu kommunizieren, falls diese vorhanden sind. Diese Empfehlungen können zum Beispiel das Stummschalten des Mikrofons, Pünktlichkeit, Essen während des Meetings, die geplante Länge des Gruppenanrufes und die Videorichtlinien beinhalten. Neue Mitarbeitende sollten dieses Training bereits vor den ersten wichtigen virtuellen Meetings abgeschlossen haben, um das nötige Hintergrundwissen zu besitzen, damit sie ihr Verhalten an die Richtlinien anpassen können. Lindeblad et al. (2016) ergänzen, dass eine klar kommunizierte Strategie bezüglich der Nutzung der verschiedenen Tools für virtuelle Meetings die Chancen, dass die Technologien wie gewünscht genutzt werden, steigert. Hierbei muss ergänzt werden, dass man keine Vorgehensweise als objektiv optimal einstufen kann und man an den Kontext angepasst entscheiden muss. Almarzooq et al. (2020) erläutern dies am Beispiel ihrer Forschung zum Implementierungsprozess von virtuellen Lernmöglichkeiten. Während es in gut besuchten Videokonferenzen von Vorteil ist, Teilnehmende zu bitten, ihre Mikrofone stummzuschalten,

behindert diese Regel die aktive Zusammenarbeit in einem virtuellen Gespräch mit nur wenigen Personen. In Bezug auf Videorichtlinien spricht sich das Forscherteam für die eingeschalteten Kameras aus und empfiehlt Programme, die optisch hervorheben, wer gerade spricht, um dem Gespräch einen intuitiveren Rahmen zu bieten und die Partizipation zu erhöhen. Damit dennoch die Privatsphäre der einzelnen Teilnehmenden gewahrt werden kann, soll die Möglichkeit, den eigenen Hintergrund verschwommen wiederzugeben, gegeben sein. Um dem verstärkten Ermüdungszustand der Teilnehmenden entgegenzuwirken, raten Nurmi und Pakariinen (2023) Organisationen, einerseits die Anzahl der virtuellen Meetings möglichst gering zu halten. Andererseits soll bei diesen Zusammentreffen von den Teilnehmenden Einsatz sowie echte mentale Anwesenheit gefordert werden, da sie im Zuge ihrer Untersuchung herausfanden, dass aktive Meetingteilnehmende weniger Müdigkeit verspüren. Ähnlich wie in einem Präsenzmeeting wird auch für virtuelle Treffen empfohlen, Rollen zu vergeben, wie zum Beispiel eine moderierende Person. Zu den Aufgaben dieser Rolle zählt es, die Teilnehmenden nach ihrer Meinung zu fragen und auch Personen, die sich ruhiger verhalten beziehungsweise ihren Standpunkt nicht kommunizieren, in das Gespräch einzubinden. Ergänzend gibt es die Empfehlung, im virtuellen Raum eine weitere Rolle, betitelt als „technische Assistenz“, an einen Teilnehmenden zu vergeben. Diese Person wird von Teilnehmenden kontaktiert, falls technische Schwierigkeiten, wie beispielsweise bei der Mikrofonhandhabung oder Sichtbarkeit der präsentierten Folien, für Einzelne auftreten. Durch eine eigens festgelegte Person wird der Fluss der Unterhaltung nicht unterbrochen, wenn sich Betroffene direkt an die technische Assistenz wenden können (Almarzooq et al., 2020).

3 Methodik

3.1 Forschungsdesign

Diese Masterarbeit verfolgt einen Mixed-Methods-Ansatz mit Fokus auf qualitativ erhobene Daten. Eine weitgehend qualitative Methode wurde wegen der explorativen Natur der Forschungsfrage gewählt, bei der eine aktuelle Thematik – virtuelles Onboarding – mit zum derzeitigen Stand begrenzter Literatur und vorhandenen Theorien erforscht werden soll (Maison, 2019, S. 7). Die ausgewählte Methode zielt darauf ab, sowohl quantitative als auch qualitative Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage heranzuziehen. Hierbei ist es möglich, diese sowohl gleichzeitig als auch nacheinander zu erheben, sowie den Fokus entweder auf eine Art der Daten zu legen oder gleichwertig zu betrachten (Flick, 2020, S. 229-230). Aufgrund der gerade beschriebenen Vielfalt an Möglichkeiten innerhalb des Ansatzes haben sich mehrere Begriffe zur Beschreibung in der Literatur etabliert, welche allerdings große Gemeinsamkeiten aufweisen (Vogt et al., 2014, S. 366). Den Vorteil der Mixed-Methods-Methode sehen Foscht et al. (2009) in der Möglichkeit, die Forschungsfrage umfassend und tiefgehend zu beantworten. Allerdings bringt hier nicht direkt der Einsatz von umso mehr Methoden oder die Überschneidung in möglichst vielen Forschungsstadien diesen Vorteil, sondern die gezielte Auswahl der richtigen Tiefe und des richtigen Zeitpunkts im Forschungsprozess zur Verbindung der Ansätze. Mayring und Brunner (2009) sprechen sich ebenso gegen die strikte Trennung von qualitativer und quantitativer Forschung aus und ordnen den hier gewählten Ansatz als „qualitativ orientierte Forschung“ ein. Mit diesem Begriff beschreiben sie einen Aufbau, bei welchem in der Datenerhebung ein qualitativer Ansatz vorherrschend ist und bei der Analyse der erhobenen Daten quantitative Methoden, wie die Betrachtung von Häufigkeiten und Zusammenhängen, hinzugefügt werden.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden zwei Datenquellen herangezogen. Im Zuge des COME-Projekts an der Universität Wien wurden bereits im Wintersemester 2022 Interviews mit Personen, die in ihrem Arbeitsalltag an virtuellen Meetings teilnehmen und gegebenenfalls diese auch leiten, durchgeführt. Diese Sekundärdaten sind von Teilnehmenden des Kurses „2022W – 040312 KU Virtuelle Meetings als Werkzeug eines wirksamen Managements (MA)“ anhand eines Interviewleitfadens des Fachbereichs für Governance in Non-Profit-Instituten der Universität Wien erfasst worden. Während hauptsächlich qualitative Daten

erhoben wurden, sind auch einige Skalenfragen in dem Leitfaden aufgelistet, weshalb hier sowohl qualitative als auch quantitative Daten vorliegen. Diese Daten liefern einen breiten Überblick über unterschiedliche im virtuellen Meeting relevante Aspekte wie Wahrnehmung von Körpersprache, angewandte Methoden zur Miteinbeziehung aller Teilnehmenden, Kommunikationsverhalten und Veränderungen im Leitungsverständnis. Um die Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können, werden daher nur ausgewählte Fragen, welche hierfür von Relevanz sind, analysiert. Die Primärdaten, welche im Forschungsprozess mittels Leitfadeninterviews erhoben werden, sind der Fokus der Arbeit. In den folgenden Seiten wird genauer auf diese Datenerfassung und -analyse eingegangen. Dafür werden die Primärdaten mit „Stichprobe A“ bezeichnet, während sich „Stichprobe B“ auf bereits erhobene Daten bezieht.

Für die vorliegende Forschungsfrage wird von Kurz et al. (2009) die Durchführung von problemzentrierten Interviews empfohlen. Dieser Ansatz eignet sich, wenn bereits Vorwissen, wie in dieser Arbeit aus den Sekundärdaten, vorhanden ist und die Fragestellung mithilfe der Gespräche genauer untersucht und erkundet werden soll. Den befragten Personen soll es im Zuge dieser halbstrukturierten Methode möglich sein, ihre Antworten frei auszuführen, während die Durchführende, falls nötig, mithilfe des Interviewleitfadens auf die Problemstellung zurückleiten kann. Ein weiterer Vorteil von leitfadengestützten Interviews ist die Möglichkeit der leichteren Vergleichbarkeit der Antworten und das daraus resultierende höhere Potential für Verallgemeinerungen. Der Leitfaden wurde als Kombination von Fragen aus dem COME-Fragebogen und neu erstellten Fragen, basierend auf dem Wissen aus dem Literaturteil dieser Arbeit, erstellt. Das fertige Dokument wurde den Autorinnen der COME-Studie vorgelegt und von diesen bestätigt, wie von Maison (2019, S. 136) als wichtig in ihrem Buch beschrieben. Dieser Schritt wird empfohlen, um sicherzustellen, dass der Leitfaden nicht voreingenommen formuliert ist oder Fragen zu eng formuliert sind für ein qualitatives Interview.

Für die Primärdatenerhebung mittels Leitfadeninterviews wird die Stichprobe durch eine Kombination von Convenience Sampling und Schneeballmethode bestimmt. Eine genauere Beschreibung der Stichprobe ist in Unterkapitel 3.2 zu finden. Dem Thema der Arbeit entsprechend findet das Interview im virtuellen Raum statt und eine Aufzeichnung wird angefertigt, um mit Hilfe dieser Datei das Gespräch für die Datenanalyse transkribieren zu können.

Die Transkripte von Stichprobe A werden anschließend exploriert, um darauf aufbauend den Kodierungsprozess durchzuführen (Kuckartz, 2010, S. 22-23). Der Kodierungsprozess richtet

sich nach den Vorgaben einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring & Fenzl (2019), die im Unterkapitel 3.4 genauer erläutert wird.

Die Sekundärdaten sind in der Form eines Excel-Dokuments zusammengefasst und aufbereitet, in welchem jede Frage in einer Spalte aufgelistet ist und jede Zeile die entsprechende Analyseeinheit von einer der 67 Befragungen angibt. Durch dieses Format ist es möglich, die Daten direkt zu analysieren, und es bedarf keiner weiteren Aufbereitung. Nach der Auswertung der Primär- und Sekundärdaten werden die Ergebnisse mit themenspezifischer Literatur verglichen, um die in der Einleitung festgehaltenen Forschungsfragen zu beantworten.

3.2 Stichprobenbeschreibung

Bei der Auswahl der Interviewpartner für Stichprobe A wird ein nichtprobabilistischer Ansatz angewandt. Während die geringere Objektivität und höhere Wahrscheinlichkeit für Verzerrung dieser Methoden als Nachteil genannt werden, wird dieser Ansatz oft aufgrund der besseren Praktikabilität gewählt (Meyer & Reutterer, 2007). Da bei dieser Vorgehensweise nicht sichergestellt werden kann, dass jede Person der Zielmenge mit gleicher Wahrscheinlichkeit befragt wird, lässt sich das Ergebnis nicht auf die gesamte Zielmenge generalisieren, sondern es trifft einzig für die Teilnehmenden der Studie zu (Stratton, 2021). Allerdings ist zu beachten, dass bei der Stichprobenwahl nicht willkürlich Personen ausgewählt werden, sondern Interviewpartner mit einem großen Informationsschatz bezüglich der Forschungsfrage befragt werden. Im Allgemeinen wird in der qualitativen Forschung auch von inhaltlicher Repräsentativität gesprochen, bei der für die Forschung notwendigen Merkmale, wie in diesem Fall die Teilnahme an einem Onboarding-Prozess als Mitarbeitender oder Leitender, gegeben sind. Im Gegensatz hierzu strebt die quantitative Forschung oft nach statistischer Repräsentativität (Misch, 2015). Aus der Sammlung der nichtprobabilistischen Sampling-Methoden ist für diese Arbeit der zielgerichtete Ansatz gewählt, bei dem die Teilnehmenden vom Forscher einzeln ermittelt werden (Stratton, 2021). Ergänzt wird diese Vorgehensweise durch die Schneeballmethode, die es ermöglicht, nach dem Identifizieren von ersten relevanten Interviewpartnern deren Erfahrungen und Kontakte zu nutzen, um weitere mögliche Gesprächspartner auszumachen (Kurz et al., 2009). Zur Wahrung des Überblicks werden die Kontaktinformationen zu diesen Personen in einer Liste gesammelt, mit Anmerkungen bezüglich bereits erfolgter Kommunikation. Nach dem Abschluss der Arbeit wird dieses Dokument entsorgt.

Die Stichprobenauswahl zielt darauf ab, insgesamt 20 Personen zu befragen. Diese Anzahl wurde in Absprache mit den Forscherinnen der COME-Studie für den vorliegenden Sachverhalt als passend bestimmt. Um den Onboarding-Prozess aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten zu können, werden sowohl Onboardees als auch leitende Personen befragt. Neu Mitarbeitende qualifizieren sich durch den zum Zeitpunkt der Befragung fortlaufenden oder erst unmittelbar abgeschlossenen, virtuell oder hybrid stattgefundenen Einführungsprozess. Diesen Personen war es außerdem nicht möglich, all ihre Teammitglieder innerhalb der ersten zwei Wochen persönlich im Büro kennenzulernen. Die zweite Gruppe der befragten Personen setzt sich aus leitenden Personen, die im letzten Jahr in einem virtuellen oder hybriden Onboarding-Prozess in dieser Rolle involviert waren, zusammen. Durch die Befragung dieser verschiedenen Gruppen soll der Einführungsprozess holistisch betrachtet werden. Tabelle 1 legt die demographischen Eigenschaften von Stichprobe A dar. Alle befragten Personen sind in profitorientierten Unternehmen tätig und 90 Prozent davon haben mehr als 100 Mitarbeitende. Rund drei Viertel der Interviews wurden mit Frauen geführt. Die Hälfte der Teilnehmenden ist unter 30 Jahre alt, wobei das Durchschnittsalter bei neuen Mitarbeitenden niedriger war als bei Führungskräften.

Tabelle 1

Verteilung der demographischen Werte der 20 befragten Personen (Stichprobe A) (eigene Darstellung)

Stichprobe A	Ausprägung der Merkmale			
Geschlecht	N	Männlich	Weiblich	Divers
	20	5	14	1
Art der Organisation	N	Profitorientiertes Unternehmen	Verwaltung	Nichtregierungsorganisation
	20	20	0	0
Größe der Organisation	N	Unter 50 Mitarbeitende	50–100 Mitarbeitende	Über 100 Mitarbeitende
	20	2	0	18
Alter	N	Unter 30 Jahre	30–50 Jahre	Über 50 Jahre
	20	10	6	4

Für die Erhebung der Sekundärdaten wurden insgesamt 67 Befragungen durchgeführt. Auch diese Interviews wurden dem Thema entsprechend im virtuellen Raum abgehalten und die Stichprobe beinhaltet Personen, die in ihrem Arbeitsalltag mit virtuellen Meetings in Kontakt kommen. Die demographischen Daten, in Tabelle 2 dargestellt, geben Aufschluss darüber, dass das Geschlechterverhältnis annähernd ausgeglichen ist, da insgesamt zwei Männer mehr befragt wurden. Der Großteil der Befragten arbeitet in profitorientierten Unternehmen, mit fünf Teilnehmenden in Verwaltungsjobs und vier Angestellten bei Nichtregierungsorganisationen. Rund 70 Prozent der Befragten sind in Firmen mit über 100 Mitarbeitenden tätig und etwa ein Viertel in Betrieben mit zwischen 50 und 100 Mitarbeitenden. Die Hälfte der Befragten ist unter 30 Jahre alt, dazu kommen rund 30 Prozent zwischen 30 und 50 Jahren und der Rest entfällt auf Befragte, die bereits mehr als 50 Jahre alt sind.

Tabelle 2

Verteilung der demographischen Werte der 67 befragten Personen (Stichprobe B-COME/Studie) (eigene Darstellung)

Stichprobe B	Ausprägung der Merkmale			
Geschlecht	N	Männlich	Weiblich	Divers
	67	34	32	1
Art der Organisation	N	Profitorientiertes Unternehmen	Verwaltung	Nichtregierungsorganisation
	66	57	5	4
Größe der Organisation	N	Unter 50 Mitarbeitende	50–100 Mitarbeitende	Über 100 Mitarbeitende
	66	2	18	46
Alter	N	Unter 30 Jahre	30–50 Jahre	Über 50 Jahre
	67	33	26	8

3.3 Datenerhebungsmethoden

Unabhängig von der geographischen Entfernung des Gesprächspartners werden alle Interviews online durchgeführt, um eine einheitliche Datenerhebung zu gewährleisten. Hierfür erhalten die Teilnehmenden, sobald ein Termin festgelegt wurde, eine Einladung zu einem

Microsoft-Teams-Meeting (Kurz et al., 2009). Zu den weiteren Vorteilen von virtuellen Befragungen zählt, dass auch Befragte mit geringeren Zeitressourcen einen Online-Termin leichter wahrnehmen können (Edwards & Holland, 2013, S. 48). Da für die befragten Personen virtuelle Meetings zu ihrem Alltag gehören, kann davon ausgegangen werden, dass sie die nötige technische Ausstattung und auch Erfahrung im Umgang mit dieser besitzen und es gewohnt sind, virtuell Gespräche zu führen (De Villiers et al., 2021). Bei diesem Forschungsdesign gibt es keine festgesetzte Reihenfolge, in welcher die ausgewählten Interviewpartner befragt werden sollen. Aghamanoukjan et al. (2009) empfehlen, den ersten Termin mit einer Person von weniger Relevanz zu führen, um etwaige Fehler zu erkennen und diese bei den anschließenden Terminen bereits behoben zu haben. Alle Gespräche werden als Einzelgespräche jeweils mit der befragten Person und der Autorin der Masterarbeit als Interviewerin geführt. Zu Beginn wird die Einwilligung zur Aufzeichnung des Interviews erbeten und anschließend die Aufzeichnung sowie Transkription in der Applikation gestartet. Nach Abschluss des Interviews kann das Transkript des Gesprächs heruntergeladen und als Textdatei gespeichert werden. Small Talk vor Beginn der Befragung beziehungsweise am Ende des Termins wird von Kurz et al. (2009) begrüßt, da dies einerseits ermöglicht, Vertrauen zwischen den Gesprächsteilnehmenden aufzubauen, und gleichzeitig auch neue Inhalte aufzeigen kann. Ergänzend zu diesem Punkt nennen Aghamanoukjan et al. (2009) als Schlüssel für erfolgreiche qualitative Interviews, dass sich die befragten Personen respektiert fühlen. Um dieses Gefühl zu erreichen, dienen die Bereitstellung ausreichender Informationen vorab sowie die Wertschätzung der Tatsache, dass sich die befragte Person gerade für das Interview Zeit nimmt und diese Ressource daher auch effizient verwendet wird.

Der Beginn des Termins erfolgt durch eine Begrüßung, die auch die Vorstellung der interviewenden Person, den Kontext des Termins, eine kurze Beschreibung des Ziels der Arbeit und des darauffolgenden Interviews sowie praktische Informationen, wie die geplante Dauer, beinhaltet. Ebenso wird der befragten Person die Möglichkeit geboten, noch Fragen sowie Anmerkungen zu äußern (Kurz et al., 2009). Sobald alle offenen Fragen geklärt sind, beginnt die leitfadengestützte Befragung der Person mit einer offenen Einstiegsfrage, die ihr die Möglichkeit bietet, ihre Sicht auf die Problemstellung darzulegen und zu weiterem Redefluss anregt. Bereits mit dieser Frage können zumeist erste Rückschlüsse auf die Richtung des Gesprächs gezogen werden. Für die Befragungen der Experten warnt Pfadenhauer (2009, S. 453), dass

Spezialisten dazu neigen, im Gespräch mit Nicht-Experten den Sachverhalt extremer darzustellen, entweder zu unter- oder übertreiben oder vermehrt mit Analogien und Metaphern aus anderen Bereichen zu arbeiten. Um ein möglichst natürliches Befragungsklima zu erzeugen, muss sich die interviewende Person vor dem Aufeinandertreffen genügend Wissen über das Thema aneignen.

Der bei den Gesprächen zum Einsatz kommende Leitfaden wurde von der Autorin dieser Masterarbeit zusammengestellt und beinhaltet im ersten Teil Fragen, die bereits im Zuge der COME-Studie ausgearbeitet worden sind. Hervorzuheben ist, dass nicht alle Fragen gestellt werden, sondern nur die Fragen mit Relevanz für das aktuelle Thema. Somit wird auch weniger Zeit in Anspruch genommen, welche für den zweiten Teil der Fragen genutzt wird. Die zweite Hälfte des Interviews besteht aus spezifischen Fragen zum Onboarding-Prozess, welche im Zuge des folgenden Unterkapitels noch im Detail beleuchtet werden.

Nach dem Einstieg wird der erste Themenblock „Persönliches Erleben“ aus der COME-Studie aufgegriffen. Diese Sektion befasst sich damit, wie sich die befragte Person im virtuellen Meeting fühlt, und gezielt angesprochene Aspekte sind das Wir-Gefühl im Team, die Gesprächskultur und die informelle Kommunikation. Der Themenblock Leitung ist vor allem für Interviewteilnehmende, die häufig eine leitende Rolle im virtuellen Meeting innehaben, von Relevanz. Daher werden bei Onboardees, die selbst keine leitende Rolle einnehmen, diese Fragen übersprungen. In diesem Bereich gibt die leitende Person Auskunft, wie sie virtuelle Meetings aufbaut und nach welchen Kriterien sie Buddys auswählt.

Im zweiten Teil der Befragung liegt der Fokus auf dem Onboarding-Prozess. Während dieser Aspekt in der COME-Studie nur kurz erwähnt wurde, wird er im Zuge dieser Arbeit detailreicher ausgeführt, weshalb zusätzliche Fragen entwickelt wurden. Da sich die Aufgaben von neuen Mitarbeitenden und Managern stark unterscheiden, werden hier zwei verschiedene Fragebögen für das leitfadengestützte Interview verwendet, wobei einige Fragen in beiden Dokumenten zu finden sind. Die vollständigen Dateien können in Anhang 1 und Anhang 2 eingesehen werden. Die in Klammern angegebenen Quellen beziehen sich auf die Autoren, die zu diesem Thema in Kapitel 2 zitiert wurden. Auch hier lassen sich zwei Teile erkennen: Zuerst wird der Onboarding-Prozess detaillierter besprochen, mit Fragen zu den verwendeten Elementen, dem Aufbau des ersten Arbeitstages, bereitgestellten Informationen vorab und Feedbackmöglichkeiten. Anschließend liegt der Fokus auf der Teamdynamik, dem Kennenlernen

der Kollegen, dem Aufbau von Vertrauen und der Herstellung eines Zugehörigkeitsgefühls. Abschließend gibt es die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge während des Onboarding-Prozesses zu nennen und Anmerkungen zum Thema zu äußern.

Während des gesamten Gesprächs wird empfohlen, die Fragen möglichst offen zu formulieren und auf neue Aspekte, die von der befragten Person eingebracht werden, einzugehen (Kurz et al., 2009). Zusätzlich sollte die interviewende Person versuchen, jede Art der Beeinflussung möglichst gering zu halten. Dazu zählt auch die nonverbale Kommunikation (Aghamanoukjan et al., 2009).

Da die Arbeit darauf abzielt, eine transkriptbasierte Analyse durchzuführen, wird vom Gespräch ein vollständiges Transkript angefertigt. Im anschließenden Prozess wird die Tondatei in eine Textdatei umgewandelt. Da bereits in diesem Schritt, wenn auch ungewollt, eine erste Interpretation der Daten stattfindet, wird hier bereits von einigen Autoren der Beginn der Datenanalyse gesehen. Ziel dieses Schrittes ist es, das Gespräch so gut wie möglich in einem Protokoll nachzubilden, um es anschließend weiter analysieren zu können (Höld, 2009, S. 657).

Da diese Arbeit sich nicht genauer mit den linguistischen Besonderheiten auseinandersetzt, werden Merkmalen wie Lautstärke, sprachlicher Tönung und Länge der Sprechpausen kein besonderes Augenmerk geschenkt. Dialekt wird an Standarddeutsch angenähert, Lautäußerungen nicht transkribiert, besondere Betonung erkennt man an der Unterstreichung des Begriffs und im Falle langer Pausen werden diese mit (...) dargestellt (Kuckartz, 2010, S. 44).

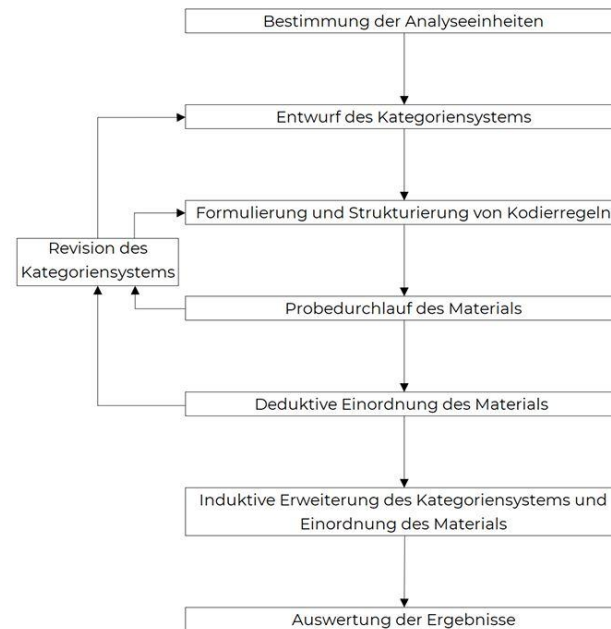
3.4 Datenanalyse

Im Zuge der Datenanalyse werden Stichprobe A und Stichprobe B zunächst getrennt voneinander untersucht und danach verglichen. Diese Vorgehensweise zielt darauf ab, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den beiden Proben aufzuzeigen.

Bei den erfassten Primärdaten werden als erster Schritt der Datenanalyse die zuvor angefertigten Transkripte korrekturgelesen, um orthografische Fehler zu vermeiden und somit eine solide Basis für den weiteren Arbeitsprozess zu schaffen. Für die Schritte der Datenorganisation, Kodierung und Vorbereitung für die Analyse werden die Transkripte als Textdateien in das Programm „QCAmap“ importiert. In dem Tool werden den einzelnen Textpassagen die

entsprechenden Codes zugeordnet, es extrahiert anschließend die markierten Stellen pro Code und beschleunigt somit den Analyse-Prozess (Mayring, 2018).

Zur Datenauswertung wird die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring und Fenzl (2019) angewandt, die dem Mixed-Methods-Ansatz zugeordnet wird. Laut den Forschern stellt die qualitative Inhaltsanalyse eine „Methode der Auswertung fixierter Kommunikation (z. B. Texte) dar, geht mittels eines Sets an Kategorien systematisch, regel- und theoriegeleitet vor und misst sich an Gütekriterien“ (Mayring & Brunner, 2009, S. 673). Da bereits andere Studierende zuvor mit dieser Methode erfolgreich mit Daten der COME-Studie gearbeitet hatten, wurde dieser Ansatz gewählt. Die qualitative Inhaltsanalyse ist nicht als reine Textanalyse zu sehen, sondern ordnet die Transkripte in ein Kommunikationsmodell ein, um so weitergehende Schlussfolgerungen ziehen zu können (Mayring & Fenzl, 2019). Den Kontext für Stichprobe A bieten einerseits junge, gut ausgebildete Erwachsene, die sich aktuell oder bis vor kurzem in einem virtuellen Onboarding-Prozess befunden haben, sowie erfahrene Mitarbeitende, die im virtuellen Onboarding-Prozess eine leitende Funktion haben. Die Ergebnisse aus Stichprobe B betrachtet man vor dem Hintergrund, dass hierfür Personen, die als Teil ihres Alltags mit virtuellen Meetings arbeiten, befragt werden. Der Prozess zur Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse folgt klaren Vorgaben und kann mithilfe eines Ablaufmodells (Abbildung 2) beschrieben werden. Nach der Einordnung des Interviews werden die Analyseeinheiten festgelegt. Bei der Kodiereinheit handelt es sich um die kleinste Einheit, die im weiteren Prozess analysiert werden darf, in diesem Fall um eine Wortgruppe bzw. einen Satz. Die Kontexteinheit beschreibt, wie groß der Rahmen ist, der für eine einzelne Kodierung betrachtet wird, in diesem Fall das gesamte Interview. Zuletzt gibt die Auswertungseinheit Aufschluss darüber, wie groß die Materialportion ist, welche analysiert wird, in dieser Arbeit das gesamte Material (Mayring & Fenzl, 2019).

Abbildung 2*Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse (Skugor, 2024)*

Aufbauend auf den Themen der COME-Studie sowie des Interviewleitfadens und der den beiden zugrunde liegenden Theorien wird hier ein vorwiegend deduktiver Ansatz verfolgt. Hierfür folgt als zweiter Schritt die Festlegung der Kategorien. Von den Autoren der Methode wird eine Kategorie als Kurzformulierung des analysierenden Aspekts, welcher sowohl Ober- wie auch Unterkategorien besitzen kann, definiert (Mayring & Fenzl, 2019, S. 634). In Tabelle 3 sind die deduktiv erarbeiteten Kategorien ersichtlich.

Tabelle 3*Deduktiv entwickeltes Kategoriensystem (eigene Darstellung)*

Kategorie		Unterkategorie		Quellen
K1	Aufbau On-boarding	K1.1	Elemente	(Gazmin et al., 2022; Scott et al., 2022)
		K1.2	Vorabinformationen	(Yarbrough & Salazar, 2023; Klein et al., 2015)
		K1.3	Modularer Aufbau	(Goodermote, 2020; Scott et al., 2022)
K2	Team	K2.1	Kennenlernen des Teams	(Scott et al., 2022; Yarbrough & Salazar, 2023; Petrilli et al., 2022; Alexander, 2021)
		K2.2	Vertrauen	(Terason et al., 2022; Carlos & Muralles, 2021)
		K2.3	Wir-Gefühl	(Sedrine et al., 2020; Scott et al., 2022)
K3	Informelle Kommunikation	K3.1	Buddy-System	(Groysberg, 2020; Caldwell & Peters, 2018; Scott et al., 2022)
		K3.2	Kommunikationstools	(Schulze et al., 2014; Lindeblad et al., 2016)
		K3.3	Soziale Medien	(Yarbrough & Salazar, 2023; Gilson et al., 2015)
		K3.4	Informelle Kommunikation	(Schulze et al., 2014; Scott et al., 2022; Terason et al., 2022)
K4	Virtuelle Teams	K4.1	Kamera	(Lindeblad et al., 2016; Shockley et al., 2021)
		K4.2	Kulturelle Unterschiede	(Au & Marks, 2012; Jimenez et al., 2017; Hundschell et al., 2022)
		K4.3	Willkommensrunde/zu Wort kommen	(Nurmi & Pakarinen, 2023; Lim (2023))

K5	Onboarding-Prozess	K5.1	Erster Tag	(Groysberg, 2020; Vernon, 2012)
		K5.2	Equipment	(Caldwell & Peters, 2018; Karl et al., 2021)
		K5.3	Kommunikationshäufigkeit Leitung/Onboarder	(Groysberg, 2020; Goodermote, 2020)
		K5.4	Training für Leitung/Buddy	(Scott et al., 2022; Groysberg, 2020)
		K5.5	Pläne für die Zukunft	(Hunsaker & Hunsaker, 2008; Caldwell & Peters, 2018)
		K5.6	Feedback/Evaluierung	(Scott et al., 2022; Carlos & Muralles, 2021)

Im nächsten Schritt werden die Kodierregeln festgehalten, um mit dieser Struktur einen Teil des Materials zu untersuchen. Die erste Kodierung ist als Probedurchlauf zu verstehen und darauf aufbauend wird das Kategoriensystem gegebenenfalls präzisiert. Sobald die Kodierregeln als für den Grad der Analyse adäquat eingestuft werden, wird dieser Schritt als abgeschlossen betrachtet. Der aus den vorangegangenen Schritten entstandene Kodierleitfaden, der den Code, dessen Definition und die Kodierregel beinhaltet, ist in Anhang 4 ersichtlich. Basierend auf diesem werden anschließend die Transkripte analysiert, indem konkrete Textpassagen den Kategorien zugeordnet werden. Obwohl der Großteil der Kategorien bereits vor dem Betrachten des Materials erstellt wird, ist es während des Kodierprozesses möglich, induktiv entwickelte Kategorien in den Leitfaden aufzunehmen. Dieser Schritt soll gewählt werden, wenn die zusätzlichen Kategorien zur Verbesserung der Analyse beitragen (Mayring & Fenzl, 2019). Tabelle 4 bietet einen Überblick über die induktiv hinzugefügten Kategoriensysteme. Diese Änderungen müssen auch auf bereits kodiertes Textmaterial angewandt werden, um Durchgängigkeit zu gewährleisten. Nach Abschluss der Kodierung werden mithilfe der „Text-Retrieval-Funktion“ alle zu einem Code gehörenden Textstellen in einem Dokument aufgelistet, um die anschließende Analyse zu erleichtern (Kuckartz, 2010, S. 25).

Tabelle 4*Induktiv entwickeltes Kategoriensystem (eigene Darstellung)*

Code	Name des Codes	Musterauszug
24	Aufbau Teammeeting	Wir haben alle zwei Wochen ein Teammeeting, ein regelmäßiges Meeting, bei dem wir alle zusammenkommen. (O5)
16	Mittagessen	Ein großer Punkt ist da immer dieses gemeinsame Mittagessen gehen, und das habe ich auch von Anfang an sehr positiv aufgefasst. (O12)
15	Vor-Ort-Treffen	Wir versuchen jetzt einmal im Quartal oder 3-4-mal im Jahr, uns wirklich physisch zu treffen. (O13)
14	Verbesserungswünsche	Wenn es einfach mehr Budget gibt, wenn du jetzt sagst, es gibt da dediziertes Teambudget, ja, dass man jetzt ganz bewusst trinken gehen kann. (L3)
26	Weitere Informationen	Ich glaube, auch die Teilmarkgröße spielt da eine Rolle. (L6)
25	Ziel des Onboarding-Prozesses	Ich fand, das Onboarding hatte jetzt für mich nicht so viel Mehrwert, weil ich mir ja eben alles selbst eigentlich aneignen musste. (O5)

Wie in der Definition der qualitativen Inhaltsanalyse erwähnt ist, gelten für diesen Ablauf Gütekriterien. Diese leiten sich aus gängigen Merkmalen der quantitativen Forschung ab. Im Zusammenhang mit der hier angewandten Methode werden Objektivität, Reliabilität und Validität genannt. Objektivität kann durch InterCoder-Reliabilität erreicht werden. Hierfür werden Teile des Materials von einer zweiten Forscherin mit Hilfe desselben Leitfadens kodiert und die beiden Kodierungen auf Übereinstimmung untersucht. Zur Gewährleistung der Reliabilität werden einzelne Textpassagen nach Abschluss der Kodier-Phase erneut kodiert und das Ergebnis wird auf Übereinstimmung mit der vorhergegangenen Kodierung verglichen. Um Validität der Methode zu erlangen, sollen die Kategorien sowie der Leitfaden für die Kodierphase theoriegeleitet entwickelt worden sein (Mayring & Brunner, 2009).

Zur Analyse der Sekundärdaten steht bereits ein Dokument mit den Antworten zu den einzelnen Fragen des Fragebogens zur Verfügung. Der Zustand des Materials ist zwischen Transkript und Codebuch anzusehen, da bereits die relevanten Textpassagen aus einer Antwort herausgefiltert, allerdings noch keine Kategorien definiert worden sind. Insgesamt umfasst der Fragebogen der COME-Studie 57 Fragen zu vier Themenblöcken sowie einen quantitativen Teil mit 22 Fragen, die auf einer 5-stufigen Skala von Zustimmung bis Ablehnung beantwortet worden sind. In Anhang 3 ist eine Auflistung der Fragen, welche im Zuge der Sekundärdaten-Analyse betrachtet werden, zu finden. In einem ersten Schritt werden die quantitativen Daten unter Zuhilfenahme von deskriptiver Statistik untersucht. Da die Daten in einem Microsoft-Excel-Dokument gesammelt sind, wird die Auswertung direkt in dieser Applikation stattfinden, um die Gefahr des Verlustes oder der Veränderung der Daten beim Übertragen in ein anderes Analysetool zu umgehen. Da es sich bei dem vorliegenden Datensatz um eine im Vergleich geringe Anzahl an Fragen und Datensätzen handelt, ist diese Applikation ausreichend. Für jede Frage werden folgende statistische Maße ermittelt: der Mittelwert, welcher den durchschnittlichen Wert angibt, der Median, welcher den zentralen Wert im Datensatz aufzeigt und im Vergleich mit dem Mittelwert betrachtet werden kann, um sogenannte „Ausreißer“ zu identifizieren, sowie die Standardabweichung, die Aufschluss über die Streuung der einzelnen Datenpunkte gibt.

Zu jeder offen gestellten Frage ist bereits die Analyseeinheit aus jedem der Interviews aufgelistet. Daher lässt sich bei vielen Fragen eine Häufigkeit von gewissen Antworten feststellen. Einerseits werden für diese Fragen Häufigkeitswerte ermittelt, andererseits wird die Reichhaltigkeit der Antworten genutzt, um genauere Einblicke in die Sichtweise und Motivation der befragten Personen zu bekommen.

Nach Abschluss der Auswertung der Primär- und Sekundärdaten werden die Ergebnisse mit der Literatur verglichen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede hervorgehoben und die Forschungsfragen, soweit dies möglich ist, beantwortet. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Forschungsprozesses präsentiert.

4 Ergebnisse

4.1 Deskriptive Darstellungen & statistische Auswertungen

Im ersten Unterkapitel werden die quantitativen Daten aus Stichprobe A ausgewertet und gegebenenfalls mit den Werten der COME-Studie (Stichprobe B) verglichen. In Tabelle 5 sind deskriptive Maße von Stichprobe A für die Fragen zwei und drei aus der COME-Studie mit Bezug auf die Arbeitszeit, welche in Meetings verbracht wird, dargestellt.

Tabelle 5

Deskriptive Maße zur verbrachten Arbeitszeit in virtuellen Meetings der Stichprobe A (eigene Darstellung)

	Arbeitszeit in Meetings (in %)	Davon in virtuellen Meetings (in %)	MANAGER: Arbeitszeit in Meetings (in %)	ONBOARDER: Arbeitszeit in Meetings (in %)	MANAGER: Davon in virtuellen Meetings (in %)	ONBOARDER: Davon in virtuellen Meetings (in %)
N (gültig)	19	16	6	12	5	10
N (fehlend)	1	4	1	1	2	3
Mittelwert	0,48	0,81	0,62	0,43	0,88	0,78
Median	0,5	0,95	0,55	0,43	1	0,95
Sd	0,20	0,25	0,15	0,21	0,16	0,29
Varianz	0,04	0,06	0,02	0,04	0,03	0,09
Spannweite	0,65	0,75	0,3	0,65	0,3	0,75
Minimum	0,15	0,25	0,5	0,15	0,7	0,25
Maximum	0,8	1	0,8	0,8	1	1

Stichprobe A verbringt knapp die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Meetings, wobei sich für diesen Wert eine Spannweite von 65 Prozent erkennen lässt, mit einem Minimum von 15 Prozent ihrer Arbeitszeit bis zu 80 Prozent. Führungskräfte weisen hierfür mit 62 Prozent einen rund 20 Prozent höheren Wert auf als Onboardees. Unter der Beachtung einer Normalarbeitszeit von 40 Stunden in Österreich (Wirtschaftskammer Österreich, o. D.) verbringen die Teilnehmenden zwischen 6 und 32 Stunden pro Woche in Meetings. Ein Großteil dieser Meetings findet im virtuellen Raum statt, wie der Mittelwert von 0,81 erkennen lässt. Der Unterschied zwischen Leitung und Onboarder fällt in diesem Umfeld geringer aus. Allerdings ist bei dieser Frage auffällig, dass Manager der Stichprobe A mindestens 70 Prozent der Meetings virtuell hatten, während dieser Wert für Onboardees deutlich geringer ist, mit 25 Prozent.

In Tabelle 6 sind die deskriptiven Maße von Stichprobe B zu den gleichen Fragen angeführt, wobei hier nicht zwischen den hierarchischen Ebenen unterschieden wurde.

Tabelle 6

Deskriptive Maße zur verbrachten Arbeitszeit in virtuellen Meetings der Stichprobe B (eigene Darstellung)

	Arbeitszeit in Meetings	Arbeitszeit in virtuellen Meetings
N (gültig)	67	67
N (fehlend)	0	0
Mittelwert	0,38	0,58
Median	0,35	0,6
Sd	0,2	0,31
Varianz	0,04	0,09
Spannweite	0,85	0,95
Minimum	0,05	0,05
Maximum	0,9	1

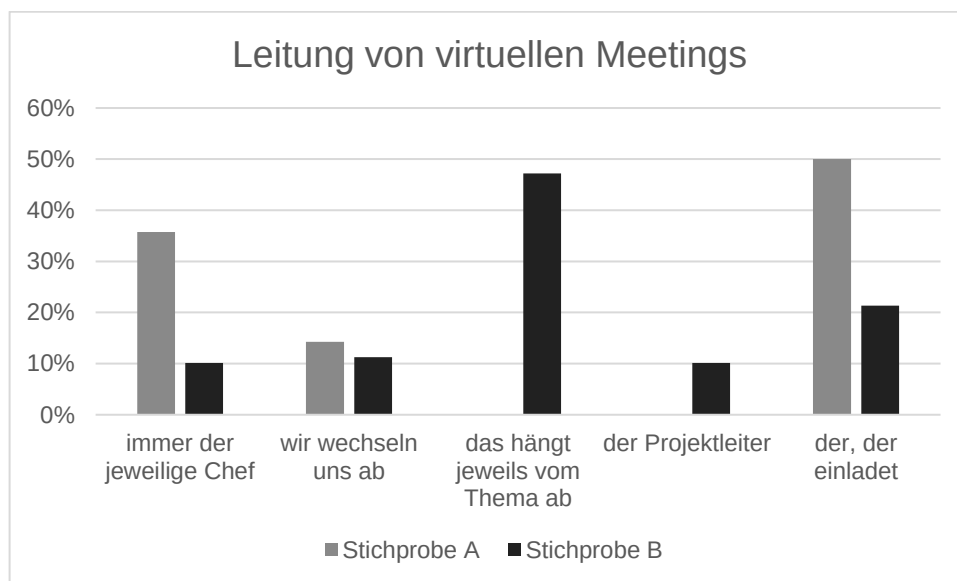
Im Vergleich zu Stichprobe A ist die Arbeitszeit in Meetings bei Stichprobe B mit 38 Prozent geringer. Auch der Anteil an virtuellen Meetings ist geringer, wobei hier die Standardabweichung mit 0,31 deutlich größer ist, was auf eine höhere Streuung hindeutet, die auch an der Spannweite von 0,95 zu erkennen ist. Eine mögliche Erklärung für die größeren Unterschiede

ist die breiter gefasste Stichprobenbeschreibung, da für Stichprobe B der öffentliche und der private Sektor befragt wurden und es keine Voraussetzung war, in virtuellen Teams zu arbeiten.

Befragt nach der Leitung (Abbildung 3) im virtuellen Meeting, wählt in der Stichprobe A die Hälfte der Befragten die Antwort „der, der einladet“, gefolgt von „immer der jeweilige Chef“ bei etwas mehr als einem Drittel. Bei Stichprobe B ist dies in 47 Prozent themenabhängig, gefolgt von der einladenden Person. Die Antwort „das hängt jeweils vom Thema ab“ ist in Stichprobe A nicht genannt, vermutlich, weil Onboardees noch nicht in so viele verschiedene Projekte und Themen involviert sind.

Abbildung 3

Prozentuale Auswertung der Frage „Wer leitet bei Ihnen virtuelle Meetings?“ (eigene Darstellung)



In Stichprobe B wurden im Zuge der „Wordrap“-Fragen die Teilnehmenden befragt, ob sie einer genannten Aussage auf einer fünfstufigen Skala zustimmen (1) oder diese ablehnen (5). In Tabelle 7 sind die Antworten auf die Aussagen „Bei uns im Team ist der Zusammenhalt durch die digitalen Meetings gesunken.“ und „Bei uns haben neue Mitarbeitende durch die vorwiegend digitale Arbeitsweise große Schwierigkeiten, anzukommen. Und einige sind auch ganz schnell wieder gegangen.“ dargestellt.

Tabelle 7*Deskriptive Maße zum Team in Stichprobe B (eigene Darstellung)*

	Bei uns im Team ist der Zusammenhalt durch die digitalen Meetings gesunken.	Bei uns haben neue Mitarbeitende durch die vorwiegend digitale Arbeitsweise große Schwierigkeiten anzukommen. Und einige sind auch ganz schnell wieder gegangen.
N (gültig)	67	66
N (fehlend)	0	1
Mittelwert	3,66	3,62
Median	4	4
Sd	1,25	1,41
Varianz	1,56	1,99
Spannweite	4	4
Minimum	1	1
Maximum	5	5

In Tabelle 7 sieht man, dass die Aussage, dass der Zusammenhalt durch digitale Meetings gesunken sei, wie auch die Aussage, dass neue Mitarbeitende schwerer Anschluss finden, eher abgelehnt wird, wie der Mittelwert von rund 3,6 sowie der Median von 4 andeuten.

Vier weitere Fragen aus dieser Sektion des COME-Fragebogens geben Aufschluss über die informelle Kommunikation im Zuge von virtuellen Meetings (Tabelle 8).

Tabelle 8

Deskriptive Maße zur informellen Kommunikation in virtuellen Meetings in Stichprobe B (eigene Darstellung)

	Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil in einer lebendigen Organisation.	Bei uns kommt jede/r TeilnehmerIn in jedem virtuellen Meeting mindestens einmal zu Wort.	Bei unseren virtuellen Meetings gibt es jedes Mal eine Ankommens- und eine Abschlussrunde.	Anfangsrunden in Meetings sind eine gute Möglichkeit miteinander in Kontakt zu kommen.
N (gültig)	67	67	67	67
N (fehlend)	0	0	0	0
Mittelwert	1,67	2,81	3,12	2,09
Median	1	3	3	2
Sd	1,08	1,32	1,48	1,13
Varianz	1,19	1,76	2,23	1,29
Spannweite	4	4	4	4
Minimum	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5

Große Zustimmung findet die Aussage, dass informelle Kommunikation ein wichtiger Bestandteil der Organisation ist, wie anhand des Medians von 1 und des Mittelwerts von 1,67 zu sehen ist. Bei der Hälfte der Befragten kommen alle Teilnehmenden im Zuge eines virtuellen Meetings zu Wort. Etwas weniger als die Hälfte gibt an, dass Willkommens- und Abschlussrunden Teil virtueller Treffen sind, allerdings ist bei dieser Frage die Schwankung mit fast 1,5 am höchsten. Diese Elemente werden grundsätzlich als positiv wahrgenommen, wie der Median von 2 und die Standardabweichung von 1,14 angeben.

Für den Rest des Unterkapitels werden nur Daten aus Stichprobe A analysiert, welche spezifisch auf den Onboarding-Prozess im virtuellen Raum eingehen (Tabelle 9, Tabelle 10 und Abbildung 4).

Tabelle 9 gibt Aufschluss darüber, wie lange nach dem Arbeitsantritt der Onboardee die Leitung beziehungsweise die Kollegenschaft virtuell kennengelernt hat.

Tabelle 9

Deskriptive Maße zum Onboarding-Prozess, beantwortet von Onboardees der Stichprobe A (eigene Darstellung)

	Wie viele Tage nach dem 1. Arbeitstag hast du die Leitung virtuell kennengelernt? (in Tagen)	Bis wann hast du das ganze Team virtuell kennengelernt? (in Tagen)
N (gültig)	9	13
N (fehlend)	4	0
Mittelwert	1,89	4,46
Median	0	5
Sd	3,5	2,44
Varianz	12,11	5,94
Spannweite	10	10
Minimum	0	0
Maximum	10	10

Der Median zeigt, dass ein Großteil die Leitung am ersten Arbeitstag virtuell kennengelernt hat. Für die anderen Befragten folgte dieser Kontakt in den darauffolgenden Tagen. Im Extremfall dauerte es zwei Wochen bis zum ersten virtuellen Austausch. Durchschnittlich ist das gesamte Team virtuell innerhalb der ersten Woche zum ersten Mal gesehen worden. Auch hier dauerte es im Extremfall zwei Wochen bis zum ersten virtuellen Kontakt.

In Tabelle 10 wurde erfragt, wie lange es bis zum ersten persönlichen Treffen mit der Leitung und Kollegenschaft gedauert hat. Da einige der Befragten ihre Leitung noch nicht persönlich kennengelernt haben und dies auch für ein persönliches Kennenlernen des Teams gilt, wurden

diese Daten als Kategorienfragen ausgewertet (Tabelle 10). In dieser Grafik wird auch angezeigt, wie lange es gedauert hat, bis sich der Onboarder als Teil des Teams gefühlt hat.

Tabelle 10

Häufigkeitsverteilung bei Fragen zum Onboarding-Prozess, beantwortet von den Onboardern der Stichprobe A (eigene Darstellung)

	Wie viele Tage nach dem 1. Arbeitstag hast du die Leitung persönlich kennengelernt?	Bis wann hast du das ganze Team persönlich kennengelernt?	Wann hast du dich als Teil des Teams gefühlt?
N (gültig)	10	13	11
N (fehlend)	3	0	2
Am ersten Tag	5	1	1
In der ersten Woche	3	0	0
In der zweiten Woche	0	0	6
Im ersten Monat	0	1	1
Im ersten Halbjahr	0	1	2
Im ersten Jahr	0	1	0
Länger als ein Jahr	1	0	0
nie	1	9	1

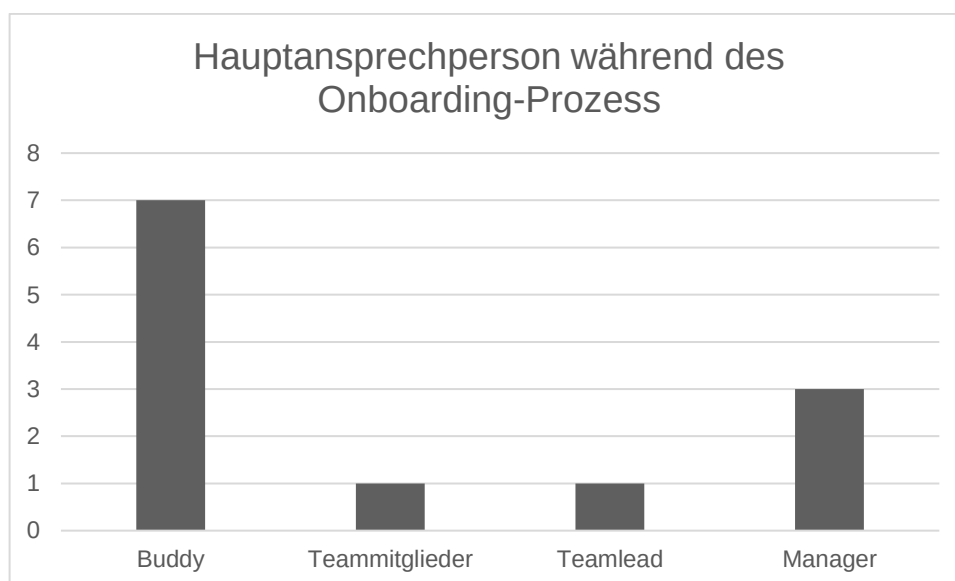
Die Hälfte der Berufseinsteiger berichtete, dass der Manager am ersten Arbeitstag auch physisch vor Ort war, bei weiteren 30 Prozent erfolgte das persönliche Begrüßen innerhalb der ersten Woche, einzig bei einer befragten Person fand dieses Treffen erst nach über einem Jahr statt. Deutlich größer sind die Unterschiede bei der Angabe der Zeitspanne, bis zum ersten Mal direkter Kontakt mit dem gesamten Team stattgefunden hat. Eine befragte Person traf bereits am ersten Tag das gesamte Team persönlich, während fast 70 Prozent bis jetzt noch kein physisches Kennenlernen hatten. Drei der befragten Personen gaben an, dass es jedes Quartal ein Teamevent gibt, bei dem neue Kollegen kennengelernt werden. Da die Teilnehmenden unterschiedlich lange bereits in den Unternehmen tätig sind, ist die Frage nicht eindeutig auswertbar.

Mehr als die Hälfte der neuen Mitarbeitenden hatte das Gefühl Teil des Teams zu sein in der zweiten Arbeitswoche. Für eine Person war jener Zustand vom ersten Tag an gegeben, während eine Person sich noch nicht an diesem Punkt sieht.

In Abbildung 4 ist deutlich zu erkennen, dass für rund 60 Prozent der befragten Personen der Buddy die Hauptansprechperson während des Onboarding-Prozesses ist. Drei Mal übernahm die Führungskraft diese Rolle und jeweils ein Mal der Teamlead und ein Teammitglied.

Abbildung 4

Hauptansprechperson während des Onboarding-Prozesses (eigene Darstellung)



4.2 Häufigkeitsmatrizen der qualitativen Daten

Die qualitativen Daten wurden im Zuge von 20 Interviews mit Personen, die momentan oder kürzlich einen Onboarding-Prozess hatten, und Managern, die Erfahrungen mit der Leitung dieser Phase haben, erfasst und werden in dieser Arbeit als Stichprobe A bezeichnet. Zu den hier behandelten Themen stehen keine Sekundärdaten aus Stichprobe B zum Vergleich zur Verfügung. Für jede der vier Kategorien werden in der Folge eine Häufigkeitsmatrix und eine Segmentmatrix abgebildet. Ersteres stellt dar, wie häufig ein Code absolut genannt wurde und in wie vielen Interviews dieser erwähnt wird. Bei Kategorien, die ausschließlich von einer der zwei befragten Gruppen besprochen wurden, ist dies in den letzten beiden Spalten angeführt. Die Segmentmatrix gibt für jeden Code zwei Zitate aus den Interviews an, aus der Sicht des

Onboardees wie auch der Leitung. Abschließend wird ein Code ohne Zuordnung zu den vier Hauptkategorien gelistet.

4.2.1 Virtuelle Teams

In der Unterkategorie „Virtuelle Teams“ waren die Nennungen von Onboardees und Leitung ausgeglichen (Tabelle 11). In 95 Prozent der Interviews wird das Kennenlernen im Team angesprochen und insgesamt konnten 57 Textpassagen diesem Thema zugeordnet werden. Am zweithäufigsten wurden der Aufbau eines Wir-Gefühls im Team sowie die Wichtigkeit von Vor-Ort-Treffen genannt. Beide Codes wurden in 90 Prozent der Interviews thematisiert. Fast jeder Befragte erwähnte informelle Kommunikation im Zusammenhang mit virtuellen Meetings oder Vor-Ort-Treffen. Die verwendeten Kommunikationstools und wie Vertrauen im Team erarbeitet wird, wurden von rund drei Vierteln der Befragten genannt. Die Bedeutung des Mittagessens ist ein deduktiver Code, der in einem Viertel der Interviews zur Sprache kam. Zitate zu dieser Kategorie können in Anhang 5 eingesehen werden.

Tabelle 11

Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Virtuelle Teams“ (eigene Darstellung)

Code	Name des Codes	Häufigkeit absolut	Genannt von so vielen Befragten	Davon Onboardees	Davon Manager
3	Kennenlernen des Teams	57	19		
4	Vertrauen	38	16		
23	Wir-Gefühl	49	18		
15	Vor-Ort-Treffen	36	18		
6	Kommunikationstools	21	16		
16	Mittagessen	7	5		
9	Informelle Kommunikation	37	19		
21	Kulturelle Unterschiede	13	10		

4.2.2 Onboarding

Aufgrund der großen Anzahl an Codes mit Bezug zum Onboarding-Prozess werden diese für die Analyse in zwei Kategorien unterteilt. Die Rubrik „Onboarding – Orientierung“ beschäftigt sich mit dem Aufbau des Prozesses, während „Onboarding – Sozialisierung“ die Integration im Team thematisiert. Tabelle 12 zeigt die Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Onboarding-Orientierung“. Hierbei lässt sich erkennen, dass am häufigsten auf die verschiedenen Elemente, aus denen sich der Onboarding-Prozess zusammensetzt, eingegangen wurde. 85 Prozent der Interviewpartner nannten diesen Aspekt. Berufseinsteiger wurden zusätzlich befragt, ob der Onboarding-Prozess modular aufgebaut sei. Dieser Aussage stimmen mehr als die Hälfte aller Befragten dieser Gruppe zu. Die zu Beginn bereitgestellten Informationen wurden ebenfalls hauptsächlich von dieser Gruppe thematisiert. Die Themen „Ablauf des ersten Tages“, „Übernahme von Equipment“ und „Nutzung von sozialen Medien vor oder während der Einschulungsphase“ sind von beiden Gruppen regelmäßig erwähnt worden. Zusätzlich wurden Personen in Leitungsfunktionen nach ihrem Ziel im Zuge des Onboarding-Prozesses befragt. Während Onboardees angaben, ob ihre persönliche Erwartung an den Einschulungsprozess erfüllt wurde. Zusätzlich gab diese Gruppe an, ob im Zuge des Prozesses Zukunftspläne besprochen wurden. Zu jedem dieser Kategorie zugeordneten Codes ist ein Beispiel in der Segmentmatrix in Anhang 6 zu finden. Abschließend wurden Verbesserungsvorschläge für den Onboarding-Prozess notiert.

Tabelle 12

Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Onboarding-Orientierung“ (eigene Darstellung)

Code	Name des Codes	Häufig- keit abso- lut	Genannt von so vie- len Be- fragten	Davon Onboar- dees	Davon Manager
1	Elemente	50	17		
11	Modularer Aufbau	8	7	7	
2	Vorabinformatio- nen	18	14	10	
8	Erster Tag	22	14		
10	Equipment	11	9		
17	Ziel des Onboar- ding-Prozesses	33	18	11	7
22	Pläne für die Zu- kunft	14	10	10	
20	Soziale Medien	19	13		
14	Verbesserungswün- sche	32	17		

In Tabelle 13 sind die Häufigkeiten der Codes mit Bezug zu Sozialisierung im Onboarding-Prozess gelistet. Am häufigsten wird das Buddy-System thematisiert, welches in 18 von 20 Fällen Teil des Onboarding-Prozesses ist. Der Großteil der Führungskräfte gab Einblick in die Trainings, die ihnen sowie Buddys zur Verfügung stehen. Exemplarische Aussagen zu diesem Thema werden in der Segmentmatrix in Anhang 7 angeführt.

Tabelle 13

Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Onboarding-Sozialisierung“ (eigene Darstellung)

Code	Name des Codes	Häufigkeit absolut	Genannt von so vielen Befragten	Davon Onboardees	Davon Manager
12	Kommunikationshäufigkeit Leitung/Onboarder	20	12		
5	Buddy-System	44	18		
18	Training für Leitung/Buddy	12	8		6
19	Feedback/Evaluierung	22	16		

4.2.3 Virtuelle Meetings

In Anlehnung an die Ergebnisse der COME-Studie wurden in der Kategorie „Virtuelle Meetings“ Informationen zu virtuellen Meetings zusammengetragen (Tabelle 14). Ein Unterpunkt gilt der Kameranutzung während dieser Gespräche, häufiger noch wurde die Willkommensrunde in Teammeetings thematisiert. Rund drei Viertel der Befragten gaben Einblicke in den Aufbau des Teammeetings. In Anhang 8 wird die Sichtweise zu diesen Aspekten von O4, O5, O6, L1 und L3 dargelegt.

Tabelle 14

Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Virtuelle Meetings“ (eigene Darstellung)

Code	Name des Codes	Häufigkeit absolut	Genannt von so vielen Befragten	Davon Onboardees	Davon Manager
13	Willkommensrunde/zu Wort kommen	17	12		
24	Aufbau Teammeeting	46	17		
7	Kamera	12	11		

Einer der Codes wurde keiner Unterkategorie direkt zugeschrieben. Dieser enthält Informationen, welche für die Auswertung von Relevanz sind, allerdings keinem Code eindeutig zugeordnet werden können. Knapp unter der Hälfte der Befragten gab Ergänzungen an und insgesamt wurden 14 Kommentare dieser Kategorie zugeordnet (Tabelle 15 & Anhang 9).

Tabelle 15

Häufigkeitsmatrix der Kategorie „Ohne Zuordnung“ (eigene Darstellung)

Code	Name des Codes	Häufigkeit absolut	Genannt von so vielen Befragten	Davon Onboardees	Davon Manager
26	Weitere Informationen	14	8		

5 Diskussion

5.1 Literatureinordnung der wichtigsten Erkenntnisse

5.1.1 Erkenntnisse der Analyse der quantitativen Daten

Im ersten Teil der Analyse wurden die quantitativen Daten der Stichproben ausgewertet. Stichprobe A bezieht sich hierbei auf die 20 Interviews mit im Onboarding-Prozess involvierten Personen. Für diese Gespräche wurden zum Teil quantitativ analysierbare Fragen von der COME-Studie übernommen, um einen Vergleich der beiden Gruppen zu ermöglichen. Stichprobe B bezieht sich auf eben diese Ergebnisse der COME-Studie mit 67 Teilnehmenden.

Die Analyse der verbrachten Zeit im virtuellen Meeting zeigt, dass Stichprobe A mehr Zeit sowohl im persönlichen als auch im virtuellen Setting mit Treffen verbringt (Tabelle 5 & Tabelle 6). Der höhere Wert für Stichprobe A lässt sich damit erklären, dass alle befragten Personen im Kontakt mit virtuellen Onboarding-Prozessen sind und diese durchgeführt werden, wenn das Unternehmen virtuelles Arbeiten unterstützt. Innerhalb der Mitglieder von virtuellen Teams wurde die Frage für Führungskraft und Onboarder getrennt analysiert. Die Unterschiede bestätigen, dass Personen in Leitungsrollen einen größeren Teil ihres Tages in Meetings verbringen (Porter & Nohria, 2018). Die Ergebnisse bestätigen auch Rausch (2009), laut deren Forschung drei Viertel der Arbeitszeit von Führungskräften für Kommunikation, welche virtuelle Meetings beinhaltet, reserviert sind.

Ein weiterer Aspekt war die Leitungsrolle im virtuellen Meeting (Abbildung 3). Bei Stichprobe A übernimmt zumeist die einladende Person die Leitung im virtuellen Meeting, während dies bei Stichprobe B in rund der Hälfte der Meetings themenabhängig ist. Lepsinger und DeRosa (2010, S. 132) stimmen zu, dass nicht pauschal die einladende Person dieses führen soll, sondern dies fähigkeitsabhängig ist. Zu den Aufgaben der Leitung zählen: Aufbauen eines positiven Gesprächsklimas, Sicherstellen, dass die Teilnehmenden auf dem gleichen Wissensstand sind, aktive Teilnahme fordern und Ergebnisse des Meetings zusammenfassen. Die Wichtigkeit der Leitung bestätigt auch Skugor (2024), welche anhand der Daten aus Stichprobe B die Auswirkung der Meetingführung auf die Teilnehmenden erforschte und Auswirkungen auf das Zugehörigkeitsgefühl und die Teamintegration erkannte.

In Stichprobe A wurden die Jobanfänger befragt, wie viele Tage nach dem ersten Arbeitstag sie ihre Führungskraft beziehungsweise das ganze Team virtuell zum ersten Mal getroffen haben (Tabelle 9). Hierbei findet das Treffen mit der Leitung in den meisten Fällen am ersten Tag statt, während das Team im Laufe der ersten Woche virtuell kennengelernt wird. Oft fand dieses Treffen im Zuge des wöchentlichen Jour fixes statt. Alexander (2021) und Carlos & Muralles (2021) empfehlen frühen und regelmäßigen Austausch zwischen Leitung und neuen Mitarbeitenden zum Aufbau einer Beziehung und Unterstützung im Onboarding-Prozess. Die Empfehlung von Alexander (2021), zuerst einzelne Teammitglieder in halbstündigen Gesprächen kennenzulernen, um bei dem Jour fixe bereits mit den einzelnen Personen vertraut zu sein, ist in keinem der Interviews erwähnt worden.

Die Hälfte der Befragten lernte ihre Führungskraft am ersten Arbeitstag physisch kennen und mehrere Manager (L2, L7) gaben an, dass persönliches Kennenlernen zu diesem Zeitpunkt entscheidend ist (Tabelle 10). Für ein weiteres Drittel fand der direkte Kontakt innerhalb der ersten Woche statt. Dem gegenüber stehen ein Onboarder, der seine Führungskraft noch nie getroffen hat, sowie ein Fall, in dem es länger als ein Jahr gedauert hat. Bei den Ausreißern, wo der Kontakt sehr lange gedauert hat, ist die geographische Distanz groß und der Kontakt kann nur im Zuge einer Dienstreise entstehen. Viele der befragten Personen arbeiten im gleichen Land wie die Leitung und konnten daher schneller ein persönliches Treffen vereinbaren. Aguiléra und Proulhac (2015) untersuchten Geschäftsreisen in Frankreich und erkannten, dass meist die hierarchisch höhergestellte Person die Reise unternimmt. Diese Annahme wird bei O6 und L3 bestätigt. Julsrud und Gjerdåker (2013) fügen hinzu, dass der Aufbau von persönlichen Beziehungen im Arbeitsumfeld einer der häufigsten Gründe für das Besuchen eines anderen Standortes ist.

Am Ende des Leitfadenterviews wurden die Jobanfänger gebeten anzugeben, nach welcher Zeitspanne sie sich als Teil des Teams gefühlt haben (Tabelle 10). Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass dies in der zweiten Arbeitswoche zutraf. Positiv kann vermerkt werden, dass sich fast alle Onboarder nach einem Monat als Teil ihres Teams sehen (O2, O4, O7, O8, O10, O11, O13). Für zwei weitere Personen war dieses Gefühl im ersten Halbjahr gegeben, einmal bereits am ersten Tag, und eine Person hat dieses Gefühl noch nicht erlebt. Befragt nach dem Auslöser dieses Gefühls lässt sich eine Vielzahl von Motiven erkennen. Das Wertschätzen ihrer Arbeit hat O2, O3, O7 und O11 veranlasst, sich als Teammitglieder zu fühlen. Mehrmals wird persönlicher Kontakt genannt, zum Beispiel nach einem gemeinsamen Dinner

(O3), nach dem ersten Teammeeting (O5) und nach einer gemeinsam betreuten Veranstaltung (O9). Die Aufnahme in die private WhatsApp-Gruppe war der entscheidende Schritt bei O8. Zusammenfassend geben vier der Befragten an, dass dieses Gefühl durch Wertschätzung der Arbeit und durch das Leisten eines Beitrags innerhalb des Teams entstanden ist. Sechs der Berufsanfängenden sahen sich nach persönlichem Kontakt, oft auch im privaten Rahmen, als Teil des Teams. Dies unterstreicht, wie wichtig Kontakt ist, um ein Wir-Gefühl zu entwickeln, und wird auch in der Literatur zum Beispiel von Liao (2017), Pauleen (2003) und Au und Marks (2012) erwähnt.

Im Zuge der COME-Studie wurden den Befragten (Stichprobe B) einige Skalenfragen gestellt, welche mit einer Ziffer zwischen 1 und 5 zu bewerten waren. Für das Thema Onboarding waren zwei dieser Fragen von besonderer Relevanz. Befragt nach der Veränderung des Teamzusammenhalts zeigt sich, dass sich dieser durch virtuelle Meetings nicht verschlechtert hat (Tabelle 7). Diese Aussage widerspricht einem der meistgenannten negativen Effekte von virtuellen Meetings, dass es schwerer ist, Beziehungen aufzubauen und ein gutes Teamgefühl zu entwickeln (Terason et al., 2022; Yarbrough & Salazar, 2023; Scott et al., 2022; Powell et al., 2004). Auch bewerte Stichprobe B die Situation für neue Mitarbeitende nicht schwieriger als in der Vergangenheit und konnte auch nicht erkennen, dass diese Gruppe das Unternehmen schneller wieder verlässt (Tabelle 7). Diese Aussage kann im Gegensatz zu Remmel (2021) und Terason et al. (2022) gesehen werden, welche den Beziehungsaufbau zwischen Kollegen bei virtuellen Meetings gerade für neue Mitarbeitende als schwierig bezeichnen. Sowie Vernon (2012), der den ersten Tag im Unternehmen als maßgeblich erachtet für ein länger bestehendes Dienstverhältnis, und wie aus den obigen Daten hervorgeht, an dem meist nicht das Team zur Gänze getroffen wird. Bereits im Literaturabschnitt ist erwähnt, dass die Untersuchungen zu virtuellen Onboarding-Prozessen uneinig sind, ob sich dahinter eine Verbesserung oder Verschlechterung gegenüber Präsenzeinschulungen ergibt.

5.1.2 Erkenntnisse der Analyse der qualitativen Daten

5.1.2.1 Virtuelles Team

Eine besondere Bedeutung für neue Mitarbeitende hat das erste Kennenlernen mit dem Team (Tabelle 11 & Anhang 5). Während die Kollegenschaft am gleichen Standort meist in den ersten Tagen vor Ort getroffen wird, findet das erste Aufeinandertreffen mit Teammitgliedern

aus anderen Ländern häufig virtuell statt. Nahezu alle befragten Personen berichten, während des ersten virtuellen Jour fixe die Teammitglieder kennengelernt zu haben. Allerdings ist der Vorstellung neuer Teilnehmenden nur ein kurzes Zeitfenster gewidmet (O1, O2, O3, O4, O5, O9, O10). In diesem übernimmt entweder die Führungskraft die Vorstellung (O1, O9) oder übergibt das Wort an den neuen Mitarbeitenden für eine Selbstvorstellung (O2, O3, O4, O5, O10, L1, L3, L6). Nur in vier Interviews wurde erwähnt, dass anschließend genügend Zeit blieb, damit sich die Kollegenschaft dem neuen Mitarbeitenden vorstellen konnte (O11, O13, L1, L6). Auch hier zeigt sich, dass überproportional viele Personen in Leitungsrollen eine gegenseitige Vorstellung wahrgenommen haben, während die meisten Jobeinstiegenden sich nur an eine einseitige Kommunikation erinnern. Pauleen (2003) bewertet eine gegenseitige Vorstellung positiv, da Onboardees, die mehr über die Persönlichkeit ihrer Kollegenschaft in Erfahrung bringen konnten, schnelles Vertrauen zu diesen aufbauen. Interviewee 7 bekam von allen Kollegen ein persönliches Video zugesandt, in welchem sich diese kurz vorstellen und den Neuankömmling im Team herzlich willkommen heißen. Dadurch waren beim ersten virtuellen Treffen bereits die Gesichter und etwas Informationen zu jeder Person bekannt. Alexander (2021) und Terason et al. (2022) empfehlen für neue Mitarbeitende, bereits vor dem ersten virtuellen Zusammentreffen mit einzelnen Teammitgliedern bilaterale virtuelle Gespräche zu fixieren. Dadurch gibt es beim ersten Jour fixe bereits ein paar bekannte Gesichter, wodurch das Wohlbefinden während dieses Termins gesteigert wird. Befragte Person 5 hat zu Beginn der Onboarding-Phase proaktiv virtuelle Treffen mit einzelnen Mitgliedern der Kollegenschaft initiiert, um diese schneller auf einer persönlicheren Ebene kennenzulernen.

Im vorigen Absatz lassen sich bereits verschiedene Kommunikationsplattformen für virtuelle Teams herauslesen. Im Zuge der Analyse zeigten sich große Ähnlichkeiten zwischen den Unternehmen in Bezug auf verwendete Kommunikationskanäle (Tabelle 11 & Anhang 5). In den meisten Unternehmen werden virtuelle Meetings, teaminterne Kommunikation, private Nachrichten und informelle Kommunikation über die Plattform MS Teams abgehandelt. E-Mail wird meist für den formalen Informationsaustausch genutzt (O1, O2, O3, O7, O10). In der Literatur wird empfohlen, möglichst wenige Plattformen zu verwenden, um leichter den Überblick zu wahren und sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden mit den Tools vertraut sind (Krehl & Büttgen, 2022). Da Microsoft Teams mehrheitlich verwendet wird, kann davon ausgegangen werden, dass die Personen bereits damit Erfahrungen haben. Daher können sie das

im Zuge der letzten Jahre bereits gesammelte Wissen in der Handhabung nutzen, wenn ihr aktueller Arbeitgeber die gleichen Kommunikationsplattformen verwendet.

Keine der Personen hat im Zuge des Onboarding-Prozesses ein interkulturelles Training absolviert, und dies wurde auch nicht als notwendig erachtet, da die Kommunikation mit Teammitgliedern aus verschiedenen Ländern nicht als Problemfeld betrachtet wird (Tabelle 11 & Anhang 5). Im professionellen Umfeld seien die Persönlichkeitsunterschiede oft stärker zu spüren als kulturelle Einflüsse, so O13. Diese Ergebnisse sind unerwartet, da in der Literatur, besonders bei globalen virtuellen Teams, zahlreiche Artikel zum Umgang mit kulturellen Unterschieden publiziert wurden (Terason et al., 2022; Au & Marks, 2012; Jimenez et al., 2017; Gibbs et al., 2017; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Lippert & Dulewicz, 2017). Oft werden interkulturelle Trainings empfohlen, um die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu verbessern (Brandl & Neyer, 2009; Oertig & Buergi, 2006). Einzig Holtbrügge et al. (2011) stimmen der Stichprobe A zu.

Mehrmals wurde darauf hingewiesen, dass die gemeinsame Mittagspause ein wichtiger Teil des Arbeitstages ist, da in diesem Zeitfenster die Kollegenschaft vom selben Standort besser kennengelernt werden kann (Tabelle 11 & Anhang 5). Hierbei bietet sich eine ideale Gelegenheit, um Beziehungen aufzubauen, aber auch mehr über die Werte des Unternehmens zu lernen und ein Gefühl für das Umfeld zu entwickeln. Mehrere der befragten Personen gaben an, dass die Mittagspause ein wichtiges Element des Arbeitsalltags ist und hilfreich ist, um Kontakte innerhalb des Teams sowie mit anderen Personen am Standort zu knüpfen (O8, O12, O13, L1, L3). Allerdings führt dies gerade bei global verteilten Teams dazu, dass die Bindung zu den Personen am selben Standort deutlich höher ist als zu Personen in anderen Ländern. Daher ist das laut Altman & Baruch (2010) ein oft unterschätzter Faktor im Berufsalltag. Corvo et al. (2020) verglichen die Praxen zur Mittagspause in 10 verschiedenen europäischen Ländern und erkannten, dass Teams, die ihre Mittagspause gemeinsam verbringen, effektiver zusammenarbeiten. Allerdings sollte es nicht erzwungen sein, die Mittagspause mit dem Team zu verbringen, denn für manche Mitarbeitende stellt dies einen Stressfaktor dar, welcher die oben genannten positiven Effekte auslöscht (Trogakos et al., 2013; Bosch et al., 2018).

Die befragten Führungskräfte sind sich einig, dass es im virtuellen Raum schwerer ist, ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen (L3, L4, L5, L6) (Tabelle 11 & Anhang 5). Während L4 angibt, dass es nicht möglich ist, in diesem Rahmen ein gutes Teamklima zu etablieren, sieht

L3 diese Aufgabe vor allem bei der Führungskraft. Der meistgenannte Punkt, um die Gruppendynamik zu verbessern, sind regelmäßige Treffen, sowohl virtuell als auch physisch (L3, L5, L6). Dem gegenüber können die Aussagen von Stichprobe B gestellt werden, denn hier fühlen sich mehr als die Hälfte der Befragten mindestens gleichermaßen aufgehoben im virtuellen Umfeld und nur rund jeder Fünfte stimmt den oben genannten Führungskräften zu. Allerdings geben mehrere Personen zu bedenken, dass es für neue Personen schwerer ist, sich ins Team zu integrieren. Hunsaker und Hunsaker (2008) postulieren wiederum, dass die Führungskraft eine entscheidende Rolle in diesem Prozess spielt und ebenso regelmäßige Meetings den Aufbau eines Gruppengefühls erleichtern. Eine Initiative, um die Gruppendynamik innerhalb des gesamten Unternehmens zu stärken, trägt bei Interviewee 10 den Namen „Coffee Calls“. Hierbei handelt es sich um von der Firma organisierte Treffen zweier Angestellter mit dem Ziel, mehr über das Gegenüber zu erfahren. Dafür erfährt jeder Teilnehmende zu Monatsbeginn, mit welcher Person, meist aus einer anderen Abteilung, man sich ein halbstündliches Gespräch, entweder virtuell oder vor Ort, ausmachen soll. Die befragte Person schätzt diese Möglichkeit, da dadurch abteilungsübergreifend Kontakte geknüpft werden.

Die Wichtigkeit von informeller Kommunikation zu den Randzeiten des Meetings wurde im Zuge der COME-Studie ebenfalls bestätigt (Tabelle 8). Informelle Kommunikation wird sowohl in der Literatur als auch bei den Befragungen als wichtiges Element virtueller Teams genannt (Tabelle 8, Tabelle 11 & Anhang 5). Im Zuge der COME-Studie wurde der Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und besserer Stimmung beziehungsweise Produktivität innerhalb der Kollegenschaft bestätigt. Daher hat es sich in vielen Teams (O2, O5, O6, O13) etabliert, vor Beginn des Meetings informelle Gespräche zu führen, bei denen jeder sich zu Wort melden kann. In diesem Setting ist es jedem selbst überlassen, aktiv teilzunehmen. Allerdings gaben die Befragten von Stichprobe B an, dass diese Gespräche weniger offen geführt werden. Da im Vergleich zu Gesprächen vor dem Beginn eines physischen Meetings im virtuellen Raum jeden Moment nahezu unbemerkt weitere Personen hinzukommen können. Daher verlagert sich ein Teil der virtuellen Kommunikation in Chats, welche parallel zum Teammeeting verwendet werden, jedoch wird hier hauptsächlich mit der Kollegenschaft, mit der man bereits gute Beziehungen hat, kommuniziert, was eine zusätzliche Hürde für neue Teammitglieder darstellt. In drei Unternehmen werden so genannte „Coffee Calls“ bewusst eingeplant, um den Mitgliedern der Gruppe einen Raum für informelle Kommunikation zu

bieten (O7, O11). Hierbei handelt es sich um ein eigenes Meeting, das ausschließlich informellen Charakter aufweist. Sowohl in Stichprobe A wie auch in Stichprobe B kommt diese Form des Austausches nur selten zum Einsatz. Die Teilnehmenden der COME-Studie haben eine differenzierte Sicht auf diese Meetings. Zwei der Befragten sehen diese als Zeitfresser und würden sich lieber nur im physischen Raum für informelle Kommunikation treffen, da ihrer Meinung nach lockere Unterhaltungen nicht erzwungen werden können. Allerdings nennt eine Person diesen Austausch eine gute Gelegenheit um neue Teammitglieder kennenzulernen.

Ähnlich argumentiert auch L1, dass informelle Kommunikation hauptsächlich in bilateralen Gesprächen stattfindet, um die Zeitressourcen der Teilnehmenden zu schonen und den Fokus in Teammeetings auf arbeitsbezogene Themen zu legen. Preston und Maes (2023) erwähnen die Wichtigkeit des Small Talks zu Beginn und raten der Leitung, den virtuellen Meetingraum bereits zehn Minuten vor der offiziellen Startzeit zu öffnen, um dies zu ermöglichen. Somit muss auch nicht auf die für das Meeting eingeplanten Zeitressourcen zurückgegriffen werden.

In Bezug auf informelle Kommunikation beobachtet O7, dass „... im virtuellen Setting es seltener vorkam, dass Leute über ihr Privatleben gesprochen haben, eher eben über das Arbeitsleben. Im Bürosetting geht es dann auch mehr um Interessen und Privatleben.“ Auch O6, O9 und O10 merkten an, dass sich die Kommunikation deutlich verbesserte, nachdem ein physisches Treffen stattgefunden hatte. Diese Vor-Ort-Treffen wurden von allen Befragten als wichtiger Grundstein für die Teamdynamik bewertet und als die beste Möglichkeit, um die Kollegenschaft kennenzulernen, gesehen (Tabelle 11 & Anhang 5). Während drei der Teilnehmenden (O2, O3, O6) aufgrund ihres temporären Vertrags nicht an diesen Veranstaltungen teilnehmen konnten, waren es ansonsten nur drei Befragte, bei denen keine physischen Treffen stattfanden (O6, O7, L4). Diese Personen arbeiten jeweils in einem Team mit einer sehr großen physischen Differenz zwischen den einzelnen Mitgliedern. Die weiteren befragten Teams treffen sich entweder jedes Halbjahr (O5, L2, L5, L7) oder jedes Quartal (O10, O11, O13, L6). Diese Termine beinhalten zumeist einen inhaltlichen Aspekt sowie Zeit für Teambuildings oder informellen Austausch. Bei rund einem Viertel der Interviewpartner (O7, O12, L3, L5, L6) finden diese Treffen im Rahmen von beruflichen Veranstaltungen statt, für welche alle Teammitglieder an den gleichen Ort reisen. Oft wird die ursprüngliche Veranstaltung noch mit einem extra Tag oder Abendessen ergänzt, um den informellen Austausch zu fördern. Die Wichtigkeit dieser Treffen wird von Liao (2017) bestätigt, da während solcher Aktivitäten das

Vertrauen der Teammitglieder aufgebaut wird. Suslik (2023, S. 7) beschreibt diesen Vertrauensaufbau als Prozess, bei welchem durch informelle Kommunikation zwischen der Kollegenschaft die Beziehung verbessert wird. Darauf aufbauend erfahren die Mitarbeitenden ein Zugehörigkeitsgefühl, welches sich in Vertrauen in das Team zeigt. Pauleen (2003) fügt hinzu, dass auch die Beziehung zwischen Führungskraft und Teammitgliedern durch persönliche Treffen positiv beeinflusst wird. Holton (2001) ergänzt, dass Teambuildingaktivitäten zu besseren Ergebnissen führen, wenn diese im Zuge eines persönlichen Treffens stattfinden. Zusätzlich ist der Aufbau von Vertrauen und einer positiven Teamdynamik ein Prozess, der wiederkehrenden persönlichen Kontakt benötigt, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Je nach Zusammensetzung des Teams finden diese Treffen am gleichen Ort statt, falls an einem Standort ein Großteil der Teilnehmenden wohnhaft ist, oder wechseln häufig, um jedes Mal in der Nähe eines anderen Teammitglieds zu sein. Bei jedem der Interviews wurde erwähnt, dass im Zuge dieser Treffen das Hauptaugenmerk auf der Kommunikation liegt und vor allem der Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen wichtig ist. Eine der Aktivitäten, die im Zuge eines Teamtages stattfinden kann, ist das Erarbeiten von Teamzielen (Tabelle 11 & Anhang 5). Doch kam keine der befragten Personen während der Onboarding-Phase mit dieser Gruppenaufgabe in Berührung und Teamziele wurden auch nur begrenzt kommuniziert (O1, O3, O12). Allerdings wird die Abstimmung von Teamzielen und individuellen Zielen der Teammitglieder als Erfolgsfaktor für virtuelle Teams gesehen (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Huang et al., 2003; Quigley et al., 2007). Hierbei wird der Effekt verstärkt, wenn diese gemeinsam erarbeitet werden, zum Beispiel im Rahmen eines Teamtages (Huang et al., 2003).

Eine der Unterfragen der Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Vertrauensaufbau von neuen Mitarbeitenden im virtuellen Team (Tabelle 11 & Anhang 5). O4 und O9 konnten durch Chats und Gespräche mit ihrer Kollegenschaft Vertrauen in das Team finden. In virtuellen Teammeetings von O11 werden häufig Break-out-Rooms geöffnet oder Kollaborationsplattformen genutzt, um die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern anzuregen. Auch bei diesem Aspekt gibt es die Bitte von Mitarbeitenden an das Management um physische Treffen der Kollegenschaft, da dieser Kontakt den befragten Personen beim Vertrauensaufbau stark geholfen hat (O2, O3, O9). Abweichend von den bis jetzt genannten Kommentaren sehen O6 und O8 Vertrauen nicht als notwendig in ihrer Teamsituation an, da sie mit diesen Personen nicht direkt im Arbeitsalltag kooperieren. Auch O1 und O7 haben von keinen Maßnahmen zur Förderung berichtet. Der Vertrauensaufbau zwischen den Teammitgliedern ist Kernelement

vieler Artikel zum virtuellen Arbeiten (Powell et al., 2004; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Aquino et al., 2022; Gilson et al., 2015, Lippert & Dulewicz, 2017). Wenn nämlich die Teammitglieder einander vertrauen, steigt die Leistung (Powell et al., 2004; Lippert & Dulewicz, 2017) und dieses entsteht besonders durch gute Kommunikation zu Beginn der Zusammenarbeit (Aquino et al., 2022; Hunsaker & Hunsaker, 2008). Dadurch kommt in diesem Prozess auch der Führungskraft eine besondere Rolle zu, da diese von Beginn an diese Kommunikation fördern und vertrauensbildende Maßnahmen initialisieren kann (Dahm & Von Welczeck, 2019).

5.1.2.2 Onboarding Prozess

Noch vor dem ersten Arbeitstag eines neuen Teammitglieds erhält dieses bereits die ersten Informationen, welche ebenfalls als Teil des Onboarding-Prozesses gesehen werden (Tabelle 12 & Anhang 6). Für einige der befragten Personen waren diese äußerst gering und beinhalteten nur den Treffpunkt für den ersten Tag im Unternehmen (O3, O4, O8, O9). In vielen Fällen (O1, O11, O12, L2, L3) wurde zusätzlich der Ablauf dieses Tages übermittelt. Diese Aussagen können den Antworten von Führungskraft 3 und 4 gegenübergestellt werden, welche beide zu diesem Zeitpunkt bereits telefonisch Kontakt mit den neuen Personen hatten. Hier zeigt sich, dass die Wahrnehmung der beiden Gruppen in Bezug auf telefonischen Kontakt zwischen den beiden Parteien vor dem ersten Arbeitstag nicht übereinstimmt. Walter und Matar (2023) empfehlen Unternehmen, alle Informationen, die einem neuen Teammitglied helfen, mit Selbstvertrauen in den ersten Tag zu starten, diesem vorab bereitzustellen. Jeske und Olson (2021) fügen hinzu, dass durch diesen Austausch auch Motivation und Engagement der neuen Person verstärkt werden. Durchaus konträr waren die Meinungen bezüglich der Vernetzung zwischen zukünftigen Kollegen auf sozialen Plattformen (Tabelle 12 & Anhang 6). Während viele der Befragten sich nach dem Jobinterview mit den Teilnehmenden dieses Gesprächs vernetzt haben (O2, O11, O13) oder auch mit der zukünftigen Kollegenschaft (O3, O6), gibt es auch Personen, die soziale Plattformen zu diesem Zeitpunkt nicht genutzt haben (O5, O9). Alle Personen, welche Kontakt hatten, wählten dafür die Plattform LinkedIn, wobei zu erwähnen ist, dass es zwar zur Vernetzung kam, allerdings keine direkte Kommunikation stattfand. Diese Ergebnisse passen zu der Forschung von Krings et al. (2021), die Unterschiede in der Nutzung der Plattform abhängig vom Alter berichten, denn auch in Stichprobe A befinden sich Teil-

nehmende unter 30 Jahren sowie über 50 Jahren. Smith und Watkins (2023) untersuchten hierfür das Verhalten von Personen in der Recruiting-Phase. Während erfahrenere Benutzer den Fokus auf die Darstellung ihrer Fähigkeiten legen, zielen Millennials darauf ab, mehr Informationen über den Arbeitgeber zu bekommen und sich zu vernetzen. Diese Studie wird von Stichprobe A bestätigt, denn es waren vermehrt jüngere Teilnehmende, die sich über soziale Plattformen vernetzten.

Eine entscheidende Rolle im Einschulungsprozess hat der erste Arbeitstag, denn besonders bei jüngeren Jobeinsteigern entscheidet sich oft schon an diesem, ob die Person länger im Unternehmen bleiben wird (Tabelle 12 & Anhang 6). Im Zuge der Befragungen wurde als Fixpunkt des ersten Arbeitstages das Beziehen des Equipments genannt (O1, O2, O6, O9, O10, O12, O13, L1, L4). Bei Personen, welche zu diesem Zeitpunkt im Büro sind, wird auch eine Tour durch das Gebäude, die eine erste Orientierung bietet, häufig erwähnt (O6, O10, O11, O12, O13). Während dieses Programmpunktes wird das Team kennengelernt und es findet ein erster Austausch statt (O1, O9, O10, O13). Für O7 fand der erste Tag von zuhause statt und um den Kontakt mit der Kollegenschaft herzustellen, gab es ein gemeinsames virtuelles Mittagessen. Fast alle Befragten hatten an ihrem ersten Arbeitstag bereits Onboarding-Meetings, wobei sich die Modalität dieser stark unterscheidet. Bei O6 sowie in den Unternehmen von L2 und L7 findet vor Ort eine Veranstaltung für alle neuen Mitarbeitenden statt, welche Informationen zum Unternehmen und Standort bietet und bereits für Teambuildingaktivitäten und den Aufbau eines Netzwerks genutzt wird. In den Organisationen von O1 und L1 gibt es ein ähnlich aufgebautes Meeting, mit dem Unterschied, dass dieses im virtuellen Raum stattfindet. Drei der Befragten (O11, O13, L4) haben Meetings zwischen dem Onboarder und der Führungskraft, um die Rolle und Aufgaben zu besprechen. Petrilli et al. (2022) empfehlen, möglichst früh neuen Teammitgliedern Informationen zu ihrer Rolle und zum Unternehmen zu geben. Jobanfangende haben sich zumeist bereits in der Vorbereitung auf ihren ersten Tag mit dem neuen Umfeld auseinandergesetzt und sind dabei auf offene Fragen gestoßen, welche sie nun hoffen, möglichst schnell beantwortet zu bekommen. Während die Ergebnisse zeigen, dass sowohl mit Unternehmensinformationen als auch mit rollenbezogenen Informationen gestartet werden kann, befürwortet Goodermote (2020), zuerst verpflichtende Trainings durchzuführen. Danach sollten virtuelle Meetings mit der Person folgen und abschließend sollte die Rolle genauer beleuchtet werden, um die neuen Mitarbeitenden nicht zu überfordern. Allerdings ist

diese Ansicht im Gegensatz zu einem frühen Mitarbeiterengagement und für jüngere Jobeinsteiger möglicherweise unpassend. Vernon (2012) sieht gerade den Austausch mit anderen Teammitgliedern ab dem ersten Tag als wichtig an, um sicherzustellen, dass sich die neue Person von Anfang an aufgenommen fühlt.

Zumeist ist der Erhalt des Equipments eine der ersten Aufgaben im neuen Unternehmen und zu diesem gab es größtenteils ähnliche Erfahrungen (Tabelle 12 & Anhang 6). Nur bei O7, welcher den ersten Tag im Homeoffice verbrachte, wurden diese Objekte zugesandt, allerdings kam es im Zuge dessen zu einer Verzögerung und daher musste der erste Arbeitstag verschoben werden, da der Laptop noch nicht angekommen war. Keiner der befragten Personen war ein explizites Training über die Nutzung der virtuellen Kommunikationstools bekannt. Obwohl in einigen Interviews Schulungen zum Thema Cyber-Security genannt wurden (O2, O11), sind Fragen bezüglich der Kamera-Richtlinie in Meetings oder verwendeten Kommunikationsapplikationen nicht standardisiert beantwortet worden. Interviewpartner 11 berichtet, dass es eine Einführung in die verschiedenen Plattformen von der Leitung gab, allerdings kein publizierter Leitfaden bezüglich des Verhaltens in virtuellen Meetings thematisiert wurde. Dem gegenüber steht die Ansicht von Führungsperson 5, die sich wünscht, dass sich neue Mitarbeitende bereits besser mit den verwendeten Applikationen auskennen, bevor sie in den Arbeitsalltag starten. Allerdings wurde auch in diesem Fall keine Techniks Schulung als Teil des Onboarding-Prozesses geboten, wie von Karl et al. (2021) und Lindeblad et al. (2016) empfohlen. Durch solche Trainings sind die Mitarbeitenden mit der Stummschaltung des Mikrofons sowie Richtlinien zur Pünktlichkeit und Kameraverwendung besser vertraut und können die verwendeten Technologien richtig einsetzen.

Nach dem ersten Tag erinnern sich Jobeinstiegende vor allem an verpflichtende Online-Schulungen als Teil der Einführungsphase (Tabelle 12 & Anhang 6). Fast alle Befragten sowie mehrere Führungskräfte erwähnen virtuelle Kurse zu Themen wie Compliance, Arbeitsplatzsicherheit und Unternehmenskultur als Teil der Onboarding-Phase (O1, O2, O3, O4, O9, O11, O12, O13, L6, L7). In vielen Unternehmen gibt es zusätzlich entweder einen Willkommenstag (O1, O2, O8, O11, L2, L7) oder eine Schulung der Personalabteilung (O4, O9, O10). Diese Veranstaltungen finden meist im Büro statt, da sie für die Personen an dem jeweiligen Standort konzipiert sind. Während die bis jetzt genannten Elemente einen Überblick über das Unternehmen bieten, erfolgt das jobspezifische Training zumeist durch Meetings mit der Leitung oder Arbeitskollegen. Je nach Umfeld wird dafür bei physischen oder virtuellen Treffen das

Themengebiet erklärt und einzelne Aufgaben werden gemeinsam durchgeführt (O5, O7, O10, O11, O13, L2, L5). Eine Untersuchung des Onboarding-Prozesses von Verkäufern unterstreicht, dass die Kombination aus vom Unternehmen zentral bereitgestellten Elementen sowie individuell abgestimmten Aufgaben dem neu Mitarbeitenden einen besseren Überblick über die zukünftige Rolle gibt (Wiseman et al., 2022). Auch Scott et al. (2022) sehen Vorteile, wenn Berufseinsteigenden eine grobe Struktur vorgegeben wird, allerdings Elemente wie virtuelle Kurse im eigenen Tempo absolviert werden können. Angesprochen auf die freie Einteilung der Elemente des Onboarding-Prozesses finden die Schulungen zu fixen Zeiten statt und für die virtuellen Elemente steht ein längerer Zeitraum von zwei Wochen bis zu einem halben Jahr zur Verfügung, um diese zu absolvieren. In der Literatur wird empfohlen, den Einführungsprozess verpflichtend zu machen, um sicherzustellen, dass ausreichend Sozialisierung stattfindet (Klein et al., 2015). Dem entgegnet L6, dass neue Teammitglieder sich freuen, Onboarding-Aktivitäten machen zu können, und es daher keiner Verpflichtung bedarf, sondern dies im persönlichen Interesse der Person liegt.

Das Etablieren eines „Buddys“ im Zuge des Onboarding-Prozesses wird von beiden Seiten als wertvoll eingestuft (Tabelle 13 & Anhang 7). Für den Großteil der neuen Mitarbeitenden stellt diese ebenfalls im Unternehmen angestellte Person, die allerdings in einer weniger hierarchischen Beziehung als die Führungskraft steht, die Hauptansprechperson dar. Im Zuge der Befragungen zeigten sich Unterschiede, nach welchen Kriterien Mentoren ausgewählt werden. Während O13 eine junge Person, die erst einige Monate im Unternehmen war und in einem anderen Team derselben Abteilung arbeitet, zur Seite gestellt bekam, wählt L2 Mitarbeitende mit jahrelanger Joberfahrung, die an den gleichen Projekten arbeiten, aus. Auch Yarbrough und Salazar (2023) empfehlen, diese Rolle mit erfahrenen Mitarbeitenden zu bekleiden. Ergänzend sieht Groysberg (2020), dass der Mentor die Unternehmenskultur leben und diese Einstellung weitergeben soll. Das Ziel dieser Maßnahme ist eine amikale Beziehung zwischen Buddy und Onboarder, in der Fragen offen besprochen und informelle Informationen geteilt werden können (Gazmin et al., 2022; Petrilli et al., 2022; Caldwell & Peters, 2018). Fast allen Interviewpartnern waren Buddys aus demselben Büro zugewiesen, und Führungskräfte erwähnten, wenn möglich Personen auszuwählen, die am selben Standort beschäftigt sind. In den meisten Fällen gibt es eine eindeutige Zuordnung eines neuen Mitarbeitenden zu einem Buddy (O1, O3, O6, O7). Nur O8 hat zwei Kollegen zugeteilt bekommen und auch L2 wählt

oft zwei Personen für diese Rolle aus. Im Team von L1 ist die gesamte Kollegenschaft involviert und Goodermote (2020) sieht hierbei die Möglichkeit, durch die Unterstützung des neuen Teammitglieds nicht nur Wissen zu transferieren, sondern auch die zwischenmenschliche Beziehung zu stärken. Unterschiede sind im Kommunikationsmuster zwischen Mentor und Onboarder zu erkennen. O4 berichtet vom täglich fest eingeplanten Kontakt, während einige Befragte wie O3 ein wöchentliches Meeting fixiert haben und zusätzlicher Kontakt bei Fragen oder wenn beide Personen im Büro sind, erfolgt. In einigen Fällen (O1, O7) gibt es keine geplante Kommunikation, und bei Fragen wird Kontakt hergestellt. In der Praxis wird davon abgesehen, die Rolle des Buddys zu evaluieren, meist aufgrund von Zeitmangel (O5) oder weil die Person ohnehin aufgrund ihrer Persönlichkeit für die Rolle geeignet ist (L3, L7). Dies widerspricht der Empfehlung von Scott et al. (2022), sowohl Trainingsmöglichkeiten für Buddys bereitzustellen als auch abschließende Evaluierungen dieser Rolle durchzuführen.

Im Zuge des Interviews wurden die Teilnehmenden daher gebeten, die Kommunikationshäufigkeit zwischen Berufseinsteigenden und Führungskraft zu beschreiben (Tabelle 13 & Anhang 7). Während einige der Befragten tatsächlich alle zwei Wochen (O5, L6), wöchentlich (O11, O13) oder alle 2 Tage (O10, L3) geplante Meetings mit einer Agenda oder einem fixen Thema haben, gibt es bei anderen (O9, L5, L7) tägliche spontane Kommunikation zu gerade auftretenden Fragen. Allgemein stimmen die meisten Befragten zu, dass zusätzlich häufig spontaner Kontakt, oft über Chat-Nachrichten oder bei persönlicher Begegnung im Büro, stattfindet. Aus diesem Grund gibt L6 an, dass der Kontakt zu Personen, die an einem anderen Standort arbeiten, während der Onboarding-Phase höher ist, da man hier weniger gut ein Gefühl dafür entwickelt, wie gut die Person integriert ist, und deshalb explizit nachfragen muss. Lim (2023) unterstreicht die Wichtigkeit von regelmäßigem Kontakt, da sie Berufseinsteigenden das Gefühl von Unterstützung in der Einschulungsphase geben und Wissen vermitteln. Die Führungskraft profitiert ebenfalls, da sie die Bedenken der neuen Teammitglieder erkennen und entsprechende Schritte zur Unterstützung einleiten kann. Powell et al. (2004) bestätigen, dass die Frequenz der Kommunikation im virtuellen Team höher ist. Hunsaker und Hunsaker (2008) sowie Caldwell und Peters (2018) heben hervor, dass es im virtuellen Raum für die Führungskraft noch wichtiger ist, Feedback an das neue Teammitglied zu geben, um längerfristiges Engagement sicherzustellen. Hart und McLeod (2003) erforschten, dass kurze Chat-Nachrichten ein Zeichen für eine gute persönliche Beziehung darstellen und daher als

positiv zu bewerten sind. Dies wird begründet durch eine Nachrichtenfrequenz zwischen Personen mit einer guten Arbeitsbeziehung, wodurch Begrüßungen und Höflichkeitsfloskeln seltener zum Einsatz kommen, wodurch die Länge der Nachricht minimiert wird. Rogelberg (2023) empfiehlt dennoch, auch wenn spontane Kommunikation stattfindet, einen Plan zu erstellen mit idealerweise wöchentlichen, halbstündigen Meetings zwischen Führungskraft und Teammitglied.

Den O4, O9 und O11 berichten, dass mögliche Weiterbildungen und persönliche Ziele in diesem Zeitraum mit der Leitung besprochen wurden (Tabelle 13 & Anhang 7). Bei O5, O7 und O13 war dies entweder schon vor dem ersten Arbeitstag thematisiert worden oder ist in den regelmäßigen virtuellen Treffen mit der Führungskraft Teil der Agenda. Dem gegenüber stehen die O1, O2, O3 und O12, die im Zuge der Einarbeitung weder Ziele noch Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen. Allerdings ist festzuhalten, dass drei dieser Personen einen befristeten Arbeitsvertrag haben und daher nur kürzer in ihrer aktuellen Rolle tätig sein werden. Jeske und Olson (2021) empfehlen, diese Aspekte in der Einschulungsphase zu besprechen, um eine längerfristige Bindung herzustellen. Dem ist hinzuzufügen, dass auch Teilzeitarbeitskräfte oder Personen mit befristeten Verträgen ein vollständiges Onboarding erhalten sollen. Sonst fehlen diesen Mitarbeitenden Informationen, falls anschließend eine Vollzeitposition angenommen wird (Jeske & Olson, 2021; Smith et al., 2021).

Eine Idee, welche von den interviewten Personen kaum wahrgenommen und genutzt wurde, waren unternehmensinterne soziale Netzwerke (Tabelle 12 & Anhang 6). Allerdings berichten befragte Personen (O1, O4) von WhatsApp-Gruppen, in denen sich Studenten, die für das Unternehmen arbeiten, zusammenschließen, um gemeinsam Mittagessen zu gehen oder sich außerhalb der Arbeit zu treffen. Diese Kommunikation ist jedenfalls über eine private Initiative entstanden. L6 war zu Beginn der aktuellen Position in einer virtuellen Kaffeerrunde mit anderen Jobeinstiegern, die sich regelmäßig online trafen, um Themen wie verpflichtende Schulungen und andere Elemente des Onboarding-Prozesses zu besprechen, sich gegenseitig zu unterstützen und gleichzeitig Kontakte zu knüpfen. Daraus schließend wurde die Idee, interne soziale Medien für den Informationsaustausch zwischen Onboardees anzubieten, welche von Yarbrough und Salazar (2023) postuliert wurde, von Stichprobe A nicht bestätigt.

Die Leitenden wurden befragt, welches Ziel sie mit dem Einschulungsprozess verfolgen, während die neuen Mitarbeitenden Auskunft gaben, ob sie sich am Ende der Phase gut eingelebt

hatten (Tabelle 12 & Anhang 6). Fast die Hälfte der Onboardees (O1, O2, O3, O5, O8, O10) gab zu bedenken, dass sie im Zuge dieser Zeitspanne ihre Rolle nicht genügend kennengelernt haben. Obwohl das Verständnis für das Unternehmen (O2, O4, O7, O9) und das Team (O1, O6, O10, O13) gestärkt wurde, waren die genauen Aufgaben oft unbekannt. Hier muss angemerkt werden, dass die unternehmensweite Einschulung mithilfe eines zentralen Meetings für alle Berufseinsteiger oder verpflichtender Kurse zu den Werten der Organisationen mit dem Begriff „Onboarding“ versehen ist. Hingegen wird informeller Austausch mit einem Kollegen in der gleichen Rolle möglicherweise nicht direkt als Teil dieses Prozesses gesehen. Onboarder 5 gab zu bedenken, dass es ein „schleichender Prozess“ ist, bis man sich in seiner Position eingefunden hat und mit den Themen im Arbeitsalltag vertraut ist. Genau dieses Verständnis der Rolle und die Erfüllung der damit verbundenen Aufgaben sind das wichtigste Ergebnis im Zuge des Onboarding-Prozesses für die Mehrheit der Führungskräfte (L2, L3, L4, L5). L3 fasst die gewünschte Situation am Ende der Phase zusammen mit „wenn die Person einfach wirklich up and running ist und erfolgreich sein kann in der Rolle mit den Aufgaben, die zugeteilt sind“. Zwei weitere Befragte merken an, dass es wichtig ist, die Person im Team zu halten (L1, L3). Um diese Mitarbeiterbindung zu erreichen, versucht L1, eine Bindung zwischen dem neuen Teammitglied, der Kollegenschaft und der Führungskraft herzustellen, da Jobeinsteiger, die sich in ihrem Umfeld wohlfühlen, dieses mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit verlassen (L7). In der Literatur wird angesprochen, dass sowohl Wissen über die Rolle als auch über das Team und das Unternehmen vermittelt werden sollen (Petrilli et al., 2022). Dieser Annahme folgend ist das Wissen bei den befragten Onboardees in allen drei Gebieten gestiegen, auch wenn die Rolle des neuen Mitarbeitenden am wenigsten bekannt war. Auch die Kommentare der Führungskräfte werden von Literatur gestützt. Da die Kosten für das Anwerben und Anlernen einer Person das jährliche Einkommen dieser deutlich überschreiten können (Scott et al., 2022), versteht es sich, dass L1 und L3 eine neue Person möglichst lange in ihrem Team haben wollen. Wie L1 nennen auch Carlos & Muralles (2021) sowie Scott et al. (2022) das Herstellen der Mitarbeiterbindung als einen wichtigen Eckpunkt der Einführungsphase.

Die befragten Personen haben in unterschiedlichem Ausmaß Feedback bezüglich des Onboarding-Prozesses erhalten beziehungsweise gegeben (Tabelle 13 & Anhang 7). Zwei der Befragten (O1, O4) berichten, diesen Aspekt im Zuge ihrer Einschulungsphase nicht wahrgenommen

zu haben, während in einigen Interviews (O7, O10, L6) regelmäßige Feedbackgespräche erwähnt wurden. Teilweise wiesen diese einen bindenden Charakter auf und fanden zu fixen Zeitpunkten wie 1 Monat, 3 Monate und 6 Monate nach Arbeitsbeginn statt. In weiteren Interviews (O2, O3, O13) wird von unregelmäßigem Feedback berichtet, welches zum Beispiel nach Abschluss eines Projekts oder Abschnitts des Onboarding-Prozesses erfolgt. In der Literatur wird eine abschließende Evaluierung der Eingewöhnungsphase empfohlen (Klein et al., 2015; Scott et al., 2022), um diese in der Zukunft weiterentwickeln zu können. Falls es während des Prozesses Änderungen im Umfeld gibt, ist es hilfreich, bereits währenddessen Feedback einzuholen, um etwaige Anpassungen vorzunehmen (Scott et al., 2022).

Abschließend wurden noch Verbesserungswünsche für die Einschulungsphase gesammelt (Tabelle 12 & Anhang 6). Mehr Zeit für das Kennenlernen der Teammitglieder ist der am häufigsten genannte Wunsch (O1, O3, O10, L1, L3, L6), eine mehrmals erwähnte Möglichkeit ist das Durchführen eines Teammeetings, bei welchem der Teambuildingaspekt im Vordergrund steht. Einige Onboardees erhofften sich, im Zuge des Onboardings ihre Rolle und ihren Tätigkeitsbereich genauer erklärt zu bekommen, doch kamen diese Informationen oft erst zu einem späteren Zeitpunkt (O1, O3, O6). Die Führungskräfte würden sich über kleinere Teams freuen, da so mehr Zeit für die einzelnen Mitglieder bleibt (L6, L7), und schätzen die Durchführung von Persönlichkeitsanalysen, um besser zu verstehen, wie das neue Mitglied denkt und sich bestmöglich in die Kollegenschaft integrieren kann (L2, L3). Besonders in Teams, die komplexe Aufgaben behandeln, sehen Lamprecht et al. (2017) Vorteile, wenn vor Beginn der Kooperation Persönlichkeitstests verwendet werden, um die Teamzusammenstellung abzustimmen.

5.1.2.3 Virtuelles Meeting

Im Zusammenhang mit virtuellen Meetings wird das Aufdrehen der Kamera während Gesprächen kontrovers diskutiert (Tabelle 14 & Anhang 8). In der Stichprobe ist es in vielen Teammeetings erwünscht, mit Video sichtbar zu sein (O2, O9, O10, L2, L3), während in einigen Abteilungen dieses Feature nicht verwendet wird (O1, O4). O5 und O6 können auswählen, beschreiben aber, dass in den meisten Meetings die Kamera abgedreht bleibt. Auch O7 gibt zu bedenken, dass die Meetinggröße ausschlaggebend sei: Während in kleinen Meetings meist mit Video kommuniziert wird, sinkt diese Rate mit steigender Anzahl von Teilnehmenden. Einheitlich war die Meinung, dass es keine fixen Regeln für die Kameranutzung gibt und

diese auf ungeschriebenen Gesetzen beruht (O1, O4, O6, O7, L2). Während sich Forschende wie Almarzooq et al. (2020), Terason et al. (2022) und Aquino et al. (2022) für die Nutzung der Kamera aussprechen, entgegnet Shockley et al. (2021), dass diese gerade bei Jobeinstiegenden zusätzlichen Druck ausüben kann, wenn diese sich in einem neuen Umfeld als kompetent präsentieren müssen. Lindeblad et al. (2016) erkannten, dass die Nutzung der Kamera situationsabhängig Vorteile schafft, und auch Schaffhauser-Linzatti & Kernthaler-Moser (2024) unterstreichen, dass je nach Alterskohorte und Sinnestyp das Aufdrehen der Kamera als förderlich oder anstrengend bewertet wird.

Oft wird im Teammeeting eine neue Person erstmal der gesamten Kollegenschaft präsentiert (Tabelle 14 & Anhang 8). Abgesehen davon dienen diese wöchentlichen oder zweiwöchentlichen virtuellen Meetings der Informationsweitergabe der Führungskraft und als Raum für Fragen, Anmerkungen und Besprechungen weiterer anfallender Themen (O5, O6, O7, O8, O1, L1, L4, L5). Nur bei O13 gibt es tägliche Stand-up-Meetings, allerdings umfasst das Team nur vier Personen, während die oben gelisteten befragten Personen Teil einer größeren Gruppe sind. Für einen Teil dieser Termine wird im Vorhinein eine Agenda ausgesandt, mit den zur Sprache kommenden Themen (O4, O7, L4). Im Zuge der COME-Studie wurde bestätigt, dass eine inhaltliche Agenda hilft, damit alle Beteiligten informiert sind und aktiver am Meeting teilnehmen (APA, 2024). L2 und L3 beschreiben als Ziel dieser Treffen einerseits die Verbreitung von Informationen ihrerseits sowie zum anderen Teil Updates zu den aktuellen Projekten, gegenseitigen Austausch sowie Best-Practice-Präsentation. In der Literatur (Lim, 2023; Nurmi & Pakarinen, 2023) wurde mehrmals empfohlen, sicherzustellen, dass jede teilnehmende Person während des virtuellen Meetings zu Wort kommen soll (Tabelle 14 & Anhang 8). Hierfür konnte im Zuge der Befragungen keine eindeutige Meinung festgestellt werden. Bei Stichprobe B wird diese Anregung bei rund der Hälfte der befragten Personen umgesetzt (Tabelle 8). Diese Gruppe befürwortet Willkommensrunden, um sicherzustellen, dass jeder Teilnehmende zu Wort kommt. Allerdings werden diese bei weniger als der Hälfte der befragten Personen tatsächlich eingesetzt. Krehl & Büttgen (2022) empfehlen Leitenden, im Zuge des Meetings eine moderierende Rolle einzunehmen und sicherzustellen, dass jeder Teilnehmende zu Wort kommt. Zum Beispiel mit einer Einstiegsfrage, bei der jedes Teammitglied ermutigt wird, zu antworten. In Stichprobe B erwähnen Leitende, dass vor allem durch offene Fragen, Fragerunden und direkte Fragen an Teilnehmende, welche noch keinen aktiven Beitrag geleistet haben, alle Personen innerhalb des virtuellen Meetings ermutigt werden aktiv

teilzunehmen. In Stichprobe A zeigen sich bei diesem Thema deutliche Differenzen in der Wahrnehmung der beiden Gruppen. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte gibt an, diese Methode anzuwenden (L1, L2, L4, L6), während nur zwei der Berufseinsteiger zustimmen, in jedem Jour fixe gesprochen zu haben (O11, O7). Die Diskrepanz zwischen den von den Onboardees wahrgenommenen und der Leitung als bereitgestellt genannten Möglichkeiten wird von Klein et al. (2015) bei der Befragung mehrerer Unternehmen als eines der Probleme im Einführungsprozess angeführt. Im Team von O13 hat sich die Routine entwickelt, zum Abschluss des virtuellen Teammeetings am Freitag jeden Teilnehmenden zu fragen: „Hast du ein besonderes Wochenende oder ein normales Wochenende geplant?“ Dadurch haben Personen mit außergewöhnlichen Plänen die Chance, diese kurz zu erwähnen, oder falls die Angelegenheit nicht für den Call passend wird, kann die Frage auch nur mit dem Kommentar, ein normales Wochenende zu haben, beantwortet werden.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Diese Arbeit zielt darauf ab, Maßnahmen für einen erfolgreichen Onboarding-Prozess im virtuellen Team aufzuzeigen. Die in der Literatur genannten Faktoren, wie ausreichend vorab bereitgestellte Informationen, ein Buddy-System und regelmäßige virtuelle Teammeetings, konnten im Zuge der Befragungen bestätigt werden. Zusätzlich wurde die Rolle der Leitung in diesem Kontext diskutiert und auch hier wird die Literatur bestätigt. Dieser zufolge soll sich die Führungskraft mit der Ernennung eines passenden Buddys, regelmäßiger und fest eingeplanter Kommunikation mit dem Jobeinstiegenden sowie Einbindung in virtuelle Meetings befassen. In den Befragungen wurde ergänzt, dass die Leitung versuchen soll, persönliche Treffen des gesamten Teams zu organisieren, um den direkten Kontakt zu ermöglichen. Diese Anlässe bieten die Möglichkeit für informelle Kommunikation, welche sowohl in der Literatur als auch bei den Interviews eine Schlüsselrolle im Beziehungsaufbau in der Kollegenschaft einnimmt. In virtuellen Meetings findet diese oft in den Randzeiten statt, und auch hier kann durch bewusste Miteinbeziehung aller Teilnehmenden in Teammeetings die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern angeregt werden. Gerade wenn sich Personen am gleichen Standort befinden, gibt es mehr Zeitfenster für informelle Kommunikation, zum Beispiel im Rahmen von Kaffeepausen oder eines gemeinsamen Mittagessens. Aus diesem Grund ist die Beziehung zu dieser Kollegenschaft deutlich besser als zu Mitgliedern, mit welchen nur virtuell kommuniziert werden kann. Auch in Bezug auf Vertrauensbildung wird persönlicher

Kontakt als stärkster Faktor genannt, gefolgt von Wertschätzung der Arbeit des neuen Teammitglieds. Die im Zuge der Beantwortung der Forschungsfrage entwickelten Handlungsempfehlungen werden im anschließenden Kapitel genauer erläutert (Abbildung 5).

Abbildung 5

Handlungsempfehlungen für Leitende im virtuellen Onboarding-Prozess (eigene Darstellung)

Virtuelles Team	Onboarding Prozess	Virtuelles Meeting
Wöchentlicher virtueller Austausch	Vorab Informationen	Jeden Teilnehmenden zu Wort kommen lassen
Möglichkeiten für informelle Kommunikation im virtuellen Raum	Buddy-System	
Virtuelle Einzelgespräche zwischen Onboarder und der Kollegenschaft	Klare Struktur der Module	
Physische Meetings des Teams	Regelmäßiger Kontakt zwischen Leitung und Onboarder	

5.3 Implikationen für die Praxis

5.3.1 Virtuelles Team

Ein erfolgreicher Onboarding-Prozess im virtuellen Team befasst sich neben den organisatorischen und rollenspezifischen Aufgaben besonders auch mit dem Kennenlernen des Teams und dem Aufbauen von Beziehungen und Vertrauen. Auch wenn die neue Person meist am Standort bereits ab dem ersten Tag mit einigen Mitgliedern der Kollegenschaft persönlich Kontakt hat, so findet das Kennenlernen des gesamten Teams meist im Zuge eines wöchentlichen Jour fixes statt. Hier ist es wichtig, dass ausreichend Zeit eingeplant wird, dem neuen Teammitglied ein Gefühl der Wertschätzung zu geben. Besonders positiv ist ein eigenes virtuelles Meeting, das sich nur der Integration der neuen Person widmet, in welchem beispielsweise Teambuildingaktivitäten eingesetzt werden. Zusätzlich profitieren Onboarder, wenn

sie sich während der Einschulungsphase in halbstündigen virtuellen Einzelgesprächen mit ihren Kollegen austauschen und im Zuge dessen sowohl jobspezifische als auch informelle Informationen erlangen können.

Dieser Aufbau einer zwischenmenschlichen Beziehung ist wichtig, um einander Vertrauen zu schenken und ein Gemeinschaftsgefühl zu etablieren. Die befragten Jobanfänger fühlten sich durch die Wertschätzung ihrer Arbeit sowie durch die Miteinbeziehung bei informeller Kommunikation, zum Beispiel durch die Aufnahme in den internen Gruppenchat, in ihrem Team willkommen geheißen.

Ein essenzieller Aspekt für den Aufbau von Beziehungen mit Kollegen, das Vertrauen innerhalb des Teams und ein Gemeinschaftsgefühl sind persönliche Treffen der Kollegenschaft. Die befragten Personen geben einheitlich an, dass sich ihr Zugehörigkeitsgefühl mit dem ersten persönlichen Treffen deutlich verbessert hat. Ob es sich hierbei um ein Arbeitstreffen, eine Veranstaltung, bei der kollaboriert wird, oder einen Teambuilding-Tag handelt, hat keine entscheidenden Auswirkungen. Wichtig ist die Möglichkeit, mit der anderen Person direkt Gespräche führen zu können. Ein Treffen pro Quartal bietet Onboardees die Möglichkeit, bereits in den ersten Monaten persönlichen Kontakt mit allen Personen zu haben, und ist gleichzeitig auch für etablierte Mitarbeitende eine Ressource für regelmäßigen Austausch. Abschließend sollten neue Teammitglieder die Möglichkeit haben, Feedback zum Onboarding zu geben, um dieses, falls nötig, anzupassen.

5.3.2 Onboarding-Prozess

Ein erfolgreicher Einführungsprozess startet bereits vor dem ersten Arbeitstag. In der Phase zwischen Annahme der Stelle und erstem Tag im Unternehmen ist es wichtig, der neu mitarbeitenden Person genügend Informationen zu senden, damit sie selbstsicher in den neuen Job starten kann. Neben Grundlagen wie Treffpunkt, Zeitpunkt und Kontaktperson für den ersten Tag sind auch weiterführende Inhalte wie Ablauf der ersten Tage und eventuell ein Mitarbeiterhandbuch, welches vertiefende Informationen über die Organisation und den Arbeitsalltag bietet, gerne gesehen. Der Großteil der befragten Jobeinsteiger verbindet sich mit zukünftigen Führungskräften und der Kollegenschaft auf professionellen sozialen Netzwerken wie LinkedIn, wenn es während der Vorstellungsphase bereits Kontakt gab. Allerdings zeigt sich, dass dies ein reines Vernetzen ist, ohne dass die Plattform für direkte Kommunikation genutzt wird.

Dennoch freuen sich Onboardees, bereits diesen Kontakt knüpfen zu können. Als besonders positiv wird ein Anruf der Leitung oder Kontakt mit dem Buddy bereits vor dem ersten Arbeitstag hervorgehoben, da in diesem Fall noch offene Fragen gestellt werden können und sich die Person gleichzeitig wertgeschätzt fühlt.

Oft entscheiden bei jüngeren Teammitgliedern schon die ersten Tage, ob die Person im Unternehmen bleibt, daher kommt diesen eine besondere Bedeutung zu. In den meisten Fällen stehen das Entgegennehmen der technischen Ausstattung, eine Tour durch das Gebäude sowie ein Termin mit Informationen zur Organisation, welcher entweder physisch oder virtuell stattfindet, an. Damit der Tag trotz des organisatorischen Fokus ansprechend gestaltet ist, sollte die Führungskraft oder der Buddy die neue Person morgens in Empfang nehmen, ihr das Team vorstellen und sie durch den Tag begleiten. Darüber hinaus sollte genügend Zeit für informelle Kommunikation mit der Kollegenschaft eingeplant sein, zum Beispiel durch eine gemeinsame (virtuelle) Kaffeepause oder ein gemeinsames Mittagessen.

Der „Onboarding“-Begriff wird von den einzelnen Befragten als Bezeichnung für einen unterschiedlich langen Zeitraum gesehen. Teils werden unter diesem Ausdruck nur die ersten Tage im Unternehmen erachtet, häufig die ersten Wochen, und nur selten tatsächlich mehr als ein halbes Jahr. Hier ist es hilfreich, einen klar definierten Onboarding-Prozess zu entwickeln und diesen auch abzubilden. Durch diese Stütze können sowohl der Onboarder als auch die Leitung schnell einen Überblick über den gesamten Prozess, welche Schritte bereits erledigt sind und welche Aspekte noch ausständig sind, erhalten. Diese Übersicht eignet sich auch als Grundlage für regelmäßige Catch-up-Termine, um etwaige Fragen zu Modulen des Prozesses zu besprechen. Gleichzeitig bietet es die Möglichkeit für den neuen Mitarbeitenden, von Beginn an einen Überblick zu bekommen. Dadurch kann bereits abgeschätzt werden, welche Informationen noch vermittelt werden und ob Themen, die im formalen Prozess nicht behandelt werden, separat anzusprechen sind. Diese Übersicht kann auf einer digitalen Onboarding-Plattform zu finden sein oder einer Excel-Datei beziehungsweise Word-Datei entsprechen. Darauf lassen sich auch Zusatzinformationen wie Links zu weiterführenden, nicht verpflichtenden Kursen oder Kontakte von Ansprechpartnern in anderen Abteilungen anführen, die im Bedarfsfall genutzt werden können. Auch kann mit diesen Zusatzinformationen auf verschiedene Lerntypen eingegangen werden. Während von manchen Onboardees ein Video bevorzugt wird, erachten andere Personen eine schriftliche Aufzählung als nützlicher. Daher

ist es hilfreich, zu etwaigen Videos Transkripte bereitzustellen. Ein weiterer Vorteil eines modularen Aufbaus ist die Möglichkeit, bei Personen, die bereits zu einigen Abschnitten ausreichend informiert sind, diese zu überspringen oder den Prozess anzupassen. Beispielsweise kann ein Mitarbeitender nach einem internen Rollenwechsel die unternehmensweiten Pflichtschulungen überspringen, da diese bereits zuvor absolviert wurden.

Die Etablierung eines Buddy-Systems ermöglicht es Onboardees, eine Ansprechperson auf derselben oder einer ähnlichen hierarchischen Ebene zu haben, welche Informationen zum Arbeitsalltag gibt, Kontakte vermittelt und im Arbeitsalltag auftretende Fragen beantworten kann. Die ausgewählte Person sollte über reichlich Wissen bezüglich des Unternehmens und des Teams verfügen und dieses gerne an neue Mitarbeitende weitergeben. Zu den benötigten Soft Skills zählen Offenheit, Kommunikationsfreude und Verständnis. Zusätzlich benötigt diese Person die nötigen Zeitreserven, um sich dem neuen Mitarbeitenden widmen zu können und auch bei spontan auftretenden Fragen zur Verfügung zu stehen. Während ein Mentor am selben Standort den Vorteil mit sich bringt, dass es verstärkt zu zufälligen Gesprächen kommen kann, profitieren neue Mitarbeitende von einem Ansprechpartner an einem anderen Standort, wenn sie ihr Netzwerk ausweiten wollen. Um die Hemmschwelle der Kontaktaufnahme für den Onboardee zu lindern, empfiehlt es sich, wöchentliche, kurze Check-up-Gespräche einzuplanen, um regelmäßige Kommunikation sicherzustellen. Um die Qualität des Buddy-Systems zu gewährleisten, empfiehlt sich das Erstellen eines Leitfadens für Mentoren sowie eine abschließende Evaluierung des Prozesses.

5.3.3 Leitung des virtuellen Onboarding-Prozesses

Besonders wenn Leitung und Onboardee nur begrenzt persönlichen Kontakt haben, sollen zumindest wöchentliche virtuelle Treffen fest eingeplant sein, um die Kommunikation zu strukturieren und zu garantieren. Zu Beginn des Onboarding-Prozesses sollte die Häufigkeit dieser virtuellen oder physischen Termine erhöht werden, damit sich die neue Person gut aufgehoben fühlt. Für die Leitung ist es meist einfacher, den Onboarding-Prozess bei Personen am selben Standort zu beobachten und gegebenenfalls Änderungen vorzunehmen. Damit diese Informationen auch bei neuen Mitarbeitenden an anderen Standorten gegeben sind, sollte die Kommunikationsfrequenz mit diesen Personen erhöht werden. Neben fest eingeplanten Terminen soll die neue Person auch die Möglichkeit haben, sich jederzeit bei Fragen an die Leitung wenden zu können.

5.3.4 Virtuelle Meetings

Um neuen Mitarbeitenden den Einstieg in die Teamkommunikation zu erleichtern, ist es hilfreich, vor den ersten virtuellen Gesprächen sicherzustellen, dass die Person mit den verwendeten Kommunikationsplattformen vertraut ist. In den letzten Jahren haben sich einige Anbieter etabliert und bei diesen Tools herrscht zumeist schon Vorwissen, welches den Prozess vereinfacht. Überdies ist es von Vorteil, wenn Richtlinien bezüglich des Verhaltens im Meeting festgelegt sind, damit der Onboarder mit größerer Sicherheit in das Gespräch gehen kann. Außerdem sollte jede teilnehmende Person mindestens einmal im Meeting zu Wort kommen. Hierfür bieten sich Willkommensrunden an, doch kann die Leitung auch mittels Fragerunden während des Termins für Interaktion sorgen. Eine weitere Möglichkeit ist das gezielte Ansprechen von Personen, welche noch keine Chance hatten, ihre Meinung zu äußern. Wie auch bei physischen Meetings ist es förderlich, den Meetingraum bereits einige Minuten vor Beginn zu öffnen, um den Teilnehmenden die Möglichkeit für informellen Austausch außerhalb der eingeplanten Besprechungszeit zu bieten.

5.4 Limitationen und Ausblick auf weiterführende Forschung

Die vorliegende Arbeit unterliegt aufgrund der gewählten Methodik und Stichprobe Einschränkungen, welche in diesem Kapitel genauer erörtert werden. Anschließend sind Themen angeführt, die im Verlauf der Interviews genannt wurden und Anstoß für weitere Forschung sein können.

Bereits im Methodik-Kapitel ist erwähnt, dass der Convenience-Sampling-Ansatz sowie die geringe Stichprobengröße dazu führen, dass keine Verallgemeinerung der Ergebnisse auf eine größere Grundgesamtheit zulässig ist. Zusätzlich können die Ergebnisse nicht auf alle Branchen angewandt werden, da nur ausgewählte Bereiche abgedeckt wurden. Im Zuge dieser Arbeit wurden nur in der Privatwirtschaft tätige Personen befragt, daher können keine Rückschlüsse auf den Onboarding-Prozess in anderen Beschäftigungsverhältnissen gezogen werden, wobei in Österreich drei Viertel der Arbeitskräfte in der Privatwirtschaft arbeiten (Rosner, 2024). Zusätzlich ist zu erwähnen, dass die befragten Personen in 3 der 22 Wirtschaftszweige nach ÖNACE 2025 beschäftigt sind. Daher können die Ergebnisse nicht auf weitere Branchen verallgemeinert werden (Statistik Austria, 2025).

Im Zuge der Interviews sind weitere Limitationen aufgetreten. Wie bereits im Literaturteil der Arbeit erwähnt, herrschen Definitionsunterschiede beim Begriff „Onboarding“. Diese Uneinigkeit konnte auch im Verlauf der Befragungen beobachtet werden. Während die Einschulungsphase für einige Personen nur die ersten Tage im Unternehmen umfasste, sahen andere darin einen mehrere Monate umspannenden Prozess. Diese Auffassungsunterschiede reduzieren die Vergleichbarkeit der Ergebnisse, zum Beispiel bei der Frage, ob sich die Person nach Ende des Prozesses gut auf die Rolle vorbereitet gefühlt hat.

Weiters waren zum Zeitpunkt der Befragung einige der Onboardees noch in einem frühen Stadium des Onboarding-Prozesses und konnten daher ausgewählte Fragen, zum Beispiel ob es ein abschließendes Feedback gab, nicht beantworten.

Auch wurde auf die physische Distanz zwischen Onboardee und Leitung der Stichprobe nicht gesondert eingegangen. Mehrere Führungskräfte erwähnten, unbedingt am ersten Arbeitstag eines Teammitglieds vor Ort zu sein, wenn diese Person am selben Standort eingestellt ist, allerdings Mitarbeitende in anderen Ländern nur virtuell begrüßen zu können. Inwiefern sich dieser Unterschied auf den Onboarding-Prozess auswirkt, konnte im Verlauf dieser Arbeit nicht erhoben werden.

Während einige der Befragten angaben, sehr eng mit den Kollegen von anderen Standorten zusammenzuarbeiten, gab es bei anderen im Arbeitsalltag kaum Berührungspunkte mit weiteren Teammitgliedern. Gibbs et al. (2017) setzten sich mit den Auswirkungen der untersuchten Teams auf das Forschungsergebnis auseinander und erkannten Unterschiede in den Ergebnissen, abhängig von der Art des Teams, welches untersucht worden war. Grobelny (2023) ergänzt, dass sich die Faktoren, welche das Wohlbefinden von Teammitgliedern steuern, verändern, je nachdem, ob es sich um ein rein virtuelles Team handelt oder ob es hybride Elemente gibt. Daraus ergibt sich die Fragestellung, ob die Stärke der Kooperation im Arbeitsalltag zwischen den Teammitgliedern Auswirkungen auf den erfolgreichen Onboarding-Prozess hat.

Mehrere Befragte erwähnten, dass sie in kleinen Arbeitsgruppenmeetings aktiver teilnehmen als in großen Abteilungsbesprechungen (L6). Von diesen Aussagen ausgehend ist zu evaluieren, ob die Teamgröße einen direkten Einfluss auf den Onboarding-Prozess im virtuellen Raum hat.

Ein Element des Onboarding-Prozesses, welches im Zuge der Literaturrecherche nicht erwähnt wurde, aber im Verlauf der Interviews genannt wurde, ist die Durchführung eines Persönlichkeitstests. Verschiedene Tests, wie zum Beispiel das Erstellen einer Skill-Matrix oder das Ermitteln des Sustainable Development Indexes (SDI), werden hierfür herangezogen. Dieser bietet neu Mitarbeitenden die Möglichkeit, persönliche Stärken und Schwächen sowie mögliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Blick zu haben. Falls die Ergebnisse mit der Leitung und der Kollegenschaft geteilt werden, kann dies helfen, die Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern. Dieser Ansatz wird von Lamprecht et al. (2017) bei Teams mit komplexeren Aufgaben empfohlen. Daraus ergibt sich die Fragestellung, ob neue Mitarbeitende sich schneller als Teil des virtuellen Teams sehen, wenn Persönlichkeitstests durchgeführt und die Ergebnisse intern geteilt werden.

6 Conclusio

Der erste Eindruck zählt. Diese oft genannte Aussage trifft auch bei neuen Angestellten zu, wodurch die Onboarding-Phase eine entscheidende Rolle im Mitarbeiterlebenszyklus einnimmt. Während dieses Prozesses lernen sich Jobanfangende und Unternehmen besser kennen, Ziele werden definiert, Arbeitsbereiche abgeklärt und vor allem gibt es ein Kennenlernen mit der Kollegenschaft. In den letzten Jahren zeichnete sich ein Anstieg an Arbeitskräften im virtuellen Raum ab und virtuelle Meetings sind mittlerweile für eine große Gruppe der Beschäftigten ein fester Bestandteil des Arbeitstages. Daher findet auch die Einschulungsphase nun verstärkt in diesem Umfeld statt. Während es durch die Covid-19-Pandemie nötig war, den Einführungsprozess rasch in den virtuellen Raum zu verlegen, bietet sich jetzt die Gelegenheit, aus den Erfahrungen zu lernen und sich an die neuen Gegebenheiten bewusst anzupassen. Aus dieser Situation leitete sich die Forschungsfrage ab, wie man den Onboarding-Prozess im virtuellen Raum erfolgreich gestalten kann, um neue Mitarbeitende ins Team zu integrieren. Unterfragen behandeln zusätzlich die Rolle der Leitung in dieser Phase sowie informelle Kommunikation im virtuellen Team.

Zur Beantwortung dieser Frage wurden die im Zuge der COME-Studie bereits erhobenen quantitativen Daten mit qualitativen Daten aus von der Autorin geführten Interviews mit neuen Mitarbeitenden und Führungskräften kombiniert. Die Stichprobe der Sekundärdaten deckt ein breites Spektrum an Arbeitskräften in Österreich mit Bezug zu virtuellen Meetings ab und ermöglicht somit einen Überblick. In der Stichprobe der Primärdaten ist diese Gruppe auf Personen, die Teil eines virtuell arbeitenden Teams sind und erst vor kurzem in einem Einschulungsprozess involviert waren, eingegrenzt.

Obwohl in Kapitel 5.4 Limitationen wie die geringe Repräsentativität der Stichprobe angesprochen und von diesen ausgehend Themen für weitere Untersuchungen in den Raum gestellt werden, war es möglich, die Forschungsfragen zu beantworten sowie Handlungsempfehlungen für einen gelungenen Onboarding-Prozess abzuleiten.

Während diese im Detail in Kapitel 5.3 erläutert werden, zählen zu den wichtigsten Empfehlungen die Einführung eines Buddy-Systems, regelmäßiger virtueller Austausch des Onboardees mit der Führungskraft und der Kollegenschaft sowie die Möglichkeit für Treffen mit dem

gesamten Team an einem Ort. Um dennoch das Gruppengefühl in virtuellen Teams zu steigern, soll die Führungskraft im Zuge von Jour-fixe-Meetings jedem Mitglied die Möglichkeit geben, zu Wort zu kommen, sowie Raum für informelle Kommunikation bieten. Gerade zu Beginn ist es für Jobeinstiegende hilfreich, mit der Kollegenschaft Einzelgespräche führen zu können, um diese persönlich wie auch beruflich genauer kennenzulernen.

Häufig haben Mitarbeitende von virtuellen Teams stärkere Beziehungen zu Personen am selben Standort, da mit diesen ein regelmäßiger persönlicher Austausch, zum Beispiel bei der Kaffeemaschine, möglich ist. Durch regelmäßige persönliche Treffen mit allen Teammitgliedern soll auch die Beziehung zu der Kollegenschaft an anderen Standorten und somit das gesamte Gruppengefühl verbessert werden. Der Onboarding-Prozess kann als erfolgreich betrachtet werden, wenn sich das neue Mitglied im Team gut aufgenommen und wertgeschätzt fühlt, Vertrauen in seine Kollegenschaft aufgebaut hat und mit der neuen Rolle vertraut ist. Dann kann die Person eine aktive Rolle im Team einnehmen, wodurch sowohl sie selbst als auch das Unternehmen profitieren.

Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, A., Buber, R. & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung; Konzepte – Methoden - Analysen* (2. Aufl., S. 415–436). Gabler Verlag.
- Aguiléra, A. & Proulhac, L. (2015). Socio-occupational and geographical determinants of the frequency of long-distance business travel in France. *Journal Of Transport Geography*, 43, 28–35. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2015.01.004>
- Airnow. (2024). Downloads von ZOOM Cloud Meetings über den Apple App Store weltweit bis 2022 [Datensatz]. In Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1113689/umfrage/anzahl-der-downloads-von-zoom-ueber-den-apple-app-store-weltweit/>
- Alexander, A. (2021). Virtual onboarding: lessons from the pandemic. *Public Services Quarterly/Public & Access Services Quarterly*, 17(3), 208–211. <https://doi.org/10.1080/15228959.2021.1915913>
- Allen, J. A. & Lehmann-Willenbrock, N. (2022). The key features of workplace meetings: Conceptualizing the why, how, and what of meetings at work. *Organizational Psychology Review*, 13(4), 355–378. <https://doi.org/10.1177/20413866221129231>
- Almarzooq, Z. I., Lopes, M. & Kochar, A. (2020). Virtual Learning During the COVID-19 Pandemic. *Journal Of The American College Of Cardiology*, 75(20), 2635–2638. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2020.04.015>
- Altman, Y. & Baruch, Y. (2010). The organizational lunch. *Culture And Organization*, 16(2), 127–143. <https://doi.org/10.1080/14759551003769284>
- APA. (2024, 27. Mai). *Neue Studie: So können virtuelle Meetings verbessert werden*. APA-Science. Abgerufen am 8. Februar 2025, von <https://science.apa.at/power-se-arch/16224775096088967465>
- Aquino, J. F., Riss, R. R., Multerer, S. M., Mogilner, L. N. & Turner, T. L. (2022). A step-by-step guide for mentors to facilitate team building and communication in virtual teams. *Medical Education Online*, 27(1). <https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2094529>
- Au, Y. W. & Marks, A. (2012). “Virtual teams are literally and metaphorically invisible”. *Employee Relations*, 34(3), 271–287. <https://doi.org/10.1108/01425451211217707>
- Bosch, C., Sonnentag, S. & Pinck, A. S. (2018). What makes for a good break? A diary study on recovery experiences during lunch break. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 91(1), 134–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12195>

- Brandl, J. & Neyer, A. (2009). Applying cognitive adjustment theory to cross-cultural training for global virtual teams. *Human Resource Management*, 48(3), 341–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.20284>
- Bradt, G. B., & Davis, G. (2014). First-time leader: Foundational tools for inspiring and enabling your new team. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Caldwell, C. & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal Of Management Development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/jmd-10-2016-0202>
- Carlos, A. & Muralles, D. (2021). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA Journal*, 48(1), 33–40. <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>
- Chamakiotis, P., Panteli, N. & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal Of Information Management*, 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M. & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly/The Leadership Quarterly*, 27(5), 745–764. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002>
- Corvo, P., Fontefrancesco, M. F. & Matacena, R. (2020). Eating at Work: The Role of the Lunch-Break and Canteens for Wellbeing at Work in Europe. *Social Indicators Research*, 150(3), 1043–1076. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02353-4>
- Cummings, J. & Dennis, A. R. (2018). Virtual First Impressions Matter: The Effect of Enterprise Social Networking Sites on Impression Formation in Virtual Teams. *Management Information Systems Quarterly*, 42(3), 697–717. <https://doi.org/10.25300/misq/2018/13202>
- Dahm, M. & Von Welczeck, L. (2019). Erfolg bei der Führung virtueller Teams: Inwieweit hilft der Ansatz der transformationalen Führung? *projektMANAGEMENT Aktuell*, 2019/2, 24–30. https://www-wiso-net-de.uaccess.univie.ac.at/document/PM_40fb79d45928857a72b025ad06107d3b96c9ab71
- De Villiers, C., Farooq, M. B. & Molinari, M. (2021). Qualitative research interviews using online video technology – challenges and opportunities. *Meditari Accountancy Research*, 30(6), 1764–1782. <https://doi.org/10.1108/medar-03-2021-1252>
- Edwards, R. & Holland, J. (2013). *What is Qualitative Interviewing?* A&C Black.
- Ellis, R., Goodacre, T., Mortensen, N., Oeppen, R. S. & Brennan, P. A. (2022). Application of human factors at hybrid meetings: facilitating productivity and inclusivity. *British Journal Of Oral & Maxillofacial Surgery/British Journal Of Oral And Maxillofacial Surgery*, 60(6), 740–745. <https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2021.12.055>

- Flick, U. (2020). *Sozialforschung: Methoden und Anwendungen; ein Überblick für die BA-Studiengänge* (5. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Foscht, T., Angerer, T., & Swoboda, B. (2009). Mixed Methods: Systematisierung von Untersuchungsdesigns. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung; Konzepte - Methoden - Analysen* (2. Aufl., S. 247–259). Gabler Verlag.
- Freifeld, L. (2011). Benefits of onboarding. *Training*, 48(4), 7. <https://link-gale-com.uaccess.univie.ac.at/apps/doc/A274408780/AONE?u=43wien&sid=bookmark-AONE&xid=77c84960>
- Gazmin, S., McGuire, C. S., Benson, A. J. & Martin, L. J. (2022). What about the family? Onboarding athletes' entourage into professional sport organizations. *Journal Of Applied Sport Psychology*, 35(3), 392–411. <https://doi.org/10.1080/10413200.2022.2032478>
- Gibbs, J. L., Sivunen, A. & Boyraz, M. (2017). Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review*, 27(4), 590–603. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.006>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams research. *Journal Of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Goodermote, C. (2020). Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: process and recommendations. *Journal Of Community Hospital Internal Medicine Perspectives.*, 10(5), 399–401. <https://doi.org/10.1080/20009666.2020.1796055>
- Grobelny, J. (2023). Factors Driving the Workplace Well-Being of Individuals from Co-Located, Hybrid, and Virtual Teams: The Role of Team Type as an Environmental Factor in the Job Demand–Resources Model. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 20(4), 3685. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043685>
- Groysberg, B. (2020, 27. April). How remote work changes what we think about onboarding. *HBS Working Knowledge*. Abgerufen am 12. April 2024, von <https://hbswk.hbs.edu/item/how-remote-work-changes-what-we-think-about-onboarding>
- Hahn, M. & Semrau, T. (2022). Virtual interaction and failure learning—The crucial role of team LMX composition. *The International Journal Of Human Resource Management*, 34(15), 2991–3022. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2151846>
- Hans-Böckler-Stiftung. (2024). Homeoffice-Nutzung in der Corona-Pandemie 2021 [Datensatz]. In Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/>

- Hall-Ellis, S. D. (2014). Onboarding to improve library retention and productivity. *The Bottom Line: Managing library finances*, 27(4), 138–141. <https://doi.org/10.1108/bl-10-2014-0026>
- Hart, R. K. & McLeod, P. L. (2003). Rethinking team building in geographically dispersed teams: *Organizational Dynamics*, 31(4), 352–361. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00131-6](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00131-6)
- Höld, R. (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (2. Aufl., S. 655–668). Gabler Verlag.
- Holtbrügge, D., Schillo, K., Rogers, H. & Friedmann, C. (2011). Managing and training for virtual teams in India. *Team Performance Management*, 17(3/4), 206–223. <https://doi.org/10.1108/13527591111143727>
- Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management*, 7(3/4), 36–47. <https://doi.org/10.1108/13527590110395621>
- Huang, W. W., Wei, K., Watson, R. T. & Tan, B. C. (2003). Supporting virtual team-building with a GSS: an empirical investigation. *Decision Support Systems*, 34(4), 359–367. [https://doi.org/10.1016/s0167-9236\(02\)00009-x](https://doi.org/10.1016/s0167-9236(02)00009-x)
- Hundschell, A., Backmann, J., Tian, A. W. & Hoegl, M. (2022). Leaders’ cultural gap bridging behaviors and subordinates’ work engagement in multinational teams. *Journal Of International Management*, 28(3), 100916. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100916>
- Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader’s guide. *Team Performance Management*, 14(1/2), 86–101. <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- Jassemi, L. (2023). Global Virtual Teams & Trust. In *Gabler theses*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41852-6>
- Jeske, D. & Olson, D. A. (2021). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal Of Work-applied Management*, 14(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/jwam-04-2021-0036>
- Jimenez, A., Boehe, D. M., Taras, V. & Caprar, D. V. (2017). Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal Of International Management*, 23(4), 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.05.001>
- Johnson, S. D., Suriya, C., Yoon, S. W., Berrett, J. V. & La Fleur, J. (2002). Team development and group processes of virtual learning teams. *Computers & Education*, 39(4), 379–393. [https://doi.org/10.1016/s0360-1315\(02\)00074-x](https://doi.org/10.1016/s0360-1315(02)00074-x)

- Julstrup, T. E. & Gjerdåker, A. (2013). Managing obligations and opportunities: Long distance travels and personal network strategies in global organizations. *Research in Transportation Business & Management*, 9, 29–40. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2013.05.003>
- Karl, K. A., Peluchette, J. V. & Aghakhani, N. (2021). Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly. *Small Group Research*, 53(3), 343–365. <https://doi.org/10.1177/10464964211015286>
- Kauffeld, S. & Schulte, E. (2018). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 211–236). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal Of Selection And Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Krehl, E. & Büttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal Of Human Resource Management Zeitschrift für Personalforschung*, 36(3), 325–352. <https://doi.org/10.1177/23970022221083697>
- Krings, F., Gioaba, I., Kaufmann, M., Sczesny, S. & Zebrowitz, L. (2021). Older and Younger Job Seekers' Impression Management on LinkedIn. *Journal Of Personnel Psychology*, 20(2), 61–74. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000269>
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Aufl.). Springer-Verlag.
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. & Meinhard, D. (2009). Das problemzentrierte Interview. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen* (2. Aufl., S. 463–475). Gabler Verlag.
- Lamprecht, J., Ahmad, R. & Robra-Bissantz, S. (2017). Nutzung von Persönlichkeitsprofilen zur Steigerung von Kooperation in virtuellen Teams. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 55(3), 540–551. <https://doi.org/10.1365/s40702-017-0377-3>
- Lepsinger, R., & DeRosa, D. (2010). *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*. (1st ed.). Center for Creative Leadership.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Lim, C. (2023). Beyond Fatiguing Virtual Meetings: How Should Virtual Meetings for Workplaces Be Supported? *International Journal Of Human-computer Interaction*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2231279>

- Lim, C. & Ratan, R. (2024). Zoom Fatigue and Facial Dissatisfaction Relate to Virtual Meeting Engagement Differently in the U.S. and South Korean Contexts. *Cyberpsychology Behavior And Social Networking*. <https://doi.org/10.1089/cyber.2024.0099>
- Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O. & Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal Of Cleaner Production*, 123, 113–123. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.058>
- Lippert, H. & Dulewicz, V. (2017). A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management*, 24(3/4), 169–185. <https://doi.org/10.1108/tpm-09-2016-0040>
- Maison, D. (2019). *Qualitative Marketing research: Understanding Consumer Behaviour*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429467028>
- Mayring, P. (2018). *QCAMap Step By Step – a software handbook*. <https://qualitative-content-analysis.org/de/neues-handbuch-qcamap/>
- Mayring, P. & Brunner, E. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung; Konzepte - Methoden - Analysen* (2. Aufl., S. 669–680). Gabler Verlag.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In Springer eBooks (S. 633–648). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Meyer, M. & Reutterer, T. (2007). Sampling-Methoden in der Marktforschung: Wie man Untersuchungseinheiten auswählen kann. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (2. Aufl., S. 229–246). Gabler Verlag.
- Misoch, S. (2015). *Qualitative interviews*. De Gruyter Oldenbourg.
- Mühlenhof, M. C. & Lipski, S. (2020). Key to see definiert Beziehungen neu: Wie halte ich Mitarbeiter, die ich nicht mag? In *Stand by me – die Magie der Mitarbeiterbindung - Wie halte ich Mitarbeiter, die ich nicht mag?* (S. 7–17). Springer Gabler. <https://ub-data.univie.ac.at/AC15629019>
- Nurmi, N. & Pakarinen, S. (2023). Virtual meeting fatigue: Exploring the impact of virtual meetings on cognitive performance and active versus passive fatigue. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 28(6), 343–362. <https://doi.org/10.1037/ocp0000362>
- Nyberg, A. J., Shaw, J. D. & Zhu, J. (2021). The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. *Journal Of Management*, 47(8), 1967–1976. <https://doi.org/10.1177/01492063211023563>
- Ocker, R. J., Huang, H., Benbunan-Fich, R. & Hiltz, S. R. (2009). Leadership Dynamics in Partially Distributed Teams: an Exploratory Study of the Effects of Configuration and

- Distance. Group Decision And Negotiation, 20(3), 273–292. <https://doi.org/10.1007/s10726-009-9180-z>
- Oertig, M. & Buergi, T. (2006). The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. *Team Performance Management*, 12(1/2), 23–30. <https://doi.org/10.1108/13527590610652774>
- Pauleen, D. J. (2003). An Inductively Derived Model of Leader-Initiated Relationship Building with Virtual Team Members. *Journal Of Management Information Systems*, 20(3), 227–256. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045771>
- Pavez, I. & Neves, E. (2021). Developing Teams in a Virtual Environment: A Generative Approach. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 59(1), 177–181. <https://doi.org/10.1177/00218863211053881>
- Petrilli, S., Galuppo, L. & Ripamonti, S. C. (2022). Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability*, 14(9), 5684. <https://doi.org/10.3390/su14095684>
- Pfadenhauer, M. (2009). Das Experteninterview: Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (2. Aufl., S. 449–461). Gabler Verlag.
- Porter, M. E. & Nohria, N. (2018). How CEOs Manage Time. Harvard Business Review. Abgerufen am 19. Juli 2024, von <https://hbr.org/2018/07/how-ceos-manage-time>
- Poulsen, S. & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100, 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual teams. *ACM SIGMIS Database The DATABASE For Advances in Information Systems*, 35(1), 6–36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>
- Preston, J. & Maes, J. (2023). Tips for Virtual Meeting Engagement: An OD Coaching Strategy. *Organization Development Journal*, 41(2 (Summer 2023)), 9–21.
- Pries-Heje, J. & Pries-Heje, L. (2012). Designing a Framework for Virtual Management and Team Building. In *Lecture notes in computer science* (S. 256–270). https://doi.org/10.1007/978-3-642-29863-9_19
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A. & Bartol, K. M. (2007). A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance. *Organization Science*, 18(1), 71–88. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0223>
- Ranade, R. S. & Greenstein, J. S. (2010). Effectiveness of Team-building and Teamwork in Virtual Worlds. *Proceedings Of The Human Factors And Ergonomics Society Annual Meeting*, 54(5), 532–536. <https://doi.org/10.1177/154193121005400508>

- Rausch, A. (2009). Steigerung der Meeting Performance als Managementaufgabe. *Controlling & Management*, 53(6), 376–383. <https://doi.org/10.1007/s12176-009-0117-9>
- Remmel, A. (2021). Scientists want virtual meetings to stay after the COVID pandemic. *Nature*, 591(7849), 185–186. <https://doi.org/10.1038/d41586-021-00513-1>
- Rischaneck, U. (2021). „Wir haben einen Arbeitnehmermarkt“. *Wirtschaftsnachrichten*, 5(2022–05). https://www-wiso-net-de.uaccess.univie.ac.at/document/WIRT_WIRT-SCHN_20220511_20E2618E7D
- Rogelberg, S. G. (2023). Can't I Just Meet When I Have Something I Need to Say? In *Oxford University Press eBooks* (S. 21–29). <https://doi.org/10.1093/oso/9780197641873.003.0003>
- Rosner, S. (2024, 14. September). Schon jeder vierte Erwerbstätige arbeitet im öffentlichen Bereich. *Kleine Zeitung*. <https://www.kleinezeitung.at/politik/innenpolitik/18831452/schon-jeder-vierte-erwerbstaetige-arbeitet-im-oeffentlichen-bereich>
- Schaffhauser-Linzatti, M., Kernthaler-Moser, I., & Eberwein, G. (2024). COME. Fachbereich Für Governance in Non-Profit Institutionen. Retrieved February 29, 2024, from <https://genos.univie.ac.at/come/>
- Schaffhauser-Linzatti, M. & Kernthaler-Moser, I. (2024). *Gemeinsam virtuell stark: Strategien für effektive Meetings* (Universität Wien, Hrsg.). Abgerufen am 8. Februar 2025, von <https://genos.univie.ac.at/come/>
- Schmitt, E. (2020). *Virtuelle Meetings leiten: Effiziente Gestaltung und Durchführung von virtuellen Meetings. Wie die professionelle virtuelle Zusammenarbeit der Teilnehmer gelingt.*
- Schulze, H., Burkhard, R., Knöpfli, D., Mateescu, M. & Ryser, T. (2014). Das virtuelle Café: Ein Ansatz zur Förderung computervermittelter informeller Kommunikation. In *Lernumgebungen an der Hochschule: Auf dem Weg zum Campus von morgen* (S. 237–262). Waxmann Verlag.
- Scott, C. P. R., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S. & Wildman, J. L. (2022). Onboarding during COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100828. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>
- Sedrine, S. B., Bouderbala, A. & Nasraoui, H. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal Of Management Development*, 40(5), 365–388. <https://doi.org/10.1108/jmd-10-2018-0289>
- Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L. & Ezerins, M. E. (2021). The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *Journal Of Applied Psychology*, 106(8), 1137–1155. <https://doi.org/10.1037/apl0000948>

- Skugor, M. (2024). „*Leitungsverständnis und Haltung in virtuellen Meetings und deren Auswirkung auf das Verhalten der Teilnehmer:innen: Ein Vergleich von Start-ups und etablierten Unternehmen*“ [Masterarbeit]. Universität Wien.
- Smith, C. E., Matthews, R. A., Mills, M. J., Hong, Y. & Sim, S. (2021). Organizational Benefits of Onboarding Contingent Workers: an Anchoring Model Approach. *Journal Of Business And Psychology*, 37(3), 525–541. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09757-0>
- Smith, S. A. & Watkins, B. (2023). Millennials’ Uses and Gratifications on LinkedIn: Implications for Recruitment and Retention. *International Journal Of Business Communication*, 60(2), 560–586. <https://doi.org/10.1177/2329488420973714>
- Statista. (2024a, 2. Jänner). Nutzung von Home Office in Österreich 2022. In Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/733658/umfrage/nutzung-von-home-office-telearbeit-in-oesterreich/>
- Statista. (2024b, 2. Jänner). Umfrage zu Kündigungen nach dem Berufseinstieg in Deutschland 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1378788/umfrage/kuendigung-nach-dem-berufseinstieg-in-deutschland/>
- Statista. (2024c, 2. Jänner). Folgen von Remote Work für das Onboarding neuer Mitarbeiter in Österreich 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1290687/umfrage/folgen-von-remote-work-fuer-das-onboarding-neuer-mitarbeiter-in-oesterreich/>
- Statista. (2024d, 2. Jänner). Umfrage zu Erfahrungen mit virtuellem Onboarding in Deutschland 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1378852/umfrage/erfahrungen-mit-virtuellem-onboarding/>
- Statistik Austria. (2024). Offene Stellen. STATISTIK AUSTRIA. <https://www.statistik.at/statistiken/arbeitsmarkt/arbeitskraeftenachfrage/offene-stellen>
- Statistik Austria. (2025). ÖNACE 2025 - Struktur. Klassifikationsdatenbank. Abgerufen am 21. Januar 2025, von https://www.statistik.at/KDBWeb/kdb_VersionAuswahl.do
- Stratton, S. J. (2021). Population Research: Convenience sampling strategies. *Prehospital And Disaster Medicine*, 36(4), 373–374. <https://doi.org/10.1017/s1049023x21000649>
- Suslik, K. (2023). Informelle Kommunikation in virtuellen Teams. In *BesMasters*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43249-2>
- Terason, S., Yang, J. & Kulwanich, A. (2022). Virtual meetings experience in sports management organizations during the COVID-19 pandemic: A phenomenological inquiry. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2088636>

- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H. & Beal, D. J. (2013). Lunch Breaks Unpacked: The Role of Autonomy as a Moderator of Recovery during Lunch. *Academy Of Management Journal*, 57(2), 405–421. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1072>
- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P. & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal Of Project Management*, 31(1), 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005>
- Vernon, A. (2012). New-Hire Onboarding: Common Mistakes to Avoid. *TD Magazine*, September 2012, 32–33. <https://www.td.org/content/td-magazine/new-hire-onboarding-common-mistakes-to-avoid>
- Vogt, W. P., Gardner, D. C., Haefele, L. M. & Vogt, E. R. (2014). *Selecting the Right Analyses for Your Data: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. Guilford Publications.
- Walter, C. & Matar, Z. (2023). Onboarding. In *Internationale Fachkräfte für die DACH-Region* (S. 67–84). Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41417-7_5
- Wirtschaftskammer Österreich. (o. D.). Normalarbeitszeit. wko.at. Abgerufen am 30. Januar 2025, von <https://www.wko.at/arbeitszeit/normalarbeitszeit>
- Wiseman, P., Ahearne, M., Hall, Z. & Tirunillai, S. (2022). Onboarding Salespeople: Socialization approaches. *Journal Of Marketing*, 86(6), 13–31. <https://doi.org/10.1177/00222429221076437>
- Wolf, G. (2020). Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. In *Mitarbeiterbindung - Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (4. Aufl., S. 35–54). Haufe-Lexware. https://www-wiso-net-de.uaccess.univie.ac.at/document/HAUF,HAU,VHAU_9783648137178462
- Wyland, R. L., Hanson-Rasmussen, N. J. & Gullifor, D. P. (2023). The Build and Bond: a team exercise. *Organization Management Journal*, 20(4), 156–168. <https://doi.org/10.1108/omj-06-2022-1560>
- Xiao, Y. & Jin, Y. (2010). The hierarchical linear modeling of shared mental model on virtual team effectiveness. *Kybernetes*, 39(8), 1322–1329. <https://doi.org/10.1108/03684921011063619>
- Yarbrough, J. W. & Salazar, L. R. (2023). Virtual onboarding and socialization, an exploration of employee discussions and experiences. *Corporate Communications*, 28(5), 707–723. <https://doi.org/10.1108/ccij-12-2022-0158>
- Yoon, P., Han, S. & Kim, K. (2024). Effects of team-building on group cohesion, group efficacy, and individual academic performance in virtual learning environment. *Active Learning in Higher Education*. <https://doi.org/10.1177/14697874241229422>

Anhang 1 [Fragebogen neu mitarbeitende Person]

Einstieg / Virtuelle Meetings
1) Wie viel Prozent ihres Arbeitstages verbringen Sie mit Meetings? (COME 2)
a) Wie viel davon sind virtuelle Meetings? (COME 3)
b) An welcher Art von Meetings nehmen sie Teil / leiten Sie? (COME 19)
c) Wer übernimmt die Leitung in virtuellen Meetings? (Immer der jeweilige Chef, wir wechseln uns ab, das hängt vom Thema ab, der Projektleiter, der, der einladet (COME 21))
2) Wie hat sich in Ihrer Praxis die informelle Kommunikation – das kleine Gespräch am Rande des Meetings – durch die steigende Zahl an virtueller Kommunikation verändert? (COME 10)
a) Wie beeinflusst das, das virtuellen Meetings?
3) Bist du Teil eines rein virtuellen oder hybriden Teams? (Kauffeld & Schulte, 2018)
a) Wie viele Mitglieder hat das Team?
b) Sind die Mitglieder an verschiedenen Orten?
c) Falls ja, gibt es mehrere Mitglieder an bestimmten Orten oder eher jeder von zuhause/einem Standort ohne weiterem Teammitglied?
d) Falls ja, in verschiedenen Kulturen?
Virtuelles Team
4) Gibt es im Team gemeinsame Teamziele?
a) Wie wurden diese an dich kommuniziert?
b) Konntest du an den Zielen mitarbeiten?
c) Kannst du dich mit den Zielen identifizieren?
5) Gibt es virtuelle Treffen des gesamten Teams?
a) Wie oft?
b) Von wem initiiert?
c) Mit welchem Ziel?
d) Gibt es bei diesen Treffen eine Agenda?
e) Gibt es eine Willkommensrunde?
f) Kommt jeder Teilnehmende mindestens einmal zu Wort?
6) Gibt es virtuelle Treffen, die rein dem informellen Austausch dienen?
a) Welche Art?
b) Wie häufig?
7) Welche Maßnahmen werden ergriffen, um Vertrauen zwischen den Teammitgliedern aufzubauen?
8) Gibt es persönliche Treffen des gesamten Teams?
a) Wie oft?
b) Von wem initiiert?
c) Mit welchem Ziel?
9) Gibt es Treffen zwischen einzelnen Teammitgliedern? (Aquino et al., 2022)
a) Wie?
10) Falls Team mit verschiedenen Kulturen: Gibt es Maßnahmen zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz? (Brandl & Neyer, 2009)

a) Werden Trainings angeboten?
b) Gibt es Trainings speziell für neu Mitarbeitende?
c) Welche Elemente haben diese Trainings? (Kommunikationstraining, kulturelles Bewusstsein, kulturelles Orientierungstraining)
Onboarding
11) Gab/Gibt es einen Onboarding-Prozess in Ihrer jetzigen Position?
a) Wie lange dauerte der Prozess? (Klein et al., 2015)
b) Welche Elemente umfasst der virtuelle Onboarding-Prozess?
c) Ist der Onboarding-Prozess verpflichtend? (Klein et al., 2015)
d) Welche Teile des Onboarding-Prozesses finden virtuell/persönlich statt?
e) Befindest du dich am selben Ort wie dein Manager?
12) Welche Informationen werden im/vorm Onboarding-Prozess bereitgestellt? (Alexander, 2021)
a) Kontakt von Ansprechpersonen
b) Daten des Onboarding-Prozesses
c) Job Erwartungen
d) Ziel des Onboarding-Prozesses /Lernziele
13) War das Equipment am ersten Arbeitstag vorhanden? Gab es eine Equipment-Schulung? (Alexander, 2021)
14) Wie lange nach dem 1. Arbeitstag hast du deinen Manager kennen gelernt?
a) Virtuell:
b) Persönlich:
15) Wie verlief der erste Tag?
16) Wie flexibel ist der Prozess? Ist der Prozess modular aufgebaut?
a) Konnten Sie sich aussuchen, wann welche Elemente absolviert werden?
17) Wie haben Sie sich aktiv im Onboarding-Prozess eingebracht? (Klein et al., 2015)
18) Wie sehr hatten Sie das Gefühl, dein Arbeitsumfeld beeinflussen zu können (Petrilli et al., 2022)?
19) Wurden deine Fortbildungsziele und Stärken im Onboarding-Prozess besprochen? (Hall-Ellis, 2014)
20) Welche Kommunikationstools werden im Zuge des Onboarding-Prozesses verwendet? (Lineblad et al., 2016) (Karl et al., 2021)
a) Gibt es eine Einführung in diese?
b) Gibt es Richtlinien bezüglich der Nutzung der Kommunikationstools (zum Beispiel Kamera Policy, Essen im Meeting)?
21) Wer ist ihre Hauptansprechperson? Wie oft kommunizieren Sie mit dieser? Um welche Art von Kommunikation handelt es sich (informell/formell)?
22) Gab es Feedback vom Vorgesetzten oder Team im Laufe des Onboarding-Prozess über ihre Leistung? (Carlos & Muralles, 2021)
a) In welcher Form?
b) Wie oft?
c) War dieses hilfreich?
23) Gibt es eine Social Media Community für neu Mitarbeitende? (Yarbrough und Salazar, 2023)
a) Von wem initiiert?
b) Welche Infos?

c) Wer ist Mitglied?
24) Gab es über Social Media Kontakt mit Kollegen/Vorgesetzten vor dem Beginn des formellen Onboardings?
Virtuelles Team Kennenlernen
25) Gibt es ein Mentor/Buddy System?
a) Falls ja, in welcher hierarchischen Beziehung steht diese Personen zu Ihnen?
b) Wie schaut dieses aus? (persönliche Treffen, virtual Catch-Ups)
c) Häufigkeit der Kommunikation
d) Wie empfinden Sie das Buddy System?
26) Wie hat das Kennenlernen mit Ihren Kollegen stattgefunden? (Alexander, 2021)
a) Von wem initiiert?
b) Virtuell oder in Person?
c) Kollege einzeln kennengelernt oder gesamtes Team auf einmal?
27) Wie war dein Gefühl vor dem ersten Kennenlernen mit deinen Kollegen im virtuellen Raum?
28) Sind Teamkollegen Teil ihres Onboarding-Prozess gewesen? (Goodermote, 2020)
a) Welche Aufgaben haben Sie übernommen?
29) Wann hast du die Kollegen das erste Mal virtuell kennengelernt (Tage ab 1. Arbeitstag)? (Scott et al., 2022)
30) Wann hast du die Kollegen das erste Mal persönlich kennengelernt (Tage ab 1. Arbeitstag)? (Scott et al., 2022)
31) Bis wann hast du 80% des Teams virtuell kennengelernt? (nach Scott et al., 2022)
32) Bis wann hast du 80% des Teams persönlich kennengelernt? (nach Scott et al., 2022)
33) Fühlst du dich als Teil deines Teams?
a) Seit wann?
b) Was hat dieses Gefühl ausgelöst?
34) Fühlen Sie sich in ihrem Team wertgeschätzt? (Gazmin et al., 2022)
a) Wann haben Sie das erste Mal so empfunden?
35) Wenn der Onboarding-Prozess bereits abgeschlossen ist: Gab es eine Evaluierung dieses Prozesses? (Klein et al, 2015)?
36) Hast du dich nach Abschluss des Onboarding-Prozess auf deine Rolle gut vorbereitet gefühlt?
37) Was hat dir dieses Gefühl gegeben?
38) Hast du im Zuge des Onboarding-Prozesses deine Rolle besser kennengelernt?
39) Hast du im Zuge des Onboarding-Prozesses dein Team besser kennengelernt?
40) Hast du im Zuge des Onboarding-Prozesses die Organisation besser kennengelernt?
Ende
41) Gibt es Bereiche im Onboarding-Prozess, die Sie gerne verändern würden?
42) Gibt es ein Thema, das nicht besprochen wurde, welches Sie gerne erwähnen wollen?

- Alter: unter 30, 30-50, 50+
- M/W/D
- Größe der Organisation: Unter 100 MA / Über 100 MA
- Art der Organisation: Profit/Non-Profit/Verwaltung/Aus- und Fortbildung/Gesundheitsbranche

Anhang 2 [Fragebogen Person in leitender Rolle]

Einstieg / Virtuelle Meetins
1) Wieviel Prozent ihres Arbeitstages verbringen Sie in Meetings? (COME 2)
a) Wie viel davon sind virtuelle Meetings? (COME 3)
b) Wie viele Prozent der Meetings, an denen Sie teilnehmen leiten Sie selbst? (COME 17)
c) Welche Art von Meetings leiten Sie? (COME 19)
d) Wer übernimmt die Leitung in virtuellen Meetings? Immer der jeweilige Chef, wir wechseln uns ab, das hängt vom Thema ab, der Projektleiter, der, der einladet (COME 21)
2) „Aktive Meetingteilnehmer verspüren weniger Müdigkeit als passive Teilnehmer“ (Nurmi & Pakarinen, 2023)
a) Inwiefern stimmen Sie dieser Aussage zu?
b) Welche Methoden wenden Sie an, um Teammeetings aktiver zu gestalten?
3) Wie hat sich in Ihrer Praxis die informelle Kommunikation – das kleine Gespräch am Rande des Meetings – durch die steigende Zahl an virtueller Kommunikation verändert? (COME 10)
a) Wie versuchen Sie informelle Kommunikation im virtuellen Meeting zu beeinflussen?
4) Leiten Sie ein rein virtuelles oder hybrides Team? (Kauffeld & Schulte, 2018)
a) Wie viele Mitglieder hat das Team?
b) Sind die Mitglieder an verschiedenen Orten?
c) Falls ja, gibt es mehrere Mitglieder an bestimmten Orten oder eher jeder von zuhause/einem Standort ohne weiteres Teammitglied?
d) Falls ja, in verschiedenen Kulturen?
Virtuelles Team
5) Wie häufig haben Sie Kontakt zu den einzelnen Teammitgliedern (Hahn & Semrau, 2022)?
6) Gibt es gemeinsame Teamziele?
a) Wenn ja: wie wurden diese Erarbeitet? Gemeinsam?
b) Wie werden Sie neuen Mitarbeitern kommuniziert?
7) Gibt es virtuelle Treffen des gesamten Teams?
a) Wie oft?
b) Von wem initiiert?
c) Mit welchem Ziel?
d) Gibt es bei diesen Treffen eine Agenda?
e) Gibt es eine Willkommensrunde?
f) Kommt jedes Teammitglied während des Treffens mindestens einmal zu Wort?
8) Gibt es virtuelle Treffen, die rein dem informellen Austausch dienen?
a) Welcher Art?
b) Wie häufig?
9) In der Literatur wird oft davon gesprochen, dass es in virtuellen Meetings schwerer ist Vertrauen zwischen den Teammitgliedern aufzubauen. Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um dem entgegenzuwirken? (Lippert & Dulewicz, 2017)

10) Hat sich durch die vermehrte Verwendung von virtuellen und hybriden Meetings das Wir-Gefühl in ihrem Team verändert? (COME 23)
11) Gibt es persönliche Treffen des gesamten Teams?
a) Wie oft?
b) Von wem initiiert?
c) Mit welchem Ziel?
12) Unterstützen Sie persönliche Treffen von Teammitgliedern? (Aquino et al., 2022)
a) Wie?
13) Welche Maßnahmen werden ergriffen, um Vertrauen zwischen den Teammitgliedern aufzubauen?
14) Falls Team mit verschiedenen Kulturen: Gibt es Maßnahmen zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz? (Brandl & Neyer, 2009)
a) Werden Trainings angeboten?
b) Gibt es Trainings speziell für neu Mitarbeitende?
c) Welche Elemente haben diese Trainings? (Kommunikationstraining, kulturelles Bewusstsein, kulturelles Orientierungstraining)
Virtuelles Onboarding
15) Sind Sie momentan in einen Onboarding-Prozess involviert?
a) Wenn ja, welche Rolle haben Sie in diesem?
b) Wenn ja, befinden Sie sich am selben Ort wie die/der neue Mitarbeiter?
16) Gibt es in ihrer Organisation einen definierten Onboarding-Prozess?
a) Welche Elemente umfasst der virtuelle Onboarding-Prozess.
i) Kennenlernen des Teams
ii) Kennenlernen der Organisation
iii) Kennenlernen der Rolle
iv) Kennenlernen von Ansprechpersonen in anderen Abteilungen
v) Austausch über Weiterbildungsmöglichkeiten
vi) Erklärung der Kommunikationstools
vii) Erklärung der Kommunikationsrichtlinien
viii) Erklärung der Regeln bezüglich Erreichbarkeit
ix) Rundgang im Gebäude
b) Wie lange dauert der Prozess? (Klein et al., 2015)
17) Ist der Onboarding-Prozess verpflichtend? (Klein et al., 2015)
18) Bei wem erhalten Sie Informationen bezüglich Ihrer Rolle im Onboarding-Prozess?
19) Haben Sie ein Training bezüglich des Onboarding-Prozesses erhalten?
20) Welche Teile des Onboarding-Prozess finden virtuell/persönlich statt?
21) Was ist das Ziel des Onboarding-Prozesses?
22) Worauf wird besonderer Fokus gelegt?
23) Welche Informationen über den Onboarding-Prozess werden vor Beginn bereitgestellt? (Alexander, 2021) (Yarbrough & Salazar, 2023)?
a) Kontakt von Ansprechpersonen
b) Daten des Onboarding-Prozesses
c) Job Erwartungen
d) Ziel des Onboarding-Prozesses /Lernziele
e) Dauer
f) Virtuell/ in Person

24) Wie flexibel ist der Prozess?
25) Ist der Prozess modular aufgebaut?
a) Kann sich der neue Mitarbeiter aussuchen, wann welche Elemente absolviert werden?
26) Wird der Prozess an den Mitarbeiter angepasst?
a) Wenn ja, nach welchem Kriterium – Seniorität, Lerntyp (Gazmin et al., 2022)
b) Welche Elemente werden angepasst?
c) Ist Onboarding für fixe Stellen und Werksverträge gleich? Falls nein, was sind die Unterschiede (Jeske & Olson, 2021)
27) Ist das Equipment am ersten Arbeitstag vorhanden?
a) Wer ist verantwortlich für die Beschaffung?
28) Gibt es eine Equipment-Schulung? (Alexander, 2021)
29) Wie häufig kommunizieren Sie mit einem neuen Mitarbeiter?
30) Welche Kommunikationstools werden verwendet? (Lineblad et al., 2016) (Karl et al., 2021)
a) Gibt es eine Einführung in diese?
b) Gibt es Richtlinien bezüglich der Nutzung (zum Beispiel Kamera Policy, Essen im Meeting)
31) Was sind die häufigsten Fragen die neu Mitarbeitenden stellen?
32) Geben Sie im Laufe des Onboarding-Prozesses dem neuen Mitarbeiter Feedback? (Carlos & Muralles, 2021)
a) In welcher Form?
b) Wie oft?
c) Zu welchen Themen?
d) Wenn ja, worauf basieren Sie dieses?
e) Hat sich das geändert durch mehr Homeoffice (nicht am selben Ort sein) (Scott et al., 2022)
33) Wie wird der Onboarding-Prozess evaluiert (Klein et al, 2015)?
Beziehung im virtuellen Onboarding
34) Wie bauen Sie eine Beziehung zu neu Mitarbeitenden auf?
35) Welche Informationen holen Sie über den neu Mitarbeitenden im Laufe des Onboardings ein? (Hall-Ellis, 2014)
a) Berufliche Ziele
b) Erwartungen an die Rolle
36) Haben Sie über Social Media bereits Kontakt mit neuen Mitarbeitern, bevor dieser Teil der Organisation sind?
37) Gibt es eine Social Media Community für neu Mitarbeitende? (Yarbrough & Salazar, 2023)
a) Von wem initiiert?
b) Welche Infos?
c) Wer ist Mitglied?
38) Wie lange nach dem 1. Arbeitstag lernen Sie neue Mitarbeiter kennen?
a) Virtuell:
b) Persönlich:
39) Gibt es eine geplante Vorgehensweise, um das Kennenlernen zwischen neu Mitarbeitendem und den Teamkollegen zu moderieren? Wenn ja, wie?

a) Findet das erste Treffen virtuell statt?
b) Werden alle Kollegen in einem Meeting kennengelernt?
c) Bei welcher Art von Meeting, im Rahmen eines regulären Meetings?
d) Wie aktiv sind die Mitglieder in diesem Meeting?
e) Wie findet die Vorstellung des neuen Teammitglieds statt?
40) Sind Teamkollegen in den Onboarding-Prozess eines neu Mitarbeitenden involviert? (Goodermote, 2020)
a) In welcher Form?
b) Auf freiwilliger Basis?
41) Gibt es ein Mentor/Buddy System?
a) Welche Person im Unternehmen wird als Buddy gewählt?
b) Welche Kriterien soll ein guter Buddy erfüllen?
c) Wie schaut dieses aus? (persönliche Treffen, virtual Catch-Ups)
d) Gibt es eine Guideline/Training für Buddys? (Scott et al., 2022)
e) Häufigkeit der Kommunikation
Ende
42) Gibt es Bereiche im Onboarding-Prozess, die Sie gerne verändern würden?
43) Gibt es ein Thema, das nicht besprochen wurde, welches Sie gerne erwähnen wollen?

- Alter: unter 30, 30-50, 50+
- M/W/D
- Größe der Organisation: Unter 100 MA / Über 100 MA
- Art der Organisation: Profit/Non-Profit/Verwaltung/Aus- und Fortbildung/Gesundheitsbranche

Anhang 3 [Sekundärdaten Fragebogen]

20. Wie hat sich in Ihrer Praxis die informelle Kommunikation – das kleine Gespräch am Rande des Meetings – durch die steigende Zahl an virtueller Kommunikation verändert?

21. Im physischen Meeting gibt es auch Raum für informelle Kommunikation: bei der Begrüßung, bevor man sich hinsetzt, bevor es offiziell losgeht. Im digitalen Meeting ist das anders. Wie kommunizieren Sie informell mit ihren Kollge:innen im digitalen Meeting?

21a. Organisieren Sie in Ihrem Unternehmen/Organisation auch virtuelle Sessions, die nur dem informellen Kontakt dienen? Warum? Warum nicht?

21b. Beobachten Sie einen Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und Stimmung bzw. Produktivität bei Ihren MitarbeiterInnen/KollegInnen?

23. Hat sich durch die vermehrte Verwendung von digitalen und hybriden Meeting Ihr Wir-Gefühl in ihrem Team verändert?

40. Wer leitet bei Ihnen virtuelle Meetings?

- a. Immer der jeweilige Chef
- b. Wir wechseln uns ab
- c. Das hängt jeweils vom Thema ab
- d. der Projektleiter
- e. der, der einladet

50. Wenn Sie selber in der Leitung sind – was tun Sie um alle Teilnehmer:innen zu beteiligen?

Word Rap – auf einer 1-5 Skala (1 Zustimmung – 5 Ablehnung, Schulnotensystem)

60. Informelle Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil in einer lebendigen Organisation.

67. Bei uns kommt jede/r TeilnehmerIn in jedem virtuellen Meeting mindestens einmal zu Wort.

69. Bei unseren virtuellen Meetings gibt es jedes Mal eine Ankommens- und eine Abschlussrunde.

75. Bei uns im Team ist der Zusammenhalt durch die digitalen Meetings gesunken.

77. Anfangsrunden in Meetings sind eine gute Möglichkeit miteinander in Kontakt zu kommen.

79. Bei uns haben neue Mitarbeitende durch die vorwiegend digitale Arbeitsweise große Schwierigkeiten anzukommen. Und einige sind auch ganz schnell wieder gegangen.

Anhang 4 [Kodierleitfaden]

Kategorie	Code	Name des Codes	Kodierregel
Onboarding-Orientierung	1	Elemente	Beschreibt die Elemente des Onboarding-Prozess
	11	Modularer Aufbau	Wie die Elemente im Onboarding-Prozess zu absolvieren sind
	2	Vorabinformationen	Informationen die der Onboarder vor dem 1. Arbeitstag hatte
	8	Erster Tag	Dinge die am ersten Arbeitstag passiert sind
	10	Equipment	Vorhandensein der Ausrüstung und mögliche Schulung zur Verwendung dieser
	17	Ziel des Onboarding-Prozesses	Was soll mit dem Prozess erreicht werden? Wurde das Ziel erreicht?
	22	Pläne für die Zukunft	Zukünftige Ziele oder Fortbildungen besprechen im Rahmen des Onboarding-Prozess
	20	Soziale Medien	Kontakt mit Firmenmitgliedern über soziale Medien Plattformen vor dem ersten Arbeitstag
Onboarding-Sozialisierung	14	Verbesserungswünsche	Dinge die im Onboarding-Prozess verbessert werden sollten
	12	Kommunikationshäufigkeit Leitung/Onboarder	wie oft Leitung und Onboarder kommunizieren
	5	Buddy-System	Informationen übers Buddy-System
	18	Training für Leitung/Buddy	Wie werden Leitung/Buddy auf ihre Rolle im Prozess vorbereitet?
Virtuelle Meetings	19	Feedback/Evaluierung	Evaluierung des Prozesses und Feedback an den Onboarder
	13	Willkommensrunde/zu Wort kommen	ob Personen in Meetings zu Wort kommen

	24	Aufbau Teammeeting	Häufigkeit und Elemente des Teammeetings
	7	Kamera	Richtlinien zur Nutzung der Kamera in Meetings
Virtuelle Teams	3	Kennenlernen des Teams	Dinge und Aktivitäten, um das Team kennenzulernen
	4	Vertrauen	Aufbau von Vertrauen im Team
	23	Wir-Gefühl	Gemeinschaftsgefühl im Team, Zugehörigkeitsgefühl
	15	Vor-Ort-Treffen	Treffen der Teammitglieder in Person
	6	Kommunikationstools	Kommunikationstools die verwendet werden
	16	Mittagessen	gemeinsames verbringen der Mittagspause
	9	Informelle Kommunikation	nicht berufsbezogene Kommunikation
	21	Kulturelle Unterschiede	Unterschiede innerhalb des Teams aufgrund von verschiedenen kulturellen Hintergründen
Ohne Zuordnung	26	Weitere Informationen	Information, die zu keinem Code direkt gehört, allerdings interessant ist

Anhang 5 [Segmentmatrix der Kategorie „Virtuelles Arbeiten“]

Code	Onboardee	Manager
Kennenlernen des Teams	Also, initial war das mal ein Teammeeting, wo ich mich halt vorgestellt habe, mal gesagt habe, was ich halt mache, was ich studiere, was so meine Aufgaben sein werden. Dann haben sich eben die Leute kurz vorgestellt. (O5) But then we met personally, and it was a different vibe, dynamic. From that moment, the collaboration became much, much better, we were regularly in contact, we were thinking of processing together. (O6)	Da hat sich nämlich seit Covid etabliert, dass immer der Abteilungsleiter eine E-Mail, an die komplette Mannschaft aussendet mit einer kurzen Beschreibung, was der Kollege oder die Kollegin gemacht hat, woher sie kommen, was sie vielleicht gelernt haben oder was sie für Hobbys haben oder studiert haben und ab wann sie beginnen. (L1)
Vertrauen	Aber richtig losgegangen ist es halt erst, als ich die Leute dann gesehen habe, also als ich dann halt auch so mit ihnen interagieren konnte. Das hat auf jeden Fall sehr geholfen, sich halt mehr zu trauen, mit denen zu interagieren. (O5) Ja, würde ich schon sagen. Natürlich hat man eine stärkere Bindung mit den Kollegen, die vor Ort sitzen, weil man sich eben sieht, wenn man informelle Kommunikation miteinander hat. (O9)	Wo sie an etwas gemeinsam arbeiten, da kommen sie sich auch näher und lernen sich näher kennen. (L7)
Wir-Gefühl	Wir hatten zum Beispiel vor 3 Wochen ein Event, eine Art Messeveranstaltung. Das stärkt natürlich das Teamgefühl, wenn man an einer gleichen Sache zusammenarbeitet und danach den Erfolg auch zusammen feiert. Das hat das Teamgefühl bestärkt und das hat mich auch bestärkt in meiner Rolle in diesem Team. (O9) There was not a specific moment, but just, you know, from the start when people were approaching me asking me for my opinion. I just felt like I belonged. (O11)	Also auf Teamebene ist eben wichtig, dass man Regelmäßigkeit hat, jetzt zumindest ein Teammeeting, das irgendwie stattfindet, soll heißen: Es ist für mich und für unser Team, glaube ich, ganz wichtig, dass wir uns fix einmal in der Woche zu Beginn da hören, dass sich da mal jeder sieht, ja. (L3)

Vor-Ort-Treffen	Und wir nutzen diese Teammeetings alle 6 Monate ungefähr, damit wir eben zusammenkommen können und eben diesen informellen Austausch fördern können. Also zum Beispiel: Letzte Woche waren wir in Walldorf und haben halt, nachdem wir eben dieses Teammeeting untertags hatten, wo wir halt Themen erarbeitet haben und auch über zum Beispiel Teamdynamik gesprochen haben, abends eben gemeinsam gegessen, also an jedem Tag. Und wir waren auch immer gemeinsam Mittagessen und man hatte genug Zeit, dass man sich halt ein bisschen austauscht, was wichtig ist. (O5)	Ja, das ist so, ich sage jetzt mal ein- bis zweimal im Jahr, weil wir mit unseren Studentinnen immer ein Live-Treffen in Wien haben und da schauen wir immer, dass die meisten vom Team dann auch dabei sind, und dann hängen wir einen Team-Tag dran. (L5) Wenn man sich live trifft, da ist immer mal Zeit, dass man mit Einzelnen ein bisschen mehr quatscht, bei einem Kaffee oder irgendwo beim Essen. (L6)
Kommunikationstools	Primär Teams, also Microsoft Teams. Ja, Outlook einfach für die E-Mail-Kommunikation. Genau, Sharepoint. (O7)	Wir haben dann eben auch diese Teams in Teams aufgesetzt, als Teams, das heißt, da können sie auch den Chat verwenden. Das machen sie auch zum Teil übergreifend, weil sie natürlich mit anderen Einheiten zusammenarbeiten. (L7)
Mittagessen	Ein großer Punkt ist da immer dieses gemeinsame Mittagessen gehen. Das habe ich auch von Anfang an sehr positiv aufgefasst, dass wirklich das ganze Team gemeinsam Mittagessen geht, wo man halt auch zum Reden kommt und sich ein bisschen besser kennenlernen kann. (O12)	Die Kollegen schaue ich mir an. Wann sind die da? Sind wir am gleichen Tag da und gehen wir gemeinsam essen, dann reden wir miteinander. (L1)
Informelle Kommunikation	The coffee sessions. I think even though they were virtual, this was always a highlight because there you really get to go beyond the work-related things. (O11)	Aber so, dass wir so privat, ich weiß nicht, wie war denn Urlaub oder so, das machen wir eher bilateral, weil da ist es auch schade um, also, Zeit. Man sagt maximal okay, nur dass ihr wisst, ich bin die nächsten 2 Wochen auf Urlaub, und wenn man noch ein bisschen Zeit hat, fragt vielleicht noch jemand: Wo geht's hin? Und dann kann man ganz kurz berichten und das war's auch schon, aber eher so wirklich beruflich. (L1)

Kulturelle Unterschiede	Ich habe ja auch einen anderen kulturellen Background, und man hat schon so gemerkt, dass man so Dinge erzählt hat, die so typisch, keine Ahnung, in Polen sind oder so. Das hat man schon gemerkt, ne? Das war jetzt nie irgendwie so im negativen Sinn. Es war halt voll die Bereicherung für das Team, weil man halt so Neues mitbekommt. Da hat man sich irgendwie noch mal ausgetauscht, das war schon eine Bereicherung, war halt auch so über Kunden oder so, hat man halt auch neue Erfahrungen irgendwie so bekommen. (O2)	Das sind so wenige Leute, das ist so auf einem wirklich guten persönlichen Level, da ist die Persönlichkeit oft, glaube ich, dominanter als jetzt, dass man sagt, das Land oder die Herkunft würde da jetzt so eine starke Rolle spielen. (L6)
-------------------------	--	---

Anhang 6 [Segmentmatrix der Kategorie „Onboarding-Orientierung“]

Code	Onboarder	Manager
Elemente	Es gibt 2 unterschiedliche Sachen. Es gibt einmal den sehr formalen Prozess des Onboardings, der auch dokumentiert wird in unserem Learning-Management-System. Das heißt, neue Mitarbeitende haben gewisse Schulungen, die sie durchlaufen müssen. Am Anfang zum Beispiel eine Sicherheitsschulung, eine Ethikschulung, eine Datenschutzschulung, Cybersicherheit ... Das ist das Formale, das wird einfach automatisch vom System zugeordnet und das kann man in seiner eigenen Zeit eigentlich absolvieren. ...Auf der anderen Seite gab es den Onboarding-Prozess wirklich in mein Team hinein. Und sie hat das so gemacht, dass sie mir einen Buddy zur Seite gestellt hat. Jemand, der nicht aus meinem Team, aber aus meiner Abteilung ist und auch am gleichen Standort ist und auch jung und neu in der Firma ist. (Name des Buddys) war zu dem Zeitpunkt circa ein halbes Jahr im Unternehmen und mein Buddy, was so soziale Sachen wie gemeinsam Mittagessen gehen und einmal das Haus zeigen betrifft. Wenn ich Fragen habe, kann ich ihn fragen. Meine Chefin ist dann mit mir gewisse Teile durchgegangen, zum Beispiel: Wie ist unser Team aufgestellt? Wie sind wir eingeordnet in die größere Organisation? Was für Organisationsteile gibt es? Wie hängt das alles zusammen? (O13)	Es gibt einen Start-Workshop, da kriegt er mal seine ganzen Sachen überreicht. (...) Dann bereiten wir natürlich schon vor für einen neuen Mitarbeiter das technische Equipment, das heißt, bei uns gibt es ein Mobiltelefon, es gibt einen Laptop, es gibt einen Tray, wo man die Sachen reinton kann, ein Keyboard, eine Maus. Dann schauen wir, dass er die ganzen Berechtigungen hat, das ist meistens tricky, weil, wenn er noch nicht im System ist, du nichts anfordern kannst, und das könnte unter Umständen knapp sein. Dass er dann die Technik hat und dann gibt es so Einstiegsseminare, so „Ihr erster Tag im Unternehmen“, wo halt dann was erzählt wird. Wir haben auch so Onboarding-Runden, wo man sagt, wenn man mehrere hat über den ganzen Bereich, wenn es genug gibt, wo dann die Bereichsstruktur erklärt wird und wo auch, sag ich einmal, die einzelnen Teams das Ganze erklären. Also, es gibt immer wieder Vorstellungen, damit man hier reinwächst. Fachliche Seminare schaue ich, dass man nachgelagert macht, das heißt, du sollst zuerst einmal hands-on was lernen, denn wenn du ein bisschen Ahnung von dem hast, was du verstehst, dann ist ein virtuelles Training viel effektiver oder auch eine Jobrotation. (L7)

Modularer Aufbau	Dieses globale Onboarding-Meeting, das waren 3 volle Tage, das war festgelegt, und den Rest der Learnings, die konnte ich im Prinzip selbst entscheiden, wann ich welches anfangen und wie lange ich dafür brauche. (O2)	
Vorabinformationen	Wo mir eine Mail auch zugeschickt worden ist: OK, was dann die ersten Schritte sind, wie schauen deine ersten 1-2 Tage aus, auf was muss ich achten, an was soll ich denken, wo kann ich mir mein Equipment holen? (O12)	Dass wir vorab dem neuen Mitarbeiter Informations-E-Mails zukommen lassen. Es hat auch Telefonate gegeben, wo die Informationen sehr standardisiert sind. Wo der Abholzeitpunkt ist beziehungsweise was alles mitzunehmen ist beziehungsweise was von der Organisation selbst zur Verfügung gestellt wird. (L2)
Erster Tag	Also zuerst habe ich das Equipment bekommen, also die technische Ausstattung, Laptop, Handy und meine Zugangsdaten. Dann habe ich das Team vor Ort kennengelernt und hatte auch noch ein Meeting vor Ort, und das war aber hybrid, also wurden da auch Leute zugeschaltet, aber es waren jetzt keine Leute, mit denen ich später noch zusammengearbeitet habe, das war ein allgemeines Onboarding. (O1)	Wir haben Mentoren, die die Mitarbeiter, die neu kommen, unterstützen. Und die sind natürlich dann schon persönlich vor Ort, vor allem zu Beginn, weil man zum Beispiel Hardware übernimmt, ein Notebook, ein Handy und so weiter, weil man vor Ort vielleicht gewisse Systemberechtigungen erstellen lassen muss gemeinsam, weil man erste Dokumente teilt, erste sonstige Informationen zum Team austauscht, zu der Arbeit austauscht und das passiert oder beginnt persönlich, setzt sich aber dann natürlich fort, so wie die anderen Meetings auch in hybrider Form. (L4)
Equipment	Ja, Laptop habe ich bekommen, also Headset und sowas habe ich nicht bekommen, das muss ich mir selber bestellen, aber nee, so eine richtige Einführung gab es eigentlich nicht. (O1)	Also das ist dann vom ersten Termin weg, beziehungsweise manches ist dann vielleicht überschneidend, weil dann sagt man zum (Namen) eben, das ist unser IT-Mann, ja, da kommt jemand Neuer, der setzt sich dann damit in Verbindung. Dann ist vielleicht schon einen oder zwei Tage vorher die E-Mail-Adresse da, aber das ist im Prinzip zum Starttermin dann. (L5)

Ziel des Onboarding-Prozesses	Also von diesem offiziellen Onboarding-Programm, was halt so Onlinekurse waren und so, hat gar nichts mit meiner Rolle zu tun gehabt, sondern eher einfach nur mit der Company itself. Die Meetings mit meinem Buddy haben mich dann schon sehr gut auf meine Rolle vorbereitet. (O3)	Ich glaube, dass sich der neue Mitarbeiter, neue Mitarbeiterin so schnell wie möglich eingefunden hat, ja. Also wirklich so seinen Bereich, sage ich jetzt in einer gewissen Weise, abgesteckt hat, damit er gut weiterarbeiten kann. (L5)
Pläne für die Zukunft	Ja, also ich hatte, glaube ich, ein monatliches Feedbackgespräch. Ja, monatlich. Es war auch sehr informell, aber es war auch sehr hilfreich. In diesen Gesprächen konnte ich eben auch sehr gut zum Ausdruck bringen, was ich gerne noch lernen würde, wo ich gerne hinwill, welche Aufgabe mir gefallen hat, und das wurde ich aber auch immer in meinem Weekly gefragt. (O7)	
Soziale Medien	The people that I met during my days when I was on site for my interviews, we connected on LinkedIn. (O11)	Nein, ich bin kein Social-Media-Mensch. (L6)
Verbesserungswünsche	Einfach, dass man sich mehr Zeit nimmt, innerhalb des Teams sich auch kennenzulernen. Ich glaube, das ist ganz wichtig. Und dass beide Seiten klar definieren, ja, was man denkt, was oder was die Erwartungen sind und welche Ziele man hat, und ja, ich glaub, das ist so das Größte. (O1)	Mir ist übrigens gerade noch was Weiteres eingefallen, was ich cool fände und wertvoll fände, dass man in der Onboarding-Phase macht, und zwar etwas, das wir bei uns so nicht machen, was ich mir aber eigentlich wünschen würde. Das ist ein Persönlichkeitsprofil. Wo man eben wirklich sieht: Wie tickt die Person, was für eine Person ist das? Ist das eine Person, die eben stark leistungsorientiert ist, stark peopleorientiert, stark prozessorientiert? Wie kommuniziert die Person? Und das wäre wieder so wertvoll, das transparent zu machen für jeden. (L3)

Anhang 7 [Segmentmatrix der Kategorie „Onboarding-Sozialisierung“]

Code	Onboarder	Manager
Kommunikation- shäufigkeit Leitung/Onboarder	Weekly virtual meetings with my line manager to make sure that I'm on the right track. (O11)	Wenn man den live sieht, dann kriegt man auch ein bisschen mit, so wie der sich verhält, wie der Anschluss findet und so, und wenn das halt nicht live ist, dann muss man halt hinwieder mal, wenn man kein Auge hat zum Sehen, quasi halt öfters einmal nachfragen. (L6)
Buddy-System	Ich finde es eine super Sache, weil ein Buddy sich trotzdem von einem Manager unterscheidet, weil er eben speziell die Aufgabe hat, dich zu betreuen, mehr Zeit hat und vor allem es eine informellere Betreuung ist. Also kann ich ihn nach Tipps und Tricks für die ersten Tage fragen, was ich meinen Manager eher weniger fragen würde. (O9)	Man nimmt einfach wirklich jemanden, der da ein Peer ist, also idealerweise jemand, der in derselben oder in einer ähnlichen Rolle ist und sich sehr, sehr gut einfühlen kann und auch nachvollziehen kann. (L3)
Training für Leitung/Buddy		Nicht, dass ich mich daran erinnere, also es gibt sicher ein E-Learning dazu und vielleicht ist mir das sogar irgendwann mal vorgeschlagen worden. Es gibt es, aber es ist eher auf einer quasi „Hol es dir, wenn du es brauchst“-Basis, als dass es verpflichtend ist, dass du es nicht verpflichtend durchlaufen musst. (L3)
Feedback/Evaluierung	I would say that there was an evolution, but I cannot remember specifically. (O6)	Es gibt meistens einen formalen Prozess, das ist, weiß nicht, nach einem Monat oder nach 3 Monaten und nach 6 Monaten. Sind meistens auch gekoppelt, da mit diesen unbefristeten Phasen da irgendwie, je nach Land und Vertrag und Legal Requirements, da gibt es dann oft irgend so einen Zeitpunkt, wo man sagt: Okay, da gibt man sich jetzt dann gegenseitig nochmal Feedback. (L6)

Anhang 8 [Segmentmatrix der Kategorie „Virtuelle Meetings“]

Code	Onboardee	Manager
Willkommensrunde/zu Wort kommen	For us it is like this: so we meet and then we have this small talks so to say but it's not something they ask a question and then we are answering one-by-one it's just like "Hi, what's up? (O6)	Jeder kommt zu Wort, weil zuerst unser Stellenleiter vorträgt, was aus dem Abteilungsleiter-Jour-fixe kam, und danach erzählt jeder ein bisschen den aktuellen Status seines Projekts. Wenn es potenzielle Probleme gibt oder wenn es zu Delays kommen sollte. Also, jeder spricht einmal. (L1)
Aufbau Teammeeting	Wir haben alle 2 Wochen ein Teammeeting, ein regelmäßiges Meeting, wo wir alle zusammenkommen, eben alle 24 Leute, also mit Agenda, wo wir halt im Vorfeld eruieren: Was sind die Themen, die gerade wichtig sind zu besprechen? Und der Rest ist eher flexibler. (O5)	Für mich hat dieser Team-Call so verschiedene Aspekte. Der hat auf der einen Seite einmal wirklich einen Business-Aspekt, wo ich von meiner Seite einfach Woche für Woche teile: Wo stehen wir, wo müssen wir hin, was sind die Fokusthemen? Dann hat es auch einen informativen und zum Teil einen administrativen Aspekt. Auch Sachen, die mir aber sehr, sehr wichtig sind, dass man immer Best-Practice-Sharing auch macht, und da ist es schon so, dass jeder die Chance hat, zu Wort zu kommen. Gleichzeitig ist der Call nur eine halbe Stunde. Da ist es nie so, dass jetzt jeder jede Woche da zu Wort kommt und dass jeder ein volles Update geben kann, aber die Chance ist da, entsprechend einfach Dinge zu teilen oder zu diskutieren und aufzubringen. (L3)
Kamera	Also, es gibt eigentlich keine Vorgaben, soweit ich weiß, also ich habe davon nichts gehört, und es hat auch jeder seine Kamera eigentlich nicht an, außer wenn die Person spricht, dann hat derjenige oder diejenige die Kamera an. (O4)	Eine der Sachen ist: Ich bin jemand, der ganz bewusst darauf achtet, dass die Leute auch wirklich die Kamera einschalten, weil es ganz was anderes ist, ob du zumindest den visuellen Input hast. (L3)

Anhang 9 [Segmentmatrix der Kategorie „Ohne Zuordnung“]

Code	Onboarded	Manager
Weitere Informationen	Was es auch zusätzlich noch gibt, das nennen wir Coffee-Chats, wo du jeden Monat ganz willkürlich mit einem neuen Mitarbeiter quasi gematcht wirst. Wo du dann einfach so eine Viertel- bis halbe Stunde remote, natürlich, wenn man sich treffen möchte, kann man das auch machen, redest. Ich habe es auch dann oft an einen Tag gelegt, an dem ich dann gerade im Büro war, wo man wirklich nur informelle Sachen reden soll, also jetzt gar nicht irgendwie jobmäßige Sachen. ... Also, das ist eigentlich ganz cool, wenn man wirklich jeden Monat dann mit jemand ganz anderem redet. Da wird man meistens mit Leuten gematcht, mit denen man nicht in der Abteilung ist. (O10)	Ich glaube, es liegt nicht so am Hybriden, sondern eher an der Teamgröße und daran, ob sie miteinander zusammenarbeiten am gleichen Thema arbeiten. Ja, wenn sich so etwas ergibt, dann baut sich was auf, und das kann Sympathie sein. (L7)